

## چالش‌های اجرای ساز و کار جانشین پروری در سازمان عمومی (مورد مطالعه - شهرداری تهران)

احسان فرخی

دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران

محمد رضا باقرزاده<sup>۱</sup>

عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران

مجتبی طبری

عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران

اسداله مهرآرا

عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۹/۲۰ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۲/۱۲

### چکیده

جانشین پروری به عنوان یک سازوکار ارزشمند در پیشرفت و بهبود سازمان‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار است. پرورش مدیران را به صورتی برنامه‌ریزی می‌کند که توانایی و شایستگی مدیران هم‌راستا با تحولات و تغییرات محیطی و همچنین پیشرفت سازمان باشد. شهرداری به عنوان یک سازمان عمومی که وظایف متعددی را داراست از جمله سازمان‌هایی است که توجه به اصل جانشین پروری از اهمیت بسزایی برخوردار است. با درک این اهمیت؛ پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی جانشین پروری در شهرداری تهران انجام گرفت. برای انجام پژوهش حاضر از ۲۰ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی، مدیران و کارشناسان شهرداری در حوزه منابع انسانی مصاحبه به عمل آمد و داده‌ها از مصاحبه‌ها استخراج شد. تحقیق حاضر از حیث هدف یک تحقیق کاربردی بارویکرد توسعه‌ای و از حیث گردآوری داده‌ها و ماهیت تحلیل داده‌ها از نوع تحقیق کیفی و از نظر مطالعات محیطی از نوع پیمایشی می‌باشد. برای حصول به اهداف موردنظر در پژوهش حاضر روش‌های کیفی (تحلیل سیستماتیک داده‌های حاصل از مصاحبه و روش داده بنیان) و روش کمی (روش تحلیل عاملی) مورد استفاده قرار گرفت. در پژوهش حاضر به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه و پرسشنامه با روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی حاکی از ۵۳ مفاهیم اولیه، ۱۳ مفاهیم ثانویه و در نهایت ۶ مقوله اصلی با استفاده از کدگذاری گزینشی به دست آمد که نظام جانشین پروری مدیران در شهرداری تهران را منعکس می‌کنند. نتایج پژوهش نیز نشان داد داشتن استراتژی جانشین پروری در سازمان، تامین زیرساخت‌ها و تدوین برنامه مدون و زمان‌بندی شده برای شناسایی استعدادها از جمله اجزا و شرایط لازم جانشین پروری در شهرداری تهران است. نتایج همچنین نشان داد چهار نوع مانع ۱- فرهنگی، ۲- سازمانی، ۳- فرآیندی و ۴- مدیریتی اصلی‌ترین چالش‌های پیش روی شهرداری تهران در دستیابی به الگوی بهینه جانشین پروری در این سازمان می‌باشند.

واژگان کلیدی: جانشین پروری، سازمان عمومی، شهرداری تهران.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: dr.mr.bagherzadeh@yahoo.com

## مقدمه

جانشین پروری<sup>۱</sup>، شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی به منظور اشتغال در پست‌های رهبری سازمانی است و به نوعی مدیریت استعداد محسوب می‌شود، موسسه یا سازمانی که به دنبال اجرای برنامه جانشین پروری است، استعدادها و کارکنان مستعد داخلی سازمان را شناسایی می‌کند و برای ایشان فرصت‌هایی مهیا می‌کند تا استعداد و مهارت‌های خود را توسعه دهند؛ به ویژه توسعه مهارت‌های مدیریتی، سرپرستی و رهبری مورد تاکید قرار می‌گیرد. همچنین ممکن است برنامه جانشین پروری صرفاً مختص موقعیت‌های شغلی مدیریتی در سازمان نباشد. به عنوان مثال؛ ممکن است مهارت یا تخصص غیر مدیریتی خاصی در سازمان نیاز باشد؛ مانند حافظ منابع طبیعی در سازمان (Davoodi and Yaghoubi, 2018: 162).

در پژوهش حاضر الگوی جانشین پروری در شهرداری تهران به عنوان یکی از عوامل مهم و حیاتی در سازمان، مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اهمیت این موضوع در سازمان‌های کشور و وضعی که شهرداریها در این خصوص دارند؛ پرداختن به موضوع جانشین پروری در شهرداری تهران به عنوان یک سازمان عمومی از اهمیت بسزای برخوردار است. در فصل پیش روی ضمن بیان کلیات تحقیق؛ کم و کیف آن از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. بنابراین ابتدا مسئله، اهداف و سؤالات تحقیق به روشنی بیان شده و سپس خلاصه‌ای از روش انجام تحقیق ارائه گردیده است. بخش پایانی نیز به مدل مفهومی و فرآیند پژوهش اختصاص یافته است. عدم اجرای نظام جانشین پروری در سازمان شهرداری می‌تواند زمینه به تعویق افتادن انجام کارها، عدم ارائه مناسب خدمات به مراجعین، فراهم شدن زمینه انجام اعمال خلاف قانون و سوءاستفاده افراد را به همراه داشته باشد. بنابراین به جهت حفظ بقای سازمان و ایجاد ظرفیت‌های مناسب برای سازمانی همچون شهرداری تهران داشتن ساختاری مناسب که هریک از اجزای آن در جای مناسب خود قرار گیرد و همه چیز سیستماتیک و تعریف شده باشد؛ بی‌شک اجرای نظام جانشین پروری، توانمندسازی و آگاه نمودن مدیران از اولویت‌های کاری این شهرداری می‌باشد. نبود الگوی مناسب جانشین پروری در شهرداری تهران صدمات جبران‌ناپذیری در بلندمدت ایجاد می‌کند بر این اساس در پژوهش حاضر ضمن بررسی جایگاه و اهمیت جانشین پروری در شهرداری تهران به دنبال آن بوده است تا به این سؤال پاسخ دهد که الگوی مناسب جانشین پروری در شهرداری تهران چگونه است و روابط بین اجزای آن به چه شیوه‌ای است؟

در دنیای رقابتی و پیچیده امروز، سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجه هستند؛ یکی از چالش‌های اساسی که شهرداری تهران با آن روبرو است، خالی ماندن پست‌های سازمان، به ویژه پست‌های کلیدی سازمان است که می‌تواند به دلایل مختلفی رخ دهد. بنابراین راه چاره این چالش را می‌توان از طریق توجه به مقوله‌ای به نام جانشین پروری هموار ساخت. برخی صاحب‌نظران، موضوع جانشین پروری را دومین چالش اساسی پیش‌روی شهرداریها قلمداد

<sup>1</sup> Succession Planning

می‌کنند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۳) و بر این باورند که اگر سازمان‌ها، برنامه‌های مدون استراتژیک برای جانشین‌پروری به‌ویژه در مشاغل کلیدی مانند مدیران ارشد و نقش‌هایی نظیر رهبری نداشته باشند، با مشکلات بسیاری روبه‌رو خواهند شد. نبود جایگزین مناسب برای کارکنان در مواقع اضطراری می‌تواند زمینه بروز مشکلات متعددی از قبیل:

- به تعویق افتادن انجام کار به دلیل نبود جانشین مناسب.
- به وجود آمدن بستر مناسب برای انجام اعمال خلاف قانون.
- افزایش احتمال اختلاس و سوءاستفاده از منابع مالی.
- کاهش انگیزه در کارکنان متعهد و ساعی
- و...

می‌گردد. بر همین اساس به‌کارگیری و درگیر کردن استعدادها برای سازمان به‌عنوان یک فرصت تلقی شده و تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمان دارد. هر چه کارکنان با استعداد بیشتر در امور سازمانی درگیر شوند، تصویری که در مورد سازمان در نظر می‌گیرند مثبت‌تر خواهد بود و آن‌ها تمایل بیشتری به فعالیت سازمان داشته و در نتیجه نرخ برگشت کارکنان کاهش می‌یابد. بنابراین به‌طور بالقوه بر روی متغیرهایی مانند کیفیت خدمات، رضایت ارباب‌رجوع، بهره‌وری و عملکرد فردی و سازمانی تأثیر خواهد گذاشت (Barner, 2006: 4).

به‌طور کلی مزایای اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در این است که برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی را تسهیل می‌کند و با استفاده از آن‌ها، افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب در زمان مناسب برای رسیدن به اهداف کسب‌وکار قرار می‌گیرند. جوهره یک برنامه جانشین‌پروری شناسایی و آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب نمایند. یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و می‌تواند همه مشاغل کلیدی در رده‌های مختلف را در بر بگیرد. از اهداف اصلی جانشین‌پروری تطبیق دادن نیازهای فعلی سازمان در زمینه نیروی کار مناسب با نیازهای آتی آن می‌باشد (Moradi, 2012: 23). بنابراین با در نظر گرفتن موارد اشاره شده در خصوص اهمیت وجود الگوی جانشین‌پروری، شناسایی اجزای الگوی جانشین‌پروری در شهرداری تهران و تدوین الگوی مناسب جانشین‌پروری در این شهرداری از اهمیت بسزایی برخوردار است.

### رویکرد نظری و مفهومی

#### جانشین‌پروری<sup>۱</sup>

برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری ابزاری است جهت شناسایی موقعیت‌های مهم مدیریتی که از سطح مدیر پروژه و سرپرست شروع می‌شود و تا بالاترین سطوح مدیریتی در سازمان ادامه پیدا می‌کند. برنامه‌ریزی جانشین

---

<sup>۱</sup> Succession Planning

پروری همچنین موقعیت‌ها و پست‌های مختلف مدیریتی را شرح می‌دهد تا انعطاف‌پذیری را در جابجایی‌های مدیریتی به حداکثر ممکن ارتقا دهد تا این اطمینان حاصل شود که دستاورد افراد با سنوات بالاتر، توانایی‌های عمومی مدیریتی مرتبط‌تر با اهداف سازمان، از مهم‌ترین اولویت‌ها جهت انتخاب افراد برای پست‌های مدیریتی است (Nanus, 2013: 137).

کراس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، مدیریت جانشین پروری را ترکیبی از جذب استعدادها از خارج سازمان و انتخاب آن‌ها از داخل سازمان دانسته است، در صورتی که مدیریت استعداد را تنها حفظ شایستگی‌های داخلی سازمان تعریف کرده است. مدیریت استعداد فرآیندی است از اداره کردن وقایعی خاص شامل استخدام و انتخاب، اجتماعی سازی و آموزش، مدیریت عملکرد، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری و توسعه مدیران ارشد. در این نگرش مدیریت استعداد، مدیریت جانشین پروری را در بر گرفته و از مدیریت جانشین پروری به‌عنوان یکی از سیستم‌های مدیریت استعداد یاد شده است.

در نگرش دیگری مدیریت جانشین پروری به دودسته رسمی و غیررسمی تقسیم شده است. مدیریت جانشین پروری رسمی که بر روی شناسایی و پرورش افراد بااستعداد متمرکز می‌باشد و مدیریت جانشین پروری غیررسمی که ممکن است به‌طور غیررسمی افراد بااستعداد بالا را ارزیابی می‌کند اما بر پرورش همه کارکنان متمرکز می‌باشد (Kim, 2006: 22). مدیریت استعداد برابر مدیریت جانشین پروری غیررسمی در نظر گرفته شده است و به‌عنوان جزئی از مجموعه مدیریت منابع انسانی عنوان شده است.

شناسایی و پرورش افراد بااستعداد بالا، یک سیستم رسمیت یافته از مدیریت جانشین پروری می‌باشد که کارکنان بااستعداد، شناسایی شده و به‌گونه‌ای پرورش می‌یابند که به نقش‌های رهبری در آینده حرکت کنند. این رویکرد بر پرورش مجموعه‌ای از افراد مستعد و بااستعداد بالای رهبری تأکید می‌کند که هدف آن این است که تضمین نماید که رهبران به اهداف استراتژیک سازمان دست می‌یابند (Kim, 2006: 22).

مدیریت جانشین پروری غیررسمی جستجو می‌کند تا همه کارکنان را برای مسئولیت‌های فعلی و آینده از طریق آموزش و توسعه مسیر شغلی آماده کند. اخیراً متخصصان بازرگانی توجه خود را متوجه کل فرایند مدیریت استعداد به‌عنوان مجموعه‌ای وابسته به فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نموده‌اند. مدیریت جانشین پروری رسمی توجه خود را به سمت سازمان‌هایی دارد که برنامه منظمی برای تعیین استعدادها بالقوه و ارائه مسیر پرورشی برای این گروه جلب نموده‌اند، درحالی‌که مدیریت جانشین پروری غیررسمی به سازمان‌هایی اشاره می‌کند که ارزیابی منظمی از استعدادها بالا ندارند، اما فرصت‌های پرورشی برای کل کارکنان فراهم می‌کنند. تمایز میان سیستم‌های مدیریت جانشین پروری رسمی و غیررسمی بر اساس تأکید بر شناسایی استعدادها بالقوه از طریق معیارها و فرآیندهای مقرر شده سازمانی است که تنها از طریق مدیریت جانشین پروری رسمی روی می‌دهد. به‌هرحال هر دو نوع

<sup>1</sup> Cross

سیستم‌های مدیریت جانشین پروری برخی از اشکال فرآیندهای پرورشی را دارند که ممکن است رویکردی منظم و ساختاریافته به توسعه یا رویکردی تصادفی به آن داشته باشند (Kim, 2006: 25).

اصول جانشین پروری از دیدگاه پیتر دراگر<sup>۱</sup> عبارت‌اند از:

- ۱- مدیران متولد نمی‌شوند بلکه باید آن‌ها را تربیت کرد و پرورش داد.
- ۲- در فرایند پرورش مدیران باید تأکید اصلی را بر مهارت‌ها و قابلیت‌های موردنیاز در دنیای کسب‌وکار آینده سازمان قرارداد.
- ۳- استعدادیابی و جانشین پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد.
- ۴- مدیران ارشد سازمانی باید متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه‌ها باشند.

### گام‌های اجرای برنامه‌ریزی جانشین پروری

#### گام اول: شناسایی مشاغل کلیدی

تقریباً تمام محققان حوزه جانشین پروری به این موضوع اشاره کرده‌اند که برنامه‌ریزی جانشین پروری برای مشاغل کلیدی سازمان انجام می‌شود. راه‌های شناسایی مشاغل کلیدی عبارت‌اند از:

- ۱- بررسی مشاغل کلیدی در نمودار ساختار سازمانی که در این روش به این سؤال پاسخ داده می‌شود که آیا در نبود مدیران بخش‌های اصلی سازمان، امور آن بخش همچنان اثربخش انجام می‌شود؟ اگر پاسخ به سؤال منفی باشد احتمالاً سبمت مربوطه، نیاز به پرورش جانشین دارد و اگر پاسخ مثبت باشد اگر دلیل آن، وجود کارکنانی توانمند در آن واحد باشد احتمالاً آن کارکنان نیاز به پرورش جانشین دارند؛ ۲- بررسی ریشه‌ها و عواقب ناشی از نبود شاغل در یک شغل در گذشته یا زمان حال که در آن، می‌توان متوجه شد با خالی بودن کدام سمت‌ها در زمان حال یا ترک خدمت در کدام مشاغل در گذشته، بیشترین مشکلات برای فعالیت‌های شرکت به وجود آمده است؛ و ۳- شناسایی مشاغل کلیدی از طریق پرسش از مدیران در حوزه مسئولیت خود. تفاوت روش بررسی نمودار سازمانی با روش پرسش از مدیران در این است که در روش پرسش از مدیران، هر مدیر نسبت به حوزه عملیاتی خود و مشاغل کلیدی آن نظر می‌دهد اما در روش بررسی نمودار سازمانی فرض بر این است که نمودار سازمانی کامل است و یک مقام ارشد و مطلع از سازمان می‌تواند این روش را برای شناسایی مشاغل کلیدی اجرایی نماید (Karbasi and Alavi, 2011: 5).

#### گام دوم: تعیین شایستگی‌های محوری موردنیاز برای هر شغل کلیدی

بعضی سازمان‌ها، برای تعیین شایستگی‌های موردنیاز مشاغل خود، مدل‌های شایستگی برای این مشاغل طراحی می‌کنند. در یک مدل شایستگی، شایستگی‌های شغل عموماً از روش‌های محک‌زنی، تجزیه و تحلیل شغل، تجزیه و تحلیل

<sup>1</sup> Peter Drucker

فرایندهای کلیدی سازمان، و جمع‌آوری نظرات متخصصان داخلی و بیرونی در مورد مشاغل، به دست می‌آید (6: Karbasi and Alavi, 2011).

### گام سوم: شناسایی گروه اولیه کاندیداها

دو رویکرد اصلی نسبت به این گام وجود دارد. برنامه جانشین پروری به صورت کلی می‌تواند به روش علنی یا غیرعلنی انجام بگیرد. مهم‌ترین دلیلی که اختفای برنامه‌ریزی جانشین پروری را ممکن است توجیه کند، نگرانی تصمیم‌گیرندگان از افزایش انتظارات غیرواقع‌بینانه کاندیداها با آگاهی از موقعیتشان در طرح‌های جانشین پروری، و دلسردی آن‌ها یا ترک خدمت سازمان در صورت انتخاب نشدن به‌عنوان جانشین نهایی سمت موردنظر می‌باشد؛ اما در مقابل، از معایب برنامه جانشین‌پروری غیرعلنی، می‌توان به احتمال ترک سازمان فعلی توسط کارمندان با استعداد برجسته و نیز محدودیت در کمک به توسعه این افراد (Getty, 1993: 21) به دلیل آگاه نبودن از موقعیت آن در سازمان اشاره کرد.

با توجه به این دو رویکرد کلی، شناسایی کاندیداها به دو روش می‌تواند انجام شود: اعلان عمومی برنامه و درخواست از داوطلبین برای ثبت‌نام، شناسایی افراد مستعد توسط مدیران (Cantor, 2005: 129) که این روش دوم، خود می‌تواند به سه حالت اعلان عمومی اسامی افراد انتخاب‌شده، شناسایی افراد مستعد بدون اطلاع خود افراد انتخاب‌شده (Getty, 1993; Rothwell, 2000)، و مطلع ساختن خود این افراد و عدم علنی ساختن آن در سازمان انجام شود.

### گام چهارم: ارزیابی اولیه کاندیداها

شاید بتوان روش‌های ارزیابی کاندیداها را به دودسته کلی ارزیابی داخلی و ارزیابی بیرونی (مانند استفاده از مراکز ارزیابی بیرونی) تقسیم نمود. ارزیابی داخلی (Rothwell, 2000; Cantor, 2005) شامل روش‌هایی مانند آزمون علمی از کاندیداها، مصاحبه با کاندیداها به منظور شناخت بهتر شایستگی‌های فعلی آن‌ها، ارزیابی ۳۶۰ درجه، و ارزیابی مدیران اجرایی از استعداد افراد می‌باشد؛ که روش اخیر، خود به دو صورت ارزیابی رهبر-محور از استعداد فردی (که روشی است که در آن، رهبران فرم ارزیابی را در مورد استعدادهای کارمندانشان پر می‌کنند و در واقع بخشی از اجرای برنامه جانشین پروری به حالت غیرعلنی می‌باشد) و ارزیابی مشارکتی استعداد فردی (که در آن، تبادل نظر بین خود افراد و سرپرستان آن‌ها صورت می‌گیرد) انجام می‌شود.

### گام پنجم: انتخاب کاندیداهای برتر و تشکیل خزانه کاندیداها

بر اساس نتایج ارزیابی کاندیداها، خزانه کاندیداهای سازمان شناسایی و تشکیل می‌شود دارد؛ این خزانه حالتی پویا دارد؛ برخی از افراد داخل آن ممکن است عضو جدید خزانه و در حال شروع کسب آمادگی‌های بیشتر باشند و برخی دیگر در میانه راه باشند، عده‌ای نیز آموزش‌های لازم را کسب نموده‌اند و آمادگی لازم را برای احراز سمت-های کلیدی حفظ می‌نمایند.



### گام ششم: آموزش و توسعه

جمع‌بندی روش‌های مختلف آموزش و توسعه افراد درون خزانه کاندیداها به‌طور خلاصه شامل استفاده از آموزش‌های بیرون سازمان و استفاده از آموزش‌ها و توسعه‌های داخلی می‌باشد که آموزش و توسعه داخلی به روش‌هایی مانند یادگیری عملی در کنار یک مدیر، مربیگری، چرخش شغلی، سپردن نقش‌های چالش‌برانگیز به افراد، و سپردن وظایف با محدودیت و فشار زمانی، صورت می‌گیرد.

### گام هفتم: ارزیابی عملکرد و شایستگی‌ها

ارزیابی عملکرد افراد پس از برنامه‌های آموزشی نیز به همان روش‌های ذکرشده در گام چهارم انجام می‌شود با این تفاوت که در این مرحله یکی از ملاک‌های مهم ارزیابی (برخلاف مرحله چهارم که ملاک ارزیابی عموماً استعداد افراد و شایستگی‌های موردنیاز مشاغل کلیدی بود) میزان یادگیری از برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای می‌باشد. به‌علاوه، ارزیابی عملکردی که افراد در طی دوره آموزش و توسعه داشته‌اند نیز همواره می‌تواند یکی از ملاک‌های انتخاب برای ورود به مرحله بعدی باشد (Polite, 2005; Shankman, 2005; Groz 2007, Rothwell, 2000 quoted by Karbasi and Alavi, 1390: 7).

### گام هشتم: انتخاب جانشین سمت‌های کلیدی

در هنگام خالی شدن یک سمت یا باز شدن یک سمت جدید، بر اساس میزان آمادگی و توسعه افراد در خزانه کاندیداها، جانشین نهایی سمت موردنظر انتخاب می‌شود (Karbasi and Alavi, 2011: 8).



شکل ۱: طرح کلی یک نظام جانشین‌پروری  
Source: Research Findings, 2020

### یافته‌های پژوهش

از آنجایی که هدف غایی رساله تدوین الگوی جانشین‌پروری برای شهرداری تهران می‌باشد و نظر به این موضوع که در فرآیند پژوهش پس از استخراج تم‌ها و مقوله‌های پژوهش از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تبیینی نسبت به استخراج بارهای عاملی اقدام گردیده است. نظر به نوع تحقیق که دارای رویکرد توصیفی-تحلیلی است با توجه به حجم جامعه آماری کارشناسان فعال دارای مدرک دانشگاهی در شهرداری (۲۴۳۰۰ نفر) و براساس فرمول کوکران ۳۸۰ نفر به عنوان حجم نمونه برای توزیع و تکمیل پرسشنامه مستخرج از نتایج مصاحبه‌ها اقدام گردیده است.



### ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه شونده

در این بخش از پژوهش به بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و فردی افراد جامعه آماری تحقیق پرداخته شد. مواردی نظیر سطح تحصیلات، سن، سنوات خدمتی مهم‌ترین ویژگی‌های قابل بحث در این بخش می‌باشد.

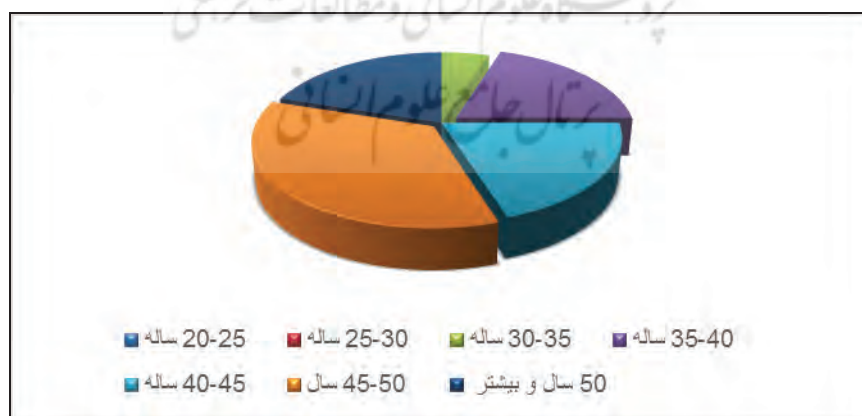
#### سن افراد مصاحبه شونده

بررسی ساختار سنی افراد مصاحبه شونده نشان داد از مجموع کل افراد جامعه آماری پژوهش هیچ یک در سنین پایین‌تر از ۳۰ سال قرار ندارند، یک نفر در سن ۳۰-۳۵ سال، ۴ نفر در سن، ۳۵-۳۹ سال، ۴ نفر در سن ۴۰-۴۴ سال، ۷ نفر در سن ۴۵-۴۹ سال و ۴ نفر باقی مانده نیز در مجموع سنی بالاتر از ۵۰ سال داشته‌اند.

جدول: سن افراد مصاحبه شونده

سن	تعداد	درصد	درصد تجمعی
۲۰-۲۵ ساله	۰	۰	۰
۲۵-۳۰ ساله	۰	۰	۰
۳۰-۳۴ ساله	۱	۵	۵
۳۵-۳۹ ساله	۴	۲۰	۲۵
۴۰-۴۴ ساله	۴	۲۰	۴۵
۴۵-۴۹ سال	۷	۳۵	۸۰
۵۰ سال و بیشتر	۴	۲۰	۱۰۰
مجموع	۲۰	۱۰۰	

Source: Research Findings, 2020



نمودار ۱: سن افراد مصاحبه شونده

Source: Research Findings, 2020

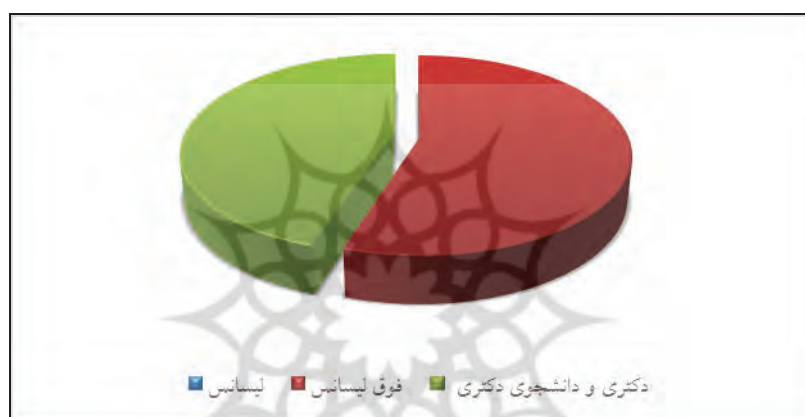
### سطح تحصیلات مصاحبه شونده

بررسی سطح تحصیلات افراد مصاحبه شونده نشان می‌دهد از میان کل افراد مصاحبه شونده بالغ بر ۵۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴۵ درصد باقی مانده نیز مدرک دکتری یا دانشجوی دکتری می‌باشند.

جدول ۲: سن افراد مصاحبه شونده

تحصیلات	تعداد	درصد	درصد تجمعی
لیسانس	۰	۰	۰
فوق لیسانس	۱۱	۵۵	۵۵
دکتری و دانشجوی دکتری	۹	۴۵	۱۰۰
مجموع	۲۰	۱۰۰	

Source: Research Findings, 2020



نمودار ۲: سن افراد مصاحبه شونده

Source: Research Findings, 2020

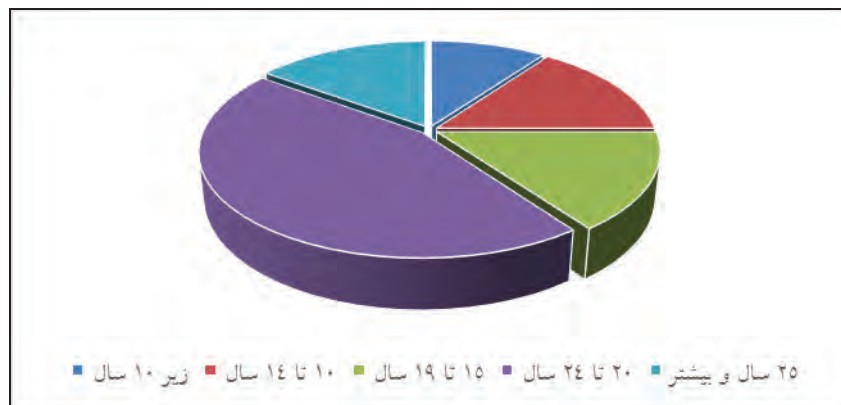
### سوابق خدمتی افراد مصاحبه شونده

بررسی سوابق خدمتی افراد جامعه آماری پژوهش نشان داد از بین کل افراد جامعه آماری تنها ۱۰ درصد (۲ نفر) دارای سوابق خدمتی پایین‌تر از ده سال می‌باشند. ۱۵ درصد بین ۱۰ تا ۱۴ سال، ۱۵ درصد ۱۵ تا ۱۹ سال، ۴۵ درصد بین ۲۰-۲۴ سال و ۱۵ درصد باقی مانده نیز سابقه خدمتی بالاتر از ۲۵ سال را در هنگام انجام مصاحبه دارا بوده‌اند.

جدول ۳: سنوات خدمتی افراد مصاحبه شونده

سنوات خدمتی	تعداد	درصد	درصد تجمعی
زیر ۱۰ سال	۲	۱۰	۱۰
۱۰ تا ۱۴ سال	۳	۱۵	۲۵
۱۵ تا ۱۹ سال	۳	۱۵	۴۰
۲۰ تا ۲۴ سال	۹	۴۵	۸۵
۲۵ سال و بیشتر	۳	۱۵	۱۰۰
مجموع	۲۰	۱۰۰	

Source: Research Findings, 2020



نمودار ۲: سنوات خدمتی افراد مصاحبه شونده

Source: Research Findings, 2020

### تحلیل سوالات مصاحبه و استخراج تم‌ها و مقوله‌ها

این بخش از تحقیق به بررسی، تحلیل و استخراج تم‌ها و مقوله‌های مربوط به سوالات تدوین شده در مصاحبه‌ها اختصاص یافته است. در این راستا در ابتدا مفاهیم اولیه در قالب کدگذاری اولیه، استخراج شده و نسبت به کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی تا حصول نتیجه و استخراج اجزای اصلی در تدوین الگوی جانشین پروری در شهرداری تهران ادامه خواهد یافت.

### چالش‌های اجرای جانشین پروری در شهرداری تهران

#### ۱- کدگذاری اولیه

برای پاسخ‌گویی به این سؤال نیز از روش تحلیل تماتیک استقرایی استفاده شد. جهت رسیدن به پاسخ این سؤال داده‌های حاصل از مصاحبه مورد تحلیل قرار گرفت. در تحلیل تماتیک داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان و مدیران و کارکنان شهرداری تهران، به صورت خط به خط خوانده و کدگذاری شدند که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آن‌ها و حذف مفاهیم تکراری، مفاهیم اولیه که در جدول (۴) قابل مشاهده می‌باشد، شناسایی شد. سپس در مراحل بعد با استفاده از کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی (گزینشی)، به ترتیب واحدهای معنایی و مقوله‌های اصلی (تم‌ها) ایجاد گردید.

جدول ۴: مفاهیم اولیه بعد از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های چالش‌های جانشین پروری و حذف موارد تکراری در مرحله کدگذاری باز

ردیف	مفاهیم اولیه (کدگذاری باز)	کد مصاحبه شونده	تکرار	درصد
۱	عدم تخصیص وقت کافی از سوی مدیران: عدم استعدادیابی و پرورش استعدادها توسط مدیران ارشد و میانی شهرداری	M17-m9-m11-m14-m7	۵	۲,۷۶
۲	عدم مشارکت جدی مدیران در تهیه فهرست قابلیت‌ها و شاخص‌های مطرح‌شده جانشینی برای پست‌های مختلف شهرداری،	M7-m9-m12-m15-m18-m19-m20	۷	۳,۸۶
۳	عدم آگاهی کارمندان از فرصت‌های بالقوه آینده سازمان	M3-m6-m11-m14-m16-m18-m20	۷	۳,۸۶
۴	عدم دریافت بازخورد عملکرد کارمندان شایسته توسط مدیران	M12-m15-m17-	۳	۱,۶۵
۵	محدود کردن پرورش افراد برای تصدی یک شغل و مسئولیت مدیریتی: انتخاب تنها یک فرد به‌عنوان جانشین مدیر،	M1-m3-m7-m8-m9-m11-m14	۷	۳,۸۶
۶	آماده کردن تنها یک نفر برای تصدی شغل موردنیاز جانشینی،	M1-m2-m15-m20	۴	۲,۲۰
۷	خودداری مدیر از هدایت و راهنمایی دقیق فرد انتخاب‌شده به دلیل ترس از دست‌اندان پست خود،	M4-m6-m12-m14-mm15-m17-	۶	۳,۳۱
۸	عدم داشتن فهرستی از استعدادهای مدیریتی برای تصدی پست‌های متعدد	M6-m5-m8-m12-m14-m16-m19-m20	۸	۴,۴۱
۹	تصدی شغل و پست‌های سازمان بر مبنای خویشاوند گزایی و ضابطه گزایی،	M11-m13-m14-m15-m17	۵	۲,۷۶
۱۰	عدم آگاهی از روش‌های ارزیابی و انتخاب کارمندان برای پست‌های موردنیاز جانشین پروری در شهرداری	M1-m5-m6-m11-m14-m15-m18	۷	۳,۸۶
۱۱	محدود بودن برنامه‌های جانشین پروری به انتخاب افراد مستعد،	M2-m4-m6-m7-m8-m16-m18-m20	۸	۴,۴۱
۱۲	عدم توجه به نیازهای آموزشی و توسعه‌ای افراد انتخاب‌شده برای جانشینی،	M16-m17-m18-m20	۴	۲,۲۰
۱۳	عدم تمایل مدیران در پرورش استعدادهای سایر کارمندان و بر عهده گرفتن نقش مربی و مرشد برای سایرین،	M11-m13-m14-m15-m17-m19	۶	۳,۳۱
۱۴	خودداری افراد شایسته و بااستعداد برای کاندید شدن جانشین پروری در صورت داوطلبانه بودن طرح جانشین پروری،	M6-mm9-m11-m12-m17	۵	۲,۷۶
۱۵	عدم تدوین دستورالعمل جانشینی،	Mm1-m3-m4-m7-m12-m14-m18-m20	۸	۴,۴۱
۱۶	عدم شناسایی شکاف مهارتی در سازمان،	M5-m8-m15-m16-m17	۵	۲,۷۶
۱۷	نیود مراحل درست گزینش افراد،	M11-m13-m14-m15	۴	۲,۲۰
۱۸	بی‌توجهی به مراتب علمی و تحصیلات کارکنان	M16-m18-m19	۳	۱,۶۵
۱۹	عدم وجود فرصت‌های برابر برای پیشرفت و ارتقاء در سازمان،	M4-m6-m7-m10-m18	۵	۲,۷۶
۲۰	عدم توجه به شایسته‌سالاری	M2-m10-m12-m14	۴	۲,۲۰
۲۱	عدم شناسایی منصب‌های کلیدی	M5-m9-m10-m16-m17-m20	۶	۳,۳۱
۲۲	عدم ارزیابی کارکنان موردنظر برای جانشینی بر اساس معیارهای تعیین‌شده	M3-m8-m9-m12-m14-m17	۶	۳,۳۱
۲۳	عدم تدوین خط‌مشی	M1-m5-m7-m9	۴	۲,۲۰
۲۴	بی‌عدالتی در پاداش دادن به کارکنان، عدم شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها،	M6-m9-m16-m18-m20	۵	۲,۲۰
۲۵	عدم ذخیره استعدادها برای آینده،	M4-m6-m8-m15-m16-m18	۶	۳,۳۱
۲۶	عدم توجه به ارزش‌های اخلاقی در سازمان،	M1-m2-m9-m12-m16	۵	۲,۲۰
۲۷	ارجحیت منافع فردی بر منافع جمعی،	M1-m5-m6-m8-m12-m15-m19	۷	۳,۸۶
۲۸	آموزش‌پذیری ضعیف کارکنان،	M2-m3-m6	۳	۱,۶۵
۲۹	وجود فرهنگ بی‌تفاوتی نسبت به مسائل مختلف در سازمان،	M16-m14-m4	۳	۱,۶۵
۳۰	بی‌توجهی به آسیب‌ها و مشکلات روحی و روانی کارکنان،	M4-m6-m8-m10-m14-m15	۶	۳,۳۱
۳۱	بی‌انضباطی و بی‌نظمی در انجام امور کارکنان،	M6-m14-m19	۳	۱,۶۵
۳۲	عدم وجود فضای امن کاری برای کارکنان	M7-m9-m10-m12-m13	۵	۲,۲۰
۳۳	عدم تناسب بین افراد کاندید شده و وارده خزانه جانشین پروری شده با تعداد شغل‌ها و سمت‌های موردنیاز برای جانشینی	M5-m6-m17	۳	۱,۶۵
۳۴	امکان وجود انتظارات نا به جا و غیرممکن در سازمان از سوی افراد کاندید شده برای جانشینی	M8	۱	۰,۵۵
۳۵	قلمداد کردن جانشینان به‌عنوان رقیبی برای اقتدار و اختیار توسط مدیران قبلی	M11-m12-m13-m15-m17-m19-m20	۷	۳,۸۶
جمع			۱۸۱	۱۰۰

Source: Research Findings, 2020

همان‌گونه که از بررسی جدول شماره (۴-۷) قابل مشاهده است جمعاً از مصاحبه‌های انجام شده در مرحله کدگذاری اولیه ۱۸۱ کد استخراج شد. از میان کدهای استخراج شده ۱۵ کد با فراوانی ۶ بار و بیشتر از این میان سه کد ۱- عدم داشتن فهرستی از استعدادها، مدیریتی برای تصدی پست‌های متعدد، ۲- محدود بودن برنامه‌های جانشین پروری به انتخاب افراد مستعد، ۳- عدم تدوین دستورالعمل جانشینی؛ با فراوانی تکرار بیش از هشت بار بیشترین درصد را به خود اختصاص داده‌اند. سایر کدهای استخراج شده با تکرار شش بار و بیشتر در زیر ارائه گردیده است.

۱- عدم مشارکت جدی مدیران در تهیه فهرست قابلیت‌ها و شاخص‌های مطرح شده جانشینی برای پست‌های مختلف شهرداری،

۲- عدم آگاهی کارمندان از فرصت‌های بالقوه آینده سازمان

۳- محدود کردن پرورش افراد برای تصدی یک شغل و مسئولیت مدیریتی: انتخاب تنها یک فرد به‌عنوان جانشین مدیر،

۴- خودداری مدیران از هدایت و راهنمایی دقیق فرد انتخاب شده به دلیل ترس از دست‌انداز پست خود،

۵- عدم داشتن فهرستی از استعدادها، مدیریتی برای تصدی پست‌های متعدد

۶- عدم آگاهی از روش‌های ارزیابی و انتخاب کارمندان برای پست‌های موردنیاز جانشین پروری در شهرداری

۷- محدود بودن برنامه‌های جانشین پروری به انتخاب افراد مستعد،

۸- عدم تمایل مدیران در پرورش استعدادها، سایر کارمندان و بر عهده گرفتن نقش مربی و مرشد برای سایرین،

۹- عدم تدوین دستورالعمل جانشینی،

۱۰- عدم شناسایی منصب‌های کلیدی،

۱۱- عدم ارزیابی کارکنان موردنظر برای جانشینی بر اساس معیارهای تعیین شده

۱۲- عدم ذخیره استعدادها برای آینده،

۱۳- ارجحیت منافع فردی بر منافع جمعی،

بی‌توجهی به آسیب‌ها و مشکلات روحی و روانی کارکنان،

قلمداد کردن جانشینان به‌عنوان رقیبی برای اقتدار و اختیار توسط مدیران قبلی،

#### ۴-۳-۲- کدگذاری محوری سوال دوم

در این مرحله نیز با توجه به مفاهیم شناسایی شده اولیه و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آن‌ها با یکدیگر، طبقه‌بندی‌های کلی‌تر به نام واحدهای معنایی (مفاهیم ثانویه) استخراج گردید. نتایج این فرایند در جدول (۴-۸)، قابل مشاهده می‌باشد:

جدول ۵: واحدهای معنایی شناسایی شده (مفاهیم ثانویه) به همراه مفاهیم اولیه مربوطه در مرحله کدگذاری محوری

ردیف	مفاهیم ثانویه (واحدهای معنایی) در کدگذاری محوری	مفاهیم اولیه (کدگذاری باز)	نام مقوله
۱	عدم تخصیص وقت کافی از سوی مدیران برای جانشین پروری	عدم استعدادیابی و پرورش استعدادها توسط مدیران ارشد و میانی شهرداری، عدم مشارکت جدی مدیران در تهیه فهرست قابلیت‌ها و شاخص‌های مطرح شده جانشینی برای پست‌های مختلف شهرداری، عدم آگاهی دادن کارمندان از فرصت‌های بالقوه آینده سازمان، عدم دریافت بازخورد عملکرد کارمندان شایسته توسط مدیران قلمداد کردن جانشینان به عنوان رقیبی برای اقتدار و اختیار توسط مدیران قبلی	AC1
۲	محدود کردن پرورش افراد برای تصدی یک شغل و مسئولیت مدیریتی	انتخاب تنها یک فرد به عنوان جانشین مدیر، آماده کردن تنها یک نفر برای تصدی شغل مورد نیاز جانشینی، خودداری مدیر از هدایت و راهنمایی دقیق فرد انتخاب شده به دلیل ترس از دست دادن پست خود، عدم داشتن فهرستی از استعدادهای مدیریتی برای تصدی پست‌های متعدد	AC 2
۳	شناسایی و معرفی افراد جانشین برای تصدی پست‌های مدیریتی بدون بهره‌گیری از روش‌های معتبر ارزیابی	تصدی شغل و پست‌های سازمان بر مبنای خویشاوند گزایی و ضابطه گزایی، عدم آگاهی از روش‌های ارزیابی و انتخاب کارمندان برای پست‌های مورد نیاز جانشین پروری در شهرداری عدم ارزیابی کارکنان مورد نظر برای جانشینی بر اساس معیارهای تعیین شده	AC 3
۴	رها کردن فرایند توسعه و آموزش افراد مستعد جانشینی بعد از گزینش آنان	محدود بودن برنامه‌های جانشین پروری به انتخاب افراد مستعد و رها کردن پرورش استعدادها، عدم توجه به نیازهای آموزشی و توسعه‌ای افراد انتخاب شده برای جانشینی، عدم تعامل مدیران در پرورش استعدادهای سایر کارمندان و بر عهده گرفتن نقش مربی و مرشد برای سایرین،	AC 4
۵	ناکارآمدی روش‌های فراخوان کاندید شدن برای جانشین پروری	خودداری افراد شایسته و بااستعداد برای کاندید شدن جانشین پروری در صورت داوطلبانه بودن طرح جانشین پروری، عدم تدوین دستورالعمل جانشینی، عدم شناسایی شکاف مهارتی در سازمان، عدم تناسب بین افراد کاندید شده و وارده خزانه جانشین پروری با تعداد شغل‌ها و سمت‌های مورد نیاز برای جانشینی امکان وجود انتظارات نا به جا و غیرممکن در سازمان از سوی افراد کاندید شده برای جانشینی	AC 5
۶	ناکارآمد بودن فرایند استخدام و گزینش افراد در سازمان	نبود مراحل درست گزینش افراد، بی توجهی به مراتب علمی و تحصیلات کارکنان بی توجهی به مسائل اخلاقی و روحی روانی در استخدام افراد	AC 6
۷	بی عدالتی در انتصاب و ارتقاء کارکنان	عدم وجود فرصت‌های برابر برای پیشرفت و ارتقاء در سازمان، عدم رعایت فرایند آماده سازی عدم توجه به شایسته سالاری عدم شناسایی منصب‌های کلیدی	AC 7
۸	ایجاد بی انگیزگی شغلی در کارکنان	بی عدالتی در پاداش دادن به کارکنان، عدم شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها، عدم ذخیره استعدادها برای آینده،	AC 8
۹	نادیده گرفتن مسائل اخلاقی و فرهنگی در سازمان	عدم توجه به ارزش‌های اخلاقی در سازمان، ارجحیت منافع فردی بر منافع جمعی، آموزش پذیری ضعیف کارکنان، وجود فرهنگ بی تفاوتی نسبت به مسائل مختلف در سازمان،	AC 9
۱۰	عدم امنیت کارکنان در سازمان	بی توجهی به آسیب‌ها و مشکلات روحی و روانی کارکنان، بی انضباطی و بی نظمی در انجام امور کارکنان، عدم وجود فضای امن کاری برای کارکنان،	AC 10

Source: Research Findings, 2020

## کدگذاری گزینشی سوال دوم

در این مرحله نیز مفاهیم هم‌سنخ و هم‌راستای شناسایی شده در مرحله کدگذاری محوری، در قالب مقوله‌ها (شناسایی شدند که در جدول (۴-۹)، قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۶: مقولات (تم‌ها) به همراه مفاهیم اولیه و ثانویه مربوطه در مرحله کدگذاری گزینشی

ردیف	مقولات (تم)	مفاهیم ثانویه (کدگذاری محوری)	مفاهیم اولیه (کدگذاری باز)
۱	موانع مدیریتی	عدم تخصیص وقت کافی از سوی مدیران برای جانشین پروری	عدم استعدادیابی و پرورش استعدادها توسط مدیران ارشد و میانی شهرداری عدم مشارکت جدی مدیران در تهیه فهرست قابلیت‌ها و شاخص‌های مطرح‌شده جانشینی برای پست‌های مختلف شهرداری عدم آگاهی دادن کارمندان از فرصت‌های بالقوه آینده سازمان عدم دریافت بازخورد عملکرد کارمندان شایسته توسط مدیران قلمداد کردن جانشینان به عنوان رقیبی برای اقتدار و اختیار توسط مدیران قبلی
		محدود کردن پرورش افراد برای تصدی یک شغل و مسئولیت مدیریتی	انتخاب تنها یک فرد به عنوان جانشین مدیر آماده کردن تنها یک نفر برای تصدی شغل مورد نیاز جانشینی خودداری مدیر از هدایت و راهنمایی دقیق فرد انتخاب‌شده به دلیل ترس از دست‌انداز پست خود عدم داشتن فهرستی از استعدادهای مدیریتی برای تصدی پست‌های متعدد
۲	موانع ساختاری	شناسایی و معرفی افراد جانشین برای تصدی پست‌های مدیریتی بدون بهره‌گیری از روش‌های معتبر ارزیابی	تصدی شغل و پست‌های سازمان بر مبنای خویشاوند گزایی و ضابطه گزایی عدم آگاهی از روش‌های ارزیابی و انتخاب کارمندان برای پست‌های مورد نیاز جانشین پروری در شهرداری عدم ارزیابی کارکنان مورد نظر برای جانشینی بر اساس معیارهای تعیین شده محدود بودن برنامه‌های جانشین پروری به انتخاب افراد مستعد و رها کردن پرورش استعدادها، عدم توجه به نیازهای آموزشی و توسعه‌ای افراد انتخاب‌شده برای جانشینی عدم تمایل مدیران در پرورش استعدادهای سایر کارمندان و بر عهده گرفتن نقش مربی و مرشد برای سایرین
		ناکارآمدی روش‌های فراخوان کاندید شدن برای جانشین پروری	خودداری افراد شایسته و بااستعداد برای کاندید شدن جانشین پروری در صورت داوطلبانه بودن طرح جانشین پروری عدم تدوین دستورالعمل جانشینی عدم شناسایی شکاف مهارتی در سازمان عدم تناسب بین افراد کاندید شده و وارده خزانه جانشین پروری با تعداد شغل‌ها و سمت‌های مورد نیاز برای جانشینی امکان وجود انتظارات نا به جا و غیرممکن در سازمان از سوی افراد کاندید شده برای جانشینی
۳	موانع فرایندی	ناکارآمد بودن فرایند استخدام و گزینش افراد در سازمان	نبودن مراحل درست گزینش افراد بی‌توجهی به مراتب علمی و تحصیلات کارکنان بی‌توجهی به مسائل اخلاقی و روحی روانی در استخدام افراد عدم وجود فرصت‌های برابر برای پیشرفت و ارتقاء در سازمان عدم رعایت فرایند آماده‌سازی عدم توجه به شایسته‌سالاری عدم شناسایی منصب‌های کلیدی
		بی‌عدالتی در انتصاب و ارتقاء کارکنان	بی‌عدالتی در پاداش دادن به کارکنان، عدم شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها عدم ذخیره استعدادها برای آینده
۴	موانع فرهنگی	ایجاد بی‌انگیزگی شغلی در کارکنان	عدم توجه به ارزش‌های اخلاقی در سازمان ارجحیت منافع فردی بر منافع جمعی آموزش پذیری ضعیف کارکنان وجود فرهنگ بی‌تفاوتی نسبت به مسائل مختلف در سازمان
		عدم امنیت کارکنان در سازمان	بی‌توجهی به آسیب‌ها و مشکلات روحی و روانی کارکنان بی‌انطباقی و بی‌نظمی در انجام امور کارکنان عدم وجود فضای امن کاری برای کارکنان

Source: Research Findings, 2020



### روابط اجزای الگوی جانشین پروری در شهرداری تهران به چه صورت است؟

از آنجایی که هدف این سؤال تعیین الگوی مناسب جانشین پروری در شهرداری تهران می‌باشد، با در نظر گرفتن یافته‌های دو سؤال قبل شاخص‌هایی از جانشین پروری را به صورت پرسشنامه در اختیار حجم نمونه پژوهش (کارشناسان و متخصصان)، قرار داده و متخصصان تأثیر هر کدام از آن‌ها بر یکدیگر را روی الگوی جانشین پروری در قالب طیف لیکرت پاسخ دادند، سپس داده‌های جمع‌آوری شده در نرم‌افزار spss با استفاده از روش تحلیل عاملی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و روابط اجزای الگوی جانشین پروری در شهرداری تهران تعیین شدند. و در نهایت الگوی جانشین پروری در تهران تدوین شد.

### نتایج توصیفی پرسشنامه پژوهش

همان‌گونه که در توضیحات بالا نیز اشاره گردید با توجه به مصاحبه‌های انجام شده در راستای تدوین الگوی مناسب جانشین پروری در شهرداری تهران پرسشنامه‌ای با ۳۹ مولفه با استفاده از طیف لیکرت تهیه گردید و در این پرسشنامه میزان اهمیت هر یک از مولفه‌های استخراج شده در تدوین الگوی جانشین پروری در شهرداری تهران مورد سنجش قرار گرفت نتایج توصیفی بررسی مولفه‌های ۳۹ گانه پرسشنامه در قالب جدول شماره (۴-۱۰) ارائه گردیده است.

جدول ۷: نتایج توصیفی

سوال	فراوانی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین
۱ انتشار سریع اطلاعات برای انجام فعالیت سازمانی	تعداد	۶۵	۸۳	۱۲۹	۸۱	۲۲	۲,۸۱
	درصد	۱۷,۱	۲۱,۸۴	۳۳,۹۴	۵,۷۸	۵,۷۸	
۲ وضعیت موجود ترکیب اجتماعی کارکنان و امنیت شغلی بین آنان	تعداد	۴۷	۱۰۶	۱۱۰	۷۳	۴۴	۲,۹
	درصد	۱۲,۳۶	۲۷,۸۹	۲۸,۹۴	۱۹,۲۱	۱۱,۵۷	
۳ ایجاد بازار کار داخلی برای افراد داخل سازمان از طریق سیستم اعلان فرصت‌های شغلی	تعداد	۳۶	۱۰۶	۱۲۲	۸۳	۳۳	۲,۹۸
	درصد	۹,۴۷	۲۷,۸۹	۳۲,۱	۲۱,۸۴	۸,۸۶	
۴ انعطاف‌پذیری بالا مبتنی بر واحدها و بخش‌های مستقل	تعداد	۴۵	۱۱۰	۱۴۱	۶۳	۲۱	۲,۸۳
	درصد	۱۱,۸۴	۲۸,۹۴	۳۷,۱	۱۶,۵۷	۵,۵۱	
۵ وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف از کلیه سطوح	تعداد	۳۰	۸۶	۱۲۳	۱۰۸	۳۳	۳,۱
	درصد	۷,۸۹	۲۲,۶۳	۳۲,۳۶	۲۸,۴۲	۸,۶۸	
۶ وجود سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی در حوزه جانشین پروری در سازمان	تعداد	۲۷	۵۴	۹۱	۱۴۵	۶۳	۳,۴۳
	درصد	۷,۱	۱۴,۲۱	۲۳,۹۴	۳۸,۱۵	۱۶,۵۷	
۷ وجود قوانین حمایت‌کننده از جانشین پروری در سازمان	تعداد	۳۰	۳۷	۱۵۶	۱۱۱	۴۶	۳,۲۹
	درصد	۷,۸۹	۹,۷۳	۴۱,۰۵	۲۹,۲۱	۱۲,۱	
۸ جایابی درون‌سازمانی افراد جهت ارتقاء قابلیت‌ها شایستگی‌ها و مهارت‌ها	تعداد	۲۳	۵۴	۱۷۴	۱۰۲	۲۰	۳,۲
	درصد	۶,۰۵	۱۴,۲۱	۴۵,۷۸	۲۶,۸۴	۷,۸۹	
۹ ایجاد فرصت‌های شغلی برابر از طریق آزمون استخدامی	تعداد	۵۹	۸۱	۱۰۶	۹۴	۴۰	۲,۹۹
	درصد	۱۵,۵۲	۲۱,۳۱	۲۷,۸۹	۲۴,۷۳	۱۰,۵۲	
۱۰ دارا بودن جدول زمان‌بندی مشخص برنامه جانشین پروری	تعداد	۵۷	۴۹	۱۶۳	۸۵	۲۶	۲,۹
	درصد	۱۵	۱۲,۸۹	۴۲,۸۹	۲۲,۳۶	۶,۸۴	

چالش‌های اجرای ساز و کار جانشین پروری در ..... ۸۱۳

۲,۹۲	۱۷	۹۱	۱۳۵	۸۴	۵۱	تعداد	آمادگی کارکنان برای ارتقاء به پست‌های بالاتر	۱۱
	۵	۲۳,۹۴	۳۵,۵۲	۲۲,۱	۱۲,۷۲	درصد		
۲,۸۵	۲۵	۹۹	۹۳	۱۱۹	۴۹	تعداد	وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای شناسایی استعداد‌های کارکنان	۱۲
	۳,۴۲	۲۴,۴۸	۳۸,۱۵	۲۱,۰۵	۱۲,۸۹	درصد		
۲,۸۷	۲۵	۹۹	۹۳	۱۱۹	۴۴	تعداد	شفاف و مشخص بودن اهداف و فرایندهای سیستم جانشین پروری سازمان	۱۳
	۶,۵۷	۲۶,۰۵	۲۴,۴۷	۳۱,۳۱	۱۱,۵۷	درصد		
۲,۸۱	۲۶	۶۹	۱۰۵	۱۳۸	۴۲	تعداد	پذیرش و مقبولیت جانشین پروری در سازمان	۱۴
	۶,۸۴	۱۷,۱۵	۲۷,۶۳	۳۶,۳۱	۱۱,۰۵	درصد		
۲,۷۱	۴۲	۶۲	۸۱	۱۱۶	۷۹	تعداد	تعهد سازمانی بالا و میل به ماندگاری افراد درون سازمان	۱۵
	۱۰,۷۸	۱۶,۳۱	۲۱,۳۱	۳۰,۷۸	۲,۰۷۸	درصد		
۲,۸۳	۲۲	۵۴	۱۵۱	۱۱۶	۳۷	تعداد	وجود بانک اطلاعاتی افراد شایسته و مستعد برای ارتقاء	۱۶
	۵,۷۸	۱۴,۲۱	۳۹,۷۳	۳۰,۵۲	۹,۷۳	درصد		
۳	۲۱	۹۱	۱۶۵	۶۵	۳۸	تعداد	تمایل افراد به انتقال تجربیات و دانش کاری به دیگران	۱۷
	۵,۵۲	۲۳,۹۴	۴۳,۴۲	۱۷,۱	۱۰	درصد		
۲,۹۲	۳۴	۷۹	۱۴۰	۱۰۰	۲۷	تعداد	هم‌راستایی فرایند جانشین پروری با چالش‌های کسب‌وکار	۱۸
	۸,۹۴	۲۰,۷۸	۳۶,۸۴	۲۶,۳۱	۷,۱	درصد		
۳,۱۲	۲۹	۱۱۹	۱۱۳	۹۷	۲۲	تعداد	ایجاد حس مشترک درباره ضرورت و اهمیت سیستم جانشین پروری در سازمان	۱۹
	۷,۶۳	۳۱,۳۱	۲۹,۷۳	۲۵,۵۲	۵,۷۸	درصد		
۲,۹۵	۳۸	۶۶	۱۵۷	۸۲	۳۷	تعداد	سادگی و قابلیت اتکا بودن برنامه‌های جانشین پروری توسط مدیران	۲۰
	۱۰	۱۷,۳۶	۴۱,۳۱	۲۱,۵۷	۹,۳۷	درصد		
۲,۶۲	۱۸	۹۱	۱۲۹	۱۱۲	۳۰	تعداد	ایجاد فرهنگ ثبات و امنیت شغلی در بین کارکنان	۲۱
	۴,۷۳	۲۳,۹۴	۳۳,۹۴	۲۹,۴۷	۷,۸۹	درصد		
۲,۷۸	۱۰	۴۸	۱۴۴	۱۱۶	۶۲	تعداد	وجود حداقل دو کاندید موردنیاز برای پست‌های خارجی	۲۲
	۲,۶۳	۱۲,۶۳	۳۷,۸۹	۳۰,۵۲	۱۶,۱۳	درصد		
۳,۱۵	۱۸	۷۹	۱۲۴	۹۵	۶۴	تعداد	افزایش کارایی داخلی برای کارکنان از طریق ساختار مبتنی بر دواير وظيفه‌ای	۲۳
	۴,۷۳	۲۰,۷۸	۳۲,۶۳	۲۵	۱۶,۸۴	درصد		
۳,۱۵	۲۸	۱۲۳	۱۱۵	۶۴	۵۰	تعداد	ثبات تیم مدیریتی جهت اجرای مداوم و مستمر برنامه جانشین پروری	۲۴
	۷,۳۶	۳۲,۳۶	۳۰,۲۶	۱۶,۸۴	۱۳,۱۵	درصد		
۳,۱۳	۲۶	۱۰۴	۱۵۱	۶۳	۳۶	تعداد	به‌کارگیری تکنولوژی مناسب و کارآمد برای جمع‌آوری اطلاعات و به اشتراک گذاشتن قابلیت‌های افراد	۲۵
	۶,۸۴	۲۷,۳۶	۳۹,۷۳	۱۶,۵۷	۹,۴۷	درصد		
۳,۰۳	۲۴	۸۲	۱۴۵	۱۰۳	۲۳	تعداد	فرهنگ‌سازمانی که مشوق پرورش حرفه‌ای و ارتقاء قابلیت‌های کارکنان است.	۲۶
	۶,۳۱	۲۱,۵۷	۳۸,۱۵	۲۷,۸۹	۶,۰۵	درصد		
۲,۹	۲۹	۵۷	۱۵۷	۱۰۶	۳۱	تعداد	سادگی و ثبات فرایند در درون سازمان	۲۷
	۷,۶۳	۱۵	۴۱,۳۱	۲۷,۸۹	۸,۱۵	درصد		
۲,۵۲	۱۶	۲۷	۱۲۹	۱۴۱	۶۷	تعداد	ایجاد حس مشترک و وجود عدالت اجتماعی برای جانشین پروری در سازمان	۲۸
	۴,۲	۷,۱	۳۳,۹۴	۳۷,۱	۱۷,۶۳	درصد		
۳,۷۷	۱۱۸	۸۳	۱۴۷	۱۰	۲۲	تعداد	تخصیص بودجه کافی برای اجرا و پیاده‌سازی برنامه جانشین پروری	۲۹
	۳۱,۰۵	۲۱,۸۴	۳۸,۶۸	۲,۶۳	۵,۷۸	درصد		
۳,۲۸	۶۶	۷۷	۱۵۲	۶۱	۲۴	تعداد	ارزیابی نیاز آینده‌سازمان به مهارت‌ها و پست‌های موردنیاز سازمان	۳۰
	۱۷,۳۶	۲۰,۲۶	۴۰	۱۶,۰۵	۶,۳۱	درصد		
۳,۷۴	۱۳۱	۱۱۳	۶۷	۴۵	۲۴	تعداد	الگوی روابط و تعادل افراد سازمان و موقعیت کارکنان	۳۱
	۳۴,۴۷	۲۹,۷۳	۱۷,۶۳	۱۱,۸۴	۶,۳۱	درصد		
۳,۵۳	۷۱	۱۲۷	۱۲۸	۴۱	۱۳	تعداد	ایجاد ساختارهای فناوری لازم برای جانشین پروری در سازمان	۳۲
	۱۸,۶۸	۳۳,۴۲	۳۳,۶۸	۱۰,۷۸	۳,۴۲	درصد		

۳۳	افزایش معیار جانشین‌پروری در جذب و ارزیابی کارکنان	تعداد	۳۰	۳۹	۱۴۱	۹۷	۷۳	۳,۴۱
		درصد	۷,۸۹	۱۰,۲۶	۳۷,۱	۲۵,۵۲	۱۹,۲۱	
۳۴	ایجاد فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان	تعداد	۴۵	۱۰۱	۱۵۱	۵۳	۳	۳,۰۶
		درصد	۱۱,۴۸	۲۵,۵۷	۳۹,۷۳	۱۳,۹۴	۷,۸۹	
۳۵	حمایت و تشویق مدیران ارشد در پیاده‌سازی و اجرای جانشین‌پروری در سازمان	تعداد	۲۳	۱۰۱	۱۶۶	۵۵	۳۵	۲,۹۵
		درصد	۶,۰۵	۲۶,۵۷	۴۳,۶۸	۱۴,۴۷	۹,۲۱	
۳۶	وجود برنامه مسیر پیشرفت شغلی فردی در کارکنان سازمان	تعداد	۲۹	۱۱۵	۱۳۰	۵۶	۵۰	۲,۹۸
		درصد	۷,۶۳	۳۰,۲۶	۳۴,۲۱	۱۴,۷۳	۱۳,۱۵	
۳۷	برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه جانشین‌پروری برای کارکنان در سازمان	تعداد	۳۳	۷۱	۱۴۹	۸۶	۴۱	۳,۱۰
		درصد	۸,۶۸	۱۸,۶۸	۳۹,۲۱	۲۲,۶۳	۱۰,۷۸	
۳۸	برگزاری کلاس‌های آموزشی به منظور ارتقاء توانمندی‌های دانشی و تجربی کارکنان سازمان	تعداد	۵۹	۹۸	۸۶	۸۷	۵۰	۲,۹۸
		درصد	۱۵,۵۲	۲۵,۷۸	۲۲,۶۳	۲۲,۸۹	۱۳,۱	
۳۹	وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف از کلیه سطوح	تعداد	۳۹	۱۱۵	۱۰۵	۶۱	۶۰	۲,۹۵
		درصد	۱۰,۲۶	۳۰,۲۶	۲۷,۶۳	۱۶,۰۵	۱۵,۷۸	

Source: Research Findings, 2020

### نتیجه‌گیری و دستاورد علمی پژوهشی

این پژوهش با هدف شناسایی اجزا و چالش‌های اجرای برنامه جانشین‌پروری شهرداری تهران جهت نیل به الگوی جانشین‌پروری در این شهرداری انجام پذیرفته است. موضوع اجرای الگوی جانشین‌پروری و چالش‌های اجرای الگوی جانشین‌پروری دو بحث اصلی مورد بررسی در این پژوهش به شمار می‌آیند. در راستای شناسایی اجزای الگوی جانشین‌پروری و همچنین چالش‌های اجرای الگوی جانشین‌پروری در شهرداری تهران از ابزار مصاحبه آزاد از طریق ۲۰ نفر از مدیران، کارشناسان و اساتید دانشگاهی در حوزه مدیریت استفاده گردید. در ادامه با توجه به یافته‌ها و نتایج روش داده بنیان پاسخ سوالات پژوهش ارائه گردیده است.

همان‌گونه که در کلیات پژوهش نیز اشاره گردید، سوال اصلی پژوهش به شناسایی اجزای الگوی جانشین‌پروری در شهرداری تهران پرداخته است. براساس مصاحبه‌های انجام شده و با توجه به کدهای استخراج شده از این مصاحبه‌ها جمعاً ۲۷۳ کد اولیه استخراج گردید که پس از بررسی تکراری بودن کدها تعداد آن‌ها به ۵۳ کد تقلیل یافت. در نهایت در فرآیند کد گذاری محوری مشخص گردید ۱۳ مقوله‌ی زیر به عنوان اصلی‌ترین اجزای جانشین‌پروری در شهرداری تهران به شمار می‌آیند.

۱- انتقال متعهدانه تجربیات سازمانی

۲- داشتن برنامه‌های آینده‌نگرانه در سازمان

۳- تقویت تعهد سازمانی

۴- بهره‌گیری از دانش سازمانی

۵- شناسایی کارکنان مستعد تعهد ارتقاء

۶- تعیین مدل‌های شایستگی افراد برای شایستگی جانشین‌پروری

۷- توسعه آموزش در حین کار جانشینان بالقوه

- ۸- به‌کارگیری نیروهای مدیریتی در توسعه شبکه مربیگری
  - ۹- شناسایی مشاغل کلیدی موردنیاز برای جانشین پروری
  - ۱۰- توانمندسازی شغلی کارکنان
  - ۱۱- توسعه منابع انسانی
  - ۱۲- رویکرد همه‌جانبه جانشین پروری در همه سطوح سازمانی
  - ۱۳- مشارکت و حمایت مدیران ارشد از برنامه‌های جانشین پروری
- در مرحله بعد از طریق کدگذاری گزینشی نسبت به تجمیع مقوله‌ها (مفاهیم ثانویه) اقدام و در نهایت اجزای اصلی فرآیند جانشین پروری در شهرداری تهران شناسایی گردید که عبارتند از:
- ۱- ارتقا فرهنگ سازمانی جانشین پروری
  - ۲- فراهم آوردن زمینه‌ها و شرایط مناسب جانشین پروری
  - ۳- توسعه منابع انسانی
  - ۴- پیاده‌سازی فرایند جانشین پروری به‌صورت منعطف و سیال
  - ۵- دارا بودن خط‌مشی و برنامه مشخص جانشین پروری
- در سوال پژوهش به بررسی اصلی‌ترین چالش‌های اجرای جانشین پروری در شهرداری تهران پرداخته شد نتایج بررسی اولیه این سوال در قالب مصاحبه‌های انجام گرفته نشان داد ۱۸۱ کد اولیه از مصاحبه‌های انجام گرفته قابل استخراج می‌باشد. این میزان با توجه به فراوانی تکرار به ۳۵ کد تقلیل یافت. در مرحله بعدی نیز با توجه به فرآیند کدگذاری محوری و استخراج مفاهیم ثانویه (مقوله‌ها) تعداد این کدها به ۱۰ مقوله زیر کاهش یافت:
- ۱- عدم تخصیص وقت کافی از سوی مدیران برای جانشین پروری
  - ۲- محدود کردن پرورش افراد برای تصدی یک شغل و مسئولیت مدیریتی
  - ۳- شناسایی و معرفی افراد جانشین برای تصدی پست‌های مدیریتی بدون بهره‌گیری از روش‌های معتبر ارزیابی
  - ۴- رها کردن فرایند توسعه و آموزش افراد مستعد جانشینی بعد از گزینش آنان
  - ۵- ناکارآمدی روش‌های فراخوان کاندید شدن برای جانشین پروری
  - ۶- ناکارآمد بودن فرایند استخدام و گزینش افراد در سازمان
  - ۷- بی‌عدالتی در انتصاب و ارتقاء کارکنان
  - ۸- ایجاد بی‌انگیزگی شغلی در کارکنان
  - ۹- نادیده گرفتن مسائل اخلاقی و فرهنگی در سازمان
  - ۱۰- عدم امنیت کارکنان در سازمان

مقوله‌ها (مفاهیم ثانویه) در مرحله بعدی وارد کدگذاری گزینشی شده و با توجه به مبانی نظری پژوهش و براساس نظریه داده بنیان و به روش تماتیک به ۴ عامل کلیدی به عنوان اصلی‌ترین چالش‌های پیش‌روی شهرداری تهران خلاصه گردید؛ این چهار چالش اصلی عبارتند از:

۱- موانع مدیریتی

۲- موانع ساختاری

۳- موانع فرایندی

۴- موانع فرهنگی

می‌توان گفت مدیریت در هر حوزه طی فرآیند جانشین پروری موفق به کسب شناخت نسبت به استعدادها، توانایی‌ها و علاقمندی‌های افراد درون سازمان و در درجه دوم افراد خارج از سازمان می‌شود؛ این امر موجب افزایش بازده سازمان را فراهم خواهد کرد. در پژوهش حاضر سؤال اول و دوم از طریق تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و باز با جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان و کارشناسان مربوطه در رابطه با جانشین پروری پاسخ داده شد. نتایج تحلیل به صورت زیر می‌باشد:

در تحلیل تماتیک حاصل از مصاحبه با خبرگان و متخصصان شهرداری در مرحله کدگذاری باز ۵۳ مفهوم اولیه شناسایی شد، سپس در مرحله کدگذاری محوری این مفاهیم با توجه به شباهت‌ها و نزدیک بودن به یکدیگر در قالب مفاهیم ثانویه کلی‌تر شامل ۱۳ مفهوم ثانویه (واحدهای معنایی) ۱- انتقال متعهدانه تجربیات سازمانی ۲- داشتن برنامه‌های آینده‌نگرانه در سازمان ۳- تقویت تعهد سازمانی ۴- بهره‌گیری از دانش سازمانی ۵- شناسایی کارکنان مستعد جهت ارتقاء ۶- تعیین مدل‌های شایستگی افراد برای جانشین پروری ۷- توسعه آموزش در حین کار جانشینان بالقوه ۸- به‌کارگیری نیروهای مدیریتی در توسعه شبکه مربیگری ۹- شناسایی مشاغل کلیدی موردنیاز برای جانشین پروری ۱۰- توانمندسازی شغلی کارکنان ۱۱- توسعه منابع انسانی ۱۲- رویکرد همه‌جانبه جانشین پروری در همه سطوح سازمانی ۱۳- مشارکت و حمایت مدیران ارشد از برنامه‌های جانشین پروری استخراج شد. در ادامه در مرحله کدگذاری گزینشی مفاهیم ثانویه هم‌سنخ و هم‌راستای شناسایی شده در مرحله قبل در طبقه‌بندی کلی‌تر در قالب مقولات اصلی (تم) شناسایی شدند که شامل ۱- ارتقاء فرهنگ سازمانی جانشین پروری ۲- فراهم آوردن زمینه‌ها و شرایط مناسب جانشین پروری ۳- توسعه منابع انسانی ۴- پیاده‌سازی فرایند جانشین پروری به صورت منعطف و سیال ۵- دارا بودن خط‌مشی و برنامه مشخص جانشین پروری می‌باشند.

تحلیل تماتیک حاصل از مصاحبه با خبرگان و متخصصان شهرداری در رابطه با چالش‌های شهرداری در جانشین پروری در مرحله کدگذاری باز ۳۵ مفهوم اولیه شناسایی شد، سپس در مرحله کدگذاری محوری مفاهیم اولیه با توجه به شباهت‌ها و نزدیک بودن به یکدیگر در قالب مفاهیم ثانویه کلی‌تر شامل ۱۰ مفهوم ثانویه (واحدهای معنایی) ۱- عدم تخصیص وقت کافی از سوی مدیران برای پروری ۲- محدود کردن پرورش افراد برای تصدی یک شغل و مسئولیت مدیریتی ۳- شناسایی و معرفی افراد جانشین برای تصدی پست‌های مدیریتی بدون بهره‌گیری از

روش‌های معتبر ارزیابی ۴- رها کردن فرایند توسعه و آموزش افراد مستعد جانشینی بعد از گزینش آنان  
۵- ناکارآمدی روش‌های فراخوان کاندید شدن برای جانشین پروری ۶- ناکارآمد بودن فرایند استخدام و گزینش  
افراد در سازمان ۷- بی‌عدالتی در انتصاب و ارتقاء کارکنان ۸- ایجاد بی‌انگیزگی شغلی در کارکنان ۹- نادیده گرفتن  
مسائل اخلاقی و فرهنگی در سازمان ۱۰- عدم امنیت کارکنان در سازمان به‌عنوان چالش‌های پیش‌روی اجرای  
الگوی جانشین پروری در شهرداری تهران استخراج شد. در مرحله کدگذاری گزینشی نیز گزینشی مفاهیم ثانویه  
هم‌سنخ و هم‌راستای شناسایی شده در مرحله قبل در طبقه‌بندی کلی‌تر در قالب مقولات اصلی (تم) شناسایی شدند که  
شامل ۱- موانع مدیریتی ۲- موانع ساختاری، ۳- موانع فرایندی ۴- موانع فرهنگی می‌باشند.

نتایج بررسی یافته‌های سوال سوم نشان داد؛ دارا بودن استراتژی مشخص جانشین پروری، درک ضرورت جانشین  
پروری در سازمان، تأمین زیرساخت‌ها و شرایط لازم جانشین پروری، ارتقا مهارت‌های افراد برخوردار از  
استعدادهای بالا برای جانشین پروری و تقویت فرهنگ سازمانی، بیشترین اهمیت را در تدوین الگوی جانشین  
پروری در شهرداری تهران دارند.

موضوع جانشین پروری و ضرورت اهتمام کامل به آن توسط سازمان‌های دولتی، عمومی و خصوصی از جمله  
مهم‌ترین مباحث مدیریتی در حوزه جانشین پروری به شمار می‌آید، این موضوع با توجه به پیچیدگی روز افزون  
روابط درون سازمانی و بین سازمانی، شدت بالای تغییرات و نیاز به استفاده از نیروهای کارآمد در پست‌های  
مدیریتی از اهم موضوعات مدیریتی مبتلا به سازمان‌ها و شرکت‌ها به شمار می‌آید. اما نبود الگوی تدوین شده در  
راستای جانشین پروری و پایین بودن فرهنگ سازمانی در برخورد با این موضوع در بیشتر سازمان‌ها سبب گردیده تا  
فرآیند جانشین پروری در سازمان‌ها گاهاً به فراموشی سپرده شود و این امر صدمات و لطمات جبران‌ناپذیری را به  
همراه داشته است. بنابراین پرداختن به مسئله جانشین پروری در سازمان را بیش از پیش ضرورت بخشیده است. با  
توجه به این نیاز پژوهش حاضر با شناسایی اجزا و چالش‌های اجرایی پیش‌روی فرآیند جانشین پروری در شهرداری  
تهران؛ الگوی بهینه جانشین پروری در این شهرداری تدوین گردید. بنابراین ارائه الگوی مناسب جانشین پروری  
شهرداری تهران اصلی‌ترین دستاور پژوهش حاضر نیز به شمار می‌آید. شهرداری تهران با توجه به چالش‌های پیش  
روی خود در این زمینه می‌تواند با تدوین برنامه منسجم و همچنین تدوین چشم‌اندازهای کوتاه مدت، میان مدت و  
یا بلند مدت نسبت به رفع این چالش‌های موجود در اجرای بهینه الگوی جانشین پروری اقدام نماید.



## References

1. Abtahi, S.H. And Montazeri, M., (1386). Competency-based management and its role in human resource management, Quarterly Journal of Management Studies, Vol. 57, pp. 16-1.
2. Abol Alaei, B and Ghaffari, AS (1386). Future Managers (Theoretical foundations and practical experiences of talent identification and succession management programs), Tehran: Industrial Management Organization Publishing, Second Edition.
3. Armstrong, M., (1390). Strategic Human Resources Management, translated by Seyed Mohammad Aarabi, Omid Mahdieh, Cultural Research Office.
4. Afzalabadi, M.; Zare, H., Afzalabadi, M., A. and Aghabagheri, F. (1389). Successful Educational Needs Assessment Using Organizational Competencies Model (Case Study: Jihad Nasr Company, Yazd), 2nd International Conference of Education Managers, October, Iran: Tehran.
5. Ekrami, M., Rajabzadeh, S., (1390). Development of Components of Managers' Competency Assessment Scale, Management and Development Process, No. 77, Fall.
6. Amin Beidakhti, A., Nemati, M., Karimi, F. (2013). The Modifying Role of Organizational Commitment in the Relationship between Organizational Learning and Succession Management (Case Study: Selected Universities of Tehran), Journal of Executive Management, Year 5, Issue 10, Second Half.
7. Bordbar, Gh, Karimi, A, Zare, N, and Kanjakavmanfard, Um, (2012). Identifying Components of Selection for Optimizing the Succession Model, Bi-Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Fourth Year, No. 1, Serial No. 11, Spring and Summer, pp. 114-87.
8. Haji Karimi, A., Hosseini, A., (1389). The Impact of Underlying Strategic Factors on Talent Management, Journal of Strategic Management Studies, No. 2, Summer, pp. 71-51.
9. Umbrella, N, Tabari, M, (1397). Designing a succession management system in the Social Security Organization, Social Security Quarterly, Year 13, Number 4, pp. 157-185.
10. Hadizadeh M, Soltani, F, (1390). Explain the components of implementing succession management in the organization. Journal of Management and Human Resources in the Oil Industry, 10 (3 : ) 39 to 82.
11. Latifi, M., Abdolhosseinzadeh, M., Azarfar, A., (2015). Designing a model of succession in government organizations through the use of structural-interpretive modeling. Journal of Governmental Organizations Management 4, (No. 4 (16 consecutive), 33-50.
12. Khalatbari, J, (1389). Basic Topics in Descriptive and Inferential Statistics, Tehran: Sad Publications.
13. Dargahi, H., Alipour Fallah Pasand, M. h. And Heidari Qarabolagh, H., (1389). Presenting a competency model in human resource development, Yas Strategy, Vol. 23, pp. 113-91.
14. Rath Well, and. J (2005), Effective Succession Planning (Translation: Ahmad Reza Haraf), Tehran: National Petrochemical Company Publications, First Edition.
15. Zaranejad, M, Zargani, Sh, (1386). Investigating Succession and Its Relationship with Organizational Commitment (Case Study: Employees of South Pars Gas Complex Company), from the collection of papers presented in the Second Conference on Sustainable Gas Production, Article Code 328-30-4, Coordination Management and Production Supervision of Gas Refining Company.
16. Style Ro, M, Gholipour, A, Pour Ezzat, AS, (2012). Niroy field analysis in planning for succession breeding of Itok Company, Scientific-Research Journal of Organizational Culture Management, Volume 10, Number 2, pp. 155-180.
17. Selajgeh, S., Khosropour, M., and Nikpour, A., (2012). Substitution management of the needs of today's organizations, Forough Tadbir Magazine, No. 20, Winter, pp. 7-1.
18. Shojaei, S, Dori, B, (1387). Designing and explaining the detailed model of the replacement and replacement system (refining and distribution experience), from the collection of papers presented at the 4th Human Resources Development Conference, Tehran, July.
19. Abdi, A., Dianti, M., (1388). Succession breeding method (centers for evaluating the new method of succession breeding, Tadbir Monthly, 19th year, No. 195.



20. Gholamzadeh, D., (1386). Designing a competency model for public sector managers (study sample: middle managers of the industrial sector) PhD thesis in Tehran Science and Research.
21. Gholipour, A., Pourezat, A., Sabkoro, M. Application of force field model in planning for succession breeding, *Bi-Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, Third Year, No. 1, Spring and Summer, pp. 139-119.
22. Karbasi, N, Alavi, B, (1390). Considerations of Designing and Implementing Effective Substitution System in a Company with Low Formality and Knowledge-Based Employees, *Iranov Journal of Management Sciences*, Volume 6, Number 22, Summer, pp. 59-27.
23. Kial, A., (1388). Human resources; Creation Portfolio of the Organization, Roundtable Section of *Tadbir Magazine*, No. 205, June, pp. 15-5.
24. Mottaqi, M, Beheshtifar, M, (1388). Leadership channel model in the succession process, *Tadbir Magazine*, No. 211, December, pp. 28-24.
25. Asian Classification Rules Research and Development Center (2011). Succession Management in the Asian Classification (ACS); Competency Model, *Behgham Journal*, No. 8, Spring, pp. 53-48.
26. Nasehifar, and, Dehghanpour Farashah, AS, Sanjari, A, (1390). Construction and validation of the index for measuring the extent of succession management based on the classification of best practices, *Quarterly Journal of Management Research in Iran (Teacher of Humanities)*, Volume 15, Number 3, Fall, pp. 209-191.
27. Vadadi, A, Zarefard, M, (1390). Designing a competency model for talent identification and succession of managers, from the collection of articles of the first conference of holding organizations (functions and challenges) available at [http://www.civilica.com/Paper-IRANHOLDING01-IRANHOLDING01\\_029.html](http://www.civilica.com/Paper-IRANHOLDING01-IRANHOLDING01_029.html)
28. Hadizadeh Moghadam, A, Soltani, F, (1390). Explaining the components of implementing succession management in the organization (Case study: Oil Company headquarters and subsidiaries based in Tehran), *Quarterly Journal of Management and Human Resources in the Oil Industry*, Third Year, No. 10, Winter, pp. 82-40.
29. Alagheband, A., (2011), *Principles of Educational Management*, Publisher: Payame Noor University.
30. Balaro, J, M., & Polk, L., (2017), Developing an Organization for Future Growth Using Succession Planning, *Organization and Development Journal*, 35 (4), 41-60.
31. Barner, R. (2006), "Bench Strenght", San Francisco, American Management Association.
32. Barnett, R. & Davis, S., (2008), Creating Greater Success in Succession Planning, *Advances in Developing Human Resources*, 10 (5) : 721-739.
33. Barton, K. V. & Rouse, J., M., (2007), Leadership and Succession Planning in Caribbean Libraries, *Workshop on Trends and Development in Caribbean Librates*, June 25-29.
34. Baulcomb, J. S. (2003), Management of change through force field analysis, *Journal of Nursing Management*, Vol. 11, 275-80.
35. Bills, K. L., Lisic, L. L., & Seidel, T. A. Do CEO Succession and Succession Planning Affect Audit Risk? Implications of Promoting from Within. (2142). *Implications of Promoting from Within (April 2142)*.
36. Byham, W. C., (2002), A New Look at Succession Management, *Ivey Business Journal*, 66 (5), 23-41.
37. Chlebkova, D., Misankova, M., & Kramarova, K. (2015). Planning of personal development and succession. *Procedia Economics and Finance*, 26 (2), 249-253.
38. Christie, D. (2005), Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas college, Dissertation submitted to Royal Roads University (Canada), 1-110.
39. Cronshaw, S. F. & Ashley N. A. M. (2008), Reinstating the Lewinian vision: From force field analysis to organization field assessment, *Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 4, 89-103.

40. Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? (2117). *Public Personnel Management*, 22 (1), 213-223
41. Duta, A. C., (2008), *Leadership Succession: A Discourse Analysis of Governance Dialectics In Two Nonprofit Organizations*, Doctoral dissertation, Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, from Dissertations & Thesis.
42. Friedman, S. D., (1986), *Succession Planning in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance*, *Human Resource Management*, 25 (2), 191.
43. Fulmer, R. M. & Conger, J. A. (2004), *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*, New York: AMACOM
44. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (1995), *Managing Human Resources*, Prentice Hall. New York.
45. Helton, K. A. & Jackson, R. D. (2007), *Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment*, *Public Personnel Management*, Vol. 36, No. 4, 335-47.
46. Hills, A., (2009), *Succession Planning – or Smart Talent management*, *Journal of Industrial and Commercial Training*, Vol.41 No.1P.4.
47. Hirsh, W., (2008), *Succession Planning: Preparing for the Future*, Presentation to Derby City Council, January.
48. Huang, T., (2001), *Succession Management Systems and Human Resource Management Outcomes*, *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No.8, 736-747.
49. Johnson, J. E. et al (1994), *Succession Management: A Model for Developing Nursing Leaders*, *Nursing Management*, 25 (6), 5-50.
50. Kim, Y. (2006), *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U. S. affiliates of foreign multinational companies*, Dissertation Submitted in The Pennsylvania State University.
51. Klein, M.F., & Salk, R.J. (2013), *Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Higher Education*, *Leadership & Organizational Studies*, 20 (3), 335–345.
52. Krauss, J. A., (2007), *Succession Planning and Talent Management Recommendation to reduce workforce attrition and prepare for an aging population*, Doctoral dissertation, Wilmington, University, Delaware United States.
53. *Leadership Needs in a Changing American Workforce*, Ph.D. dissertation, Dep. Education, Spalding Univ., Louisville, Kentucky, USA.
54. Leibman, M., Bruer, R., & Maki, B., (1996), *Succession Management: The Next Generation of Succession Planning*, *Human Resource Planning*, 19 (3), 16-29.
55. Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York.
56. Mackey, J. A. (2008). *Community college leadership succession: Perceptions and plans of community college leaders*, (Doctoral dissertation, Northern Arizona University, Arizona).
57. Mader, S. (2006), *Succession planning, the Microsoft Way*, *Business Week Online*.
58. Mandi, A. R. (2008), *A case study exploring succession planning: supported by quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain*, Dissertation submitted to The George Washington University.
59. Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. D. CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms. (2141). *Journal of Management Studies*, 24 (7), 4422-447.
60. Pecotich, A., Tshung, H. C., & Carroll, B. (1998). *The effects of management succession in retail service banking*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5 (4), 199-208.
61. Pomeroy, A. (2007). *C-suite worries over succession planning*. *HR Magazine*, 52 (12), 22

62. Roddy., N, Leadership capacity building model: developing tomorrow's leadership in science and technology: an example in succession planning and management, public pers. manages. 33: 487 – 505.2004
63. Rothwell, W. J. (2005), Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, American Management Association (AMACOM), New York, 3rd Edition.
64. Rothwell, W. J. (2006), Ten key steps to effective succession planning, From [http:// www.halogensoftware.com/blog/halogen\\_03140704.php](http://www.halogensoftware.com/blog/halogen_03140704.php)
65. Rothwell, W.J. (2010), "Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within", 4<sup>th</sup> edition, New York, American Management Association
66. Rothwell, W.J.; Kazanas, H.C. (2003), "The strategic development of talent", Amherst, MA, HRD Press.
67. Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M., & Campion, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 28 (6), 701-720.
68. Singer, P., Goodrich, J. & Goldberg, L. (2004), Your library's future, *Library Journal*, 129 (17) : 38-40.
69. Swallow, D. (2007), Talent management and succession planning, *Employment Review*, 833, 1-6.
70. Tanabe, M., Felisoni, Claudio. & Alexander, N., (2004), The effectiveness of strategic planning: Competitiveness in the Brazilian supermarket sector, *Journal of Retailing and Consumer services*, 11 (2) : 51-59.
71. Taylor, T. & McGraw, P., (2004), Succession Planning Practices in Australian Organizations, *International Journal of Manpower*, 25, 8, 741-758.
72. Wilcox, J. R., (2002), Creatinuy of Leadership, The Executive Consulting Family of Interim Management and Transition Services Companies Long Beach California, [www.interimexecutive.org](http://www.interimexecutive.org)
73. Wolfe, R.L. (1996), "Systematic succession planning: Building leadership from within", Menlo park, Crisp publitions Ltd.
74. Zeiss, T., (2004), A new wake up call for community colleges, *Leadership Abstracts*, Vol. 17. No.9.

## **Challenges of implementing the succession mechanism in the public organization (Case study - Tehran Municipality)**

**Ehsan Farokhi**

PhD Student in Public Administration, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

**Mohammad Reza Bagherzadeh\***

Faculty Member, Department of Public Administration, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

**Mojtaba Tabari**

Faculty Member, Department of Public Administration, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

**Assadollah Mehrara**

Faculty Member, Department of Public Administration, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

---

### **Abstract**

Succession planning is very important as a valuable mechanism in the development and improvement of organizations. Manages the training of managers in a way that the ability and competence of managers is in line with environmental changes and changes as well as the progress of the organization. The municipality, as a public organization that has many responsibilities, is one of the organizations that pay attention to the principle of succession planning. Realizing this importance; The aim of this study was to provide a model of succession in Tehran Municipality. To conduct the present study, 20 academic experts, managers and municipal experts in the field of human resources were interviewed and data were extracted from the interviews. The purpose of this research is an applied research on development approach and in terms of data collection and the nature of data analysis is of qualitative research type and in terms of environmental studies is of survey type. To achieve the objectives of the present study, qualitative methods (systematic analysis of interview data and data-based method) and quantitative methods (factor analysis method) were used. In the present study, in order to collect data, interviews and questionnaires were used by purposive sampling. The data analysis results were obtained during three stages of open coding, axial coding and selective coding indicating 53 primary concepts, 13 secondary concepts and finally 6 main categories using selective coding that reflect the system of succession management in Tehran Municipality. The results of the research also showed that having a succession strategy in the organization, providing infrastructure and developing a codified and scheduled program to identify talents are among the necessary components and conditions for succession in Tehran Municipality. The results also showed that four types of barriers: 1- 1 cultural, 2-organizational, 3-process and 3-4 managerial are the main challenges facing the municipality of Tehran in achieving the optimal model of succession in this organization.

**Keywords: Succession, Public Organization, Tehran Municipality.**

---

\* (Corresponding Author) dr.mr.bagherzadeh@yahoo.com