

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 4, Issue 13 Spring 2025 P.P. 119-138		
Research Paper			
Identification and Prioritization of Factors Influencing the Success of Succession Planning in the Defense Industry Famararz Ghorani¹, Nasser Asgari², Salman Javashi Jadid³ 1. Asistant Prof., Department of Public Administration, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: Faghorani@gmail.com 2. Associate Prof., Department of Public Administration, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: Nasgari@ut.ac.ir 3. Phd in Bussiness Management, Department of Bussiness Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: Sjavashi@yahoo.com			
bArticle Information		Abstract	
Received: 2025/02/20 Accepted: 2025/05/02 Keywords: Succession Planning, Organizational Factors, Succession Planning Strategies, Defense Organizations.	Background & Purpose: In defense organizations that are faced with sensitive missions, complex structures, and the need for effective leadership continuity, succession planning is considered one of the key strategies in ensuring the sustainability and efficiency of human resources. Given the specific characteristics of this industry, such as the security of the environment, specialization, and structural limitations, the success of the succession system requires accurate recognition of the influential factors and their correct prioritization. The aim of this research is to identify and prioritize the key factors affecting the success of the succession system in the defense industry. Methodology: This research is applied in terms of purpose and descriptive in terms of nature, exploratory. In the first stage, the statistical population to make delphi panel included experts and elites of one of the defense organizations, who were identified using the snowball method. In the second stage, the statistical population included all employees of that organization. A total of 126 people were determined as the sample size. Research data were collected using a questionnaire and analyzed using SPSS version 26, SmartPLS version 2, and Expert Choice software. Findings: Based on the analysis of research data, thirty-four factors were selected as factors affecting the success of succession planning. These factors were categorized into seven main dimensions: support and participation of senior managers, succession planning, organizational factors, structural factors, human resources, management factors, and finally legal factors. Conclusion: The findings of this study showed that the success of succession planning programs in the defense industry requires simultaneous and systematic attention to seven key dimensions. Therefore, senior managers and policymakers in the defense industry should pave the way for the establishment of an efficient succession planning system by creating appropriate infrastructure and strengthening management commitment. Applying the results of this research can help develop a comprehensive roadmap for identifying, nurturing, and retaining future talent and prevent management gaps at key levels of defense organizations. It is also suggested that each of the identified dimensions be considered and acted upon independently in strategic human resource planning.		
Corresponding Author: Famararz Ghorani Email: Faghorani@gmail.com			
Citation: Ghorani, Famararz; Asgari, Nasser and Javashi, Jadid Salman.(2025). Identification and Prioritization of Factors Influencing the Success of Succession Planning in the Defense Industry. Journal of Air Defense Management, 4(13), 119-138.			



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۴، شماره ۱۳

بهار ۱۴۰۴

صص ۱۱۹-۱۳۸



مقاله پژوهشی

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری در صنعت دفاعی

سید فرامرز قرآنی^۱، ناصر عسگری^۲، سلمان جواشی جدید^۳

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Faghorani@gmail.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Nasgari@ut.ac.ir

۳. دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Sjavashi@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: در سازمان‌های دفاعی که با مأموریت‌های حساس، ساختارهای پیچیده و ضرورت تداوم رهبری مؤثر مواجه‌اند، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان یکی از راهبردهای کلیدی در تضمین پایداری و کارآمدی منابع انسانی مطرح است. با توجه به ویژگی‌های خاص این صنعت نظیر امنیتی بودن محیط، تخصص‌گرایی و محدودیت‌های ساختاری، موفقیت نظام جانشین‌پروری مستلزم شناخت دقیق عوامل اثرگذار و اولویت‌بندی صحیح آن‌ها است. هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت دفاعی است.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۱۲/۰۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۲/۱۲

کلیدواژه‌ها:

جانشین‌پروری،

عوامل سازمانی،

برنامه‌ریزی

جانشین‌پروری،

سازمان‌های دفاعی.

روش‌شناسی: این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی از نوع اکتشافی است. در مرحله اول برای تشکیل پانل دلفی از بین خبرگان و نخبگان یکی از سازمان‌های دفاعی به روش قضاوتی هدفمند انتخاب شدند. در مرحله دوم، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان آن سازمان بود. تعداد ۱۲۶ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شدند. داده‌های پژوهش به کمک پرسشنامه گردآوری شدند و با استفاده از نرم‌افزارهای اسپ‌اس‌اس نسخه ۲۶، اسمارت پی‌ال‌اس نسخه ۲ و اکسپرت چویس تحلیل شدند.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش، تعداد سی و چهار عامل به عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری انتخاب شدند. این عوامل در هفت بعد اصلی زیر طبقه‌بندی شدند: حمایت و مشارکت مدیران ارشد، برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، عوامل سازمانی، عوامل ساختاری، منابع انسانی، عوامل مدیریتی و در نهایت عوامل قانونی.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش نشان داد که موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت دفاعی مستلزم توجه هم‌زمان و نظام‌مند به هفت بعد کلیدی است. بنابراین، مدیران ارشد و سیاست‌گذاران صنعت دفاعی باید با ایجاد زیرساخت‌های مناسب و تقویت تعهد مدیریتی، زمینه را برای استقرار یک نظام جانشین‌پروری کارآمد فراهم کنند. به کارگیری نتایج این پژوهش می‌تواند به تدوین نقشه راهی جامع برای شناسایی، پرورش و نگهداشت استعدادهای آینده کمک کند و از بروز خلأهای مدیریتی در سطوح کلیدی سازمان‌های دفاعی جلوگیری نماید. همچنین، پیشنهاد می‌شود هر یک از ابعاد شناسایی‌شده به‌طور مستقل در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی مورد توجه و اقدام قرار گیرد.

نویسنده مسئول:

فرامرز قرآنی

ایمیل:

Faghorani@
gmail.com

استناد: قرآنی، سید فرامرز؛ عسگری، ناصر و جواشی جدید، سلمان. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری در صنعت دفاعی. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۴(۱۳)، ۱۱۹-۱۳۸.

مقدمه

پیشرفت‌های روزافزون در حوزه‌های مختلف، محیطی رقابتی و پویا ایجاد کرده که توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری از سازمان‌های دولتی سلب، و آنها را در راه تحقق هدف‌های‌شان با چالش‌های فراوانی مواجه کرده است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹). از جمله عواملی که نقشی راهبردی در دستیابی سازمان‌ها به سمت اهداف از پیش تعیین شده آنها دارد، منابع انسانی کارآمد و متخصص در مشاغل شغلی مختلف است. از سوی دیگر، خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلائل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی و یا حتی فوت، اجتناب ناپذیر است. از این رو، بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را به منظور تأمین نیروهای شایسته برای مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. برنامه جانشین‌پروری یکی از این برنامه‌ها برای تأمین نیروهای خبره به منظور مشاغل کلیدی سازمان‌ها در مواقع لزوم است (راثول، ۲۰۱۰).

نتایج تحقیقات حاکی از کمبود مدیران در سطح سازمان‌ها و نیاز آنها جهت افزایش بهره‌گیری از نیروهای مستعد و توانمند در آینده است. حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است (سید جوادین، ۱۳۸۹). جانشین‌پروری به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد شایسته با مهارت‌های مناسب در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف‌های مورد انتظار کسب و کار قرار دارند (رحیمی، ۱۳۹۵). جانشین‌پروری برنامه‌ای مدون برای شناسایی، انتصاب و جایگزین نمودن افراد شایسته و توانمند در سطوح بالای مدیریتی جهت پیشبرد اهداف مورد نظر هر سازمان به شمار می‌آید.

برای سال‌ها، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری درون‌سازمانی معادل با برنامه‌ریزی جایگزینی تلقی می‌شد، به گونه‌ای که هدف اصلی آن شناسایی افرادی برای جایگزینی مدیران ارشد اجرایی بود که به دلایلی مانند فوت یا بازنشستگی، سازمان را ترک می‌کردند (فولمر و کانگر، ۲۰۱۴). بارنر (۲۰۱۶) با تأکید بر تمایز میان این دو مفهوم، خاطرنشان می‌کند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نباید با برنامه‌ریزی جایگزینی ساده اشتباه گرفته شود؛ چرا که برنامه‌ریزی جایگزینی عمدتاً بر شناسایی مدیران جایگزین در شرایط اضطراری تمرکز دارد، در حالی که جانشین‌پروری نگاهی بلندمدت، توسعه‌گرا و راهبردی به پرورش استعدادها و مدیریتی دارد.

در دنیای پرتحول امروز، پایداری و اثربخشی سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به شایستگی و تداوم رهبری بستگی دارد. این موضوع در سازمان‌های دفاعی که با ماهیتی

امنیتی، پیچیدگی ساختاری، مأموریت‌های تخصصی و حساسیت‌های عملیاتی روبرو هستند، از اهمیت دوچندان برخوردار است. با بازنشستگی تدریجی نیروهای باتجربه، جابجایی‌های سازمانی، و تحولات راهبردی، تهدیدی جدی متوجه تداوم عملکرد پایدار در این سازمان‌ها شده است. در چنین بستری، جانشین‌پروری هدفمند به عنوان یک راهبرد کلیدی در مدیریت منابع انسانی، می‌تواند تضمین‌کننده انتقال مؤثر دانش، ثبات رهبری و حفظ کارآمدی عملیاتی باشد. با این حال، بسیاری از برنامه‌های جانشین‌پروری به‌ویژه در صنعت دفاعی، به دلایلی همچون نبود رویکرد سیستمی، ضعف در شناسایی عوامل مؤثر، عدم مشارکت مدیران ارشد، محدودیت‌های قانونی و ساختاری، با شکست یا ناکارآمدی مواجه شده‌اند. از سوی دیگر، پیچیدگی و اقتضائات خاص صنعت دفاعی ایجاب می‌کند که جانشین‌پروری نه بر اساس الگوهای عمومی، بلکه با در نظر گرفتن الزامات خاص این حوزه طراحی و اجرا شود. در این راستا، شناسایی دقیق و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری در صنعت دفاعی، می‌تواند زمینه‌ساز تدوین الگوها و سیاست‌های اثربخش و بومی‌سازی شده برای ارتقای آمادگی مدیریتی و رهبری در این بخش حیاتی از نظام حکمرانی باشد. انجام این پژوهش، پاسخی به این نیاز راهبردی و تلاشی برای پر کردن شکاف دانش موجود در سیاست‌گذاری منابع انسانی دفاعی است. بر این اساس، این پژوهش در پی آن است تا عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری در صنعت دفاعی شناسایی و اولویت‌بندی شوند.

پیشینه پژوهش

امروزه برنامه جانشین‌پروری امری جدی است، چرا که روش‌های کاری جدید و تغییرات پی در پی، نیروی ماهر چند نسله و کمبود استعدادهای انسانی در دنیای کنونی، بازار سرمایه انسانی را با چالش‌های جدی روبه‌رو نموده است. در واقع، برنامه جانشین‌پروری به عنوان ابزاری است که نیاز سازمان به کارکنان را در آینده برآورده می‌سازد و تعدادی کاندیدای جانشینی برای هر یک از پست‌های کلیدی در نظر می‌گیرد و آنان را برای کسب شایستگی‌ها و مهارت‌ها و در نهایت رهبری سازمان در آینده آماده می‌سازد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). درون‌زایی یکی از ویژگی‌های متمایز موفق‌ترین سازمان‌هاست که طی آن بخش عمده‌ای از مدیران آینده سازمان از میان کارکنان با استعداد همان سازمان، شناسایی، پرورش و تأمین می‌شوند.

جانشین‌پروری یک راهبرد مخفی برای جایگزین اضطراری افراد در پست‌های معین نیست، بلکه فرایندی سیستمی است که به موجب آن توسعه حرفه‌ای و شخصی با یک طرح راهبردی ترکیب شده است و اطمینان می‌دهد سازمان برای پرکردن هرگونه پست که

بالاتر می‌شود با شخص مناسبی که مهارت‌ها و نگرشهای مناسب را در زمان مناسب دارا می‌باشد، مهیاست (و ثوقی و همکاران، ۱۴۰۰). جانشین‌پروری می‌تواند به عنوان تلاشی برای برنامه‌ریزی در خصوص تعداد مناسب و شایسته مدیران و کارکنان با مهارت کلیدی در جهت پوشش بازنشستگی، مرگ، بیماری جدی یا ارتقاء، و یا هر موقعیت جدید که ممکن است در برنامه‌های آینده سازمان ایجاد شود تعریف گردد. این تعریف در برگیرنده رشد توانایی بالقوه سازمان و استراتژی موجود یک مدیر است (سام بروک، ۲۰۰۵). جانشینی فرایندی است که انتقال قدرت مدیر ارشد اجرائی از یک فرد به فرد دیگر سازمان را برنامه‌ریزی می‌کند (سانتورا و همکاران، ۲۰۱۷). جانشین‌پروری یعنی تلاش استراتژیک، منظم و پیش بینی شده برای بهسازی قابلیت‌های رهبران بالقوه از طریق تجربه‌های یادگیری مثل گردش‌های شغلی هدفدار و آموزش (کارورزی) به منظور تکمیل پست‌های سطوح بالا بدون استثناء قائل شدن بین افراد (بارتون و روز - جونز، ۲۰۱۷).

جانشین‌پروری در کسب و کار به معنای انتقال یک سازمان است که ناشی از خواسته مالک برای بازنشستگی یا ترک سازمان به دلایل متعدد می‌باشد. (مارتین و دیگران، ۲۰۱۲). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک فرایند پویا و مستمر است که به سازمان و یا کسب و کار در همسوسازی اهداف سازمان با نیازهای سرمایه انسانی آن کمک می‌کند (باتلر و روش - تار، ۲۰۰۲). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری عبارت از شناسایی و توسعه جانشینان بالقوه در یک سازمان است (کوالوسکی و همکاران، ۲۰۱۶).

جانشین‌پروری یکی از موانع کلیدی است که در مدیریت پروژه، در کنار محدودیت‌های منابع مطرح می‌گردد و برای نقش‌های تخصصی به کار برده می‌شود که به سختی می‌توانند جایگزینی داشته باشند. (اوتمن، ۲۰۰۹). توسط برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارکنان استخدام شده، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های آنها توسعه می‌یابد و از طرفی می‌توان آنها را در جهت پیشرفت و ارتقاء درون نقش‌های چالش انگیز تری آماده نمود. هنری فایول که مبدع فرانسوی مدیریت کسب و کار بود. اولین مدیر کسب و کار و نظریه پرداز سازمانی بود که به ارزش حفظ و نگهداشت دانش سازمانی از طریق جانشین‌پروری تأکید می‌کرد. مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری عبارتند از: تغییرات اجتماعی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، شرایط اقتصادی، محیط سیاسی، افزایش دانش و اطلاعات، تغییرات جمعیت شناختی، انتظارات کارکنان و اولویت‌های سازمانی اشاره کرد (باگلی، ۲۰۱۸).

پیشینه تجربی

پژوهش‌های متعددی به مطالعه جوانب مختلف جانشین‌پروری مدیران پرداخته‌اند. در جدول زیر برخی از این مطالعات مرور شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

محققان	نتایج تحقیق
غلامعلیان و همکاران (۱۴۰۲)	عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی از عوامل مهم تأثیرگذار بر جانشین‌پروری هستند و استقرار الگوی جانشین‌پروری در شرکت سهامی بیمه ایران در ابعاد فردی، سازمانی و محیطی مؤثر می‌باشد.
دادرسان و همکاران (۱۴۰۲)	عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و عوامل زمینه‌ای به عنوان عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری شناسایی شدند.
لباف و نادریان (۱۴۰۲)	در مدل جانشین‌پروری، به ترتیب ابعاد رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، همسویی راهبردی و تحلیل نیازهای استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی به طور مستقیم بر جانشین‌پروری در اداره کل ورزش و جوانان تأثیر گذارند.
سیری و همکاران (۱۴۰۲)	ابعاد تقویت فرهنگ سازمانی، ارتقای شایستگی‌های مدیران، توانمندسازی کارکنان، تحول مدیریت فرهنگی و سازمان فرهنگی از مهمترین عوامل تشکیل دهنده مدل جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی هستند.
جان احمدی گل و همکاران (۱۴۰۲)	نتایج تحقیق به شناسایی ۴۱ عامل مؤثر از تعداد ۵۳ عامل مورد بررسی تحقیق بر جانشین‌پروری در سازمان‌ها منجر شد.
روحانی و همکاران (۱۴۰۱)	مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش از بررسی ۵۳ داده قرآنی به‌دست آمده که نتیجه آن استخراج ۶۶ کد بوده است و از ادغام اولیه آنها، ۱۱ شاخصه جانشین‌پروری کشف و از ادغام این شاخصه‌ها، ۴ مؤلفه جانشین‌پروری به‌دست آمده و مجموع این مؤلفه‌ها، بُعد ساختاری جانشین‌پروری را تشکیل داده است.
علی محمدی (۱۴۰۰)	جانشین‌پروری رابطه مثبت و معنی‌داری با نوآوری سازمانی دارد.
بازگیر (۱۳۹۹)	مؤلفه‌های مؤثر بر بازسازی و بازپروری نظام جانشین‌پروری عبارتند از: سازماندهی، فرهنگ سازمانی، نظام ارزیابی، ساختار سازمانی، برنامه‌ریزی، تعهد سازمانی و فناوری اطلاعات.
محمود آبادی و شادنوش (۱۳۹۶)	ابعاد مدل سازمان جانشین‌پرور عبارتند از: اندازه سازمان، توانمندی‌های راهبردی، ارتباطات نهادی؛ تعامل پویای مشاغل و محیط؛ ارتباطات شبکه‌ای؛ تمایل فعال به جانشین‌پروری.
گل وردی و همکاران (۱۳۹۵)	سبک رهبری، عوامل روان‌شناختی و عوامل اخلاقی و ارزشی، عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری از سوی مدیران هستند.
فقیهی و ذاکری (۱۳۹۵)	در سازمان‌های دولتی ایران شرایط مناسبی برای استقرار فرآیند جانشین‌پروری وجود ندارد.
مهرین و علی (۲۰۲۲)	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، عملکرد کارکنان بانک را بهبود می‌بخشد و جهت‌گیری و آموزش و توسعه کارکنان به طور مثبتی با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و عملکرد کارکنان مرتبط است.
یاسمینانو ^۱ و همکاران (۲۰۲۲)	یافته‌های تحقیق، رابطه مثبتی را بین شیوه‌های جانشین‌پروری و حفظ کارکنان نشان داد و به معرفی شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای حفظ کارکنان مستعد پرداخته است.

^۱. Yasmeen Bano

آل کی فیلیپس ^۱ (۲۰۱۹)	تدوین و اجرای طرح جانشینی موفق که شامل رشد توانایی‌ها و ویژگی‌ها رهبر است، می‌تواند موجب پیشرف رهبران آینده در آموزش پرستار شود.
هیلز ^۲ (۲۰۱۷)	در این پژوهش پنج استراتژی کلیدی در زمینه جانشین‌پروری ارائه شد که عبارتند از: هماهنگی برنامه‌های جانشین‌پروری با استراتژی سازمان، ارزیابی پتانسیل‌های رهبری، مشارکت استعدادها در برنامه ریزی، استفاده از روش‌های متفاوت توسعه تجربه، آموزش، مربی‌گری و ایجاد یک شبکه گسترده برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری.
ادونو ^۳ (۲۰۱۶)	نتایج پژوهش حاکی از اهمیت بالای حفظ و حراست از تخصص و دانش کلید سازمان و همچنین ایجاد تعادل لازم بین کارکنان و تکنولوژی، عدم استفاده گسترده از زبان علمی و فنی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استفاده صحیح از ساختارها، قوانین و نقش کلیدی کارکنان در سازمان است.
هال-الیس ^۴ (۲۰۱۵)	یک برنامه جانشین‌پروری مناسب و یکپارچه با توسعه رهبر، سبب خواهد شد تا مدیر کتابخانه برای یافتن جانشین جدید به فرآیند جایگزینی اتکا نکند.
هارت ^۵ (۲۰۱۳)	سازمان‌های کوچک تمایلی به شرکت در برنامه‌های جانشین‌پروری استراتژیک ندارند اما بر فعالیت‌های رشد و توسعه متمرکز دارند. در مقابل سازمان‌های بزرگ موفق دارای برنامه‌های رسمی مدیریت جانشین‌پروری هستند.

مروری بر مطالعات انجام‌شده در حوزه جانشین‌پروری نشان می‌دهد که طیف گسترده‌ای از عوامل در موفقیت این فرایند نقش دارند؛ عواملی که از ابعاد فردی و سازمانی گرفته تا ساختاری، فرهنگی، قانونی و حتی فناورانه را دربر می‌گیرند. در مطالعات داخلی مانند پژوهش غلامعلیان و همکاران (۱۴۰۲)، دادرسان و همکاران (۱۴۰۲)، و سیری و همکاران (۱۴۰۲)، بر اهمیت متغیرهای سازمانی، رفتاری، فرهنگی و ساختاری تأکید شده و نقش چندبعدی این عوامل در موفقیت جانشین‌پروری به خوبی برجسته گردیده است.

مطالعات لباف و نادریان (۱۴۰۲) و محمودآبادی و شادنوش (۱۳۹۶) نیز به نقش مؤلفه‌های راهبردی و ارتباطات شبکه‌ای در فرآیند جانشین‌پروری اشاره کرده‌اند. در سطح بین‌المللی نیز پژوهش‌هایی چون هیلز (۲۰۱۷) و آل کی فیلیپس (۲۰۱۹) بر هماهنگی جانشین‌پروری با راهبرد کلان سازمان، توسعه مهارت‌های رهبری و حفظ سرمایه دانشی سازمان تأکید دارند. با وجود تنوع و گستردگی این مطالعات، چند کاستی مشترک در پیشینه قابل تشخیص است؛

○ اغلب پژوهش‌ها به بررسی جانشین‌پروری در سازمان‌های عمومی، خدماتی یا اقتصادی پرداخته‌اند و کمتر به فضای خاص و الزامات امنیتی و عملیاتی صنعت دفاعی توجه کرده‌اند؛

1. LK Phillips

2. Hiils

3. O 'Donohue

4. Hall-Ellis

5. Hart

- عمده مطالعات تنها به شناسایی عوامل مؤثر پرداخته‌اند و اولویت‌بندی و وزن‌دهی عوامل با رویکردهای تصمیم‌گیری چندمعیاره کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛
 - در بخش قابل توجهی از پیشینه‌ها، به‌ویژه در پژوهش‌های داخلی، تحلیل یکپارچه و نظام‌مند بر اساس ابعاد خط‌مشی‌گذاری و حکمرانی منابع انسانی انجام نشده و عوامل به صورت پراکنده یا تجربی فهرست شده‌اند؛
 - در اغلب مطالعات، جنبه‌های خاص جانشین‌پروری در شرایط بحرانی، نظامی یا مبتنی بر شایستگی‌های راهبردی مغفول مانده است.
- بر این اساس، ضرورت دارد پژوهشی طراحی شود که با نگاهی جامع و مبتنی بر اقتضات صنعت دفاعی، ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری، این عوامل را با رویکردی تحلیلی و اولویت‌بندی شده سامان دهد تا زمینه‌ساز تدوین سیاست‌های اثربخش برای مدیریت آینده نیروی انسانی در این بخش حیاتی باشد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، در زمره مطالعات کاربردی قرار دارد؛ چرا که با هدف ارائه راهکارهای عملی و بهبود فرآیند جانشین‌پروری در سازمان‌های دفاعی طراحی شده است. از منظر ماهیت و نوع داده‌ها، پژوهش از نوع کمی بوده و با استفاده از داده‌های عددی قابل تحلیل صورت گرفته است. همچنین از نظر روش تحقیق، این پژوهش توصیفی - اکتشافی است؛ به این معنا که ابتدا به شناسایی و توصیف عوامل مؤثر پرداخته و سپس با استفاده از روش‌های آماری، این عوامل مورد تحلیل و اولویت‌بندی قرار گرفته‌اند.

جامعه آماری این پژوهش در دو سطح تعریف شده است؛ در مرحله اول، جامعه آماری شامل خبرگان و نخبگان یکی از سازمان‌های دفاعی کشور است. این افراد با موضوع جانشین‌پروری، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی راهبردی و سیاست‌گذاری در سطوح ارشد سازمان آشنایی کامل دارند. در مرحله دوم، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی و پیمانی سازمان دفاعی مورد مطالعه است که به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم درگیر فرآیند جانشین‌پروری هستند و می‌توانند اعتبار و قابلیت اجرای الگوی پیشنهادی را ارزیابی نمایند.

در مرحله نخست، برای انتخاب خبرگان، از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده شد و افراد با توجه به سطح تحصیلات (حداقل کارشناسی ارشد)، سابقه کار (حداقل ۱۵ سال)، تجربه مدیریتی (حداقل ۵ سال) برای قرار گرفتن در پانل دلفی قرار گرفتند. در مرحله دوم، برای انتخاب نمونه آماری کارکنان، با توجه به تنوع واحدهای سازمانی، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی استفاده شد تا نمایندگان همه واحدها و رده‌های سازمانی به نسبت

مناسب در نمونه لحاظ شوند.

گردآوری داده‌ها در این پژوهش با بهره‌گیری از دو روش انجام شد؛

○ مطالعه کتابخانه‌ای؛ شامل بررسی کتب، مقالات علمی، پایان‌نامه‌ها، اسناد راهبردی، گزارش‌های مدیریتی و منابع نظری مرتبط با جانشین‌پروری و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های نظامی و عمومی.

○ پرسشنامه محقق‌ساخته؛ شامل دو بخش، الف) پرسشنامه دلفی برای شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری با مشارکت خبرگان، و ب) پرسشنامه تأییدی برای سنجش متغیرهای نهایی و آزمون مدل با مشارکت کارکنان سازمان.

برای بررسی روایی صوری ابزارها، از نظرات جمعی خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای در حوزه مدیریت منابع انسانی دفاعی استفاده شد تا اعتبار محتوایی پرسشنامه‌ها تأیید شود. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج به‌دست‌آمده نشان داد مقدار آلفا برای تمامی ابعاد بالاتر از ۰.۷ بوده و این امر بیانگر قابلیت اعتماد بالای ابزار اندازه‌گیری است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله انجام شده است:

○ در مرحله نخست، برای شناسایی مؤلفه‌ها و دستیابی به اجماع خبرگان، از روش دلفی سه‌مرحله‌ای استفاده شد؛ این فرایند موجب پالایش و تأیید نهایی عوامل کلیدی تأثیرگذار بر جانشین‌پروری شد.

○ در مرحله دوم، جهت بررسی برازش مدل مفهومی و تأیید ساختار عاملی متغیرها، از تحلیل عاملی تأییدی در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. این تحلیل با کمک نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس انجام گرفت.

○ در مرحله سوم، برای اولویت‌بندی عوامل نهایی شناسایی‌شده از منظر اهمیت نسبی، از آزمون فریدمن در محیط نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس نسخه ۲۶ استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در گام اول به احصاء ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به پیشینه‌های پژوهش پرداخته شد. همان‌طوری که گفته شد، عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری با استفاده از ادبیات تحقیق و با در نظر گرفتن پژوهش‌های انجام شده در این حوزه گردآوری شده و نتایج آن به شرح جدول ۲ تدوین می‌شود؛

جدول ۲. جدول تحلیلی اولیه

مؤلفه	منابع
حمایت مدیران پیش از اجرای برنامه	قهرمانی و همکاران (۱۴۰۲)

مؤلفه	منابع
تعهد مدیریت و اعتقاد به همراستایی با استراتژی سازمان	اعتمادیان و همکاران (۱۳۹۸) ضیایی و همکاران (۱۳۹۳) آریتا و همکاران (۲۰۲۲)
فرهنگ سازمانی حاکم	
توسعه دانش سازمانی	
ارزیابی مهارت‌ها و علایق فعلی کارکنان	قهرمانی و همکاران (۱۴۰۲) آذر و خرمی (۱۳۹۹) مهرین و علی (۲۰۲۲) آریتا و همکاران (۲۰۲۲)
پایش و آموزش کارکنان	
ارزیابی عملکرد کارکنان	
آگاهی کارکنان از فرآیندهای مختلف سازمانی	
مأموریت	قهرمانی و همکاران (۱۴۰۲) ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)
چشم انداز	
تعیین اهداف	
برنامه‌ریزی	
اندازه سازمان	قهرمانی و همکاران (۱۴۰۲) اعتمادیان و همکاران (۱۳۹۸) آریتا و همکاران (۲۰۲۲)
مدیریت دانش	
تکنولوژی‌های سازمان	
سطوح تصمیم‌گیری	
پویایی سازمان	
تجربه	آذر و خرمی (۱۳۹۹) انگزی و همکاران (۱۳۹۸) مهرین و علی (۲۰۲۲) یاسمینانو و همکاران (۲۰۲۲)
سابقه خدمتی	
مهارت‌های فنی	
ریسک‌پذیری	
دانش کارکنان	
میل به پیشرفت	
نگرش فرماندهان	انگزی و همکاران (۱۳۹۸) آذر و خرمی (۱۳۹۹) ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)
سبک رهبری	
توسعه مسیر شغلی	
اعتمادسازی	
وظیفه‌شناسی	
تفویض اختیار	
بسترهای حقوقی	انگزی و همکاران (۱۳۹۸) آذر و خرمی (۱۳۹۹) اعتمادیان و همکاران (۱۳۹۸) ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)
نبود قانون مناسب	
ضعف در اجرا	
نبود بازخورد	
نبود سازوکار تغییر قوانین	

در گام دوم به نتایج آزمون دلفی و شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری پرداخته شد. در این بخش شاخص‌های احصا شده بر اساس ادبیات پژوهش و پیشینه تحقیق در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان متخصصان مدیریت منابع انسانی سازمان مورد اشاره با حداقل تحصیلات کارشناسی و با سابقه بیش از ۱۰ سال قرار گرفت و ابعاد و مولفه‌های در چند دور رفت برگشت بین متخصصان مربوطه تبیین و تفسیر و رتبه‌بندی شدند که در جدول شماره ۳ و ۴ نتایج آن قابل مشاهده است؛

جدول ۳. نتایج آزمون دلفی در سه مرحله

ردیف	شاخص‌ها	دور اول		دور دوم		دور سوم	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱	حمایت مدیران پیش از اجرای برنامه	۳.۴۰	۱.۳۹۲	۳.۴۰	۰/۵۶۴	۳.۴۰	۰/۴۸۷
۲	تعهد مدیریت و اعتقاد به همراهی با استراتژی سازمان	۴.۴۵	۱.۶۰۵	۴.۴۵	۰/۸۵۲	۴.۴۵	۰/۸۲۱
۳	فرهنگ سازمانی حاکم	۳.۵۰	۱.۲۷۷	۳.۵۰	۰/۹۶۳	۳.۵۰	۰/۷۱۸
۴	توسعه دانش سازمانی	۳.۱۵	۱.۴۹۶	۳.۱۵	۰/۸۹۸	۳.۱۵	۰/۹۱۵
۵	ارزیابی مهارت‌ها و علایق فعلی کارکنان	۳.۰۵	۱.۳۹۵	۳.۰۵	۰/۷۱۸	۲.۲۰	۰/۶۹۸
۶	پایش و آموزش کارکنان	۳.۲۰	۱.۶۷۳	۳.۲۰	۰/۹۱۵	۳.۴۵	۰/۷۴۸
۷	ارزیابی عملکرد کارکنان	۳.۴۵	۱.۶۰۵	۳.۴۵	۰/۵۶۸	۳.۵۰	۰/۶۲۶
۸	آگاهی کارکنان از فرآیندهای مختلف سازمانی	۳.۵۵	۱.۳۹۵	۳.۵۵	۰/۶۹۸	۳.۷۰	۰/۹۹۵
۹	مأموریت	۳.۶۵	۱.۵۳۱	۳.۵۰	۰/۷۸۹	۴.۴۵	۰/۸۲۱
۱۰	چشم انداز	۳.۵۰	۱.۳۱۸	۳.۷۰	۰/۸۲۱	۴.۰۰	۰/۸۲۱
۱۱	تعیین اهداف	۳.۷۰	۱.۶۸۹	۴.۴۵	۰/۹۹۵	۳.۶۰	۰/۳۲۱
۱۲	برنامه‌ریزی	۴.۴۵	۶۸۶	۴.۰۰	۰/۸۲۱	۳/۳۳	۰/۷۴۸
۱۳	اندازه سازمان	۴.۰۰	۱.۰۲۶	۳.۶۰	۰/۷۸۹	۳/۶۲	۰/۵۵۳
۱۴	مدیریت دانش	۴.۰۰	۹۱۸	۳/۳۳	۰/۶۹۸	۳/۶۲	۰/۳۲۱
۱۵	تکنولوژی‌های سازمان	۳.۶۰	۱.۵۶۹	۳/۷۷	۰/۴۸۷	۳/۳۶	۰/۵۶۸
۱۶	سطوح تصمیم‌گیری	۳/۳۳	۱/۵۶۴	۳/۶۲	۰/۵۹۱	۳/۱۶	۰/۵۵۳
۱۷	پویایی سازمان	۳/۷۷	۱/۳۶۹	۳/۶۲	۰/۸۲۱	۳.۴۰	۰/۶۲۶
۱۸	تجربه	۳/۶۲	۱/۰۵۸	۳/۲۵	۰/۹۹۵	۴.۴۵	۰/۵۵۱
۱۹	سابقه خدمتی	۳/۲۵	۱/۳۲۱	۳/۳۶	۰/۶۲۶	۳.۱۵	۰/۴۸۷
۲۰	مهارت‌های فنی	۳/۶۲	۱/۶۲۶	۳/۱۶	۰/۸۲۱	۳.۰۵	۰/۸۲۱
۲۱	ریسک‌پذیری	۳/۲۵	۱/۶۵۴	۳.۴۰	۰/۹۹۵	۳.۶۵	۰/۶۷۸
۲۲	دانش کارکنان	۳/۳۶	۳/۲۵۸	۴.۴۵	۰/۶۲۶	۳.۵۰	۰/۸۲۱
۲۳	میل به پیشرفت	۳/۱۶	۳/۶۵۴	۳.۱۵	۰/۵۶۸	۳.۷۰	۰/۹۹۵
۲۴	نگرش فرماندهان	۳.۴۰	۱.۳۹۲	۳.۰۵	۰/۵۵۳	۴.۴۵	۰/۶۲۶
۲۵	سیک رهبری	۴.۴۵	۱.۶۰۵	۳.۲۰	۰/۶۲۶	۴.۰۰	۰/۸۲۱
۲۶	توسعه مسیر شغلی	۳.۵۰	۱.۲۷۷	۳.۵۵	۰/۴۸۷	۲.۵۰	۰/۶۲۶
۲۷	اعتمادسازی	۲.۳۰	۱.۳۰۲	۳.۶۵	۰/۸۲۱	۳.۶۰	۰/۸۲۱
۲۸	وظیفه‌شناسی	۳.۱۵	۱.۴۹۶	۳/۲۵	۰/۹۹۵	۳/۳۳	۰/۸۲۱
۲۹	تفویض اختیار	۳.۰۵	۱.۳۹۵	۳/۳۶	۰/۸۲۱	۳/۷۷	۰/۷۴۱
۳۰	بسترهای حقوقی	۳.۲۰	۱.۶۷۳	۲/۴۱	۰/۳۲۱	۳/۶۲	۰/۶۶۸

۰/۷۴۵	۳/۲۵	۰/۷۴۸	۳/۱۶	۱۶۰۵	۳۰۴۵	نبود قانون مناسب	۳۱
۰/۶۲۶	۳/۶۲	۰/۵۶۸	۳۰۴۰	۱۰۳۹۵	۳۰۵۵	ضعف در اجرا	۳۲
۰/۸۲۱	۳/۳۶	۰/۵۵۳	۴۰۴۵	۱۰۵۳۱	۳۰۶۵	نبود بازخورد	۳۳
۰/۸۲۱	۲/۴۱	۰/۶۲۶	۳۰۵۰	۱۰۳۱۸	۳۰۵۰	نبود سازوکار تغییر قوانین	۳۴

در جدول زیر عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری ارائه شده است؛

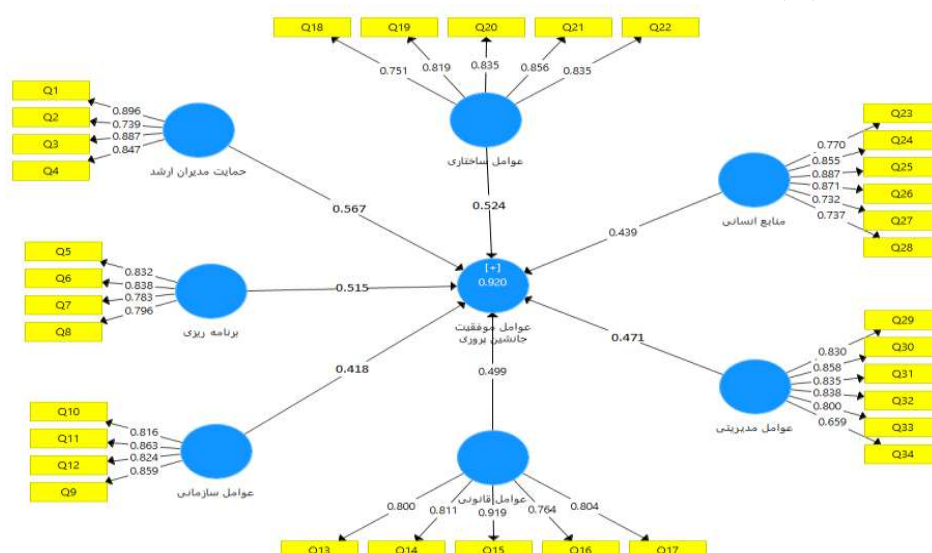
جدول ۴. عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری

مؤلفه	ابعاد
حمایت مدیران پیش از اجرای برنامه	حمایت و مشارکت مدیران ارشد
تعهد مدیریت و اعتقاد به همراهی با استراتژی سازمان	
فرهنگ سازمانی حاکم	
توسعه دانش سازمانی	
ارزیابی مهارت‌ها و علایق فعلی کارکنان	برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری
پایش و آموزش کارکنان	
ارزیابی عملکرد کارکنان	
آگاهی کارکنان از فرآیندهای مختلف سازمانی	
مأموریت	عوامل سازمانی
چشم انداز	
تعیین اهداف	
برنامه‌ریزی	
اندازه سازمان	عوامل ساختاری
مدیریت دانش	
تکنولوژی های سازمان	
سطوح تصمیم‌گیری	
پویایی سازمان	
تجربه	منابع انسانی
سابقه خدمتی	
مهارت‌های فنی	
ریسک‌پذیری	
دانش کارکنان	
میل به پیشرفت	
نگرش فرماندهان	عوامل مدیریتی
سبک رهبری	
توسعه مسیر شغلی	
اعتمادسازی	
وظیفه‌شناسی	
تفویض اختیار	
بسترهای حقوقی	عوامل قانونی
نبود قانون مناسب	
ضعف در اجرا	
نبود بازخورد	

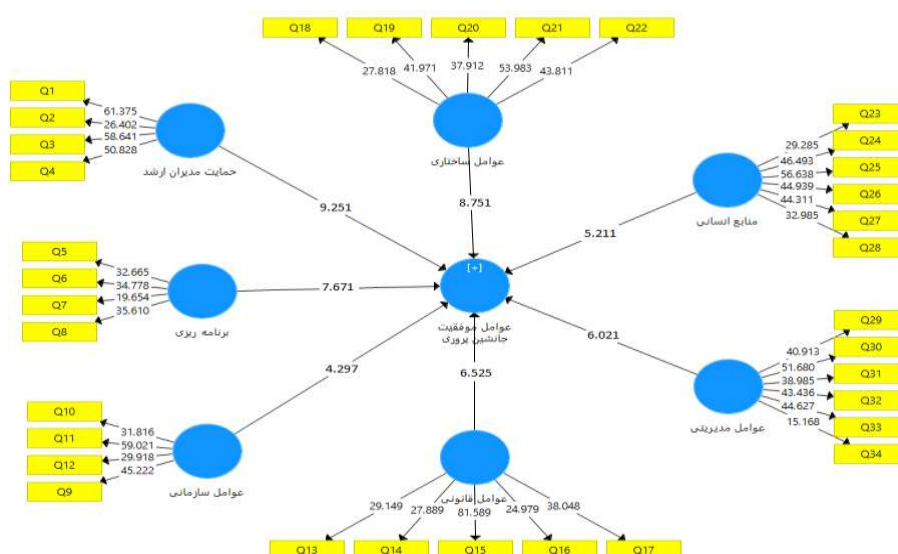
ابعاد	مؤلفه
	نبود سازوکار تغییر قوانین

همانگونه که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود بر اساس پیشینه پژوهش و با استفاده از نظر خبرگانی به کمک تکنیک دلفی فازی عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری شامل ابعاد ۷ گانه حمایت و مشارکت مدیران ارشد با ۴ مؤلفه، برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری با ۴ مؤلفه، عوامل سازمانی به ۴ مؤلفه، عوامل ساختاری با ۵ مؤلفه، منابع انسانی با ۶ مؤلفه، عوامل مدیریتی با ۶ مؤلفه و عوامل قانونی با ۵ مؤلفه است.

یافته‌های مرحله کمی پژوهش در راستای اعتباریابی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی) به کمک نرم افزار اسمالت پی‌ال‌اس به دست آمد که خروجی آن در شکل ۱ و ۲ نشان داده شده است.



شکل ۱. خروجی نرم افزار در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. خروجی نرم افزار در حالت ضرایب معناداری

معیارهای ارزیابی برآزش در یافته‌های پژوهش به صورت ارائه شده است؛

الف) اعداد معناداری تی؛ ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل بخش ساختاری، اعداد معناداری تی است. در صورتی که مقدار این اعداد از $1/96$ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان 95% است. البته باید توجه داشت که اعداد t فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آنها سنجید. برای این کار باید از معیار دیگری استفاده نمود. همان‌طور که در شکل ۲ مشخص است، ضرایب مربوط به مسیر بین متغیرها از مقدار $1/96$ بیشتر است که معنادار بودن این مسیر و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

ب) معیارهای R^2 ؛ دومین معیار برای بررسی برآزش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. یکی از مزیت‌های اصلی روش اسمارت پی‌ال‌اس این است که این روش قابلیت کاهش خطاها در مدل‌های اندازه‌گیری و یا افزایش واریانس بین سازه‌ها و شاخص‌ها را دارد. چین (۱۹۹۸) سه مقدار $0/19$ ، $0/33$ و $0/67$ عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفت (چین، ۱۹۹۸). با توجه به جدول شماره ۵ مقادیر R^2 نشان از برآزش مناسب مدل دارد.

جدول ۵. مقادیر R^2

متغیر	مقادیر R^2
حمایت مدیران ارشد	$0/106$
عوامل سازمانی	$0/522$
برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری	$0/321$
عوامل ساختاری	$0/362$
منابع انسانی	$0/246$
عوامل مدیریتی	$0/659$
عوامل قانونی	$0/634$

پ) معیار Q^2 ؛ این معیار توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد. این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. به اعتقاد آنها مدل‌هایی که دارای برآزش بخش ساختاری قابل قبولی هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون زای مدل را داشته باشند. به دین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به‌درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تأثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و از

این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. هنسler و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند.

جدول ۶. نتیجه برازش

متغیر	SSO	SSE	1-SSE/SSO	نتیجه برازش
حمایت مدیران ارشد	۱۹۵	۲۵/۵۸	۰/۵۴۸	تأیید برازش
عوامل سازمانی	۱۶۵	۲۴/۳۵	۰/۶۲۵	تأیید برازش
برنامه‌ریزی	۱۴۲	۴۵/۹۵	۰/۴۲۱	تأیید برازش
عوامل ساختاری	۱۳۷	۳۵/۵۳	۰/۶۳۶	تأیید برازش
منابع انسانی	۱۴۷	۱۲/۲۳	۰/۷۴۱	تأیید برازش
عوامل مدیریتی	۱۲۰	۱۳/۲۴	۰/۸۵۲	تأیید برازش
عوامل قانونی	۱۱۸	۲۳/۶۲	۰/۹۶۳	تأیید برازش

ت) معیار افزونگی؛ این معیار از حاصل ضرب مقادیر اشتراکی سازه‌ها در مقادیر R^2 مربوط به آن‌ها بدست می‌آید و نشانگر مقدار تغییر پذیری شاخص‌های یک سازه درون‌زا است که از یک یا چند سازه‌ها برون‌زا تأثیر می‌پذیرد.

جدول ۷. مقادیر افزونگی

متغیر	مقادیر اشتراکی	مقادیر R^2	نتیجه
حمایت مدیران ارشد	۰/۶۵۰	۰/۱۰۶	۰/۰۶۹
عوامل سازمانی	۰/۵۴۳	۰/۵۲۲	۰/۲۸۳
برنامه‌ریزی	۰/۶۴۶	۰/۳۲۱	۰/۲۰۷
عوامل ساختاری	۰/۵۹۸	۰/۳۶۲	۰/۲۱۶
منابع انسانی	۰/۵۵۱	۰/۲۴۶	۰/۱۳۵
عوامل مدیریتی	۰/۵۶۲	۰/۶۵۹	۰/۳۷۰
عوامل قانونی	۰/۵۳۲	۰/۶۳۴	۰/۳۲۹

در ادامه معیارهای ارزیابی برازش بخش کلی ارائه شده است؛ مقدار معیار نیکویی برازش مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار فوق توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید. به‌طوری که میانگین نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و R^2 Ave سازه‌های درون‌زای مدل است. تحلیل داده‌ها نشان داد که مقدار فرمول فوق، ۰/۳۰۶ است. در نتیجه با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش معرفی شده است و حصول ۰/۳۰۶ نشان از

بزارش متوسط مدل کلی است.

- تحلیل داده‌ها نشان داد حمایت و مشارکت مدیران ارشد با ضریب مسیری برابر با (۰/۵۶۷) و مقدار معناداری (۹/۲۵۱) بر موفقیت جانشین‌پروری تأثیرگذار است.
 - تحلیل داده‌ها نشان داد عوامل برنامه‌ریزی با ضریب مسیری برابر با (۰/۵۱۵) و مقدار معناداری (۷/۶۷۱) بر موفقیت جانشین‌پروری تأثیرگذار است.
 - تحلیل داده‌ها نشان داد عوامل سازمانی با ضریب مسیری برابر با (۰/۵۱۵) و مقدار معناداری (۷/۶۷۱) بر موفقیت جانشین‌پروری تأثیرگذار است.
 - تحلیل داده‌ها نشان داد عوامل ساختاری با ضریب مسیری برابر با (۰/۵۲۴) و مقدار معناداری (۸/۷۵۱) بر موفقیت جانشین‌پروری تأثیرگذار است.
 - تحلیل داده‌ها نشان داد منابع انسانی با ضریب مسیری برابر با (۰/۴۳۹) و مقدار معناداری (۵/۲۱۱) بر موفقیت جانشین‌پروری تأثیرگذار است.
 - تحلیل داده‌ها نشان داد عوامل مدیریتی با ضریب مسیری برابر با (۰/۴۷۱) و مقدار معناداری (۶/۰۲۱) بر موفقیت جانشین‌پروری تأثیرگذار است.
 - تحلیل داده‌ها نشان داد عوامل قانونی با ضریب مسیری برابر با (۰/۴۹۹) و مقدار معناداری (۶/۵۲۵) بر موفقیت جانشین‌پروری تأثیرگذار است.
- پس از اینکه با استفاده از معادلات ساختاری رابطه بین ابعاد و تأثیر آنها بر موفقیت جانشین‌پروری تایید شد، در این مرحله ابعاد شناسایی شده به منظور برنامه‌ریزی مدیران و سیاستگذاران آموزشی رتبه‌بندی می‌شوند تا تأثیر هر بعد بر موفقیت جانشین‌پروری و میزان اهمیت آن مشخص شود. میزان نرخ سازگاری برابر با ۰/۰۶۱ و کمتر از ۱۰٪ است. در تحلیل مقدار بدست آمده CR می‌توان گفت که مقایسات زوجی گروه در جدول ۸ از سازگاری برخوردار است. با توجه به جدول شماره ۸، شاخص «عوامل سازمانی» حایز رتبه اول و «عوامل قانونی» رتبه هفتم شدند.

جدول ۸. وزن و مقادیر اولویت ابعاد عوامل موفقیت جانشین‌پروری

اولویت	وزن	ابعاد
۳	۰.۱۸۰	حمایت و مشارکت مدیران ارشد
۲	۰.۱۹۰	برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری
۱	۰.۱۹۵	عوامل سازمانی
۴	۰.۱۷۵	عوامل ساختاری
۵	۰.۱۲۳	منابع انسانی
۶	۰.۰۹۵	عوامل مدیریتی
۷	۰.۰۴۲	عوامل قانونی

بحث و نتیجه‌گیری

پیشرفت‌های سریع و شتابان در عرصه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری، محیطی پویا و پرچالش برای سازمان‌ها به‌ویژه نهادهای دولتی ایجاد کرده است؛ به‌گونه‌ای که برنامه‌ریزی مطمئن و بلندمدت را با دشواری‌های جدی مواجه نموده است. در این میان، نیروی انسانی متخصص و توانمند به عنوان مهم‌ترین سرمایه هر سازمان، نقشی راهبردی در تداوم اثربخشی و تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کند. با توجه به اجتناب‌ناپذیری پدیده‌هایی چون بازنشستگی، استعفا، ارتقا و ... کارکنان، ضرورت دارد سازمان‌ها رویکردی هدفمند و نظام‌مند برای جایگزینی مناسب افراد در پست‌های کلیدی اتخاذ کنند.

جانشین‌پروری، مفهومی فراتر از صرفاً جایگزینی اضطراری مدیران ارشد است و به‌عنوان راهبردی ساختاریافته برای شناسایی، پرورش و به‌کارگیری نیروهای مستعد داخلی در سطوح مختلف سازمانی شناخته می‌شود. در واقع، جانشین‌پروری ابزاری مهم برای تضمین پایداری، چابکی و تاب‌آوری سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات و بحران‌هاست. جانشین‌پروری دیگر یک انتخاب اختیاری یا اقدامی واکنشی برای شرایط بحرانی نیست، بلکه ضرورتی استراتژیک و حیاتی برای تداوم عملکرد اثربخش سازمان‌ها در عصر تغییر و رقابت است. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که طراحی و استقرار الگویی کارا در حوزه جانشین‌پروری، به‌ویژه در سازمان‌های دفاعی، نه‌تنها موجب ارتقای سطح آمادگی و تاب‌آوری سازمان می‌شود، بلکه به پرورش نسلی از مدیران متعهد، توانمند و آشنا به اقتضائات درون‌سازمانی منتهی خواهد شد.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری در یکی از سازمان‌های دفاعی انجام گرفت. بر اساس تحلیل یافته‌ها و مرور ادبیات مرتبط، هفت عامل کلیدی شناسایی گردید که شامل «حمایت و مشارکت مدیران ارشد»، «برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری»، «عوامل سازمانی»، «عوامل ساختاری»، «منابع انسانی»، «عوامل مدیریتی» و «عوامل قانونی» می‌باشد. رتبه‌بندی این عوامل نشان داد که «عوامل سازمانی» بیشترین تأثیر را در موفقیت جانشین‌پروری دارند. مطابقت این نتیجه با تحقیقات پیشین، از جمله مطالعات قهرمانی و همکاران (۱۴۰۲) و ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)، اعتبار یافته‌ها را تقویت می‌کند. وجود چشم‌انداز روشن، تعیین مأموریت‌های شفاف و تدوین اهداف استراتژیک، سازمان را در مسیر رشد و تحول هدایت کرده و بستری مناسب برای جانشین‌پروری ایجاد می‌نماید.

«برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری» در رتبه دوم قرار گرفت که نشان‌دهنده اهمیت فرایند محور بودن در توسعه منابع انسانی است. برنامه‌ریزی منسجم، نه تنها از اتلاف منابع

جلوگیری می‌کند، بلکه زمینه‌ساز تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه و هدفمند در حوزه جانشین‌پروری است. نتایج همراستا با پژوهش‌های آذر و خرمی (۱۳۹۹) و مهرین و علی (۲۰۲۲) بوده و نقش کلیدی برنامه‌ریزی در ارتقاء اثربخشی سازمانی را تأیید می‌کند. «حمایت و مشارکت مدیران ارشد» به عنوان سومین عامل مؤثر، تأکیدی بر نقش رهبری در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری دارد. رهبران سازمانی به عنوان تسهیل‌گرانی مؤثر، نه تنها باید اعتقاد و تعهد به جانشین‌پروری داشته باشند، بلکه با اتخاذ سبک‌های حمایتی می‌توانند انگیزه و وفاداری کارکنان را افزایش دهند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های ضیایی و همکاران (۱۳۹۳) و آریتا و همکاران (۲۰۲۲) تطابق دارند.

در ادامه، «عوامل ساختاری» نیز در جایگاه چهارم قرار گرفتند. ساختار مناسب سازمانی، با تسهیل هماهنگی وظایف و ایجاد نظم در عملکردها، زمینه‌ساز بهره‌وری بیشتر و تحقق اهداف کلان سازمانی است. همچنین، یافته‌های تحقیق نشان دادند که «منابع انسانی» با وجود اهمیت ذاتی، در جایگاه پنجم تأثیرگذاری قرار دارند. این مسئله بیانگر آن است که کیفیت و مهارت نیروی انسانی باید در قالب ساختار و برنامه‌های حمایتی مناسب تقویت گردد. «عوامل مدیریتی» و «عوامل قانونی» به ترتیب در رتبه‌های ششم و هفتم قرار گرفتند. یافته‌ها بیانگر آن است که نگرش و سبک رهبری مدیران و وجود قوانین و مقررات حمایتی، هرچند در رده‌های پایین‌تر اولویت قرار دارند، اما نقش مکملی در اثربخشی فرآیند جانشین‌پروری ایفا می‌کنند. خلأهای قانونی، نبود اختیار کافی، یا ساختارهای قانونی ناکارآمد، می‌توانند اجرای این فرآیند را با چالش‌هایی جدی مواجه سازند.

به طور کلی، نتایج این پژوهش بیانگر آن است که موفقیت جانشین‌پروری مستلزم هماهنگی و هم‌افزایی بین عوامل مختلف سازمانی، ساختاری، انسانی و مدیریتی بوده و در سایه حمایت قانونی و راهبردی می‌توان آن را به یک مزیت رقابتی سازمانی تبدیل کرد. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در سازمان‌های دفاعی، مفهومی فراتر از یک رویکرد منابع انسانی بوده و به عنوان یک استراتژی کلان سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد. در این میان، عوامل سازمانی و برنامه‌ریزی ساختاریافته، نقش بنیادینی در ایجاد بستر مناسب برای رشد جانشینان بالقوه دارند. همچنین حمایت رهبری ارشد، توسعه منابع انسانی شایسته، و ساختار قانونی مناسب، اجزای مکملی هستند که در صورت هم‌افزایی می‌توانند اثربخشی نظام جانشین‌پروری را تضمین کنند.

با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود چشم‌انداز سازمانی به‌روشنی تدوین و به کارکنان اطلاع‌رسانی شود و آنها در تدوین اهداف سازمانی مشارکت داده شوند. برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و اعطای مزایای مالی به

شرکت کنندگان، همراه با ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان ضروری است. حمایت علنی مدیران ارشد از جانشین پروری و ایجاد فرهنگ سازمانی تشویقی برای استعدادها نیز اهمیت بالایی دارد. از سوی دیگر، به کارگیری سبک رهبری مشارکتی و فراهم کردن سامانه‌های مدیریت دانش ساختار سازمانی را تقویت می‌کند. شناسایی و رصد مستمر کارکنان مستعد، همراه با استفاده از چک‌لیست‌های علمی برای انتخاب جانشینان، توصیه می‌شود. تفویض اختیار به جانشینان آینده برای آموزش عملی و اعلام نتایج ارزیابی آنها نیز ضروری است. در نهایت، تصویب و به‌روزرسانی قوانین مرتبط با جانشین پروری و حمایت مدیران از این فرآیند، از دیگر پیشنهادات مهم تحقیق است.

تشکر و قدردانی

از تمامی اساتید، فرماندهان و کارکنان سازمان مورد مطالعه و همچنین از تمامی کسانی که در انجام این تحقیق به تیم پژوهش یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

سلطانی، محمدرضا؛ ناظمی اردکانی، مهدی و قویدل، علیرضا. (۱۳۹۹). طراحی الگوی جانشین پروری مدیران به‌عنوان یک رویکرد راهبردی سازمان‌ها. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۴ (۱۶)، ۶۲-۳۱.

سیری، ریحانه؛ صامت، علیرضا؛ قیومی، عباسعلی و رضایی، بابک. (۱۴۰۲). ارائه مدل کیفی جهت توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی. *فصلنامه راهبردهای منابع انسانی*، ۱۴ (۳۳)، ۷۴-۶۱.

غلامعلیان، محسن؛ صفری، علی؛ مشرف جوادی، محمدحسین و تیموری، هادی. (۱۴۰۲). شناسایی پیشران‌ها و پیامدهای جانشین پروری در شرکت سهامی بیمه ایران. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۴ (۵۵)، ۷۵-۴۲.

قهرمانی، سهیلا؛ نجفی، محسن و مؤمنی، ماندان. (۱۴۰۱). بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت نظام جانشین پروری؛ مورد مطالعه یکی از سازمان‌های تابعه آجا، مدیریت سرمایه/انسانی دفاعی، ۲ (۱)، ۳۶-۳۲.

- کولیوند، علیرضا؛ هزارجریبی، جعفر و سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۹۶). طراحی الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۵(۳)، ۵۱-۷۸.
- لباف، امیر حسین و نادریان جهرمی، مسعود. (۱۴۰۲). تدوین و ارزیابی الگوی جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان با تأکید بر روش دلفی. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۲(۶۰)، ۱۰۷-۱۲۶.
- هنرمند، سیدمرتضی و هراتیان، علی. (۱۴۰۰). الگوی جانشین‌پروری در سیره پیامبر اکرم(ص) با تأکید بر خطبه غدیر. *پژوهشنامه علوم حدیث تطبیقی*، ۸(۱۵)، ۳۲۳-۳۴۷.
- وثوقی نیری، عبدالله و خزایی، سعید. (۱۴۰۱). تأثیر هم‌تاپروری بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در یک نیروی نظامی. *فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۱(۴۵)، ۱۸۰-۱۴۹.
- Altman, W. (2009). Who's next in line? *Engineering & Technology*, 4(15), 72-75.
- Barden, D. M. (2008, May 5). The internal-candidate syndrome: All the parties involved in an open, national search are vulnerable when the applicant pool includes an insider. *The Chronicle of Higher Education*. Retrieved November 7, 2008, from <https://www.chronicle.com>
- Barner, A. K. (2016). *Predictability and constraints on the structure of ecological communities in the context of climate change* (Doctoral dissertation, Oregon State University).
- Barton, K. V., & Rouse-Jones, M. (2017, June 25-29). Leadership and succession planning in Caribbean libraries. *Workshop on Trends and Development in Caribbean Libraries*, 4-5.
- Butler, K., & Roche-Tarry, D. E. (2002). Succession planning: Putting an organization's knowledge to work. *Nature Biotechnology*, 20(10), 202-211.
- Carroll, C. (2004). Succession planning: Developing leaders for the future of the organization. *Leadership Abstracts*, 17(2), 1-2.
- Collins, J., & Porras, J. I. (1997). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Feeney, E. J. (2009). Taking a look at a school's leadership capacity: The role and function of high school department chairs. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies*, 82(5), 212-219.
- Gonzalez, C. (2010). *Leadership, diversity and succession planning in academia* (Research & Occupational Paper Series). University of California, Berkeley.
- Khumalo, F., Harris, D., & McCarty, E. C. (2008). Building diversity in the pipeline to corporate leadership. *Journal of Management Development*, 24(2), 155-168.
- Hills, A. (2009). Succession planning—or smart talent management? *Industrial and Commercial Training*, 41(1), 3-8.
- Leibman, M., Bruer, R., & Maki, B. (1996). Succession management: The next generation of succession planning. *Human Resource Planning*, 19(3), 16-29.
- Martin, C., Martin, L., & Mabbett, A. (2012). SME ownership succession—Business support and policy implications. *Small Business Service*, London.

- Phillips, C., & Redmon, T. (2010, January 19). Succession planning: A key sustainability strategy. *Succession Planning Webinar*, 4.
- Rothwell, W. J. (2010). *Career planning and succession management: Developing your organization's talent for today and tomorrow* (1st ed.). USA: Praeger.
- Rothwell, W. J. (2015). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (3rd ed.). New York: American Management Association (AMACOM).
- Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 579–594.
- Santora, J. C., Clemens, R. A., & Sarros, J. C. (2017). Views from the top: Foundation CEOs look at leadership succession. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(2), 106–113.
- Singer, P. M., & Griffith, G. (2010). *Succession planning in the library: Developing leaders, managing change*. Chicago: American Library Association.
- Zeiss, T. (2005). *Get 'em while they're hot: How to attract, develop and retain peak performers in the coming labor shortage*. Nashville, TN: Nelson Business.