

## واکاوی تأثیر پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری در عملکرد سازمان‌های بوروکراسی‌محور و ارائه راه‌کارهای کاربست‌پذیر

سیدحسین حسینی<sup>۱</sup>

### چکیده:

هدف از مطالعه حاضر واکاوی تأثیر پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری در عملکرد سازمان‌های بوروکراسی‌محور و ارائه راهکارهای کاربست‌پذیر است. در این پژوهش از رویکرد ترکیبی استفاده شده است. در بخش کیفی، ۱۵ نفر از فرماندهان ارشد، مدیران منابع انسانی و اساتید دانشگاه از ارتش جمهوری اسلامی ایران به روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی انتخاب و پس از مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته، داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری ۳ مرحله‌ای بران و کلارک (۲۰۱۳) مبتنی بر روش قوم‌نگاری مورد بررسی قرار گرفت. در بخش کمی، در راستای آزمون تأثیر مدل احصاء شده بر عملکرد سازمانی در سازمان منتخب، ۳۸۴ نفر از پرسنل آجا با حداقل مدرک کارشناسی مبتنی بر نمونه‌گیری خوشه‌ای در وهله اول و در ادامه نمونه‌گیری تصادفی در دسترس مورد آزمون قرار گرفتند. در نهایت داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart-PLS تحلیل گردیدند. یافته‌ها نشان داد که مکانیزم‌های پیاده‌سازی سیستم مدیریت جانشین‌پروری شامل هفت تم اصلی که به‌صورت تدریجی و فرآیندمحور اتفاق می‌افتد. این تم‌ها عبارت‌اند از: توسعه فرهنگ سازمانی، ایجاد بستر برای اجرا، اجرای متعهدانه سیستم، تدوین خط‌مشی‌ها، ارزیابی کاندیداها برای ایجاد شایسته‌سالاری، تحلیل شکاف‌های آموزشی و توسعه پرسنل، و در نهایت ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری. در بخش کمی، تایج حاکی از تأثیر مثبت و مستقیم پیاده‌سازی فرایند نظام جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی را تایید نمود. نتایج همچنین نشان دادند که حدود ۲۰ درصد از تغییرات عملکرد سازمان تحت تأثیر نظام جانشین‌پروری است.

**کلیدواژه‌ها:** جانشین‌پروری، نظام مدیریت جانشین‌پروری، عملکرد سازمانی، سازمان‌های بوروکراسی‌محور.

۱. دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران. رایانامه: Sh.hosseini81@yahoo.com



**مقدمه:**

امروزه بر خورداری سازمان‌های دفاعی از سرمایه‌های انسانی شایسته متناسب با ماهیت ماموریت و فرهنگ حاکم بر آنها توانمندی و آمادگی رزمی آنها را ارتقا خواهد داد (عشگری و خوشناموند، ۱۴۰۲). از طرفی مسئله نگهداشت مبتنی بر جانشین پروری سرمایه‌های انسانی در کشورهای در حال توسعه در دو دهه گذشته به عنوان مشکل شماره یک سازمان‌ها، بیشترین توجه مدیران را به خود جلب نموده و در آمار یکی از پرمخاطب‌ترین کلیدواژه‌های جستجو قرار گرفته است. (هدایتی فر و همکاران، ۱۴۰۳). مدیریت جانشینی به عنوان یکی از جنبه‌های اساسی مدیریت منابع انسانی، نقش کلیدی در حفظ تداوم رهبری و ارتقای پایداری سازمان ایفا می‌کند. در دنیای پرچالش امروز، سازمان‌هایی موفق به ادامه حیات و رشد می‌شوند که توانایی انتقال روان و بدون وقفه رهبری را داشته باشند. این انتقال نه تنها باید از لحاظ فنی و عملیاتی بدون اشکال باشد، بلکه باید به نحوی انجام شود که ارزش‌های سازمانی، دانش نهادی و سرمایه فکری سازمان حفظ و تقویت شود. به گفته اودینچی و همکاران (۲۰۲۳)، مدیریت جانشینی به تلاش‌های عمدی و روشمند سازمان‌ها برای ایجاد ساختاری پایدار برای حفظ و توسعه رهبران آینده، تشویق پیشرفت فردی و اطمینان از تداوم عملکرد سازمانی اشاره دارد.

در این راستا، نقش مدیریت جانشینی نه تنها در سطوح مدیریتی بلکه در کلیه سطوح سازمانی اهمیت دارد، چرا که به توسعه پتانسیل‌های فردی در همه بخش‌ها کمک کرده و تضمین می‌کند که سازمان‌ها برای مواجهه با چالش‌های پیش رو آمادگی داشته باشند. مدیریت جانشینی می‌تواند به شکلی استراتژیک اجرا شود تا به جای تنها جایگزینی افراد در موقعیت‌های رهبری، بر توسعه مهارت‌های فردی و گروهی و همچنین تقویت توانایی‌های تیم‌های مدیریتی تمرکز کند. نانتو و همکاران (۲۰۲۲) تأکید دارند که برنامه‌های موفق مدیریت جانشینی شامل شناسایی و توسعه رهبران بالقوه، ارائه فرصت‌های آموزشی و توسعه‌ای برای آنها و ایجاد محیطی است که در آن این رهبران بتوانند توانایی‌های خود را به طور منظم به نمایش بگذارند.

. کاجوانگ (۲۰۲۲) خاطرنشان می‌کند که نبود برنامه‌های مؤثر مدیریت جانشینی می‌تواند به کاهش بهره‌وری، افزایش خطرات سازمانی و حتی کاهش اعتبار و رقابت‌پذیری منجر شود. یکی از دلایل کلیدی اهمیت مدیریت جانشینی، نیاز به حفظ سرمایه‌های فکری و دانشی است که توسط مدیران و کارکنان کلیدی در طی سالیان ایجاد شده است. این سرمایه‌ها که اغلب در قالب دانش‌های تلویحی و مهارت‌های عملیاتی ذخیره می‌شوند، نقش حیاتی در تضمین موفقیت و پایداری سازمان دارند. همان‌طور که کپینپو و همکاران (۲۰۲۲) اشاره می‌کنند، مدیریت جانشینی مؤثر می‌تواند تضمین کند که این دانش‌ها و تجربیات با ارزش از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شوند و سازمان‌ها با کمترین چالش ممکن به مسیر رشد خود ادامه دهند.

با در نظر گرفتن همه این عوامل، مدیریت جانشینی نه تنها به عنوان یک استراتژی منابع انسانی بلکه به عنوان یک ابزار کلیدی برای مدیریت تغییر و پایداری سازمانی شناخته می شود. در عصر رقابت های جهانی، سازمان هایی موفق خواهند بود که نه تنها بتوانند رهبران فعلی را به خوبی مدیریت کنند، بلکه برای تربیت رهبران آینده نیز برنامه ریزی دقیقی داشته باشند.

با توجه به اهمیت مدیریت جانشینی در سازمان ها، بسیاری از سازمان ها به دلیل نبود برنامه های مناسب در این زمینه، با مشکلاتی از جمله کاهش سرمایه فکری و افت عملکرد مواجه شده اند. این مسئله به ویژه در سازمان های بوروکراسی محور که از ساختارهای سنتی و پیچیده برخوردار هستند، اهمیت بیشتری می یابد. مدیریت جانشینی به دلیل تغییرات سریع در محیط های کسب و کار، به یک ضرورت استراتژیک تبدیل شده است. امروزه سازمان ها نیازمند سیستم های مؤثری هستند که به توسعه و حفظ استعداد های انسانی کمک کرده و تداوم رهبری را تضمین کنند. با این حال، در بسیاری از سازمان های ایرانی، فقدان برنامه های کارآمد جانشینی می تواند باعث کاهش توانمندی نیروی انسانی و افت عملکرد شود. در این پژوهش، با توجه به شرایط خاص بوروکراسی در ایران و پیچیدگی های آن، به بررسی مکانیزم های بومی پیاده سازی نظام مدیریت جانشینی پرداخته شده است.

پژوهش های پیشین در حوزه مدیریت جانشینی عمدتاً به تجربه های بین المللی و غیر بومی پرداخته اند. در این میان، توجه به تفاوت های فرهنگی و ساختاری سازمان های ایرانی در این پژوهش یک جنبه نوآورانه محسوب می شود. علاوه بر این، این تحقیق با ارائه راهکارهای کاربردی و بومی شده برای پیاده سازی نظام جانشینی در سازمان های بوروکراسی محور ایران، گامی نوین در ادبیات موضوع برداشته است.

با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر در همین راستا به واکاوی تاثیر پیاده سازی نظام مدیریت جانشین پروری در عملکرد سازمان های بوروکراسی محور و ارائه راهکارهای کاربردی پذیر با توجه به نیاز سازمان و الزام سازمان در جهت رفع این نیاز در جهت حفظ مزیت رقابتی، پرداخته است.

## مبانی نظری و پیشینه های پژوهش

### جانشین پروری:

امروزه استعداد باوری به عنوان یکی از ارکان اصلی و پشتیبان چرخه مدیریت استعداد در سازمان ها، مورد توجه جدی صاحب نظران قرار گرفته است (گلشاهی و معینی فرد، ۱۴۰۲). مدیریت جانشین پروری به فرآیندی اشاره دارد که در آن سازمان ها افراد مستعد را شناسایی و برای جایگزینی در پست های کلیدی آینده توسعه می دهند (باگلی، ۲۰۰۸). این فرآیند شامل شناسایی

موقعیت‌های بحرانی، توسعه مهارت‌های رهبری و ارائه فرصت‌های یادگیری به افراد مستعد است (نوتال، ۲۰۰۷). مدیریت استعداد به عنوان یکی از اجزای اصلی مدیریت جانشین‌پروری شناخته می‌شود. این مفهوم به شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهای انسانی در سازمان‌ها اشاره دارد. هدف اصلی مدیریت استعداد، اطمینان از تأمین نیروهای انسانی با کیفیت و مستعد برای موقعیت‌های کلیدی است که نقش مهمی در پایداری و موفقیت سازمان ایفا می‌کند (گراوس، ۲۰۰۷).

مدیریت جانشین‌پروری به عنوان یک ابزار استراتژیک می‌تواند تأثیر مستقیم بر ارتقای عملکرد سازمانی داشته باشد. این مدیریت نه تنها به پایداری سازمان کمک می‌کند، بلکه از طریق توسعه رهبران آینده، به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، افزایش نوآوری و کاهش خطرات ناشی از تغییرات مدیریتی کمک می‌کند (کرمی، ۱۴۰۰).

ارتباط بین مدیریت جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در این است که مدیریت استعداد، به عنوان زیربنای مدیریت جانشین‌پروری، به شناسایی و توسعه افرادی که توانایی رهبری دارند کمک می‌کند. از سوی دیگر، مدیریت جانشین‌پروری به حفظ این استعدادهای و تضمین تداوم رهبری سازمان می‌پردازد. این دو مفهوم با هم تعامل داشته و موجب افزایش کارایی و پایداری سازمان می‌شوند. به طور کلی، مدیریت جانشین‌پروری به عنوان یک ابزار کلیدی در مدیریت منابع انسانی، نه تنها باعث حفظ و ارتقای سرمایه انسانی سازمان می‌شود، بلکه به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت استراتژیک سازمان نیز عمل می‌کند (آریامنش، ۱۳۹۹).

### عملکرد سازمانی (BSC):

امروزه منابع انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به حساب می‌آیند. لذا مدیران باید بدانند که چگونه با این منبع استراتژیک برخورد کنند. رویه‌های منابع انسانی در مدیریت عملکرد یکی از عوامل مهم کسب برتری در دنیای رقابتی امروز است (رسورکین، ۲، ۲۰۱۲)؛ امروزه معیار افزایش در پرداخت به کارکنان در کنار توانایی آنها در کسب مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید، توجه به عملکرد آنان می‌باشد (لنه، ۳، ۲۰۱۴). برنادین و همکاران (۱۹۹۵) اظهار می‌دارند که عملکرد باید به عنوان نتایج کار تعریف شود، چرا که آنها

<sup>۱</sup> Balanced Score Card

<sup>۲</sup> Resurreccin

<sup>۳</sup> Lene

<sup>۴</sup> Bernadin et al.

قویترین پیوند را با اهداف راهبردی، رضایت مشتری و درآمد های مالی دارند. به طور کلی عملکرد سازمانی نتیجه ای است که به عنوان برآیند رفتار سازمان اتفاق می افتد (هاپاسالو و همکاران، ۲۰۰۶، ۱).

عملکرد شرکت یک مفهوم چند بعدی است که وضعیت شرکت را با توجه به رقبا در نظر می گیرد. دیدگاهی جامع به عملکرد سازمانی نه تنها رویکردهای مالی، بلکه تمامی رویکردهایی که امکان ارزیابی خلق ارزش در سازمان را دارند، در بر می گیرد. این دیدگاه جامع از عملکرد شرکت هردو بعد: مالی (سود، رشد) و غیر مالی (کارایی، خلاقیت، رضایت مشتری) را در نظر می گیرد (لوپز و مرنو، ۲۰۱۱). اندازه گیری عملکرد یا موفقیت تجاری کسب و کارهای جدید همیشه چالشی ویژه در تحقیقات تجربی است. تنوع زیادی در ادبیات مربوط به تعریف و استفاده از شاخص های اندازه گیری موفقیت و عملکرد برای شرکتها وجود دارد. عملکرد کسب و کارها، می تواند بر اساس سطوح مختلف تجزیه و تحلیل اندازه گیری شود. معمولاً محققان شاخص های اندازه گیری عینی و ذهنی را متمایز می سازند (مویلر و همکاران، ۲۰۱۳، ۲).

#### نظام جانشین پروری و عملکرد سازمانی:

برخی محققین اظهار می دارند که "عملکرد باید به عنوان نتایج کار تعریف شود، چرا که آنها قویترین پیوند را با اهداف راهبردی، رضایت مشتری و درآمد های مالی دارند. به طور کلی عملکرد سازمانی نتیجه ای است که به عنوان برآیند رفتار سازمان اتفاق می افتد. شاخصهایی مانند سودآوری، بقا، رشد و میزان دستیابی به اهداف و قابلیت های رقابتی را می توان به عنوان نتیجه عملکرد مناسب تلقی کرد (هاپاسالو و همکاران، ۲۰۰۵، ۳). اجرای جانشین پروری در همه ابعاد برای رسیدن به بلوغ سازمانی و عملکرد مطلوب مهم بوده و می توان گفت که برای رهبران و تصمیم گیرندگان، توانایی سهیم شدن در استعداد جدید و بدست آوردن نیروی کار در جهت عملکرد سازمانی مطلوب (بقا، سودآوری و رشد فزاینده) از عوامل موجود در سازمان بسیار حیاتی است (پینل، ۲۰۱۰). با توجه به اینکه تحقیقات نشان داده است اجرای کارآمد جانشین پروری، می تواند مانع هدر دادن استعدادهای سازمانی و بهبود فرآیند سازمانی گردد. از طرفی سنجش عملکرد برای شرکت ها حیاتی است لذا مدیران باید گامهای اصلی اجرای نظام مدیریت جانشین پروری را شناسایی نمایند و با برنامه ریزی و اجرای موثر، استراتژیهای تدوین شده را با عملکرد سازمانی پیوند دهند.

<sup>۱</sup> Haapasalo et, al.

<sup>۲</sup> Mueller et al

<sup>۳</sup> Haapasalo et, al.

## پیشینه پژوهش:

در سال‌های اخیر، جانشین‌پروری به دلیل تغییرات محیط کسب‌وکار و نیاز به پایداری سازمان‌ها، به یکی از موضوعات مهم مدیریت منابع انسانی در ایران تبدیل شده است. پژوهش‌های خارجی درباره مدیریت جانشین‌پروری نشان می‌دهند که این فرآیند نقش کلیدی در پایداری سازمان، توسعه مهارت‌های رهبری و حفظ مزیت رقابتی دارد. برخی از نتایج پژوهش‌ها شامل موارد زیر است:

باکار (۲۰۲۴): برنامه‌های جامع جانشین‌پروری به پایداری سازمانی و حفظ کارکنان کلیدی کمک می‌کنند و مهارت‌های مدیریتی را ارتقا می‌دهند.

فیلیپ (۲۰۲۳): برنامه‌های جانشین‌پروری باعث افزایش تعهد سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان شده و استرس ناشی از تغییرات مدیریتی را کاهش می‌دهند.

جوهانستون و همکاران (۲۰۲۳): سازمان‌هایی با برنامه‌ریزی قبلی برای جانشین‌پروری در مواجهه با بحران‌های مدیریتی سریع‌تر و بهتر عمل کرده‌اند.

اودینچی و همکاران (۲۰۲۳): این تحقیق نشان داد که مدیریت جانشین‌پروری در صنعت بیمه نیجریه به طور معناداری با پایداری سازمانی در ابعاد محیطی، اقتصادی و اجتماعی مرتبط است.

شلسی و همکاران (۲۰۲۲): برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در نیجریه باعث بهبود عملکرد سازمانی شده و مربیگری و حفظ استعداد نقش مهمی در این بهبود دارند.

سون و همکاران (۲۰۲۱): شرکت‌های کوچک و متوسط که از طرح جانشین‌پروری استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری دارند و روابط کار-مدیریت قوی‌تر، فرآیند جانشین‌پروری را تسهیل می‌کند.

سنیوولیا (۲۰۲۰): برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها باید با جلسات منظم و بحث با رهبران برای تطبیق با نیازهای سازمانی همراه باشد.

رائول (۲۰۲۰): معرفی "مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای" برای مدیریت جانشین‌پروری و تأکید بر ارزیابی مستمر برنامه‌ها برای تضمین پایداری.

این مطالعات نشان می‌دهند که مدیریت جانشین‌پروری بهبود عملکرد سازمان و رضایت کارکنان را تضمین می‌کند.

با این حال، بسیاری از سازمان‌های دولتی و بوروکراتیک، فاقد برنامه‌های جامع برای جانشین‌پروری هستند. چندین پژوهش داخلی به صورت جامع به این موضوع پرداخته‌اند:

جان احمدی گل و همکاران (۱۴۰۲): پژوهش با عنوان فراتحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های دولتی. نتایج نشان داد ۴۱ عامل مؤثر بر جانشین پروری شناسایی شدند که می‌توانند به تصمیم‌گیری مؤثر کمک کنند.

توکلی و همکاران (۱۴۰۲): سازمان‌هایی که برنامه‌های جامع جانشین پروری دارند، در مواجهه با تغییرات مدیریتی بهتر عمل کرده و با توسعه مهارت‌های رهبری، بهره‌وری خود را افزایش می‌دهند.

خیرگو و شکری (۱۴۰۱): مدیریت جانشین پروری موجب بهبود عملکرد سازمان و افزایش رضایت شغلی و تعهد کارکنان می‌شود. همچنین، هماهنگی بین برنامه‌های جانشین پروری و استراتژی‌های سازمانی ضروری است.

کرمی (۱۴۰۰): عدم وجود برنامه‌های بلندمدت برای جانشین پروری در سازمان‌های بوروکراتیک منجر به کاهش بهره‌وری و دانش سازمانی می‌شود.

آریامنش (۱۳۹۹): سازمان‌های نظامی ایران به برنامه‌های جامع جانشین پروری نیاز دارند تا از پایداری مدیریتی و بهره‌وری بالاتری برخوردار شوند.

خاکدامن (۱۳۹۲): نبود برنامه‌های منسجم برای توسعه رهبران آینده یکی از عوامل کاهش کارایی در سازمان‌های نظامی است.

آرمان و جو شقانی (۱۳۹۴): مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های دولتی ایران به دلیل نبود زیرساخت‌های مناسب و استراتژی‌های بلندمدت با چالش‌های فراوانی روبرو است.

پورصادق و امامی (۱۳۹۳): بررسی عوامل مؤثر بر آمادگی سازمان‌های دولتی برای استقرار نظام جانشین پرور مدیران. نتایج نشان داد که حمایت مدیران ارشد و شایسته‌گزینی دو عامل مهم در استقرار نظام جانشین پروری هستند.

## روش‌شناسی پژوهش

بررسی پدیده‌های اجتماعی در علوم اجتماعی بوسیله روش‌های مختلفی انجام می‌گیرد که کاربرد هر یک از روش‌ها بر حسب ویژگی پارادایمی است. با توجه به اینکه موضوع این پژوهش واکاوی تاثیر پیاده سازی نظام مدیریت جانشین پروری در عملکرد سازمان‌های بوروکراسی محور و ارائه راهکارهای کاربردی است، لذا این پژوهش بر اساس نتیجه، توسعه‌ای، از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع داده نیز از روش آمیخته (کیفی-کمی) بهره برده است.

جامعه آماری این پژوهش شامل دو بخش است. در بخش کیفی، جامعه آماری شامل فرماندهان ارشد، مدیران عملیات نیروی انسانی و چند تن از اساتید دانشگاهی است که با موضوع نظام جانشین پروری در یگان‌های نظامی ایران آشنایی و تجربه عملی دارند. در بخش کمی، جامعه

آماري شامل کليه پرسنل کادر يگان‌هاي زير مجموعه آجا است که حداقل مدرک کارشناسي را دارا بوده و در زمينه جانشين‌پروري مشارکت دارند. در بخش کيفي از روش نمونه‌گيري هدفمند از نوع گلوله برفي استفاده شده است. ابتدا مصاحبه با مطلعين کليدي آغاز شد و سپس اين افراد، پژوهشگر را به ساير شرکت‌کنندگان هدايت کردند. به اين ترتيب، نمونه‌گيري تار سيدن به اشباع نظري ادامه يافت و در مجموع ۱۶ نفر براي بخش کيفي انتخاب شدند. در بخش کمي، روش نمونه‌گيري در وهله اول خوشه‌اي و سپس تصادفي در دسترس انتخاب شد. براي اين منظور، يگان‌هاي زير مجموعه آجا به ۵ خوشه (شمال، جنوب، غرب، شرق و مرکز) تقسيم شدند و پرسشنامه‌ها به صورت تصادفي در اين خوشه‌ها توزيع و جمع‌آوري شد. حجم نمونه در اين بخش ۳۸۴ نفر محاسبه شد که با استفاده از فرمول کوکران برآورد گرديد. ابزار تحقيق در بخش کيفي، داده‌ها از طريق مصاحبه عميق و نيمه‌ساختاريافته گردآوري شد. اين مصاحبه‌ها به منظور شناسايي موانع و چالش‌هاي نظام جانشين‌پروري در سازمان‌هاي نظامي انجام شدند. در بخش کمي، ابزار گردآوري داده‌ها پرسشنامه بود. اين پرسشنامه شامل دو بخش بود: پرسشنامه استاندارد کاپلان و نورتون (۲۰۰۴) براي سنجش عملکرد سازماني و پرسشنامه محقق ساخته براي ارزيابي ابعاد مختلف نظام جانشين‌پروري. در بخش کيفي، براي اعتبارسنجي مصاحبه‌ها از تکنیک‌هاي کدگذاري مستقل و دريافت بازخورد از مشارکت‌کنندگان استفاده شد. در بخش کمي، روايي ابزار با استفاده از تحليل عاملي تأييدي و مشورت با خبرگان مورد بررسي قرار گرفت. پايابي پرسشنامه‌ها نيز با استفاده از ضريب آلفاي کرونباخ محاسبه شد. مقدار آلفاي کرونباخ براي پرسشنامه جانشين‌پروري ۰,۹۶ و براي پرسشنامه عملکرد سازماني ۰,۸۴ به دست آمد که نشان‌دهنده پايابي مناسب ابزار است.

در بخش کيفي، از روش قوم‌نگاري براي تحليل داده‌ها و استخراج مدل نهايي استفاده گرديد. در بخش کمي، ابتدا داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و PLS مورد تجزيه و تحليل قرار گرفتند. براي بررسي نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسميرنوف استفاده شد و سپس با استفاده از مدل‌سازي معادلات ساختاري، فرضيه‌هاي پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند.

### تجزيه و تحليل داده‌ها:

تجزيه و تحليل داده‌ها فرايندي چندمرحله‌اي است که طی آن داده‌هاي جمع‌آوري شده پردازش و تحليل مي‌شوند تا فرضيه‌ها آزمون شوند و پاسخي براي پرسش پژوهش پيدا شود. اين فصل از پژوهش به بررسي يافته‌ها اختصاص دارد و در دو بخش تنظيم شده است. در بخش اول، با استفاده از مصاحبه‌هاي انجام شده با فرماندهان و مديران، مدل مکانيزم‌هاي پياده سازي نظام مدیریت جانشين‌پروري طراحي شده است. در اين قسمت براي تحليل داده‌هاي بدست آمده از روش قوم‌نگاري بهره گرفته شد. مردم‌نگاري یک توصيف عميق و همه‌جانبه از جامعه‌ي

مورد تحقیق است. به همین دلیل جامعه کوچک انتخاب می‌شود. مردم‌نگاری مطالعه‌ی مردم در یک موقعیت طبیعی، فرصتی را برای محققان فراهم می‌آورد تا مطالعه‌ای با جزئیات از گروهی از مردم را در حالی که در فرهنگ آن گروه غوطه‌ور هستند، را اجرا نمایند (بریکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). اتکینسون<sup>۲</sup> و اتکینسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۵: ۱) معتقدند که روش مردم‌نگاری در شاخص‌ترین شکل خود شامل مشارکت طولانی‌مدت، پنهان یا آشکار، مردم‌نگار در زندگی روزمره است که طی آن محقق، آنچه را که رخ می‌دهد و آنچه را که گفته می‌شود، شاهد است و پرسش‌هایی مطرح می‌کند- در حقیقت شاهد گردآوری هر نوع داده‌ای است که حاصل می‌شود تا از این طریق بر مسئله‌ای که کانون تحقیق است پرتوی بیفکند(فلیک، ۱۳۸۸). به طور کلی، هدف از مردم‌نگاری، به دست دادن یک مطالعه‌ی عمیق از یک فرهنگ است که این مطالعه عمیق دربرگیرنده رفتار، کنش‌های متقابل، زبان و مصنوعات و ... آن فرهنگ می‌باشد و البته با درک شیوه زندگی آن‌ها از دیدگاه خود آن‌ها(بلوور و وود<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). در بخش دوم، یافته‌های توصیفی بررسی و مدل طراحی‌شده در یگان‌های اجرا و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی تبیین می‌شود.

جدول شماره ۱: کدگذاری آزاد، توصیفی و محوری تم اول

مضمون فراگیر (تم اصلی)	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	میانگین عددی	CVR	پذیرش یا رد
فرهنگ‌سازی سازمانی مبتنی بر دیدگاه سیستماتیک	ایجاد شرایط مساعد برای پیاده‌سازی فرهنگ‌سازی جانشین پروری	تغییر نگرش فرماندهان در خصوص پیاده‌سازی نظام جانشین پروری			پذیرش
		توجه مضاعف‌تر به ارتقاء فرهنگ پذیرش پیاده‌سازی جانشین پروری از طریق مکانیزم‌های مناسب در سازمان			پذیرش
		تجزیه و تحلیل SWOT در راستای تحقق اهداف سازمان			پذیرش
		توجه به مقتضیات زمان و			پذیرش

<sup>۱</sup> Brix, H

<sup>۲</sup> Atkinson, P. A

<sup>۳</sup> Atkinson, P









<sup>۴</sup> Bloor, M., & Wood, F

			شرایط عمومی و رقابتی سازمان و برنامه‌ریزی مبتنی بر آن	
پذیرش			آشنا کردن و آگاهی در جهت روشن‌سازی لزوم پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان	هم‌راستا کردن اقدامات
پذیرش			زمان‌بندی استراتژی‌های سازمان جهت وصول اهداف	عملیات نیروی
پذیرش			ارزیابی و تأثیرپذیری از سیاست‌های آجا	انسانی با چشم‌انداز آجا
پذیرش			انطباق نظام جانشین‌پروری با چشم‌اندازهای مدون آجا	
پذیرش			داشتن دید سیستمی در پیاده‌سازی جانشین‌پروری	پیاده‌سازی گام‌به‌گام
پذیرش			حرکت مرحله‌به‌مرحله مبتنی بر مقتضیات کشور	نظام جانشین‌پرور
پذیرش			هم‌راستایی با سند چشم‌انداز و ایجاد مکانیزم‌ها در تحقق اهداف	ی مبتنی بر سند چشم‌انداز کشور

از مهم‌ترین یافته‌های تم اول این است که فرهنگ‌سازی سازمانی یک عامل کلیدی برای موفقیت در پیاده‌سازی نظام‌های مدیریتی همچون جانشین‌پروری است. فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک بستر حمایتی، می‌تواند از استراتژی‌ها و اهداف سازمان حمایت کند و نگرش‌های کارکنان را در راستای تحقق اهداف تنظیم کند. همچنین، مدیریت صحیح فرهنگ‌سازی موجب کاهش ترس کارکنان از برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری و تقویت حس اطمینان و امنیت شغلی آن‌ها می‌شود. در مقایسه با دیگر پژوهش‌ها، پژوهش حاضر تأکید بیشتری بر رویکرد سیستمی دارد و نقش کلیدی فرهنگ سازمانی در اجرای موفق سیستم‌های مدیریتی را بیشتر برجسته کرده است. پژوهش‌هایی نظیر کارهای هووی و همکاران (۲۰۰۱) و راثول (۲۰۰۱) نیز به اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و ضرورت فرهنگ‌سازی برای موفقیت در اجرای این برنامه‌ها اشاره کرده‌اند، اما در پژوهش حاضر بر لزوم تحلیل دقیق فرهنگ‌سازمانی و تطابق آن با استراتژی‌های کلان سازمانی تأکید بیشتری شده است. برای تحقیقات آتی، پیشنهاد می‌شود که به عوامل فرهنگی در سازمان‌های مختلف با توجه به ویژگی‌های خاص هر سازمان پرداخته شود. همچنین، بررسی‌های بیشتری در زمینه تأثیرات جانشین‌پروری بر عملکرد کلی سازمان و ایجاد بسترهای مناسب فرهنگی برای پیاده‌سازی این سیستم‌ها در شرایط مختلف انجام شود.



جدول شماره ۲: کدگذاری آزاد، توصیفی و محوری تم دوم

مضمون فراگیر (تم اصلی)	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	میانگین عددی	CVR	پذیرش یا رد
بسترسازی برای پیاده سازی نظام جانشین پروری	هماهنگی سازمان با رسالت نظام و ساختار مدرن منابع انسانی	توجه به نقش نهادها و سیاست‌های کلان کشور در پیاده سازی جانشین‌پروری			پذیرش
		میزان هم‌راستایی رشد در واحدهای مختلف سازمان			پذیرش
		آزمون‌های استخدامی به‌مثابه جایگزینی و استعدادیابی افراد در سازمان			پذیرش
		استخدام افراد بر اساس نیاز و رسالت سازمان مبتنی بر معیارهای درست با در نظر گرفتن عواقب تصمیمات			پذیرش
توجه به ایجاد بستر ساختاری در تحقق چشم انداز میانی و کلان	توجه به ایجاد بستر ساختاری در تحقق چشم انداز میانی و کلان	توجه به فرآیندهای پیشبرد چشم انداز سازمان و کشور			پذیرش
		تأثیر ساختار سازمانی در موفقیت جانشین‌پروری و اصلاح آن به‌منظور بسترسازی			پذیرش
		بازنگری در فرایندها به‌مثابه ابزار تحقق اهداف			پذیرش
ارتقاء حمایت سازمانی ادراک‌شده	ارتقاء حمایت سازمانی ادراک‌شده	ایجاد حس حمایتی در کارکنان در جهت موفقیت پیاده سازی جانشین‌پروری			پذیرش
		ایجاد سازوکارها و ذهنیت‌های مربوطه (بسترسازی برای ایجاد پاداش‌های درونی در کارکنان)			پذیرش
		توجیه افراد مانع تراش در فرایند جانشین‌پروری			پذیرش
		رفع محدودیت‌های ساختار سازمانی			پذیرش
رفع موانع درون سازمانی	رفع موانع درون سازمانی	تفکر سازمانی سنتی			پذیرش

پذیرش			نظام استعدادیابی موجود	رفع موانع برون سازمانی
پذیرش			رفع موانع مدیریتی	
پذیرش			سیاست‌گذاری‌های کلان سیاسی و اقتصادی	
پذیرش			قوانین و مقررات تحمیلی	

یکی از نتایج اصلی تم دوم این است که پیاده‌سازی موفق نظام جانشین‌پروری نیازمند هماهنگی با استراتژی‌های کلان سازمان و سیاست‌های کلان کشور است. عوامل کلیدی مانند انتخاب صحیح منابع انسانی، مدیریت استعدادهای و بازنگری ساختارهای سازمانی، نقش حیاتی در موفقیت اجرای این نظام دارند. همچنین، پژوهش به موانع درون‌سازمانی مانند ساختارهای سلسله‌مراتبی قدیمی و موانع بیرونی مثل قوانین دست‌وپاگیر و دخالت‌های سیاسی اشاره می‌کند که اجرای این نظام را دشوار می‌سازند. این پژوهش در مقایسه با سایر مطالعات به اهمیت بستر ساختاری و فرهنگی در پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری توجه ویژه‌ای دارد. در حالی که سایر پژوهش‌ها نظیر مطالعات راث ول و ویلیام جی (۲۰۰۵) بر مدیریت جانشین‌پروری و توسعه منابع انسانی تمرکز دارند، این پژوهش بیشتر به تأثیر سیاست‌ها و ساختارهای کلان بر پیاده‌سازی موفق نظام پرداخته است. همچنین، این مطالعه به طور خاص به شرایط خاص سازمان‌های نظامی ایران پرداخته است که در دیگر مطالعات کمتر به آن اشاره شده است. پژوهش پیشنهاد می‌کند که برای تحقیقات آتی، به بررسی عمیق‌تری از موانع درون و بیرون‌سازمانی پرداخته شود، به ویژه موانع سیاسی و ساختاری که مانع پیاده‌سازی صحیح نظام جانشین‌پروری می‌شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود که راهکارهایی برای رفع این موانع و تطبیق سیاست‌های سازمانی با قوانین کلان کشور تدوین شود. علاوه بر این، تحقیقات می‌توانند بر توسعه نظام‌های مدیریت استعداد با رویکردهای مبتنی بر تکنولوژی‌های جدید و راهکارهای جهانی برای سازگاری بهتر با شرایط فعلی تمرکز کنند.

### جدول شماره ۳: کدگذاری آزاد، توصیفی و محوری تم سوم

مضمون فراگیر (تم اصلی)	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	میانگین عددی	CVR	پذیرش یا رد
اجرای	تعریف معیارهای منطقی و تغییر نگرش	شناسایی و تعیین معیارهای منطقی در مسیر انتخاب افراد برای اجرای موفقیت‌آمیز			پذیرش

پذیرش			وجه به دیدگاه بلندمدت توسط مدیران	متعهدانه و غیرقابل نفوذ و مبتنی بر روش سیستمی
پذیرش			توجه به مشارکت مدیران سازمانی در پیاده سازی موفق جانشین پروری	
پذیرش			نقش اعتماد و تعهد دوطرفه در تحقق سیستمی جانشین پروری	
پذیرش			اهمیت ایجاد اعتقاد به جانشین پروری در همه سطوح	
پذیرش			میزان استفاده از قابلیت‌های افراد آموزش دیده به مثابه ابزاری قوی در جهت پیاده سازی موفق جانشین پروری	بهره‌برداری از استعدادها و قابلیت‌های سازمانی افراد
پذیرش			توجه به قابلیت‌های بالقوه و بالفعل افراد	

تم سوم به این نتیجه رسیده است که اجرای متعهدانه و مبتنی بر روش سیستمی نظام جانشین پروری، یکی از اساسی‌ترین عوامل موفقیت در پیاده سازی این نظام در سازمان‌هاست. تعهد سازمانی و توجه به معیارهای منطقی در انتخاب و تربیت نیروهای انسانی کلیدی، پایه اصلی این موفقیت است. مدیریت منابع انسانی باید به شکلی سیستمی به شناسایی و بهره‌برداری از استعدادهای بالقوه کارکنان بپردازد. همچنین، تغییر نگرش مدیران و ایجاد حس همدلی و تعهد در تمام سطوح سازمانی از دیگر نتایج مهم این پژوهش است. این پژوهش با سایر پژوهش‌ها مانند راثول (۲۰۰۵) و ساندرام و همکاران (۲۰۱۱) که بر اهمیت تعهد و رویکرد سیستمی در مدیریت جانشین پروری تأکید دارند، هم‌راستا است. با این حال، در پژوهش حاضر بر شناسایی و بهره‌برداری از استعدادهای پنهان نیروی انسانی تمرکز بیشتری شده است. به علاوه، این مطالعه به نقش مهم حمایت مستقیم مدیران ارشد در موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین پروری توجه خاصی دارد، که در سایر پژوهش‌ها کمتر به‌طور دقیق به آن پرداخته شده است. پژوهش پیشنهاد می‌کند که برای تحقیقات آتی به بررسی عمیق‌تر نقش تعهد سازمانی و تغییر نگرش مدیران در پیاده‌سازی موفق نظام‌های جانشین پروری پرداخته شود. همچنین، مطالعات بیشتر باید بر روی فرآیندهای شناسایی استعدادهای پنهان و بهره‌برداری بهینه از آن‌ها متمرکز شوند. ایجاد چارچوب‌هایی برای افزایش هماهنگی بین

واحدهای مختلف سازمان در جهت کشف استعدادها و تدوین برنامه‌های توسعه شخصی برای کارکنان نیز به عنوان پیشنهاد مطرح شده است.

**جدول شماره ۴: کدگذاری آزاد، توصیفی و محوری تم چهارم**

مضمون فراگیر (تم اصلی)	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	میانگین عددی	CVR	پذیرش یا رد	
تعیین و مشخص کردن خط‌مشی‌ها مبتنی بر رسالت و اهداف نظام	تعهد و مشغولیت مدیران و فرماندهان	همسوسازی پست‌های کلیدی سازمان مبتنی بر سیاست‌های کلان			پذیرش	
		التزام شغلی و دلبستگی بالای فرماندهان به سازمان			پذیرش	
		توجه به نقش نیروی انسانی و استفاده کارا از ظرفیت‌ها			پذیرش	
	تدوین واقع‌گرایانه اهداف با توجه سیاست‌های کلان	توجه به نقش فرماندهان ارشد در تعیین خط‌مشی‌ها بر مبنای اهداف واقع‌گرایانه				پذیرش
		واقع‌نگری با توجه به امکانات سازمانی عامل مهم در تحقق چشم‌اندازها				پذیرش
		مشخص بودن معیارها و فرایند احراز مشاغل کلیدی و اولویت‌بندی آن‌ها				پذیرش
		توجه به گنجاندن مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی برای تصدی پست‌های کلیدی				پذیرش
		تعیین شرح شغل برای مشاغل در بدو ورود با توجه به نیازهای سازمان				پذیرش
		توجه به تناسب شغل با شاغل				پذیرش
	ایجاد نظام‌های شغلی متناسب و کارا	توجه به بحث تخصص به‌مثابه عامل اصلی کارایی				پذیرش
		شناسایی مشاغل کلیدی بر اساس میزان تأثیرگذاری در اهداف و تولید نهایی				پذیرش

پذیرش			میزان آگاهی از مزایای جانشین پروری	شناسایی پست های کلیدی
پذیرش			آموزش مدیران به منظور ایجاد اعتقاد و تعهد به نظام	
پذیرش			تأثیرپذیری میزان حمایت مدیران از اجرای برنامه های تدوین شده از عوامل دیگر همچون بودجه و.....	
پذیرش			میزان مشارکت مدیران در تدوین برنامه ها به مثابه ابزاری برای حمایت از اجرای برنامه	
پذیرش			توجه به نگرش و حمایت مدیران و موافقت آن ها در اجرای موفق نظام های مستقر شده	

تم چهارم به این نتیجه رسیده است که تعیین خطمشی های مبتنی بر رسالت و اهداف سازمان، یکی از اساسی ترین عوامل در موفقیت نظام جانشین پروری است. این خطمشی ها باید به طور واقع گرایانه و متناسب با سیاست های کلان سازمان تدوین شوند. تعهد و مشغولیت مدیران و فرماندهان در اجرای این خطمشی ها نقشی حیاتی دارد. به علاوه، پژوهش بر اهمیت شناسایی پست های کلیدی و تدوین شرح شغل های دقیق برای منصب های حساس در سازمان تأکید می کند. در این فرآیند، استفاده از نظام های شغلی متناسب و کارا نیز از الزامات است تا بهره وری و کارایی سازمان افزایش یابد. این پژوهش با سایر مطالعات نظیر پژوهش های ابوالعلائی و غفاری (۱۳۸۵) که بر اهمیت برنامه ریزی استراتژیک و خطمشی های سازمانی تأکید دارند، هم راستا است. با این حال، پژوهش حاضر به طور خاص به تأثیر تعهد و مشغولیت مدیران در اجرای نظام جانشین پروری و همچنین نقش کلیدی شناسایی و تنظیم شرح شغل های دقیق برای منصب های کلیدی اشاره کرده است، که در مطالعات قبلی به صورت جزئی تر مورد بررسی قرار نگرفته است. برای تحقیقات آتی پیشنهاد می شود که بررسی بیشتری بر روی نقش تعهد مدیران و فرماندهان در پیاده سازی نظام جانشین پروری انجام شود. همچنین، تأکید بیشتری بر روی ایجاد نظام های شغلی متناسب با شرایط خاص هر سازمان و همچنین طراحی سیستم هایی برای شناسایی استعدادها و توسعه مسیرهای شغلی پیشنهاد می شود. مطالعات آینده می توانند بر روی تاثیر سیاست های کلان در اجرای این خطمشی ها و چالش های مرتبط با آن نیز متمرکز شوند.

مضمون فراگیر (تم اصلی)	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	میانگي ن عددي	CVR	پذيرش يارد
ارزيابي دقيق كانديداها از لحاظ قابليت‌هاي بالقوه و بالفعل	ارزيابي دقيق كانديداها از لحاظ قابليت‌هاي بالقوه و بالفعل	شناسايي كانديداها براي تصدي سمت‌هاي كليدي به كمك مديريت عمليات نيروي انساني			پذيرش
		تعيين دقيق شرح شغل براي پست‌هاي كليدي در هر سطح			پذيرش
		شناسايي مهارت فني، اداركي و انساني كانديداهاي پست‌هاي كليدي			پذيرش
		شناسايي ويژگي‌هاي شخصيتي و رفتاري پرسنل كادر			پذيرش
		شناسايي تحصيلات و تجربيات كانديداهاي تصدي پست كليدي			پذيرش
		علاقه‌مندی و اشتياق شغلي ملاك شناسايي استعداد بعد از ورود به سازمان			پذيرش
ارزيابي كانديداها به‌منظور استقرار نظام شايسته‌گزيني	برقراري كانون‌هاي ارزيابي با دستورالعمل‌هاي مدون	تشكيل كانون‌هاي ارزيابي و تعيين ميزان توانمندی افراد در نظام			پذيرش
		مشخص بودن دستورالعمل‌هاي مدون براي شناسايي استعدادهاي بالقوه افراد در سازمان			پذيرش
		مشخص بودن افراد واجد شرايط براي رشد و تعيين جانشينان احتمالي براي جايگزين شدن			پذيرش
پياده‌سازي نظام شايسته‌گزيني و توجه به مديريت استعداد	پياده‌سازي نظام شايسته‌گزيني و توجه به مديريت استعداد	مشخص كردن معيارهاي شناسايي استعدادها			پذيرش
		توجه به شايسته‌گزيني در سازمان			پذيرش
		لزوم توجه به توسعه استعدادها			پذيرش
		توجه به فرايندهاي مديريت استعداد در سازمان			پذيرش

تم پنجم به اين نتيجه رسيده است كه ارزيابي كانديداها به‌منظور پياده‌سازي نظام شايسته‌گزيني يكي از گام‌هاي كليدي در موفقيت نظام جانشين‌پروري است. شايسته‌سالاري در سازمان‌ها، از جمله عواملی است كه موجب افزايش تعهد و وفاداري كاركنان می‌شود و تأكيد

پژوهش بر این است که شایسته‌گزینی باید در تمام سطوح سازمانی اجرا شود. همچنین، پژوهش بر اهمیت ارزیابی کاندیداها بر اساس معیارهای دقیق شایستگی‌های فردی و شغلی مانند دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، و تجربه تأکید دارد. ایجاد کانون‌های ارزیابی و تشکیل خزانه استعداد برای توسعه نظام شایسته‌گزینی نیز از دیگر نتایج این تحقیق است. پژوهش حاضر با نتایج سایر مطالعات مشابه مانند پژوهش‌های کانگر و فولمر (۲۰۰۲) و راث ول (۲۰۰۵) که بر اهمیت ارزیابی کاندیداها و توسعه سیستماتیک منابع انسانی تأکید دارند، هم‌راستا است. با این حال، پژوهش فعلی به‌طور خاص بر پیاده‌سازی شایسته‌سالاری و نقش کانون‌های ارزیابی در شناسایی استعدادها و استفاده بهینه از پتانسیل‌های انسانی تأکید بیشتری دارد. همچنین، به چالش‌های فرهنگی و ساختاری که مانع پیاده‌سازی موفق این نظام می‌شوند، توجه بیشتری شده است. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده، بررسی بیشتری بر روی موانع فرهنگی و ساختاری که مانع پیاده‌سازی موفق شایسته‌گزینی می‌شوند، انجام شود. همچنین، نقش آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان به‌عنوان یک عامل کلیدی در بهبود فرآیند ارزیابی و انتخاب افراد شایسته می‌تواند مورد بررسی بیشتری قرار گیرد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آینده بر ایجاد و به‌کارگیری فناوری‌های نوین در کانون‌های ارزیابی و شناسایی استعدادها تمرکز کنند تا بهینه‌سازی در این زمینه فراهم شود.

جدول شماره ۶: کدگذاری آزاد، توصیفی و محوری تم ششم

مضمون فراگیر (تم اصلی)	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	میانگین عددی	CVR	پذیرش یا رد
تحلیل شکاف‌های آموزشی و توسعه پرسنل کادر مبتنی بر رسالت نظام	تعیین نیازهای آموزشی به‌منظور توسعه توانمندی افراد	تعیین نیازهای آموزشی فرماندهان، مدیران و پرسنل کادر			پذیرش
		شیوه‌های متفاوت آموزش و توسعه کارکنان عاملی برای توسعه پرسنل			پذیرش
		توجه به توسعه پرسنل از طریق آموزش			پذیرش
	برنامه‌ریزی آموزشی متناسب با مسیر شغلی و توانمندی پرسنل	هم‌راستایی آموزش با ارتقا و تصدی جایگاه‌های استراتژیک			پذیرش
		تدوین برنامه‌های آموزشی مبتنی بر نیازهای آتی			پذیرش
		میزان توجه به توانمندسازی کارکنان به‌مثابه ابزاری برای عملکرد بهینه			پذیرش





پذیرش			مشخص بودن کار راهه شغلی مدون و سیستماتیک در جهت پیاده سازی موفق جانشین‌پروری	تدوین کار راهه شغلی متناسب
پذیرش			پیمودن کار راهه شغلی برای تصدی پست‌های کلیدی و اهمیت تدوین کار راهه در تصدی پست‌های کلیدی	
پذیرش			تعیین جانشینان احتمالی در تصدی پست‌های کلیدی در آینده	
پذیرش			اهمیت ایجاد انگیزه از طریق توسعه مبتنی بر کار راهه	تدوین نظام‌های انگیزشی در جهت توانمندی پرسنل
پذیرش			پرداختی (جبران خدمات) مبتنی بر طبقه‌بندی مشاغل	
پذیرش			انگیزش به‌مثابه ابزاری برای اجرای موفق برنامه‌ها	
پذیرش			ارتقاء مبتنی بر شایستگی و انتصابات هم‌راستا با آن	توسعه کارکنان مبتنی بر تخصص و کار راهه شغلی
پذیرش			شرایط احراز مبتنی بر کار راهه شغلی به دلیل نیاز به تخصص و تجربه	
پذیرش			اهمیت چرخش شغلی به‌منظور توسعه بیشتر توانایی کارکنان	
پذیرش			آموزش‌های ضمن خدمت به دلیل وجود ظرفیت‌ها	استفاده از روش‌های
پذیرش			آموزش ضمن خدمت به‌مثابه ابزاری برای توانمندی در امور محول شده مرتبط و غیر مرتبط	ضمن خدمت برای توسعه کاندیداها

تم ششم به این نتیجه رسیده است که تحلیل شکاف‌های آموزشی و توسعه پرسنل کادر، مبتنی بر ر ر سالت نظام، یکی از اساسی‌ترین گام‌ها در موفقیت نظام جانشین‌پروری است. این تحلیل شامل شناسایی نیازهای آموزشی پرسنل، تدوین کار راهه شغلی، برنامه‌ریزی آموزشی متناسب با مسیر شغلی و ایجاد نظام‌های انگیزشی برای توانمندسازی افراد است. پژوهش نشان می‌دهد که ارتقای دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های پرسنل، نقش کلیدی در موفقیت سازمان و دستیابی به اهداف کلان دارد. توجه به توسعه مسیر شغلی و انگیزش کارکنان برای دستیابی به اهداف شغلی و سازمانی از دیگر نتایج مهم این تحقیق است. این پژوهش هم‌راستا با مطالعات سایر محققان مانند راث ول (۲۰۰۵) و کانگر و فولمر (۲۰۰۲) است که بر اهمیت توسعه شایستگی‌ها و برنامه‌ریزی آموزشی برای موفقیت نظام جانشین‌پروری تأکید دارند. پژوهش‌های گذشته نیز اهمیت تحلیل شکاف‌های آموزشی و توسعه پرسنل را برای بهبود عملکرد سازمانی و پایداری نیروی انسانی تأیید کرده‌اند. با این حال، در پژوهش حاضر تأکید بیشتری بر نیاز به

تدوین کار راهه شغلی و انگیزش کارکنان به عنوان ابزارهای اساسی برای افزایش تعهد و عملکرد کارکنان شده است. پیشنهاد می شود در تحقیقات آینده، بررسی بیشتری بر روی نقش انگیزش و توانمندسازی در ارتقای عملکرد کارکنان صورت گیرد. همچنین، تأکید بیشتری بر اهمیت توسعه مهارت های تخصصی و پیوند آن ها با برنامه های آموزشی برای بهبود جانشین پروری در سازمان ها پیشنهاد می شود. به علاوه، مطالعات آینده می توانند به بررسی تأثیر فناوری های نوین بر بهبود فرآیندهای آموزشی و توسعه منابع انسانی در راستای نظام جانشین پروری بپردازند.

**جدول شماره ۷: کدگذاری آزاد، توصیفی و محوری تم هفتم**

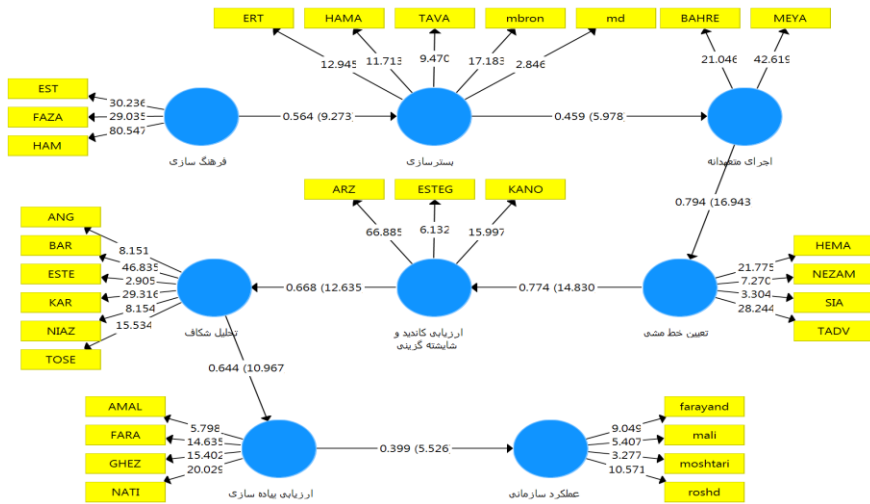
مضمون فراگیر (تم اصلی)	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	میانگی ن عددی	CVR	پذیرش یا رد	
ارزیابی نظام مدیریت جانشین پروری	مشخص کردن معیارهای ارزیابی عملکرد نظام	پیاده سازی معیارهای ارزیابی عملکرد سیستمی بر مبنای وصول به اهداف			پذیرش	
		تعیین اولویت معیارها برای نظام			پذیرش	
		مشخص نمودن معیارهای ارزیابی و میزان تغییر معیارهای ارزیابی عملکرد			پذیرش	
	ارزیابی نظام بر مبنای فرایند گرا بودن	ارزیابی میزان تغییرات رفتاری پرسنل				پذیرش
		ارزیابی میزان تمایل سازمان به پیشرفت پرسنل				پذیرش
		میزان مشارکت، علاقه مندی و درگیری پرسنل با کار در سازمان				پذیرش
		ارزیابی بروزرسانی پرسنل بعنوان مبنای ارتقاء آن ها				پذیرش
	ارزیابی نظام از لحاظ نتیجه گرا بودن	ارزیابی عملکرد افراد				پذیرش
		پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد سازمانی بر مبنای وصول به اهداف				پذیرش
ارزیابی میزان علاقه افراد به پیشرفت در سازمان					پذیرش	
ارزیابی نظام بر مبنای برداشت فرماندهان و فرماندهان و	میزان سیستماتیک بودن رفتار فرماندهان و مدیران در ارزیابی عملکرد				پذیرش	

مدیران	متغیر بودن معیار ارزیابی عملکرد سازمانی			پذیرش
	قائم به شخص بودن رفتارها و قضاوت‌ها			پذیرش

تم هفتم نشان می‌دهد که ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری یکی از اساسی‌ترین مراحل برای اطمینان از موفقیت این نظام است. ارزیابی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و بر اساس آن‌ها بهبودهای لازم را اعمال کنند. مشخص کردن معیارهای ارزیابی عملکرد اولین گام در این فرآیند است که به سازمان کمک می‌کند تا عملکرد کارکنان و فرآیندهای خود را به طور دقیق‌تری اندازه‌گیری کند. ارزیابی بر اساس سه شاخص اصلی انجام می‌شود: ارزیابی فرآیند، ارزیابی نتیجه، و ارزیابی بر مبنای قضاوت مدیران. هر یک از این شاخص‌ها به سازمان امکان می‌دهند تا از جنبه‌های مختلف به بررسی عملکرد نظام جانشین‌پروری بپردازد. این پژوهش هم‌راستا با مطالعات گذشته نظیر تحقیق‌های کیم (۲۰۰۶) و سینگل و همکاران (۲۰۰۶) است که بر اهمیت ارزیابی دقیق عملکرد سازمانی تأکید کرده‌اند. در حالی که سایر پژوهش‌ها بر لزوم استفاده از سیستم‌های ارزیابی به منظور بهبود عملکرد تأکید دارند، این پژوهش به‌طور خاص به ارزیابی مدیریت جانشین‌پروری پرداخته و نقش حیاتی معیارهای ارزیابی فرآیند و نتیجه را مورد توجه قرار داده است.

### نتایج بخش کمی:

تأثیر فرایندی پیاده سازی نظام جانشین‌پروری و مدیریت عملکرد: بر اساس توضیحات بخش قبل، این قسمت به دنبال آزمون تاثیر ابعاد مدل پیشنهادی بخش کیفی بر عملکرد سازمانی می‌باشد. به عبارتی این بخش به دنبال تحلیل مسیر فرآیند پیاده سازی نظام جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی از طریق معادلات ساختاری در نرم افزار PLS می‌باشد. این مسیر از فرهنگ‌سازی سیستمی شروع و در ادامه به ترتیب از بسترسازی اجرای جانشین، اجرای متعهدانه بادی سیستمی، تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها برای شایسته‌گزینی، تحلیل شکاف‌های آموزشی، ارزیابی سیستم جانشین‌پروری و نهایتاً به مدیریت عملکرد ختم می‌گردد. بر اساس خروجی نرم افزار شکل و جدول زیر خلاصه‌ای از تحلیل مسیر مدل مد نظر را نشان می‌دهد. در جدول و شکل می‌توان مسیرهای مد نظر، میزان ضرایب تعیین، میزان ضریب استاندارد و میزان ضریب معناداری آن‌ها را مشاهده نمود.



شکل ۱- مدل فرآیندی معادلات ساختاری تحقیق

بر اساس نتایج میزان ضرایب تعیین (R<sup>2</sup>) در تمامی متغیرها از مقدار نسبتاً مناسبی برخوردار می باشد. همچنین میزان ضرایب معناداری تمامی روابط (T-Value) بیشتر از ۱/۹۶ می باشد که نشان از تایید تاثیر مثبت و مستقیم دارد. بنابراین می توان اظهار داشت تمامی روابط مورد تائید قرار گرفتند؛ به عبارت دیگر پیاده سازی فرآیندی مکانیزم های نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان های بوروکراسی محور بر عملکرد سازمانی مورد تائید قرار گرفت.

### نتیجه گیری و پیشنهادها:

پیاده سازی موفق نظام مدیریت جانشین پروری از مسائل بغرنجی است که همواره در علم مدیریت مطرح بوده است. در صد بالایی از تغییرات سازمانی با شکست مواجه می شوند و تلاش های مدیران و عاملان پیاده سازی برنامه های سازمانی در سازمان ها اغلب بی نتیجه می ماند. تاکنون الگویی جامع در این مورد طراحی و تدوین نشود و این سؤال ها در علم مدیریت هنوز پابرجاست.

توجه به استقرار و پیاده سازی جانشین پروری در سازمان ها به عنوان عصای دست مجریان استراتژی های سازمانی یکی از پارادایم ها، جهت ارتقای عملکرد سازمان است. پیاده سازی نظام جانشین پروری باعث می شود که «کاهش ریسک و خطرات در سازمان به خاطر وجود نیروهای کلیدی در سازمان» را داشته باشیم که در نهایت این عوامل می توانند در تبادلات منابع انسانی در سطح بین المللی به کمک سازمان بیاید و تبادل دانش در سطح جهانی در میان نیروهای

متخصص را به دنبال داشته باشد. بعلاوه با شکل دادن و مدیریت استعدادها، مدیرانی توانمند برای آینده‌ی آجا تربیت شوند و آموزش می‌دهد که این امر نیز می‌تواند آینده‌ی نیروهای مسلح در زمینه‌ی نیروی انسانی را تضمین نماید.

از این رو پژوهش حاضر در همین راستا انجام گرفت. همچنین پس از طراحی الگوی پیاده‌سازی جانشین‌پروری و اجرای آن به‌منظور تبیین تأثیر اجرای کارآمد این سیستم بر عملکرد سازمانی، نتایج حاکی از پذیرش فرضیه‌های تحقیق بوده است؛ به‌عبارت‌دیگر در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر اساس پذیرش فرضیه اصلی تحقیق بین نظام جانشین‌پروری و عملکرد سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. تحقیقات نشان داده است اجرای کارآمد جانشین‌پروری می‌تواند مانع هدر دادن استعدادهای سازمانی و موجب بهبود فرآیند سازمانی گردد. از طرفی سنجش عملکرد برای سازمان‌ها حیاتی است لذا مدیران باید اجزای اصلی نظام مدیریت جانشین‌پروری را که نیاز به بهبود دارد، شناسایی نمایند و با برنامه‌ریزی و اجرای مؤثر، استراتژی‌های تدوین‌شده را با عملکرد سازمانی پیوند دهند.

### نتایج بخش کیفی

روایت مردم‌نگارانه مکانیزم‌های پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری: در بخش کیفی، ۷ مضمون اصلی به‌عنوان مکانیزم‌های پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بوروکراسی‌محور شناسایی شدند. این تم‌ها شامل:

۱. فرهنگ‌سازی سازمانی مبتنی بر دیدگاه سیستماتیک: اهمیت فرهنگ‌سازی برای پیاده‌سازی موفق جانشین‌پروری به‌عنوان اولین و اساسی‌ترین مرحله‌ای که کارکنان و مدیران را آماده پذیرش تغییرات و تحولات سازمانی می‌کند.
۲. بستر‌سازی برای پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری: ایجاد بسترها و زیرساخت‌های مناسب برای تسهیل فرآیند جانشین‌پروری، از جمله اصلاح ساختارها و فرآیندهای مدیریتی.
۳. اجرای سیستمی متعهدانه: اهمیت اجرای دقیق و مبتنی بر برنامه‌های کلان سازمانی به‌منظور تضمین پایداری و موفقیت نظام جانشین‌پروری.
۴. تعیین خط‌مشی‌های سازمانی: شناسایی و تدوین خط‌مشی‌های مشخص و هماهنگ با اهداف کلان سازمانی برای هدایت فرآیند جانشین‌پروری.
۵. ارزیابی کاندیداها: شناسایی و ارزیابی دقیق افراد مناسب برای پست‌های کلیدی و استراتژیک بر اساس معیارهای شایسته‌گزینی.

۶. تحلیل شکاف‌های آموزشی: ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان و تعیین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای آماده‌سازی آن‌ها جهت تصدی پست‌های کلیدی.
۷. ارزیابی سیستم جانشین‌پروری: پایش و ارزیابی مستمر فرآیند پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف و بهبود مستمر سیستم. این یافته‌ها نشان می‌دهند که پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری نیازمند فرهنگ‌سازی و بستر سازی مناسب است و تنها با تدوین خط‌مشی‌های دقیق و ارزیابی مداوم عملکرد سیستم می‌توان به نتایج مطلوب دست یافت.

### نتایج بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، تأثیر مکانیزم‌های پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان از تاثیر مثبت و مستقیم پیاده‌سازی فرایند نظام جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی را تایید نمود. این یافته‌ها تأیید می‌کنند که پیاده‌سازی مؤثر جانشین‌پروری باعث بهبود عملکرد سازمانی، افزایش بهره‌وری و حفظ نیروی انسانی ماهر می‌شود. نتایج همچنین نشان دادند که حدود ۲۰ درصد از تغییرات عملکرد سازمان تحت تأثیر نظام جانشین‌پروری است.

### پیشنهاد‌های کاربردی

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر برای بهبود پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های نظامی و بوروکراسی محور ارائه می‌شود:

۱. فرهنگ‌سازی سازمانی: سازمان‌ها باید به‌طور مداوم فرهنگ‌سازی در راستای پذیرش تغییرات و اهمیت جانشین‌پروری را در بین کارکنان و مدیران ارتقا دهند. این امر می‌تواند از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و ترویج ارزش‌های سازمانی تحقق یابد.
۲. بستر سازی ساختاری: سازمان‌ها باید زیر ساخت‌های مدیریتی و ساختاری لازم را برای اجرای موفق نظام جانشین‌پروری فراهم کنند. این شامل بهبود فرآیندهای منابع انسانی و ایجاد سیستم‌های شایسته‌گزینی دقیق می‌شود.
۳. ارزیابی مستمر: پیاده‌سازی موفق جانشین‌پروری نیازمند ارزیابی‌های منظم از عملکرد کاندیداها و برنامه‌های آموزشی است تا شکاف‌های موجود شناسایی و اقدامات اصلاحی انجام شود.
۴. تدوین خط‌مشی‌های واضح: خط‌مشی‌های سازمانی باید به‌طور دقیق و شفاف تدوین شوند تا همه فرآیندهای جانشین‌پروری در چارچوبی مشخص و هماهنگ با اهداف کلان انجام شوند.

۵. پشتیبانی مدیریت ارشد: حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان به عنوان عامل کلیدی در اجرای موفق جانشین پروری باید تقویت شود تا فرآیندها به درستی اجرا شوند و مانع‌زدایی از مسیر پیاده‌سازی جانشین‌پروری صورت گیرد.

**تشکر و قدردانی:** مقاله حاضر حاصل طرح پژوهشی تحت حمایت **بنیاد ملی نخبگان** بوده است. بدینوسیله از حمایت مالی بنیاد ملی در انجام این تحقیق کمال تشکر و قدردانی را دارم.

## منابع

- آریامنش، لعبت، (۱۳۹۹) مدیریت جانشین پروری و توسعه مسیر شغلی در راستای مدیریت عملکرد در سازمان‌ها، پنجمین همایش بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی، همدان.
- بخشنده، امید؛ سیدمهدی احمدی بالادهی؛ سهیل صادقی و عزت‌الله بابائی کچی، (۱۳۹۵)، پیاده‌سازی نظام جانشین پروری به عنوان کلید نجات سازمان‌های دولتی ایران، دومین کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین علوم و تکنولوژی، قم.
- پورصادق، ناصر و امامی، سید صابر (۱۳۹۳). "بررسی عوامل مؤثر بر آمادگی سازمان‌های دولتی کشور برای استقرار نظام جانشین پرور مدیران (بررسی موردی حوزه مشاوران جوان ریاست جمهوری)". میزگرد مراکز ارزیابی و مدیریت جانشین پروری.
- توکلی، محمد و ابراهیمی، احمد و شمسی، خالد (۱۴۰۰) جانشین پروری و مدیریت استعداد شاخص‌هایی اثرگذار بر بهبود عملکرد سازمان‌ها، دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان.
- جان احمدی گل، مهدی، رضائی فر، حمید، حکیم پور، حسین. (۱۴۰۲) فراتحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۶۰)، ۱۹۱-۲۱۸.
- خیرگو، منصور و شکری، زینب، (۱۴۰۱)، ارائه الگوی مدیریت استعداد نظام مند در ارتش و بکارگیری آن در جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران دوران دفاع مقدس، اولین همایش ملی جایگاه علم و فناوری در دفاع مقدس، تهران.
- عسگری، ناصر & خوشناموند، محسن. (۱۴۰۲). طراحی الگوی شایستگی‌های حماسی افسری بر مبنای آموزه‌های تربیتی شاهنامه فردوسی. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۳(۹۰)، ۱۲۳-۱۵۲.
- کرمی، محمدرضا، (۱۴۰۰)، جانشین‌پروری در شهرداری تهران و نقش آن در عملکرد مدیریت شهری، هشتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مهندسی عمران، معماری و مدیریت شهری، تهران.

- گلشاهی، بهنام & ، معینی فرد، اسماعیل . (۱۴۰۲). تبیین مبانی ارزشی پشتیبان فرهنگ استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت نظامی. ۲۳(۸۹)، ۹۱-۱۲۰.
- محمدی حامد، صمیمی شاهرخ. (۱۴۰۰). شناسایی موانع فراروی نظام مدیریت جانشین پروری در صنعت گاز ایران بر اساس نظریه داده بنیاد. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. ۱۲ (۴۸) ۱۲۶-۱۴۳.
- مطلبی، ابوطالب & ، عالی پور، علیرضا. (۱۴۰۱). شناسایی چالش های جانشین پروری برای افسران مدیریت و کمیسر دریایی (نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران) / فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۲(۸۸)، ۷۵-۱۰۴.
- نجفی، محسن، حق شناس کاشانی، فریده ،امیرکبیری، علیرضا. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۱(۸۴)، ۱۱۵-۱۵۴.
- هدایتی فر، صبا ، مقدم، علیرضا ، رستگار، عباسعلی & ، شفیعی نیک آبادی، محسن . (۱۴۰۳). مدل پیش بین نگهداشت اعضای هیئت علمی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه های نظامی). فصلنامه مدیریت نظامی. ۲۴(۹۳)، ۵۳-۱۰۳.
- Bakare, A. (۲۰۲۱). Succession planning as a developmental tool for sustainability. In Human resource management practices for promoting sustainability (pp. ۵۶-۷۲).
- Byham, W. C.; Nelson, G. and Pease, M. (۲۰۰۲), "Cultivating leaders with an acceleration pool," Health Forum Journal, ۲۸-۳۰, ۴۳(۵).
- Groves, K. S. (۲۰۰۷), "Integrating leadership development and succession planning best practices," Journal of Management Development, ۲۸(۳), ۳۰۷-۳۱۹.
- Johnstone, S., Rodriguez, J. K., & Wilkinson, A. (Eds.). (۲۰۲۳). Encyclopedia of human resource management. Edward Elgar Publishing. pp ۳۷۶-۳۷۷
- Odiachi, J. M., Sulaimon, A. H. A., & Kuye, O. L. (۲۰۲۳). Succession management: a proficient resource in organisational sustainability?. Management Dynamics in the Knowledge Economy, ۱۱(۲), ۱۱۲-۱۲۷.
- Phillips, L. K. (۲۰۲۰, November). Concept analysis: Succession planning. In Nursing Forum (Vol. ۵۵, No. ۴, pp. ۷۳۰-۷۳۶).

- Rothwell, W. J.(۲۰۱۰), The manager's guide to maximize employee potential: Quick and Easy Strategies to Develop Talent Every Day, American Management Association.
- Seniwoliba A. J.(۲۰۱۵), “Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies,” Research Journal of Educational Studies and Review, ۱(۱), ۱-۱۰.
- Sholesi, O. Y., Adewale, O. R., & Adeniyi, A. O. (۲۰۲۲). AO succession planning and organizational performance: evidence from a manufacturing organization in Nigeria. International Journal of Social Science Research and Review, ۵(۱۱), ۹۰-۱۰۴.
- Son, Y. W., & Shin, S. Y. (۲۰۲۱). An Effects of Succession Plan on Organizational Performance. The Journal of the Korea Contents Association, ۲۱(۲), ۴۸۹-۴۹۸.