

## شناسایی چالش‌های جانشین پروری برای افسران مدیریت و کمیسر دریایی (نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران)

ابوطالب مطلبی<sup>۱\*</sup>، علیرضا عالی پور<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های جانشین پروری برای افسران مدیریت و کمیسر دریایی دانش آموخته دانشگاه علوم دریایی امام خمینی(ره) نوشهر در سال ۱۴۰۱ انجام شده است. پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی بوده که از نظر هدف پژوهش توسعه ای - کاربردی می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۰ نفر از فرماندهان، اساتید دانش آموخته دانشگاه علوم دریایی در رشته تحصیلی مدیریت و کمیسر دریایی بودند که در فرایند مصاحبه نیمه ساختاریافته قرار گرفتند. داده‌های جمع آوری شده به روش داده بنیاد و با استفاده از نرم افزار MAXQDA کدگذاری و مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج پژوهش با استفاده از قضایای نظری و بر اساس مفاهیم مستخرج از ادبیات جانشین پروری، به صورت مدل پارادایمی ارائه گردید. که عدم توجه جدی سازمان به آموزش‌های یگانی(ضمن خدمت)، بی توجهی نسبی به اصول مدیریت استعداد، ضعف برنامه‌ریزی منابع انسانی(شرایط علی)؛ ضعف در مدیریت دانش سازمانی، ضعف در ویژگی‌های فردی افسران، توجه ناکافی به شایسته سالاری(شرایط پدیده محوری)؛ عدم پذیرش سازمان، نتایج منفی جانشین پروری، فقدان رویکرد توسعه شغلی و ارزیابی آن(شرایط مداخله گر)؛ عدم تمایل و انگیزه مدیریت، میل به تصدی‌گری پست در فرماندهان و مدیران، فقدان ساز و کارهای گردش شغلی(شرایط حاکم)؛ باور فرماندهان ارشد، مشوق‌های انگیزشی در سازمان، حمایت سازمانی ادارک شده(راهبردها)، شناسایی شدند.

**کلمات کلیدی:** جانشین پروری، مدیریت و کمیسر دریایی، نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران

۱. دانشیار دانشگاه علوم دریایی امام خمینی(ره) نوشهر، مازندران، ایران، (\*نویسنده مسئول)، ایمیل: abu.m5656@yahoo.com

۲. دانشیار دانشگاه علوم دریایی امام خمینی(ره) نوشهر، مازندران، ایران.

## مقدمه

امروزه به دلیل وجود محیط‌های دائماً در حال تغییر، نوآوری‌های جدید و مزیت رقابتی، سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده و این منبع ارزش آفرین محیط کار معاصر را بیش از همیشه رقابتی‌تر کرده است (کوزه گران و همکاران، ۱۴۰۱). جابجایی بالای نیروی کار یک نگرانی بزرگ در بسیاری از کشورها و سازمان‌ها می‌باشد. در همین راستا برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای تمام سطوح استخدامی در نظر گرفته شد و تنها به مدیریت ارشد محدود نمی‌شود؛ به عبارتی تبدیل به یک ابزار راهبردی کلیدی برای مدیریت منابع انسانی می‌باشد (بنو و همکاران، ۲۰۲۲: ۱).

موضوع جانشین‌پروری با این هدف می‌باشد که اطمینان حاصل شود که افراد لایق در زمان مناسب در خدمت سازمان قرار گیرد (جان احمدی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۸۲). به عبارتی جانشین‌پروری یک راهبردی برای سازمان‌های آینده‌نگر در رویارویی با وقایعی نظیر بازنشستگی، استعفا، جابه‌جایی است تا از ورود افراد ناشایست به پست‌های کلیدی هنگام خروج مدیران اسبق از سازمان، جلوگیری شود. در دو دهه اخیر یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها شناسایی، پرورش و بهره‌گیری از مدیران شایسته می‌باشد (فیضی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲). در سازمان به عنوان یک سیستم باز، همیشه گردش نیرو وجود دارد، جانشین‌پروری به عنوان یک سیستم در حوزه مدیریت منابع انسانی، این اطمینان را در سازمان ایجاد می‌کند که گردش نیروها اثری فرساینده و مخرب بر سازمان ندارد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک فرآیند سیستماتیک برای اطمینان از ذخیره سازی دانش ارزشمند و مورد نیاز برای تداوم مأموریت سازمان‌ها می‌باشد (آنا مج، ۲۰۲۱).

به وجود آمدن خلاء و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان بویژه در مشاغل کلیدی می‌تواند در روند حرکت هر سازمان اخلاص جدی ایجاد کند؛ از این رو، بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اخلاص در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را به منظور تأمین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. برنامه جانشین‌پروری، یکی از برنامه‌های تأمین نیروهای زبده در مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم است، مشاغل کلیدی در واقع آن دسته از مشاغل

است که پیدا کردن نیرو برای آنها به دشواری انجام می‌شود؛ کمتر به افراد وابسته است و برای تضمین آینده سازمان از اهمیت بسیاری برخوردار است (کونگر و فولمر، ۲۰۰۳). از چنین دیدگاهی مدیران موفق و آینده‌نگر، باید استعداد‌های انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در آینده شناسایی، و آنان را از طریق برنامه‌ریزی‌های گوناگون آموزشی و پرورشی، آماده ایفای نقش و به این ترتیب، استعداد‌های سازمانی را مدیریت کنند.

استفاده بهینه از منابع انسانی یکی از مهمترین نیازهای سازمان‌های امروزی می‌باشد، پر واضح است افراد مدیر متولد نمی‌شوند بلکه باید برای مدیریت پرورش یابند، مدیریت جانشین پروری یکی از مهمترین ابزارهایی است که سازمان‌های پیشرو در کشف و ارتقاء استعداد‌های انسانی از آن بهره می‌جویند. واقعیت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیشروی سازمان‌ها برای عبور از وضعیت دشوار فردا است (جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲).

امروزه برنامه جانشین پروری 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 جانشین پروری 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 مهارت‌های 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 شده، پرورش یافته و تأمین می‌شوند که این مهم در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران از جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشد، در همین راستا یکی از بهترین راهبردها جانشین پروری است. جانشین پروری 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 بلا تصدی می‌شود با شخص مناسبی که مهارت‌ها و نگرش‌های مناسب را در زمان مناسب دارا می‌باشد، مهیاست (حاجیان، ۱۳۹۲).

امروزه دنیا با سرعت بیشتر از همیشه در حال تغییر است و این تغییرات در حیطه جابه جایی و گذر نسلی نیز به چشم میخورد و مشکلات انتقال دانش، مشکلات پیاپی در منابع انسانی و نیاز به تغییر در منابع انسانی و شرایط دشوار اقتصادی در سالهای اخیر، مدیران ارشد را به این فکر انداخته که آیا صرف زمان و هزینه برای پرورش جانشینان ارزش این کار را دارد یا خیر؟ (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶).

با نگرش به اصلاح ساختارها و بازنگری ساختار سازمانی در اکثر یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران و از طرفی بدلیل گستردگی و تنوع در مأموریت‌های ارتش؛ نیازمند افسرانی دانا و توانا در اجرای مسئولیت‌های محوله هستند؛ بازنشته شدن، انتقال، جابجایی‌های بین یگانی، می تواند سازمان را از تجربه و مهارت و دانش انباشته خالی سازد؛

در خصوص چالش‌های جانشین پروری تاکنون مولفه‌های زیادی مطرح شده است اما در رابطه با نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران و خصوصاً افسران مدیریت و کمیسر دریایی پژوهش جامعی انجام نشده است و علی رغم اهمیتی که موضوع جانشین پروری در استمرار و تداوم رهبری و به تبع آن استمرار فعالیت‌ها در حیطه شغلی افسران مدیریت و کمیسر دریایی دارد؛ متأسفانه در برخی مواقع در بحث انتصابات، مورد توجه جدی قرار نمی‌گیرد لذا، سؤال اصلی تحقیق این است که چالش‌های جانشین پروری برای افسران مدیریت و کمیسر دریایی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران) کدام است؟

### سوالات اصلی پژوهش

- عوامل علی شکل‌گیری چالش‌های جانشین پروری در مسیر شغلی افسران مدیریت و کمیسر دریایی نداجا کدامند؟
- پدیده‌های محوری شکل‌گیری چالش‌های جانشین پروری در مسیر شغلی افسران مدیریت و کمیسر دریایی نداجا کدامند؟
- عوامل زمینه‌ای شکل‌گیری چالش‌های جانشین پروری در مسیر شغلی افسران مدیریت و کمیسر دریایی نداجا کدامند؟
- عوامل مداخله‌گر در شکل‌گیری چالش‌های جانشین پروری در مسیر شغلی افسران مدیریت و کمیسر دریایی نداجا کدامند؟

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی

### جانشین‌پروری

جانشین‌پروری رویکردی است سامان‌مند، برای اطمینان از اینکه سازمان دارای کانال استعداد مداوم و مطمئنی برای تأمین نیازهای آینده در زمینه رهبری یا سایر نقش‌های مهم می‌باشد؛ جانشین‌پروری شناسایی رهبران بالقوه آینده به منظور پرکردن جایگاه‌های کلیدی می‌باشد (ماهاپاترو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۱۹۱).

برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری وزارت به عنوان یک رویکرد مشترک برای پیش‌بینی تقاضای رهبری و سرمایه‌گذاری در توسعه استعدادها شناخته می‌شود (وزارت تجارت آمریکا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). جانشین‌پروری، هم ابزار برنامه‌ریزی راهبردی است برای مخاطب قرار دادن مسایل به وجود آمده به خاطر ترک افراد و هم پلی است برای شکاف دانش به وجود آمده به خاطر افرادی که سازمان را ترک کرده‌اند (کلین و سالک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

در سال‌های اخیر مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه‌انسانی داده و توسعه دانش مهمترین بنیاد تمدن بشری تلقی می‌شود، به عبارتی سازمان‌ها اگر چه برای سطح بهینه عملکردشان از منابع مختلفی از جمله امور مالی، نیروی کار و تجهیزات استفاده می‌کنند، با این حال در بین این منابع، منابع انسانی (نیروی کار) از همه مهم‌تر است (فرانسیز، ۲۰۲۱).

در رویایی با مسائل پیچیده سازمانی نیاز به دانایی منابع انسانی و استعداد بشری می‌باشد. یکی از زمینه‌های ورود این دانایی و استعداد در جذب و نگهداشت منابع انسانی مستعد و شایسته در سازمان‌ها است که خود نیازمند چشم‌اندازی روشن می‌باشد. برنامه جانشین‌پروری سازمان‌ها را مجاب می‌نماید تا استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران را تعریف کنند، از پیوستگی عملیات مدیریت اطمینان حاصل کنند، کاندیدهای بارز برای پست‌های مدیریت ارشد را شناسایی کنند و توسعه دهند و رضایت کارکنان را افزایش دهند. جانسون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) بیان داشتند که سازمان‌ها با پیاده‌سازی سیستم جانشین‌پروری می‌توانند نرخ گردش نیرو را

---

۱. Mahapatro

۲. Department of Commerce(DOC)

۳. Klein & Salk

۴. Johnson

پایین بیاورند، روحیه کارکنان را افزایش دهند و باصلاحیت ترین افراد به پست های کلیدی سازمان رهنمون سازند.

### برنامه ریزی جانشین پروری در سازمان های نظامی

برنامه ریزی جانشین پروری می بایست با بحث پرورش و آماده سازی قابلیت های رهبری و مدیریت سازمان در کنار یکدیگر و تحت عنوان مدیریت جانشین پروری بررسی شوند. برنامه جانشین پروری باید انعطاف پذیر بوده و به یک برنامه راهبردی مرتبط باشد، برنامه جانشین پروری باید یک فرایند در حال تکامل و مستمر باشد که منعکس کننده هر گونه تغییرات چشم گیر در برنامه راهبردی باشد (ایستمن، ۲۰۰۸).

مؤثرترین برنامه های جانشین پروری بر مبنای اطلاعات بدست آمده از نظام های منابع انسانی موجود از قبیل ارزشیابی عملکرد، پیشرفت مدیریتی، تربیت و آموزش، پاداش دهی، برنامه ریزی شغلی و استخدام نیرو هستند. ترکیب نظام های برنامه ریزی جانشین پروری و برنامه ریزی شغلی از اهمیت زیادی برخوردار هستند (باتریل، ۲۰۰۲).

جانشین پروری در ابتدایی ترین تعریف خود به عنوان "تعیین راهبران آینده" تعریف می گردد، در سازمان های نظامی تربیت راهبران آینده به جهت محیط کاری خاص یک الزام در فرآیند برنامه های جامع آنان محسوب می گردد؛ برنامه ریزی جانشین پروری در سازمان های نظامی جهت اطمینان از تداوم فرماندهی در مشاغل سازمانی، حفظ و توسعه تجارب خدمتی (دانش پنهان) و ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان در مسیر خدمتی آنان بوده که از راهبردهای کلان مدیریت منابع انسانی جامع نشأت می گیرد. سازمان های نظامی با اجرای برنامه ریزی جانشین پروری اطمینان می یابند که به منظور پرکردن نقش های مهم درون سازمان، فرایند تربیت و آموزش به صورت مستمر ادامه دارد و سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می شود؛ در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند و از تداوم رهبری برای منصب های کلیدی اطمینان فراهم می شود.

بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر جانشینی مشاغل مدیریتی، اعم از عوامل سازمانی یا فردی، سبب خواهد شد تا نیروهای مستعد و علاقه مند با درک این عوامل، استعداد های نهفته خود را

---

۱. Estman

۲. Butterill

بروز دهند و خود را در مسیر نیازهای سازمان قرار دهند و از سوی دیگر سبب خواهد شد، مدیران ارشد سازمان با مطالعه و شناخت این عوامل، برنامه ریزی‌های لازم را برای ایجاد تأثیر مثبت به منظور رشد و توسعه سازمان فراهم سازند (جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲).

برنامه‌ریزی جانشین پروری، ابزاری است که نیازهای آتی سازمان به کارکنان را برآورده می‌نماید و تعدادی نامزد جانشینی را برای هر یک از منصب‌های حساس سازمان در نظر می‌گیرد و بر روند ارتقای کیفیت این نامزدها، از جنبه شایستگی‌ها و مهارت‌ها تمرکز می‌کند و افراد را برای رهبری آماده می‌نماید. راهبرد جانشین پروری، رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می‌نماید. برنامه‌ریزی جانشین پروری باید به گونه‌ای باشد که همه موقعیت‌های اصلی سازمان را در مسیر توسعه وظایف نامزدهای ارتقا پوشش دهد. برنامه‌ریزی جانشین پروری را نباید با برنامه ریزی جایگزینی اشتباه گرفت. هدف اصلی از برنامه ریزی جایگزینی این است که شرایط ناشی از مواجهه با از دست دادن ناگهانی و غیر برنامه‌ریزی شده یکی از مقامات اصلی سازمان را کاهش دهد، یعنی برنامه‌ریزی جایگزینی فعالیت‌هایی را به جریان می‌اندازد که آسیب‌های ناشی از رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی را محدود می‌کند؛ در حالی که برنامه‌ریزی جانشین پروری نوعی برنامه‌ریزی فوق فعال است و تلاش می‌کند که تداوم رهبری را از طریق پرورش استعدادها در سازمان و یا از طریق فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده حفظ نماید (کیم، ۲۰۱۰).

### پیشینه پژوهش

وثوقی نیری و خزایی (۱۴۰۰) تأثیر هم‌تا‌پروری بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در یک نیروی نظامی را مورد بررسی قرار دادند. پژوهش بر مبنای روش یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی انجام گرفت. در این پژوهش پرسشنامه‌های محقق ساخته برای متغیرهای هم‌تا‌پروری و بهره‌وری سرمایه‌های انسانی بودند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد هم‌تا‌پروری بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی این نیرو تأثیر معنادار دارد. هم‌تا‌پروری در این پژوهش بر اساس چهار مؤلفه (تعیین خط مشی، ارزیابی نامزد، توسعه نامزد و ارزیابی برنامه هم‌تا‌پروری) مورد بررسی قرار گرفت. از بین

ابعاد همتاپروری، بعد ارزیابی برنامه همتاپروری دارای بیشترین تأثیر بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در نیروی مورد مطالعه را داشته است.

خیرگو و عباس زاده (۱۴۰۰) الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران را ارائه دادند. محققین با به کارگیری روش مطالعات کیفی به تجزیه و تحلیل نتایج و یافته‌های مطالعات پیشین پرداختند. با استفاده از رویکرد داده بنیاد از دل مصاحبه‌ها و مطالعات انجام شده در این حوزه، الگو نهایی را ارائه دادند. نتایج پژوهش حاکی از الگوی جانشین پروری آجا در شش مقوله شامل مقوله شناسایی استعدادها و شایسته‌گزینی نظامی، خزانه استعداد آجا، استحضار به فرماندهی و انتخاب جانشین، ارزشیابی سایر نهادهای تصمیم‌سازی، توانمندی فرماندهی و مدیریت، پرورش و توسعه جانشین منتخب است.

نجفی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی مدل جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداختند. مدل کیفی ارائه شده متشکل از شرایط علی (ساختار سازمانی، مدیریت درون سازمانی، خط مشی و اسناد بالادستی)، شرایط زمینه‌ای (تربیت و آموزش، قابلیت‌های نیروی انسانی، قوانین و دستورالعمل‌ها)، مقوله محوری (ارزیابی منتخبان، پیشرفت منتخبان، انتخاب و جذب و به کارگیری استعداد)، شرایط تعدیل‌گر (افراد، محدودیت‌های سازمانی، جو حمایتی سازمان)، راهبردها (بهینه‌سازی برنامه جانشین پروری، نگهداری استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناصب کلیدی)، پیامدها (تقویت فرهنگ جانشین پروری، ارزیابی اثربخشی نظام جانشین پروری، توسعه مدیریت استعداد) می‌باشد.

کولیوند و هزارگریبی (۱۳۹۷) به بررسی جانشین پروری در بین فرماندهان و مدیران نیروی نظامی پرداختند؛ یافته‌های بدست آمده از مصاحبه با خبرگان نشان‌دهنده پنج گام در مسیر پیاده‌سازی جانشین پروری در نیروی نظامی می‌باشد این پنج گام شامل: آماده‌سازی و برنامه‌ریزی اولیه، تعیین خط مشی، استعدادیابی و شرایط احراز شغل، توسعه و آموزش جانشینان احتمالی و ارزیابی برنامه بوده است.

سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به تبیین الگوی جانشین پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی پرداختند که نتایج آن نشان‌دهنده پنج بعد اصلی جانشین پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی می‌باشد؛ که شامل همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، ارتباطات و شبکه‌سازی



راهبردی، استعدادیابی و شناسایی توانمندی توانایی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و پیش‌برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها می‌باشد.

داودی و یعقوبی (۱۳۹۶) به ارائه چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی پرداختند؛ مهم‌ترین مؤلفه‌ها و عوامل موردنیاز اجرایی نمودن فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری، شناسایی و تحت‌چارچوب‌منسجمی بر پایه عوامل علی استعدادیابی و جانشین‌پروری (بحران استعداد، اهداف راهبردی و پاسخگویی و انعطاف)، عوامل زمینه‌ای (رهبری تحول‌گرا، ساختارها و فرایندها و سازگاری فرهنگی)، مدل‌سازی شایستگی (شناخت آینده‌نگرانه، شناسایی موقعیت‌های راهبردی و تعیین شایستگی‌های کلیدی)، نخبه‌یابی (ارزیابی شایستگی-ها، تشکیل خزانه جانشینی و جذب) می‌باشد.

خاشعی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل‌گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین‌پروری پرداختند؛ در مصاحبه انجام گرفته با ۱۵ مدیر سازمان مذکور و تحلیل یافته‌ها به روش تحلیل‌گفتمان، ۹ گروه معیار طرد و شمول مشخص شد. توسعه‌گرایی، شایسته‌گرایی، تعالی‌سازمانی، عدالت‌گرایی، تعاملات باز و شفاف، نگرش راهبردی و نظام‌مند، حمایت‌مدیران، فرهنگ‌سازنده و ضابطه‌گرایی به عنوان معیارهای شمول و توسعه‌گریزی، شایسته‌گریزی، افول‌سازمانی، عدالت‌گریزی، تعاملات محدود و مبهم، نگرش مقطعی و غیرنظام‌مند، مقاومت یا بی‌تفاوتی مدیران، فرهنگ‌بازدارنده و رابطه‌گرایی به عنوان معیارهای طرد جانشین‌پروری شناسایی شدند.

بنو و همکاران (۲۰۲۲) در یک مطالعه سیستمیک، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به عنوان مهمترین رویکرد برای سازمان‌های کنونی دانسته‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد هر سازمانی برای آینده نزدیک با چالش‌هایی در حوزه منابع انسانی روبرو خواهد شد. مدیریت عالی سازمان‌ها می‌تواند محیطی را ایجاد کند که با کمک برنامه‌ریزی جانشین‌پروری امکان توسعه رهبری را فراهم می‌کند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان یک ابزار کلیدی برای حفظ کارکنان و توسعه مدیریت عالی آینده در سازمان‌ها خواهد بود.

علی و اکسا (۲۰۱۹) در پژوهشی هم‌تا‌پروری را به عنوان ابزاری برای کاهش تمایل به ترک خدمت در کارکنان مورد بررسی قرار دادند. یافته‌ها بیانگر آن بود که برنامه‌ریزی هم‌تاسازی امنیت شغلی را ایجاد می‌کند و باعث ایجاد نگرش شغلی مثبت می‌شود که به نوبه خود تمایل به ترک خدمت را کاهش می‌دهد.

کسپر (۲۰۱۱) میزان خبرگی نظام جانشین پروری در بین شرکت‌های تجاری مورد بررسی قرار داد. شرکت‌ها در بخش‌های مختلف خود دارای طرح‌های جانشینی با اندازه‌های متفاوتی خواهند بود. برخی از مزایایی مرتبط با به کارگیری موفق و مؤثر برنامه جانشین پروری را شامل موارد زیر می‌داند:

کاهش هزینه استخدام‌های خارجی برای پست‌های مدیریتی در شرکت از طریق استخدام‌های داخلی؛ زمان کمتر برای پرکردن پست‌های رهبری؛ منحنی کوتاه‌تر یادگیری برای رهبران جدیدی که برای پست‌های مدیریتی توسعه می‌یابند؛ ارتباط فعال‌تر با مشتریان، تجزیه و تحلیل‌گران و دیگر سهامداران کلیدی.

### روش‌شناسی تحقیق

در پژوهش حاضر از روش داده بنیاد استفاده شده است. رویه‌های عمده راهبرد روش داده بنیاد به ترتیب کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی می‌باشد. بر اساس این رویه‌ها، ابتدا نکات کلیدی داده‌ها احصاء و برای هر نکته یک کد معین می‌شود و سپس با مقایسه کدها چند کد که اشاره به یک جنبه مشترک پدیده مورد بررسی دارند، عنوان یک مفهوم به خود می‌گیرند. آنگاه چند مفهوم یک مقوله و چند مقوله در قالب نظریه متجلی می‌شود.

برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش پس از تدوین ادبیات تحقیق؛ با ۱۰ نفر از فرماندهان منطقه یکم دریایی نداجا و ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر بودند در سال ۱۴۰۰ مصاحبه انجام گرفت. مصاحبه‌ها به صورت حضوری انجام شد و اشباع نظری بدست آمد و از نتایج آنها به همراه داده‌های جمع آوری شده در تحلیل محتوا استفاده گردید. در مصاحبه با برخی از مصاحبه شونده‌گان پایایی مورد بررسی قرار گرفت.

### کدگذاری باز (تحلیل گزاره کلامی حاصل از مصاحبه‌ها)

#### نمونه مصاحبه شونده شماره ۱:

یکی از نکات مثبتی که در نیروی دریایی وجود دارد که در دیگر سازمان‌های نظامی خیلی مشهود نمی‌باشد، بحث اهمیت داشتن وجود جانشین در صورت نبود نفر اصلی می‌باشد. به عنوان مثال در واحد شناور در صورتی که فرمانده دوم نباشد، ارشدترین فرد در واحد شناور نقش فرمانده دوم را ایفا می‌نماید. این نشان‌دهنده این است که جانشین پروری در مسیر خدمتی افسران نداجا و بالتبع آن افسران مدیریت و کمیسر دریایی وجود دارد؛ اما آن چیزی که باعث کم‌رنگ شدن

این موضوع و ایجاد چالش می‌باشد را می‌توان در عدم تدوین دستورالعمل جامع در حوزه جانشین‌پروری از یک طرف و طرف دیگر فقدان ضمانت اجرایی در عملیاتی شدن برنامه‌ها و دستورالعمل‌های جانشین‌پروری برای افسران مدیریت و کمیسر دریایی می‌باشد.

### نمونه مصاحبه شونده شماره ۲:

بنظر مسئله چالش برای اجرای جانشین‌پروری برای افسران مدیریت و کمیسر دریایی در یگان‌های ساحلی کاملاً مشهود می‌باشد. مواردی همانند عدم توجه کافی به شایسته‌سالاری در انتصاب افراد، عدم توجه کافی به تجربه افسران مدیریت و کمیسر دریایی و بحث مدیریت دانش آنان، نبود اراده جمعی در بین برخی از فرماندهان و مدیران برای اجرای جانشین‌پروری، عدم توجه به استعداد افسران مدیریت و کمیسر دریایی و بحث مدیریت استعداد در بین آنان، در نظر نگرفتن نیازسنجی آموزشی برای افسران مدیریت و کمیسر دریایی در راستای توانمندسازی آنان را می‌توان جزء مهمترین چالش‌ها مطرح کرد.

### نمونه مصاحبه شونده شماره ۳:

می‌بایستی برای مدیریت منابع انسانی اهمیت زیادی قائل شد. اینکه دستورالعمل جامع و اجرایی برای جانشین‌پروری وجود ندارد خودش یک چالش می‌باشد. البته یک مسئله هم به حمایت فرماندهان برمی‌گردد و اینکه اراده لازم برای اجرای طرح‌های جانشین‌پروری داشته باشند، خیلی علاقه‌مند به ماندن در پست‌های سازمانی نباشند. از اشتراک‌گذاری دانش حمایت کنند. برای شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری، تجربه و سابقه خدمت افسران مدیریت و کمیسر دریایی اهمیت قائل شوند؛ عدم توجه به این موارد به معنای وجود چالش می‌باشد. البته به نظر من برخی از مولفه‌ها مسائل فرهنگی می‌باشد، اینکه مدیران و فرماندهان اعتماد کافی ندارند، یعنی فرماندهان به توانایی‌های افسران مدیریت و کمیسر دریایی اعتماد ندارند، یا برخی از افسران اعتماد بنفس کافی ندارند. برای طرح‌های جانشین‌پروری و هم‌تاسازی اهمیت قائل نمی‌شوند. تکرار کدهای استخراج شده حاصل از کدگذاری باز در جدول (۱) ارائه شده است:

جدول (۱): بررسی کدهای استخراج شده به همراه تعداد تکرار

تکرار	شماره کد	کد
۵	۱ و ۳۸ و ۴۷ و ۵۰ و ۷۴	ضعف نسبی در تدوین برنامه‌ها و دستورالعمل‌های برای جانشین‌پروری

۵	۱۲۵ و ۱۵۸ و ۲۰۰ و ۲۸۰ و ۱۸۸	کمرنگ بودن سیاست های اجرایی در سازمان در حوزه جانشین پروری
۵	۳ و ۸۶ و ۱۹۹ و ۲۵۹ و ۳۲۸ و ۳۶۹	توجه نه چندان زیاد به اصول مدیریت منابع انسانی در حوزه ترفیعات سازمانی
۵	۳۹ و ۴۲ و ۲۲۶ و ۳۱۰ و ۳۹۶	کمبود پرسنل برای جانشین پروری
۸	۲۹۸ و ۳۵۶ و ۳۸۷ و ۳۶ و ۲۱۶ و ۲۵۴ و ۹۵ و ۳۹۹	کافی نبودن اعزام افسران به صورت مستمر برای دوره های آموزشی طولی و عرضی متناسب با تخصص افسران
۷	۳۰۴ و ۳۷۲ و ۲۱ و ۱۱۹ و ۷۸ و ۳۱۶	اقدامات اجرایی ناکافی برای جانشین پروری
۵	۳۰۵ و ۹۶ و ۳۶۴ و ۳۳۴ و ۱۹	ناکافی بودن آموزش عملی برای افسران در بدو ورود به مناطق عملیاتی و آموزشی
۱۲	۳۰۶ و ۳۱۷ و ۳۷۱ و ۲ و ۱۲ و ۱۱۸ و ۱۳۰ و ۱۵۷ و ۱۸۹ و ۲۳۴ و ۲۴۰ و ۲۷۱	بی توجهی نسبی به سابقه خدمت افراد در انتصابات
۱۰	۳۸۰ و ۱۱ و ۳۳ و ۱۰۶ و ۱۴۸ و ۱۶۸ و ۲۷۲ و ۱۰۷ و ۳۲ و ۲۳۲	انتخاب افراد بدون توجه کافی به شایستگی و توانمندی آنها
۷	۴۰۴ و ۱۰ و ۱۲۷ و ۱۹۰ و ۳۶۱ و ۲۹۵ و ۲۵۱	انتصابات در سازمان بر مبنای سلیقه فرماندهان
۷	۳۱۲ و ۳۴۴ و ۳۷۶ و ۷۶ و ۱۶۴ و ۲۴۶ و ۲۰۳	ضعف در شناسایی دقیق استعدادهای افسران
۴	۷۵ و ۱۰۸ و ۱۴۱ و ۱۸۳	سیاست های ناکافی مرتبط با مدیریت استعداد در سازمان نداجا
۱۷	۶ و ۲۶ و ۵۵ و ۹۷ و ۱۰۰ و ۱۲۳ و ۱۳۹ و ۱۷۸ و ۲۰۴ و ۳۷۳ و ۳۳۲ و ۲۸۴ و ۲۴۴ و ۲۶۲ و ۲۳۹ و ۲۰۷ و ۱۴۲	ضعف نسبی در رفتار تسهیم دانش و تخصص و مخفی کردن دانش
۹	۵۶ و ۱۳۷ و ۲۰۲ و ۳۵۱ و ۶۲ و ۳۱۳ و ۳۳۹ و ۴۰۳ و ۲۸۳	ضعف نسبی در انتقال تجربه از کارکنان باتجربه نسبت به افسران

		جدید ورود و عدم دریافت آن از سوی افسران
۸	۵۸ و ۱۲۲ و ۲۶۵ و ۲۸۶ و ۱۶۳ و ۲۰۵ و ۳۵۴ و ۳۹۷	ضعف در عملیاتی شدن سیستم های مدیریت دانش کارا در سازمان نداجا
۱۶	۵۹ و ۸۴ و ۸۵ و ۱۴۰ و ۱۷۰ و ۱۸۱ و ۴۰۹ و ۳۸۳ و ۲۷۷ و ۲۶۶ و ۳۱۱ و ۳۷۴ و ۱۹۳ و ۸۳ و ۴۰۸ و ۴۳۲	توجه ناکافی به مستندسازی دانش، تجربه و مهارت افسران
۲۴	۶۳ و ۲۰۸ و ۱۶۶ و ۲۳۰ و ۲۴۸ و ۲۳۷ و ۳۷۷ و ۶۰ و ۲۰۹ و ۲۵۰ و ۵۷ و ۱۳۸ و ۲۲۳ و ۳۵۲ و ۲۵ و ۱۰۵ و ۱۵۰ و ۲۱۵ و ۳۵۷ و ۱۰۳ و ۱۱۰ و ۱۰۴ و ۱۲۶ و ۱۴۵	ناکافی بودن در توانایی، تخصص و دانش و آگاهی افسر در مسئولیت پذیری و پاسخگویی و عملکرد شغلی
۸	۳۴۱ و ۴۰۶ و ۶۱ و ۶۵ و ۸۰ و ۳۲۰ و ۲۷۰ و ۲۹۳	اعتماد به نفس ناکافی در بین افسران
۱۰	۱۲۰ و ۱۸۲ و ۲۴۵ و ۲۷۸ و ۳۰۸ و ۳۷۵ و ۷۳ و ۱۹۱ و ۱۶۰ و ۲۶۳	ضعف نسبی در تمایل و انگیزه جانشینان به رشد و تعالی سازمانی
۱۶	۳۳۵ و ۴ و ۱۴ و ۱۰۱ و ۱۴۹ و ۱۸۰ و ۱۹۲ و ۳۳۱ و ۲۸۵ و ۲۸۹ و ۳۵۳ و ۱۲۱ و ۲۴۳ و ۱۳ و ۳۱۸ و ۲۹۴	میل نسبی به تصدی و باقی ماندن در پست اشغال شده توسط فرماندهان و مدیران
۱۴	۶۹ و ۸۱ و ۱۱۵ و ۱۷۹ و ۴۰۰ و ۳۷۹ و ۳۵۸ و ۲۹۱ و ۲۴۲ و ۱۰۲ و ۱۶۷ و ۱۸۵ و ۲۲۸ و ۳۹۵	ناکافی بودن حمایت فرماندهان ارشد از طرح های جانشین پروری
۹	۷۰ و ۱۱۶ و ۱۰۲ و ۱۶۷ و ۱۸۵ و ۲۲۸ و ۱۶۱ و ۱۴۳ و ۱۹۸	ناکافی بودن حمایت مدیران مسئول از طرح های جانشین پروری
۷	۲۰ و ۳۲۹ و ۱۳۵ و ۲۰۱ و ۲۶۰ و ۳۷۰ و ۳۹۱	ضعف نسبی در تمایل مدیران به جانشین پروری
۱۶	۴۳ و ۴۹ و ۶۴ و ۱۲۹ و ۲۳۳ و ۳۱۹ و ۱۳۶ و ۱۷۷ و ۳۵۲ و ۴۱ و ۲۲۰ و ۳۲۷ و ۲۵۲ و ۲۹۶ و ۳۴۰ و ۳۸۱	ضعف نسبی در انگیزه مدیریت برای جانشین پروری

۶	۵ و ۱۵ و ۱۶۲ و ۲۲۵ و ۲۶۴ و ۳۰۹	ناکافی بودن تلاش مدیران برای مقوله جانشین پروری در سازمان
۷	۷ و ۴۰۱ و ۱۲۴ و ۱۸۷ و ۲۴۹ و ۲۶۸ و ۳۱۴	ضعف نسبی در اطمینان مدیران از فرآیندهای تفویض شده به افسران
۵	۸ و ۳۷۸ و ۱۶۵ و ۲۲۹ و ۳۳۸	ترس نسبی از نتایج منفی و آثار سو اقدامات افسران جانشین شده
۵	۹ و ۱۴۵ و ۲۱۰ و ۲۹۰ و ۳۵۹	فقدان ناکافی در باور مدیران ارشد نسبت به توانایی و تخصص افسران برای انجام وظایف
۸	۴۸ و ۱۲۸ و ۱۹۱ و ۲۱۲ و ۴۶ و ۱۴۷ و ۲۱۱ و ۲۶۹	فقدان ناکافی اراده جمعی در سازمان و عدم هماهنگی سازمان برای جانشین پروری
۳	۷۱ و ۸۶ و ۳۳۰	اولویت تقریباً پایین طرح‌های جانشین پروری در سازمان
۵	۸۲ و ۲۱۳ و ۲۷۴ و ۳۴۲ و ۴۰۷	ضعف نسبی در فرهنگ مناسب در سازمان برای طرح‌های جانشین پروری
۷	۲۲ و ۳۰ و ۱۷۵ و ۲۲۱ و ۳۸۹ و ۲۶۱ و ۳۴۸	ناکافی بودن گردش شغلی برای افسران آمادی
۶	۲۳ و ۲۴۱ و ۱۵۹ و ۲۴ و ۲۸۱ و ۳۰۳	ضعف نسبی در نظارت متولیان برای گردش شغلی افسران آمادی
۱۱	۵۲ و ۲۷۵ و ۳۲۱ و ۴۱۰ و ۳۶۸ و ۲۵۷ و ۱۱۲ و ۹۳ و ۳۰۲ و ۳۰۷ و ۳۹۳	مشوق‌های انگیزشی مادی و معنوی سازمان برای جانشین پروری
۵	۵۳ و ۱۵۳ و ۲۳۷ و ۲۳۳ و ۳۶۴	ابلاغ قوانین، دستورالعمل و سیاست‌های سازمان در حوزه جانشین پروری
۵	۵۴ و ۱۵۴ و ۲۳۸ و ۳۲۴ و ۳۶۵	توجه به جانشین پروری در مدیریت ارشد و سطح بالای سازمان
۶	۱۱۴ و ۱۷۳ و ۱۹۸ و ۳۰۱ و ۳۶۷ و ۳۸۶	توجه به معیشت و مشکلات خانوادگی کارکنان
۵	۸۹ و ۱۳۱ و ۲۱۸ و ۲۳۵ و ۲۵۵	بررسی شکاف‌های موجود در طرح‌های جانشین پروری

۷	۱۶ و ۱۹۴ و ۲۳۶ و ۲۷۶ و ۱۵ و ۱۷۱ و ۱۵۲	تدوین برنامه های عملیاتی و اجرایی با توجه به اصول مدیریت راهبردی
۱۷	۳۷ و ۷۷ و ۱۱۷ و ۱۴۴ و ۱۵۶ و ۱۸۶ و ۲۱۷ و ۲۱۹ و ۲۳۱ و ۲۴۷ و ۲۵۶ و ۲۸۲ و ۲۹۹ و ۳۶۲ و ۳۸۸ و ۲۹ و ۲۸	برنامه ریزی و نیازسنجی آموزشی
۱۸	۱۳۳ و ۲۷۷ و ۳۰۰ و ۳۴۶ و ۳۶۳ و ۳۶۶ و ۳۸۵ و ۴۱۳ و ۱۷ و ۱۰۹ و ۱۱۳ و ۱۷۲ و ۱۹۵ و ۱۹۷ و ۲۱۴ و ۲۵۳ و ۲۹۷ و ۳۸۲	تدوین کارراهه شغلی برای افسران آمادی
۸	۷۹ و ۳۶۰ و ۳۳۶ و ۳۷۹ و ۸۸ و ۱۷۴ و ۴۱۱ و ۲۵۸	وجود عوامل و سیستم های نظارتی و کنترلی برای اجرای طرح های جانشین پروری در مراحل مختلف
۸	۳۴ و ۱۳۲ و ۱۵۱ و ۴۴ و ۳۱۵ و ۴۰۲ و ۴۵ و ۲۹۲	افزایش آگاهی در مقوله جانشین پروری در مسیر درست با توجه به برنامه و دستورالعمل های جانشین پروری
۱۵	۳۴۷ و ۲۷۸ و ۱۹۶ و ۱۳۴ و ۳۴۷ و ۴۱۴ و ۱۸ و ۹۰ و ۹۹ و ۱۵۵ و ۱۸۴ و ۲۲۴ و ۲۶۷ و ۲۷۹ و ۳۲۵	توانمندسازی و تعلیم و تربیت افسران برای قبول مسئولیت

### اجرای فرایند داده بنیاد

#### شرایط علی

عوامل علی شکل‌گیری چالش‌های جانشین پروری در مسیر شغلی افسران مدیریت و کمیسر دریایی نداجا کدامند؟

جدول (۲): شرایط علی

تکرار	کد	مفهوم	مقوله
۵	کمیبود پرسنل برای جانشین پروری	ضعف برنامه ریزی منابع انسانی	شرایط علی
۵	کمرنگ بودن سیاست‌های اجرایی در سازمان در حوزه جانشین پروری		

۷	اقدامات اجرایی ناکافی برای جانشین پروری افسران آمادی		
۵	توجه نه چندان زیاد به اصول مدیریت منابع انسانی در حوزه ترفیعات سازمانی		
۵	ضعف نسبی در برنامه ها و دستورالعمل های تدوین شده برای جانشین پروری		
۷	ضعف در شناسایی دقیق استعدادها و افسران قدرتمند	بی توجهی به اصول مدیریت استعداد	
۴	سیاست های ناکافی مرتبط با مدیریت استعداد در سازمان نداجا		
۸	<b>ناکافی بودن</b> اعزام افسران آمادی به صورت مستمر برای دوره های آموزشی طولی و عرضی متناسب با تخصص افسران	عدم توجه سازمان به آموزش های ضمن خدمت	
۵	ضعف نسبی در آموزش عملی برای افسران آمادی در مناطق عملیاتی و آموزشی		

### پدیده اصلی

پدیده های محوری شکل گیری چالش های جانشین پروری در مسیر شغلی افسران مدیریت و  
کمیسر دریایی نداجا کدامند؟

جدول (۳): پدیده محوری

تکرار	کد	مفهوم	مقوله
۱۲	بی توجهی نسبی به سابقه خدمت افراد در انتصابات	عدم توجه به شایسته سالاری	پدیده اصلی
۱۰	انتخاب افراد بدون توجه کافی به شایستگی و توانمندی آنها		



۷	انتصابات در سازمان بر مبنای سلیقه مدیران		
۲۴	نداشتن توانایی کافی، تخصص و دانش و آگاهی افسر در مسئولیت پذیری و پاسخگویی و عملکرد شغلی	ضعف در ویژگی های فردی افسران	
۸	اعتماد به نفس ناکافی در بین افسران		
۱۰	ضعف نسبی در تمایل و انگیزه جانشینان به رشد و تعالی سازمانی		
۱۷	ضعف نسبی در رفتار تسهیم دانش و تخصص و مخفی کردن دانش		
۸	ناکافی بودن سیستم های مدیریت دانش در سازمان	ضعف در مدیریت دانش سازمانی	
۱۶	ضعف نسبی در توجه به مستندسازی دانش، تجربه و مهارت ها و بایگانی آن برای دسترسی افسران		
۶	ضعف نسبی در انتقال دانش و مهارت به صورت مکتوب و مستندسازی شده		

### راهبردها

راهبردها (کنش و واکنش) شکل‌گیری جانشین پروری در مسیر شغلی افسران مدیریت و کمیسر دریایی نداجا کدامند؟

جدول (۴): راهبردها

تکرار	کد	مفهوم	مقوله
۱۴	حمایت مدیران ارشد از طرح های جانشین پروری	حمایت سازمانی ادارک شده	راهبردها
۹	حمایت مدیران آمادی از طرح های جانشین پروری		
۶	تلاش مدیران برای مقوله جانشین پروری در سازمان		
۵	توجه به جانشین پروری در مدیریت ارشد و سطح بالای سازمان		
۸	اراده جمعی در سازمان و عدم هماهنگی سازمان برای جانشین پروری		
۱۱	مشوق های انگیزشی مادی و معنوی سازمان برای جانشین پروری	مشوق های انگیزشی در سازمان	
۵	باور مدیران ارشد نسبت به توانایی و تخصص افسران برای انجام وظایف	باور مدیران ارشد	

### بستر حاکم یا عوامل زمینه ای

عوامل زمینه ای شکل گیری چالش های جانشین پروری در مسیر شغلی افسران مدیریت و کمیسر دریایی نداجا کدامند؟

جدول (۵): بستر حاکم

تکرار	کد	مفهوم	مقوله
۷	ضعف نسبی در تمایل مدیران به جانشین پروری	عدم تمایل و انگیزه مدیریت	بستر حاکم
۱۶	فقدان ناکافی در انگیزه مدیران برای جانشین پروری		
۷	ناکافی بودن گردش شغلی برای افسران آمادی	فقدان ساز و کارهای گردش شغلی	
۶	ضعف نسبی در نظارت متولیان برای گردش شغلی افسران آمادی		
۹	انتقال نسبتاً کم تجربه از افراد باتجربه نسبت به افراد کم تجربه و عدم دریافت آن از سوی افسران	میل به تصدی‌گری پست در مدیران و فرماندهان	
۱۶	میل به تصدی و باقی ماندن در پست اشغال شده توسط فرماندهان و مدیران		

### شرایط مداخله‌گر

عوامل مداخله‌گر در شکل‌گیری چالش‌های جانشین پروری در مسیر شغلی افسران مدیریت و کمیسر دریایی نداجا کدامند؟

جدول (۶): شرایط مداخله گر

تکرار	کد	مفهوم	مقوله
۳	اولویت پایین طرح های جانشین پروری در سازمان	عدم پذیرش سازمان	شرایط مداخله گر
۵	ضعف نسبی در فرهنگ مناسب در سازمان برای طرح های جانشین پروری		
۷	<b>ضعف نسبی در</b> اطمینان مدیران از فرآیندهای تفویض شده به افسران	نتایج منفی جانشین پروری	
۵	ترس از نتایج منفی و آثار سو اقدامات افسران جانشین شده		
۱۸	ناکافی بودن در کارراهه شغلی برای افسران آمادی	فقدان رویکرد توسعه شغلی و ارزیابی آن	
۸	ضعف نسبی در وجود سیستم های نظارتی و کنترلی برای اجرای طرح های جانشین پروری در مراحل مختلف		

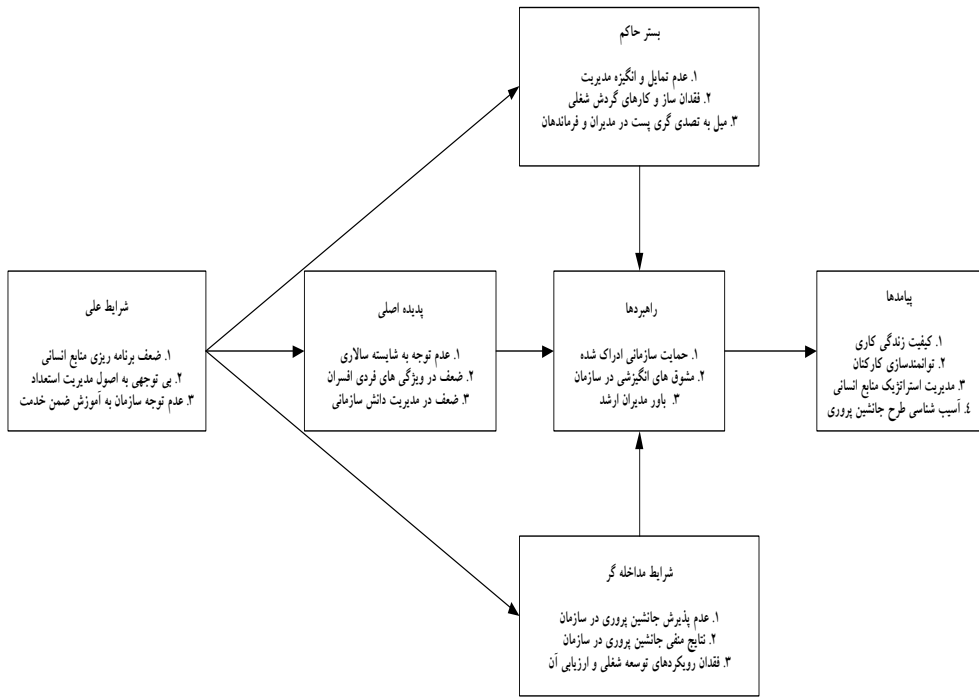
### پیامدها

پیامدهای توجه ویژه به جانشین پروری در مسیر شغلی افسران مدیریت و کمیسر دریایی نداجا کدامند؟

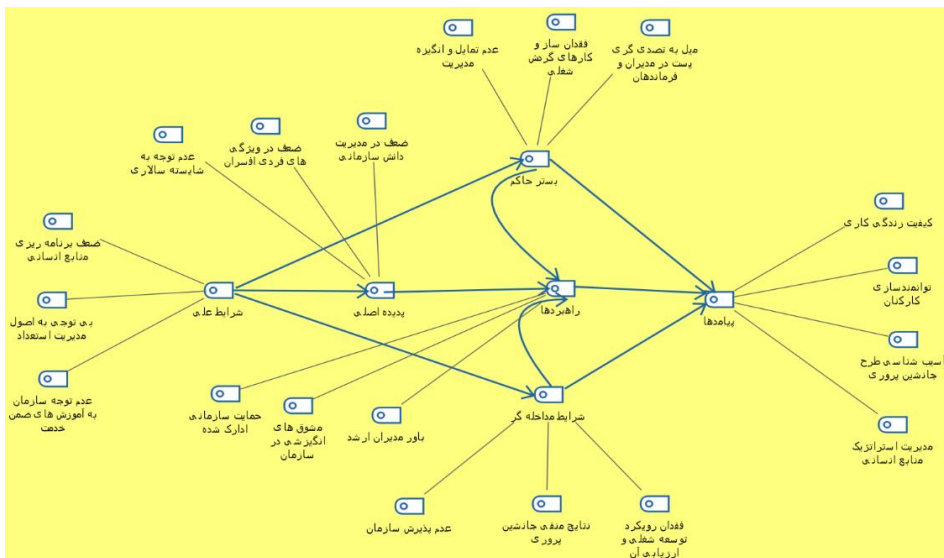
جدول (۷): کد گذاری باز، مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به پیامدها

تکرار	کد	مفهوم	مقوله
۶	توجه به معیشت و مشکلات کاری و خانوادگی کارکنان	کیفیت زندگی کاری	پیامدها
۱۵	توانمندسازی افسران برای قبول مسئولیت	توانمندسازی کارکنان	
۵	ابلاغ قوانین، دستورالعمل و سیاست‌های سازمان در حوزه جانشین‌پروری	مدیریت راهبردی منابع انسانی	
۷	تدوین برنامه‌های عملیاتی و اجرایی با توجه به اصول مدیریت راهبردی		
۱۷	برنامه ریزی و نیازسنجی آموزشی		
۸	افزایش آگاهی در مقوله جانشین‌پروری در مسیر درست با توجه به برنامه و دستورالعمل‌های جانشین‌پروری		
۵	بررسی شکاف‌های موجود در طرح جانشین‌پروری		

از تحلیل داده‌های کیفی، پارادایم کدگذاری محوری تدوین گردید که بر اساس آن، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل، شرایط علی، پدیده اصلی، راهبردها، بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر و پیامدها مشخص گردید. در نمودار (۱) کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایمی (اشتراوس و کوبین) ارائه شده است:



نمودار (۱): کد گذاری داده‌ها بر اساس مدل پارادایمی



نمودار (۲): الگوی پارادایمی چالش‌های جانشین پروری

افسران مدیریت و کمیسر دریایی (خروجی ماکس کیودای ۲۰۲۰)

## نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری برای افسران مدیریت و کمیسر دریایی انجام شده است. نتایج پژوهش در مصاحبه با گروه خبرگانی از نیروی دریایی نشان داد که عوامل علی شکل‌گیری چالش در مسیر جانشین‌پروری افسران مدیریت و کمیسر دریایی شامل ضعف در برنامه‌ریزی منابع انسانی، بی‌توجهی به اصول مدیریت استعداد و عدم توجه سازمان به آموزش‌های ضمن خدمت برای افسران مدیریت و کمیسر دریایی می‌باشد. همچنین ضعف در مدیریت دانش سازمانی برای توانمندسازی افسران مدیریت و کمیسر دریایی، ضعف برخی از افسران مدیریت و کمیسر دریایی، همچنین فقدان سازوکار مدیران برای جانشین‌پروری در راهبردهای توسعه جانشین‌پروری برای افسران مدیریت و کمیسر دریایی اثرگذار خواهد بود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که با اجرای سه راهکار شامل حمایت سازمان، مشوق‌های انگیزشی و باور مدیران ارشد برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری در مسیر خدمتی افسران مدیریت و کمیسر دریایی، می‌توان انتظار تقویت توانمندسازی و بهبود کیفیت زندگی کاری آنان را داشت.

البته توجه به این نکته بسیار حائز اهمیت می‌باشد که اعلام مواردی همانند ضعف در برخی از مولفه‌ها به معنای نداشتن آنان از اساس نبوده چرا که در مصاحبه‌ها هم قید گردید که یکی از مهمترین شاخص‌ها برای وجود جانشین‌پروری اجرای آن در ساختار واحدهای شناور می‌باشد. در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران بدلیل تعریف مسیر شغلی خدمت در واحد شناور برای افسران مدیریت و کمیسر دریایی، جانشین‌پروری برای آنان در یگان‌های شناور و ساحل بسیار حائز اهمیت می‌باشد. توجه به اهمیت دانش پنهان (تجربه) در کنار دانش آشکار باعث تربیت افسران توانمند در حوزه مدیریت و کمیسر دریایی شده که با رفع چالش‌های موجود در جانشین‌پروری آنان می‌توان باعث رشد و اعتلا سازمان نداجا گردید. نتایج این پژوهش تایید می‌نماید که می‌بایستی راهبرد پنهان نسبت به جانشین‌پروری به راهبرد آشکار و به یک فرایند منظم تبدیل گردد تا افسران مدیریت و کمیسر دریایی به عنوان افسران دانا و توانا آمادگی تصدی مشاغل گوناگون در نداجا را داشته باشند.

این تغییر راهبرد با رفع چالش‌هایی پیشرو در جانشین‌پروری آنان امکان‌پذیر خواهد بود. در همین راستا پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

برای رفع چالش‌های علی‌پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- نظام آموزشی نداجا برای اجرای آموزش‌های یگانی اهمیت خاصی قائل شوند تا افسران مدیریت و کمیسر دریایی آماده پذیرش مسئولیت‌های محوله را داشته باشند.
- مدیریت منابع انسانی نیازمند توجه ویژه به سرمایه گذاری در مدیریت استعداد می‌باشد؛ شناسایی استعدادهای افسران مدیریت و کمیسر دریایی برای جذب مشاغل و توانمندسازی آنان نیازمند یک حمایت جدی مسئولین مربوطه می باشد.
- برای رفع چالش‌های شرایط پدیده محوری پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:
- مهارت‌های مورد نیاز افسران مدیریت و کمیسر دریایی (مهارت‌های نرم و سخت) شناسایی و برای تقویت مهارت‌های آنان برنامه ریزی گردد.
- برای تجربه و دانش پنهان باید ارزش قائل شد؛ مدیریت دانش برای افسران مدیریت و کمیسر دریایی نیازمند پیاده سازی واقعی می باشد.
- برای رفع چالش‌های شرایط مداخله گر پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:
- مسیر توسعه شغلی افسران مدیریت و کمیسر دریایی از روز اول برای آنان مشخص و شرایط احراز مسئولیت‌ها کاملا واضح و به صورت جدی اجرا گردد.
- فرماندهان و مدیران از داشتن جانشینان قوی و همچنین افسران مدیریت و کمیسر دریایی قوی حمایت نمایند و جو سازمانی حاکم باید به سمت قوی‌تر شدن جانشینان از فرماندهان و رؤسا پیش رود.
- برای رفع چالش‌های شرایط حاکم پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:
- برای مسیر خدمتی افسران مدیریت و کمیسر دریایی چرخش شغلی و تنوع شغلی برنامه ریزی و به صورت جدی اجرا گردد.

## منابع

جلیلیان، امیر منصوری؛ صوفی، علیرضا. (۱۳۹۲). جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۷(۲۳): ۳۲-۵۷.



جان احمدی، مهدی؛ رضایی فر، حمید؛ حکیم پور، حسین. (۱۴۰۱). شناسایی مهمترین عوامل موثر بر جانشین پروری در سازمان‌ها با رویکرد فراتحلیل، فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۱۱(۳): ۲۰۵-۱۷۹.

خاشعی وحید؛ محمدی دیانی، مریم؛ دهقانان، حامد؛ سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۹۶). شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین پروری، نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۴): ۱۸۵-۱۵۴.

خیرگو، منصور؛ عباس زاده، ناصر. (۱۴۰۰). ارائه الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۵(۱۹): ۳۴۲-۳۲۱.

داودی، سید علی؛ یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۶). چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی: ۱۱۰(۱): ۱۶۱-۱۸۵.

فیضی، عمار، الحسینی، علی؛ خسروی، زهرا. (۱۴۰۰). طراحی مدل جانشین پروری مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلامی، ۵(۵۳): ۱۰۱-۸۷.

قلی پور، آ، پورعزت، ع. الف. و سبک رو، م. (۱۳۹۰). کاربست مدل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین پروری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱(۳): ۱۱۹ تا ۱۳۹.

کولیوند، علیرضا؛ هزارجریبی، جعفر. (۱۳۹۷). جانشین پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۶(۳): ۳۱-۵۵.

کوزه‌گران، سعید؛ بهشتی فر، ملیکه؛ ضیالدینی، محمد. (۱۴۰۱). طراحی الگوی جانشین پروری در سازمان حج و زیارت با رویکرد توسعه منابع انسانی، مجله آموزش و توسعه منابع انسانی؛ ۹(۳۲): ۲۷-۱.

ناظمی، مهدی؛ سلطانی، محمدرضا؛ طالبی، محمدحسین؛ قویدل، علیرضا. (۱۳۹۶). طراحی و تبیین الگوی جانشین پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) ۹(۳): ۲۴-۱.

نجفی، محسن؛ حق شناس، فریده؛ امیرکبیری، علیرضا. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۱(۴): ۱۵۴-۱۱۵.

وثوقی نیری، عبدالله؛ خزایی، سعید. (۱۴۰۰). تأثیر هم‌تاپروری بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در یک نیروی نظامی، فصلنامه علمی مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۱(۴۵): ۱۸۰-۱۴۹.

Ali, Z. and Aksa, A. (2019), "Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions", *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 16 No. 2, pp. 216-233. <https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2018-0076>.

Anamege, A; Umar, I; Umar, Z.(2021).Succession Planning as a critical management imperative: a systematic review, 26(4), 69-72.

Bano,Y; Omar, S; Ismail, F.(2022) Succession Planning Best Practices for Organizations: A Systematic Literature Review Approach, *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1(1): 39-48.

Butterill W. C. (2002). A new look at succession management *Ivey Business Journal*, May/June 2002, 6665

Conger, J, and Fulmer, R. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12): 76.

Department of Commerce .(2022). Succession Planning and Management Guide, <https://www.commerce.gov>.

Francis, E; Wilfred, I; Emmanuel, K; Solomon, O; , Lovlyn, I; Happiness, O.(2021). The Impact of Succession Management on Small and Medium Enterprises' Sustainability in Lagos State, Nigeria, *Sustainability*, 13(13489): 12-12.

Kim, Y., Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of multinational companies. *Performance Improvement Quarterly*, ۲۰۱۰. ۲۳: p. ۳۱-۵.

Kasper, Scott Michael, (2011), Preparing for leadership transition: an examination of the impact of organizational communication in the administration of succession planning, dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctoral psychology of The Marshall Goldsmith School of Management.

Mahapatro, B. B. (2010). *Human Resource Management* (1st ed). New Age International.

Private Higher Education. *Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 335-345.

---

## Identifying Succession Challenges for Management Officers and Marine Commissioners (Navy Force of the I. R. of Iran)

Aboutaleb Motalebi<sup>۱</sup>

Ali-Reza Aalipour<sup>۲\*</sup>

### Abstract

This study aims to identify the challenges of succession for management officers and maritime commissioners who graduated from Imam Khomeini University of Maritime Sciences in 2022. In this qualitative study which is developmental-applied in terms of purpose, 20 commanders, and professors of the university in field of management and maritime commissioners as statistical population were included in the process of a semi-structured interview. The collected data were coded and analyzed by the grounded theory method and MAXQDA software. The results of the research were presented in form of a paradigmatic model based on theoretical theorems and concepts extracted from the succession literature. In this model, lack of serious attention to training, relative disregard to the principles of talent management, weak human resources planning (causal conditions); weakness in organizational knowledge management, weakness in individual characteristics of officers, insufficient attention to meritocracy (conditions of the central phenomenon); non-acceptance of the organization, negative results of succession, lack of career development approach and its evaluation (intervening conditions), lack of desire and motivation of management, desire to hold position among commanders and managers, lack of job mechanisms (prevailing conditions), belief of senior commanders, motivational incentives in the organization, perceived organizational support (strategies) were identified.

**Keywords:** Succession, Management and Maritime Commissioner, Navy Force of the I.R. of Iran.

---

<sup>۱</sup> Associate Professor of Imam Khomeini University of Marine Sciences (RA) Nowshahr,

(\* responsible author), abu.m5656@yahoo.com

<sup>۲</sup> Associate Professor of Imam Khomeini Marine Sciences University (RA) Nowshahr