

توسعه فردی و تحول سازمانی

ارائه مدل ساختاری جانشین‌پروری با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی در شرکت فرودگاه‌های ایران

سعداله وطن خواه^۱، منصور رنجبر^۲، حامد فاضلی کبریا^۳

شیوه استناددهی: وطن خواه، سعداله، رنجبر، منصور، و

فاضلی کبریا، حامد. (۱۴۰۳). ارائه مدل ساختاری

جانشین‌پروری با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی در شرکت

فرودگاه‌های ایران. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۲)،

۲۹۶-۲۸۱.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - گرایش رفتار سازمانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۲. دانشیار، مرکز مطالعات توسعه آموزش، دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ایران، ساری

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: manfm43@gmail.com

چکیده

تاریخ چاپ: ۲۰ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۹ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۲ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۲۵ اردیبهشت ۱۴۰۳

هدف این پژوهش ارائه و آزمون یک مدل ساختاری جانشین‌پروری مبتنی بر رویکرد بهره‌وری منابع انسانی در شرکت فرودگاه‌های ایران است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران عالی، ارشد، میانی، عملیاتی و کارشناسان عملیاتی شرکت فرودگاه‌های ایران به تعداد ۱۵۲۱ نفر بود که بر اساس فرمول کوکران، ۳۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق‌ساخته جانشین‌پروری با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی شامل ۶۰ گویه در شش بعد (پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) بود. روایی صوری و محتوایی ابزار تأیید و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰.۹۴ محاسبه شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS و PLS انجام گرفت. نتایج نشان داد تمامی روابط بین ابعاد مدل از نظر آماری معنادار هستند ($t > 1.96$). بیشترین تأثیر مربوط به عوامل مداخله‌گر با ضریب مسیر ۰.۷۴۴ و آماره تی ۲۶.۳۰۴ بود. شرایط علی ($\beta = 0.724$)، شرایط زمینه‌ای ($\beta = 0.717$) و پدیده محوری ($\beta = 0.692$) نیز اثرات قوی و معناداری بر جانشین‌پروری داشتند. شاخص‌های برازش و مقادیر Q^2 حاکی از اعتبار ساختاری و قدرت پیش‌بینی مناسب مدل بودند. یافته‌ها نشان می‌دهد استقرار نظام جانشین‌پروری اثربخش در شرکت فرودگاه‌های ایران مستلزم تمرکز هم‌زمان بر مداخلات مدیریتی فعال، اصلاح بسترهای فرهنگی و ساختاری و پاسخ‌گویی به نیازهای علی سازمان است که در نهایت به ارتقای پایدار بهره‌وری منابع انسانی منجر می‌شود.

کلیدواژگان: جانشین‌پروری؛ بهره‌وری منابع انسانی؛ مدل ساختاری؛ شرکت فرودگاه‌های ایران؛ مدیریت منابع

انسانی

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Proposing a Structural Model of Succession Planning with a Human Resource Productivity Approach in the Iran Airports Company

Sadollah Vatankhah¹, Mansour Ranjbar^{2*}, Hamed Fazeli Kebria³

1. PhD Student in Public Administration - Organizational Behavior, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran
2. Associate professor, Education Development Center, Mazandaran University of Medical Sciences, Sari, Iran
3. Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: manfm43@gmail.com

How to cite: Vatankhah, S., Ranjbar, M., & Fazeli Kebria, H. (2024). Proposing a Structural Model of Succession Planning with a Human Resource Productivity Approach in the Iran Airports Company. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(2), 281-296.

Abstract

This study aims to propose and validate a structural model of succession planning based on a human resource productivity approach in the Iran Airports Company. This applied study employed a descriptive-survey design. The statistical population consisted of senior executives, top managers, middle managers, operational managers, and experts of the Iran Airports Company (N = 1,521), from which 320 participants were selected using stratified random sampling based on Cochran's formula. Data were collected through a researcher-developed succession planning questionnaire with a human resource productivity approach, comprising 60 items across six dimensions (core phenomenon, causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences). Face and content validity were confirmed, and reliability was established with a Cronbach's alpha of 0.94. Data were analyzed using structural equation modeling via SPSS and PLS software. The results indicated that all hypothesized relationships in the model were statistically significant ($t > 1.96$). Intervening conditions showed the strongest effect on succession planning ($\beta = 0.744$, $t = 26.304$), followed by causal conditions ($\beta = 0.724$), contextual conditions ($\beta = 0.717$), and the core phenomenon ($\beta = 0.692$). Goodness-of-fit indices and Q^2 values demonstrated strong structural validity and acceptable predictive power of the proposed model. The findings suggest that achieving sustainable human resource productivity in the Iran Airports Company requires an integrated succession planning system emphasizing active managerial interventions, supportive organizational contexts, and responsiveness to causal organizational needs.

Keywords: *Succession Planning; Human Resource Productivity; Structural Model; Iran Airports Company; Human Resource Management*

Submit Date: 14 May 2024

Revise Date: 12 August 2024

Accept Date: 19 August 2024

Publish Date: 10 September 2024



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

سازمان‌های امروزی در محیطی فعالیت می‌کنند که با عدم قطعیت، پیچیدگی، تغییرات سریع فناوریانه و فشارهای فزاینده رقابتی همراه است. در چنین شرایطی، منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی راهبردی سازمان‌ها نقشی تعیین‌کننده در بقا، پایداری و تحقق اهداف کلان ایفا می‌کنند. برخلاف منابع فیزیکی و مالی، سرمایه انسانی ماهیتی پویا، دانشی و توسعه‌پذیر دارد و بهره‌گیری اثربخش از آن مستلزم طراحی و اجرای نظام‌های هوشمند مدیریت منابع انسانی است. یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها در این مسیر، تضمین تداوم مدیریتی، انتقال دانش و تجربه، و جلوگیری از بروز خلأهای رهبری در اثر بازنشستگی، جابه‌جایی، استعفا یا خروج نیروهای کلیدی است. فقدان آمادگی سازمان برای مواجهه با چنین تغییراتی، اغلب منجر به تصمیم‌گیری‌های شتاب‌زده، انتصاب‌های غیرشایسته‌محور، کاهش انگیزش کارکنان و در نهایت افت بهره‌وری منابع انسانی می‌شود (Akhavan & Sadri Esfahani, 2021; Mahfouzi et al., 2019).

در پاسخ به این چالش، جانشین‌پروری به عنوان یکی از راهبردهای کلیدی و آینده‌نگر مدیریت منابع انسانی مورد توجه گسترده پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است. جانشین‌پروری فرآیندی نظام‌مند برای شناسایی، پرورش و آماده‌سازی افراد مستعد جهت تصدی موقعیت‌های کلیدی سازمان در آینده است که هدف آن تضمین تداوم رهبری، کاهش ریسک‌های ناشی از خروج نیروهای کلیدی و تقویت ظرفیت‌های سازمانی می‌باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند سازمان‌هایی که جانشین‌پروری را به صورت ساختاریافته و راهبردی اجرا می‌کنند، از ثبات مدیریتی بالاتر، انسجام سازمانی بیشتر و عملکرد بهتری برخوردارند (Bano, 2023; Dominic et al., 2024). با این حال، جانشین‌پروری در بسیاری از سازمان‌ها همچنان به صورت محدود، مقطعی و غیرنظام‌مند اجرا می‌شود و غالباً به جای آنکه یک فرآیند توسعه‌ای و بهره‌ورانه تلقی شود، صرفاً به عنوان ابزاری برای پر کردن پست‌های خالی آینده در نظر گرفته می‌شود (Shahabi, 2024).

از سوی دیگر، بهره‌وری منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اثربخشی سازمانی، بیانگر میزان استفاده بهینه از توانمندی‌ها، مهارت‌ها، انگیزش و ظرفیت‌های بالقوه کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمان است. بهره‌وری منابع انسانی مفهومی چندبعدی است که علاوه بر عملکرد کمی، شامل ابعاد کیفی نظیر یادگیری، خلاقیت، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سازگاری با تغییرات محیطی نیز می‌شود. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که ارتقای بهره‌وری منابع انسانی بدون توجه به نظام‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی از جمله آموزش، توسعه شایستگی‌ها، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، امکان‌پذیر نخواهد بود (Akhavan & Sadri Esfahani, 2021; Papri Zarei, 2023).

در سال‌های اخیر، پیوند میان جانشین‌پروری و بهره‌وری منابع انسانی به تدریج مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. شواهد تجربی نشان می‌دهد که جانشین‌پروری، علاوه بر تضمین تداوم مدیریتی، می‌تواند از طریق افزایش انگیزش کارکنان، ایجاد مسیرهای شغلی شفاف، تقویت یادگیری سازمانی و کاهش ترک خدمت، به طور معناداری بهره‌وری منابع انسانی را ارتقا دهد (Mahfouzi et al., 2019; Sadeghi et al., 2023). با این وجود، بخش قابل توجهی از مطالعات پیشین این دو مفهوم را به صورت جداگانه بررسی کرده‌اند و کمتر به ارائه مدل‌های یکپارچه‌ای پرداخته‌اند که سازوکارهای اثرگذاری جانشین‌پروری بر بهره‌وری منابع انسانی را به طور جامع تبیین کند.

مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که رویکردهای مختلفی در تبیین جانشین‌پروری وجود دارد. برخی پژوهش‌ها بر شناسایی مشاغل کلیدی و انتخاب جانشینان بالقوه تمرکز دارند، در حالی که رویکردهای جدیدتر، جانشین‌پروری را یک فرآیند توسعه‌ای و راهبردی می‌دانند که با مدیریت استعداد، توسعه سرمایه انسانی و بهره‌وری سازمانی پیوندی عمیق دارد (Arash, 2024; Keikhosravi et al., 2022). مطالعات

انجام شده در سازمان های دولتی ایران نیز نشان می دهد که چالش هایی نظیر غلبه رابطه محوری بر شایسته محوری، نبود شفافیت در فرآیندها، ضعف فرهنگ یادگیری و مقاومت در برابر تغییر، مانع اجرای اثربخش جانشین پروری می شود ([Shahabi, Keikha & Keikha, 2024](#)). (2024).

در سطح بین المللی، پژوهش های متعددی بر نقش جانشین پروری در پایداری سازمانی و بهبود عملکرد تأکید کرده اند. برای مثال، Dominic و همکاران نشان دادند که جانشین پروری نقش مهمی در پایداری و تاب آوری شرکت ها در محیط های رقابتی ایفا می کند ([Dominic et al., 2024](#)). همچنین Bano با مرور بهترین تجارب جانشین پروری در سازمان های بزرگ و کوچک، بر ضرورت طراحی فرآیندهای ساختاریافته و مبتنی بر شایستگی تأکید می کند ([Bano, 2023](#)). پژوهش های انجام شده در بخش عمومی نیز نشان می دهد که موفقیت جانشین پروری به شدت وابسته به هم راستایی آن با شیوه های مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد است ([Al Awadhi & Muslim, 2023](#)).

علاوه بر این، مطالعات حوزه سلامت و آموزش نشان داده اند که جانشین پروری می تواند نقش کلیدی در توسعه رهبری و افزایش بهره وری نیروی انسانی ایفا کند. Arash با طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر جانشین پروری در پرستاران نشان داد که عدالت سازمانی، آموزش و حمایت مدیریتی از مهم ترین عوامل موفقیت این فرآیند هستند ([Arash, 2024](#)). همچنین تحلیل های کتاب سنجی نشان می دهد که پژوهش های مرتبط با جانشین پروری و توسعه رهبری در دهه اخیر رشد چشمگیری داشته اند که این امر بیانگر اهمیت فزاینده این حوزه در مدیریت منابع انسانی است ([Yudianto et al., 2023](#); [Al Hajri, 2024](#)).

با وجود گسترش ادبیات پژوهش، همچنان شکاف های قابل توجهی در این حوزه وجود دارد. نخست، بسیاری از مدل های ارائه شده، به ویژه در مطالعات بین المللی، مبتنی بر شرایط فرهنگی و سازمانی کشورهای توسعه یافته هستند و قابلیت تعمیم کامل به سازمان های دولتی و شبه دولتی در کشورهای در حال توسعه را ندارند ([Wang & Zhang, 2023](#); [Simkhada, 2023](#)). دوم، بخش عمده ای از پژوهش ها به پیامدهای مستقیم جانشین پروری پرداخته اند و کمتر به روابط علی، زمینه ای و مداخله گر مؤثر بر اثربخشی آن توجه کرده اند. سوم، ارتباط نظام مند و ساختاری میان جانشین پروری و بهره وری منابع انسانی، به ویژه در قالب مدل های علی و یکپارچه، همچنان کمتر مورد بررسی قرار گرفته است ([Sadeghi et al., 2023](#); [Beygi et al., 2022](#)).

در ایران نیز اگرچه پژوهش های متعددی به جانشین پروری پرداخته اند، اما اغلب آن ها یا بر شناسایی مؤلفه ها متمرکز بوده اند یا به ارائه الگوهای کیفی بسنده کرده اند. برای مثال، Beygi و همکاران با استفاده از رویکرد داده بنیاد، مدلی برای جانشین پروری ارائه کردند که بر شرایط علی، راهبردها و پیامدها تأکید داشت ([Beygi et al., 2022](#)). همچنین Keikhosravi و همکاران الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر جانشین پروری را در دانشگاه ها ارائه کردند، اما ارتباط مستقیم آن با بهره وری منابع انسانی به صورت ساختاری آزمون نشد ([Keikhosravi et al., 2022](#)). از سوی دیگر، پژوهش هایی نظیر Sadighi Avansar نشان می دهد که جانشین پروری می تواند با متغیرهایی چون اخلاق کاری، یادگیری و تعهد سازمانی پیوند داشته باشد که همگی از مؤلفه های کلیدی بهره وری منابع انسانی محسوب می شوند ([Sadighi, 2023](#)).

در این میان، سازمان های بزرگ و حساس زیرساختی نظیر شرکت فرودگاه های ایران، به دلیل ماهیت مأموریت محور، پیچیدگی فنی، وابستگی به نیروی انسانی متخصص و پیامدهای گسترده اختلالات مدیریتی، بیش از سایر سازمان ها نیازمند یک نظام جانشین پروری اثربخش و بهره ور

هستند. خروج یا جابه‌جایی مدیران و متخصصان کلیدی در چنین سازمانی می‌تواند پیامدهای جدی برای ایمنی، کیفیت خدمات و بهره‌وری کل سیستم به همراه داشته باشد. با این حال، شواهد تجربی نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در بسیاری از سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی ایران هنوز به‌صورت یکپارچه و مبتنی بر بهره‌وری منابع انسانی طراحی و اجرا نشده است (Shahabi, Keikha & Keikha, 2024).

بر این اساس، خلأ اصلی پژوهش حاضر را می‌توان در فقدان یک مدل ساختاری جامع دانست که بتواند روابط میان ابعاد مختلف جانشین‌پروری (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) را در پیوند با بهره‌وری منابع انسانی به‌طور هم‌زمان تبیین و آزمون کند. ارائه چنین مدلی می‌تواند ضمن غنای نظری ادبیات مدیریت منابع انسانی، راهنمایی عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران در جهت طراحی و اجرای نظام‌های جانشین‌پروری اثربخش و بهره‌ور فراهم آورد.

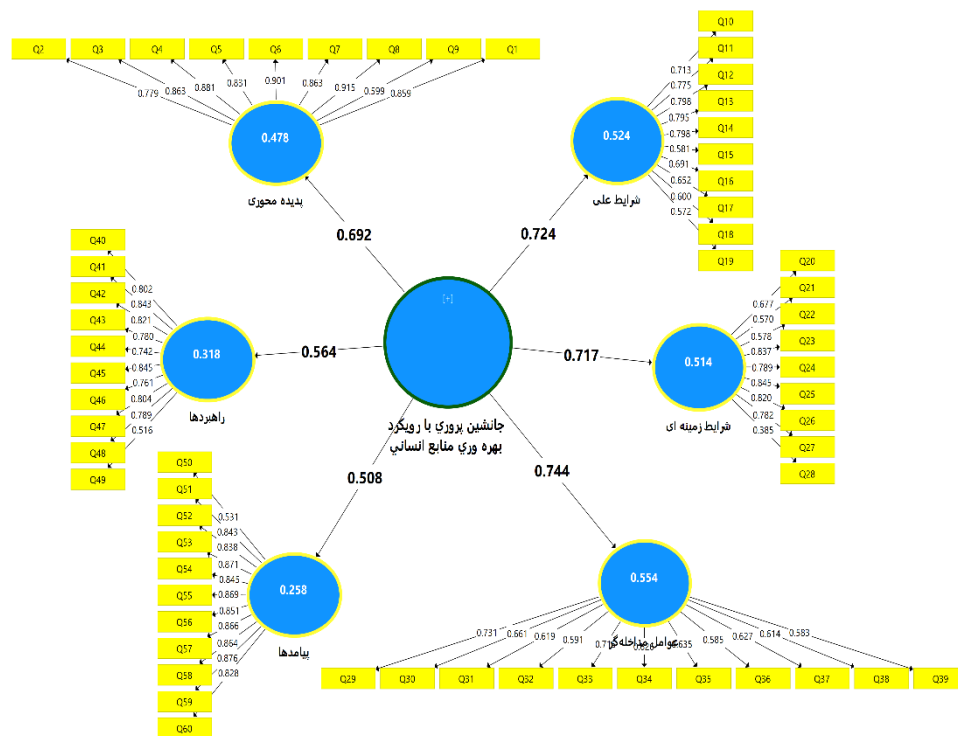
بر این اساس، هدف پژوهش حاضر ارائه و آزمون یک مدل ساختاری جانشین‌پروری با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی در شرکت فرودگاه‌های ایران است.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری آن را، کلیه مدیران عالی، مدیران ارشد، مدیران عملیاتی، مدیران میانی و کارشناسان عملیاتی فرودگاه‌های ایران به تعداد ۱۵۲۱ نفر تشکیل می‌دهند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۳۲۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر حسب برحسب فرودگاه‌های کشور به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش عبارتند از؛ پرسش‌نامه محقق ساخته جانشین‌پروری با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی که دارای ۶۰ سوال و ۶ بعد «پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها» می‌باشد و در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) طراحی و تنظیم شده که به ترتیب از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری می‌شود. روایی صوری و محتوایی ابزار به تایید متخصصان رسید و پایایی آن با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴ محاسبه شد که از لحاظ آماری مورد تایید می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون معادلات ساختاری استفاده شده است. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و PLS انجام گرفت.

یافته‌ها

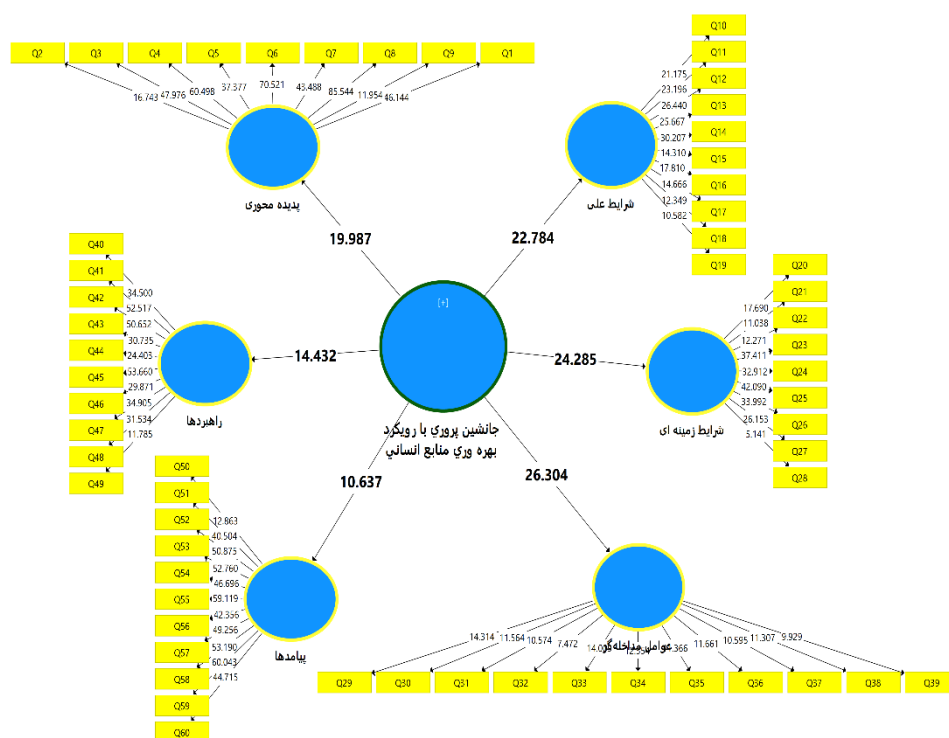
برای بررسی مدل ساختاری جانشین‌پروری با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی در شرکت فرودگاه‌های ایران از نرم افزار PLS محاسبه شد که نتایج در نمودارهای ۱ و ۲ ارائه شده است.



شکل ۱: مدل ساختاری جانشین پروری با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی در شرکت فرودگاه‌های ایران در حالت تخمین ضرایب مسیر

تحلیل و مقایسه ضرایب مسیر و تبیین روابط بین ابعاد مختلف پارادایمی (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها) با متغیر اصلی «جانشین‌پروری» در شرکت فرودگاه‌های ایران، تصویری جامع و چندلایه از وضعیت مدیریت سرمایه انسانی در این سازمان ترسیم می‌کند. این تحلیل بر اساس داده‌های حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری، نشان می‌دهد که کدام عوامل بیشترین تأثیر را بر شکل‌گیری و استقرار نظام جانشین‌پروری دارند و جایگاه هر یک در اکوسیستم سازمانی کجاست. در صدر این تحلیل، متغیر «عوامل مداخله‌گر» با ضریب مسیر ۰.۷۴۴ و ضریب تعیین (R^2) برابر با ۰.۵۵۴ قرار دارد. این آمارها حاکی از آن است که عوامل مداخله‌گر قوی‌ترین پیش‌بین جانشین‌پروری در شرکت فرودگاه‌های ایران هستند. در پارادایم‌های مطالعاتی، عوامل مداخله‌گر معمولاً شامل اقدامات، برنامه‌ها و مداخلات آگاهانه‌ای است که مدیریت برای مدیریت شرایط و هدایت پدیده اصلی انجام می‌دهد. ضریب ۰.۷۴۴ نشان می‌دهد که حدود ۷۴ درصد از تغییرات جانشین‌پروری مستقیماً به کیفیت و ماهیت این مداخلات وابسته است. همچنین، R^2 برابر با ۰.۵۵۴ بیانگر آن است که بیش از ۵۵ درصد از واریانس جانشین‌پروری توسط این عوامل تبیین می‌شود. این یعنی جانشین‌پروری در این سازمان پدیده‌ای نیست که به خودی خود رخ دهد؛ بلکه کاملاً تابعی از اقدامات مدیریتی است. اگر مدیران مداخله‌سازی درستی انجام دهند، جانشین‌پروری رخ می‌دهد و اگر این مداخلات ضعیف باشند، نظام جانشین‌پروری فرو می‌پاشد. این امر نشان‌دهنده نقش فعال و پررنگ مدیریت ارشد و واحد منابع انسانی در سرنوشت این فرآیند است. در رتبه دوم، متغیر «شرایط علی» با ضریب مسیر ۰.۷۲۴ و R^2 برابر با ۰.۵۲۴ قرار دارد. شرایط علی به آن دسته از واقعیت‌ها و فشارهای محیطی اشاره دارد که وجود جانشین‌پروری را اجتناب‌ناپذیر می‌کند. ضریب بالای ۰.۷۲ نشان می‌دهد که نیازهای سازمانی، چالش‌های عملیاتی و کمبودهای نیروی انسانی (مانند بازنشستگی مدیران و تکنولوژی‌های نوین)، محرک‌های قدرتمندی برای راه‌اندازی نظام جانشین‌پروری هستند. این رابطه قوی بیانگر آن است که شرکت فرودگاه‌ها واکنشی به نیازهای خود نشان داده و سعی دارد با استقرار جانشین‌پروری، خلأهای ناشی از این شرایط را پر کند. تفاوت اندک این بخش با عوامل مداخله‌گر (۰.۷۴۴ در برابر ۰.۷۲۴) نشان

می‌دهد که اگرچه فشارهای محیطی (شرایط علی) بسیار قوی هستند، اما قدرت عمل و مداخله مدیریت (عوامل مداخله‌گر) اندکی برتری دارد و می‌تواند سرنوشت نهایی را تعیین کند. متغیر «شرایط زمینه‌ای» با ضریب مسیر ۰.۷۱۷ و R2 برابر با ۰.۵۱۴ در رتبه سوم قرار دارد. این شرایط شامل بستر فرهنگی، ساختاری و سازمانی است که فرآیند جانشین‌پروری در آن جریان دارد. ضریب ۰.۷۱۷ نشان می‌دهد که ساختار سلسله‌مراتبی، فرهنگ سازمانی و نظام‌های موجود تأثیر بسیار عمیقی بر جانشین‌پروری دارند. نزدیکی این ضریب به شرایط علی و عوامل مداخله‌گر نشان می‌دهد که بستر سازمانی شرکت فرودگاه‌ها به اندازه فشارهای محیطی و اقدامات مدیریتی بر جانشین‌پروری مؤثر است. به عبارت دیگر، فرهنگ و ساختار سازمان می‌تواند به شدت تسهیل‌کننده یا مانع سر راه جانشین‌پروری باشند. R2 برابر با ۰.۵۱۴ نیز تأیید می‌کند که بیش از نیمی از وضعیت جانشین‌پروری توسط این زیرساخت‌های زمینه‌ای توضیح داده می‌شود. در جایگاه چهارم، متغیر «پدیده محوری» با ضریب مسیر ۰.۶۹۲ و R2 برابر با ۰.۴۷۸ قرار دارد. این متغیر در واقع همان جانشین‌پروری است که در اینجا به عنوان یک سازه درونی و مفهومی بررسی شده و ارتباط آن با مؤلفه‌های اصلی (مانند شایستگی محوری، شفافیت و انتقال دانش) سنجیده شده است. ضریب ۰.۶۹ نشان‌دهنده همبستگی بالای میان این مؤلفه‌ها با مفهوم کلی جانشین‌پروری است. این عدد نشان می‌دهد که تعریف و درک صحیح از جانشین‌پروری (به عنوان یک نظام مبتنی بر شایستگی و نه صرفاً یک انتصاب اداری) خود یک عامل کلیدی در تحقق آن است. هرگاه درک سازمان از جانشین‌پروری به سمت اصول علمی و مبتنی بر شایستگی حرکت کند، کیفیت اجرای آن نیز افزایش می‌یابد. در رتبه پنجم، متغیر «راهبردها» با ضریب مسیر ۰.۵۶۴ و R2 برابر با ۰.۳۱۸ قرار دارد. این بخش نشان می‌دهد که تدوین استراتژی‌ها و نقشه‌های راه (مانند نقشه شایستگی، بانک استعدادها و برنامه‌های آموزشی) تأثیر قابل توجهی بر جانشین‌پروری دارد، اما این تأثیر نسبت به عوامل مداخله‌گر و شرایط علی کمتر است. ضریب ۰.۵۶۴ بیانگر آن است که راهبردها نقش هدایت‌کننده دارند، اما بدون وجود مداخلات اجرایی قوی و بستر زمینه‌ای مناسب، ممکن است به تنهایی کافی نباشند. R2 برابر با ۰.۳۱۸ (حدود ۳۲ درصد) نشان می‌دهد که راهبردها تنها بخشی از معما را حل می‌کنند و سایر عوامل در اجرای این راهبردها دخیل هستند. این امر می‌تواند نشان‌دهنده شکاف موجود بین «سیاست‌گذاری» و «اجرا» در سازمان باشد؛ به این معنا که ممکن است راهبردهای خوبی تدوین شده باشد، اما تبدیل آن‌ها به عمل نیاز به عوامل مداخله‌گر قوی‌تری دارد. در نهایت، متغیر «پیامدها» با ضریب مسیر ۰.۵۰۸ و R2 برابر با ۰.۲۵۸ در رتبه آخر قرار دارد. این وضعیت از نظر منطقی و تئوریک کاملاً قابل تبیین است. پیامدها (مانند افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، رضایت شغلی و تاب‌آوری) خروجی‌های نهایی سیستم هستند. ضریب ۰.۵۰۸ نشان می‌دهد که دستیابی به پیامدهای مثبت، تأثیر مثبتی بر تثبیت و تقویت جانشین‌پروری دارد (یک حلقه بازخورد مثبت)، اما چون پیامدها در انتهای زنجیره قرار دارند، قدرت تبیین‌کنندگی آن‌ها برای شکل‌گیری اولیه جانشین‌پروری کمتر از عوامل ورودی است. R2 برابر با ۰.۲۵۸ نیز تأیید می‌کند که تنها حدود ۲۶ درصد از وضعیت جانشین‌پروری توسط پیامدهای آن توضیح داده می‌شود و ۷۴ درصد بقیه توسط عوامل دیگر (علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردها) تعیین می‌گردد. جمع‌بندی نهایی از این مقایسه نشان می‌دهد که در شرکت فرودگاه‌های ایران، جانشین‌پروری عمدتاً توسط «عوامل مداخله‌گر» (اقدامات مدیریتی) و «شرایط علی» (نیازهای محیطی) هدایت می‌شود. شرایط زمینه‌ای (فرهنگ و ساختار) نیز بستر قدرتمندی را شکل می‌دهند. راهبردها نقش راهنما را دارند اما نیاز به تقویت در مرحله اجرا دارند، و پیامدها به عنوان محصول نهایی، اگرچه مهم هستند، اما علت اصلی شروع فرآیند نیستند. این مدل نشان می‌دهد که برای ارتقای جانشین‌پروری در این سازمان، تمرکز اصلی باید بر تقویت عوامل مداخله‌گر (مدیریت فعالانه) و اصلاح شرایط زمینه‌ای (فرهنگ و ساختار) معطوف شود.



شکل ۲: مدل ساختاری جانشین پروری با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی در شرکت فرودگاه‌های ایران در حالت معنی داری ضرایب مسیر

تحلیل و مقایسه آماره تی روابط بین ابعاد مختلف پارادایمی و متغیر اصلی «جانشین‌پروری» در شرکت فرودگاه‌های ایران، عمق و استواری ساختار مدل پژوهش را از منظر آماری و معناداری آشکار می‌سازد. مقادیر به دست آمده بسیار فراتر از حد آستانه استاندارد (۱.۹۶) برای سطح اطمینان ۹۵ درصد و ۲.۵۸ برای سطح اطمینان ۹۹ درصد) هستند، که حاکی از اعتبار بسیار بالای مدل و اطمینان خاطر در نتایج است. در صدر این تحلیل، رابطه بین «عوامل مداخله‌گر» و «جانشین‌پروری» با آماره تی برابر با ۲۶.۳۰۴ قرار دارد. این بالاترین مقدار در بین تمامی ابعاد است و نشان‌دهنده قوی‌ترین و مستحکم‌ترین پیوند آماری در مدل پژوهش است. عوامل مداخله‌گر که شامل اقدامات عملیاتی، برنامه‌های آموزشی، مداخلات مدیریتی و مکانیزم‌های اجرایی است، با چنین ضریب تی بالایی، نقشی انکارناپذیر در شکل‌گیری و تداوم جانشین‌پروری ایفا می‌کنند. از منظر تفسیری، این عدد بیانگر آن است که جانشین‌پروری در شرکت فرودگاه‌ها، پدیده‌ای نیست که به خودی خود رخ دهد یا صرفاً تابع شرایط محیطی باشد؛ بلکه کاملاً وابسته به «مداخله آگاهانه» و «عملکرد فعالانه» مدیران و سیستم منابع انسانی است. قدرت بالای این رابطه (۲۶.۳۰۴) تأکید می‌کند که هرگونه تغییر یا بهبود در عوامل مداخله‌گر، با قطعیت و اطمینان کامل، منجر به تغییر در وضعیت جانشین‌پروری خواهد شد. این یعنی مدیریت ارشد با ابزارهای در اختیار خود، کنترل‌پذیری بالایی بر سرنوشت نظام جانشین‌پروری دارد. در رتبه دوم، رابطه بین «شرایط زمینه‌ای» و «جانشین‌پروری» با آماره تی ۲۴.۲۸۵ قرار دارد. شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی، سلسله‌مراتبی، نظام‌های ارزیابی و بستر ارتباطی سازمان است. آماره تی بسیار بالای این بخش نشان می‌دهد که بستر سازمانی، تأثیری عمیق و غیرقابل‌انکار بر جانشین‌پروری دارد. نزدیکی این عدد به آماره تی عوامل مداخله‌گر (۲۶.۳۰۴) در برابر ۲۴.۲۸۵) حائز اهمیت است و نشان می‌دهد که در شرکت فرودگاه‌ها، «محیط» و «بستر» به اندازه «اقدامات» تعیین‌کننده هستند. به عبارت دیگر، حتی بهترین مداخلات مدیریتی نیز اگر در بستر زمینه‌ای نامناسب (مانند فرهنگ محافظه‌کارانه یا ساختار بوروکراتیک) اجرا شوند، با دشواری‌های جدی روبرو خواهند شد.

این آماره قوی تأکید می‌کند که اصلاحات ساختاری و فرهنگی، پیش‌نیازهای ضروری برای موفقیت جانشین‌پروری هستند و نمی‌توان آن‌ها را نادیده گرفت.

در جایگاه سوم، رابطه بین «شرایط علی» و «جانشین‌پروری» با آماره تی ۲۲.۷۸۴ قرار دارد. شرایط علی به فشارهای محیطی، کمبود نیروی انسانی، بازنشستگی مدیران و نیازهای عملیاتی اشاره دارد. آماره تی ۲۲.۷۸۴ نشان می‌دهد که این نیازها و فشارها، محرک‌های بسیار قدرتمندی برای استقرار جانشین‌پروری هستند. این عدد بیانگر آن است که شرکت فرودگاه‌ها در واکنش به این شرایط علی، به سمت جانشین‌پروری حرکت کرده است و این رابطه کاملاً معنادار و واقعی است. اگرچه این آماره کمی کمتر از شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر است، اما همچنان در سطحی بسیار بالاست که نشان می‌دهد نادیده گرفتن این شرایط علی، غیرممکن است. جانشین‌پروری در این سازمان به عنوان یک پاسخ ضروری و اجتناب‌ناپذیر به چالش‌های محیطی و نیروی انسانی شناخته می‌شود. در رتبه چهارم، رابطه بین «پدیده محوری» و «جانشین‌پروری» با آماره تی ۱۹.۹۸۷ قرار دارد. پدیده محوری همان مفهوم اصلی جانشین‌پروری است که با مؤلفه‌هایی مانند شایستگی محوری، شفافیت و نظام‌مند بودن سنجیده می‌شود. آماره تی ۱۹.۹۸۷ نشان می‌دهد که درک و تعریف صحیح از جانشین‌پروری (به عنوان یک پدیده مبتنی بر شایستگی) رابطه بسیار قوی و معناداری با اجرای آن دارد. این عدد تأیید می‌کند که هرگونه حرکت به سمت جانشین‌پروری علمی و اصولی، با پشتوانه آماری قوی همراه است و تصادفی نیست. این رابطه نشان می‌دهد که سازمان به درستی مفهوم جانشین‌پروری را درک کرده و تلاش دارد آن را پیاده‌سازی نماید. در رتبه پنجم، رابطه بین «راهبردها» و «جانشین‌پروری» با آماره تی ۱۴.۴۳۲ قرار دارد. اگرچه این عدد بسیار بالاتر از حد آستانه است و رابطه را کاملاً معنادار می‌کند، اما نسبت به سه رتبه اول (عوامل مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و شرایط علی) کاهش قابل توجهی دارد. این افت آماره تی می‌تواند نشان‌دهنده این واقعیت باشد که تدوین راهبردها و سیاست‌های کلان، اگرچه ضروری است، اما به تنهایی تضمین‌کننده موفقیت نیست. راهبردها روی کاغذ می‌توانند بسیار عالی باشند، اما برای تبدیل شدن به واقعیت، نیاز به عوامل مداخله‌گر قوی و شرایط زمینه‌ای مساعد دارند. آماره تی ۱۴.۴۳۲ همچنان بیانگر یک رابطه قوی است، اما به مدیران هشدار می‌دهد که صرف داشتن استراتژی کافی نیست و اجرای آن (عوامل مداخله‌گر) اهمیت بیشتری دارد.

در نهایت، رابطه بین «پیامدها» و «جانشین‌پروری» با آماره تی ۱۰.۶۳۷ در رتبه آخر قرار دارد. این پایین‌ترین آماره تی در بین تمامی ابعاد است، اما همچنان بسیار بالاتر از حد مینیمم برای معناداری است. این وضعیت از نظر تئوریک کاملاً قابل تبیین است. پیامدها (مانند افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و رضایت شغلی) خروجی‌های نهایی سیستم هستند. آماره تی ۱۰.۶۳۷ نشان می‌دهد که دستیابی به این پیامدها، رابطه معناداری با تثبیت جانشین‌پروری دارد، اما چون پیامدها در انتهای زنجیره علی قرار دارند، قدرت پیش‌بینی یا تأثیرگذاری مستقیم آن‌ها بر شکل‌گیری اولیه جانشین‌پروری، کمتر از عوامل ورودی (مانند شرایط علی و مداخله‌گر) است. با این حال، این رابطه قوی نشان می‌دهد که سازمان پیامدهای مثبت جانشین‌پروری را احساس کرده و این پیامدها به عنوان یک بازخورد مثبت، به تقویت نظام کمک می‌کنند. جمع‌بندی نهایی از این مقایسه آماری نشان می‌دهد که مدل جانشین‌پروری در شرکت فرودگاه‌های ایران از ساختاری بسیار مستحکم و معنادار برخوردار است. بالاترین قدرت آماری متعلق به «عوامل مداخله‌گر» و «شرایط زمینه‌ای» است که نشان می‌دهد موفقیت جانشین‌پروری بیش از هر چیز به «مدیریت اجرایی» و «بستر فرهنگی-ساختاری» وابسته است. شرایط علی نیز به عنوان محرک، نقش مهمی ایفا می‌کنند. راهبردها و پیامدها اگرچه دارای روابط معنادار و قوی هستند، اما در سلسله‌مراتب تأثیر آماری، پس از عوامل اجرایی و زمینه‌ای قرار می‌گیرند. این تحلیل به

مدیران شرکت فرودگاه‌ها این پیام را می‌دهد که برای داشتن یک نظام جانشین‌پروری موفق، باید بیشترین تمرکز خود را بر تقویت عوامل مداخله‌گر (اقدامات عملیاتی) و بهبود شرایط زمینه‌ای (فرهنگ و ساختار) بگذارند.

برای تعیین برآزش مدل جانشین‌پروری با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی در شرکت فرودگاه‌های ایران از آزمون معادلات ساختاری استفاده شد. میزان درجه تناسب و اعتبار مدل جانشین‌پروری با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی در شرکت فرودگاه‌های ایران به همراه ارائه الگوی یکپارچه و متعادل براساس روابط بین متغیرها با استفاده از نرم افزار pls محاسبه شد.

جدول ۱: نتایج حاصل از شاخص Q2

Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
	۳۲۰/۰۰۰	۳۲۰/۰۰۰	جانشین‌پروری با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی
۰/۱۷۴	۲۶۴۳/۱۴۶	۳۲۰/۰۰۰	راهبردها
۰/۲۳۴	۲۲۰۷/۴۶۲	۲۸۸۰/۰۰۰	شرایط زمینه‌ای
۰/۲۳۱	۲۴۶۰/۸۰۵	۳۲۰/۰۰۰	شرایط علی
۰/۲۰۶	۲۷۹۳/۶۹۲	۳۵۲۰/۰۰۰	عوامل مداخله‌گر
۰/۳۰۷	۱۹۹۵/۸۳۳	۲۸۸۰/۰۰۰	پدیده محوری
۰/۱۶۰	۲۹۵۶/۲۸۰	۳۵۲۰/۰۰۰	پیامدها

بررسی نتایج جدول نشان می‌دهد که تمامی سازه‌های مدل دارای مقادیر Q² بالاتر از ۰.۱۵ هستند که حاکی از آن است که مدل از قدرت پیش‌بینی قابل قبولی در تمامی ابعاد برخوردار است و هیچ‌یک از سازه‌ها در محدوده ضعیف قرار ندارند. در مجموع، نتایج تحلیل شاخص Q² نشان می‌دهد که مدل جانشین‌پروری با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی در شرکت فرودگاه‌های ایران، از اعتبار و روایی پیش‌بینی مطلوبی برخوردار است. توانایی بالای مدل در پیش‌بینی پدیده محوری و قدرت متوسط آن در پیش‌بینی سایر ابعاد، تأیید می‌کند که روابط علی و معلولی و ساختاری تعریف شده در مدل، با واقعیت‌های سازمانی همخوانی دارد و این مدل می‌تواند به عنوان ابزاری کارآمد برای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه و آزمون یک مدل ساختاری جانشین‌پروری با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی در شرکت فرودگاه‌های ایران بود. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که مدل پیشنهادی از اعتبار ساختاری و آماری بسیار بالایی برخوردار است و تمامی روابط میان ابعاد مدل معنادار هستند. این یافته کلی نشان می‌دهد که جانشین‌پروری پدیده‌ای تک‌بعدی یا صرفاً اجرایی نیست، بلکه فرآیندی چندلایه و نظام‌مند است که تحت تأثیر هم‌زمان شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شکل می‌گیرد. معناداری تمامی مسیرها مؤید این نکته است که بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ و زیرساختی، نتیجه تعامل پیچیده مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، مدیریتی و رفتاری است، نه حاصل یک اقدام منفرد یا مقطعی. این نتیجه با رویکردهای سیستمی و پارادایمی به جانشین‌پروری همخوانی دارد که بر وجود روابط علی و بازخوردی میان مؤلفه‌های مختلف تأکید می‌کند (Beygi et al., 2022; Sadeghi et al., 2023).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، نقش غالب عوامل مداخله‌گر به‌عنوان قوی‌ترین پیش‌بین جانشین‌پروری بود. بالاترین ضریب مسیر و آماره تی مربوط به این بعد نشان می‌دهد که اقدامات عملیاتی مدیریت، سیاست‌های اجرایی، برنامه‌های آموزشی، نظام‌های ارزیابی عملکرد و

سازوکارهای انگیزشی، تعیین‌کننده‌ترین نقش را در استقرار و موفقیت جانشین‌پروری ایفا می‌کنند. این یافته بیانگر آن است که جانشین‌پروری در شرکت فرودگاه‌های ایران بیش از آنکه تابع شرایط محیطی یا الزامات ساختاری باشد، به اراده، تعهد و کنش فعال مدیران وابسته است. این نتیجه با پژوهش‌های متعددی همسو است که بر نقش محوری مدیریت در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری تأکید دارند. برای مثال، Shahabi نشان داد که ضعف در مداخلات مدیریتی و غلبه نگاه صوری به جانشین‌پروری، یکی از اصلی‌ترین موانع اجرای اثربخش آن در سازمان‌های دولتی است (Shahabi, 2024). همچنین Musale و Dominic نیز در مطالعات خود نشان داده‌اند که جانشین‌پروری تنها زمانی به پایداری سازمانی منجر می‌شود که از سطح سیاست‌گذاری فراتر رفته و به اقدامات اجرایی منسجم تبدیل شود (Dominic et al., 2024).

در رتبه بعدی، شرایط علی و شرایط زمینه‌ای قرار دارند که هر دو اثرات قوی و معناداری بر جانشین‌پروری نشان دادند. شرایط علی شامل فشارهای محیطی، نیازهای عملیاتی، کمبود نیروی انسانی متخصص و پدیده‌هایی نظیر بازنشستگی مدیران کلیدی است. معناداری بالای این بعد نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در شرکت فرودگاه‌های ایران پاسخی واکنشی و در عین حال ضروری به این فشارهاست. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های بزرگ و پیچیده همخوانی دارد که جانشین‌پروری را راهکاری اجتناب‌ناپذیر برای مواجهه با ریسک‌های انسانی می‌دانند (Bano, 2023; Simkhada, 2023). از سوی دیگر، شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی، ساختار بوروکراتیک، میزان شفافیت و عدالت ادراک‌شده است. اثر قوی این بعد نشان می‌دهد که حتی در صورت وجود نیازهای علی شدید، اگر بستر فرهنگی و ساختاری سازمان آماده نباشد، جانشین‌پروری با مقاومت، بی‌اعتمادی و ناکارآمدی مواجه خواهد شد. این یافته با نتایج مطالعات داخلی که بر نقش فرهنگ رابطه‌محور، مقاومت در برابر تغییر و ضعف شفافیت در سازمان‌های دولتی تأکید کرده‌اند، کاملاً همسو است (Keikha & Keikha, 2024; Shahabi, 2024).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که پدیده محوری جانشین‌پروری دارای اثر معنادار و قابل‌توجهی است. این نتیجه بیانگر آن است که نحوه تعریف، درک و مفهوم‌سازی جانشین‌پروری در سازمان اهمیت بالایی دارد. هرچه جانشین‌پروری به‌عنوان یک فرآیند شایسته‌محور، توسعه‌ای و بلندمدت درک شود، احتمال تحقق آن افزایش می‌یابد. این یافته با دیدگاه‌هایی همسو است که جانشین‌پروری را نه صرفاً جایگزینی افراد، بلکه ابزاری برای توسعه سرمایه انسانی و ارتقای بهره‌وری می‌دانند (Arash, 2024; Keikhosravi et al., 2022). در واقع، درک محدود و سنتی از جانشین‌پروری می‌تواند این فرآیند را به یک اقدام اداری تقلیل دهد و ظرفیت‌های آن برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی را تضعیف کند.

در مقابل، راهبردها و پیامدها اگرچه دارای روابط معنادار بودند، اما در مقایسه با سایر ابعاد، ضرایب مسیر پایین‌تری داشتند. این نتیجه نشان می‌دهد که تدوین راهبردها به‌تنهایی برای موفقیت جانشین‌پروری کافی نیست و بدون پشتوانه اجرایی و بستر مناسب، راهبردها در سطح اسناد باقی می‌مانند. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین همسو است که بر شکاف میان سیاست‌گذاری و اجرا در سازمان‌های دولتی تأکید کرده‌اند (Al Awadhi & Muslim, 2023; Wang & Zhang, 2023). همچنین پایین‌تر بودن اثر پیامدها نشان می‌دهد که اگرچه دستاوردهایی نظیر افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و کاهش ترک خدمت اهمیت بالایی دارند، اما نقش آن‌ها بیشتر در قالب بازخورد و تقویت نظام جانشین‌پروری ظاهر می‌شود، نه به‌عنوان محرک اولیه شکل‌گیری آن. این الگوی علی با مدل‌های پایداری سازمانی که پیامدها را خروجی نهایی سیستم می‌دانند، همخوانی دارد (Dominic et al., 2024; Sadeghi et al., 2023).

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که جانشین‌پروری اثربخش در شرکت فرودگاه‌های ایران، بیش از هر چیز به اقدام آگاهانه و مستمر مدیریت و اصلاح بسترهای فرهنگی و ساختاری وابسته است. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی که بر نقش عدالت سازمانی، حمایت مدیریتی و توسعه شایستگی‌ها در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی تأکید کرده‌اند، همسو است (Akhavan & Sadri Esfahani, 2021; Papri, 2023). بدین ترتیب، پژوهش حاضر با ارائه یک مدل ساختاری جامع، نشان می‌دهد که بهره‌وری منابع انسانی نه محصول تصادفی، بلکه نتیجه طراحی و اجرای هماهنگ نظام جانشین‌پروری است.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز آن بر یک سازمان خاص یعنی شرکت فرودگاه‌های ایران است که می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها و صنایع را محدود کند. همچنین استفاده از داده‌های خودگزارشی ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. علاوه بر این، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی پویایی‌های زمانی و تغییرات بلندمدت جانشین‌پروری و بهره‌وری منابع انسانی را فراهم نکرد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از طرح‌های طولی، تغییرات جانشین‌پروری و بهره‌وری منابع انسانی را در گذر زمان بررسی کنند. همچنین انجام مطالعات تطبیقی بین سازمان‌های دولتی و خصوصی یا بین صنایع مختلف می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های زمینه‌ای کمک کند. به‌کارگیری روش‌های کیفی یا ترکیبی نیز می‌تواند درک عمیق‌تری از سازوکارهای اجرایی جانشین‌پروری فراهم آورد. مدیران سازمان‌ها لازم است جانشین‌پروری را از سطح شعار و اسناد راهبردی به سطح اقدام عملیاتی منتقل کنند و آن را به‌طور مستقیم با نظام‌های آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش پیوند دهند. اصلاح فرهنگ سازمانی، شفاف‌سازی فرآیندها و تقویت شایسته‌محوری باید به‌عنوان پیش‌شرط‌های اساسی مورد توجه قرار گیرد. همچنین سرمایه‌گذاری مستمر در توسعه مدیران و کارکنان مستعد می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای پایدار بهره‌وری منابع انسانی شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In contemporary organizations, rapid environmental changes, increasing complexity, and heightened competitive pressures have made effective human resource management a central strategic concern. Human resources are no longer viewed merely as operational inputs, but rather as strategic assets whose development, continuity, and productivity determine long-term organizational sustainability. One of the most critical challenges organizations face in this regard is ensuring managerial continuity and preventing leadership gaps caused by retirement, turnover, mobility, or

the unexpected departure of key personnel. Failure to anticipate and manage these transitions often results in weakened decision-making, loss of organizational knowledge, reduced employee morale, and declining productivity. In response, succession planning has emerged as a forward-looking and systematic human resource strategy aimed at identifying, developing, and preparing qualified individuals for future key positions, thereby ensuring organizational stability and performance (Akhavan & Sadri Esfahani, 2021; Mahfouzi et al., 2019).

Succession planning has evolved conceptually from a narrow focus on replacement planning toward a comprehensive developmental process integrated with talent management, leadership development, and organizational learning. Recent studies emphasize that effective succession planning not only safeguards leadership continuity but also enhances employee motivation, commitment, and capability development, all of which contribute directly to human resource productivity (Bano, 2023; Dominic et al., 2024). Despite its recognized importance, evidence suggests that in many organizations—particularly in public and semi-public sectors—succession planning is implemented in a fragmented, informal, or symbolic manner, lacking systematic design and strategic alignment (Keikha & Keikha, 2024; Shahabi, 2024).

Human resource productivity, as a multidimensional construct, reflects the optimal utilization of employees' skills, knowledge, motivation, and learning capacity to achieve organizational objectives. Productivity extends beyond quantitative output to include qualitative dimensions such as innovation, adaptability, job satisfaction, and organizational commitment. Research consistently indicates that productivity is strongly influenced by developmental human resource systems, including training, performance management, and career development mechanisms (Papri Zarei, 2023). However, prior research has often examined succession planning and human resource productivity as separate domains, resulting in a conceptual and empirical gap regarding their structural interrelationship (Sadeghi et al., 2023).

Existing models of succession planning, particularly those developed in Western or highly developed organizational contexts, may not be fully applicable to organizations operating within different cultural, structural, and institutional environments. Studies conducted in Asian and Middle Eastern contexts highlight challenges such as bureaucratic rigidity, lack of transparency, resistance to change, and the dominance of relationship-based practices over merit-based systems (Simkhada, 2023; Wang & Zhang, 2023). Iranian studies similarly point to structural and cultural barriers that hinder the effective institutionalization of succession planning in public organizations (Beygi et al., 2022; Keikhosravi et al., 2022). Moreover, while some research has identified factors related to succession planning outcomes, few studies have empirically tested comprehensive structural models that simultaneously account for causal conditions, contextual factors, intervening mechanisms, strategies, and consequences within a unified framework (Al Awadhi & Muslim, 2023; Arash, 2024).

In highly sensitive and infrastructure-based organizations such as the Iran Airports Company, the need for an effective succession planning system is particularly pronounced. Such organizations depend heavily on specialized human capital, operational safety, and managerial expertise, making leadership discontinuity especially costly. Yet, empirical evidence on how succession planning can be structurally linked to sustainable human resource productivity in this context remains limited. Addressing this gap, the present study seeks to develop and empirically test a structural model of succession planning with a human resource productivity approach in the Iran Airports Company.

Methods and Materials

This study employed an applied research design with a descriptive–survey methodology. The statistical population consisted of all senior executives, top managers, middle managers, operational managers, and operational experts of the Iran Airports Company, totaling 1,521 individuals. Using Cochran's formula, a sample of 320 participants was selected through stratified random sampling based on airport locations across the country.

Data were collected using a researcher-developed questionnaire designed to measure succession planning within a human resource productivity framework. The instrument comprised 60 items distributed across six dimensions: core phenomenon, causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. Responses were measured on a five-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree.

Face and content validity of the questionnaire were confirmed by subject-matter experts. Reliability analysis yielded a Cronbach's alpha coefficient of 0.94, indicating a high level of internal consistency. Data analysis was conducted using structural equation modeling. SPSS software was employed for preliminary analyses, while partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was used to test the hypothesized model, evaluate path coefficients, t-values, coefficients of determination, predictive relevance, and overall model fit.

Findings

The results of the structural equation modeling demonstrated that the proposed model possessed strong structural validity and satisfactory predictive power. All hypothesized relationships among the six dimensions were statistically significant. Among the examined constructs, intervening conditions emerged as the strongest predictor of succession planning, exhibiting the highest path coefficient and t-value. This indicates that managerial actions, operational interventions, training programs, and implementation mechanisms play a decisive role in shaping the effectiveness of succession planning.

Causal conditions, including organizational needs, workforce shortages, and environmental pressures, showed a strong and significant effect on succession planning, highlighting the reactive and necessity-driven nature of the process. Contextual conditions, encompassing organizational culture, structural arrangements, and transparency, also exerted a substantial influence, underscoring the importance of supportive organizational environments.

The core phenomenon of succession planning demonstrated a significant relationship with its defining components, confirming the internal coherence of the construct. Strategic actions displayed a moderate but meaningful effect, while consequences such as enhanced productivity, reduced costs, and improved job satisfaction showed a positive yet comparatively lower influence. Goodness-of-fit indices and predictive relevance measures confirmed that the model adequately explained variance across all dimensions and possessed acceptable explanatory and predictive capability.

Discussion and Conclusion

The findings of this study reveal that succession planning within the Iran Airports Company is a multifaceted and systemic process rather than a simple administrative exercise. The dominance of intervening conditions indicates that succession planning success depends primarily on active managerial engagement, continuous implementation, and practical execution rather than solely on formal policies or external pressures. This highlights the critical role of management in translating succession planning from strategic intent into operational reality.

The strong influence of contextual conditions emphasizes that organizational culture and structure significantly shape the feasibility and acceptance of succession planning initiatives. Even well-designed programs may fail in environments characterized by low transparency, rigid bureaucracy,

or resistance to change. Similarly, the significance of causal conditions reflects the reality that succession planning often arises as a response to pressing organizational challenges, reinforcing its role as a risk management and continuity mechanism.

The comparatively lower impact of strategies and consequences suggests a potential gap between policy formulation and execution. While strategic planning is necessary, it becomes effective only when supported by robust interventions and conducive contexts. Consequences, as downstream outcomes, function more as reinforcing feedback mechanisms rather than primary drivers of succession planning.

Overall, the study concludes that achieving sustainable human resource productivity requires an integrated succession planning system that simultaneously addresses managerial action, organizational context, and environmental demands. The proposed structural model offers both theoretical and practical insights by clarifying priority intervention areas and providing a roadmap for strengthening succession planning practices in complex, infrastructure-based organizations. By adopting a holistic, action-oriented, and merit-based approach, organizations can enhance leadership continuity, develop human capital, and secure long-term productivity and resilience.

References

- Akhavan, A., & Sadri Esfahani, A. (2021). The Impact of Succession Planning on Human Resource Productivity and Performance at Pars Oil Company. *Strategic Studies in Petroleum & Energy Industry Quarterly*, 12(47), 152-169. <https://sid.ir/paper/1041879/en>
- Al Awadhi, T. H., & Muslim, S. B. (2023). Reviewing the relation between human resources practices, talent management and succession planning in UAE public sector. *Information Sciences Letters*, 12(4), 1271-1283. <https://doi.org/10.18576/isl/120442>
- Al Hajri, A. K. (2024). Succession planning and leadership development in nursing: A bibliometric analysis (2000-2023). *Nursing Research and Practice*, 2024(1), 6191008. <https://doi.org/10.1155/2024/6191008>
- Arash, M. (2024). Designing a Human Capital Development Model Based on a Succession Planning Approach for Nurses. *Iranian Journal of Medical Education*, 24(6), 51-62. https://ijme.mui.ac.ir/browse.php?a_id=5740&slc_lang=en&sid=1&printcase=1&hbnr=1&hmb=1
- Bano, Y. (2023). Succession planning best practices for large and small organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.36941/mjss-2022-0013>
- Beygi, K., Afsharnezhad, A., Majidi, M., & Tadbiri, S. (2022). Designing a Succession Planning Model in the Customs Administration Using a Grounded Theory Approach. *Journal of Islamic Lifestyle Centered on Health*, 6(3), 447-462. <https://www.sid.ir/paper/1115461/en>
- Dominic, O. I., Soladoye, A., Gambo, N., & Abubakar, H. L. (2024). Succession planning and the sustainability of gaming companies in Nigeria. *Int. J. Manag. Technol*, 11(1), 32-50. <https://doi.org/10.37745/ijmt.2013/vol12n13250>
- Keikha, M. A., & Keikha, H. (2024). Investigating the Model and Challenges of Succession Planning in Government Offices. The Third International Conference on Political Science, Management, Economics, and Accounting, Hamedan. <https://en.civilica.com/doc/2097551/>
- Keikhosravi, H., Faezi Razi, F., & Heidarieh, S. A. (2022). Designing and Presenting a Human Resource Development Model with a Succession Planning Approach in Universities of Region 9 of Iran. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 9(35), 23-44. <https://rimag.ir/en/Article/34224/rimag.ir>
- Mahfouzi, A., Lafzforushan, D., & Ghorbani, M. (2019). Designing a Comprehensive Talent Management Model with a Succession Planning Approach for Developing Organizational Productivity Using Structural Equation Modeling (Case Study: Governmental Organizations). *Productivity Management Quarterly*, 13(1), 249-275. https://journals.iau.ir/article_665042.html?lang=en
- Papri Zarei, M. (2023). Investigating the Role and Position of Managerial Skills in Job Satisfaction and Employee Productivity. *Journal of Philosophical Approach in Schools and Organizations*, 2(3), 48-74. https://www.esbam.ir/article_182649.html
- Sadeghi, F., Daneshfard, K., Kheirandish, M., & Pilevari, N. (2023). A Succession Planning Model Centered on Organizational Sustainability. *Journal of Quantitative Studies in Management*, 14(3), 78-100. <https://sanad.iau.ir/Journal/qrm/Article/935053>
- Sadighi Avansar, S. (2023). Examining the relationship between work ethic, learning, and succession planning with job stress and organizational commitment among employees. Proceedings of the 5th National Conference and

- 2nd International Conference on New Management Patterns in Unstable Conditions, <https://civilica.com/doc/1780328>
- Shahabi, M. (2024). Presenting a Succession Planning Model in Governmental Organizations Using Thematic Analysis. *Scientific Journal of Novel Research Approaches in Management and Accounting*, 8(30), 79-97. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2784>
- Simkhada, A. (2023). Impact of succession planning practices on the profitability of Nepalese commercial banks. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 14(1), 1-11. <https://doi.org/10.55217/103.v14i1.595>
- Wang, L., & Zhang, H. (2023). Overcoming barriers in succession planning: A qualitative study in Asian organizations. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(1), 97-118.
- Yudianto, K., Sekawarna, N., Susilaningsih, F. S., Ramoo, V., & Somantri, I. (2023). Succession planning leadership model for nurse managers in hospitals: A narrative review. *Healthcare*, 11(4), 454. <https://doi.org/10.3390/healthcare11040454>