

مقاله پژوهشی:

ارائه الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران

[20.1001.1.74672588.1400.5.19.11.7](https://doi.org/10.1001.1.74672588.1400.5.19.11.7)

منصور خیرگو^۱؛ ناصر عباس زاده^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۵

چکیده

امروزه چالش اساسی سازمان‌ها، ایجاد و نگهداشت استعداد‌های برتر و انتخاب جانشینان مناسب مدیران کنونی از طریق مدیریت اثربخش سرمایه‌های انسانی است. از این حیث سازمان‌های دفاعی کشور ما نیز باید همواره به منظور ایجاد و حفظ قدرت بازدارندگی پایدار، در شکل‌دهی الگوی مناسب جانشین‌پروری و جایگزینی سرمایه‌های دانشی و سازمانی خود تلاش کنند. هدف این پژوهش کیفی ارائه الگویی است که بتوان از طریق آن جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران سطوح راهبردی آجا را تبیین کرد. متناسب با هدف پژوهش، رویکرد پژوهش کیفی و روش تحلیل نظریه داده‌بنیاد به کار گرفته شد. جامعه آماری پژوهش مدیران و مجریان فعال در بخش دفاعی است که با ۱۵ تن از ایشان با منطق اشباع نظری و روش گلوله‌برفی مصاحبه شد. بدین صورت که از طریق مصاحبه و تحلیل اسناد و با مطالعه متون نظری تحقیق و نظریه‌های موجود در زمینه جانشین‌پروری و سرمایه‌های انسانی، مفاهیم، مقوله‌ها و سازه‌های آن جمع‌آوری شد؛ سپس با به‌کارگیری روش تحلیل داده‌بنیاد الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران سطوح راهبردی آجا شامل مقوله‌های استعدادیابی و شایسته‌گزینی نظامی، تشکیل خزانه استعداد آجا، ارزشیابی سایر نهادهای تصمیم‌سازی، توانمندی‌های فرماندهی و مدیریت جانشینان، پرورش و توسعه جانشین منتخب، شناسایی شدند که می‌توانند فرایند جانشین‌پروری را تبیین کنند.

کلید واژه‌ها: جانشین‌پروری، استعدادیابی، خزانه استعداد، نظریه داده بنیاد.

مقدمه

۱. گروه مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه افسری امام علی (ع)؛ نویسنده مسئول؛ رایانامه:

mkhitmanager@gmail.com

۲. گروه مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه افسری امام علی (ع)

رهبر معظم انقلاب اسلامی سال‌هاست که با تشخیص به‌موقع خود در بیانات و دیدارشان با فرماندهان و مدیران نیروهای مسلح تأکید فراوانی به موضوع جانشین‌پروری داشته و بیان داشتند کادرسازی و جانشین‌پروری در نیروهای مسلح می‌تواند باعث ارتقاء اقتدار، امنیت، عزت و توانایی کافی در زمان لازم گردد (بیانات در دیدار جمعی از فرماندهان ارشد نیروهای مسلح، ۹۷/۰۱/۱۹). امروزه دنیا با سرعت بیشتر از همیشه در حال تغییر است و این تغییرات در حیطه جابجایی و گذر نسلی نیز به چشم می‌خورد و مشکلات انتقال دانش، نیاز به تغییر در خط‌مشی منابع انسانی و شرایط دشوار اقتصادی در سال‌های اخیر، مدیران ارشد را به این فکر واداشته که آیا صرف زمان و هزینه برای پرورش جانشینان ارزش این کار را دارد یا خیر؟ آنها اینطور استدلال می‌کنند که با وجود افراد بیکار و مستعد بی‌شمار در بازار کار، یافتن جانشین برای بازنشستگان، کار چندان سختی نخواهد بود؛ لیکن این استدلال منطقی نیست. نکته اینجاست که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بخشی از این کار است و تکیه بر بازارهای خارجی نیروی کار برای یافتن استعداد، راهبرد عاقلانه‌ای نخواهد بود؛ زیرا به نادیده گرفتن فرهنگ و تجربیات خاص سازمان می‌انجامد (کولینز و مراهی، ۲۰۰۹). برنامه مناسب جانشین‌پروری، مدیران سازمان را بر آن می‌دارد که استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران را تعریف کنند؛ پیوستگی عملیات مدیریت را تضمین کرده و گزینه‌های مناسب برای پست‌های مدیریت میانی و عالی را شناسایی کند؛ سپس آنها را توسعه داده و رضایت کارکنان را افزایش دهد. از طرفی هم به دلیل خاص و دانش بنیان بودن سازمان‌های حاضر، کمبود کارکنان واجد شرایط را پیش‌بینی و جبران می‌کند (راثول و همکاران، ۲۰۱۵). مسئله اصلی پژوهش حاضر، این است که در شرایط ناپایدار امروز و ابهام آینده برای بنانهان مسیر و مقصد درست در راستای منویات دفاعی مقام معظم رهبری و رفع دغدغه‌های ایشان و نظام جمهوری اسلامی در تأمین فرماندهان و مدیران آجا چه الگویی باید طراحی شود تا استمرار مدیریت و رهبری از طریق پرورش استعداد‌های درونی در راستای سند چشم‌انداز و طرح‌های راهبردی منابع انسانی تضمین گردد؟ بر همین اساس

سوال اصلی پژوهش حاضر این است که الگوی جانشین‌پروری در آجا چگونه الگویی است؟ و ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های آن کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

صاحب‌نظران جانشین‌پروری را دومین چالش اساسی پیش روی سازمان‌های امروزی قلمداد می‌کنند و بر این باورند که اگر سازمان‌ها، برنامه‌های مدون راهبردی برای جانشین‌پروری به‌ویژه در مشاغل کلیدی مثل مدیران ارشد نداشته باشند، با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو خواهند شد (متقی و بهشتی، فر، ۱۳۸۸). راهبردهای سازمانی نیازمند رویکردی کل‌نگر برای مدیریت استعدادهاست، بنابراین رویکردهای سنتی بهترین تجربه‌ها برای یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت جانشین‌پروری و توسعه مسیر شغلی باید دوباره ارزیابی شده و مورد بازنگری قرار گیرند. همان‌گونه که یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری در موارد زیادی به‌عنوان مؤلفه‌های جدایی‌ناپذیر از استراتژی مدیریت استعداد^۱ مؤثر شناخته شده است، مدیریت جانشین‌پروری نیز که توسعه کارکنان و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش راهبردی ویژه‌ای در سازمان‌های امروزی پیدا کرده است. از یک طرف، سازمان‌های جانشین‌پرور دریافته‌اند که جانشین‌پروری، یک فرآیند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا؛ از طرفی دیگر، در دنیای پرقاب‌ت امروزی نیز برای دستیابی به استعدادهای سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی انسانی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر توسعه کارکنان نیز در دستیابی به اهداف سازمانی، متمرکز باشد (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷). در مورد اهمیت فرآیند جانشین‌پروری در سازمان‌ها، لاونینگا^۲ (۲۰۰۵) معتقد است جانشین‌پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف راهبردی مرتبط باشد. نادلر^۳ نیز معتقد است جانشین‌پروری دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه‌اند. تاکنون تعاریف زیادی در رابطه با

جانشین‌پروری از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است، که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود: جانشین‌پروری یک فرآیند مداوم نظام‌مند از شناسایی^۱، ارزیابی و توسعه استعداد^۲ برای اطمینان از تداوم رهبری در تمام پست‌های کلیدی در یک سازمان بوده و در انزوا رخ نمی‌دهد (مندی، ۲۰۰۸). از نظر برخی از اندیشمندان جانشین‌پروری به‌عنوان تعیین راهبران آینده تعریف می‌شود، اما در واقع این برنامه‌ریزی به‌مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه است و از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشات می‌گیرد (کیم‌برلی^۳ و رابتی^۴، ۲۰۰۷). راثول جانشین‌پروری را کوشش سنجیده و نظام‌مندی می‌داند که توسط سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی برای تشویق افراد به ارتقا انجام می‌شود (راثول، ۲۰۰۵). نوتال جانشین‌پروری را برنامه‌ای آگاهانه جهت آماده کردن سازمان و کارکنان برای پرکردن پست‌های بلاتصدی آینده می‌داند (لطیفی و عبدالحسین زاده، ۱۳۹۶). نظام جانشین‌پروری یکی از مهم‌ترین سازوکارهای در دسترس برای تضمین تامین نیروی کار آینده در سازمان‌هاست (حسینی، برزگی و نصر اصفهانی، ۱۳۹۷). راثول کمک به اجرای طرح‌های راهبردی سازمان، شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدفمند، پرورش و توسعه کارکنان و ایجاد منبعی از کارکنان مستعد را که قابلیت ارتقا دارند، سه دلیل عمده به‌کارگیری نظام جانشین‌پروری در سازمان‌ها ذکر کرده است (حسینی، شائمی برزگی و نصر اصفهانی، ۱۳۹۷ به نقل از راثول^۵). مدل‌های پرکاربرد و مختلفی در حوزه مدیریت استعداد و جانشین‌پروری مطرح شده است که در هریک از این مدل‌ها، مولفه‌ها و شاخص‌هایی به منظور استعدادیابی و جانشین‌پروری مطرح شده است که در جدول شماره ۱ بطور خلاصه به آنها اشاره شده است.

1. Identify
2. Talent Development
3. Kimberly, H.
4. Robeti, J. D.
5. Rothwell, W. J.

جدول شماره ۱. مدل‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری

نویسنده	مؤلفه‌ها	مدل
فالمرو و کانگر، ۲۰۰۴	ایجاد تعهد مدیریتی، شناسایی موقعیت‌های کلیدی، تبیین و تدوین مدل شایستگی، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی و ردیابی و پیگیری برنامه‌های جانشینی	مدل جانشین‌پروری موفق
رائول، ۲۰۰۶	ایجاد تعهد- ارزیابی کار فعلی- ارزیابی عملکرد فردی- ارزیابی کارایی- ارزیابی استعداد فردی- پرکردن خلا پرورشی- ارزیابی برنامه	ستاره هفت‌پر
کاران و همکاران، ۲۰۰۰	سازگار کردن مدل با نیازهای جانشینی سازمان- ایجاد زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد- مستندسازی و ابلاغ معیارها- ارزیابی کاندیداها- بررسی جدی برنامه‌ها و پیشرفت کل مسیر ارتقا	مسیر ارتقاء رهبری
بایهام، ۲۰۰۲	شناسایی افراد با استعداد- شناخت فرصت‌های پیشرفت- راه حل‌های فرصت پیشرفت- اطمینان از پیشرفت- بررسی وظائف جدید	تیم تسریع
کیم، ۲۰۰۶	تعیین خط مشی (میزان تعهد، شناسایی مناصب کلیدی)- ارزیابی کاندیداها (شناسایی شایستگی‌های موردنیاز، شناسایی افراد با استعداد)- توسعه کاندیداها (روش‌های ضمن خدمت، روش‌های خارج از محیط کار)- ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین‌پروری	الگوی عملکرد مدیریت جانشین‌پروری
گرووز، ۲۰۰۷	ایجاد رابطه متورینگ بین مدیر و کارکنان واحد خود- شناسایی افراد با پتانسیل مدیریت و رهبری- ارزیابی قابلیت‌های این افراد- طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای- انتخاب افراد بر اساس نتایج پیشرفت- تعهد مدیران ارشد سازمان- تثبیت فرهنگ پرورش مدیران	مدل جانشین‌پروری
آرمسترانگ، ۲۰۰۶	جذب استعدادها، حفظ و نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها	مدل مدیریت استعداد
کالینز و ملاهی، ۲۰۰۹	معماری متمایز منابع انسانی (شناخت پست‌های کلیدی سازمان- تعریف دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب- ایجاد خزانه استعداد)- ستاده‌ها (عملکرد سازمانی- انگیزش در کار، تعهد سازمانی و رفتار فرانتاش)	مدل مدیریت استعداد
فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹	جذب- انتخاب- درگیر کردن- توسعه و بهسازی- حفظ و نگهداشت از کارکنان	فرایند مدیریت استعداد
اینهگام، ۲۰۰۶	تدوین استراتژی استعداد- تعریف استعداد- چارچوب استعداد- بیانیه ارزشمندی کارمند- مدیریت استعدادها	چارچوب و فرایند کلی مدیریت استعداد
برسین، ۲۰۱۲	سطح ^۱ (فرایندهای ذخیره سازی منابع انسانی)- سطح ^۲ (فرایندهای استانداردسازی استعداد)- سطح ^۳ (مدیریت استعداد یکپارچه)- سطح ^۴ (مدیریت راهبردی استعداد)	مدل بلوغ مدیریت استعداد

پیشینه پژوهش

در این بخش به بررسی پژوهش‌های گذشته در زمینه ارائه مدل و چارچوب در حوزه جانشین‌پروری و استعدادیابی با تاکید بر سازمان‌های دفاعی و تشریح موارد منتخب پرداخته شده است که به طور خلاصه در جدول ذیل ارائه می‌شود.

جدول ۲: خلاصه پیشینه داخلی و خارجی

عنوان پژوهش	نویسنده/سال	خلاصه پژوهش و نتایج
اثربخشی مدیریت استعداد در برنامه‌ریزی موفقیت: مدلی پیشنهادی برای شرکت‌های دارویی	جیندال و شیخ ^۱ (۲۰۲۰)	این مقاله بر اساس مرور گسترده ادبیات در مورد کارایی سامانه مدیریت استعداد و رابطه آن با جانشین‌پروری در جذب، رشد و حفظ بهترین استعدادها در سازمان فرضیاتی را ارائه می‌کند. اثبات فرضیات روابط معنادار بین مولفه‌های سامانه مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را نشان می‌دهد. از جمله نشان می‌دهد که استعدادیابی و راهبردهای توسعه در جانشین‌پروری منجر به حفظ استعداد در سازمان می‌شود.
برنامه‌ریزی جانشینی در دانشگاه پرستاری	ال کی فیلیپس ^۲ (۲۰۱۹)	مطالعه به بررسی فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و عوامل موثر بر آن در آموزش پرستاری پرداخته؛ دسته‌بندی عوامل موثر بر فرآیند، شامل دسته‌های اصلی: عوامل دلسردکننده برای به عهده گرفتن نقش رهبری، عوامل تشویق‌کننده برای به عهده گرفتن نقش رهبری و راهکارهای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. نتایج نشان می‌دهد عوامل زیادی وجود دارد که باعث دلسرد شدن یا تشویق یک عضو هیئت علمی در هنگام دستیابی به سمت رهبری می‌شود. تدوین و اجرای یک طرح جانشینی موفق که شامل رشد توانایی‌ها و ویژگی‌های رهبری باشد، می‌تواند موجب پیشرفت رهبران آینده در آموزش پرستاری شود.
استفاده از رویکرد مدیریت دانش برای حمایت از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اثربخش در خدمات عمومی	ادونو ^۳ (۲۰۱۶)	نتایج پژوهش حاکی از اهمیت بالای حفظ و حراست از تخصص و دانش کلیدی سازمان و همچنین ایجاد تعادل لازم بین کارکنان و تکنولوژی، عدم استفاده گسترده از زبان علمی و فنی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استفاده صحیح از ساختارها، قوانین و نقش کلیدی کارکنان در سازمان است.

عنوان پژوهش	نویسنده/سال	خلاصه پژوهش و نتایج
برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه کارکنان ترکیبی برنده	هال - الیس ^۱ (۲۰۱۵)	یافته‌ها نشان می‌دهد یک برنامه جانشین‌پروری مناسب و یکپارچه با توسعه رهبری، سبب خواهد شد تا مدیر کتابخانه برای یافتن جانشین جدید به فرآیند جایگزینی اتکا نکند.
روش‌ها و چالش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (مورد مطالعه سازمان‌های هندی)	پندی و شارما ^۲ (۲۰۱۴)	بر روش‌ها و رویکردهای فعلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صنعت تأکید شد. معیار سنجش در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را بر مبنای عوامل مختلفی چون شناسایی پتانسیل بالای افراد، دامنه برنامه‌ریزی، ایجاد مخزن استعداد، اتوماسیون و ارتباطات عنوان کردند.
برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رهبری: تأثیر آن بر سازمان‌های غیردولتی خدمات انسانی	گوتارد و آستین ^۳ (۲۰۱۳)	دو مدل مفهومی ارائه شد؛ مدل اول مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های غیر دولتی خدمات انسانی مبتنی بر دو روش کوتاه‌مدت و بلندمدت است که با برنامه‌ریزی استراتژیک و توسعه رهبری در ارتباط است، در مدل دوم به تبیین مفاهیم کلیدی مورد نیاز برای ایجاد مخزن استعداد رهبری داخلی پرداخته شده است.
مدل مدیریت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با رویکرد مدل شایستگی (شرکت ملی گاز ایران)	بازنشینی و گل‌فشانی (۱۳۹۹)	مدل طراحی شده دارای ۵ بعد، ۹ مولفه و ۲۴ شاخص است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ابعاد عوامل زمینه‌ای، شایستگی، طراحی، اجرا و ارزیابی به توسعه مفهوم برنامه‌ریزی جانشینی کمک می‌کند.
طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی	چترچی و طبری (۱۳۹۸)	مدل نهایی شامل چهار معیار اصلی شرایط حداقلی (دارای ۷ زیر معیار)، ارزیابی کاندیدا (دارای ۱۵ زیرمعیار)، توسعه کاندیدا (دارای ۸ زیرمعیار) و معیار ویژگی‌های شغلی و سازمانی (دارای ۱۷ زیرمعیار) است.
طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری	کریعی و همکاران (۱۳۹۷)	نتایج حاصل از تحلیل محتوا نشان داد که ۲۴ عامل اثرگذار در پنج بُعد اصلی شایستگی، آینده نگری، انعطاف پذیری، عدالت و جامعیت از مولفه‌های مهم نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد مدیریت جانشین‌پروری هستند.
طراحی و تبیین الگوی برنامه‌ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب	علمداری (۱۳۹۷)	برنامه جانشین‌پروری شامل: شناسایی مشاغل، تعیین شایستگی‌های هر شغل شناسایی گروه اولیه، ارزیابی، انتخاب و تشکیل خزانة، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، انتخاب جانشین در مشاغل کلیدی، آموزش‌های بیرون سازمانی

عنوان پژوهش	نویسنده/سال	خلاصه پژوهش و نتایج
شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های استان ایلام)	عباسی و همکارانش (۱۳۹۶)	ابهام در نقش، آموزش نامناسب کارکنان، عدم توجه به شایسته سالاری، ارزیابی عملکرد نامناسب و فرهنگ بی تفاوتی، به عنوان عوامل علی ایجاد چالش برای جانشین‌پروری و پدیده محوری جانشین‌پروری مشتمل بر ضعف کارراه شغلی و عدم فرصت برابر برای ارتقا می‌شود.
شناسایی و تبیین مولفه‌ها و پیش‌رآنها موثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان	داودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	مولفه‌های ساختارها، فرآیندها و زیر ساخت‌ها، تعیین شایستگی‌های کلیدی، شناسایی موقعیت‌های حیاتی و استراتژیک، نظام جریان عملکرد، نظام مدون ارزیابی، آموزش و پرورش، ارزیابی قابلیت‌ها، شناخت آینده نگرانه، سازگاری فرهنگ (فرهنگ دانشگاهی)، تشکیل خزانه جانشینی، رهبری تحولی، انگیزش مشارکتی، تدوین طرح مسیر شغلی چند بُعدی، نیازسنجی، شناسایی و جذب به ترتیب دارای بیشترین اثربخشی در استقرار و ثبات نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی می‌باشند.
الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی	هزارجریبی و همکاران (۱۳۹۶)	مهم‌ترین عوامل موثر بر جانشین‌پروری عبارتند از: قابلیت‌های رهبری، توانایی‌های فردی، باور دینی، مشارکت اجتماعی، مدیریت استعداد یابی و ساختار سازمان
شناسایی و رتبه بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری	قلیچ لی و همکارانش (۱۳۹۵)	نتایج بیانگر آن است که عوامل: حمایت و مشارکت مدیران ارشد و عدالت به‌عنوان مهم‌ترین عوامل موفقیت نظام‌های جانشین‌پروری محسوب می‌گردند.
طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدلسازی ساختاری- تفسیری	لطفی و همکارانش (۱۳۹۵)	متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری، فرهنگ جانشین‌پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش اساسی و کلیدی در تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجیهای نظام جانشین‌پروری می‌باشند.

با عنایت به پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه جانشین‌پروری ناگفته پیداست، هر
سازمانی برای پیشرفت و توسعه خود نیازمند راهبرد و برنامه ریزی است و جایگاه و نقش
سرمایه انسانی در این راهبرد از اهمیت و اعتبار ویژه‌ای برخوردار است. به عبارت دیگر

سرمایه انسانی ثروت واقعی یک سازمان به شمار می‌رود. همچنین سازمان‌های پیشرو امروزی به اهمیت آماده‌سازی مستمر و توسعه شاغلان خود برای رشد آتی سازمان پی برده‌اند. آگاهی و تشخیص سازمان‌ها همراه با نیاز به مدیریت جانشین‌پروری موجب شده سازمان‌های پیشرو برای اولین بار فردی را مسئول این مهم در نظر بگیرند (گای و سیمز، ۱۳۸۸). بر همین اساس مک کالین و بمفورد (۲۰۰۹) نیز معتقدند جانشین‌پروری مرکز برنامه‌ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه‌ای است و نیازمند نگرشی راهبردی برای آینده‌ای بلندمدت است که این تضمین را می‌دهد که افرادی شایسته و واجد شرایط و آماده برای پست‌های آینده در دسترس خواهند بود (ابوالعالی، ۱۳۹۳). در چنین فرآیند نظام یافته است که پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان را ایجاد می‌کند که سازمان آمادگی دارد تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود، در زمان مناسب با افراد مناسب جایگزین کند؛ در این فرآیند، شایستگی‌های لازم مشخص می‌شود و سپس بر مبنای آن، خزانه‌ی استعداد های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری مناصب کلیدی سازمان فراهم می‌شود (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). از این جهت می‌توان نتیجه گرفت در برنامه جانشین‌پروری، با در نظر گرفتن تغییرات سریع محیطی، به جای یک برنامه جایگزینی ساده به تشکیل و به‌روزرسانی خزانه استعداد پویا و مستمر در سازمان تأکید می‌شود (بیهام، ۲۰۱۱). از آنجایی که برخی از پژوهش‌های صورت گرفته در بخش دولتی و نظامی کشور بوده‌اند، لذا از نظر فرهنگ سازمانی و چالش‌های شناسایی شده آنها می‌تواند با پژوهش حاضر نیز همخوانی و مطابقت داشته باشند. از طرفی ماهیت خاص فرهنگ سازمانی آجا با ویژگی‌هایی همچون سلسله مراتب فرماندهی و نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر ارشدیت، انجام پژوهش مبتنی بر مصاحبه با کارکنان سازمانی می‌تواند الگویی متناسب با ویژگی‌های بومی و سازمانی به دست دهد که خود مبین نوآوری پژوهش حاضر نسبت با سایر پژوهش‌های این حوزه است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع اکتشافی و کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است و از استراتژی نظریه داده‌بنیاد بهره گرفته است. روش‌های گردآوری داده‌ها و اطلاعات در پژوهش حاضر کتابخانه‌ای و میدانی بوده است. در بررسی اسنادی، متن‌های مکتوب و شفاهی شامل کتاب‌ها، مقاله‌ها، مجله‌ها و سخنرانی‌ها، مصاحبه‌ها پیرامون موضوع جانشین‌پروری بررسی و سعی بر توصیف کیفی محتوای مفاهیم متون پیش‌گفته شده است. پس از استخراج داده‌های نظری، از متون نظری تحقیق، مقالات کتب مربوطه، داده‌های مورد نیاز تکمیلی با به‌کارگیری ابزار مصاحبه جمع‌آوری شد. مصاحبه‌شوندگان ۱۵ نفر از خبرگان در حوزه‌های مختلف سرمایه‌انسانی در سازمان‌های دفاعی، مدیران و مجریان حاضر بوده است که حجم آن بر مبنای منطق اشباع نظری تعیین شد. خردمایه استفاده‌شده روش نظریه داده‌بنیاد، به کاربری آن باز می‌گردد؛ چراکه این روش، شیوه‌ای است نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای که در سطحی گسترده، به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (کرسول، ۲۰۰۲). جامعه مورد مطالعه پژوهش، سیاستگذاران، مدیران و مجریان سرمایه‌انسانی ارتش ج.ا.ا است که با شرایط و مشخصات در نظر گرفته شده برای آنها حدود ۲۵ نفر در نظر گرفته شدند. روش گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش در مرحله تدوین مبانی نظری، مطالعات کتابخانه‌ای، شامل جست‌وجو در اینترنت، مطالعه مقالات، کتب، پایان‌نامه‌ها، نشریات و مجلات و سایر پایگاه‌های علمی معتبر است. در مرحله نخست داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان پژوهش گردآوری شد. به این صورت که تا رسیدن به اشباع نظری توانستیم با ۱۵ تن از ۲۵ سیاستگذار و مدیران سرمایه‌انسانی در نظر گرفته شده، در ارتباط با موضوع پژوهش مصاحبه‌هایی رو در رو، عمیق و با طرح پرسش‌های باز بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه انجام دهیم. در نهایت داده‌ها توسط نرم‌افزار مکس کیودا^۱ تجزیه و تحلیل شدند؛ نمونه‌گیری به صورت نظری و به شیوه گلوله برفی انجام گرفت. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط

نظری آنها با نظریه در حال تکوین به اثبات رسیده است، یاری می‌کند. سپس، از طریق تحلیل اسناد، با مطالعه و بررسی نظریات موجود در زمینه جانشین‌پروری، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن جمع‌آوری و با راهبرد نظریه داده‌بنیاد الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران سطوح راهبردی آجا شناسایی شد. داده‌هایی که در این پژوهش از طریق مصاحبه‌ها گردآوری شده‌اند، به نیمه اول سال ۱۳۹۹ مربوط است.

یافته‌های پژوهش

هم‌زمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری آنها نیز انجام گرفت. با کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرایند رفت‌وبرگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت. به طوری که از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی - از طریق مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها، برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها - استخراج می‌شوند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تحلیل مفاد مقوله‌ها با متون نظری پژوهش بروز می‌یابند و موجب کشف مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آنها می‌شوند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ اشباع نظری^۲ مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند (گلزر و استراوس، ۱۹۶۷؛ گلزر، ۱۹۷۸). براساس تحلیل داده‌های کیفی، و تکمیل مرحله کدگذاری باز خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش مشخص شد. نمونه‌ای از مرحله کدگذاری به‌دست آمده از فرایند مزبور در قالب جدول شماره ۳ بیان شده است.

منبع کد	گزاره	کد(مفهوم)	تکرار	شناسه کد	مولفه
مصاحبه شماره ۱۲،	اگر قدرت فرهنگ سازی [نظاماتیک] را نداریم، می‌توانیم روی بیاوریم به سمت جایگاه‌ها، البته مشاغل مهم را... و از ۱۹ به بالا بگوییم که این شخص در آینده قطعاً در آن شغل قرار می‌گیرد، اینگونه دیگر راهی وجود ندارد.	فرهنگ سازی جانشین‌پروری	۶	Dev1	
مصاحبه شماره ۸	لذا عنصر انسانی باید در ارزیابی نظام ما باشد، یک مشکلی هم که ما داریم این است که نمی‌توانیم از نظام‌های دنیا استفاده کنیم، ضعف ما در ارتباط با دنیا و درس‌آموزی است.	یادگیری مستمر	۳	Dev2	
مصاحبه شماره ۱۲	ژنرال‌های ما با ژنرال‌های دنیا ارتباط ندارند و درس‌آموزی نداریم، باید نفرات برتر که انتخاب می‌کنیم بروند خارج از ایران را هم ببینند، بازدید، نمایشگاه، با یک هیئتی بفرستیم تا وزیر دفاع فلان کشور را ببینند، این ضعف در ارتش ما هست و جزو معدود ارتش‌هایی هستیم که این ضعف را دارد.	دوره‌های آموزش فراسازمانی	۵	Dev3	
مصاحبه شماره ۴	من ارجاع‌تان می‌دهم به این ماده ۲۴ که تقدیمتان می‌کنم، یک چیز هم بگویم که ما گفتیم کسانی که شرایط جانشین‌پروری را دارند، اینها بدون اینکه مسئولیتی داشته باشند در شرایط جانشینی در کنار یک فرمانده قرار بگیرند و ما به آنها حقوق و مزایای فرماندهی را پرداخت کنیم و یکسال دیگر باید بنشینند جای فرمانده ...	بهره‌مندی از مزایای فرماندهی	۵	Dev4	
مصاحبه شماره ۳	البته تعدادی از یگان‌ها اجرا می‌کنند و تجربیات فرماندهان را مستندسازی می‌کنند	پرورش و توسعه جانشین منتخب	۵	Dev5	

منبع کد	گزاره	کد(مفهوم)	تکرار	شناسه کد	مولفه
مصاحبه شماره ۳	تجربیات فرماندهان را مستندسازی می‌کنند، به این شکل که شما کارهایی که انجام می‌دهی را مستندسازی می‌کنید، نفر بعدی که می‌آید جانشین شما می‌شود شما این اسناد را به ایشان می‌دهید تا از تجربیات شما استفاده کند.	مدیریت دانش و مستندسازی	۷	Dev6	ارزشیابی سایر نهادهای تصمیم‌سازی
مصاحبه شماره ۵	نظریه اشراف فرد در طول مدت خدمت می‌تواند بر انتخاب آن به‌عنوان جانشین تأثیر داشته باشد.	توانمندی اشراف فرماندهی و مدیریت	۴	Avv1	
مصاحبه شماره ۵	سلامت جسمانی فرد می‌تواند در انتخاب جانشین تأثیر مثبتی داشته باشد.	توانمندی جسمی و سلامت فیزیکی	۴	Avv2	
مصاحبه شماره ۵	نظریه بهداشت درمان و سلامت جسمانی	توانمندی جسمی و سلامت فیزیکی	۳	Avv3	
مصاحبه شماره ۵	نظریه حفاظت و عقیدتی سیاسی در مورد جانشین	توانمندی امنیتی و مکتبی	۵	Avv4	
مصاحبه شماره ۵	آنچه هیأت مشاوران فرماندهی کل در مورد جانشین ارثه می‌دهند و نتیجه مصاحبه آنها می‌تواند در انتخاب موثر باشد.	نظریه مشاوران فرماندهی	۷	Avv5	
مصاحبه شماره ۵	بازرسی یک پرونده ارزشیابی تشکیل می‌دهد.	تشکیل پرونده ارزشیابی	۶	Avv6	
مصاحبه شماره ۵	ارزیابی همه جانبه ۳۶۰ درجه جانشین چگونه است.	ارزیابی جامع ۳۶۰ درجه	۳	Avv7	

کدگذاری محوری

از دل تحلیل داده‌های کیفی، پارادایم کدگذاری محوری را تدوین کردیم که بر اساس آن، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله محوری، بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبرد و پیامدها مشخص شد. نمودار زیر، پارادایم کدگذاری محوری و به عبارت دیگر الگوی فرآیند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد. بعد از آن، کدگذاری انتخابی را پی می‌ریزیم و به بررسی و شرح اجزای مدل کیفی پژوهش می‌پردازیم.



نمودار شماره ۱: الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران سطوح راهبردی آجا

کدگذاری انتخابی: گزاره‌های حکمی (قضایا) پژوهش

بر پایه مقوله‌های مرحله کدگذاری محوری قضایای زیر به دست می‌آیند:

قضیه ۱. بر اساس رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا و شایستگی‌های شناسایی شده در آجا به منظور ارزیابی کارکنان در حوزه‌های فرماندهی و مدیریت جهادی، شایستگی‌های عملکردی و شایستگی‌های اخلاقی، معرفتی و رفتاری می‌توان فرایند استعدادیابی و شایسته‌گزینی در آجا را تداوم بخشید.

قضیه ۲. پالایش استعدادهای جانشین‌پروری، شناسایی جانشین بر اساس مشاغل مرتبط و معیارهای ارزیابی عملکرد، شناسایی بر اساس مشخصات فردی جانشین و شرایط عمومی و اختصاصی جانشینان می‌تواند منجر به شکل‌گیری خزانه استعدادهای آجا شود.

قضیه ۳. میزان شناخت فرماندهان و مدیران عالی از جانشین و حمایت آنها از ایشان، نتایج حاصل از کانون ارزیابی آجا، شرایط احراز شغل مورد نظر، شرح شغل سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی فرد، آموزش‌ها و دوره‌های طی شده توسط جانشین می‌تواند نشان‌دهنده توانمندی مدیریت و فرماندهی جانشین باشد.

قضیه ۴. ارزشیابی سایر نهادهای تصمیم‌سازی شامل ارزیابی توانمندی امنیتی و مکتبی، ارزیابی توانمندی جسمی و سلامت فیزیکی، ارزیابی اشراف فرماندهی و مدیریت فرد، ارزیابی جامع ۳۶۰ درجه انجام شده، نظریه مشاوران فرماندهی کل آجا، تشکیل و بررسی سوابق ارزیابی جانشین در بازرسی است.

قضیه ۵. پس از مشخص شدن فرد جانشین فرماندهی یگان‌های آجا، از طریق کمیسیون گزینش و انتخاب جانشین، ایشان به سمت جانشین معرفی می‌شوند، بر همین اساس نیاز است که دوره‌های آموزشی فرا سازمانی برای ایشان در نظر گرفته شود تا تجربه ایشان هر روز فراتر شود. دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و شرکت در جلسات فرماندهی نیز می‌تواند تأثیر به‌سزایی در ارتقاء اثربخشی جانشین منتخب داشته باشد. مدیریت دانش و انتقال دانش ضمنی آموخته شده از فرماندهان قبلی به جانشین منتخب و ایجاد زمینه مساعد جهت یادگیری مستمر و فرهنگ جانشین‌پروری نیز در توسعه و ارتقاء جانشین منتخب تأثیرگذار است.

یادآوری: قضایای حکمی استخراج شده می‌توانند در مراحل کمی مورد آزمون قرار گرفته و از طریق پرسشنامه به مورد سنجش و ارزیابی توسط جامعه علمی آجا قرار گیرند. از آنجا که ماهیت پژوهش انجام شده کیفی است، لذا انجام مراحل کمی توسط سایر پژوهشگران در فازهای بعدی می‌تواند انجام گیرد.

روش برازش روایی یافته‌ها

طراحی روش‌شناسی و طرح تحقیق این پژوهش به نحوی است که بتواند داده‌ها و تفسیرهایی مناسب و موثق را برای پاسخگویی سازمان‌های نظامی ارائه دهد. جدول ۴ خلاصه‌ای از معیارهای سنجش کفایت فرایند تحقیق و کیفیت داده‌ها و تفسیرها را نشان می‌دهد. به تبعیت از صاحب نظران تحقیقات کیفی (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵؛ استراوس و گلایزر^۲، ۲۰۰۶؛ چارمز^۳، ۲۰۰۶؛ اریکسون و کاوالاین^۴، ۲۰۰۸) برای ارزیابی قابل اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی تحقیقات تفسیری و تحقیقات مبتنی بر روش‌شناسی نظریه داده بنیاد مورد استفاده قرار گرفت. در این خصوص، معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵): اعتمادپذیری^۵، انتقال‌پذیری^۶، اتکاپذیری^۷، و تصدیق‌پذیری^۸؛ معیارهای چارمز (۲۰۰۶: ۵۲۷): اعتمادپذیری، اصیل بودن^۹، بازآوایی^{۱۰}، و مفید بودن^{۱۱}؛ و بالاخره معیارهای اولیه نظریه داده بنیاد (گلایزر، ۱۹۷۴: ۴) از معروفیت بیشتری برخوردارند که شامل مناسب بودن^{۱۲}، عملی بودن^{۱۳}، مرتبط بودن^{۱۴} و تعدیل‌پذیری^{۱۵} هستند.

1. Lincoln & Guba
2. Glaser & Strauss
3. Charmaz
4. Eriksson & Kovalainen
5. credibility
6. transferability
7. dependability
8. confirmability
9. originality
10. resonance
11. usefulness
12. fit
13. workability
14. relevance
15. modifiability

جدول ۴. ارزیابی کیفیت یافته‌های تحقیق

شرح	معیار
<p>(۱) بررسی چندین باره سوال‌های مصاحبه نیمه ساخت یافته به منظور شفاف بودن سوالات؛ (۲) ارسال خلاصه‌ای از طرح تحقیقی پژوهش به منظور آماده بودن ذهن مصاحبه شونده؛ (۳) دقت پژوهشگر و چندین بار بررسی کدهای اتخاذ شده از مصاحبه‌ها؛ (۴) گردآوری اطلاعات کافی با رعایت اشباع نظری؛ (۵) بررسی و پالایش نظریه صورت بندی شده با چند نفر از خبرگان</p>	اعتمادپذیری: درجه تطبیق یافته‌های تحقیق با داده‌های تحقیق
<p>(۲) نمونه‌گیری نظری و هدفمند؛ (۲) اطلاعات ارائه شده در مورد پدیده تحت بررسی، از کفایت لازم برای ارزیابی امکان انتقال یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه برخوردار است؛ (۳) مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج شد.</p>	انتقال‌پذیری: درجه کاربرد یافته‌های تحقیق در دیگر موقعیت‌های مشابه
<p>(۱) احصای تجربیات جاری و پیشین خبرگان در مورد موضوع تحقیق؛ (۲) رعایت ابزارهای روش شناختی در طول تحقیق؛ و (۳) مستندسازی جامع مصاحبه‌ها از طریق نرم افزار اطلس</p>	اتکاپذیری: درجه ثبات و پایداری تبیین‌های صورت گرفته در طول زمان
<p>(۱) مرور مصاحبه‌های پیاده شده و ارزیابی تفسیرهای محقق از سوی دیگران؛ (۲) بسط و پالایش تفسیرها از طریق تایید خلاصه الگوی صورت‌بندی شده توسط ۳ تن از خبرگان.</p>	تصدیق‌پذیری: درجه عینیت‌گرایی تحقیق و اجتناب از تورش و پیش داوری محقق

بحث و نتیجه‌گیری

سرمایه انسانی متخصص و متعهد در جایگاه‌های مختلف سازمانی نقش اساسی و راهبردی در اثربخشی و کارایی سازمان‌ها ایفا می‌کنند. از این رو شناسایی افراد مستعد و با قابلیت که می‌تواند بخشی از فقدان افراد مناسب برای جانشینی را برطرف کند به یکی از مسائل سازمان‌ها در حوزه نیروی انسانی بدل شده است. مدیریت استعدادها به نظام و برنامه مدیریت راهبردی تبدیل شده است که منعکس‌کننده تغییرات در کار، محیط کاری، نیروی کار و اقتصاد جهانی است. حتی با علاقه زیاد به این مبحث، تغییرات سریع در محیط‌های سازمانی و دیدگاه‌های مختلف مفهومی مدیریت استعدادها، مشکلات مربوط به تجربه مناسب آن را پیچیده‌تر نیز می‌کند. مشابه سایر فعالیت‌های منابع انسانی، هیچ مدل یا راه حل واحدی برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری به عنوان یک فعالیت

راهبردی برای همه سازمان‌ها وجود ندارد. آنچه برای یک سازمان "استعداد" تلقی می‌شود، به ماهیت کار آن بستگی دارد و به‌طور کلی به‌عنوان موقعیت‌هایی تعریف می‌شوند که بیشترین تأثیر را در موفقیت سازمان خاص دارند. مدیریت استعداد باید بر کارکنانی متمرکز شود که فارغ از عملکرد، بیشترین تأثیر را در تفهیم استراتژی سازمانی دارند. از این رو این تحقیق با هدف ارائه الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران سطوح راهبردی در ارتش جمهوری اسلامی ایران کار خود را آغاز کرد. محققین با به‌کارگیری روش مطالعات کیفی به تجزیه و تحلیل نتایج و مطالعات پیشین پرداخته‌اند و با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد از دل مصاحبه‌ها و مطالعات انجام شده در این حوزه، الگوی نهایی را ارائه کرده‌اند. با اندکی تأمل در مدل‌های مفهومی ارائه شده در سایر نیروهای مسلح می‌توان دریافت الگوهای استخراج شده بیشتر جنبه نظری و مفهومی دارند و مبتنی بر عمل مدیریتی و فرایند جانشین‌پروری نیستند. در صورتی که الگوی ارائه شده در پژوهش حاضر از حیث عملی بودن و احصاء شدن از دل مصاحبه‌های صورت گرفته با متولیان و سیاستگذاران حوزه منابع انسانی دارای نوآوری و برتری پژوهشی است. نتایج پژوهش حاکی از الگوی جانشین‌پروری آجا در شش مقوله شامل مقوله شناسایی استعدادها و شایسته‌گزینی نظامی، خزانه استعداد آجا، استحضاریه فرماندهی و انتخاب جانشین، ارزشیابی سایر نهادهای تصمیم‌سازی، توانمندی فرماندهی و مدیریت، پرورش و توسعه جانشین منتخب است. یافته‌های این مطالعه می‌تواند نقشه راه مناسبی برای شناسایی و استقرار اثربخش برنامه مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در ارتش ج.ا.ا با نگاه به آینده را پیش روی سیاستگذاران و مدیران آجا قرار دهد.

پیشنهاد‌های پژوهش

از خلال نتایج پژوهش، کاربردهای ضمنی و پیشنهاد‌های اجرایی زیر به‌منظور جانشین‌پروری موفق در آجا می‌تواند استخراج شوند که عبارتند از:

۱. هر یک از نیروهای‌های تابعه برنامه مناسب جانشین‌پروری و مدیریت استعداد خود را تهیه کنند.

۲. به منظور نظام‌مند شدن برنامه جانشین‌پروری، شناسایی استعدادها و شایسته‌گزینی نیز در معاونت نیروی انسانی نیروها و آجا نیز به صورت سامانه‌ای نرم‌افزاری انجام شود.
۳. تخصیص بودجه مورد نیاز جهت ارتقاء سامانه خزانة استعداد آجا در سازمان فاوا به منظور مرتفع کردن ایرادهای موجود نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سامانه و جامع کردن آن جهت جانشین‌پروری کارآمد و اثربخش
۴. طراحی و پیاده‌سازی سامانه جامع جانشین‌پروری بر اساس الگوی استخراج شده به منظور حداقل کردن تأثیرات و اعمال نظرات شخصی
۵. منسجم شدن کلیه فعالیت‌های انتخاب جانشین توسط فرماندهی کل آجا از طریق یک متولی مسئول معرفی جانشین در قالب استحضاریه معاونت نیروی انسانی آجا به کمیسیون‌گزینش و انتخاب
۶. سامانه‌ای شدن کمیسیون‌گزینش و انتخاب جانشین توسط سامانه جامع جانشین‌پروری
۷. ارزیابی جانشینان معرفی شده توسط کانون ارزیابی آجا و ارائه نتایج حاصل به سامانه جامع جانشین‌پروری
۸. ثبت نمرات ارزیابی ۳۶۰ درجه جانشین و ارائه آن به سامانه جانشین‌پروری
۹. نیازسنجی دوره‌های آموزشی مورد نیاز جانشین توسط معاونت تربیت و آموزش آجا
۱۰. بررسی و برگزاری دوره‌های مورد نیاز جانشین توسط معاونت تربیت و آموزش آجا
۱۱. احیای ساختار سازمانی جانشین برای مشاغل حذف شده در طرح ثامن آجا توسط معاونت طرح و برنامه و بودجه آجا
۱۲. برقراری حقوق و مزایای ویژه فرماندهی جهت جانشین‌های منتخب در قالب ماده ۲۴ دستورالعمل انتصابات کارکنان توسط معاونت نیروی انسانی آجا
۱۳. تشویق و ترغیب فرماندهان به ارائه آموزش‌های ضمن خدمت و یادگیری مستمر به جانشینان توسط سلسله مراتب فرماندهی آجا
۱۴. برگزاری دوره‌های انتقال تجربه فرماندهان سابق یگان‌ها به فرماندهان کنونی توسط معاونت تربیت و آموزش آجا و مستندسازی تجربیات آنها

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از فرماندهان ارشد نیروهای مسلح - ۱۳۹۷/۰۱/۱۹.
- چترچی، نوش آفرین و طبری، مجتبی (۱۳۹۷) طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (مورد مطالعه: اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ). تامین اجتماعی ۱۴ (۴)، ۱۵۷ ت ۱۸۵.
- حسینی، سیدحسن؛ شائمی‌برزکی، علی؛ نصر اصفهانی، علی (۱۳۹۷)، طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی - سازمانی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه امام حسین (ع)، ۱، ۲۵-۴۹.
- علمداری، حمید (۱۳۹۸)، طراحی و تبیین الگوی برنامه‌ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۲ (۴)، ۳۸-۵۳.
- عباسی، ستاره؛ شیری، اردشیر؛ تابان، محمد (۱۳۹۶)، شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه‌های استان ایلام)، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۲ (۶)، ۲۱۷ تا ۲۳۶.
- عبدالحسین‌زاده، محمد و لطیفی، میثم (۱۳۹۶)، فهم الگوی فرایندی طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه امام حسین (ع)، ۴، ۵۵-۸۰.
- قلیچ لی، بهروز؛ مشعوفی، شهرام؛ قهرمانی، سعید (۱۳۹۵)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخشی بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در قسمت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱۲ (۴)، ۷۹ تا ۱۰۳.
- کریمی، عبدالله؛ تیموری، هادی؛ شاهین، آرش؛ شائمی‌برزکی، علی (۱۳۹۸)، طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری، *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۶، ۹۵ تا ۱۰۸.
- لطیفی، میثم؛ عبدالحسین‌زاده، محمد؛ آذرفر، امیر (۱۳۹۵)، طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل سازمانی ساختاری - تفسیری، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۶ (۴)، ۳۱ تا ۴۸.

- متقی، محمدحسین و بهشتی فر، ملکه (۱۳۸۸)، مدل کانال رهبری در فرایند جانشین‌پروری، *فصلنامه تدبیر*، شماره ۲۱۱.
- معالی، مرجان و تاج‌الدین، محمد (۱۳۸۷)، مدیریت استعدادها، *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۹۱. قابل دسترس در: <http://www.magiran.com/view.asp?ID=501680>
- هزارجریبی، جعفر؛ سیدنقوی، میرعلی؛ کولیوند، علیرضا (۱۳۹۶). الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، *پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)*، تابستان ۱۳۹۶، دوره ۱۲، شماره ۲، از صفحه ۲۴۳ تا صفحه ۲۶۸.

ب. منابع انگلیسی

- Armstrong, M. (2006). **Operation management: Key strategies and action learning**. Tehran: Tehran's University Publication.
- Bersin, J. (2012). **Big data in HR: Building a competitive talent analytics function–The four stages of maturity**. Bersin White Paper, 1-84.
- Byham, W. C. (2002). A new look at succession management. *Ivey Business Journal* 66(5): 10-12.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). **Six leadership passages**. The leadership pipeline, 15-32.
- Charmaz, Kathy, (2006). **Constructing Grounded Theory: A Practical guide through qualitative analysis**, London: Sage.
- Collings, D. and Mellahi, K.(2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19 (2009): 304- 313.
- Creswell, J. W. (2002). **Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative**. NJ: Prentice Hall Upper Saddle River.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). **Qualitative Methods in Business Research**. London: Sage.
- Fulmer, R. M. & Conger, J. A. (2004). **Growing your company's leader: How great organizations Use succession management to sustain Competitive advantage**, I ed, New York: AMACOM Books.
- Glaser, B. G. (1978). **Theoretical sensitivity :Advances in the methodology of grounded theory**: Sociology Press, San francisco: University of California.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). **Discovering grounded theory**. Chicago: IL.
- Glaser, B., & Strauss, A. (2006). **Discovering grounded theory**. Chicago: IL.
- Gothard, S, & Austin, M.J. (2013). Leadership Succession Planning: Implications for Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 37: 272–285.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development*.26(3): 239-260.
- Huang, (2001). Tsuccession management systems and human resource outcomes, *International journal of manpower, MCB University press*,22, pp. 736-747, 2001.

- Ingham, J. (2006). Closing the talent management gap: Harnessing your employees' talent to deliver optimum business performance. *Strategic HR Review*.5(3):20-23.
- Jindal, P., & Shaikh, M. (2020). Talent management efficiency in succession planning: A proposed model for Pharmaceutical companies. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12).
- Kim, Y. (2006). **Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies**, For PhD Degree, The Pennsylvania State University.
- Kimberly, H., & Robeti, J. D. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment. *Public Personnel Management*, 36(4), 335-347.
- Leibman, M., Bruer, R. A., & Maki, B. R. (1996). Succession management: The next generation of succession planning. *People and Strategy*, 11(3), 15.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E. G. (1985). "Naturalistic Inquiry", Beverly Hills, CA: Sage.
- Mandi, A. R. (2008). **A case study exploring succession planning**: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain: The George Washington University.
- O'Donohue, M. (2016). **Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service**. Computer Sciences, Masters Dissertation (MSc).
- Pandey, S. & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11: 152 – 165
- Phillips, L. K. (2019). Succession Planning in Nursing Academia: A Scoping Review. *International Journal of Nursing Education Scholarship*, 1(open-issue).
- Phillips, R., & Roper, O. (2009), A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, (1)11.
- Richards, Cheryl (2009). **A New Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education** , a Dissertation Submitted to the Phd of the University of Capella, in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy.
- Rothwell William J. (2005). **Effective Succession Planning, Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within**, 3rd ed., American Management Association, New York.
- Rothwell, W.J. (2006). **Effective succession planning: Insuring leadership continuity and building talent from within**. Translated by Harraf, A., Tehran: N.P.C Publication.
- Rothwell, W.J., Jachson, R. D., Ressler C.L., Jones M. C., Brower, M. (2015). **Career Planning and Succession Management: Developing your Organization's talent for today and tomorrow**, ABC-CLIO, 2015.
- Strauss A, Corbin J. (1998). **Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.