



Type of Article: Research

Succession in the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran from the perspective of Supreme Commander-in-Chief Imam Khamenei

Mojtaba Eskandari¹ and Morteza Khosravi²

Received: 2023/12/18

PP: 84-113

Accepted: 2023/08/12

Abstract

The most important factor in the survival and durability of organizations is having a long-term strategic attitude. Organizations that do not have a strategic point of view, suffer from the daily process and are happy with previous successes, while the times are undergoing rapid changes and it won't be long before the competitors overtake the competition with their resourcefulness and efforts. Finally, ignoring future developments and not training human resources for the future means that we do not have access to capable, committed and expert people when we need them, and the organization suffers a crisis by employing people who are not trained for those jobs.

In order to answer the question, what is the appropriate model of succession in the view of Supreme Commander-in-Chief Ayatollah Khamenei?, an analysis of the content of the statements of Supreme Commander-in-Chief and Supreme Leader Ayatollah Khamenei was conducted.

The statistical population of the research is all the statements of the Commander-in-Chief about succession on the website of His Holiness. In the internet search, 12 cases of succession, 71 cases of succession, 407 cases of organization, 27 cases of youth, 407 cases of talent management, 20 cases of staffing, and 114 cases of appointment of the armed forces were used.

The appropriate model for succession management was determined by the theme analysis method in the form of 4 themes organizing the foundations, principles, process and characteristics of the successor.

KeyWords: Imam Khamenei (Madazlah al-Ali), management of succession, principles of succession, principles of succession, process of succession, characteristics of a successor.

Reference: Eskandari, M., & khosravi, M. (2023). succession management the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran in the view of the Supreme Commander-in-Chief Imam Khamenei (may his shadow last). *Strategic management attitude*, 1(4), 84-113.

¹ Associate Professor of Imam Hossein University (AS), Ph.D. in Organizational Behavior Management, responsible author of the article, e-mail: eskandari@ihu.ac.ir

² Researcher of the Higher National Defense University, doctorate in strategic management. Tehran Iran.



نوع مقاله: پژوهشی

جانشین‌پروری در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران از منظر فرمانده معظم کل قوا حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)^۱

مجتبی اسکندری^۲ و مرتضی خسروی^۳

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۷

صص: ۸۴-۱۱۳

دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۱

چکیده

مهم‌ترین عامل در بقاء و دوام سازمان‌ها، داشتن نگرش راهبردی بلندمدت است. سازمان‌هایی که فاقد دیدگاه راهبردی هستند، دچار فرایند روزمرگی شده و به موفقیت‌های پیشین، دل خوش می‌کنند، درحالی‌که زمانه در حال تغییرات پُرشتاب است و دیری نمی‌پاید که رقبا با تدبیر و تلاش خود در رقابت پیشی می‌گیرند. سرانجام نادیده‌انگاشتن تحولات آتی و تربیت‌نکردن منابع انسانی برای زمان آینده این است که در زمانی که به افراد توانمند، متعهد و متخصص نیازمندیم، به آنها دسترسی نداریم و سازمان با به‌کارگیری افرادی که برای آن مشاغل تربیت نشده‌اند، دچار بحران می‌شود.

برای پاسخ به این پرسش که الگوی مناسب جانشین‌پروری در منظر فرمانده کل قوا حضرت آیت‌الله خامنه‌ای چیست؟، تحلیل مضمون بیانات فرمانده معظم کل قوا و مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) انجام شد.

جامعه آماری پژوهش، همه بیانات فرمانده کل قوا درباره جانشین‌پروری در وب‌گاه معظم‌له است. در جست‌وجوی اینترنتی از کلیدواژه‌های جانشین‌پروری ۱۲ مورد، جانشینی ۷۱ مورد، سازماندهی ۴۰۷ مورد، جوان‌گرایی ۲۷ مورد، مدیریت استعداد ۴۰۷ مورد، کادرسازی ۲۰ مورد و کلیدواژه انتصاب نیروهای مسلح ۱۱۴ مورد، استفاده شد.

الگوی مناسب برای مدیریت جانشین‌پروری با روش تحلیل مضمون در قالب ۴ مضمون سازمان‌دهنده مبانی، اصول، فرایند و ویژگی‌های فرد جانشین مشخص شد.

کلیدواژه‌ها: امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، مدیریت جانشین‌پروری، مبانی جانشین‌پروری، اصول جانشین‌پروری، فرایند جانشین‌پروری، ویژگی‌های فرد جانشین.

استناددهی (APA): اسکندری، مجتبی، و خسروی، مرتضی (۱۴۰۲). جانشین‌پروری در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران از منظر فرمانده کل قوا حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). *فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی*، (۴) ۱، ۸۴-۱۱۳.

^۱ برگرفته از طرح تحقیقاتی تدوین و تبیین نقش فرمانده کل قوا مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در ارتقاء جانشین‌پروری در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران.

^۲ دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دکتری مدیریت رفتار سازمانی، نویسنده مسئول مقاله، ایمیل

eskandari@ihu.ac.ir

^۳ پژوهشگر دانشگاه عالی دفاع ملی، دکتری مدیریت راهبردی. تهران ایران.



مقدمه

از ابعاد اساسی در تعالی سازمان‌ها، استفاده صحیح و بهینه از انسان به عنوان عامل حیاتی و پرتوان در راستای اجرای برنامه‌های سازمان است. بازرسی و تعالی سازمانی، یکی از مؤلفه‌های اساسی در برنامه‌ریزی رشد و توسعه مدیران می‌باشد. به همین دلیل، سازمان‌ها باید در راستای اهداف رشد و توسعه خود، سرمایه‌گذاری کنند و با برنامه‌ریزی کوتاه مدت و بلندمدت بر نیروی متخصص در سطوح عالی سازمان، نیروهای کارآمد خود را حفظ کنند و همزمان به مدیران جوان و با استعداد امکان پیشرفت دهند. جانشین‌پروری درصدد تحقق این هدف است که در زمان مناسب برای مشاغل اساسی سازمان، فرد شایسته آماده خدمت باشد.

کار در نیروهای مسلح به دلیل کاربرد درجه در ساختار پیشرفت شغل و الزامات آن یعنی کسب تجربه در عمل و طی سنوات لازم برای ارتقاء به درجات بالاتر، سخت و پیچیده است. سازمان‌های نظامی این تفاوت را با سازمان‌های غیرنظامی دارند که نمی‌توان از بیرون سازمان یک افسر ارشد را پیدا کرد و جذب کرد، بلکه تمام نظامیان از درجات پایین و اولیه استخدام می‌شوند و سپس رشد می‌کنند.

حساسیت و دشواری ماهیت کار در نیروهای مسلح باعث شده است که شناسایی، جذب، استخدام و به کارگیری افراد مستعد کارآمد برای مشاغل کلیدی مدیریتی سازمان، دشوار شود، درحالی که تأکید جانشین‌پروری در نیروهای مسلح بر مشاغل کلیدی و حساس مدیریتی است تا استمرار فعالیت‌های سازمان نظامی دچار خدشه نشود. بنابراین باید تلاش شود تربیت جایگزین‌های مستعد برای پست‌های مدیریتی در قالب برنامه جانشین‌پروری تضمین و تمهید شود.

مسئله دیگری که با آن مواجه هستیم، بی‌توجهی و در برخی اوقات مقاومت مدیران در برابر پرورش افرادی است که شایستگی جایگزینی با آنها را در زمان مناسب دارا باشند. درحالی که روش و منش صحیح برخلاف این است.

در سیره انبیاء عظام مشاهده می‌کنیم که هر کدام جانشینی شایسته برای خود پرورش داده‌اند. حضرت موسی کلیم (علی نبینا و آله و علیه السلام) جناب یوشع بن نون و حضرت عیسی (علی نبینا و آله و علیه السلام) جناب شمعون الصفا و پیامبر خاتم محمد مصطفی (صلی الله علیه و آله و سلم) حضرت امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) را به عنوان

جانشین برحق خود معرفی کرده‌اند. انتصاب حضرت امیرالمؤمنین علی (علیه‌السلام) براساس انتخاب الهی است و از جانب خداوند امر به ابلاغ شده است. چنانکه خداوند در قرآن کریم می‌فرماید:

«يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ» (۶۷).

ای پیامبر! آنچه از طرف پروردگارت بر تو نازل شده است، کاملاً (به مردم) برسان! و اگر نکنی، رسالت او را انجام ندهای! خداوند تو را از (خطرات احتمالی) مردم، نگاه می‌دارد؛ و خداوند، جمعیت کافران (لجوج) را هدایت نمی‌کند.

اهمیت جانشین‌پروری

در تجارب بشری نیز مشاهده می‌شود که سازمان‌های بزرگ بین‌المللی که قدمتی تا سه قرن را دارند، براساس اصل تربیت جانشین شایسته برای مدیریت عاملی و سایر مدیریت‌ها عمل کرده‌اند و سرنوشت سازمان را به دست بخت و اقبال برای همتایابی نگذاشته‌اند. این واقعیت بیانگر نگرش راهبردی در جانشین‌پروری است که بیانگر اهمیت و ضرورت آن است و در نیروهای مسلح به دلیل راهبردی بودن سازمان، اهمیتی دوچندان می‌یابد.

ضرورت جانشین‌پروری

بسیاری از سازمان‌هایی که در مسیر زوال و نابودی قرار دارند، برای تأمین مدیران کارآمد، برنامه‌ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل به صورتی واکنشی عمل می‌کنند. ولی سازمان‌هایی که به دنبال حفظ و ارتقاء جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادها، مدیریتی درون‌سازمانی (در ابتدا) و جذب برون‌سازمانی در شرایط خاص، استوار می‌کنند تا دچار بحران خلأ نیرو در زمانی که نیازمند آن هستند، نشوند.

در سازمان‌های نظامی تغییرات در مشاغل کلیدی مدیریتی به دلیل ضرورت طی دوره‌های آموزشی مختلف و توقف در مشاغل برای کسب تجارب عملی نسبت به سازمان‌های دولتی زیاد نیست. اما در زمان دفاع، میزان کسورات کارکنان جانباز یا شهید، نرخ تغییرات را بالا می‌برد و در همین چارچوب تربیت جایگزین‌ها باید سرعت متناظر با تغییرات را داشته باشد و ضعف در این تناسب موجب بروز مشکلات می‌شود.



از سوی دیگر در زمان آرامش و صلح نیز بخش کشوری به عنوان رقیب بخش لشکری در تلاش برای جذب نیروهای توانمند، حتی با فراهم سازی امکاناتی بیشتر از بخش دفاعی، در دستور کار خود دارد. حقوق و مزایای بیشتر و شرایط کاری راحت تر امکان جذب نیروهای نخبه و مستعد را در نیروهای مسلح دشوار می سازد و از سوی دیگر امکان خروج نیروهای کارآمد را بالا می برد. در این شرایط، پرورش نیروهای مناسب از درون سازمان به عنوان راهبرد تأمین نیرو از داخل در اولویت قرار می گیرد. ضروری است که فرماندهان و مدیران، برنامه جاننشین پروری در سازمان خود را با جدیت اجرا و پیگیری کنند.

با توجه به اهمیت موضوع و تأکید مقام معظم رهبری و فرمانده معظم کل قوا حضرت آیت الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) مبنی بر اجرایی شدن راهبردها و سیاست‌های مربوط به جاننشین پروری در ن.م.ج.ا.ا در مرحله نظر، نیازمند شناخت ابعاد جاننشین پروری در ادبیات مدیریت و سپس استخراج رهنمودهای ایشان و دستیابی به الگویی مطلوب براساس منویات معظم له و تحلیل فرامین صادره در این زمینه هستیم که در این مقاله به آن پرداخته می شود.

پیشینه و مبانی نظری

پیشینه

در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران با توجه به تأکیدات فرمانده کل قوا امام خامنه‌ای درباره جاننشین پروری، تحقیقات متعددی در این زمینه انجام شده است که در جدول زیر به معرفی آن پرداخته می شود.

جدول ۱. تحقیقات جاننشین پروری در نیروهای مسلح

ردیف	عنوان پژوهش	صاحب نظران	مفاهیم مورد استفاده در پژوهش
۱	آسیب شناسی جاننشین پروری در بین فرماندهان نهسا	ابریشم (۱۴۰۰)	۱. بُعد ساختاری ۲. بُعد رفتاری: ۳. زمینه‌های داخلی سازمان ۴. محیط بیرونی سازمان - توجه به تحولات محیطی



ردیف	عنوان پژوهش	صاحب نظران	مفاهیم مورد استفاده در پژوهش
۲	ارائه الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	خیرگسو و عباسزاده (۱۴۰۰)	الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران سطوح راهبردی آجا
۳	شناسایی و اولویت بندی ابعاد و مؤلفه های برنامه جانشین پروری در ارتش جمهوری اسلامی ایران	سالارنژاد و محمدی فاتح (۱۴۰۰)	برنامه جانشین پروری آجا شامل پنج بُعد به شرح زیر است. ۱. قابلیت های سازمانی - شناسایی و جذب سرمایه انسانی - فرایندهای نظام جبران عملکرد (تناسب پاداش و عملکرد) ۲. قابلیت های فرهنگی - ایمان قلبی به معارف دینی - مدیریت جهادی: ۳. قابلیت های فردی - پشتکار در اجرای مأموریت: ۴. قابلیت های رهبری - حمایت سلسله مراتب از برنامه جانشین پروری ۵. قابلیت های توسعه ای - توجه به مناسب و روزآمد بودن آموزش های سازمانی: - آموزش های پس از انتصاب در مشاغل کلیدی
۴	ارائه الگوی موانع جانشین پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی فراجا	طوطیان و همکاران (۱۳۹۹)	۱. عوامل ساختاری ۲. عوامل مدیریتی عمومی ۳. عوامل مدیریت منابع انسانی



ردیف	عنوان پژوهش	صاحب‌نظران	مفاهیم مورد استفاده در پژوهش
۵	ارائه الگوی جانشین‌پروری برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین	ایلانلو و همکاران (۱۳۹۹)	۱. بُعد سازمانی ۲. بُعد فرایندهای سازمانی ۳. بُعد توسعه سازمان
۶	«الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران فرماندهی انتظامی»	هزارجریبی و همکاران (۱۳۹۶)	عوامل مرتبط با جانشین‌پروری: گام‌های فرایند جانشین‌پروری:
۷	طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی	سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)	با توجه به اهداف و پرسش‌های پژوهش کنونی، این پژوهش دارای پنج بُعد: ۱. همسویی راهبردی و تحلیل نیازها ۲. ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی ۳. استعدادیابی و شناسایی توانمندی توانایی‌های راهبردی ۴. رشد و تعالی جانشینان ۵. پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها
۸	جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان فراجا	منصوری جلیلیان و صوفی (۱۳۹۲)	نتایج تحلیل عامل اکتشافی حاکی از پنج عامل: انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مشارکتی، چگونگی اجرا، ضمانت اجرایی و آمادگی سازمانی و سرمایه سازمانی بوده است.

ردیف	عنوان پژوهش	صاحب نظران	مفاهیم مورد استفاده در پژوهش
۹	ارتباط مدیریت جانشین‌پروری بر گرایش‌های کارراهه کارکنان سازمان‌های وزارت دفاع	دهقان‌پور (۱۳۹۰)	متغیرهای مستقل پژوهش شامل: ۱. تناسب در نظام جانشین ۲. گستردگی جانشین‌پروری متغیر وابسته گرایش‌های کارراهه کارکنان است

مأخذ: اسکندری (۱۴۰۲)

مبنای نظری

جانشین‌پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند. در این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده و همچنین انتقال مهارت‌های شغلی، شناسایی و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای برعهده‌گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (راثول^۱، ۲۰۰۵).

جانشین‌پروری، اطمینان‌یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است. همچنین جانشین‌پروری شامل جست‌وجو برای یافتن کارکنان با توانایی بالا، متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی موردنیاز می‌باشد (مک نامارا^۲، ۲۰۰۹).

درواقع برنامه جانشین‌پروری، یکی از این برنامه‌ها برای تأمین نیروهای زبده برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم می‌باشد. جانشین‌پروری فرایندی است که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده بالا و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و با استعداد، انتخاب می‌شوند.

مشاغل کلیدی درواقع آن دسته از مشاغل هستند که پیدا کردن نیرو برای آن‌ها به دشواری انجام می‌شود، به‌ندرت وابسته به افراد می‌باشند و برای تضمین آینده سازمان از اهمیت بالایی برخوردارند.

^۱. Rothwell

^۲. Mc namara





جانشین‌پروری، تکنیک شناسایی و آماده‌سازی اشخاص با استعداد برای توسعه و عرضه آنها با مهارت‌های صحیح برای ارتقا و پیشرفت آینده می‌باشد.
 رویکردهای جانشین‌پروری

سه رویکرد عمده برای مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها وجود دارد:

۱. رویکرد کوتاه‌مدت یا جایگزینی اضطراری؛
 ۲. رویکرد بلندمدت یا مدیریت استعداد؛
 ۳. درویکرد ترکیبی (استادلر^۱، ۲۰۱۱). در فهرست منابع پایانی یافت نشد
- جدول ۲. رویکردهای جانشین‌پروری (استادلر، ۲۰۱۱)

رویکردهای جانشین‌پروری		
کوتاه‌مدت یا جایگزینی اضطراری	بلندمدت یا مدیریت استعداد	ترکیبی

رویکرد کوتاه‌مدت^۲ یا جایگزینی اضطراری^۳

اگرچه این روش در حالت کلی ترجیح داده نمی‌شود، اما رویکردی متداول برای مدیریت جانشین‌پروری به‌شمار می‌آید. برنامه‌ریزی جایگزینی کوتاه‌مدت، بر نیازی اضطراری تمرکز دارد که به دلیل توسعه ناگهانی در داخل سازمان اتفاق افتاده است؛ مانند وقتی که یک نیرو به صورت غیرمنتظره سازمان را ترک کرده است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اضطراری می‌تواند در زمانی که سازمان در مسیری جدید توسعه پیدا می‌کند یا شکاف‌های استعدادی برای پُر کردن نقش مدیریتی موردنیاز کشف می‌شود، به کار رود. در چنین حالتی، کارگزار منابع انسانی تلاش می‌کند که در ابتدا این نقش را از داخل خود سازمان پُر کند، اما اگر نتواند یک فرد آموزش‌دیده و توانا را از داخل سازمان بیابد، معمولاً به استخدام خارجی روی خواهد آورد.

رویکرد بلندمدت^۴ یا مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، آینده‌نگر است و بر نیازهای آتی سازمان تمرکز می‌کند. کارکنان با کار کردن در چارچوب راهبردی اهداف آتی سازمان، به روشی علمی‌تر برای تعیین جانشینان آینده سازمان در فرایند ارزیابی دعوت می‌شوند. مزایای این رویکرد عبارت‌اند

۱. stadler
 ۲. Short term approach
 ۳. Emergency replacement
 ۴. Long term approach

از: سرمایه‌گذاری بر استعدادها با جانشینان احتمالی هر نقش حیاتی و مهم، تعریف مهارت‌های آتی الزامی برای موفقیت سازمان، ایجاد انگیزه در کارکنان برای درگیر شدن در رشد و توسعه شغلی. برخی از معایب این رویکرد نیز به پُرهزینه بودن و زمان‌بری طولانی آن برمی‌گردد. کارمند پایه فعلی، ممکن است مهارت‌ها و تجربیات لازم برای پذیرفتن نقش‌های شغلی حیاتی را نداشته باشد و استخدام از بیرون هم ممکن است به خشم و تنفر او بینجامد.

رویکرد ترکیبی^۱

رویکرد ترکیبی به مدیر ارشد سازمان اجازه می‌دهد که به‌طور همزمان برای رشد بلندمدت سازمان و کارکنان برنامه‌ریزی کند و آنها را برای جایگزینی‌های اضطراری آماده نماید تا از این رهگذر اطمینان حاصل شود که ضمن آمادگی همیشگی برای پُرکردن پست‌های کلیدی سازمان توسط نیروهای مستعد، بامهارت و شایسته، به مستندسازی دانش و تجربیات سازمانی نیز پرداخته می‌شود. بنابراین سازمان باید بر ترفیع مستمر افراد با استعداد از درون و ترسیم نقشه استعدادها، تمرکز کند. این امر از تعادل بین ارتقای متصدیان باتجربه فعلی بر مبنای دیدگاه‌های سازمان، سیاست‌ها و برنامه‌ها، با بهره‌گیری از دانش جدید، آموزش و توانمندسازی کارکنان جدیدالاستخدام برای ایجاد تغییر و تحول سازمانی برقرار می‌شود (هاتم، ۲۰۱۰).

رویکرد پرورش مدیران و فرماندهان در نظام‌های توحیدی

بر اساس بینش توحیدی، هیچ پدیده‌ای عبث و بیهوده خلق نشده و خلقت انسان نیز به‌عنوان پیچیده‌ترین و پُررمزورازترین موجود جهان آفرینش و اشرف مخلوقات، برخاسته از اهداف متعالی و نشانه حکمت خداوندی است. قرآن، هدف از خلقت انسان را به کمال رساندن و ظهور توانایی‌های بالقوه و شکوفاکردن استعدادهای فراوان او ذکر کرده است و برای نیل به این هدف اساسی خلقت، پیامبرانی مبعوث شده‌اند تا انسان را تحت تعلیم و تربیت قرار دهند و زمینه را برای تجلی انوار ملکوتی در این موجود شگفت آفرینش فراهم کرده و او را شایسته جانشینی خدا در زمین و وارث حکومت و رهبری کنند. انسان با بهره‌گیری از تعالیم آسمانی و تمسک به هدایت انبیاء و استفاده بهینه از استعدادهای درونی و عقلانی، توانایی‌های ذاتی خود را آشکار می‌کند. از دیدگاه اسلام،

^۱. Combination approach



انسان امانت خداست و مدیران جامعه اسلامی امانت‌دارانی هستند که هدفی جزء پرورش و مراقبت از این امانت الهی ندارند و همه تلاش و توان خود را مصروف رشد و تعالی افراد جامعه خود می‌کنند (ساجدی‌نیا، ۱۳۸۲). در فهرست منابع یافت نشد با توجه به نبود برخی از منابع در فهرست پایانی، لطفاً نسبت به کنترل تمام منابع و انطباق منابع درون‌متنی و منابع پایانی، اقدام نمایید

درباره جانشین‌پروری تعاریف متعددی ارائه شده است. در یک جدول مقایسه‌ای می‌توان عناصر اصلی تعاریف را مشاهده و مقایسه کرد..

جدول ۳. تعاریف جانشین‌پروری

ردیف	صاحب‌نظر	تعریف	عوامل
۱	مندی ^۱ (۲۰۰۸)	جانشین‌پروری یک فرایند مداوم نظام‌مند (سیستماتیک) از شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد برای اطمینان از تداوم رهبری در تمام پست‌های کلیدی در یک شرکت می‌باشد. جانشین‌پروری در انزوا رخ نمی‌دهد.	شناسایی استعداد، ارزیابی استعداد، توسعه استعداد، رهبری، پست‌های کلیدی
۲	گرووز ^۲ (۲۰۰۷)	«گرووز» جانشین‌پروری را ایجاد رابطه مربیگری بین مدیر و کارکنان واحد خود، شناسایی افراد با توانمندی مدیریت و رهبری، ارزیابی قابلیت‌های این افراد، طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای، انتخاب افراد براساس نتایج پیشرفت، تعهد مدیران ارشد سازمان و تثبیت فرهنگ پرورش مدیران می‌داند.	- مربیگری - شناسایی افراد با توانمندی مدیریت و رهبری - ارزیابی قابلیت‌های این افراد، - طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای، - انتخاب افراد براساس نتایج پیشرفت، - تعهد مدیران ارشد سازمان

۱. Mandi
 ۲. Groves



ردیف	صاحب‌نظر	تعریف	عوامل
			- تثبیت فرهنگ پرورش مدیران
۳	مک نامارا ^۱ (۲۰۰۹)	جانشین‌پروری، اطمینان‌یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است. همچنین جانشین‌پروری شامل جست‌وجو برای یافتن کارکنان با توانایی بالا، متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی موردنیاز می‌باشد	- توانایی بالا - تناسب با فرهنگ سازمان - ویژگی‌های شخصیتی موردنیاز
۴	شیپمن ^۲ (۲۰۱۲)	جانشین‌پروری یک فرایند مداوم نظام‌مند از شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد برای اطمینان از تداوم رهبری در تمام پست‌های کلیدی در یک سازمان بوده و در انزوای رخ نمی‌دهد	شناسایی استعداد، ارزیابی استعداد، توسعه استعداد، تداوم رهبری در پست‌های کلیدی سازمان
۵	راثول ^۳ (۲۰۰۵)	جانشین‌پروری را این گونه تعریف می‌کند: کوشش سنجیده و نظام‌مندی که توسط مدیران سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به‌منظور تشویق افراد به ارتقاء انجام می‌شود.	تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی، تشویق افراد به ارتقاء
۶	بایهام ^۴ (۲۰۰۲)	مدیریت جانشین‌پروری را به‌عنوان فرایندی که به سازمان اطمینان می‌دهد، افراد باتجربه، توانا و کافی برای پُر کردن	- تجربه، - توانایی

^۱. Mc namara
^۲. Shipman
^۳. Rothwell
^۴. Byham



ردیف	صاحب‌نظر	تعریف	عوامل
		پست‌های مدیریتی و ارشد موجود است.	
۷	ولف ^۱ (۲۰۰۲)	بیان کرده است که مدیریت جانشین‌پروری برنامه‌ای است که سازمان به‌طور نظام‌مند، تداوم رهبری را برای پست‌های کلیدی تأمین می‌کند.	<ul style="list-style-type: none"> - تداوم رهبری - پست‌های کلیدی
۸	ابریشم (۱۴۰۰)	جانشین‌پروری یک راهبرد مخفی برای جایگزینی اضطراری افراد در پست‌های معین نمی‌باشد. بلکه فرایندی سیستمی است که به موجب آن توسعه حرفه‌ای و شخصی با یک طرح راهبردی ترکیب شده است، که اطمینان می‌دهد سازمان برای پُر کردن هرگونه پست که بلا تصدی می‌شود، با شخص مناسبی که مهارت‌ها و نگرش‌های مناسب را در زمان مناسب دارا می‌باشد، مهیاست.	<ul style="list-style-type: none"> - فرایند سیستمی توسعه حرفه‌ای و شخصی - آماده‌سازی فرد مناسب برای جایگاه مناسب در زمان مناسب

شناسایی و توسعه افراد مستعد با توجه به عوامل ساختاری و فرهنگی، عناصر اصلی تعاریف جانشین‌پروری است. با اجرای صحیح فرایند جانشین‌پروری از دردسترس بودن افراد مناسب برای مشاغل مناسب در زمان مناسب، اطمینان حاصل می‌شود.

برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری

دانستن این نکته مهم است که «مدیران ارشد اجرایی در یک شب خلق نمی‌شوند». آن‌ها در تمام سال‌ها از طریق برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی توسعه می‌یابند.

جانشین‌پروری یک راهبرد مخفی برای جایگزینی اضطراری افراد در پست‌های معین نمی‌باشد. بلکه فرایندی سیستمی است که به موجب آن توسعه حرفه‌ای و شخصی با یک طرح راهبردی ترکیب شده است، که اطمینان می‌دهد سازمان برای پُر کردن هرگونه پست که بلا تصدی می‌شود، با شخص مناسبی که مهارت‌ها و نگرش‌های مناسب را در زمان مناسب دارا می‌باشد، مهیاست (ابریشم، ۱۴۰۰).

^۱. Wolfe

به‌جرئت می‌توان گفت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری از مهمترین راه‌کارهای توسعه و بقای سازمان‌ها بوده و به دنبال ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمان‌ها و افزایش فرهنگ شایسته‌گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان می‌باشد (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۸۶).

پرورش فرماندهان و مدیران برای شرایط آینده

اگر بخواهیم از تاریخ جنگ‌ها و تهدید حضور آمریکا در کنار مرزهای خود پند بگیریم و از طریق تحلیل گلوگاه‌ها و تبدیل عوامل حیاتی موفقیت به قابلیت‌های کلیدی دست پیدا کنیم، راهی جز درک شرایط محیطی و الگوواره (پارادایم) جنگ‌های زمان خود و آینده نداریم. باید ضمن تحلیل جنگ‌ها و شرایط جنگ‌های آینده، نسبت به جذب و توسعه کارکنان نیروهای مسلح طوری اقدام کرد که دارای ویژگی‌های لازم برای این نوع از جنگ‌ها باشند.

تنها زمانی می‌توان اطمینان یافت که در صورت ضرورت در نسلی خواهیم جنگید که به آن تعلق داریم. امروزه نسل جدیدی از جنگ‌ها براساس ایده و در حوزه شناختی ظهور کرده است که نیاز اصلی نیروهای مسلح را برای ارتقاء فناوری‌ها و جذب و توسعه کارکنان خود به همراه دارد. فرایند جهانی‌سازی و کاهش قدرت مرکزی دولت‌ها و پُررنگ شدن نقش بازیگران غیردولتی به‌طور روزافزونی نقش کشورها به‌عنوان منبع اصلی هویت برای سربازان را کمرنگ کرده است. الگوواره (پارادایم) حاکم در دوره سوم جنگ‌ها به سمت جنگی کوتاه و فناورانه بود. اما پس از ناکامی‌هایی که آمریکا در جنگ عراق داشت و نتوانست پیروزی‌های خود را به اهداف سیاسی تبدیل نماید و با شکل‌گیری افکار عمومی علیه تجاوز آنان به انسان‌های بی‌گناه، سیر تحول جنگ‌ها از پیروزی در جنگ‌ها به سمت پیروزی در صلح، بدل شده است (احراری^۱، ۲۰۱۰).

شایستگی در جانشین‌پروری

شایستگی به حالت و کیفیت شایسته گفته می‌شود. اینکه شخصی شایستگی کاری را دارد یا خیر، یعنی متناسب با آن هست یا نیست. سزاواری به اینکه شخصی شایستگی کاری را دارد یا لیاقت و استحقاق داشتن، از دیگر معانی این واژه است.



زنجر و فولکمن^۱ (۲۰۰۲) در مطالعات خود درباره مهارت‌های رهبری به این نتیجه دست پیدا کردند که مدیر آینده باید حداقل قابل‌قبولی از مهارت‌های زیر را داشته باشد:

توانایی یادگیری از اشتباهات و توسعه مهارت‌های جدید، شایستگی‌های بین‌فردی، بازبودن به ایده‌های جدید، پذیرش مسئولیت شخصی نسبت به نتایج، توانایی برعهده گرفتن و پیشبرد یک برنامه جدید یا تغییر برنامه پیشین. نداشتن حداقل هر یک از این موارد، یک عیب اساسی به‌شمار می‌رود. در سطح کارشناسان نیز آینده‌نگری، توانایی کار بین‌بخشی، اثربخشی گروهی، داشتن انعطاف و پذیرش تغییر، الگوهای فراگیر و شایستگی‌های فنی، از معیارهای مهم هستند.

اصول و قواعد جانشین‌پروری

کانگر و فولمر (۲۰۰۹) بر این باورند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید با بحث پرورش و آماده‌سازی قابلیت‌های رهبری و مدیریت سازمان در کنار یکدیگر و با عنوان مدیریت جانشین‌پروری بررسی شوند. این دو پژوهشگر، ۶ سازمان را که در اجرای مدیریت جانشین‌پروری موفق بوده‌اند، با روش‌های کمی و کیفی مورد بررسی قرار دادند. براساس این تحقیقات، پنج قاعده کلی به شرح ذیل برای موفقیت مدیریت جانشین‌پروری ارائه شده است.

قاعده اول، که قواعد بعدی همه بر آن بنا نهاده می‌شوند، تمرکز بر توسعه است. مدیریت جانشین‌پروری می‌بایست یک سیستم منعطف و مبتنی بر فعالیت‌های توسعه باشد. هدف این برنامه، آماده‌سازی داوطلبان جانشینی از طریق شیوه‌های آموزش حین کار و فعالیت‌هایی از قبیل تفویض اختیار برای تصاحب مشاغل هدف است. قاعده دوم، تمرکز بر مشاغل کلیدی است. مشاغلی که برای سلامت بلندمدت سازمان لازم هستند.

قاعده سوم، آشکار بودن سیستم و دوری از ابهام است. به نظر این پژوهشگران، برنامه جانشین‌پروری می‌باید به شکل کاملاً شفاف پیاده و ارائه شود و افراد در هر لحظه از

۱. Zenger & Fulkman

وضعیت خود باخبر باشند. در این سیستم‌ها، رویه‌ها و قوانین به همه افراد سازمان انتقال داده می‌شود.

قاعده چهارم، اندازه‌گیری مستمر پیشرفت و دوری کردن از ذهنیت سنتی برنامه‌ریزی جایگزینی است. مدیران باید به شکل مستمر، وضعیت سیستم و هر کدام از داوطلبان را تحت نظر داشته باشند تا مطمئن شوند که مسیر پیشرفت به درستی طی می‌شود.

قاعده پنجم، منعطف نگاه داشتن سیستم است. طراحان سیستم می‌باید براساس بازخوردهایی که از مجریان دریافت می‌کنند، نقایص سیستم را برطرف کرده و برای بهبود مستمر آن مبادرت ورزند (گای و دوریس، ۱۳۸۸).

روش‌شناسی

پژوهش کنونی به لحاظ هدف، تحقیقی کاربردی و به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی است. الگوی مناسب جانشین‌پروری در منظر فرمانده معظم کل قوا حضرت آیت‌الله خامنه‌ای چیست؟ به منظور شناخت الگوی موردنظر فرمانده معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) درباره جانشین‌پروری در جست‌وجوی اینترنتی از کلیدواژه‌های جانشین‌پروری ۱۲ مورد، جانشینی ۷۱ مورد، سازماندهی ۴۰۷ مورد، جوانگرایی ۲۷ مورد، مدیریت استعداد ۴۰۷ مورد، کادرسازی ۲۰ مورد و کلیدواژه انتصاب نیروهای مسلح ۱۱۴ مورد، بررسی شد. مضامین مواردی که مرتبط با جانشین‌پروری بود، استخراج شد و مبنای تحلیل قرار گرفت. مطالب به لحاظ تکرار مضامین به حد اشباع رسیده و مفهوم جدیدی به دست نیامد.

تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست، بلکه فرایندی است که می‌تواند در بیشتر روش‌های کیفی به کار رود. به طور کلی، تحلیل مضمون، روشی است برای: الف. دیدن متن؛ ب. برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط؛ ج. تحلیل اطلاعات کیفی؛ د. مشاهده نظام مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان یا فرهنگ و هـ. تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی (بویاتزیس، ۱۹۹۸).

مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و پرسش‌های تحقیق است و تا حدی، معنا و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (براون و کلارک، ۲۰۰۶).





تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، برخلاف روش‌های کیفی یادشده، به چارچوبی نظری- که از قبل وجود داشته باشد- وابسته نیست و از آن می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوت و برای امور مختلف، استفاده کرد. همچنین، تحلیل مضمون، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود.

در این روش ابتدا مضامین پایه اولیه استخراج می‌شود. برخی مضامین پایه اولیه دارای شباهت‌هایی هستند. می‌توان آنها را در قالب مضامین پایه ثانویه تبیین کرد. سپس مضامین پایه مشابه در قالب مضامین سازمان دهنده دسته‌بندی می‌شوند. در نهایت مضمون فراگیر پژوهش تبیین می‌شود که کلیت موضوع را بیان می‌کند.

یافته‌های تحقیق

برای پاسخ به این پرسش که الگوی مناسب جانشین‌پروری در منظر فرمانده معظم کل قوا حضرت آیت‌الله خامنه‌ای چیست؟ نیازمند تحلیل مضمون بیانات فرمانده معظم کل قوا مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) هستیم. در ابتدا متون مرتبط شناسایی و مضامین پایه تحقیق استخراج شدند.

برای نمونه تعدادی از مضامین استخراج‌شده از متون مرتبط با جانشین‌پروری در بیانات و تدابیر فرمانده معظم کل قوا حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۴. مضامین پایه جانشین‌پروری

ردیف	متن	مضامین پایه
۱	«من یک وقت به مسئولان یک بخشی گفتم که وظیفه اوّل شما این است که هر کدام برای خودتان یک جانشین، یا تربیت کنید یا فکر کنید و پیدا کنید؛ چون اگر یک روز خدای نکرده در راه، پای شما وارد چاله‌ای شد و شکست، کار ما لنگ نماند. بعضی کسان این کار را نمی‌کنند تا مبدا برای خودشان هوو درست	- تربیت جانشین - پیدا کردن جانشین - ذخیره جانشین



ردیف	متن	مضامین پایه
	<p>شود! غافل از این که اگر قرار شد هوو درست شود، یکی از موجبات آن همین است که آدم نتوانسته این کار را بکند. پس افراد ذخیره داشته باشید و آنها را روی نیمکت بنشانید. اگر دیدید بازیکن تیم یک خرده کج و معوج حرکت می‌کند، بلافاصله او را عوض کنید. باید دائم افراد خود را زیر نظر نگه دارید.» بیانات در دیدار رئیس جمهوری و اعضای هیئت دولت</p>	
۲	<p>«با مطرح کردن امیرالمؤمنین علیه‌الصلاة والسلام و با نصب آن بزرگوار برای حکومت، معیارها و ارزش‌های حاکمیت، معلوم شد. پیغمبر، در قضیه غدیر، کسی را در مقابل چشم مسلمانان و دیدگان تاریخ قرار دادند که از ارزش‌های اسلامی، به‌طور کامل برخوردار بودند. یک انسان مؤمن، دارای حدّ اعلای تقوا و پرهیزکاری؛ فداکار در راه دین؛ بی‌رغبت نسبت به مطامع دنیوی؛ تجربه‌شده و امتحان داده در همه میدان‌های اسلامی: میدان‌های خطر؛ میدان‌های علم و دانش؛ میدان قضاوت و امثال اینها. یعنی با مطرح شدن امیرالمؤمنین علیه‌الصلاة والسلام به‌عنوان حاکم و امام و ولیّ اسلامی، همه مسلمانان در طول تاریخ باید بدانند که حاکم اسلامی، باید فردی در این جهت، با این قواره‌ها و نزدیک به این الگو و نمونه باشد. پس، در جوامع اسلامی، انسان‌هایی که از آن ارزش‌ها نصیبی ندارند؛ از فهم اسلامی، از عمل اسلامی، از جهاد اسلامی، از انفاق و تواضع و گذشت، از تواضع و فروتنی در مقابل بندگان خدا و آن خصوصیتاتی که امیرالمؤمنین علیه‌الصلاة والسلام داشتند،</p>	<ul style="list-style-type: none"> - انتصاب - معیارهای انتصاب - ارزش‌ها - ایمان - تقوا - فداکاری - بی‌رغبتی به دنیا و زهد - تجربه - خطرپذیری - علم - الگو بودن و نمونه - فهم اسلامی - عمل اسلامی - جهاد اسلامی - انفاق - تواضع - گذشت



ردیف	متن	مضامین پایه
	<p>بهره‌ای نداشته باشند، شایسته حکومت کردن نیستند. پیغمبر، این معیار را در اختیار مسلمانان گذاشتند. و این، یک درس فراموش‌نشده است. بیانات در دیدار کارگزاران نظام ۱۳۷۱/۳/۳۰</p>	
۳	<p>معتقدم در همان چارچوب قانون، دو جور می‌شود کار کرد: یک کار، کار مرسوم اداری؛ یک کار، کار جهادی. کار جهادی یعنی از موانع عبور کردن، موانع کوچک را بزرگ ندیدن، آرمان‌ها را فراموش نکردن، جهت را فراموش نکردن، شوق به کار؛ این کار جهادی است. بیانات در دیدار کارگزاران نظام ۱۳۷۹/۹/۱۲</p>	<ul style="list-style-type: none"> - کار جهادی - مسئولیت‌پذیری
۴	<p>در هنگامی که امام مبارزه را آغاز کردند، من نمی‌توانم بگویم که مثلاً در سال‌های چهل و یک و چهل و دو ایشان کادرهای لازم را داشتند؛ لیکن امام کادرسازی می‌کردند. شما توجه دارید که امام یک فرد جا افتاده علمی در حوزه علمیه قم بودند و اطراف ایشان را جمعی از جوانان لایق و مؤمن احاطه کرده بودند. با قشرهای دیگر هم ایشان ارتباط داشتند. امام با پیام‌های خود، با بیان‌های خود، به معنای حقیقی کلمه، انسان‌ها را تربیت و تصحیح می‌کردند؛ هم تربیت فکری، هم تربیت روحی و اخلاقی. یک کادر برجسته و لایق، کسانی نیستند که لزوماً درس مدیریت یا دوره علوم سیاسی را گذرانده باشند؛ کسانی هستند که هدف‌ها را خوب بفهمند، راه‌ها را خوب تشخیص دهند، بتوانند خوب تصمیم بگیرند و خوب اقدام کنند. این با تربیت‌های مداوم انجام می‌شود. بیانات در جلسه پرسش و</p>	<ul style="list-style-type: none"> - کادرسازی - شناخت اهداف - تشخیص راه‌ها - تصمیم‌گیری خوب



ردیف	متن	مضامین پایه
	پاسخ با جوانان در دومین روز از دهه فجر (روز انقلاب اسلامی و جوانان) ۱۳۷۷/۱۱/۱۳	
۵	رهبر انقلاب اسلامی از «اقتدار، امنیت، عزت و توانایی کافی در زمان لازم» به‌عنوان اهداف اصلی نیروهای مسلح نام بردند و با تأکید بر ضرورت کادرسازی و جانشین‌پروری در نیروهای مسلح، خاطرنشان کردند: نتیجه فعالیت‌ها و اقدامات انجام‌شده در نیروهای مسلح باید در راستای تأمین اهداف تعیین‌شده باشند. دیدار جمعی از فرماندهان ارشد نیروهای مسلح با رهبر انقلاب ۱۳۹۷/۱/۱۹	<ul style="list-style-type: none"> - کادرسازی - جانشین‌پروری - توانایی

در مرحله بعد، پس از شناسه‌گذاری مضامین پایه، مضامین پایه مشابه در کنار یکدیگر، مضامین پایه ثانویه را که کلی‌تر هستند، شکل می‌دهند. مضامین سازمان‌دهنده که ارتباط مفهومی یکسانی دارند نیز مضامین فراگیر تحقیق را شکل می‌دهند که در جدول ذیل ترسیم شده است.

جدول ۵. مضامین پایه اولیه و ثانویه و مضامین سازمان‌دهنده

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده پایه ثانویه
مبانی جانشین‌پروری در ن.م	۱۲۲- دفاع از اسلام	۴۶- دفاع از آرمان‌های برحق نظام
	۱۲۳- دفاع از حقوق ملت	
	۱۱۹- رسیدن به قله‌های شرافت	
	۱۲۰- دفاع از هویت، استقلال، آزادی و آزادی	
	۱۲۴- نفی سلطه و سلطه‌گری	
	۱۲۹- پاسداری از ارزش‌ها	
	۱۳۰- عشق به ارزش‌ها	
	۳۸- سازماندهی مستحکم	۳۹- سازماندهی نیروها
۴۰- سازماندهی خوب		



مضامین سازمان‌دهنده	مضامین سازمان‌دهنده پایه ثانویه	مضامین پایه	
اصول جانشین‌پروری	اولویت دادن به جانشین‌پروری	۴۱- سازماندهی درست (روان، کامل، زنده و پویا)	
		۳۶- سازماندهی منظم	
		۳۷- سازماندهی نظامی	
	۹۰- استحکام نیرویی	۳- وجوب جانشین‌پروری	۸۷- اهمیت دادن به جانشین‌پروری
		۴- کادرسازی	۸۶- نوسازی نیروها
		۸۵- جوانگرایی	۱۰۰- روش‌مندی در جانشین‌پروری
		مدیریت استعدادها	۹۷- بهره‌گیری از ظرفیت‌ها
			۹۶- شکوفایی استعدادها
			۱۱۳- استفاده بهینه از استعدادها
	ویژگی‌های فرد جانشین در نیروهای مسلح	۱۳- ایمان	۱۳۱- اهل تفکر
		۴۲- اخلاص	۱۴۷- بینش دقیق و روشن (بصیرت)
		۱۴- تقوی	۱۵۵- داشتن ذهن قوی (عقل)
۱۶- بی‌رغبتی به دنیا (زهد)		۱۹- داشتن علم و دانش	
۲۱- فهم اسلامی		۷۷- کاردانی	
		۱۲۶- حسن عمل	
۲۲- عمل اسلامی		۱۴۴- توان سیاستگذاری	
۱۲۵- حسن تدبیر			



مضامین سازمان‌دهنده	مضامین سازمان‌دهنده پایه ثانویه	مضامین پایه
		۳۱- شناخت اهداف
		۳۲- تشخیص راه
		۳۳- تصمیم‌گیری خوب
	۱۷- تجربه	۱۵۸- تجارب عملی
		۱۵۹- تجارب ارزنده
		۱۴۳- تجارب ممتد
		۱۴۶- تجارب مؤثر
		۱۴۹- تجربه نظامی
		۱۵۱- تجارب مدیریتی
	۲۳- جهاد اسلامی	۲۷- کار جهادی
		۱۱۸- مجاهدت
		۱۲۱- تلاش صادقانه و مخلصانه
		۱۴۸- کار مستمر و منظم
	۴۷- مقاومت	۶۳- پشتکار
		۱۲۸- خستگی‌ناپذیری
	صداقت	۵۲- صداقت اخلاقی
		۵۳- صداقت عملی
	۲۸- مسئولیت‌پذیری	۱۴۵- تصدی مسئولیت‌های حساس
		۷۶- توانایی کارشناسی
	۱۶۷- توانایی	۴۴- توان و آمادگی رزمی
		۵۹- توان رهبری کردن
۷۳- سوابق انقلابی		
۱۳۹- حسن سوابق	۱۳۳- سوابق ارزنده	
	۱۴۰- سوابق ممتد	
	۱۴۱- سوابق مدیریتی	
	۱۴۲- سوابق درخشان	



مضامین سازمان‌دهنده	مضامین سازمان‌دهنده پایه ثانویه	مضامین پایه	
		۱۵۰- سوابق پسندیده خدمتی	
		۱۵۲- سوابق روشن	
		۱۸- خطرپذیری	
		۲۰- الگو بودن برای دیگران	
		۲۴- انفاق	
		۲۵- تواضع	
		۲۶- گذشت	
		خدمتگزاری	۲۹- خدمت به مردم
			۱۶۰- خدمات بزرگ
			۱۶۱- خدمت شایسته
		۳۰- کامجویی نکردن از قدرت	
		۴۵- انگیزه متعالی	
		۵۱- قانون‌گرایی	
		۵۵- تعهد دینی انقلابی	۱۲۷- دلسوزی
		۵۶- شجاعت	
		۵۴- سلامت	۴۸- سلامت اعتقادی
			۴۹- سلامت اخلاقی
			۵۰- سلامت عملکردی
		۵۸- نظم‌پذیری	
		۶۰- منش انسانی برادرانه	
		۶۱- حضور میدانی مستمر	
		۶۲- ابتکار	
		۶۴- نقدپذیری	
		۶۵- مهارت	
		۶۶- روحیه	
		۷۴- اصالت خانوادگی	
		۸۴- عدل و انصاف	



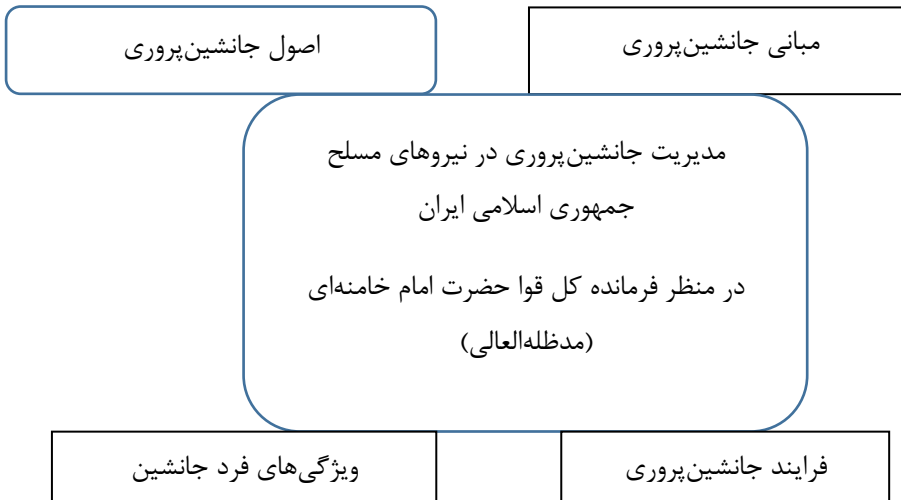
مضامین سازمان‌دهنده	مضامین سازمان‌دهنده پایه ثانویه	مضامین پایه
	۷۵- کمال اخلاقی	
	۷۰- عفت	
	۱۵۴- مناعت طبع	
	۱۱۱- اعتماد به نفس	
	۱۱۲- اراده قوی	
	۷۹- صفای باطن	
فرایند جانشین‌پروری	۸۷- درک اهمیت و ضرورت جانشین‌پروری	۳- وجوب جانشین‌پروری
		۸- شناخت جانشین
	چالش‌های جانشین‌پروری	۱۱۷- تبعیض
		۱۶۳- توجه نکردن به صلاحیت‌ها
		۱۶۴- توجه نکردن به قابلیت‌ها
		۱۶۵- استفاده نکردن از انرژی و توانایی افراد
		۱۶۶- بها ندادن به تجربه افراد
	۸۳- برنامه‌ریزی همه‌جانبه برای جانشینی	۹۹- تعیین خط‌مشی
		۹۵- هدف‌گذاری
		۸۸- شناخت نیازمندی مشاغل
	۱- پیدا کردن جانشین	۱۰۳- شناخت استعدادها (استعدادیابی)
		۱۰۴- جذب استعدادها
		۸۹- ذخیره استعداد (تشکیل مخزن استعداد)
	۲- پرورش جانشین	۴۳- تربیت و خودسازی معنوی (انس با قرآن، دعا و توسل)
		۷۱- تقویت روحیه جهادی- انقلابی
۳۴- شخصیت‌سازی		



مضامین سازمان‌دهنده	مضامین سازمان‌دهنده پایه ثانویه	مضامین پایه
	۱۳۵- آموزش	۱۳۲- تربیت فرمانده زنده
		۱۵۳- هدایت شغلی
		۳۵- هدایت فکری
		۱۰۵- مربیگری
		۱۱۰- الگوسازی
	۷۲- رشد و تعالی سرمایه انسانی	۱۳۶- تعالی معنوی (ارتقاء معنویت)
		۶۸- تعالی بصیرتی (ارتقاء بصیرت)
	۵- تعیین جانشین	۶- وصایت
		۱۰۷- رتبه‌بندی استعدادها
		۶۷- تأیید صلاحیت دینی و سیاسی
	۹- لحاظ کردن معیارهای انتصاب	۸۰- شایستگی
		۱۳۴- تناسب شغلی
		۱۱۴- سنجش و ارزیابی عملکرد
	۷- انتصاب	۱۳۷- انتخاب بهترین‌ها
		۱۰۱- ارتقاء استعدادها
		۵۷- ارتقاء نظامی
		۱۰۹- عزل بنا بر مصلحت
	۱۶۲- حفظ و نگهداری عناصر خوب	۱۰۸- نگهداری استعدادها
		۱۳۸- توجه به نیازهای معیشتی
	جانشین‌پروری به نتایج جانشین‌پروری	۷۸- کارایی
۹۳- نشاط		
۹۱- ایجاد فعالیت		
۹۶- شکوفایی استعدادها		
۹۲- آبادانی		

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین سازمان‌دهنده پایه ثانویه	مضامین پایه
		۹۴- برکت
		۹۸- سعادت ملت
	۱۱۵- بازخوردگیری و اصلاح خطاها	
	۱۱۶- مستندسازی تجارب جانشین‌پروری	

به حول و قوه الهی با طی مراحل تحلیل مضمون بیانات و مکتوبات فرمانده کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) منویات معظم‌له در چهار مقوله سازمان‌دهنده که بیانگر مضمون فراگیر مدیریت جانشین‌پروری در منظر فرمانده کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) است، قابل‌تجمیع می‌باشد که در شکل مربع جانشین‌پروری ارائه شده است.



شکل ۱. مربع جانشین‌پروری در منظر فرمانده کل قوا و مقام معظم رهبری آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

چهار مضمون سازمان‌دهنده مبانی جانشین‌پروری در ن.م، اصول جانشین‌پروری در ن.م، فرایند جانشین‌پروری و ویژگی‌های فرد جانشین در ن.م، مدیریت جانشین‌پروری در منظر فرمانده کل قوا آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) را شکل می‌دهند.



مبانی و اصول:

بدون احاطه بر مبادی تصویری و تصدیقیه موضوع پژوهش، نمی‌توان مسائل آن را بررسی و تبیین کرد. آثار و اندیشه‌ها به‌منزله حالات و عوارضی هستند که بر اصول و جوهرهای پنهان ریشه می‌دوانند و در عرف علوم از آنها به اصول متعارفه و موضوعه تعبیر می‌شود. پژوهشگر نمی‌تواند بدون دستیابی به مبانی و اصول آثار امام خامنه‌ای به اندیشه‌های ایشان، احاطه علمی حاصل کند. سیره نظری و عملی امام خامنه‌ای بر یک سلسله اصول موضوعه یا مبادی تصدیقیه مبتنی است که عدم احاطه پژوهشگر بر آنها، فهم آثار او را سطحی جلوه خواهد داد؛ چنانکه اثبات مسائل دانش اخلاق، بر فلسفه اخلاق و شناخت مسائل علوم، بر فلسفه علوم متکی است. آنچه می‌توان از آن به‌عنوان مبادی تصدیقیه یا مبانی آثار و اندیشه‌های امام خامنه‌ای در موضوع جانشین‌پروری نام برد، عبارت‌اند از: دفاع از آرمان‌های برحق نظام که به‌عنوان هدف غایی در جانشین‌پروری مطرح است و سازماندهی نیروها به‌عنوان هدف واسط مطرح است. اما اصولی که برای دستیابی به این اهداف لازم است رعایت شود، عبارت‌اند از: اولویت دادن به جانشین‌پروری، ایجاد استحکام نیرویی تا خلأ وجود نیروهای کارآمد در زمان و مکان مناسب ایجاد نشود و مدیریت استعدادهاست که افراد مستعد در فرایند آماده‌سازی برای مسئولیت‌های آینده خود قرار گیرند و این مسیر پیشرفت به صورت تعاملی از سوی سازمان و فرد شکل گیرد.

مبحث بعدی، تصویرسازی از فرد ایده‌آل برای تصدی مسئولیت‌هاست که در ادبیات مدیریت منابع انسانی به شرح شاغل شناخته می‌شود. در این قسمت فرمانده کل قوا آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) برای نمونه به ابعاد فردی مانند ایمان، اخلاص، تقوی و ... اشاره می‌کنند و در ابعاد شغلی به تجربه، خطرپذیری و ... و در بُعد سازمانی به مسئولیت‌پذیری، نظم‌پذیری و ... اشاره می‌کنند.

درنهایت در قسمت اجرایی کردن جانشین‌پروری، نیازمند تبیین فرایند جانشین‌پروری هستیم که فرمانده کل قوا آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) به تفصیل مراحل جانشین‌پروری را از مرحله درک اهمیت و ضرورت جانشین‌پروری، چالش‌های جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی همه‌جانبه برای جانیشینی تا مراحل انتهایی جانشین‌پروری شامل انتصاب، حفظ و نگهداری عناصر خوب، دستیابی به نتایج جانشین‌پروری،

بازخوردگیری و اصلاح خطاها و مستندسازی تجارب جانشین‌پروری را در یک نگرش کل‌نگر و جامع بیان کرده‌اند که می‌تواند و لازم است که راهنمای عمل نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران قرار گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

به منظور دستیابی به الگوی مناسب جانشین‌پروری در نیروهای مسلح، در ابتدا ادبیات موضوع جانشین‌پروری بررسی شد و مفهوم و ابعاد آن مشخص شد. سپس با مرور تحقیقات پیشین در نیروهای مسلح، الگوهای تدوین شده توسط پژوهشگران گرامی مطالعه شد. با توجه به اینکه در تحقیقات پیشین، نگرش سازمانی بر تحقیقات برای طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان متبوعشان حاکم است، هدف تحقیقات پیشین، ترسیم الگویی جامع از منظر فرمانده کل قوا آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) نبوده است و مسائل سازمان متبوعشان بررسی شده است. اما در پژوهش کنونی با تمرکز بر بیانات و رهنمودهای فرمانده کل قوا آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، بیانات خطاب به نیروهای مسلح با رویکرد جامع مطالعه، فیش برداری و شناسه‌گذاری شده است و با روش تحلیل مضمون، الگوی چهاروجهی که از مبانی و اصول آغاز می‌شود و به ویژگی‌ها و فرایندهای جانشین‌پروری ختم می‌شود، تدوین شده است.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های نیروهای مسلح توجه داشته باشند که رشد و تعالی، فرایندی طولانی و مستمر است و برای رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی‌شده نیازمند سرمایه‌گذاری به لحاظ زمان و منابع مادی است. این موارد نباید به‌عنوان هزینه تلقی شود و مایه دلسردی مسئولان شود، بلکه به‌عنوان سرمایه‌گذاری برای تحقق اهداف سازمان در آینده تلقی می‌شود و باید مورد حمایت قرار گیرد. از سوی دیگر در حال حاضر سازمان‌ها بر مبنای ویژگی‌های سازمان خود به برخی از رهنمودهای فرمانده کل قوا حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) بیشتر توجه کرده‌اند، در حالی که آموزه‌های معظم‌له در سطح مبانی، اصول و ویژگی‌های افراد و توجه به نقاط حساس در فرایند جانشین‌پروری قابل اغماض نیست و سازمان‌ها باید تلاش کنند که در همه زمینه‌ها، تمامی تدابیر و رهنمودهای فرمانده کل قوا مقام معظم رهبری آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) محقق شود.



منابع

- ابوالعلائی، بهزاد، و غفاری، عباس (۱۳۸۶). مدیران آینده. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- اسکندری، مجتبی، و خسروی، مرتضی (۱۴۰۲). تدوین و تبیین نقش فرمانده کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در جانشین‌پروری در نیروهای مسلح. کلان‌پروژه نقش فرمانده کل قوا امام خامنه‌ای در تحول و ارتقاء ن.م.ج.ا.ا.
- ایلانلو، پریسا، سلیمی، اکبر، فقیه‌آرام، بتول، برزگر، نادر، و خورشیدی، عباس (۱۳۹۹). ارائه الگوی جانشین‌پروری برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین. فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی. سال پانزدهم، شماره چهارم.
- ابریشم، سیدامیرحسین (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی جانشین‌پروری در بین فرماندهان هوافضا. پایان‌نامه به راهنمایی مجتبی اسکندری. تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه‌ریزی.
- خیرگو، منصور، و عباس‌زاده، ناصر (۱۴۰۰). ارائه الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی. سال پنجم، ش ۹۱، صص ۳۴۲-۳۲۱.
- دهقان‌پور فراشاه، علی (۱۳۹۰). الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع. رساله دکتری. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- سالارنژاد، علی‌اصغر، و محمدی فاتح، اصغر (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ارتش جمهوری اسلامی. فصلنامه مدیریت نظامی، سال ۲۱، ش ۱.
- سلطانی، محمدرضا، ناظمی، مهدی، طلایی، محمدحسین، و قویدل، علیرضا (۱۳۹۶). طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال نهم، ش ۳ (۹۲).
- طوطویان، صدیقه، اصغری، حرمت، و رستمی، مهدی (۱۳۹۹). ارائه مدل موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد ناجا. فصلنامه پژوهش‌های دانش انتظامی، سال ۲۲، ش ۲.
- گای، ماتئو؛ و سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه استعداد‌های آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ترجمه: نسرين جزنی. تهران: انتشارات سرآمد.



منصوری جلیلیان، امیر، و صوفی، علیرضا (۱۳۹۲). جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی براساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۷ (۲۳)، ۵۷-۳۱.

هزارجریبی، جعفر، کولیوند، علیرضا، و سیدنقوی، میرعلی (۱۳۹۶). جانشین پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در نیروی انتظامی. سال پنجم، ش ۳.

Ahrari, E(2010). Transformation of America's Military and Asymmetric War, Comparative Strategy, 29:223-244.

Byham, W. C(2002). A new look at succession management. Ivey Business Journal 66(5): 10-12.

Boyatzis, R. E(1998). Transforming qualitative information: thematic analysis and code development, Sage.

Braun, V. & Clarke, V(2006). "Using thematic analysis in psychology", Qualitative Research in Psychology, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.

Conger, J., Fulmer, R(2009). Developing your leadership pipeline.). Harvard Business Review, vol. 81, 12, 76.

Groves, K.S(2007). "Integrating leadership development and succession planning best practices", Journal of Management Development, 239-260.

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.

McNamara, K(2009). The Utilization of a Succession Plan to Effective Change Leadership and Ownership in a Small Business enterprise, the Journal of merican Academy of Business, Vol. 15, No. 1, pp. 31-42.

Rothwell, W. J(2005). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, American Management Association (AMACOM), New York, 3rd Edition.

Shipman, F(2012). Succession management practice in Australian organization. Succession Management Practices, Vol. 25, No. 8.

Wolfe, R.A. and Putler, D. S(2002). How Tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups? Organization Science, (1)13: 64-80. Retrieved at: <https://pdfs.semanticscholar.org/3244/>



Zenger, J. H. and Folkman, J(2002). The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders. New York: McGraw-Hill.