

فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی

سال اول، شماره ۱، بهار ۱۴۰۰

صفحات: ۱-۲۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۱۱

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۳/۲

مقاله مروری

فهم فرایند جانشین پروری استعداد‌های سرمایه انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران

منصور خیرگو^۱

حسن دانایی فرد^۲

ناصر عباس زاده^۳

چکیده

جانشین پروری یکی از دغدغه‌های مهم مدیریت سرمایه‌های انسانی و استعداد‌های سازمان هاست. از طریق مدیریت مناسب فرایند جانشین پروری است که می‌توان اثربخشی و کارایی سازمانی آینده را تضمین کرد. در این پژوهش کیفی سعی شده فرایند جانشین پروری در ارتش تئوریزه گردد. بر همین اساس از طریق مصاحبه با ۱۵ تن از مدیران عالی و سیاستگذاران این حوزه با استفاده از شیوه نظریه داده بنیاد الگوی جانشین پروری متناسب با سازمان آجا احصاء گردید. الگوی حاصل نشان می‌دهد که جانشین پروری در ارتش از طریق چهار مرحله شناسایی استعداد‌های فرماندهی و مدیریت، شکل گیری خزانه استعداد، ارزیابی و انتخاب استعدادها، پرورش و توسعه جانشین منتخب صورت می‌گیرد.

کلیدواژه‌ها: جانشین پروری، مدیریت استعداد، سرمایه انسانی

^۱ دانشیار دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول) Email: mkhitmanager@gmail.com

^۲ استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

^۳ دانشیار دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران

بیان مسئله

مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، سرمایه انسانی آن است (Gallardo & González-Cruz, ۲۰۱۳). کیفیت، خلاقیت، توانمندی و در نهایت استعدادهای سرمایه انسانی مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان به ویژه در شرایط پیچیده کنونی است. این اهمیت سبب شده تا در دهه‌های اخیر تحقیقات گسترده‌ای در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی به عنوان استعدادهای سازمانی صورت گیرد (Rahmati & Abili, ۲۰۱۵). بر همین اساس مدیریت سرمایه انسانی به عنوان رویکردی راهبردی و منسجم، مدیریت با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمان - یعنی نیروی کار - قلمداد می‌شود که مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از هر چیز، اساساً به کیفیت آن‌ها بستگی دارد. از سوی دیگر، در عصر دانش و دانایی ما شاهد تغییری پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت سرمایه انسانی ای هستیم که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است و به همین دلیل بر لزوم به کارگیری مدیریت استعداد در سازمان‌ها تأکید می‌شود؛ چرا که مدیریت استعداد به سازمان‌ها تضمین می‌دهد که افرادی شایسته، توانمند و با مهارت‌های مناسب و در جایگاه‌های شغلی مناسب شناسایی، انتخاب و جذب گردد (Schuler, ۲۰۱۵; Collings & Mellahi, ۲۰۰۹). به عبارتی، سیاستگذاران مدیریت و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مختلف در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و در نهایت تحقق توسعه سازمانی، لازم است بینش و درک واقع‌بینانه‌تری از وضعیت استعدادهای موجود سازمان و نحوه مدیریت استعدادها پیدا کنند و ضمن ارزیابی وضعیت موجود مدیریت استعدادهاشان از یک سو و شناسایی کاستی‌های موجود در این زمینه از سوی دیگر، در جهت رفع مشکلات موجود در رابطه با آن و نیز کارآمدتر کردن هر چه بیش‌تر فرایند مذکور اقدام کنند (McDonnell et al, ۲۰۱۷). مدیریت استعداد به عنوان فرایندی که به شناسایی و توسعه استعدادهای برتر (Davis et al, ۲۰۱۶) برای وظایف، موقعیت‌ها و یا پروژه‌های آینده می‌پردازد، تعریف شده است. لذا، مدیریت استعداد شناسایی، جذب، توسعه، به کارگیری و نگهداری نظام‌مند آن دسته از افراد با ظرفیت و توانایی‌های بالقوه است که برای سازمان ارزش ویژه‌ای دارند (Anari ardakani et al, ۲۰۱۷). مدیران ارشد سازمان‌ها با به کارگیری استراتژی مدیریت استعداد، می‌توانند کارمندان مستعد را به طرز صحیحی شناسایی و توسعه دهند (Krishnan, ۲۰۱۷) و

اثربخشی آن مستلزم این است که تفکر مدیریت استعداد در سرتاسر سازمان نهادینه شود (Kehinde, ۲۰۱۲). بررسی پیشینه‌ی تحقیق نشان می‌دهد که موضوع مدیریت استعداد از یک سو به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمانی (Tafti et al, ۲۰۱۷) و از سوی دیگر به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل حیاتی در حفظ مزیت رقابتی پایدار (Noe et al, ۲۰۱۷) به اولویت راهبردی سازمان بدل شده است و مورد توجه طیف وسیعی از متخصصان منابع انسانی و دانشگاهیان قرار گرفته است (Khoreva & et al, ۲۰۱۷). بررسی تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که توجه و استقرار نظام مدیریت استعداد در سازمان می‌تواند بر متغیرهای مختلفی از جمله؛ نگهداشت سرمایه انسانی، تعادل کار و زندگی، عملکرد کارکنان، عملکرد سازمانی، عدالت سازمانی ادراک شده، مشارکت کارکنان، رضایت، انگیزش، تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی تاثیر مستقیم و معناداری داشته باشد (Henry, ۲۰۱۹; Kontoghiorghes, ۲۰۱۶; Ingram, ۲۰۱۶ Crowley & Connor'O & Jago, ۲۰۱۵; Mensah, ۲۰۱۵; Oladapo, ۲۰۱۴; Deery).

به دلیل اهمیت این موضوع در ارتش جمهوری اسلامی ایران، طرح هم‌تاسازی برای مشاغل راهبردی و با درجه‌ی سرتیپ دومی به بالا بیش از دو دهه قدمت دارد اما، بروزرسانی آن به یک برنامه جانشین‌پروری جامع و مدون، علاوه بر تاکید سلسله مراتب فرماندهی در خصوص جوان‌گرایی و جانشین‌پروری به دلایل زیر از ضروریات است:

- تعداد قابل توجه مشمولان بازنشستگی با ماده ۱۱۰ که بر اساس آمار ارایه شده از مبادی ذی ربط در حدود ۲۰ درصد موجودی در مشاغل حساس را تا پنج سال آتی در بر می‌گیرد.
- دستورالعمل‌های ابلاغی از طریق سلسله مراتب در خصوص ابقاء کارکنان و وجود طرح‌های بازنشستگی پیش از موعد به دلیل شرایط ویژه اقتصادی کشور
- فقدان برنامه مدون هم‌تاسازی یا برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سطح نیروهای تابعه و عدم هماهنگی لازم در اجرای برنامه که نظارت و راستی‌آزمایی را مشکل نموده است.
- فقدان برنامه ریزی آموزشی مناسب برای فرماندهان و مدیران انتصاب شده و آموزش‌های لازم بعد از انتصاب و ناآگاهی برخی از منتصبان از شرایط و ویژگی‌های مورد انتظار در شغل جدید

از طرفی با بررسی اجمالی مدل‌ها و برنامه‌های جانشین‌پروری که در ادامه به آنها خواهیم پرداخت موارد زیر ملموس می‌باشد:

- اغلب مدل‌های موجود به صورت جامع به فرآیند جانشین‌پروری نپرداخته‌اند و بیشتر با رویکرد توسعه یا استخراج شایستگی‌ها به موضوع وارد شده‌اند که برای پیاده‌سازی موفق این فرآیند در ارتش نیازمند بررسی جامع ابعاد و مولفه‌های موثر در برنامه جانشین‌پروری است.
 - ملاحظات متعدد و خاص یک سازمان نظامی، علی‌الخصوص سازمانی به گستردگی ارتش جمهوری اسلامی ایران نیازمند توجه خاص در مسیر تدوین برنامه جانشین‌پروری است که در مدل‌های موجود دیده نمی‌شود.
 - مدل‌های ارائه شده کلی بوده و نیازمند بومی‌سازی و انطباق با ویژگی‌های خاص سازمان‌های نظامی و ارتش است. به بیان دیگر وجود مدل‌ها و الگوهای متعدد در جانشین‌پروری موید این نکته است که هر سازمان بنا به شرایط خاص و ویژه خود باید مدل‌های موجود را تنظیم و مولفه‌ها و ابعاد مورد نیاز خود را در آن لحاظ نماید. بومی‌سازی به مفهوم استفاده از دیدگاه‌های صاحب‌نظرانی جهت جمع‌آوری داده‌هاست، که به‌طور هم‌زمان، هم آشنا به ادبیات جانشین‌پروری وهم آگاه به شرایط و فرهنگ سازمانی ارتش در این خصوص، هستند.
- بنابراین، در برنامه ریزی جامع جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران در ارتش جمهوری اسلامی ایران، تعیین ابعاد و مولفه‌های برنامه به عنوان اولین گام، ضرورت دارد. علاوه بر آن برنامه ریزی جانشین‌پروری در ارتش، ضمن شفاف‌سازی فرآیندهای انتصاب مدیران و فرماندهان، باعث انگیزش کارکنان جهت توسعه فردی و بهبود عملکرد سازمان در جانشین‌پروری (همتا‌سازی) می‌گردد. تعیین و اولویت بندی ابعاد و مولفه‌های برنامه جانشین‌پروری ضمن زمینه‌سازی برای رسیدن به الگویی جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر یکی از دغدغه‌های اصلی فرماندهان و مدیران ارتش جمهوری اسلامی ایران است؛ تا به وسیله‌ی آن شایسته‌سالاری و حرکت به سمت ارتش تراز انقلاب اسلامی را هرچه موفق‌تر محقق نمایند. بررسی روندهای همتاسازی موجود نشان می‌دهد، وضعیت کنونی انتصاب در مشاغل

مدیریتی و فرماندهی، بیشتر مبتنی بر توجه به یک بعد از شخصیت یا سوابق فرد منصوب شده است. در حالی که از الزامات یک انتصاب صحیح، داشتن نگاهی راهبردی و جامع به جایگاه شغلی و شایستگی‌های ضروری آن شغل است. به جای توجه صرف به نظر مدیر بلاواسطه باید به اجماع گروهی و سنجش دقیق شایستگی‌های فرد توجه گردد. از طرفی بازگویی شفاف مولفه‌های مورد نیاز برای انتصاب در مشاغل راهبردی خود باعث ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور توسعه فردی خود و در نهایت رشد سازمانی خواهد شد. بنابراین انجام چنین پژوهشی می‌تواند در بهبود مدیریت جانشین پروری ارتش بسیار تاثیر گذار باشد. بهبود وضعیت نظام اداری نیروهای زیر مجموعه ارتش در حوزه انتصاب و ارتقا در قالب برنامه جانشین پروری و تناسب با اهداف راهبردی ارتش نیز ضرورت دیگر این پژوهش است. بنابراین سوال اساسی پژوهش حاضر این است که الگوی جانشین پروری در آجا چگونه الگویی است و ابعاد و مولفه‌های آن کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

استخدام و استعدادیابی جزء جدایی ناپذیر از فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی سازمان است که نیاز به برنامه‌ریزی دارد. به بیان راشول، هنری فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵) اولین فردی بود که این نیاز را در سازمان به رسمیت شناخت و از نظر وی اگر این نیاز نادیده گرفته شود، پست‌های کلیدی سازمان را افراد نالایق تصاحب خواهند کرد و " تضمین ثبات تصدی کارکنان " از وظایف مدیریت سازمان می‌باشد. جانشین پروری "فرآیند نظام مند تعیین نقش‌های حیاتی در سازمان، شناسایی و ارزیابی جانشین‌های احتمالی و تعلیم آن‌ها با تجارب و مهارت‌های مناسب برای نقش‌های فعلی و آینده" تعریف می‌شود (استادلر^۲، ۲۰۱۱). جانشین پروری برنامه‌ای مدون برای شناسایی، انتصاب و جایگزینی افراد شایسته و توانمند در سطوح بالای مدیریتی برای پیشبرد اهداف مورد نظر هر سازمان است. برنامه

^۱ Henri Fayol

^۲ Stadler

ریزی جانشینی، کوششی سنجیده و نظام‌مند است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می دهد. برنامه ریزی جانشین پروری وقتی مطرح می شود که یک سازمان، روش های ویژه ای را برای شناسایی، پرورش و نگهداری افراد متعهد در درازمدت تهیه کند (راث ول، ۲۰۱۰). به بیانی ساده‌تر، مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری، به سازمان اطمینان می دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت (هیلز، ۲۰۰۹). سازمان های پیرو، برنامه جانشین پروری را تنها برای مشاغل ویژه ای به کار می گرفتند؛ اما با گذشت زمان، سازمان های پیشرو سعی در به کارگیری مفهومی وسیع تر با عنوان برنامه جانشین پروری نمودند. در واقع، در برنامه جانشین پروری، با در نظر گرفتن تغییرهای سریع محیطی، به جای یک برنامه جایگزینی ساده بر تشکیل و به روزرسانی خزانه استعداد پویا و مستمر تأکید می گردد (بیهام، ۲، ۲۰۱۱). بنابراین 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 ویژه ای برخوردار است. به عبارتی سرمایه انسانی ثروت واقعی یک سازمان به شمار می رود. همچنین امروزه سازمان‌های پیشرو به اهمیت آماده سازی مستمر و توسعه شاغلان خود برای رشد آتی سازمان پی برده اند. آگاهی و تشخیص سازمان ها همراه با نیاز به مدیریت جانشین پروری سبب شده است که سازمان های پیشرو کنونی برای اولین بار فردی را مسئول این مهم کنند (گای و سیمز، ۱۳۸۸). مک کالین و بمفورد در سال ۲۰۰۹ نیز معتقدند که جانشین پروری مرکز برنامه ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه ای است و نیازمند نگرشی راهبردی برای آینده ای بلندمدت است که این اطمینان را می دهد که افرادی شایسته و واجد شرایط و آماده برای پست های آینده در دسترس خواهند بود (ابوالعلائی، ۱۳۹۳). جانشین پروری

^۱ Hills

^۲ Byham

فرایندی پویا و مستمری است که با اجرای آن خون تازه ای در رگ های سازمان به جریان در می آید (بوربور جعفری و احمدوند، ۱۳۹۵). اگر چه جانشین پروری در ابتدایی ترین تعریف خود به عنوان "تعیین راهبران آینده" تعریف می شود؛ اما در واقع این برنامه ریزی به مثابه فرآیند هدفمند جهت تضمین تداوم اشتغال در منصب های کلیدی، حفظ و توسعه ی سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد برای توسعه، از راهبرد کلان تر برنامه ریزی نیروی انسانی نشأت می گیرد (هلتن و جکسون ۱ و ۲۰۰۷). در این فرآیند نظام یافته، پرورش شخصی و حرفه ای با راهبرد ترکیب می شود و این اطمینان به دست می آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می شود؛ در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند؛ در این فرآیند، شایستگی های ضروری معین می شود و سپس برآن مینا، خزانه ی استعداد های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب های کلیدی فراهم می شود.

جدول ۱. اهم تحقیقات حوزه جانشین پروری (منبع مرور ادبیات محقق)

عنوان مقاله	نویسنده/سال	اجزای اصلی مدل/برنامه جانشین پروری
استراتژی های جانشین پروری در سازمان های بخش دولتی	لین (۲۰۰۱)	مدل شامل ۱.تعریف نظام مند نیازهای سازمان ۲.کشف یک خزانه از استعداد های بالقوه ۳.ارائه تجربیات یادگیری به منظور افزایش دانش، مهارت و توانمندی های رهبران بالقوه ۴.انتخاب رهبر از خزانه
ابهام زدایی برنامه ریزی جانشین پروری	هررا (۲۰۰۲)	چهار جزء اصلی مدل ۱.ترسیم آینده سازمان (بررسی سطوح کارکنان و شایستگی های لازم آینده، تعیین کمبودها شایستگی ها برای دستیابی به عملکردهای آینده) ۲.فهرست کردن منابع موجود (تجزیه تحلیل شکاف دانش، مهارتها بین استعداد های فعلی) ۳.تعریف استراتژی ها برای دستیابی به اهداف (تعیین نیروی کار، سرمایه و بودجه، آماده کردن گزارشی نحوه کسب منابع) ۴.به کاربردن و ارزیابی و اصلاح برنامه
توسعه خط ارتباطی رهبری شما	کونگر و فولمر (۲۰۰۳)	برنامه ریزی جانشینی شامل: شناسایی مشاغل کلیدی (به جای صرفا مشاغل مدیریتی)، تمرکز بر توسعه و آموزش جانشینان، ارزیابی مستمر پیشرفت
برنامه ریزی جایگزینی: نقطه	راث ول (۲۰۰۵)	در این مدل رویکرد مطابقت وضعیت داخلی و خارجی، هم راستایی برنامه جانشینی با سایر برنامه های سازمان، حرکت سازمان از طریق

^۱ Helton & Jackson

<p>چرخه حیات توسعه به سمت جانشین پروری، مورد تأکید است. مولفه ها شامل: ایجاد تعهد، ارزیابی کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی کارآئی، ارزیابی استعداد فردی، پرکردن خلأ پرورشی، ارزیابی برنامه</p>		<p>شروعی برای برنامه ریزی جانشین پروری و مدیریت استعداد</p>
<p>جانشین پروری باید شامل تدوین برنامه رسمی جانشین پروری، اطلاع رسانی هویت و ویژگی های جانشین، آموزش های لازم برای جانشینان بالقوه</p>	<p>موتوانی (۲۰۰۶)</p>	<p>برنامه ریزی جانشین پروری در شرکت های کوچک</p>
<p>برنامه ریزی جانشین پروری شامل ۱. هم راستا کردن نیازهای رهبری با برنامه های راهبردی سازمان ۲. ایجاد تعهد: پاسخگو کردن مدیران و سرمایه گذاری مالی برای برنامه جانشین پروری ۳. ارزیابی: ارزیابی پست ها و استعداد های بالقوه ۴. توسعه: وسعت بخشیدن به ذخائر رهبری و دوری از رویکرد تک بعدی داشتن به برنامه توسعه رهبری ۵. سنجش: شامل بررسی نتایج فردی و سازمانی برنامه</p>	<p>گندوسی و ورما (۲۰۰۶)</p>	<p>عبور از مشعل رهبری</p>
<p>برنامه ریزی جانشین پروری شامل: ایجاد رابطه مربیگری بین مدیر و کارکنان واحد خود، شناسایی افراد با پتانسیل مدیریت و رهبری ارزیابی قابلیت های این افراد، طراحی برنامه های آموزشی، انتخاب افراد بر اساس نتایج پیشرفت، تعهد مدیران ارشد سازمان، تثبیت فرهنگ پرورش مدیران</p>	<p>گرووز (۲۰۰۷)</p>	<p>یکپارچه سازی بهترین شیوه های توسعه رهبری و برنامه ریزی جانشینی</p>
<p>برنامه ریزی جانشینی با حداکثر رسمیت، وسعت کانال های جذب و آموزش رهبری، بادوام کردن برنامه از طریق جلب همراهی مدیران ارشد، ارزیابی دوره ای برنامه برای نشان دادن فواید وجود آن</p>	<p>جارل و پیوایت (۲۰۰۷)</p>	<p>جانشین پروری در دولت</p>
<p>با توجه به شرایط و مرحله ای از چرخه حیات که سازمان در آن قرار دارد، یکی از این فرایندها برای جانشین پروری به کار می رود: ۱. توسعه راهبردی رهبری (تعریف چشم انداز راهبردی و جذب بر اساس آن) ۲. جانشین پروری اورژانسی (تعیین وظایف کاری، نقش ها و خطوط قدرت، توسعه برنامه آموزش چند وجهی) ۳. برنامه تعریف شده جانشین پروری (تعریف مهارت های لازم برای جانشین، ظرفیت سازی توسط هیات مدیره و سیستم ها)</p>	<p>ولفرد (۲۰۰۸)</p>	<p>ایجاد سازمان های پر از رهبر: جانشین پروری برای سازمان های غیرانتفاعی</p>
<p>ارزیابی شایستگی های صاحب فعلی شغل، جانشین و کسب و کار در آینده، ارزیابی نتیجه مقایسه های انجام شده در مرحله قبل، تعیین فعالیت های لازم جهت پر کردن کاستی ها، یکپارچه سازی استراتژی سازمان و برنامه جانشین پروری، بازبینی برنامه</p>	<p>آی پی (۲۰۰۹)</p>	<p>برنامه ریزی و کنترل جانشین پروری در کسب و کار</p>
<p>با هدف طراحی برنامه ریزی جانشین پروری یک شرکت برای رقابت های</p>		<p>ایجاد مدیریت استعداد برای</p>

<p>آتی، این پژوهش بر روی تجارب و توانایی‌های رهبری مورد نیاز برای کسانی که در موقعیت های رهبری هستند، کار می کند. توجه عمده در طراحی برنامه توسعه رهبری، مقابله با بسیاری از عوامل نامشهود و همچنین ارتباط بین تجارب و توانایی‌های رهبری از یافته هاست</p>	<p>لیانگ چی هوانگ و همکاران (۲۰۱۰)</p>	<p>برنامه‌ریزی جانشین پروری شرکت از طریق فرآیند تحلیل شبکه‌ای: به درخواست شرکت نیمه هادی MNC در تایوان</p>
<p>پیاده سازی برنامه جانشین پروری مشتمل بر چهارمرحله: شروع، شناسایی، توسعه و ارزیابی است. برنامه جانشین پروری بر مبنای فرآیند یا نتایج ارزیابی می گردد و در این پژوهش سیستم کارت امتیازی متوازن به عنوان یکی از روش های ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری معرفی شده است.</p>	<p>کیم (۲۰۱۰)</p>	<p>اعتبارسنجی مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری</p>
<p>نتایج این تحقیق نشان می دهد که بین اهمیت درک شده از اصول مختلف برنامه ریزی جانشین پروری و چگونگی اجرای این اصول شکاف وجود دارد. علاوه بر این، با توجه به آمار جمعیت شناختی بر مبنای سن رهبران کتابخانه به وضوح ضرورت به آماده سازی رهبران آینده را نشان می دهد.</p>	<p>گالبرایت و همکاران (۲۰۱۲)</p>	<p>مطالعه موردی برای برنامه ریزی جانشین پروری: چگونه کتابخانه های دانشگاهی به ضرورت آماده سازی رهبران آینده پاسخ می دهند</p>
<p>دو مدل مفهومی ارائه شد؛ مدل اول مدیریت جانشین پروری در سازمان های غیردولتی خدمات انسانی مبتنی بر دو روش کوتاه مدت و بلندمدت است که با برنامه ریزی راهبردی و توسعه رهبری در ارتباط است، در مدل دوم به تبیین مفاهیم کلیدی مورد نیاز برای ایجاد مخزن استعداد رهبری داخلی پرداخته شده است.</p>	<p>گوتارد و آستین (۲۰۱۳)</p>	<p>برنامه ریزی جانشین پروری رهبری: تأثیر آن بر سازمان های غیردولتی خدمات انسانی</p>
<p>بر روش‌ها و رویکردهای فعلی برنامه ریزی جانشین پروری در صنعت تأکید شد. معیار سنجش در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را بر مبنای عوامل مختلفی چون شناسایی پتانسیل بالای افراد، دامنه برنامه ریزی، ایجاد مخزن استعداد، اتوماسیون و ارتباطات عنوان نمودند.</p>	<p>پندی و شارما (۲۰۱۴)</p>	<p>روش‌ها و چالش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (مورد مطالعه سازمان‌های هندی)</p>
<p>یافته ها نشان داد یک برنامه جانشین پروری مناسب و یکپارچه با توسعه رهبری، سبب خواهد شد تا مدیر کتابخانه برای یافتن جانشین جدید به فرآیند جایگزینی اتکا نکند.</p>	<p>هال- الیس (۲۰۱۵)</p>	<p>برنامه ریزی جانشین پروری و توسعه کارکنان- ترکیبی برنده</p>
<p>نتایج پژوهش حاکی از اهمیت بالای حفظ و حراست از تخصص و</p>		<p>استفاده از رویکرد</p>

<p>دانش کلیدی سازمان و همچنین ایجاد تعادل لازم بین کارکنان و تکنولوژی، عدم استفاده زیاد از زبان علمی و فنی در برنامه ریزی جانشین پروری و استفاده صحیح از ساختارها، قوانین و نقش کلیدی کارکنان در سازمان است.</p>	<p>ادونوح ۱ (۲۰۱۶)</p>	<p>مدیریت دانش برای حمایت از برنامه ریزی جانشین پروری اثربخش در خدمات عمومی</p>
<p>مطالعه به بررسی فرآیند برنامه ریزی جانشین پروری و عوامل موثر بر آن در آموزش پرستاری پرداخته؛ دسته بندی عوامل موثر بر فرآیند، شامل دسته های اصلی: عوامل دلسرد کننده برای به عهده گرفتن نقش رهبری، عوامل تشویق کننده برای به عهده گرفتن نقش رهبری و راهکارهای موفقیت آمیز برنامه ریزی جانشین پروری است. نتایج نشان داده عوامل زیادی وجود دارد که باعث دلسرد شدن یا تشویق یک عضو هیئت علمی در هنگام دستیابی به سمت رهبری می شود. تدوین و اجرای یک طرح جانشینی موفق که شامل رشد توانایی ها و ویژگی های رهبری باشد، می تواند موجب پیشرفت رهبران آینده در آموزش پرستاری شود.</p>	<p>ال کی فیلیپس (۲۰۱۹)</p>	<p>برنامه ریزی جانشینی در دانشگاه پرستاری</p>
<p>این مقاله بر اساس مرور گسترده ادبیات در مورد کارایی سامانه مدیریت استعداد و رابطه آن با جانشین پروری در جذب، رشد و حفظ بهترین استعدادها در سازمان فرضیاتی را ارائه می کند. اثبات فرضیات روابط معنادار بین مولفه های سامانه مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری را نشان می دهد. از جمله نشان می دهد که استعدادیابی و راهبردهای توسعه در جانشین پروری منجر به حفظ استعداد در سازمان می شود.</p>	<p>جیندال و شیخ (۲۰۲۰)</p>	<p>اثربخشی مدیریت استعداد در برنامه ریزی موفقیت: یک مدل پیشنهادی برای شرکت های دارویی</p>
<p>مؤلفه هایی برای پیاده سازی مطلوب مدیریت جانشین پروری، در قالب مدل مفهومی و راهکارهایی برای بهبود آن ارائه شد. چهار عامل موثر بر استقرار موفق مدیریت جانشین پروری که عبارت اند از: تعیین خطمشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری در صنعت نفت</p>	<p>هادی زاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)</p>	<p>تبیین مؤلفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه های ستادی شرکت ملی نفت ایران)</p>
<p>نتایج تحلیل داده ها حاکی از دوازده مقوله کلی در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی (گفتمان سازی، بینش مندی علمی، بلوغ و نظام پاسخگویی)، مقوله کانونی (شایسته گرایی)، راهبردهای استقرار (توانمندسازی و مدیریت استعداد)، زمینه (جو و محیط حمایتی، مشارکت ذی نفعان و ثبات)، شرایط مداخله گر (استقلال دانشگاهی) و پیامدها (توانمندسازی)، فرایند استقرار نظام جانشین پروری مدیریت</p>	<p>غیائی ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)</p>	<p>تأملی بر استقرار نظام جانشین پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد</p>

در دانشگاه و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می کنند.		
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	منصوری جلیلیان و صوفی (۱۳۹۲)	جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا
یافته ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاه های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهمترین مؤلفه شناخته شد.	زین الدینی وهمکاران (۱۳۹۳)	مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی
نتایج بیانگر آن است که عوامل: حمایت و مشارکت مدیران ارشد و عدالت به عنوان مهم ترین عوامل موفقیت نظام های جانشین پروری محسوب می گردند.	قلیچ لی و همکارانش (۱۳۹۵)	شناسائی و رتبه بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین پروری در صنعت بانکداری
متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین پروری، فرهنگ جانشین پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش اساسی و کلیدی در تحقق جانشین پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی های سیستم جانشین پروری می باشند.	لطیفی و همکارانش (۱۳۹۵)	طراحی الگوی جانشین پروری در سازمانهای دولتی از طریق کاربرد مدل سازی ساختاری-تفسیری
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 جانشین پروری و پدیده محوری جانشین پروری مشتمل بر ضعف کارراهه شغلی و عدم فرصت برابر برای ارتقا می شود.	عباسی و همکارانش (۱۳۹۶)	شناسایی چالش های جانشین پروری در محیط دانشگاهی (مورد مطالعه: دانشگاه های استان ایلام)
مؤلفه های ساختارها، فرآیندها و زیر ساخت ها، تعیین شایستگی های کلیدی، شناسایی موقعیت های حیاتی و راهبردی، نظام جبران عملکرد، نظام مدون ارزیابی، آموزش و پرورش، ارزیابی قابلیت ها، 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 جانشین	داودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	شناسایی و تبیین مؤلفه ها و پیشران های موثر بر استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و

پروری در نظام آموزش عالی می باشند.		بلوچستان
مهم ترین عوامل موثر بر جانشین پروری عبارتند از: قابلیت های رهبری، توانایی های فردی، باور دینی، مشارکت اجتماعی، مدیریت استعداد یابی و ساختار سازمان	هزارجریبی و همکاران (۱۳۹۶)	الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی
برنامه جانشین پروری شامل: شناسایی مشاغل، تعیین شایستگی های هر شغل شناسایی گروه اولیه، ارزیابی، انتخاب و تشکیل خزانه، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، انتخاب جانشین در مشاغل کلیدی، آموزش های بیرون سازمانی	علمداری (۱۳۹۷)	طراحی و تبیین الگوی برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب
نتایج حاصل از تحلیل محتوا نشان داد که ۲۴ عامل اثرگذار در پنج بُعد اصلی شایستگی، آینده نگری، انعطاف پذیری، عدالت و جامعیت از مولفه های مهم نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد مدیریت جانشین پروری هستند.	کریمی و همکاران (۱۳۹۷)	طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین پروری
مدل نهایی شامل چهار معیار اصلی شرایط حداقلی (دارای ۷ زیر معیار)، ارزیابی کاندیدا (دارای ۱۵ زیرمعیار)، توسعه کاندیدا (دارای ۸ زیرمعیار) و معیار ویژگی های شغلی و سازمانی (دارای ۸ زیرمعیار) است.	چترچی و طبری (۱۳۹۸)	طراحی نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان تامین اجتماعی
مدل طراحی شده دارای ۵ بعد، ۹ مولفه و ۲۴ شاخص است. یافته ها نشان می دهد که ابعاد عوامل زمینه ای، شایستگی، طراحی، اجرا و ارزیابی به توسعه مفهوم برنامه ریزی جانشینی کمک می کند.	بازنشینی و گل فشانی (۱۳۹۹)	مدل مدیریت برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدل شایستگی (شرکت ملی گاز ایران)

روش شناسی پژوهش

راهبرد پژوهشی مورد استفاده در این پژوهش، «نظریه داده بنیاد» است. خردمایه استفاده از این راهبرد در این مرحله از پژوهش، به کاربری آن باز می گردد؛ راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد، روشی نظام مند و کیفی برای خلق نظریه ای است که در سطحی گسترده، به تبیین فرآیند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می پردازد (Creswell, ۲۰۰۲). از آنجا که ارائه الگوی جانشین پروری در ارتش جمهوری اسلامی

ایران مطلوب این پژوهش بود، لذا راهبرد نظریه داده بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد. بر همین اساس از طرح نظام مند^۱ استراوس و کوربین^۲ استفاده شد. براساس این طرح، برای تحلیل داده های کیفی گردآوری شده لازم است تا سه مرحله «کدگذاری باز، محوری و انتخابی»^۳ سپری شوند تا در نهایت، پارادایمی منطقی^۴ یا تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه گردد (Strauss & Corbin, ۱۹۹۸). این پژوهش از روش تحقیق کیفی به عنوان راهبرد پژوهشی استفاده کرده است. جامعه مورد مطالعه پژوهش، کلیه مدیران و سیاست گذاران و خبرگان ارتش جمهوری اسلامی ایران در حوزه نیروی انسانی با جایگاه سرلشگری و بالاتر می باشند. روش گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش در مرحله تدوین ادبیات، مطالعات کتابخانه ای، جستجو در اینترنت، مطالعه مقالات، کتب، پایان نامه ها، نشریات و مجلات و سایر پایگاه های علمی معتبر است. در این پژوهش، از روش نظریه داده بنیاد به عنوان روش پژوهش استفاده می شود، بدین صورت که از طریق روش تحلیل اسناد، با مطالعه و بررسی نظریات موجود در خصوص جانشین پروری، مولفه ها و شاخص های آن جمع آوری، سپس با استفاده از روش نظریه داده بنیاد راهکارهای ارتقاء جانشین پروری شناسایی گردیده اند.

کدگذاری داده ها

هم زمان با گردآوری داده ها کدگذاری آن ها نیز انجام گرفت. با کدگذاری باز، مضمون های بسیاری حاصل شد که طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده ها، مجموعه این داده های کیفی اولیه به مقوله های کمتری تقلیل یافت. به طوری که از دل داده های خام اولیه، مقوله های مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی - از طریق مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده ها، برای کسب شباهت ها و تفاوت ها - استخراج می شوند (Strauss & Corbin, ۱۹۹۸). در مرحله بعد (کدگذاری محوری)، یکی از مقوله ها (مقوله اصلی) محور فرایند در حال بررسی و اکتشاف قرار گرفت و سپس مقوله های دیگر به طور نظری به آن ارتباط داده شد. بر اساس تحلیل داده های کیفی، مرحله کدگذاری

^۱ The Systematic Design

^۲ Strauss & Corbin

^۳ Open , Axial, and Selective Coding

^۴ Logical Paradigm

محوری تدوین گردید. نمونه ای از داده های کیفی به دست آمده از فرآیند مزبور در قالب جدول شماره ۲ ارائه شده است:

مولفه	شناسه کد	کد(مفهوم)	گزاره	منبع کد
پرورش و توسعه جانشین منتخب	Dev۱	فرهنگ سازی جانشین پروری	اگر قدرت فرهنگ سازی [سیستماتیک] را نداریم، می توانیم روی بیاوریم به سمت جایگاه ها، البته مشاغل مهم را.... و از ۱۹ به بالا بگوییم که این شخص در آینده قطعاً در آن شغل قرار می گیرد، این گونه دیگر راهی وجود ندارد.	مصاحبه شماره ۱۲
	Dev۲	یادگیری مستمر	لذا عنصر انسانی باید در ارزیابی سیستم ما باشد، یک مشکلی هم که ما داریم که نمی توانیم از سیستم های دنیا استفاده کنیم، ضعف ما در ارتباط با دنیا و درس آموزی است.	مصاحبه شماره ۸
	Dev۳	دوره های آموزش فراسازمانی	ژنرال های ما با ژنرال های دنیا ارتباط ندارند و درس آموزی نداریم، باید نفرات برتر که انتخاب می کنیم بروند خارج از ایران را هم ببینند، بازدید، نمایشگاه، با یک هیاتی بفرستیم تا وزیر دفاع فلان کشور را ببینند، این ضعف در ارتش ما هست و جزو معدود ارتش هایی هستیم که این ضعف را دارد.	مصاحبه شماره ۱۲
	Dev۴	بهره مندی از مزایای فرماندهی	من ارجاع تان می دهم به این ماده ۲۴ که تقدیمتان می کنم، یک چیز هم بگم که ما گفتیم کسانی شرایط جانشین پروری را دارند، این ها بدون اینکه مسئولیتی داشته باشند در شرایط جانشینی در کنار یک فرمانده قرار بگیرند و ما بهشون حقوق و مزایاشون را پرداخت کنیم و یک سال دیگر باید بشینن جای فرمانده... جای فرمانده...	مصاحبه شماره ۴

مصاحبه شماره ۳	البته تعدادی از یگان‌ها اجرا می‌کنند و تجربیات فرماندهان را مستند سازی می‌کنند	پرورش و توسعه جانشین منتخب	Dev۵
مصاحبه شماره ۳	تجربیات فرماندهان را مستند سازی می‌کنند، به این شکل که شما کارهایی که انجام می‌دهی را مستند سازی بکن، نفر بعدی که میاد جانشین شما می‌شود شما این را بده به اون تا از تجربیات خودت استفاده بکند	مدیریت دانش و مستندسازی	Dev۶
مصاحبه شماره ۵	نظریه اشراف فرد در طول مدت خدمت می‌تواند بر انتخاب آن به عنوان جانشین تأثیر داشته باشد.	توانمندی اشراف فرماندهی و مدیریت	Avv۱
مصاحبه شماره ۵	سلامت جسمانی فرد می‌تواند در انتخاب جانشین تأثیر مثبتی داشته باشد.	توانمندی جسمی و سلامت فیزیکی	Avv۲
مصاحبه شماره ۵	نظریه بهداشت درمان و سلامت جسمانی	توانمندی جسمی و سلامت فیزیکی	Avv۳
مصاحبه شماره ۵	نظریه حفاظت و عقیدتی سیاسی در مورد جانشین	توانمندی امنیتی و مکتبی	Avv۴
مصاحبه شماره ۵	آنچه هیأت مشاوران فرماندهی کل در مورد جانشین ارئه می‌دهند و نتیجه مصاحبه آنها می‌تواند در انتخاب موثر باشد	نظریه مشاوران فرماندهی	Avv۵
مصاحبه شماره ۵	بازرسی یک پرونده ارزشیابی تشکیل می‌دهد	تشکیل پرونده ارزشیابی	Avv۶
مصاحبه شماره ۵	ارزیابی همه جانبه ۳۶۰ درجه جانشین چگونه است.	ارزیابی جامع ۳۶۰ درجه	Avv۷

یافته‌های پژوهش

هم‌زمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری آن‌ها نیز انجام گرفت. با کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرایند رفت‌وبرگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه‌ای از 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^۱، 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.

^۱ Strauss & Corbin

^۲ Theoretical saturation



الگوی جانشین پروری در ارتش جمهوری اسلامی ایران

کدگذاری انتخابی: گزاره های حکمی (قضایا) پژوهش

بر پایه ی مقوله های مرحله کدگذاری محوری قضایای زیر به دست می آیند:

قضیه ۱. بر اساس رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا و شایستگی های شناسایی شده در آجا به منظور ارزیابی کارکنان در حوزه های فرماندهی و مدیریت جهادی، شایستگی های عملکردی و شایستگی های اخلاقی، معرفتی و رفتاری می توان فرایند استعدادیابی و شایسته گزینی در آجا را تداوم بخشید.

قضیه ۲. پالایش استعداد‌های جانشین پروری، شناسایی جانشین بر اساس مشاغل مرتبط و معیارهای ارزیابی عملکرد، شناسایی بر اساس مشخصات فردی جانشین و شرایط عمومی و اختصاصی جانشینان می تواند منجر به شکل گیری خزانه استعداد‌های آجا گردد.

قضیه ۳. ارزشیابی و انتخاب استعدادها 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 می باشد.

ویژگی ها	تعداد خبرگان			نام سازمان	ردیف
	کل	تجربه	تخصص		
<p>ویژگی‌های خبرگان علمی:</p> <p>۱- عضو هیئت علمی با رتبه استادیاری و بالاتر.</p> <p>۲- فرماندهان دانشگاه‌های افسری آجا و روسای دانشکده های تابعه.</p> <p>۳- معاونین آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌های افسری آجا.</p> <p>ویژگی خبرگان تجربی:</p> <p>۴- فرماندهان (یا جانشینان آنان) و مدیران راهبردی (یا جانشینان آنان) شاغل در محل های سرلشکری و بالاتر دارای تجربه خدمت در مشاغل صف و ستاد.</p> <p>۵- معاونین جهادهای خودکفایی شاغل در نیروهای تابعه آجا.</p> <p>۶- خبرگان بازنشسته صاحب نظر در حوزه خلاقیت و نوآوری (دارای مشاغل سرلشکری و بالاتر و برخوردار از تجربه مناطق عملیاتی در دوران دفاع مقدس و سابقه مسئولیت در مشاغل علمی و ستادی در حوزه نوآوری).</p>	۳	۳۲	مدیریت راهبردی دفاعی	ستاد فرماندهی	۱
	۷	۳۴	مدیریت راهبردی دفاعی	نیروی زمینی	۲
	۵	۲۹	مدیریت امور دفاعی	قرارگاه پدافند هوایی	۳
	۵	۳۳	مدیریت راهبردی	نیروی دریائی	۴
	۵	۳۴	مدیریت راهبردی	نیروی هوایی	۵
جمع کل : ۲۵ نفر					

قضیه ۴. پس از مشخص شدن فرد جانشین فرماندهی یگان های آجا؛ از طریق استحضاریه فرماندهی کل آجا، ایشان به سمت جانشین معرفی می گردند، بر همین اساس نیاز است که

دوره های آموزشی فراسازمانی برای ایشان در نظر گرفته شود تا تجربه ایشان هر روز فراتر گردد. دوره های آموزشی ضمن خدمت و شرکت در جلسات فرماندهی نیز می تواند تأثیر به سزایی 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 جانشین پروری نیز در توسعه و ارتقاء جانشین منتخب تأثیرگذار می باشد. یادآوری: قضایای حکمی استخراج شده می توانند 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 می تواند انجام گیرد.

جامعه مورد مطالعه پژوهش

جامعه آماری پژوهش خبرگان علمی و تجربی ارتش بودند. خبرگان علمی، شامل: اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های افسری با رتبه استادیاری و بالاتر، فرماندهان دانشگاه‌ها، روسای دانشکده‌ها، معاونین آموزش و پژوهش دانشگاه‌ها است. خبرگان تجربی متشکل از کلیه فرماندهان (یا جانشینان آنان) و مدیران راهبردی (یا جانشینان آنان) شاغل در محل‌های سرلشکری (۱۹) و بالاتر، دارای سن خدمتی بیش از ۲۵ سال و تجربه خدمت در ستادهای برتر، معاونین جهادهای خودکفایی شاغل در نیروهای تابعه و همچنین خبرگان بازنشسته صاحب نظر در حوزه سرمایه های انسانی است (که دارای مشاغل سرلشکری و بالاتر و ترجیحاً برخوردار از تجربه خدمت مناطق عملیاتی در دوران دفاع مقدس و سابقه مسئولیت در مشاغل علمی و ستادی در حوزه مورد نظر هستند). جدول ۳ خلاصه ای ویژگی های جامعه آماری پژوهش ارائه شده است.

روش برآزش روایی یافته‌ها

طراحی روش‌شناسی و طرح تحقیق این پژوهش به نحوی است که بتواند داده‌ها و تفسیرهایی مناسب و موثق را برای پاسخگویی سازمان های دفاعی ارائه دهد. جدول ۴ خلاصه‌ای از معیارهای سنجش کفایت فرایند تحقیق و کیفیت داده‌ها و تفسیرها را نشان می

دهد. به تبعیت از صاحب نظران تحقیقات کیفی (Lincoln & Guba, ۱۹۸۵; Glaser) 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^۱، انتقال‌پذیری^۲، اتکاپذیری^۳، و تصدیق‌پذیری^۴؛ معیارهای چارمز (۲۰۰۶: ۵۲۷): اعتماد‌پذیری، اصیل بودن^۵، بازآوایی^۶، و مفید بودن^۷؛ و بالاخره معیارهای اولیه نظریه داده بنیاد (Glaser, ۱۹۷۸: ۴) از معروفیت بیشتری برخوردارند که شامل مناسب بودن^۸، عملی بودن^۹، مرتبط بودن^{۱۰} و تعدیل‌پذیری^{۱۱} هستند.

جدول ۴. ارزیابی کیفیت یافته‌های تحقیق

معیار	شرح
اعتماد‌پذیری: درجه تطبیق یافته های تحقیق با داده های تحقیق	(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
انتقال‌پذیری: درجه کاربرد یافته های تحقیق در دیگر موقعیت های مشابه	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.

^۱ credibility

^۲ transferability

^۳ dependability

^۴ confirmability

^۵ originality

^۶ resonance

^۷ usefulness

^۸ fit

^۹ workability

^{۱۰} relevance

^{۱۱} modifiability

معیار	شرح
اتکاپذیری: درجه ثبات و پایداری تبیین های صورت گرفته در طول زمان	(۱) احصای تجربیات جاری و پیشین خبرگان در مورد موضوع تحقیق (۲) رعایت ابزارهای روش شناختی در طول تحقیق (۳) مستندسازی جامع مصاحبه ها از طریق نرم افزار اطلس
تصدیق پذیری: درجه عینیت گرایی تحقیق و اجتناب از تورش و پیش داوری محقق	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.
بازآوایی: توانایی پژوهشگر در احصای معانی و تفاسیر تحلیلی	(۱) از بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آن‌ها پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت (۲) تطبیق یافته ها با مبانی نظری و روش شناسی تحقیق کیفی (۳) تسلط پژوهشگر به نرم افزارهای مدیریت داده ها (۴) انجام مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام، و در فضایی دوستانه.
مفید بودن: جنبه های عملی نتایج تحقیق	(۱) قابلیت کاربرد یافته‌ها در خط مشی گذاری عمومی (۲) سهم علمی یافته‌ها در تدوین مدل بومی
اصیل بودن:	(۱) جدید بودن برخی از مفاهیم احصا شده (۲) معنادار بودن یافته‌ها در شرایط ایرانی (۳) برخی از یافته‌های پژوهش، مفاهیم و ایده های موجود را به چالش می کشند.
تعدیل پذیری: توانایی نظریه برای تعدیل مستمر	چارچوب احصا شده از ظرفیت لازم برای اصلاح و تعدیل در طول زمان مبتنی بر یافته های جدید برخوردار است.

نتیجه‌گیری

سرمایه انسانی متخصص و متعهد در جایگاه های مختلف سازمانی نقش اساسی و راهبردی در اثربخشی و کارایی سازمانها ایفا می کنند. از این رو شناسایی افراد مستعد و با قابلیت که می‌تواند بخشی از فقدان افراد مناسب برای جانشینی را برطرف نماید به یکی از مسائل سازمانها در حوزه سرمایه انسانی بدل شده است. مدیریت استعدادها به سیستم و برنامه مدیریت راهبردی تبدیل شده است که منعکس کننده تغییرات در کار، محیط کاری، نیروی کار و اقتصاد جهانی است. حتی با علاقه زیاد به این مبحث، تغییرات سریع در محیط های سازمانی و دیدگاه های مختلف مفهومی مدیریت استعدادها، مشکلات مربوط به تجربه مناسب آن را پیچیده تر نیز می کند. مشابه سایر فعالیت های منابع انسانی، هیچ مدل یا راه حل واحدی برای پیاده سازی مدیریت استعداد و جانشین پروری به عنوان یک فعالیت

راهبردی برای همه سازمان ها وجود ندارد. آنچه برای یک سازمان «استعداد» تلقی می شود، به ماهیت کار آن بستگی دارد و به طور کلی به عنوان موقعیت هایی تعریف می شوند که بیشترین تأثیر را در موفقیت سازمان خاص دارند. مدیریت استعداد بایستی 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 جانشین پروری فرماندهان و مدیران سطوح راهبردی در ارتش جمهوری اسلامی ایران کار خود را آغاز کرد. محققین با بکارگیری روش مطالعات کیفی به تجزیه و تحلیل نتایج و مطالعات پیشین پرداخته اند و با استفاده از رویکرد داده بنیاد از دل مصاحبه ها و مطالعات انجام شده در این حوزه، الگوی نهایی را ارائه کرده اند. نتایج پژوهش حاکی از الگوی جانشین پروری آجا در چهار مقوله شامل مقوله شناسایی استعدادها، فرماندهی و مدیریت، تشکیل خزانه استعداد آجا، ارزشیابی و انتخاب استعدادها، پرورش و توسعه جانشین منتخب است. یافته‌های این مطالعه می‌تواند نقشه راه مناسبی برای شناسایی و استقرار اثربخش برنامه مدیریت استعدادها و جانشین پروری 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 به منظور جانشین پروری موفق در آجا می‌تواند استخراج شوند که عبارتند از:

الف: بر اساس مقوله شناسایی استعداد‌های فرماندهی و مدیریت؛

۱- هر یک از سازمان های تابعه برنامه مناسب جانشین پروری و مدیریت استعداد خود را تهیه نمایند.

۲- رهنمودهای مقام معظم رهبری مبنی بر ویژگی های قابلیت، شخصیت و توانایی در ویژگی های جانشین ها لحاظ شود.

۳- به منظور سیستماتیک شدن برنامه جانشین پروری، شناسایی استعدادها و شایسته‌گزینی نیز در معاونت سرمایه انسانی نذاجا و آجا نیز به صورت نرم افزاری انجام شود.

ب: بر اساس مقوله شکل‌گیری خزانه استعداد:

۱- سرمایه‌گذاری و ارتقاء سامانه خزانه استعداد آجا در سازمان فاوا به منظور مرتفع کردن ایرادهای موجود نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سامانه و جامع نمودن آن جهت جانشین‌پروری کارآمد و اثربخش

۲- طراحی و پیاده‌سازی سامانه جامع جانشین‌پروری بر اساس الگوی استخراج شده به منظور حداقل نمودن تأثیرات اعمال نظر شخصی و سامانه‌ای شدن برنامه جانشین‌پروری آجا

ث: بر اساس مقوله ارزشیابی و انتخاب استعدادها

۱- منسجم شدن کلیه فعالیت‌های انتخاب جانشین توسط فرماندهی کل آجا از طریق یک متولی مسئول معرفی جانشین در قالب استحضاریه معاونت سرمایه انسانی آجا

۲- سامانه‌ای شدن استحضاریه فرماندهی کل آجا توسط سامانه جامع جانشین‌پروری

۳- ایجاد کارگروه بررسی توانمندی فرماندهی و مدیریت جانشین‌های معرفی شده توسط گروه مشاورین فرماندهی کل آجا

۴- ارزیابی جانشینان معرفی شده توسط کانون ارزیابی آجا و ارائه نتایج حاصل به سامانه جامع جانشین‌پروری

۵- بررسی و ارزیابی شرح‌شغل و شرایط احراز مشاغل، مشاغل و دوره‌های طی شده توسط کارگروه بررسی توانمندی فرماندهی و مدیریت

۶- ارزیابی توانمندی مکتبی و امنیتی توسط کارگروه حفاظت اطلاعات و عقیدتی سیاسی و ارائه نتایج ارزیابی به سامانه جامع جانشین‌پروری

۷- ارزیابی جسمی و سلامت فیزیکی جانشین توسط کارگروه بهداشت و درمان و ارائه نتایج ارزیابی به سامانه جامع جانشین پروری

۸- ارزیابی توانمندی اشراف فرماندهی توسط کارگروه مربوطه و ارائه نتایج ارزیابی به سامانه جامع

۹- نظریه کلی گروه مشاورین فرماندهی کل آجا و ارائه آن به سامانه جامع جانشین پروری

۱۰- نمرات ارزیابی ۳۶۰ درجه جانشین و ارائه آن به سامانه جانشین پروری

۱۱- تشکیل پرونده ارزشیابی جانشین و بایگانی نتایج حاصل از ارزیابی های بالا در آن

ج: بر اساس مقوله پرورش و توسعه جانشین منتخب

۱- نیازسنجی دوره های آموزشی مورد نیاز جانشین توسط معاونت تربیت و آموزش آجا

۲- بررسی و برگزاری دوره های مورد نیاز جانشین توسط معاونت تربیت و آموزش آجا

۳- احیای ساختار سازمانی جانشین برای مشاغل حذف شده در طرح ثامن آجا توسط معاونت طرح و برنامه و بودجه آجا

۴- برقراری حقوق و مزایای ویژه فرماندهی جهت جانشین های منتخب در قالب ماده ۲۴ دستورالعمل انتصابات کارکنان توسط معاونت سرمایه انسانی آجا

۵- تشویق و ترغیب فرماندهان به ارائه آموزش های ضمن خدمت و یادگیری مستمر به جانشینان توسط سلسله مراتب فرماندهی آجا

۶- برگزاری دوره های انتقال تجربه فرماندهان سابق یگان ها به فرماندهان کنونی توسط معاونت تربیت و آموزش آجا

منابع

- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۹۳)، مدیران آینده، مبانی نظری و تجارت علمی برنامه های استعداد یابی و جانشین پروری مدیران، تهران، انتشارات مدیریت صنعتی، چاپ دهم.

- بوربور جعفری، مریم و احمدوند، سهراب (۱۳۹۵). جانشین پروری مقدمه جانشین سازی، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز، پژوهش شرکت ایده بازار صنعت سبز.
- بهشتی فر، ملیکه، نکوئی مقدم، محمود، پورکیانی، مسعود (۱۳۹۲). جانشین پروری: خلق خزانه استعدادها، دانشگاه علوم پزشکی کرمان، نشر راه تندرستی.
- پورصادق، ن، پیری، ش، و خاتمی، ب (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین پروری مدیران؛ مطالعه موردی، فصلنامه علمی - ترویجی مطالعات منابع انسانی، ۷ (۲) ۱۹ تا ۳۶.
- چترچی، نوش آفرین و طبری، طراحی نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان تامین اجتماعی (مورد مطالعه: اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ)، تامین اجتماعی ۱۴ (۴)، ۱۵۷ تا ۱۸۵.
- زین الدینی بیدمشکی، ز (۱۳۹۰). سنجش میزان آمادگی آموزش عالی برای اجرای برنامه جانشین پروری و مدیریت استعداد، پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی، به راهنمایی فریبا عدلی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهرا (س).
- غیائی ندوشن، س، پرداختچی، م.ح، دری، ب. و فراست خواه، م (۱۳۹۱). تأملی بر استقرار نظام جانشین پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد، فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۹ (۶)، ۷ تا ۴۹.
- قلی پور، آ، پورعزت، ع.الف. و سبک رو، م (۱۳۹۰). کاربست مدل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین پروری، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱ (۳)، ۱۱۹ تا ۱۳۹.
- کریمی، عبدالله، تیموری، هادی، شاهین، شائمی برزکی، علی (۱۳۹۸). طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین پروری، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، ۶، ۹۵ تا ۱۰۸.
- گای، ماتیو و سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه استعداد های آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری، ترجمه: نسرين جزینی، تهران، انتشارات سرآمد
- منصوری جلیلیان، الف. و صوفی، ع.ر (۱۳۹۲). جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۲۳ تا ۳۱.
- هادی زاده مقدم، الف. و سلطانی، ف (۱۳۹۰). تبیین مؤلفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۰ (۳)، ۳۹ تا ۸۲.
- هزار جریبی جعفر، سیدنقوی میرعلی (۱۳۹۶). کولیوند علیرضا، الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران.

- Abili, KH., Rahmati, S) .۲۰۱۵ .(Talent management :new approach in human resource management, Tehran :Ayllar publisher .
- Anaraki Ardakani, D., Hassanpoor, A., Abdollahi, B., Abbasian, H .)۲۰۱۸ .(Cognitive Understanding of Talent Management : Application of the Treasury Network Structuralism .*Journal of Research in Human Resources Management*, ۹) ۴:(۱- ۳۰.
- Armstrong M) .۲۰۱۴ .(Armstrong'S Handbook of Human resource management practice .Thirteenth edition .Printed and bound in Great Britain by Cambridge University Press.
- Byham W. C (۲۰۰۲). A new look at succession management. Ivey Business Journal. ۵(۴), ۶۶
- Byham W. C (۲۰۰۲). A new look at succession management. Ivey Business Journal. ۵(۴), ۶۶
- Collings, D .G., & Mellahi, K) .۲۰۰۹ .(Strategic talent management :A review and research agenda .*Human Resource Management Review*, ۱۹) ۴(, ۳۰۴-۳۱۳.
- Conger, J, and Fulmer, R. (۲۰۰۳). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, ۸۱(۱۲): ۷۶
- Creswell, J. W. (۲۰۰۲). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative. NJ: Prentice Hall Upper Saddle River.
- Davies, B., & Davies, B.J) .۲۰۱۰ .(Talent Management in Academies .*International Journal of Educational Management*, ۲۴) ۵(, ۴۱۸-۴۲۶.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., & Mowl, P) .۲۰۱۶ .(Talent assessment :A new strategy for talent management .Routledge.
- Deery, M., & Jago, L) .۲۰۱۵ .(Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies .*International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ۲۷) ۳:(۴۵۳-۴۷۲.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (۲۰۰۸). "Qualitative Methods in Business Research". London: Sage.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T .F) .۲۰۱۳ .(What is the meaning of 'talent'in the world of work? .*Human Resource Management Review*, ۲۳) ۴:(۲۹۰- ۳۰۰.

Glaser, B. G. (۱۹۷۸). *Theoretical sensitivity :Advances in the methodology of grounded theory*: Sociology Press, San francisco: University of California.

Glaser, B., & Strauss, A. (۱۹۶۷). *Discovering grounded theory*. Chicago: IL.

Glaser, B., & Strauss, A. (۲۰۰۶). *Discovering grounded theory*. Chicago: IL.

Groves, K.S. (۲۰۰۷). "Integrating leadership development and succession planning best practices", *Journal of Management Development*, ۲۳۹-۲۶۰.

Helton, K. A., & Jackson, R. D. (۲۰۰۷). "Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment". *Public Personnel Management*, ۳۶(۴), ۳۳۵- ۳۴۷

Helton, K.; Jackson, R. (۲۰۰۷), "Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment", *Public Personnel management*, ۳۳۵-۳۴۷.

Herrera, F. (۲۰۰۲). "Demystifying succession planning". *Employment Relations Today*, ۲۹(۲), ۲۵-۳۱.

Hills, A (۲۰۰۹). *Succession Planning or smart Talent management, industrial commercial Traning*. ۴۱(۱), ۱۱.

Hills, A (۲۰۰۹). *Succession Planning or smart Talent management, industrial commercial Traning*. ۴۱(۱), ۱۱.

Ingram, T) .۲۰۱۶ .(Relationships between talent management and organizational performance :the role of climate for Creativity . *Entrepreneurial Business and Economics Review*, ۴)۳:(۱۹۵-۲۰۵.

Ip, B. (۲۰۰۹). "Planning and controlling business succession planning using quality function deployment". *Total Quality Management*, ۲۰(۴), ۳۶۳-۳۷۹.

Jarrell, K. M., & Pewitt, K. C. (۲۰۰۷). *Succession Planning in Government: Case Study of a Medium-Sized City*. *Review of Public Personnel Administration*, ۲۷(۳), ۲۹۷-۳۰۹.

KehindeJ) .۲۰۱۲ .(Talent Management :Effect on Organization Performances .*Journal of Management Research*, ۴)۲:(۱۷۸-۱۸۶.

- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M) .۲۰۱۷ .(Talent management practice effectiveness :investigating employee perspective .*Employee Relations*, ۳۹)۱:(۱۹-۳۳
- Kim, S (۲۰۰۳). Linking employee assessments to succession planning. *Public Personnel Management*. ۳۲(۴), ۴۱۵
- Kontoghiorghes, C) .۲۰۱۶ .(Linking high performance organizational culture and talent management : satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators .*The International Journal of Human Resource Management*, ۲۷)۱۶:(۱۸۳۳-۱۸۵۳.
- Krishnan, T .N., & Scullion, H) .۲۰۱۷ .(Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises .*Human Resource Management Review*, ۲۷)۳:(۴۳۱-۴۴۱).
- Lincoln, Y.S. & Guba, E. G. (۱۹۸۵). "Naturalistic Inquiry", Beverly Hills, CA: Sage.
- Lynn, D. B. (۲۰۰۱). "Succession management strategies in public sector organizations: Building leadership capital". *Review of Public Personnel Administration*, ۲۱(۲), ۱۱۴-۱۳۲
- McDonnell, A., Collings, D .G., Mellahi, K., & Schuler, R) .۲۰۱۷ .(Talent management :a systematic review and future prospects . *European Journal of International Management*, ۱۱)۱(, ۸۶-۱۲۸.
- Motwani, J; Levenburg, Nancy M.; Schwarz, Thomas V.; and Blankson, C, (۲۰۰۶). "Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis". *Peer Reviewed Articles*. P. ۳
- Mou, Q.; Xu, Z.; Liao, H. An intuitionistic fuzzy multiplicative best-worst method for multi-criteria group decision making. *Inform. Sciences* ۲۰۱۶, ۳۷۴, ۲۲۴-۲۳۹.
- Mullen, P. M. (۲۰۰۳). *Delphi: myths and reality*. *Journal of health organization and management*.
- Noe, R .A., Hollenbeck, J .R., Gerhart, B., & Wright, P .M) .۲۰۱۷ .(*Human resource management :Gaining a competitive advantage* . New York, NY :McGraw-Hill Education.
- Rothwell, W.J. (۲۰۱۰). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. ۴th edition, New York, American Management Association.

Rothwell, W.J. (۲۰۱۰). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. ۴th edition, New York, American Management Association.

Schuler, R .S) .۲۰۱۵ .(The ۵-C Framework for Managing Talent . Organizational Dynamics, ۴۴:۴۷-۵۶.

Stadler, K. (۲۰۱۱). *Talent Reviews: The key to effective succession management, business strategy series*, ۱۲(۵), ۲۶۴-۲۷۱.

Strauss A, Corbin J. (۱۹۹۸),” *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*”. ۲nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Tafti, M .M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M) .۲۰۱۷ .(Critical success factors, challenges and obstacles in talent management . *Industrial and Commercial Training*, ۴۹(۱): (۱۵-۲۱).

Taylor, T., McGraw, P (۲۰۰۴). *Succession Planning Practices in Australian Organizations*. *International Journal of Manpower*. ۲۵(۸), ۷۴۱

Wolfred, T. (۲۰۰۸). “*Building leaderful organizations: Succession planning for nonprofits*”. Annie E. Casey Foundation Executive Transition Monograph Series, ۶.