

# طراحی الگوی جانشین پروری تکاوران مطالعه موردی (یک واحد نظامی)

احدالله انگزی قدس<sup>۱</sup>

بهنام عبدی<sup>۲</sup>

سید حسن حسینی<sup>۳</sup>

مجتبی هداوند<sup>۴</sup>

## چکیده

جانشین پروری یکی از سازوکارهای مهم و ارزشمند در پیشرفت و بهبود هر سازمان به‌ویژه سازمان‌های نظامی بوده و می‌تواند هم‌راستا با تحولات و تغییرات محیطی با توانایی و شایستگی کارکنان ادامه حیات سازمان را تضمین می‌کند. در واقع جانشین پروری کارکنانی که به‌عنوان نیروهای تکاور می‌باشند؛ یکی از مؤلفه‌های اصلی قدرت نظامی هر کشور در مواجهه با هرگونه بحران است. در حال حاضر، الگوی در این زمینه، وجود ندارد؛ بنابراین طراحی این الگو امری ضروری است. این پژوهش، باهدف طراحی الگوی جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی انجام شده است. برای نیل به این هدف از مطالعه موردی و از روش تحقیق کیفی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل فرماندهان و مدیران و نخبگان دانشگاهی واحدهای تکاوری ارتش جمهوری اسلامی ایران بودند که با استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی تعداد 25 نفر شامل 10 خبره دانشگاهی و 15 فرمانده و مدیر نیروی انسانی بودند، مورد مطالعه قرار گرفتند. روش گردآوری داده‌ها میدانی بوده است و ابزار گردآوری داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. برای به دست آوردن اعتبار و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد. تحلیل داده‌ها در طی سه مرحله، کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی که حاکی از 104 مقوله کلی است. یافته‌های پژوهش نشان داد مدل به‌دست‌آمده می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب نظری علمی و پایه برای جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

## واژه‌های کلیدی:

الگو، جانشین پروری، شایستگی، تکاوران، واحد نظامی

Email: ahad.angazi@gmail.com

<sup>1</sup> مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع) ( نویسنده مسؤل مقاله)

<sup>2</sup> استادیار دانشگاه افسری امام علی (ع)

<sup>3</sup> استادیار دانشگاه افسری امام علی (ع)

<sup>4</sup> استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

## مقدمه

هر سازمانی فقط در صورتی می‌تواند مؤثر عمل کند که منابع ضروری را در اختیار داشته باشد. این منابع در قالب منابع مادی و در شکل سرمایه، تسهیلات، امکانات و منابع انسانی گروه‌بندی می‌شوند. منابع انسانی شامل کارکنان و مدیران آن‌هاست و تمام برنامه‌ها و رویه‌های سازمانی تنها در صورتی که افراد شایسته‌ای داشته باشند که آن‌ها را به اجرا بگذارند مؤثر خواهند بود (چلادورای و پاکیناتان، 1399). در سازمان‌های نوین، تأکید فراوان بر دارایی‌های ناملموس همانند نوآوری، سرمایه‌های دانشی، نام تجاری، کارآفرینی و خلاقیت می‌شود. این‌ها منابع کلیدی هستند که قادرند سازمان را به‌عنوان یک سازمان ایده‌آل مطرح کنند. سازمان‌ها، متمرکز بر افراد هستند و پس از آنکه افراد مناسب را در جایگاه‌های مناسب قرار دادند، برای پیشی گرفتن از حریفان خود گام برمی‌دارند. تحقیقات نشان می‌دهد که برای دستیابی به موفقیت، افراد باید در پست‌های مناسب قرار گرفته و کارکردهای برتر برای هر پست را شناسایی کنند. این پژوهش‌ها چنین بیان می‌کنند که افرادی این چنین سازمان را به سمت آینده هدایت می‌کنند که با توجه به چشم انداز و راهبرد سازمان اهمیت بالایی دارند (کولینز، 2010). اغلب مدیران موفق سازمان‌ها، نقش جانشین و موضوع جانشین پروری را بسیار حیاتی برشمردند. گویا برای مدیران موفق دنیا، انتخاب و تعیین جانشین، یکی از وظایف عمده مدیریتی محسوب می‌شود، وظیفه‌ای که شاید برای هر یک از مدیران در سمت‌های کلیدی سازمان به‌طور صریح مطرح نشده باشد ولی تفکر و برنامه‌ریزی برای اجرای، موفقیت‌آمیز آن، دغدغه اصلی مدیران است. جانشین پروری فرآیندی برای مواجهه با انتظارات و تقاضاهای حال و آینده شامل تبیین شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، انتخاب کاندیداها، توسعه بر مبنای شایستگی، ارتباطات باز و بازنگری مداوم است (هلتون و همکاران، ۲۰۱۷). مزیت رقابتی برای سازمان به‌وسیله پر کردن مسیر ارتقاء شغلی سازمانی از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، برای زمان حال و آینده است (علیرضا طه‌پوری، 1399). شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی به منظور اشتغال در پست‌های رهبری سازمانی است (فرخی، باقرزاده، طبری و همکاران، ۱۴۰۰). در واقع این فرآیندی به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد باتجربه و توانا برای پر کردن منصب‌های مدیریتی و ارشد دارای خزانه‌ای پرتعداد است (گوانگرانگ و همکاران، 2016). جانشین پروری، نگرشی قابل‌انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمند یابی آینده است (سلاجقه و همکاران، 1391). همچنین می‌توان گفت که جانشین پروری را عامل اساسی و حیاتی است که باید به اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان، گرفته شود و به‌طور مستقیم، مدیران صف را درگیر کند به نحوی که جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن‌ها مواجهه هستند (متقی و بهشتی‌فر، 1388). در واقع مدیریت

جانشین پروری فرآیندی است که در چارچوب یک سیاست کلی عمل می‌کند که هدف از آن سازگار نگه داشتن دائمی سازمان با مقتضیات کسب و کار است (سلاجقه و همکاران، 1391). با این اوصاف جانشین پروری با هدف فراهم کردن فرصت‌های شغلی برای کارکنان با استعداد در رده‌های مدیریتی، شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزاری برای توسعه و آموزش افراد، آمادگی برای از دست دادن ناگهانی افراد در سطوح کلیدی به هر دلیل و افزایش دادن خزانه استعدادها از کارکنان سازمان‌ها ایجاد می‌شوند (قربانی و ملکی، 1396). بنابراین توجه به حوزه جانشین پروری، برای مدیران بسیار مهم و حیاتی است. از طرفی اهمیت روزافزون جانشین پروری سازمان‌های نظامی که به‌عنوان اصلی‌ترین سازمان‌ها در برقراری امنیت و نوک پیکان مقابله با هرگونه تهدیدات و حملات منطقه‌ای و فرا منطقه‌ای در سطح جامعه است که به دلیل گستردگی سازمان، تنوع مأموریت‌ها، و نقش ویژه‌ای که در پوشش و حمایت از سازمان‌ها و نهادهای دیگر که بنا به دستور و شرایط نیازمند یاری‌رسانی باشد برخوردار بوده است و همیشه حضور فعالی در عرصه‌های مختلف سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و... داشته و در تمامی شرایط بحرانی کشور به‌عنوان تکیه‌گاهی محکم برای آحاد جامعه بوده است، می‌تواند شامل: 1) پیری نیروی کار و وارد شدن افراد غیرمتخصص 2) کمبود افراد واجد شرایط در خزانه استعدادی سازمان‌های دولتی 3) شرایط منحصربه‌فرد و مهارت‌های لازم برای کارشناسان و مدیران بخش دولتی 4) تحقق نظام مدیریت عملکرد در سازمان برای رسیدن به سطوح بالاتر 5) ثبات سازمان‌های دولتی و تعالی آن‌ها، باشد (عبدالحسین زاده و لطیفی، 1396). حال با توجه به این شرایط سازمان‌های نظامی نیازمند سازوکار مناسب جهت جانشین پروری فرماندهان، مدیران و به‌ویژه کارکنان سطوح عملیاتی و واکنش سریع که دارای تجارب ارزنده‌ای می‌باشند دارند و در همین راستای توجه ویژه‌ای به جانشین پروری فرماندهان و مدیران سطوح مختلف شده است ولی در خصوص کارکنان سطح عملیاتی به‌ویژه نیروهای مخصوص که به‌عنوان نیروهای زبده و تکاوران اطلاق می‌شود تاکنون برنامه جامع و گسترده‌ای صورت نگرفته و نیز پژوهش خاصی پیرامون الگوسازی جانشین پروری تکاوران صورت نگرفته است. بنابراین تلاش در جهت بهبود انتخاب و انتصاب تکاوران یکی از پیش‌نیازهای موفقیت سازمان‌های نظامی و واکنش سریع است و لازمه بهبود این امر وجود الگوی مناسب در این خصوص است، ازاین‌رو، هدف این پژوهش طراحی الگوی جانشین پروری تکاوران است. در نتیجه با توجه به اهمیت جانشین پروری تکاوران و هم‌پوشانی بین این نیروها با رویکرد افزایش بازدارندگی و قدرت مانور در سطوح زمین، هوا و دریا، تنها بخشی از دستاوردهای آن است، پژوهش حاضر به دنبال آن است که ضمن شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد دخیل در جانشین پروری تکاوران، الگویی پی‌ریزی کند تا موجبات کشف راه‌حل‌های جدید جانشین پروری، ارزش قائل شدن برای جایگزینی

نیروها را فراهم کند. از این رو پرسش‌های تحقیق با توجه به هدف تحقیق به شرح زیر مطرح شده‌اند:

1) ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی کدام‌اند؟

2) الگوی مناسب برای جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی کدام است؟

## مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

### مبانی نظری

#### شایستگی:

شناخت و پرورش شایستگی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در بقا و ادامه حیات سازمان در محل‌های رقابتی دارد. مدیران سازمان‌ها با جهانی شدن تجارت و تغییر سریع فناوری، با نیاز مستمر به سازمان‌دهی مجدد و رقابت بر مبنای شایستگی روبه‌رو هستند. این تغییرات، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های کارکنان سازمان‌ها را به چالش می‌کشد و در سایه این تغییرات پویا، شایستگی‌های کارکنان نیز باید به صورت مستمر تجدید شود. در چنین شرایطی توسعه شایستگی به منزله محرک و تسهیل‌کننده تغییر و سازگاری سازمانی و عامل کلیدی تجدید حیات سازمانی مطرح می‌شود؛ زیرا پویاتر شدن محیط سازمان‌ها سبب کوتاه‌تر شدن چرخه حیات مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران و کارکنان شده است (کرن و هارتول، 2019). در واقع شایستگی، شناسایی و توصیف مهارت‌ها و رفتارهای لازم برای مؤثر بودن در یک شغل است که به منزله یک ابزار توصیفی و تصمیم‌گیری معتبر استفاده می‌شود (اسکات و گلدمن، 2016). در واقع می‌توان گفت که؛ شایستگی، نه خود رفتار است و نه خود عملکرد؛ بلکه مجموعه الگوهای رفتاری، مجموعه توانایی‌ها، فعالیت‌ها، فرایندها و واکنش‌های موجود است که طیف وسیعی از تقاضاهای کاری را در اختیار برخی از افراد قرار می‌دهد تا از دیگران مؤثرتر عمل کنند (کارز و بارترام، 2002).

#### مفهوم شایستگی:

به اعتقاد بهلولی و همکاران (2017) مفهوم شایستگی ارتباط بسیار نزدیک و تنگاتنگی با مفهوم استعداد دارد؛ یعنی اگر افراد به مرتبه بالایی از شایستگی‌ها مورد نیاز شغل خود دست یابند، قطعاً می‌توان آن‌ها را به‌منزله بهترین‌ها و به عبارتی استعداد در نظر گرفت. شایستگی‌ها با موفقیت در شغل ارتباط دارند و به‌منزله پیش‌بینی‌کننده عملکرد مدنظر قرار می‌گیرند.

#### ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی:

در پژوهش‌های مختلف انجام‌شده تاکنون، ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی برای شایستگی در نظر گرفته شده است که برای نمونه می‌توان به پژوهش لارا و همکاران (2020) اشاره کرد که سه

بعد فردی (اعتماد به نفس، خود مدیریتی)؛ بین فردی (ارتباط مؤثر، همکاری و مشارکت، شنود مؤثر) و محیطی (هوش تجاری، هوش راهبردی) را به منزله ابعاد شایستگی مدنظر قرار داده‌اند. سیمیلر (2018) چهار بعد بین فردی (ارتباطات بهره‌ور، تعامل مناسب، همکاری، مشارکت، ارتباطات زبانی، نوشتن)، درون فردی (درک خود، همکاری شخصی، اخلاقیات، اطمینان)، اجتماعی (تنوع، درک شرایط دیگران) و راهبردی (تحقق، چشم انداز، تأمل و کاربرد، تجزیه و تحلیل، ارزیابی، حل مسئله، تصمیم‌گیری) را به منزله ابعاد شایستگی مدنظر قرار داده است.

### جانشین پروری:

اولین افکار و ابتکار در زمینه برنامه‌ریزی جانشین پروری را هنری فایول در سال 1916 میلادی ارائه کرد. وی که یک نظریه پرداز مدیریتی بود با ارائه 14 اصل مدیریت عام، تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد کرد. فایول در چهارده اصل مدیریت کلاسیک خود که آن را در اوایل قرن بیستم مطرح کرد و تا به امروز نیز مورد توجه بوده است، خاطرنشان نمود که مدیران، در برابر اطمینان از تداوم اشتغال کارکنان خود، مسئول هستند. وی معتقد است که اگر این نیاز نادیده انگاشته شود، در نهایت افراد نامناسبی پست‌های کلیدی سازمان را پر خواهند کرد (قلی پور و همکاران، 1390). جانشین پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود، تعیین رهبران آینده تعریف می‌گردد اما در واقع این برنامه ریزی به مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد برای توسعه، از راهبرد کلان برنامه ریزی نیروی انسانی منشأ گرفته است. در این فراگرد نظام یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد، ترکیب می‌شود و این اطمینان به دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند (عربشاهی، 1396). در این فراگرد، شایستگی‌های ضروری تعیین و بر آن مبنای خزانة استعدادهای انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سپس خزانة استعدادهای انسانی جهت تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سازمان اطمینان می‌یابد که به منظور پر کردن نقش‌های مهم درون سازمان، به تدریج کارکنانی استخدامی می‌شوند و پرورش می‌یابند (ادبی و همکاران، 1395). به اعتقاد راثول (2006) جانشین پروری، کوشش سنجیده و نظام‌مندی است که مدیران سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی و نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به منظور تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهند (زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران، 1393). جانشین پروری، مرکز برنامه‌ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه‌ای است و نیازمند نگرشی راهبردی برای آینده‌ای بلندمدت است که این اطمینان را می‌دهد که افراد شایسته و واجد

شرایط و آماده برای پست های آینده در دسترس خواهند بود(علمداری،1397). در واقع می توان گفت که جانشین پروری شامل جستجو برای یافتن کارکنان با توانایی بالا، متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی های شخصیتی مورد نیاز هست (مک نامارا ، 2009). از طرفی جانشین پروری یک برنامه تعمدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان در جهت پر کردن پست های بلا تصدی آینده است(لطیفی و همکاران،1395). از نظر میدوز ، شامل عناصر تعیین برنامه جانشین پروری در سطح کلان سازمان، مشارکت دادن مدیران ارشد، انتخاب افراد شایسته، ایجاد موقعیت ها و آزمون های مناسب برای منتخب، فراهم آوردن آموزش مداوم و بلندمدت، است (میدوز، ۲۰۱۵). از جمله عواملی که در سازمان ها باعث افزایش انگیزه افراد شده و نتیجه مستقیمی در افزایش بهره وری سازمانی و رسیدن به اهداف سازمان دارد، توجه به عدالت سازمانی و انتخاب افراد بر پایه توانائی و شایستگی آن ها برای تصدی پست های سازمان است(کمالی و مصطفوی راد، ۱۳۹۶). همچنین باید افزود که عدم نگرش راهبردی و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان ها، تأثیرات منفی بسیاری در برنامه ریزی صحیح فرآیندهای ورودی، نگهداشت و خروجی کارکنان در سازمان برجا خواهد گذاشت(سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۶).

### انواع مدل های جانشین پروری :

پیاده سازی برنامه ها و مدل های مختلف جانشین پروری در سازمان ها، به فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی و ارزش ها و نگرش های مدیران ارشد آن سازمان ها بستگی دارد(مدرسی و سید نقوی،1400).

### جدول (1) الگوهای جانشین پروری(طالبی و همکاران، 2018).

| ردیف | نام الگو  | ابعاد، مولفه ها و شاخص ها  |
|------|---|--|
| 1    | الگوی مدیریت جانشین پروری (هادی زاده مقدم و همکاران)          | چهار عامل مؤثر برای استقرار موفق نظام مدیریت جانشین پروری (تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری) |
| 2    | الگوی جانشین پروری مدیران ناجا( منصور جلیلیان و صوفی،1392)    | پنج عامل انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مارکتی، چگونگی اجراء ضمانت اجرایی، آمادگی سازمانی و سرمایه سازمانی بود                                      |
| 3    | الگوی جانشین پروری مدیران درحکومت علوی( ذاکری و همکاران،1395) | آماده سازی، تعریف شایستگی ها، شایسته شناسی، شایسته پروری، شایسته گماری و ارزیابی.  |

|    |   |   |
|----|---|---|
| 4  | الگوی ستاره ای هفت نقطه ای <sup>1</sup><br>جانشین پروری نظام مند<br>(راثول <sup>2</sup> ، 2005) | تعهد، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده، ارزیابی استعدادهای فردی، پرکردن خلا پرورشی، ارزیابی برنامه ریزی جانشینی.  |
| 5  | الگوی ارزیابی جانشین پروری<br>(راثول، 2005)   | اثرگذاری آموزش ها در 5 بعد کاربرد، نوآوری، مهارت، دانش و نگرش کارکنان بعد از اجرای آموزش ها   |
| 6  | الگوی عملکرد مدیریت جانشین پروری (کیم <sup>3</sup> ، 2006)                                      | چهار بعد ارائه که شامل: تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، ارزیابی نظام جانشین پروری   |
| 7  | الگوی مدیریت استعداد (لویز و همکن <sup>4</sup> ، 2006)  | راهبرد مزیت رقابتی پایدار، مفاهیم راهبردی برای استعداد، راهبرد خزانه استعداد، سیستم های استعداد، کاربردهای استعداد  |
| 8  | الگوی مدیریت استعداد (آرمسترانگ <sup>5</sup> ، 2006)  | جذب استعداد (تأمین از داخل، تأمین از خارج)؛ حفظ و نگهداشت استعداد (مدیریت روابط استعداد، مدیریت عملکرد، یادگیری و پیشرفت، درگیری/تعهد)؛ مدیریت توسعه استعداد (جایگزین پروری مدیریت، مدیریت مسیر شغلی)   |
| 9  | الگوی بلوغ جانشین پروری شرکت (بریتیس و همکاران <sup>6</sup> ، 2008)                             | هیچ فرایند جانشین پروری انجام نگرفته<br>- برنامه ریزی جانشین پروری در سطح مدیریت ارشد متمرکز است<br>- برنامه ریزی جانشین پروری سنتی<br>- مدیریت یک پارچه نشینی<br>- پویایی شکاف استعدادها   |
| 10 | الگوی جانشین پروری (گرووز <sup>7</sup> ، 2008)  | نظارت، ماموریت های شغلی، شبکه سازی، مربی گری مدیران ارشد، یادگیری از راه عمل، بازخورد 360 درجه.   |
| 11 | الگوی جانشین پروری (ویل کرسون <sup>8</sup> ، 2013)  | از ماهیت مدیریت در بخش دولتی، رهبری سیاسی، قوانین نظام منابع انسانی در بخش دولتی، کمبود منابع و عدم تمرکز در تصمیم گیری های بخش دولتی.  |
| 12 | الگوی جانشین پروری (هلتن و جکسون <sup>9</sup> ، 2016)   | جانشین پروری غیرسیاسی، قابل اعتماد بودن کارکنان، برنامه ریزی جانشین پروری، بازنگری و بازخورد و سیستم های اطلاعاتی موثر بر روی عملکرد منابع انسانی از جمله تعهد مدیران و کارکنان، تاثیر گذار بوده است و تعهد سازمانی می تواند شاخص مهمی برای اخلاقی کردن سیستم باشد. |

<sup>1</sup> Seven point star Model

<sup>2</sup> Rothwell

<sup>3</sup> Kim

<sup>4</sup> Lewis & Hackman

<sup>5</sup> Armstrong

<sup>6</sup> Brittis et al

<sup>7</sup> Groves

<sup>8</sup> Will Carson

<sup>9</sup> Helton & Jackson

|    |                                     |  |
|----|-------------------------------------|--|
| 13 | الگوی جانشین پروری<br>(میدوز، 2019) | تعیین برنامه جانشین پروری در سطح کلان سازمان، مشارکت دادن ،<br>تعریف مهارت های لازم برای جانشین، ظرفیت سازی توسط هیات مدیره<br>مدیران و سیستم ها |
|----|-------------------------------------|--|

## تکاوران :

منظور از تکاوران در این مقاله، کارکنان ویژه‌ای از نیروهای نظامی هستند، که به عنوان نخبه نظامی توان ، مهارت و شایستگی ویژه‌ای جهت اجرای عملیات واکنش سریع در هر نوع شرایط آب و هوایی در سطح زمین ، هوا و دریا را برخوردار بوده و تحت سازمان دهی ارتش جمهوری اسلامی ایران است.

## پیشینه‌های پژوهش:

جوادیار و همکاران (1401) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی تطبیقی نظام جانشین پروری رهبران آموزشی در ژاپن، سنگاپور، فنلاند و ایالات متحده آمریکا به منظور ارائه رهنمودهایی برای نظام آموزشی ایران" پرداخته‌اند. یافته‌های تحقیق نشانگر وجود هفت شباهت بین کشورهای منتخب در مؤلفه‌هایی همچون دشواری یافتن کاندیدای مناسب، فقدان نظام رسمی جانشین پروری، اهمیت تجربه تدریس، نقش دوره‌های ضمن خدمت، بررسی عملکرد رفتاری و حرفه‌ای قبلی و نقش هیئت‌های محلی آموزش و پرورش است. هم‌چنین یافته‌ها مبین تفاوت بین چهار کشور در پنج مؤلفه مرتبط با نظام جانشین پروری است. برای مثال، درحالی‌که در ژاپن و سنگاپور ارشدیت سنی در روند جانشین پروری مدیران مهم‌ترین مؤلفه است، فنلاند و ایالات متحده آمریکا لزوماً از آن پیروی نمی‌کنند. هم‌چنین، ارائه فرصت به کاندیداهای برون سازمانی احتمالی برای جانشینی مدیران فعلی از طریق انجام مصاحبه و بررسی رزومه علمی و حرفه‌ای در فنلاند و ایالات متحده آمریکا رواج بیشتری دارد. یافته مهم دیگر نقش متمایز عوامل فرهنگی در روند جانشین پروری ژاپن و سنگاپور است، درحالی‌که در فنلاند و ایالات متحده آمریکا، کارایی فردی جانشینان احتمالی مدیر مدنظر قرار می‌گیرد.

رجایی و همکاران (1401) در مقاله‌ای با عنوان " بررسی تأثیر باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین پروری و سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی (مورد مطالعه: معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد)" پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش، باورهای سقف شیشه‌ای بر سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر آن مشخص شد باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

قباخلو و همکاران (1401) در مقاله‌ای با عنوان " شناسایی مؤلفه‌های جانشین پروری با تأکید بر آموزش و بررسی وضعیت آن‌ها در بانک تجارت" پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش حاکی از وجود پنج عامل شرایط شغلی (با مؤلفه‌های عوامل تفویض اختیار و سطوح تصمیم‌گیری، تعهد

کاری و اخلاق حرفه ای، پویایی، امنیت شغلی، تفکر تحلیلی و کلان نگری، سبک رهبری و رضایت شغلی)، منابع انسانی (با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، تجزیه و تحلیل شغلی، ارزشیابی عملکرد کارکنان و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی)، سیاست‌های سازمانی (با مؤلفه‌های اعتماد سازمانی، آموزش و یادگیری، خلاقیت، دینفعان، سیاست‌ها و قوانین و مزیت رقابتی)، جوسازمانی (با مؤلفه‌های جو حاکم بر سازمان، غنای دانشی، تجربه و سابقه خدمتی و آینده‌نگری و ریسک‌پذیری) و ارتباطات و توانمندی (با مؤلفه‌های تعارض درون‌سازمانی، سبک ارتباطی و توانمندسازی) بود که همگی بار عاملی و پایایی مناسبی داشتند.

تیموری و همکاران (1401) در مقاله‌ای با عنوان "ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری" پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش حاصل از کدگذاری تحلیل تماتیک نشان داد نظام مدیریت منابع انسانی شایسته محور مشتمل بر پنج مضمون اصلی شامل شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری است. همچنین یافته‌های حاصل از معادلات ساختاری نشان‌دهنده این است که از میان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات شایسته محور دارای بیشترین مقدار تأثیر بر مدیریت جانشین‌پروری است.

مدرسی و همکاران (1400)، مقاله‌ای با عنوان "طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی استان سمنان" ارائه کردند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که می‌توان مدیریت جانشی‌پروری را در مضامین اقدامات پیش‌نیاز (دارای سه مضمون سازمان‌دهنده و چهارده مضمون پایه)، بستر و عوامل زمینه‌ای (دارای دو مضمون سازمان‌دهنده و دوازده مضمون پایه) و برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری (دارای هفت مضمون سازمان‌دهنده و بیست‌ویک مضمون پایه) خلاصه کرد. مهم‌ترین مضمون با توجه به دربرگرفتن بالاترین تعداد کدها، مضمون برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری و بعد از آن مضمون بستر و عوامل زمینه‌ای مدیریت جانشین‌پروری و در آخر مضمون اقدامات پیش‌نیاز مدیریت جانشین‌پروری تعیین گردید.

جعفرپور و همکاران (1400)، مقاله‌ای با عنوان "الگوی توسعه جانشین‌پروری مورد مطالعه (بانک رفاه کارگران)"، پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش حاکی از قوی‌ترین رابطه علی بین مؤلفه‌های سه‌گانه مدل، تأثیر مستقیم و معنادار شاخه عوامل رفتاری در استقرار نظام جامع جانشین‌پروری شناسایی شد و در میان این عوامل، مؤلفه آموزش و یادگیری بیشترین تأثیر را داشت.

هاشمی و همکاران (1400)، مقاله‌ای با عنوان "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی" پرداخته‌اند. یافته‌های

پژوهش نشان داد که ۵ عامل اصلی شامل استقلال سازمان، توانمندسازی، زمینه، مدیریت استعدادها و شایستگی در قالب ۲۷ شاخص بر روی جانشین پروری تأثیر دارند. نجفی و همکاران (1400) در مقاله‌ای با عنوان "طراحی و تبیین مدل جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران" پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش متشکل از شرایط علی (ساختار سازمانی، مدیریت درون سازمانی، خط‌مشی و اسناد بالادستی، شرایط زمینه‌ای (تربیت و آموزش، قابلیت‌های نیروی انسانی، قوانین و دستورالعمل‌ها)، مقوله محوری (ارزیابی منتخبین، پیشرفت منتخبین، انتخاب و جذب و به‌کارگیری استعداد)، شرایط تعدیل گر (افراد، محدودیت‌های سازمانی، جو حمایتی سازمان)، راهبردها (بهینه‌سازی برنامه جانشین پروری، نگهداری استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناصب کلیدی)، پیامدها (تقویت فرهنگ جانشین پروری، ارزیابی اثربخشی نظام جانشین پروری، توسعه مدیریت استعداد) است.

جاویدی و همکاران (1400) در مقاله‌ای با عنوان "طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش با رویکرد جانشین پروری" پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش، پتانسیل تخصصی عنصر زیربنایی الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش تعیین شد که بر پتانسیل سازمانی و ویژگی‌های شناختی اثر می‌گذارد. این عوامل نیز پتانسیل‌های استخدامی را تحت تأثیر قرار داده و بر ویژگی‌های انگیزشی و روانی تأثیر می‌گذارند. به این ترتیب با ارتقای عملکردی مدیران، قابلیت‌های بهره‌وری آن‌ها افزایش پیدا می‌کند.

هنرمند و هراتیان (1400)، مقاله‌ای با عنوان "الگوی جانشین پروری در سیره پیامبر اکرم (ص) با تأکید بر خطبه غدیر" پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش، این الگو می‌تواند به عنوان معیاری در مباحث مدیریتی و دینی برای تحلیل و تفسیر رویدادهای تاریخی صدر اسلام همچون شکل‌گیری فرقه‌های مذهبی، بحران‌های سیاسی، نارضایتی‌های اجتماعی و غیره به کار گرفته شود.

فرخی و همکاران (1400)، مقاله‌ای با عنوان "چالش‌های اجرای سازوکار جانشین پروری در سازمان عمومی؛ مورد مطالعه: شهرداری تهران" ارائه داده‌اند. یافته‌های پژوهش حاکی از مدل حاصل شامل ۵۳ مفاهیم اولیه، ۱۳ مفاهیم ثانویه و در نهایت ۶ مقوله اصلی بود.

الباد و همکاران (1399)، مقاله‌ای با عنوان "ارائه الگویی برای جانشین پروری در آموزش عالی"، ارائه داده‌اند. یافته‌ها نشان داد که عوامل علی جانشین پروری بر پدیده محوری تأثیرگذار است.

کریمی و همکاران (1399)، مقاله‌ای باهدف طراحی مدل مدیریت جانشین پروری بر مبنای مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان، با روش پژوهش کیفی و با ماهیت اکتشافی بنیادی

انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که برای پیاده سازی جانشین پروری دانشی، در ابتدا برای بسترسازی اولیه به مجموعه‌ای از الزامات شامل فرهنگ سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشاد، شفاف سازی در امور مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، پشتیبانی‌های اقتصادی، بسط فناوری و استقرار نظام شایسته سالاری نیاز است. همچنین اقدامات اجرایی لازم به ترتیب در هفت مرحله شامل: استقرار نظام مدیریت دانش، شناسایی مشوق‌ها، تعیین کمیته جانشین پروری، شناسایی پست‌های کلیدی، تعیین شاخص‌های ورود افراد به طرح جانشینی، ارزیابی و انتخاب کاندیداها و توانمندسازی کاندیداها، دسته بندی شدند. درنهایت، مشخص شد که می‌توان با الگوسازی این مدل به تعیین شاخص‌های استقرار نظام جانشین پروری دانشی در وزارت ورزش و جوانان اقدام کرد.

حکیمی نیاسری و همکاران (1399)، مقاله‌ای با عنوان "تحلیل مؤلفه‌های جانشین پروری مبتنی بر شواهد در بخش خصوصی ایران"، ارائه داده‌اند. نتایج نشان داد که بُعد "منطق" در فعالیت‌های جانشین پروری بیشترین و "تحلیل" کمترین اهمیت و تأثیرگذاری را دارد.

دادوی و یعقوبی (1398)، مقاله‌ای با عنوان "چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی" ارائه کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که یافته‌ها نشان می‌دهد برای فرایند استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی با رویکرد پژوهش آمیخته انجام گرفت. ابتدا با بررسی گسترده ادبیات پژوهش به بررسی و استخراج ابعاد و مؤلفه‌های مختلف استعداد پروری و جانشین پروری از دیدگاه صاحب نظران متعدد به روش تحلیل محتوای جهت دار و تلخیصی و انجام مصاحبه‌های نیم‌ساختاریافته پرداخته شد. سپس عوامل استخراج شده توسط 30 نفر از خبرگان که دارای یکی از دو شرایط تحصیلات عالی در حوزه مدیریت منابع انسانی و تدریس این دروس در دانشگاه یا اشتغال در سطوح ارشد مدیریتی حوزه منابع انسانی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی می‌باشند اعتبار یابی گردید. با استفاده از روش دلفی، آزمون فریدمن و ضریب هماهنگی کندال، ششم اصلی، 18 مؤلفه فرعی و 118 شاخص و مفهوم نهایی استخراج شد و چارچوب منسجمی بر پایه عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، مدل سازی شایستگی، نخبه یابی، توانمندسازی و نگهداشت ارائه شده است

محمودی و همکاران (1398) مقاله از با عنوان "ارائه الگوی فرآیندی جانشین پروری با روش تئوری داده بنیاد در کمیته امداد امام خمینی(ره)" ارائه کردند، یافته‌های پژوهش حاکی از هسته مدل مفهومی، تمرکز بر انتقال متعهدانه تجربیات سازمانی از مدیران به کارکنان در جهت جانشین پروری بوده و مقوله‌های شرایط علی شامل سطح تحصیلات، تعهد سازمانی، انگیزش شغلی، رضایت شغلی، بلوغ سازمانی کارکنان، سابقه کاری، غنی سازی شغلی و سابقه مدیریتی برون سازمانی در نظر گرفته شد.

حسینیان و همکاران (1398)، در مقاله‌ای با عنوان "تدوین مدل بومی و پارادایمی جانشین پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان بر اساس تئوری داده بنیاد" پرداخته‌اند، یافته‌های پژوهش شامل: پنج بُعد اصلی به‌عنوان علل و زمینه‌ها (سازمانی، رفتاری، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی)، چهار بُعد به‌عنوان عوامل میانجی (عدالت سازمانی، نوع فرهنگ، حجم و اندازه سازمان و مأموریت سازمان) و عوامل پیامدی (پویایی و نشاط، فضای مشارکت حداکثری استفاده از خلاقیت بهتر، حمایت بیشتر از مدیران، افزایش میل و رغبت، افزایش علاقه به کار، عملکرد بالا، داشتن مهارت فنی بالا، داشتن تعامل بیشتر با دیگران) که ارتباط‌دهنده کدها بودند، مشخص شدند و مدل بومی و پارادایمی جانشین پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان بر اساس تئوری داده بنیاد تدوین گردید.

محققین غیر ایرانی نیز پژوهش‌های متعددی در این خصوص انجام داده‌اند که در ذیل به تشریح آن‌ها می‌پردازیم:

لیو و آتینک (2020)، در مقاله‌ای با عنوان "بررسی اقدامات جانشینان مدیرعامل از خارج شرکت و تأثیر آن در میزان نوآوری در شرکت‌های چینی" انجام دادند به این نتیجه رسیدند بین جانشینی مدیرعاملان انتخاب شده از خارج شرکت، به‌طور معناداری با نوآوری رابطه منفی وجود داشته است. ضمناً چنانچه مدیران قبلی دارای تصدی طولانی‌مدت بوده باشند، تأثیر حضور مدیرعامل جدید در نوآوری اکیداً منفی ارزیابی می‌شود.

ماتر (2020)، در مقاله‌ای با عنوان "شناسایی و تبیین وضعیت عاطفی کارکنان در مرحله جانشین پروری به رهبران جدید" انجام دادند به این نتیجه رسیدند زبردستان در هر زمان در رویارویی با شیوه‌های جدید رهبری دچار شو می‌شوند. چون عموماً شیوه‌های جدید و رهبران و جانشینان جدید خلاق‌اند و در مقایسه با شیوه‌ها و اقدامات قبلی تضاد دارند و یا با آن‌ها متفاوت‌اند. در این شرایط، زبردستان ممکن است احساسات منفی و حساسیت‌هایی در رویارویی با جانشینان جدید از خود نشان دهند. دلیل احساسات منفی وجود تعصب نوستالژیک زبردستان نسبت به رهبران قدیمی و یا بنیان‌گذاران اصلی سازمان است.

پروفیرو و همکاران (2020)، پژوهشی با عنوان جانشینی در مشاغل خانوادگی "تحلیل محرک‌های موفقیت بر اساس نظریه کارآفرینی" انجام داده‌اند. نتایج نشان دادند انگیزه‌های جانشینان هنگام ورود به فرایند جانشینی باید موردبررسی قرار گیرد تا شرایط مختلف برای موفقیت و پایداری مشاغل خانوادگی مشخص شود. همچنین تأثیر زمینه نیز باید در نظر گرفته شود.

مورنو و همکاران (2019)، در مقاله‌ای با عنوان "استفاده از ساختار حکمرانی مشترک موجود در توسعه برنامه ریزی جانشینی رهبری"، انجام دادند به این نتیجه رسیدند که روشن بودن

راهبردها و اهداف راهبردی سازمان موجبات اجرای موفق و اثربخش برنامه های جانشین پروری و مدیریت استعدادها را فراهم می‌آورد.

احمد و یاسین (2018)، پژوهشی در خصوص نقش تعدیل کننده آموزش در روند جانشینی در مشاغل خانوادگی کوچک در پاکستان انجام داده اند. هدف این مطالعه، افزایش طول عمر و بهبود روند جانشینی در مشاغل خانوادگی کوچک در پاکستان است. این مطالعه به کارکنان مشاغل خانوادگی کمک می‌کند تا به طور آگاهانه روی عواملی که بر روند جانشینی تأثیری گذارند تمرکز کنند تا بتوانند تجارت را با موفقیت به نسل بعدی منتقل کنند

براون و همکاران (2018)، در مقاله‌ای با عنوان "توسعه یک الگوی شایستگی و اجرای آن در صنعت برق" انجام دادند که بر اساس نتایج این پژوهش، شایستگی‌های سطح مدیریتی شامل تفکر تحلیلی، مدیریت تغییر، ادراکی، اجرا، تیزهوشی مالی، شجاعت مدیریتی و پرورش نوآوری است؛ در حالی که شایستگی‌های سطح اجرایی ارشد شامل نفوذ، مدیریت سهامداران، مدیریت هدف و چشم‌انداز، پشتکار و تفکر راهبردی است.

لاون و همکاران (2018)، به بررسی انتخاب مدیران ارشد اجرایی در تجارت‌های خانوادگی در کشور تایوان پرداختند. در این تحقیق تأثیر رئیس ارشد و دوگانگی مدیران ارشد اجرایی در ارتباطات در شرکت‌های خانوادگی و نسبت سهامداران مدیران بیرون از شرکت بر انتخاب مدیران ارشد اجرایی در شرکت‌های دارای تملک خانوادگی با استفاده از نظریه‌های جانشین پروری در تجارت خانوادگی و حاکمیت شرکتی، بررسی شد. نتایج نشان دادند در شرکت‌های تحت مالکیت خانوادگی زمانی که هیئت‌مدیره از اعضای شرکت است، احتمال زیادی وجود دارد عضو درون شرکت به عنوان مدیر ارشد اجرایی انتخاب شود. همچنین زمانی که نسبت سهم سهامداران خارجی در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر است، انتخاب مدیر ارشد اجرایی توسط عاملان برون‌سازمانی انجام می‌شود.

چاوز (2018)، پژوهشی تحت عنوان "مطالعه موردی برای پیاده‌سازی جانشین پروری" انجام داد. مراحل موفقیت‌آمیز برای پیاده‌سازی جانشین پروری شامل: (۱) شناسایی جانشینان و رهبران بالقوه؛ (۲) توسعه و متعهد کردن کارکنان برای رهبری؛ (۳) حفظ کارکنان ارزشمند، را پیشنهاد داد.

ماتسو (2017)، در پژوهشی با عنوان "مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه میدوسترن"، انجام داد، به این نتیجه دست‌یافت که برنامه جانشین پروری در بخش‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان بر ضرورت و نیاز به توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند.

اسچپکار و همکاران(2017)، اذعان کردند که رابطه بین جانشین پروری مدیران اجرایی و برون داد شرکت‌ها اغلب به‌وسیله اختلال یا دیدگاه‌های سازگاری موردبررسی قرار می‌گیرد. بررسی‌های موجود درزمینه پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهند که در حوزه ابعاد و مؤلفه‌های الگوی جانشین پروری تکاوران مستقیماً پژوهشی صورت نپذیرفته است و خلأ دانشی در جانشین پروری تکاوران مشاهده می‌شود. ازاین‌رو پژوهش حاضر درزمینه شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های جانشین پروری تکاوران بخشی از خلأ پژوهشی موجود را پر می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش دارای رویکرد کیفی است و از نظریه داده بنیاد به‌عنوان روش پژوهش استفاده کرده است. در تحقیق کیفی حاضر، ابتدا محققان با الهام از ادبیات و مبانی نظری مرور شده به انتخاب چند محور جهت شروع مصاحبه و دریافت تجربیات مصاحبه‌شوندگان پرداخته و این محورها در قالب مقولات اصلی و فرعی تنظیم و با مصاحبه‌شوندگان در میان گذاشته شد. سپس از آن‌ها خواسته شد تجربیات خود را در این زمینه بازگو نمایند. نحوه ساماندهی جلسات مصاحبه به‌این ترتیب بود که از طریق تلفن یا پست الکترونیک با مصاحبه‌شونده هماهنگی اولیه صورت گرفت. در مرحله بعد متن کامل گفتگوها ضبط و سپس پیاده‌سازی شد. بعد از استخراج جملات کلیدی برحسب فراوانی تکرار آن‌ها و با استفاده از یک نظام مقوله‌بندی و عنوان دهی، با الهام از ادبیات پژوهش، در حوزه کیفیت زندگی کاری که در سال‌های اخیر به میزان بسیار زیادی افزایش یافته است و اطلاعات زیادی درباره توصیف، ابعاد و مؤلفه‌های الگوی جانشین پروری تکاوران در اختیار داریم. همچنین با توجه به کمبود مطالعات کیفی با رویکردهای بومی و مبتنی بر فرهنگ جامعه در یافته‌های پژوهشی مرتبط با جانشین پروری در مراکز نظامی، عدم وحدت نظری درباره تعریف جانشین پروری تکاوران و چندگانگی دیدگاه‌ها درباره آن و کمبود مطالعات گسترده و وسیع که ویژگی‌های جانشین پروری تکاوران را در مراکز نظامی مقایسه کند، ازجمله کاستی‌های مشاهده‌شده در ادبیات پژوهشی این حوزه بود که بر اساس مرور انجام‌شده پژوهش درباره جانشین پروری تکاوران با رویکرد استقرایی که بسیار محدود بوده است. پژوهشگران در این پژوهش ترجیح داده‌اند این رویکرد را موردبررسی قرار دهند. سپس هر مجموعه از جملات کلیدی بر اساس نزدیکی مفهومی و بیان یک مفهوم مشترک تحت عنوان یک مقوله مشخص عنوان‌بندی شد. لازم به ذکر است که مقوله‌بندی جملات کلیدی در 104 مقوله صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر را فرماندهان و مدیران و نخبگان دانشگاهی واحدهای تکاوری ارتش جمهوری اسلامی ایران تشکیل دادند. حجم نمونه

مشمول بر 25 نفر که با رویکرد گلوله برفی انتخاب شدند. مصاحبه‌های عمیقی تا نیل به نقطه اشباع نظری صورت گرفت. با توجه به آن که تحقیق موردنظر درصدد بود با استفاده از راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد به تصویر روشنی از چگونگی طراحی جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی در قالب یک مدل بپردازد، از سؤال‌های زیر استفاده کرده است.

سؤال اول: شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای الگوی جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی کدام اند؟

سؤال دوم: الگوی مناسب برای جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی کدام است؟

درنهایت پس از دریافت جواب سؤال‌ها، متن مصاحبه‌ها به‌دقت مکتوب شد و در کنار متن این مصاحبه‌ها، از اسناد و مدارک دست دو برای تبیین بهتر نظریه استفاده گردید. در این پژوهش، به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها پس از مکتوب کردن مصاحبه‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده از طریق کدگذاری واکاوی شد و طی سه مرحله کدگذاری باز؛ محوری و انتخابی طبقه‌بندی گردید (کوهن، مانیون و ماریسون، 2007).

برای بررسی روایی و پایایی، بنا به معیارهای ارائه‌شده توسط "کرسول و میلر" به‌منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر انجام شد:

1- تطبیق توسط اعضا: مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی پژوهش، فرایند تحلیل و مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کردند.

2- بررسی همکار: چند نفر از دانشجویان دکتری مدیریت و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه که در مصاحبه‌ها مورد مشارکت قرار نگرفته بودند، به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره آن‌ها پرداختند.

3- مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها استفاده شد.

4- بازخور مشارکت‌کننده: تفسیرها و نتایج به مشارکت‌کنندگان ارائه و موارد بد درک شده تعیین و اصلاح شدند.

5- دریافت نظرات همکاران خبره: تبیین‌ها و نتایج توسط همکاران و خبرگان مورد بازبینی قرار گرفت و نظرات اصلاحی آن‌ها اعمال گردید.

همچنین، استراتژی‌های بهبود پایایی در این پژوهش به‌صورت زیر بوده است:

1- هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها: در پژوهش حاضر مطابق با استانداردهای پژوهش‌های کیفی، راهنمای مصاحبه طراحی و مصاحبه‌ها با رعایت اصول علمی

و اخلاقی برگزار گردیدند. به منظور اطمینان از پایایی نتایج مصاحبه‌ها، پس از کدگذاری اولیه، در فاصله زمانی کوتاهی کدگذاری‌ها بازبینی شد و نظرات تکمیلی آنان دریافت شد.

2- ایجاد فرایندهای ساختمند برای اجرا و تفسیر مصاحبه‌ها: در فرایند مصاحبه‌ها، هر مصاحبه به‌طور جداگانه ثبت و سپس، پیاده‌سازی شد تا اطمینان حاصل شود که چیزی نادیده گرفته نمی‌شود. مصاحبه‌ها در محیط‌های آرام برگزار و پس از جمع‌آوری، داده‌ها با استفاده از روش‌های کدگذاری با رویکرد نظریه داده بنیاد تحلیل و تفسیر شدند.

3- استفاده از کمیته تخصصی: کلیه فرایندهای این پژوهش با نظارت اساتید مدیریت انجام گردید.

در ادامه در جدول (2)، خلاصه‌ای از اطلاعات مصاحبه‌شوندگان آورده شده است.

**جدول (2) خلاصه‌ای از اطلاعات مصاحبه‌شوندگان**

| ردیف | زمینه فعالیت              | تحصیلات      | رشته تحصیلی          | سابقه مدیریت | سن |
|------|---------------------------|--------------|----------------------|--------------|----|
| 1    | استاد گروه مدیریت         | دکتر         | مدیریت دولتی         | 40           | 71 |
| 2    | دانشیار گروه مدیریت       | دکتر         | مدیریت منابع انسانی  | 30           | 68 |
| 3    | دانشیار گروه مدیریت       | دکتر         | مدیریت دولتی         | 34           | 68 |
| 4    | دانشیار گروه مدیریت       | دکتر         | مدیریت منابع انسانی  | 25           | 60 |
| 5    | استادیار گروه مدیریت      | دکتر         | مدیریت آموزشی        | 24           | 55 |
| 6    | استادیار گروه مدیریت      | دکتر         | مدیریت صنعتی         | 21           | 50 |
| 7    | استادیار گروه مدیریت      | دکتر         | مدیریت منابع انسانی  | 15           | 48 |
| 8    | استادیار گروه مدیریت      | دکتر         | مدیریت منابع انسانی  | 16           | 40 |
| 9    | استادیار گروه مدیریت      | دکتر         | مدیریت رفتار سازمانی | 20           | 41 |
| 10   | استادیار گروه مدیریت      | دکتر         | جامعه‌شناسی          | 23           | 45 |
| 11   | فرمانده قرارگاه تاکتیکی   | دکتر         | مدیریت استراتژیک     | 32           | 54 |
| 12   | فرمانده تیپ واکنش سریع    | دکتر         | مدیریت استراتژیک     | 30           | 68 |
| 13   | جانشین فرمانده قرارگاه    | دکتر         | مدیریت استراتژیک     | 31           | 55 |
| 14   | فرمانده تیپ واکنش سریع    | دکتر         | مدیریت استراتژیک     | 27           | 47 |
| 15   | فرمانده تیپ واکنش سریع    | دکتر         | مدیریت استراتژیک     | 31           | 56 |
| 16   | فرمانده مرکز آموزش        | دکتر         | مدیریت استراتژیک     | 30           | 55 |
| 17   | فرمانده مرکز آموزش        | کارشناس ارشد | مدیریت دفاعی         | 31           | 55 |
| 18   | جانشین فرمانده مرکز آموزش | کارشناس ارشد | مدیریت دفاعی         | 27           | 47 |
| 19   | رکن سوم تیپ واکنش سریع    | کارشناس ارشد | مدیریت دفاعی         | 29           | 55 |
| 20   | فرمانده و مربی تکاور      | کارشناس ارشد | تربیت بدنی           | 31           | 55 |
| 21   | فرمانده و مربی تکاور      | کارشناس ارشد | مدیریت دفاعی         | 27           | 47 |
| 22   | مدیر عملیات نیروی انسانی  | کارشناس ارشد | مدیریت منابع انسانی  | 30           | 51 |

|    |                          |              |                     |    |    |
|----|--------------------------|--------------|---------------------|----|----|
| 23 | مدیر عملیات نیروی انسانی | کارشناس ارشد | مدیریت منابع انسانی | 29 | 50 |
| 24 | مدیر عملیات نیروی انسانی | کارشناس ارشد | مدیریت منابع انسانی | 30 | 51 |
| 25 | مدیر عملیات نیروی انسانی | کارشناس ارشد | مدیریت منابع انسانی | 29 | 50 |

### یافته‌های پژوهش:

با توجه به نظریه داده بنیاد به تحلیل داده‌ها در قالب کدگذاری باز، محوری و انتخابی پرداخته شده است.

الف) کدگذاری باز: کدگذاری باز اشاره به بخشی از تحلیل دارد که با عنوان گذاری و مقوله‌بندی پدیده، آن‌طور که داده‌ها نشان داده‌اند سروکار دارد و نیازمند پرسیدن هستند، " مفاهیم" سوالات و انجام مقایسه‌هاست. محصول عنوان گذاری و مقوله‌بندی که رکن اصلی در نظریه‌پردازی داده بنیاد تلقی می‌شوند. کدگذاری باز شامل تحلیل و کدگذاری داده‌ها، مشخص کردن طبقات و تفسیر آن‌ها بر اساس ویژگی‌های هر طبقه است. همچنین کدگذاری باز داده‌ها، به بخش‌های مجزا خرد شده که برای به دست آوردن شباهت‌ها و تفاوت‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند. منظور از خرد کردن و مفهوم‌پردازی این است که به هر کدام از حوادث، رخدادها و ایده‌هایی که در داده‌ها موجود است برجسی بدسیم. این نام برجسب یا نشانه‌ای است که به‌جای حادثه، رخداد یا ایده می‌نشیند. در مرحله بعد، خود مفاهیم بر اساس شباهت‌هایشان طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار مقوله پردازی گفته می‌شود. عنوانی که به مقوله‌ها (ابعاد) اختصاص داده می‌شود، انتزاعی‌تر از مفاهیمی (اجزایی) است که مجموعاً آن مقوله را تشکیل می‌دهند. مقولات دارای قدرت مفهومی بالایی هستند؛ زیرا می‌توانند مفاهیم و خرده مقولات را بر محور خود جمع کنند. عنوان یا نامی که برای مقولات انتخاب می‌شوند باید بیشترین ارتباط را با داده‌هایی که مقوله نمایانگر آن است، داشته و آن قدر با آن همخوان باشد که بتوان آنچه بیان می‌کند را به سرعت به یاد آورد و درباره‌اش فکر کرد. مضامین نیز از کنار هم قرار گرفته مقولات مرتبط ایجاد می‌شوند. نتایج فراگرد کدگذاری باز در این تحقیق، در قالب مقوله‌های استخراج شده از مفاهیم در جدول 3 ذکر شده‌اند. به منظور جلوگیری از طولانی شدن حجم مقاله از ارائه موارد تکراری و تعاریف تفصیلی مقولات ذکر شده خودداری شد. و نمونه‌ای از مصادیق مرتبط جهت آشنایی مخاطبان گرامی ارائه شده است.

#### جدول (3) نتایج کد گذاری باز

| مضامین | ابعاد | تعداد کد | نمونه‌ای از مصادیق مرتبط |
|--------|-------|----------|--------------------------|
|--------|-------|----------|--------------------------|

|                    |                            |    |  |
|--------------------|----------------------------|----|--|
| عوامل سازمانی      | 1) مأموریت                 | 17 | تا چه اندازه در مأموریت سازمان ها به جانشین پروری توجه شده است؟  |
|                    | 2) چشم انداز               | 13 | جانشین پروری در چشم انداز سازمان ها در چه سطحی قرار دارد.  |
|                    | 3) تعیین اهداف             | 19 | در تعیین اهداف بایستی رویکرد جانشین پروری در کلیه سطوح صورت گیرد.  |
|                    | 4) برنامه ریزی             | 21 | برنامه ریزی سازمان را مبتنی بر جانشین پروری در بازه های زمانی کوتاه مدت و بلند مدت ترسیم کنیم.                                   |
| عوامل اجتماعی      | 1) ویژگی های شخصیتی        | 14 | ویژگی های شخصیتی کارکنان نباید فراموش شود  |
|                    | 2) مسائل عاطفی             | 21 | مسائل عاطفی در بین مشاغل صف و ستاد تفاوت چشم گیری در الگوی های جانشین پروری به وجود خواهد آورد.                                  |
|                    | 3) باورهای مذهبی           | 17 | به نظر می رسد باورهای مذهبی می تواند نقشی کلیدی در جانشین پروری ایجاد کند.   |
|                    | 4) سبک زندگی               | 14 | سبک زندگی کارکنان دستخوش تغییرات گسترده ای است و این روی روش های جانشین پروری تاثیر گذار است.                                    |
|                    | 5) روحیه کار تیمی          | 12 | جانشین پروری می تواند در سازمان ها روی روحیه کار تیمی نقشی مستقیم داشته باشد.  |
|                    | 6) مشکلات روان شناختی      | 10 | مشکلات روان شناختی را در الگوهای جانشین پروری خود لحاظ کرده و فراموش نکنید در انتخاب کارکنان بایستی به این مهم توجه داشته باشید. |
|                    | 7) مهارت های ارتباطی       | 13 | مهارت های ارتباطی کارکنان را پرورش دهید تا شاهد کاهش هزینه های جانشین پروری باشید.   |
|                    | 8) عوامل جمعیت شناختی      | 11 | عوامل جمعیت شناختی در مناطق جغرافیایی باعث تغییر الگوهای جانشین پروری شده است.   |
|                    | 9) داشتن وجدان             | 15 | وجدان حلقه گم شده کاهش زمان و هزینه های جانشین پروری است.  |
|                    | 10) داشتن اعتماد به سایرین | 17 | جانشین پروری با داشتن اعتماد به سایرین تکامل پیدا خواهد کرد.   |
| عوامل منابع انسانی | 1) تجربه                   | 14 | تجربه کارکنان بر روی برنامه ریزی های نیروی انسانی به ویژه در جانشین پروری کارآمد خواهد بود.                                      |
|                    | 2) سابقه خدمتی             | 17 | با گذشت سنوات و سابقه خدمتی کارکنان شاهد کاهش چشم گیر جانشین پروری خواهیم بود.   |
|                    | 3) مهارت های فنی           | 15 | مهارت های فنی کارکنان را در طرح های جانشین پروری لحاظ نمایید.  |
|                    | 4) ریسک پذیری              | 13 | میزان ریسک پذیری کارکنان را افزایش دهید.   |
|                    | 5) دانش کارکنان            | 16 | دانش کارکنان با نیاز روز پیش نمی رود.  |
|                    | 6) سطح آموزش و             | 11 | در بازه های زمانی کوتاه مدت سطح آموزش و یادگیری کارکنان را   |

|  |    |                                |                |
|--|----|--------------------------------|----------------|
| ارزیابی کنید.  |    | یادگیری                        |                |
| خلاقیت را به صورت هدفمند در کارکنان ارتقاء دهید.   | 14 | (7)خلاقیت                      |                |
| میل به پیشرفت را با تغییر روزمرگی در بین کارکنان بیدار کنید.   | 21 | (8)میل به پیشرفت               |                |
| شیوه های آموزش می بایستی متناسب با تغییرات محیطی و به روز ترین نوع خود باشد.   | 22 | (9)شیوه های آموزش              |                |
| تغییر شیوه های ارزیابی کمک کننده به جانشین پروری کارآمد تر کارکنان خواهد شد.   | 23 | (10)شیوه های ارزیابی           |                |
| از شیوه مربی گری در آموزش به ویژه مهارت ها و مشاغل تخصصی بهره بگیرید.  | 20 | (11)مربی گری                   |                |
| با داشتن اخلاق حرفه ای می توان شاهد کاهش هزینه جانشین پروری در سطوح عملیاتی نیز بود.   | 13 | (12)اخلاق حرفه ای              |                |
| وقتی توانستیم تعهد کاری را در بین کارکنان نهادینه کنیم آن وقت خود کارکنان در برنامه های جانشین پروری احساس مسئولیت خواهند کرد. | 14 | (13)تعهد کاری                  |                |
| شیوه های بهبود عملکرد باعث تغییرات شگرفی در جانشین پروری کارکنان می شود.   | 16 | (14)شیوه های بهبود عملکرد      |                |
| زمان اجتماعی شدن را به صورت برنامه هدفمند و با نظارت اجرا نماید.   | 14 | (15)زمان اجتماعی شدن           |                |
| نگرش و رویکرد فرماندهان هنوز از جانشین پروری مطلوب فاصله دارد و بیشتر سطحی است.  | 21 | (1)نگرش فرماندهان              | عوامل<br>توسعه |
| اصلاح نگرش کارکنان در همه سطوح به یک میزان صورت نگرفته شده است.  | 17 | (2)اصلاح نگرش                  |                |
| سبک رهبری سازمانی نیازمند تغییر اساسی است.   | 12 | (3)سبک رهبری                   |                |
| توسعه مسیر شغلی را برای همه کارکنان در سطوح مختلف فراهم سازید.   | 18 | (4)توسعه مسیر شغلی             |                |
| هدایت و ساماندهی شایستگی ها به صورت نمادین، فقط گفته می شود.   | 13 | (5)هدایت و ساماندهی شایستگی ها |                |
| تقویت فرهنگ سازمانی می تواند نقشی حیاتی در دستیابی سریع به الگوی مناسب جانشین پروری خواهد داشت.                                | 18 | (6)تقویت فرهنگ سازمانی         |                |
| به نظر می رسد بایستی رویکرد آینده نگری را در پیش بگیریم.   | 10 | (7)آینده نگری                  |                |
| سعی کنیم از سرمایه مخفی، اعتمادسازی در بین کارکنان قافل نشویم.   | 12 | (8)اعتماد سازی                 |                |
| تا چه اندازه، وظیفه شناسی در حوزه جانشین پروری رعایت می شود.   | 20 | (9)وظیفه شناسی                 |                |
| در جانشین پروری، تفویض اختیار مناسب است به شرط نظارت کافی.   | 21 | (10)تفویض اختیار               |                |
| در جلسات و سخنرانی های خود شفاف سازی لازم را داشته باشید.  | 13 | (11)شفاف سازی                  |                |
| کارراهه شغلی مناسب سبب تلاش همه کارکنان خواهد شد.  | 18 | (12)کارراهه شغلی               |                |

|                      |    |   |  |
|----------------------|----|---|--|
|                      |    | مناسب   |  |
|                      | 11 | 13) واگذاری امکانات                             |  |
|                      |    | واگذاری امکانات متناسب با شرایط محیطی نمی باشد. |  |
| عوامل ساختاری        | 13 | 1) اندازه سازمان                                | اندازه سازمان به ویژه در سازمان های سلسله مراتبی هزینه های جانشین پروری را مضاعف تر خواهد کرد. |
|                      | 21 | 2) مدیریت دانش                                  | شناسایی و اولویت بندی مدل های مناسب مدیریت دانش را می بایستی در نظر گرفت.                      |
|                      | 14 | 3) تکنولوژی های سازمان                          | آیا تکنولوژی های سازمان متناسب با الگوهای نوین جانشین پروری است؟                               |
|                      | 15 | 4) سطوح تصمیم گیری                              | بایستی سطوح تصمیم گیری کاهش پیدا کند.  |
|                      | 10 | 5) پویایی سازمان                                | پویایی سازمان را می توان در جانشین پروری مناسب نظره کرد.                                       |
| عوامل رفتاری         | 18 | 1) ارتباطات غیر رسمی                            | ارتباطات غیر رسمی را تا سر حد ممکن افزایش دهید.  |
|                      | 12 | 2) جو مشارکت                                    | جو مشارکت کارکنان نیازمند بهبود و ارتقاء می باشد.  |
|                      | 15 | 3) فرهنگ سازمانی                                | سعی کنیم فرهنگ سازمانی را با فضای محیطی و تغییرات رفتاری بهبود ببخشیم.                         |
|                      | 18 | 4) تعهد کاری                                    | تعهد کاری کارکنان در حال تغییرات منفی گسترده ای است.   |
|                      | 14 | 5) ایجاد انگیزش                                 | ایجاد انگیزش در کارکنان با روش های گذشته نمی تواند جوابگوی نیازهای روز باشد.                   |
|                      | 21 | 6) امنیت شغلی                                   | آیا امنیت شغلی برای همه کارکنان سطوح عملیاتی و طبقات شغلی یکسان است.                           |
|                      | 20 | 7) مقبولیت                                      | مقبولیت سازمان ها می تواند خود باعث تسریع در جانشین پروری شود.                                 |
|                      | 15 | 8) تعارض درون سازمانی                           | با جانشین پروری می توان تعارض درون سازمانی را به سمت بهبود سازمانی سوق دهیم.                   |
| جانشین پروری تکاوران | 21 | 1) رصد مهارت های نوین                           | رصد مهارت های نوین لازمه اجرای اثربخش جانشین پروری است.  |
|                      | 18 | 2) شناسایی استعدادها                            | شناسایی استعدادها را در مدل های جانشی پروری بگنجانید.  |
|                      | 21 | 3) ارتقاء مهارت ها                              | سعی در ارتقاء مهارت های کارکنان داشته باشید.   |
|                      | 23 | 4) مدیریت دانش                                  | در رویکردهای خود بازنگری و به شیوه مدیریت دانش، رویکرد ها و رویه های را ترسیم کنید.            |
|                      | 17 | 5) ارزیابی استعدادها                            | ارزیابی استعدادها را به صورت دوره ای در سطوح مختلف پیاده سازی کنید.                            |
| عوامل محیطی          | 11 | 1) اجتماعی                                      | با در نظر گرفتن عوامل اجتماعی، شرایطی مناسبی برای جانشین پروری حاصل می شود.                    |
|                      | 17 | 2) فرهنگی                                       | اهمیت فرهنگ جانشین پروری نباید به فراموشی سپرده شده است.                                       |
|                      | 15 | 3) اقتصادی                                      | اقتصاد مریض منجر به احساس بی عدالتی و کاهش اثرات جانشین  |

|              |                             |    |   |
|--------------|-----------------------------|----|---|
|              |                             |    | پروری می‌شود.   |
|              | 4)سیاسی                     | 11 | مسائل سیاسی در جهت تضعیف الگوهای جانشین پروری می‌تواند ورود کند.  |
| عوامل قانونی | 1)بسترهای حقوقی             | 12 | بسترهای حقوقی مناسبی را ایجاد کنید.   |
|              | 2)نبود قانون مناسب          | 13 | نبود قوانین مناسب و شفاف ما را از وضع مطلوب جانشین پروری دور خواهد کرد.   |
|              | 3)ضعف در اجرا               | 17 | در نحوه اجرا ما با شرایط مناسبی روبرو نیستیم و در این حوزه رنج می‌بریم  |
|              | 4)نبود بازخورد              | 13 | در سیستم جانشین پروری از بازخورد مناسبی برخوردار نیستیم.  |
|              | 5)نبود سازوکار تغییر قوانین | 14 | ما نیازمند سازوکار مناسبی در جهت تغییر قوانین جانشین پروری هستیم.   |
|              | 6)ضعف در بازنگری قوانین     | 18 | قوانین مناسبی در زمینه جانشین پروری وجود ندارد و اندک قوانین موجود نیز نیازمند بازنگری است.   |
| عوامل داخلی  | 1)عدالت سازمانی             | 12 | فرماندهان باید عدالت سازمانی را به مراحل مختلف جانشین پروری تسریع دهند.   |
|              | 2)مشارکت سازمانی            | 15 | با ایجاد مشارکت سازمانی روند اجرای طرح های جانشین پروری کارکنان تسریع خواهد یافت.   |
|              | 3)فرهنگ سازمانی             | 21 | فرهنگ سازمان مناسب منجر به حمایت از جانشین پروری کارکنان شود.   |
| عوامل خارجی  | 1)ارتباطات                  | 23 | میزان ارتباطات برون سازمانی می‌تواند نقش کلیدی در دستیابی به هدف های جانشین پروری بازی کند.   |
|              | 2)رسانه‌ها                  | 15 | میزان دسترسی به رسانه می‌تواند منجر به انعکاس مناسبی از جانشین پروری شود.   |
|              | 3)رقابت                     | 13 | رقابت سالم بین کارکنان یکی از بنیادی‌ترین روش های است که بر روی جانشین پروری آنان تاثیر گذار است.                                     |
| کوتاه مدت    | 1)اقدامات ادراکی و رفتاری   | 16 | تغییر ادراک منجر به وجود آمدن فرهنگ سازمانی مشترک و کارآمدی جانشین پروری می‌شود.  |
|              | 2)اقدامات انگیزشی           | 12 | اقدامات انگیزش لازم را جهت کارآمدی جانشین پروری به کار بگیرید.  |
|              | 3)اقدامات آموزشی            | 23 | اقدامات آموزشی کارکنان نیازمند تجزیه و تحلیل اساسی بوده است.  |
| میان مدت     | 1)اقدامات پژوهشی            | 13 | با انجام بهره‌گیری از الگوهای موفق و پیاده‌سازی آن متناسب با فرهنگ سازمانی می‌توانیم شاهد موفقیت در زمینه جانشین پروری کارکنان باشیم. |
|              | 2)اقدامات اجتماعی           | 10 | برگزاری فعالیت‌های اجتماعی در زمینه جانشین پروری کارکنان را سرلوحه برنامه‌ریزی‌های خود قرار دهید.                                     |
|              | 3)اقدامات اقتصادی           | 18 | با تخصیص بودجه مناسب و کافی در جانشین پروری کارکنان می‌توانیم شاهد شکوفایی کارکنان باشیم.   |

|                  |                            |  |  |
|------------------|----------------------------|--|--|
| بلند مدت         | 1) اقدامات فرهنگی          | 11   | با گسترش برنامه‌های فرهنگی می‌توانم در جانشین پروری کارکنان سرعت ببخشیم.                                       |
|                  | 2) اقدامات قانونی          | 14   | سازوکارهای قانونی مناسبی باید وضع شود و با رصد اقدامات می‌توانیم شاهد اجرای اثربخش جانشین پروری کارکنان باشیم. |
| مردم             | 1) شایسته‌سالاری           | 19   | با جانشین پروری تعیین فرماندهان آینده به طور شایسته انجام می‌شود.  |
|                  | 2) نظام پرداخت مناسب       | 12   | قطعاً نظام پرداخت مناسب در بین کارکنان می‌تواند نتیجه جانشین پروری بوده باشد.                                  |
|                  | 3) افزایش درآمد            | 20   | افزایش درآمد از طریق جانشین پروری کارکنان قابل‌دستیابی تر است.   |
|                  | 3) افزایش کارآمدی          | 12   | افزایش کارآمدی سازمان و پیوند عمیق و روزافزون با جامعه در جانشین پروری مناسب کارکنان نهفته شده است.            |
|                  | 4) رضایت‌مندی              | 17   | رضایت‌مندی کارکنان یکی از نتایج جانشین پروری مناسب آنان است.   |
|                  | 5) کاهش تمایل به ترک خدمت  | 13   | سازمان‌های موفق با جانشین پروری مناسب کارکنان به کاهش تمایل به ترک خدمت آنان دست پیدا می‌کنند.                 |
| سازمانی          | 6) افزایش مهارت‌ها         | 19   | وقتی جانشین پروری مناسب کارکنان اجرا شود در عمل یعنی افزایش مهارت‌های کارکنان صورت گرفته است.                  |
|                  | 1) شفافیت                  | 20   | شفافیت در اقدامات سازمانی نتیجه و پیامد جانشین پروری مناسب کارکنان است.  |
|                  | 2) بهبود عملکرد            | 16   | بهبود عملکرد کارکنان در سایه جانشین پروری مناسب کارکنان دست‌یافتنی‌تر است.                                     |
|                  | 3) بهبود کیفیت خدمات       | 19   | بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده حاصل هم‌افزایی و جانشین پروری مناسب کارکنان در بهره‌گیری از ظرفیت‌های سایرین است.  |
|                  | 4) افزایش بهره‌وری         | 11   | نتیجه جانشین پروری کارکنان تحقق اهداف سازمان یعنی افزایش بهره‌وری سازمان است.                                  |
|                  | 5) کاهش پیری نیروی کار     | 14   | با جانشین پروری کارکنان تا حدودی به نظر می‌رسد کاهش پیری نیروی کار حاصل شده است.                               |
|                  | 6) افزایش کارکنان دانشی    | 17   | جانشین پروری باعث افزایش کارکنان دانشی می‌شود.   |
|                  | 7) افزایش خزانه استعدادها  | 12   | افزایش خزانه استعدادهای سازمان محصول و پیامد جانشین پروری مناسب است.   |
|                  | 8) تحقق نظام مدیریت عملکرد | 13   | در برنامه‌ها و جلسات جانشین پروری ما شاهد تحقق نظام مدیریت عملکرد سازمان می‌شویم.                              |
|                  | 9) کاهش هزینه‌های سازمانی  | 20   | جانشین پروری مناسب می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌های سازمانی شود.  |
| 10) ثبات و تعالی | 19                         | ثبات و تعالی سازمان در راستای جانشین پروری کارکنان و |  |

|                       |                                       |   |
|-----------------------|---------------------------------------|---|
|                       | سازمان                                | بهره‌مندی از ظرفیت سایر نیروها دست‌یافتنی‌تر می‌شود.  |
| م<br>ن<br>ا<br>ب<br>م | 1) افزایش امنیت اجتماعی               | 14 افزایش امنیت اجتماعی امنیت پایدار در جامعه ثمره تلاش در جهت جانشین پروری مناسب کارکنان است.      |
|                       | 2) ارتقاء جایگاه اجتماعی              | 18 ارتقاء جایگاه اجتماعی نیروهای مسلح در صورت جانشین پروری مناسب کارکنان معنی دیگری پیدا خواهد کرد. |
|                       | 3) افزایش مشارکت در فعالیتهای اجتماعی | 15 جانشین پروری مناسب کارکنان منجر به افزایش مشارکت در فعالیتهای اجتماعی خواهد شد.                  |

در جدول 4 برای نمونه اجزای مربوط به بعد شایسته‌سالاری از ابعاد مطرح در مضمون عوامل فردی ذکر و با توجه به تعداد زیاد کدها از بقیه موارد صرف‌نظر شده است

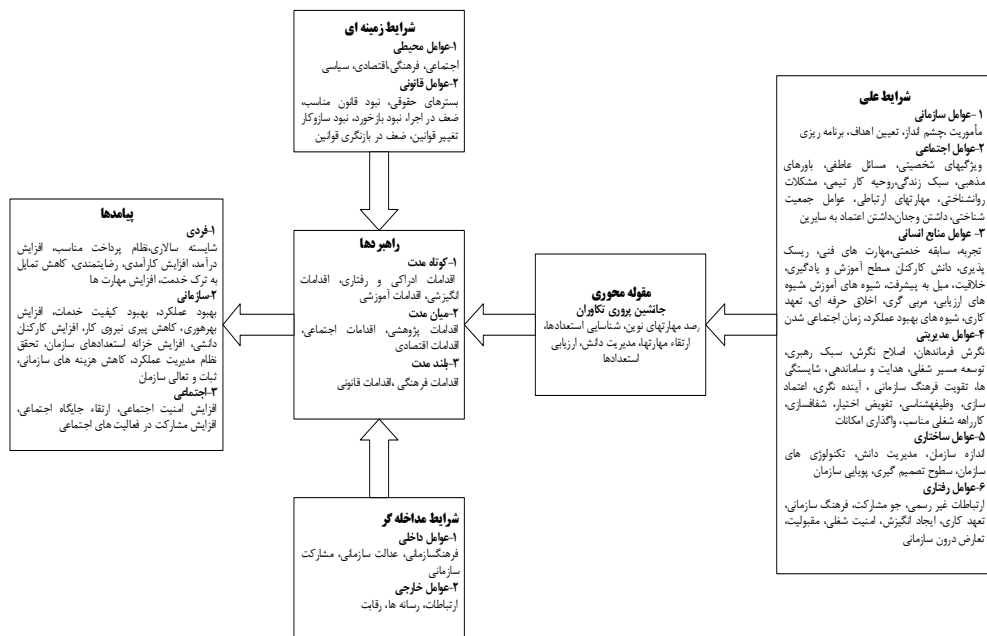
#### جدول (4) اجزای (مفاهیم) مربوط به بعد (مقوله) شایسته‌سالاری

| ردیف | مفاهیم   |
|------|--|
| ۱    | با جانشین پروری تعیین فرماندهان آینده به طور شایسته انجام می‌شود.  |
| ۲    | اگر نیاز به جانشین پروری نادیده انگاشته شود، درنهایت افراد نامناسبی پست‌های کلیدی سازمان را پر خواهند کرد. |
| ۳    | فرماندهان، در برابر جانشین پروری که منجر شایسته‌سالاری است، مسئول هستند.                                   |
| ۴    | با جانشین پروری است که می‌توانیم از شایسته‌سالاری حرفی به میان آوریم.                                      |
| ۵    | برای اطمینان از تداوم در منصب‌های کلیدی با رویکرد شایسته‌سالاری بایستی متوسل به جانشین پروری بشویم.        |
| ۶    | حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده به طور شایسته در جانشین پروری نهفته است.                       |
| ۷    | تشویق افراد برای توسعه با شایسته‌سالاری در برنامه‌های جانشین پروری به دست می‌آید.                          |
| ۸    | پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد شایسته‌سالاری در برنامه‌های جانشین پروری محقق می‌شود.                       |
| ۹    | با جانشین پروری شایستگی‌های ضروری تعیین و بر آن مبنای، خزانه استعداد‌های انسانی فراهم می‌شود.              |
| ۱۰   | با جانشین پروری سازمان آماده است تا برای پست مهمی افراد مناسب به طور شایسته پر کند.                        |
| 11   | برای پرورش سرمایه‌های انسانی به طور شایسته نیازمند جانشین پروری هستیم.                                     |
| 12   | افراد شایسته برای پست‌های آینده فقط با جانشین پروری مناسب در دسترس خواهند بود.                             |
| 13   | یافتن کارکنان با توانایی بالا فقط با جانشین پروری به طور شایسته حاصل می‌شود.                               |
| 14   | با جانشین پروری به طور شایسته، سازمان برای برنامه‌های آینده آماده می‌شود.                                  |
| 15   | انتخاب افراد شایسته با داشتن الگوی مناسب جانشین پروری محقق می‌شود.   |
| 16   | فراهم آوردن آموزش به طور شایسته جهت کلیه کارکنان می‌تواند از اثرات جانشین پروری باشد.                      |
| 17   | انتخاب افراد بر اساس شایستگی آن‌ها فقط با جانشین پروری دنبال می‌شود.                                       |
| 18   | جانشین پروری منجر به شایسته‌سالاری در سازمانی است.   |
| 19   | نگرش راهبردی شایسته‌سالاری فرماندهان بر مبنای جانشین پروری ترسیم گردد.                                     |

(ب) کدگذاری محوری:

هدف این مرحله، برقراری رابطه بین ابعاد (مقولات) تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است.

این کار براساس یک الگو و سرمشق جامع و کلی موسوم به مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا تئوری فرایند اجتماعی مورد مطالعه را راحت تر توسعه دهد. اساس فرایند ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله محوری یا اصلی قرار داشته و سپس سایر مقولات، به عنوان مقولات فرعی، ذیل عناوین مختلف مدل پارادایم به مقوله اصلی ارتباط داده می‌شوند (استراوس و کوربین<sup>1</sup>، 1998:124). در واقع الگوی مفهومی مناسب مربوط به سؤال اول پژوهش (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای الگوی جانشین پروری تکاوران کدام اند؟) به صورت کدگذاری محوری نتایج در شکل (1) بیان شده است.



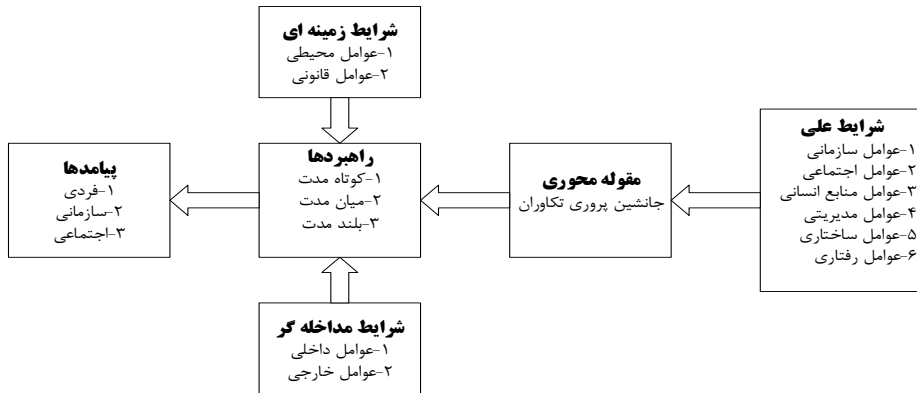
شکل (2) کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم.

### ج) کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی):

در این مرحله می‌توان مطابق با شکل (2) مدل ترسیمی ارائه‌شده برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش (الگوی جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی چگونه است؟) نظریه و توضیح ارائه داد. پژوهش حاضر درصدد بود که با بهره‌گیری از روش کیفی به مطالعه الگوی جانشین

<sup>1</sup> Strauss & Corbin

پروری تکاوران در یک واحد نظامی بپردازد که بر اساس آن منجر به ارتقاء جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی می‌شود. به طوری که برای بعد "شرایط علی" 6 مؤلفه شامل: 1- عوامل سازمانی، 2- عوامل اجتماعی، 3- عوامل منابع انسانی 4- عوامل مدیریتی 5- عوامل ساختاری 6- عوامل رفتاری انتخاب شد. برای بعد "پدیده محوری" 1 مؤلفه شامل: جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی انتخاب شد. برای بعد "عوامل مداخله‌ای" 2 مؤلفه شامل 1- عوامل داخلی، 2- عوامل خارجی انتخاب شد. برای بعد "عوامل زمینه‌ای" 2 مؤلفه شامل: 1- عوامل محیطی، 2- عوامل قانونی انتخاب شد. برای بعد "راهبردها" 3 مؤلفه شامل 1- راهبرد کوتاه‌مدت، 2- راهبرد میان‌مدت، 3- راهبرد بلندمدت انتخاب شد. برای بعد "پیامدها" 3 مؤلفه شامل: 1- پیامدهای فردی، 2- پیامدهای سازمانی، 3- پیامدهای اجتماعی انتخاب شد. همان‌گونه که گفته شد، هدف از کاربست روش داده بنیاد، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (بر اساس نتایج دو مرحله پیشین کدگذاری)، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل سامانمند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه می‌کند و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌نماید. در این مرحله، پژوهشگر برحسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه، به صورت ترسیمی، نظریه نهایی را متجلی می‌سازد. با توجه به اینکه هدف از مطالعه حاضر، ارائه الگوی مناسب برای جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی است. این پژوهش، ضمن بررسی دیدگاه‌ها و تجارب خبرگان مدیریت، به ارائه الگوی موصوف همت گماشته است. نتایج پژوهش به منظور پاسخ به سؤالات، منجر به شکل‌گیری مدلی گردید که شامل شش بعد اصلی شامل بستر، شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و پیامدها مدنظر قرار می‌داد. همچنین بین شرایط علی، زمینه حاکم و شرایط مداخله‌گر ارتباطی نهفته است؛ این ارتباط بر این نکته دلالت دارد که شاید بتوان چنین تحلیل کرد که شرایط علی بر زمینه حاکم و شرایط مداخله‌گر نیز اثرگذار است هرچند این تحلیل قابل تأمل است ولی پذیرش آن نیازمند انجام پژوهشی جداگانه است.



شکل (2) الگوی نهایی جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی

## قضایای تئوریک پیشنهادی بر اساس الگوی جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی:

قضایای تئوریک، روابط کلی بین طبقه محوری و سایر طبقات را نشان می‌دهند و به‌طوری‌که در نهایت به نتیجه و پیامد منجر خواهند شد. قضایا شامل روابط و ساختار مفهومی هستند که در نظریه مطرح در شکل 3 بیان شده است، در این پژوهش بر اساس روایت پژوهش و الگوی ارتقاء مشارکت نیروهای چهارگانه ستاد کل نیروهای مسلح در خط مشی گذاری دفاعی، ۶ قضیه به شرح زیر مطرح می‌شوند. از آنجاکه تئوری داده بنیاد به تولید روابط مفهومی منجر می‌شود، هر یک از قضایای زیر در قالب فرضیه در پژوهش آتی قابل بررسی و سنجش هستند.

**قضیه ۱:** عوامل سازمانی (مأموریت، چشم‌انداز، تعیین اهداف و برنامه‌ریزی)؛ عوامل اجتماعی (ویژگی‌های شخصیتی، مسائل عاطفی، باورهای مذهبی، سبک زندگی، روحیه کار تیمی، مشکلات روان‌شناختی، مهارت‌های ارتباطی، عوامل جمعیت‌شناختی، داشتن وجدان و داشتن اعتماد به سایرین)؛ عوامل منابع انسانی (تجربه، سابقه خدمتی، مهارت‌های فنی، ریسک‌پذیری، دانش کارکنان، سطح آموزش و یادگیری، خلاقیت، میل به پیشرفت، شیوه‌های آموزش، شیوه‌های ارزیابی، مربی‌گری، اخلاق حرفه‌ای، تعهد کاری، شیوه‌های بهبود عملکرد و زمان اجتماعی شدن)؛ عوامل مدیریتی (نگرش فرماندهان، اصلاح نگرش، سبک رهبری، توسعه مسیر شغلی، هدایت و ساماندهی شایستگی‌ها، تقویت فرهنگ سازمانی، آینده‌نگری، اعتماد سازی، وظیفه‌شناسی، تفویض اختیار، شفاف‌سازی، کارراهه شغلی مناسب و واگذاری امکانات)؛ عوامل ساختاری (اندازه سازمان، مدیریت دانش، تکنولوژی‌های سازمان، سطوح تصمیم‌گیری و پویایی سازمان) و عوامل رفتاری (ارتباطات غیر رسمی، جو مشارکت، فرهنگ سازمانی، تعهد

کاری، ایجاد انگیزش، امنیت شغلی، مقبولیت و تعارض درون سازمانی) به عنوان شرایط علی بر مقوله محوری جانشین پروری تکاوران تأثیرگذار هستند.

**قضیه ۲:** رصد مهارت‌های نوین، شناسایی استعدادها، ارتقاء مهارت‌ها، مدیریت دانش و ارزیابی استعدادها از بخش‌های اصلی جانشین پروری تکاوران است، جانشین پروری تکاوران به عنوان مقوله محوری بر راهبردهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت (قضیه ۵) مؤثر خواهد بود.

**قضیه ۳:** عوامل داخلی (فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و مشارکت سازمانی) و عوامل خارجی (ارتباطات، رسانه‌ها و رقابت) به عنوان شرایط مداخله‌گر بر راهبردهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت مؤثر خواهد بود.

**قضیه ۴:** عوامل محیطی (اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی) و عوامل قانونی (نبود قانون مناسب، ضعف در اجرا، نبود بازخورد، نبود سازوکار تغییر قوانین و ضعف در بازنگری قوانین) به عنوان شرایط زمینه‌ای بر راهبردهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت مؤثر خواهد بود.

**قضیه ۵:** جانشین پروری تکاوران پیامد و نتیجه راهبردهای کوتاه‌مدت (اقدامات ادراکی و رفتاری، اقدامات انگیزشی و اقدامات آموزشی)؛ راهبردهای میان‌مدت (اقدامات پژوهشی، اقدامات اجتماعی و اقدامات اقتصادی) و راهبردهای بلندمدت (اقدامات فرهنگی، اقدامات قانونی) است.

**قضیه ۶:** جانشین پروری تکاوران به طور خاص با این موارد مشخص می‌شوند: پیامدهای فردی (شایسته‌سالاری، نظام پرداخت مناسب، افزایش درآمد، افزایش کارآمدی، رضایت مندی، کاهش تمایل به ترک خدمت و افزایش مهارت‌ها)؛ پیامدهای سازمانی (شفافیت، بهبود عملکرد، بهبود کیفیت خدمات، افزایش بهره‌وری، کاهش پیری نیروی کار، افزایش کارکنان دانشی، افزایش خزانه استعدادها، سازمان، تحقق نظام مدیریت عملکرد، کاهش هزینه‌های سازمانی و ثبات و تعالی سازمان)؛ و پیامدهای اجتماعی (افزایش امنیت اجتماعی، ارتقاء جایگاه اجتماعی و افزایش مشارکت در فعالیتهای اجتماعی).

### **نتیجه‌گیری و پیشنهادها**

پژوهش حاضر، باهدف طراحی الگوی جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی با استفاده از روش تحقیق کیفی صورت گرفت است. الگوی مستخرج از تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش در بخش کدگذاری انتخابی در قالب شش مقوله اصلی و 104 مقوله فرعی طراحی شد. داده‌های پژوهشی در خصوص گستره مفهومی، بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی، راهبردهای مربوط به پدیده و پیامدهای جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی در این بخش بررسی و تحلیل شده است. اگرچه مطالعات و پژوهش‌های خیلی

محدودی به بررسی جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی پرداخته است، اما همچنان تعریف و یا رویکرد جامعی در مورد الگوی جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی وجود ندارد و در هیچ‌یک از الگوهای ارائه شده به ابعاد، مهارت‌ها و فعالیت‌های موردنیاز برای الگوی جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی به گونه جامع و کامل پرداخته نشده است، مطالعات انجام شده ماهیتاً قیاسی بودند و در بیشتر موارد، صرفاً به شناسایی ابعادی از این پدیده‌ها با تبیین برخی از مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر فرآیند الگوی جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی و در مواردی به نگرش سنجی فرماندهان یا کارشناسان پرداخته‌اند. در این پژوهش، کاوش فرآیند الگوی جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی با رویکرد اکتشافی و استقرایی، مدنظر پژوهشگران بوده است. یافته‌های این مطالعه حاکی از 6 مقوله کلی و 104 مقوله فرعی است که پس از تحلیل یافته‌ها طی فرآیند کدگذاری باز و محوری در چارچوب مدل پارادایمی ابعاد متفاوت الگوی جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی را بازتاب می‌کند، در این راستا یافته‌های پژوهش نشان دادند، اگرچه حمایت سازمانی، فرهنگ کیفیت جانشین پروری در ابتدای راه و در کانون فرایند الگوی جانشین پروری تکاوران در یک واحد نظامی است، یعنی برنامه‌های مطلوب که با مشارکت و همفکری فرماندهان همسو با تحولات نوین جهانی در جهت بالنده نمودن مدیران طراحی و اجرا شود و هدف نهایی اجرای آن تربیت فرماندهان توانمند و خلاق باشد. به احتمال زیاد، تجربه فرماندهان از شرکت در برنامه‌هایی که در راستای رفع نیازهای آنان طراحی نگردیده و به درستی اجرا نشده است، باعث شده است که تدوین برنامه منسجم با مشارکت خودشان مهم‌ترین دغدغه و اولویت آنان در راه رشد و بالندگی باشد. افزایش اقدامات جانشین پروری تکاوران اساسی‌ترین راه حل دستیابی به رویکردها و رویه‌های آموزشی مؤثر، کارآمد و اثربخش به منظور پاسخگویی به نیازهای سازمان و جامعه، آماده‌سازی سربازان برای محیط‌ها و موقعیت‌های اجتماعی و شغلی در آینده است. جایگاه و اهمیت حیاتی تکاوران و تأثیر آن‌ها بر فرایندها و پیامدهای دفاعی منجر به توجه به تقویت سطح جانشین پروری شده است. نتایج به دست آمده با بخشی از نتایج گزارش شده در مطالعات تیموری و همکاران (1401)؛ نجفی و همکاران (1400)؛ جعفرپور و همکاران (1401)؛ کریمی و همکاران (1399)؛ محمودی و همکاران (1398)؛ حسینیان و همکاران (1398)؛ پروفیرینو (2020)؛ مورنو و همکاران (2019)؛ چاوز (2018) همخوانی دارد و با نتایج داودی و یعقوبی (1398)؛ احمد و یاسین (2018)؛ بروان و همکاران (2018) همخوانی ندارد. حال بر مبنای یافته‌های این مطالعه، متصدیان امر می‌توانند شاهد حضور و نقش پررنگ‌تری در زمینه جانشین پروری تکاوران در مراکز نظامی را داشته باشند. لذا، باید با اتخاذ خط مشی‌های مقرراتی، این حضور را تقویت نمایند و از دانش و همکاری‌های فرماندهان و مدیران در ایجاد جانشین پروری

تکاوران و سپس در ارزیابی فرایندها و برنامه‌های اجرا شده بهره ببرند تا در نهایت به اهداف کلان شایسته‌سالاری ارائه شده در قالب اسناد سازمانی نائل گردند. در این زمینه، به تمامی فرماندهان پیشنهاد می‌شود که با برگزاری دوره‌های آموزشی مدون به منظور اصلاح نگرش‌ها و بینش کارکنان در مورد لزوم بروز شدن علمی و تقویت مهارت‌ها، همچنین فراهم‌سازی زمینه‌های ارتباط و تبادل نظر کارکنان با مدیران، زمینه استقرار نظام جامع جانشینی‌پروری را در سازمان ایجاد کنند. تغییر بنیادی در شیوه نیازسنجی آموزشی فعلی تکاوران و بازنگری در نحوه اجرای رده‌های آموزشی به منظور پرهیز از برگزاری دوره‌های کلیشه‌ای و کم‌بهره و برگزاری دوره‌های شناسایی استعدادها نیز پیشنهاد می‌گردد. همچنین تقویت تعارض‌های سازنده و مثبت و ایجاد رقابت سالم و مؤثر در تکاوران و غنی‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر تعاملات مثبت، تدوین برخی قوانین جدید، ارائه اطلاعات در راستای شفاف‌سازی وضعیت جانشین‌پروری تکاوران و ارتقاء شرایط و وضعیت اقتصادی آنان، ایجاد برخی مکانیزم‌های تسهیل حضور در فعالیت‌های آموزش‌های نوین با محوریت بهره‌گیری از تجهیزات نوین، مشارکت هر چه بیشتر تکاوران در تصمیمات آموزش مراکز تکاوری با رویکرد گسترش اقدامات اتاق فکر و با محوریت تخصص‌گرایی هر چه بیشتر در مسئولیت‌های واگذار شده به آنان، ارائه مشوق‌ها و حمایت‌های مالی و اعتباری جهت پیش برد اهداف و برنامه‌های مراکز نظامی در راستای ارتقاء کیفیت جانشین‌پروری، تغییر نگاه فرماندهان و کارکنان به رویکردهای جانشین‌پروری با رویکرد ارتقاء آموزش‌های مدیریتی و روابط اجتماعی، انجام مطالعات پژوهشی گسترده با محوریت کاهش شکاف بین وضع موجود و مطلوب با رویکرد افکار سنجی از تکاوران در بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت از پیشنهاد‌های این مطالعه است. از این رو به محققان آینده توصیه می‌شود وضعیت کشور را از نظر کیفیت جانشین‌پروری با بهره‌گیری مطالعات تطبیقی و بررسی الگوهای موفق در این زمینه تبیین نمایند و با انجام پژوهش‌های بیشتر در زمینه شرایط و روش‌های نوین و در سطح گسترده به روشن شدن این امر کمک نمایند. همچنین از سایر روش‌های پژوهش باهدف ارائه الگوی جانشین‌پروری استفاده کنند.

## منابع

- ابراهیمی، مرتضی، الیکسی، فهیمه و عباسی، محرم. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی، مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی. مدیریت اسلامی، ۴۳
- ادبی، سمیه.، بخشی، ناهید، ادبی، یوسف و ناوی، زهرا. (1395). بررسی و تبیین مدیریت جانشین پروری. سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.
- الباد، الهام، ستاری، صدرالدین و نامور، یوسف (۱۳۹۹). ارائه الگوی جانشین پروری در آموزش عالی، مورد مطالعه دانشگاه های آزاد اسلامی شهر تهران، مجله توانمندسازی سرمایه انسان ی دوره ۳، شماره ۳، پائیز ۱۳۹۹: 217-241
- الوانی، سیدمهدی،، سیدنقوی، میرعلمی و زارع بزرگ آبادی، رضا. (۱۳۹۵). جایگاه شایستگی های محوری در جانشین پروری، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۷: 41-62
- امین، فرشته، نادری خورشیدی، علیرضا و واحد، عزیزالله. (۱۳۹۶). بررسی الگوی جانشین پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال نهم، شماره ۳(پیاپی ۲۹): 49-70
- جاویدی، محمدرضا، پورشافعی، هادی،، زیرک، مهدی و مؤمنی، حسین. (1401). طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش با رویکرد جانشین پروری، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، دوره 16، شماره 64، شماره پیاپی 64، دی ماه 1400
- جعفرپور، محمدسعید، نجف بیگی، رضا و عقیقی، علیرضا. (1400). الگوی توسعه جانشین پروری مورد مطالعه (بانک رفاه کارگران)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲۷، زمستان 1399: 63-93
- جوادیار، خلیل، ساکی، رضا و جعفری، پریش. (1401). بررسی تطبیقی نظام جانشین پروری رهبران آموزشی در ژاپن، سنگاپور، فنلاند و ایالات متحده امریکا به منظور ارائه رهنمودهایی برای نظام آموزشی ایران
- چلادورای، پاکیناتان. (1399). مدیریت منابع انسانی در ورزش و تفریحات سالم. ترجمه: مهدی طالب پور و صمد لعل بذری، چاپ اول، مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی، 1399
- حسینیان، سید محمد، محبی، سراج الدین و باقری، مهدی. (1398). تدوین مدل بومی و پارادایمی جانشین پروری در سازمان های دولتی استان هرمزگان بر اساس تئوری داده بنیاد. فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، 8(4) (پیاپی 32): 65-78
- حکیمی نیاسری، خشایار،، مجیبی، تورج، مهدی زاده اشرفی، سیدعلی و جهانگیرفرد، مجید. (1399) . تحلیل مؤلفه های جانشین پروری مبتنی بر شواهد، نشریه علمی پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال ۱۲، شماره 2: 217-250

-رجایی، زهرا؛ مهرپرور، مریم و فیروزیان، محیا. (1401). بررسی تأثیر باورهای سقف شیشه‌ای بر  
جانشین‌پروری و سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی (مورد مطالعه: معاونت بهداشتی دانشگاه  
علوم پزشکی مشهد)

-زین الدینی بیدمشکی، زهره، عدلی، فریبا و وزیری، مژده. (1393). مقایسه وضعیت موجود  
جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. نشریه پژوهش و  
برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره 72: 51-72

-سلاجقه، سنجر، خسروپور، مهدیه و نیک پور، امین. (1391). مدیریت جانشین‌پروری نیاز امروز  
در سازمان‌ها. نشریه تدبیر، شماره 20: 1-7

-طالبی، داریوش، شیرزاد کبریا، بهارک، دلگشایی، یلدا، خورشیدی، عباس و شریعتمداری،  
مهدی. (1398). ارائه الگوی جانشین‌پروری برای مدیران مناطق چهارگانه آموزش و پرورش  
شهرستان کرج. مجله سبک زندگی اسلامی مرکز سلامت. 1398: 131-122

-طه‌پوری، علیرضا. (1399). بررسی تأثیرمدیریت استعداد بر جانشین‌پروری و خودکارآمدی کارکنان  
در استان همدان. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال چهارم، جلد نهم:  
22-40

-عبدالحسین زاده، محمد و لطیفی، میثم. (1396). فهم الگوی فرایندی طراحی و استقرار نظام  
جانشین‌پروری در سازمانهای دولتی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جام  
امام حسین (ع)، 9(4): 55-80

-عربشاهی، توتان. (1396). بررسی ارزیابی کاندیداها بر جانشین‌پروری مدیران مدارس آموزش و  
پرورش منطقه 4 شهر تهران. دومانهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، 2(2): 31-  
21

-علمداری، حمید. (1397). طراحی و تبیین الگوی برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در  
شرکت ملی مناطق نفت خیر جنوب. نشریه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری،  
شماره 4: 38-53

-قباخلو، مریم، حسن مرادی، نرگس و احمدی، غلامعلی. (1401). شناسایی مؤلفه‌های  
جانشین‌پروری با تأکید بر آموزش و بررسی وضعیت آن‌ها در بانک تجارت،

-قلی‌پور، آرین، پورعزت، علی اصغر و سبکرو، مهدی. (1390). کاربست مدل میدان نیرو در برنامه  
ریزی برای جانشین‌پروری، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال  
سوم، شماره 1: 119-139

-متقی، محمدحسین و بهشتی فر، ملیکه. (1388). مدل کانال رهبری در فرایند جانشین‌پروری.  
نشریه تدبیر، شماره 211: 2-24

-محمودی، فرخ، بهلولی، نادر، بیک زاده، جعفر و رحیمی، غلامرضا. (1398). ارائه الگوی فرآیندی  
جانشین‌پروری به روش تئوری داده بنیاد، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، سال یازدهم،  
شماره دوم، 82-102: 42-پی‌پی

-مدرسی، یاسمن و سید نقوی، میر علی.(1401). طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی استان سمنان، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۵۲، زمستان 1400  
-نجفی، محسن، حق شناس کاشانی، فریده و امیر کبیری، علیرضا. (1400). طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران  
-هنرمند، سید مرتضی و هراتیان، علی. (1401). الگوی جانشین‌پروری در سیره پیامبر اکرم (ص) با تأکید بر خطبه غدیر، فصلنامه جامعه المصطفی العالمیه (مجتمع آموزش عالی قرآن و حدیث)، شماره نشریه 15، 1400

-Ahmad, Z., & Yaseen, M. R. (2018). Moderating role of education on succession process in small family businesses in Pakistan. *Journal of Family Business Management*

-Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page Publishers.

-Arth, Barb(2011). *Talent Mobility: A succession Management Best Practice for Developing High-Impact employees*. S.l.: Bersin & Associates.

-Byham, W. C., Nelson, G. & Pease, M. (2002 ). "Cultivating Leaders with an Acceleration Pool". *Health Forum Journal*, 28-30.

-Colins Beames (2011), *the missing link in work force / talent management, workplace relationship development indicator*, 1-20.

-Charan, R., Drotter, S. J. & Noel, J. L. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. San Francisco: Jossey-Bass.

-Chavez, J. (2018). *The case for succession planning, strategic finance—careers*, *Singapore Management Review*, 24(3), -3-21.

-Church, A. (2014), "Succession Planning 2.0: building bench through better execution", *Strategic HR Review*, Vol. 13 Iss 6 pp. 233 – 242.

-Cronshaw, Steven F. & Ashley N. A. McCulloch (2008). *Reinstating the Lewinian Vision: From Force Field Analysis to Organization Field Assessment*. *Organization Development Journal*. Vol. 26. No. 4. pp. 89-103.

-Fereday, J. Muir-Cochrane, E. (2006). *Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development*. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1): 80–92.

-Hemlin, S.; Denti, L., & Tengblad. S. (2014). *Relation sinriktat ledarskap för innovationsutveckling mätinstrumentet leader-member exchange (LMX). Ledarskap, innovation och management, GRI-rapport 4*.

-Helton, Kimberly; Jackson, Robeti. (2017). *Navigating Pennsylvania's Dynamic workforce: Succession planning in a Complex Environment*. *Public personnel Management*, (2017). pp. 355-477.

- Ibarra, Patrick. (2005). "Succession planning: an idea whose time has come". Public Management.
- Gay, M., & Sims, D. (2009). Building tomorrow's talent. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication (in Persian).
- Groves, K.S. (2007). "Integrating leadership development and succession planning best practices", Journal of Management Development, 239-260.
- Guangrong, D., King, Y. T, & De Meuse, K. P., Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. Journal of Management Development 38(4), (2016),
- Kim, Y. (2006 ). Measuring the Value of Succession Planning and Management: A Qualitative Study of U.S. Affiliates of Foreign Multinational Companies.
- Luan, C. J., Chen, Y. Y., Huang, H. Y., & Wang, K. S. (2018). CEO succession decision in family businesses –A corporate governance perspective. Asia Pacific Management Review, 23(2), 130 - 136.
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. Journal of Business Research, 115, 250 -257