

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۰۷

فصلنامه مدیریت نظامی

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۲۵

سال بیست و یکم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۰

صص ۱۱۵-۱۵۴

**مقاله پژوهشی**

## طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران

محسن نجفی<sup>۱</sup>، فریده حق‌شناس کاشانی<sup>۲\*</sup>، علیرضا امیرکبیری<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۰ انجام شده است. این تحقیق یک تحقیق کیفی و داده‌بنیاد می‌باشد و از نظر هدف، بنیادی محسوب می‌گردد. جامعه آماری پژوهش، فرماندهان و استادان و خبرگان جامعه علمی و دانشگاهی و همچنین متخصصان و مدیران ارتش جمهوری اسلامی ایران (درجه سرهنگ به بالا) با بالاترین تحصیلات، بالاترین تجربه، داشتن تألیف و ایده می‌باشند که به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند و در فرایند مصاحبه شرکت کردند. در این پژوهش از مصاحبه‌های ساختار نیافته و عمیق برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات از طریق کدگذاری (کدگذاری باز، محوری و گزینشی) و نرم‌افزار MAXQDA انجام گردید. در پایان مدل کیفی ارائه گردیده است که 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 منتخبان، پیشرفت منتخبان، انتخاب و جذب و به‌کارگیری استعداد)، شرایط تعدیلگر (افراد، محدودیت‌های سازمانی، جو حمایتی سازمان)، راهبردها (بهینه‌سازی برنامه جانشین‌پروری، نگهداری استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناسب کلیدی)، پیامدها (تقویت فرهنگ جانشین‌پروری، ارزیابی اثربخشی نظام جانشین‌پروری، توسعه مدیریت استعداد) می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، ارتش جمهوری اسلامی ایران

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

mohsen.najafi00@gmail.com

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (\* نویسنده

مسئول) fahaghshenaskashani\_93@yahoo.com

۳. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

alirezaamirkabiri@gmail.com

## مقدمه

در دنیای متحول و پرتلاطم امروزی که سازمان‌های موجود تمام مکانیزم‌های خود را جهت ربودن گوی سبقت از دیگر رقبا به کار گرفته‌اند، سازمان‌هایی می‌توانند در این عرصه پرچالش به بقا، حیات بالنده حرکت رو به رشد ادامه دهند و امکان دستیابی به اهداف عالییه و راهبردهای سازمانی معین نائل گردند که به‌وسیله مدیرانی لایق، مستعد و کارآمد اداره شوند. جهت تحقق این مهم لازم است مدیران سازمان‌ها، علاوه بر اینکه توجه خود را معطوف تجهیزات و ابزارآلات نمایند، نگاهی ویژه به مفهوم منابع انسانی داشته باشند که امروزه از آن به عنوان سرمایه انسانی یاد می‌شود. یکی از عواملی که نقشی راهبردی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف ازپیش تعیین شده آنها دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف می‌باشد. از طرف دیگر، یکی از تهدیدات جدی که بدون شک هر سازمانی در آینده با آن مواجه خواهد شد، خالی ماندن پست‌های سازمان به‌ویژه پست‌های کلیدی و حساس است که می‌تواند به دلایل مختلفی از قبیل خروج داوطلبانه یا غیر داوطلبانه بروز نماید. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی، در سال‌های آینده امری اجتناب‌ناپذیر است. شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته و مستعد، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار آینده است. به منظور رفع این تهدید مکانیزمی با عنوان جانشین‌پروری و مفهوم مدیریت استعدادها مورد توجه سازمان‌های موفق قرار گرفته است (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹)؛ به عبارت دیگر، مدیریت و توسعه استعدادها با اجرای جانشین‌پروری یک ضرورت سازمانی است؛ چراکه یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان ایجاد برنامه‌ی جانشین‌پروری است. جانشین‌پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مستعد و توانمند برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای برعهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آمادگی لازم را به‌دست می‌آورند (راثول، ۲۰۰۶). تغییرات گسترده و سریع که در سازمان‌های امروزی به وجود آمده سبب شده است تا کمبود مدیران با مهارت برای مشاغل کلیدی سازمان احساس گردد و از این رو در مورد اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌ها به عنوان یک عامل

اساسی و حیاتی سخن به میان آید (حسینیان و همکاران، ۱۳۹۸). جانشین پروری به مثابه فرایند پویا و مستمری است که با اجرای آن خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان به جریان در می‌آید (بوربور جعفری و احمدوند، ۱۳۹۵). جانشین پروری کوششی سنجیده و نظام‌مند است که مدیران سازمان جهت حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی و کلیدی و همچنین نگهداشت و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به‌منظور تشویق افراد به ارتقا اجرایی می‌کنند. باید توجه داشت جانشین پروری تنها معطوف به مدیران ارشد سازمان نمی‌شود و سازمان‌های موفق آینده در همه جایگاه‌های کلیدی و حساس خود برنامه جانشین پروری را اجرایی و عملیاتی می‌سازند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). نظام جانشین پروری کارکنانی را توسعه و پرورش می‌دهد تا اطمینان حاصل شود که سازمان کارکنانی کاملاً شایسته که توانایی تصدی سمت‌های کلیدی را دارا هستند، در اختیار دارد (اودوسی، ۲۰۱۸). برنامه‌های جانشین پروری این فرصت را به سازمان می‌دهد که کارکردها و استانداردهای عملکرد مدیریتی را مشخص نماید، از استمرار فعالیت‌های مدیریتی مطمئن شود و سپس کاندیداهای برجسته برای تصدی مشاغل مدیریتی را شناسایی نموده، نیاز کارکنان خود را در پیشرفت مسیر شغلی برآورده سازد (دانیالی، ۱۳۹۶). ویژگی کلیدی اجرای جانشین پروری موفق این است که این برنامه، مستقل نباشد و فعالیتی موقت که از سوی واحدهای منابع انسانی هماهنگ شود، نیست. بلکه برنامه‌ریزی جانشینی باید در تار و پود فعالیت‌های سازمان جای گرفته باشد (کوهن و همکاران).

در این بین ارتش جمهوری اسلامی ایران که مطابق با اصل ۱۴۳ قانون اساسی وظیفه خطیر و بسیار مهم پاسداری از استقلال و تمامیت ارضی و نظام جمهوری اسلامی ایران را عهده‌دار است، سازمان و نهادی است که دارای فرماندهان و مدیران و به‌طور کلی کارکنانی با مهارت‌های ویژه و خاص می‌باشد؛ به‌طوری که امکان به‌کارگیری افرادی که در سازمان‌های دیگر پرورش یافته‌اند، در آن مقدور نیست. به عبارت دیگر فرایند انتخاب فرماندهان و مدیران در ارتش جمهوری اسلامی ایران، انتخاب از درون می‌باشد؛ به این معنا که خلأ جایگاه‌های کلیدی و حساس این سازمان نظامی را نمی‌توان از طریق افراد در سازمان‌های دیگر تأمین نمود که این امر لزوم توجه ویژه به فرایند مدیریت استعداد از جمله شناسایی، جذب، استخدام، آموزش، توسعه، نگهداشت و ... را می‌رساند. از طرفی مطابق با اصل ۱۴۴ قانون اساسی از آنجایی که ارتش جمهوری اسلامی ایران ارتشی اسلامی و مکتبی می‌باشد، باید افرادی شایسته

را به خدمت بپذیرد که به اهداف انقلاب اسلامی مؤمن و در راه تحقق آن فداکار باشند. این امر اهمیت و جایگاه ویژه این نهاد مهم نظامی و انقلابی را آشکار می‌سازد. ضرورت انجام این پژوهش از آنجا مشخص می‌شود که ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر نیروی انسانی شایسته با درجه تعهد سازمانی بالا است و چنین سازمانی برای جذب و آموزش و نگهداشت کارکنان فرهیخته و فهیم نیازمند الگو و روشی مطمئن در نظام شناسایی و به‌کارگیری می‌باشد. با این وجود این سازمان با خروج فرماندهان و مدیران خود به دلایل مختلف از جمله بازنشستگی، ارتقاء، جابجایی و غیره مواجه است که این مهم می‌تواند آن‌را با معضلات جدی در آینده مواجه سازد. جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد می‌تواند یک راهبرد مهم برای مقابله با این چالش باشد. بنابراین طراحی الگوی جامع جانشین‌پروری مبتنی بر مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌تواند منجر به ارائه نظریه جدید برای پرورش مدیران و فرماندهان آینده برای این نهاد نظامی گردد. به عبارت دیگر این راهبرد می‌تواند باعث نظریه‌پردازی در ارتباط با جانشین‌پروری گردد. از سویی دیگر، با توجه به اینکه تربیت و آموزش فرماندهان و مدیران جدید به روش‌های سنتی و همچنین انتخاب مدیران به روش‌های آزمایش و خطا می‌تواند موجب ایجاد هزینه‌های سنگین و از بین رفتن تجربیات اندوخته‌شده مدیران و فرماندهان گردد، به‌کارگیری الگوی جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد باعث کاهش هزینه‌ها و توسعه مدیریت دانش می‌گردد. پس با توجه به تحولات روزافزون و رقابت‌های فشرده جهانی در زمینه دانش مدیریت، می‌توان از طریق طراحی الگوی جانشین‌پروری یکی از نیازهای اساسی کشور در ارتباط با اداره سازمان‌ها از جمله ارتش جمهوری اسلامی ایران را برآورده ساخت.

در خصوص موضوع جانشین‌پروری علی‌رغم اینکه تاکنون مدل‌هایی از آن در سازمان‌های داخلی و خارجی ارائه شده است، اما الگوی روشنی از آن در نظام ارتش جمهوری اسلامی ایران با رویکرد مدیریت استعداد جهت پیاده‌سازی به وضوح مورد مشاهده قرار نگرفته است. لذا نیاز است جهت استعدادیابی، پرورش و انتصاب فرماندهان و مدیران شایسته و توانمند جهت تصدی جایگاه‌های سازمانی و مشاغل کلیدی و حساس به کمک مدل‌های موجود ارائه‌شده و با استفاده از روش‌های کاربردی الگویی مناسب از این موضوع در ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز ارائه گردد. می‌توان گفت عملیاتی ساختن موضوع جانشین‌پروری و استقرار الگویی جامع از آن

می‌تواند فرصت‌های بسیاری برای سازمان‌ها از جمله ارتش جمهوری اسلامی ایران بیافریند؛ بنابراین ما در این تحقیق به دنبال یافتن پاسخ این سؤال اساسی هستیم که مدل مناسب جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام است؟ در این راستا سؤال اصلی این پژوهش این است که مدل جامع جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام است؟

### هدف‌های انجام پژوهش

هدف آرمانی این پژوهش ارتقای عملکرد و بهره‌وری ارتش جمهوری اسلامی ایران در سایه توجه به جانشین‌پروری و در طراحی و اجرای برنامه‌ها می‌باشد و هدف کلی این پژوهش طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران است. بر این اساس این پژوهش اهداف زیر را دنبال می‌کند:

- ✓ ارائه مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران؛
- ✓ تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل؛
- ✓ اولویت‌سازی زیرمجموعه‌های ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها؛
- ✓ تعیین بستر مناسب جهت اجرای مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد؛
- ✓ مشخص کردن پیامدهای اجرای جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### تعاریف

#### جانشین‌پروری

جانشین‌پروری از دیدگاه راثول (۲۰۱۰) این گونه بیان شد که برنامه‌ریزی جانشینی همان فرایند انتخاب و ترقی نیروهای شایسته و بااستعداد برای اطمینان از رهبری مداوم دوران گذار تحول است که موجب تقویت سرمایه انسانی سازمان می‌شود.

استادلر (۲۰۱۱) جانشین‌پروری را فرایند نظام‌مند تعیین نقش‌های حیاتی در یک شرکت، شناسایی و ارزیابی جانشین‌های ممکن و تعلیم آنها با تجربیات و مهارت‌های مناسب برای نقش‌های فعلی و آینده تعریف می‌نماید.

ولف (۱۹۹۶) جانشین‌پروری را برنامه‌ای که سازمان به‌طور نظام‌مند، تداوم رهبری را برای

منصب‌های کلیدی تأمین می‌کند، تعریف می‌نماید.

مدیریت جانشین‌پروری، مزیت رقابتی برای سازمان به‌وسیله پر کردن مسیر ارتقای شغلی سازمانی از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، هم برای زمان حال و هم آینده، برای هر سطح رهبری در سازمان ایجاد می‌کند (کاران، ۲۰۰۱).

از دیدگاه بایهام (۲۰۰۲) جانشین‌پروری فرایندی که به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد باتجربه و توانا برای پرکردن منصب‌های مدیریتی و ارشد موجود است.

جانشین‌پروری، یک فرایند پویا و مستمر است نه یک هدف ایستا. در دنیای پرقابست امروزی برای دستیابی به استعدادهای سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری همان گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی متمرکز باشند.

### مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، مدیریتی راهبردی جهت شناسایی نظام‌مند جایگاه‌های کلیدی برای پایداری و مزیت رقابتی سازمان است (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹).

مدیریت استعدادها مجموعه یکپارچه‌ای از فرایندها، برنامه‌ها، و هنجارهای فرهنگی در سازمان است که برای جذب، توسعه، استقرار و حفظ استعدادها به‌منظور تحقق اهداف راهبرد و نیازهای کسب و کار در آینده، طراحی و اجرا می‌شود (سیلزر، ۲۰۱۰).

مدیریت استعداد فرایندی است که به‌طور نظام‌مند، شکاف بین سرمایه انسانی موجود را در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد، از بین می‌برد (ولینز، اسمیت و روجرز، ۲۰۰۶).

مدیریت استعداد مبتنی بر هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های شناسایی استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد، اداره کردن استعداد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان است (راثول، ۲۰۰۲).

مدیریت استعداد به مدیریت جریان موجود استعداد در سازمان می‌پردازد تا

اطمینان حاصل شود که متناسب با اهداف راهبردی سازمان، افراد مناسب در زمان مناسب و در مشاغل مناسب در سازمان مشغول به کار و فعالیت هستند (دوتاگوپتا، ۲۰۰۵).

### پیشینه‌ی تحقیق

ودادی (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران در شرکت مادر تخصصی عمران شهرهای جدید» انجام داده است. پژوهش در جهت طراحی مدل شایستگی جهت استعدادیابی و جانشین پروری در شرکت هلدینگ عمران شهرهای جدید ایران بوده است. پژوهشگر، یک مدل شایستگی در ابعاد سه گانه دانشی، اجرایی و شخصیتی - اخلاقی ارائه نمود که شامل شش شایستگی کلیدی بوده و هر شایستگی کلیدی نیز از چند شاخص یا شایستگی فرعی تشکیل شده است.

زین الدین بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی» اجرا نمودند. یافته‌ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاه‌های 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. بنابراین، یافته‌های پژوهش نشان دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیت‌های شغل فعلی و آینده آنها در مؤسسات آموزشی است.

تدبیری و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «تدوین و ارائه الگوی نظام جانشین پروری مبتنی بر شایستگی مدیران پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی داده بنیاد» اجرا نمودند. نتایج تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی حاکی از نه مقوله کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل شرایط علی، مقوله محوری شایسته‌گرایی، راهبردهای استقرار، عوامل زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر و شرایط تسهیل‌گر و پیامدهای فرایند نظام جانشین پروری مدیران در دانشگاه و روابط بین ابعاد مختلف آن انعکاس داده شد.

کریمی و همکارانش (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان «طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور

با رویکرد جانشین‌پروری» به انجام رساندند. نتایج حاصل از کدگذاری و تحلیل محتوا نشان داد که ۲۴ عامل اثرگذار در پنج بُعد اصلی شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت از مؤلفه‌های مهم نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور با رویکرد مدیریت جانشین‌پروری هستند.

محفوظی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی» با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی) و روش تحقیق آمیخته به شناسایی و تبیین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی پرداختند. بر مبنای تئوری پژوهش، مدل اولیه دارای سه بُعد مدیریت استعداد، شامل دو مؤلفه راهبرد استعداد و طرز تفکر استعداد، بُعد راهبرد مدیریت استعداد، شامل پنج مؤلفه ارتباطات، پرورش کارکنان، فرهنگ، مدیریت عملکرد و پاداش و قدردانی، و بُعد جانشین‌پروری شامل سه مؤلفه ساختار، زمینه و محتوا فرض شد.

کریمی و همکاران (۱۳۹۹) مقاله‌ای با هدف طراحی مدل جانشین‌پروری بر مبنای مدیریت دانش در وزارت ورزش با روش پژوهش کیفی و با ماهیت اکتشافی بنیادی انجام دادند. نتایج نشان داد که برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری دانشی در ابتدا برای بسترسازی اولیه به مجموعه‌ای از الزامات شامل فرهنگ‌سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد، شفاف‌سازی در امور منابع انسانی، الزامات قانونی، پشتیبانی‌های اقتصادی و استقرار نظام شایسته‌سالاری نیاز است.

کیم (۲۰۱۰) تحقیقی را با عنوان «اعتبارسنجی مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: مطالعه کیفی در شرکت‌های چندملیتی» اجرا نموده و مدلی برای اجرای موثر برنامه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارائه داده است. این پژوهش از نظر ماهیت اکتشافی و دارای رویکرد کیفی با استفاده از مصاحبه عمیق می‌باشد. نتایج حاصل از محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته با نمایندگان این شرکت‌های چندملیتی حاکی از آن است که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک راهبرد کلیدی برای شرکت‌ها به منظور رسیدن به اهدافشان می‌باشد. پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری مشتمل بر چهار مرحله شروع، شناسایی، توسعه و ارزیابی است. برنامه جانشین‌پروری بر مبنای فرایند یا نتایج ارزیابی می‌گردد و در این پژوهش چند مدل یا روش پیشنهاد گردیده که سامانه کارت امتیازی متوازن به عنوان یکی از روش‌های ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری معرفی شده است.



راثول (۲۰۱۰) در مقاله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی جایگزینی: نقطه شروعی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد» عنوان می‌کند که برنامه‌ریزی جایگزینی و فرایند شناسایی به عنوان یک برنامه حمایتی کوتاه‌مدت و بلندمدت محسوب می‌شود؛ به این ترتیب که سازمان‌ها دارای افرادی هستند که می‌توانند در شرایط بحرانی مسئولیت جایگاه‌های مهم را به عهده گیرند. اما به این دسته از افراد که به عنوان جایگزین انتخاب می‌شوند، هیچ‌گونه وعده ارتقا داده نمی‌شود و در عوض آنها برای مدت زمانی این آمادگی را پیدا می‌کنند که در موقعیت‌های مهمی قرار داشته تا جستجوی لازم برای جایگزینی دائمی از داخل و یا خارج از سازمان صورت پذیرد. این مقاله با استفاده از رویکرد مطالعه موردی توصیف می‌کند که چگونه یک سازمان از برنامه جایگزینی به عنوان ابزاری برای حل و فصل مسائل مهم به عنوان نقطه شروع اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری استفاده می‌کند.

پانندی و شمارا (۲۰۱۴) در مقاله خود با عنوان «تجربیات و چالش‌های برنامه جانشین‌پروری: مطالعه سازمان‌های هندوستان» عنوان کردند که امروزه، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود ایفا می‌کند و به‌طورمستقیم بر رشد سازمانی اثرگذار است. ایشان معتقدند که توسعه استعدادها برای توسعه سازمان، یک ضرورت محسوب می‌شود. آنها روی تجربیات و شیوه‌های جانشین‌پروری که در صنعت انجام شده است، تمرکز کردند. ایشان در ادامه بیان می‌کنند که اگرچه ممکن است روش‌های جانشین‌پروری در صنایع مختلف با هم متفاوت باشد، اما چارچوب همه آنها یکی است.

چلبیکوا و همکارانش (۲۰۱۵) پژوهشی را با عنوان «برنامه‌ریزی توسعه فردی و جانشین‌پروری» اجرا نمودند. محققان در این مطالعه نتیجه‌گیری نمودند که در بازار رقابتی شدید موفقیت یک شرکت به مدیران شایسته آن بستگی دارد. در واقع برای داشتن چنین مدیرانی می‌بایست فرصت رشد و توسعه به آنان داده شود و به همان اندازه که توسعه مدیران با راهبرد شرکت مرتبط است، به همان اندازه هم با شرایط اجتماعی و محیط کسب و کار مرتبط می‌باشد و هرگز نباید فرایند یادگیری برای مدیران پایان یابد. شرکت‌های نوین و پیشرفته این واقعیت را به خوبی دریافته‌اند که ظرفیت و توانمندی نیروی انسانی کلید اصلی هر شرکت به‌شمار می‌آید و با توسعه و رشد استعداد، دانش، مهارت و انگیزه کارکنان می‌توان عملکرد شرکت را ارتقا بخشید.

اودونوح (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «استفاده از رویکرد مدیریت دانش برای حمایت از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اثربخش در خدمات عمومی» به یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها پرداخته و روش‌های محافظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان را در برابر ترک خدمت

کارکنان مورد بررسی قرار داده است. در این پژوهش ۱۶ نفر از مدیران یک سازمان اطلاعات کلیدی خود را به اشتراک گذاشته و نتایج حاکی از اهمیت بالای حفظ و حراست از تخصص و دانش کلیدی سازمان و همچنین ایجاد تعادل لازم بین کارکنان و فناوری، عدم استفاده زیاد از زبان علمی و فنی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استفاده صحیح از ساختارها، قوانین و نقش کلیدی کارکنان در سازمان است.

بلاسن و همکاران (۲۰۱۷) در موضوع «نیاز به پرورش مدیریت میانی: تهدید برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری» ترکیبی از ابعاد اجرایی بیشتر با عمق سلسله مراتبی، اثر دوگانه کاهش ارزش مدیران میانی و کاهش استقلال مدیران میانی را بیان کردند. کاهش روحیه و سطوح بالای استرس، مشکلات عمده افزایش هزینه‌های گردش مالی از موانع توسعه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بوده است و توجه کافی به برنامه‌ریزی جانشینی، ارتقای درونی و توسعه رهبری می‌تواند به توسعه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداختند.

هنری و همکاران (۲۰۱۸)، به بررسی «جانشین‌پروری و راهبردهای بین‌المللی شدن در کسب و کارهای خانوادگی» پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد ارتباطی بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و راهبرد بین‌المللی شدن شرکت‌های خانوادگی وجود دارد که به طور قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر ویژگی‌های ارتباطی در سازمان قرار دارد.

نتایج پژوهشی که از سوی گلدمن (۲۰۲۰) نشان داد که به دلیل بازنشسته شدن مدیران و معاونان کتابخانه‌ها در دانشگاه‌های مورد مطالعه، متقاضیان محدودی برای جایگزینی وجود داشتند که این مسئله مشکلات فراوانی را برای آنها ایجاد کرد.

### برخی از مدل‌های ارائه‌شده در زمینه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد

#### – مدل ستاره هفت نقطه‌ای راثول (۲۰۰۵)

این مسئله مطرح می‌شود که سازمان‌ها چگونه بایستی مدیریت جانشین‌پروری را پیاده‌سازی کنند. راثول مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای را پیشنهاد می‌دهد که برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سیستماتیک و مدیریت آن است. این مدل دارای هفت گام به شرح شکل ذیل می‌باشد.

گام (۱) ایجاد تعهد: در مرحله اول، تصمیم‌گیرندگان سازمان باید به برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن متعهد شوند و آن را به صورت یک برنامه در نظر بگیرند. در این مرحله تصمیم‌گیرندگان سازمان باید مشکلات و فعالیت‌های جاری را ارزیابی کنند، نیاز به برنامه را ارزیابی کنند و شرح دهند. شرایط کامل طرح برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری سازمان را

تعیین کنند. طرح برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری را در راستای برنامه‌های راهبردی نیروی انسانی و سازمانی قرار دهند. فعالیت‌های طرح برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری را با سازمان‌های دیگر محک بزنند. نقش گروه‌های مختلف را در این برنامه مشخص کنند. بیانیه رسالت این برنامه را تنظیم و تدوین نمایند. رویه‌ها و خط‌مشی‌هایی را برای هدایت برنامه تنظیم کنند. اعضای گروه‌هایی را که از این برنامه استفاده می‌کنند، شناسایی کنند. برنامه فعالیت‌ها را برای هدایت برنامه آماده کنند. برنامه فعالیت‌ها را ابلاغ کنند. جلسات طرح برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری را برگزار کنند و فرایندها را به طور مستمر بررسی کنند. مشارکت در این برنامه‌ها را آموزش دهند. به مدیران درباره مشکلات برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در حیطه مسئولیت آنها مشاوره دهند.

گام ۲) ارزیابی کار موجود / شرایط افراد: در مرحله دوم، باید شرایط کاری موجود را در موقعیت‌های اصلی ارزیابی کنند. در این گام تصمیم‌گیرندگان باید جایگاه‌های کلیدی را که در سازمان وجود دارد، به طور روشن و واضح تعیین کنند و رویکردهای بیشتری را برای تعیین شرایط کاری و یا شرایط شایستگی به کار گیرند.

گام ۳) ارزیابی عملکرد افراد: در گام سوم، بحران ارزیابی می‌کند که افراد چگونه شغل خودشان را به خوبی انجام دهند؛ زیرا در بیشتر طرح‌های برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری فرض مسلم بر آن است که افراد باید فعالیت‌های شغلی خود را به خوبی انجام دهند تا پیشرفت کنند. در بخشی از این مرحله سازمان باید فهرستی از استعدادها را تهیه کند و بنابراین مجموعه واضحی از دارایی‌های انسانی موجود را ایجاد می‌نماید.

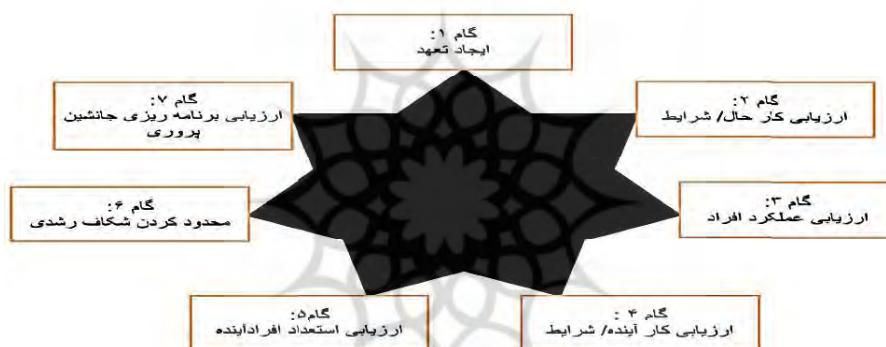
گام ۴) ارزیابی کار آینده / شرایط افراد: در مرحله چهارم، شناسایی شرایط شایستگی در موقعیت‌های کلیدی رهبری در آینده لازم است و برای انجام این کار تصمیم‌گیرندگان باید تلاش کنند تا شرایط کاری آینده و شایستگی‌ها را ارزیابی کنند. رهبران آینده ممکن است آمادگی آن را داشته باشند تا با تغییر شرایط خود را وفق دهند.

گام ۵) ارزیابی استعداد افراد برای آینده: مرحله پنجم به ارزیابی استعداد آینده افراد و تطبیق آنها با شرایط کاری آینده مربوط می‌شود و سازمان باید فرایندی را ایجاد نماید که استعدادها را برای آینده را ارزیابی نماید. فرایند آینده‌گرایی نباید با ارزیابی عملکرد حال‌گرایی و گذشته‌گرایی اشتباه گرفته شود.

گام ۶) بستن شکاف توسعه: اینکه سازمان چگونه می‌تواند نیازهای برنامه‌ریزی و مدیریت

جانشین‌پروری را به‌وسیله پرورش افراد درون سازمانی یا از طریق دیگر ابزار برآورده سازد، در مرحله ششم پاسخ گفته می‌شود. سازمان باید برنامه مستمری برای پرورش و رشد رهبری برای رهبران آینده داشته باشد. همچنین تصمیم‌گیرندگان باید جایگزین‌هایی را برای روش‌های ارتقای درون سازمانی سنتی برای برآورده‌سازی نیازهای جانشینی گسترش دهند.

گام ۷) ارزیابی طرح‌های برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری: سرانجام، برای بهبود طرح‌های برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری باید ارزیابی مستمر و مداومی صورت گیرد تا چگونگی خوبی انجام کار را ارزیابی کند و این مرحله، مرحله آخر و هفتم است. نتایج این ارزیابی باید به کار گرفته شود تا بهبودهای را ایجاد نماید و تعهد به طرح‌های برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری را حفظ نماید.



شکل شماره (۱): مدل ستاره هفت‌نقطه‌ای راٹول (۲۰۰۵)

در این مدل رویکرد مطابقت وضعیت داخلی و خارجی، هم‌راستایی برنامه جانشینی با سایر برنامه‌های سازمان، حرکت سازمان از طریق چرخه حیات توسعه به سمت جانشین‌پروری مورد تأکید است

#### – مدل عملکرد مدیریت جانشین‌پروری کیم (۲۰۰۶)

کیم با ارائه مدلی جامع به دنبال جمع‌بندی سه مدل مسیر ارتقا رهبری، مدل خزانه تسریع و مدل ستاره هفت‌نقطه‌ای بود. او بر این مبنا یک مدل چهار بُعدی ارائه کرد که شامل تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی نظام جانشین‌پروری می‌باشد. پیش‌بینی

### 1. Operation of Succession Management (Comparison of Three Major Models)

دقیق تغییرات و شناسایی شایستگی‌های هر جایگاه و توسعه شایستگی‌ها افراد به همراه ایجاد خزانه استعداد مورد توجه این مدل است (کیم، ۲۰۰۶). ابعاد چهارگانه مدل نظری جانشین‌پروری به این صورت می‌باشد:

**مرحله اول تعیین خطمشی:** در این مرحله، سازمان‌ها مدل و رویه‌های موجود پیشین در نظام مدیریت جانشین‌پروری را مورد بازنگری قرار داده و خطمشی‌هایی را برای پیاده‌سازی سامانه معین می‌کنند. خطمشی مشخص‌کننده محدوددهای است که تصمیم‌های آتی باید در داخل آن گرفته شوند. خطمشی، یک برنامه‌ی عمومی است که به منزله راهنمای عمل، مدنظر مدیران قرار می‌گیرد و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می‌کند؛ ضمن آنکه وسیله مؤثری برای کنترل به‌شمار می‌آید.

تعیین خطمشی در نظام مدیریت جانشین‌پروری، بر دو بعد «تعهد مدیران ارشد به پیاده‌سازی جانشین‌پروری و شناسایی جایگاه‌های کلیدی استوار است. در مرحله تعیین خطمشی، تعهد مدیران ارشد و درگیر شدن آنها در برنامه‌ی مدیریت جانشین‌پروری، یکی از عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری مؤثر می‌باشد. یکی از نقش‌های حیاتی مدیریت جانشین‌پروری، کمک به سازمان در شناسایی جایگاه‌های کلیدی است. به بیان دیگر، پاسخ به این پرسش است که برای چه شغل‌های ضروری ما نیاز به توسعه استعدادها داریم؟» (کانگر و فالمر، ۲۰۰۳).

**مرحله دوم ارزیابی کاندیداها:** برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ابزار اثربخشی برای انتخاب و آماده کردن رهبران آینده است؛ به گونه‌ای که بتواند راهبرد سازمان را طراحی و آن را اجرا نماید و این رویکرد اثربخش درباره فرایند جانشین‌پروری باید اول به این سؤال پاسخ دهد که در آینده سازمان به چه نوع رهبری نیاز خواهد داشت؟ برای رسیدن به این منظور باید با شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز جایگاه‌های کلیدی و گزینش و کاندیداهایی مطابق با این شایستگی‌ها صورت گیرد (هانت و کوکس، ۲۰۰۴).

**مرحله سوم توسعه کاندیداها:** مدیریت جانشین‌پروری و توسعه‌ی رهبری دو روی یک سکه‌اند که باید به صورت یکپارچه به آنها توجه کرد و آنها نیز باید به نیازهای سازمان و

مهارت‌های مورد نیاز و روش‌های توسعه آنها توجه کنند.

مرحله چهارم ارزیابی برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری: با وجود گزینه‌های زیادی که بر اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن تأکید می‌کند، دلیلی که برای کاهش برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها هست که مدیران در نشان دادن ارزش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن به سازمان شکست می‌خورند. ارزیابی، ابزاری است که این ارزش را تعیین می‌کند؛ به طور کلی، شاخص‌های ارزیابی در نظام مدیریت جانشین‌پروری به دو دسته ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری در فرایند و ارزیابی برنامه‌ی مدیریت جانشین‌پروری در نتیجه تقسیم شده‌اند (کیم، ۲۰۰۶). در شکل شماره ۲ ابعاد مدل جانشین‌پروری کیم (۲۰۰۶) نشان داده شده است.

مراحل کاربردی مدل مدیریت جانشین‌پروری کیم (۲۰۰۶)		
مرحله اول: تعیین خط مشی		
مسیر ارتقای رهبری	تیم تسریع	مدل ستاره‌هفت (پر) نقطه‌ای
<p>گام ۱: سازگار کردن مدل مسیر ارتقای رهبری با نیازهای جانشینی سازمان</p> <p>گام ۲: ایجاد یک زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد و قابلیت در سازمان</p> <p>گام ۳: مستندسازی و ابلاغ معیارها مبتنی بر گام قبلی</p>	<p>گام ۱: ایجاد مدل خزانه تسریع</p>	<p>گام ۱: ایجاد تعهد به مدیریت جانشین‌پروری نظام‌مند و پیاده‌سازی برنامه مدیریت جانشین‌پروری</p> <p>گام ۲: ارزیابی نیازها و شرایط کار فعلی</p> <p>گام ۳: ارزیابی عملکرد شغلی فردی</p>

مراحل کاربردی مدل مدیریت جانشین‌پروری کیم (۲۰۰۶)		
مرحله دوم: ارزیابی کارکنان شایسته: ارزیابی مدیران مستعد آینده به صورت انفرادی		
مسیر ارتقای رهبری	تیم تسریع	مدل ستاره هفت (پر) نقطه ای
<p>گام ۴: ارزیابی مدیران مستعد آینده جانشین‌پروری از طریق ادغام ماتریس عملکرد قابلیت</p>	<p>گام ۲: کاندید کردن و شناسایی افراد با قابلیت زیاد</p> <p>گام ۳: تشخیص فرصت‌های توسعه</p>	<p>گام ۴: ارزیابی نیازها و شرایط کار در آینده</p> <p>گام ۵: ارزیابی قابلیت فردی</p>

مراحل کاربردی مدل مدیریت جانشین پروری کیم (۲۰۰۶)		
مرحله سوم: توسعه: توسعه مدیران مستعد آینده		
مسیر ارتقای رهبری	تیم تسریع	مدل ستاره هفت (پر) نقطه‌ای
گام ۵: توسعه و تقویت مدیران مستعد آینده	گام ۴: تجویز راه‌حلهایی برای فرصت‌های توسعه گام ۵: اطمینان از اینکه توسعه اتفاق می‌افتد	گام ۶: بستن شکاف توسعه

مراحل کاربردی مدل مدیریت جانشین پروری کیم (۲۰۰۶)		
مرحله چهارم: ارزیابی برنامه: ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری		
مسیر ارتقاء رهبری	تیم تسریع	مدل ستاره هفت (پر) نقطه-ای
گام ۶: بررسی جدی برنامه‌ها و پیشرفت کل مسیر ارتقا	گام ۶: بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید	گام ۷: ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری

- مدل مدیریت استعداد<sup>۱</sup> (لویز و هکمن، ۲۰۰۶)

لوئیس و هکمن<sup>۲</sup> نوعی چارچوب مفهومی سلسله‌مراتبی را برای مدیریت استعدادها معرفی کرده‌اند که مسائل و چالش‌های مربوط به مدیریت استعدادها و منابع انسانی راهبری را برای ایجاد یک چشم‌انداز مشخص از هم مجزا می‌کند. اجزای سلسله‌مراتب در ستون سمت چپ و مسائلی که مفاهیم این نظام سلسله‌مراتبی را مشخص می‌سازد. مسائل در هر طبقه حاصل تصمیم‌گیری بر اساس مسائل مرحله قبل است. این چارچوب در مرحله اول با مسائل راهبرد و مزیت رقابتی سازمان آغاز می‌شود. سازمان بر اساس تصمیم‌گیری در این مرحله، وارد مرحله بعد می‌شود و مفاهیم راهبردی مربوط به استعدادها را تعیین می‌کند. سپس مخزن استعداد را شناسایی می‌کند و در مرحله بعد بر اساس زمان و محل مناسب قرارگرفتن آنها تعیین و در راستای راهبردهای سازمان آنها را تقسیم‌بندی می‌کنند. مرحله نهایی دربرگیرنده اقدامات

۱ . Talent Management Model

۲ . Lewis & Heckman

خاص مربوط به مدیریت استعدادها است که شامل جذب، انتخاب، مدیریت عملکرد و مدیریت حقوق و دستمزد است (هکمن و لوییز، ۲۰۰۶).

جدول شماره (۱): مدل مدیریت استعداد (لوییس و هکمن، ۲۰۰۶)

نام صاحب نظر، سال ارائه	ابعاد	مؤلفه‌ها
مدل مدیریت استعداد (لوییز و هکمن، ۲۰۰۶)	۱- راهبرد مزیت رقابتی پایدار	۱- چه فرصت‌هایی در بازار موجود است؟ ۲- چه منابع سازمانی باعث ایجاد مزیت می‌شود؟
	۲- مفاهیم راهبردی برای استعداد	چه قسمت‌هایی را می‌توانیم با توجه به مزیت رقابتی بهبود بخشیم؟
	۳- راهبرد خزانه استعداد	چطور ما موقعیت‌های متنوعی در خزانه استعداد قرار می‌دهیم؟ - به چه عملکردی نیاز داریم؟ سیاست جریان خدمت ما چگونه است؟
	۴- سیستم‌های استعداد	چطور راهبردهای خزانه استعداد در سازمان اجرا می‌شود؟
	۵- کاربردهای استعداد	کدام اقدامات به‌طور مؤثر اهداف مدیریت استعداد را برآورده می‌سازد؟ انتخاب، جانشین‌پروری، استخدام، نگهداری، مدیریت عملکرد، پاداش

- مدل مدیریت استعداد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶)

یکی از مدل‌هایی که ابعاد مختلف مدیریت استعداد را به‌صورت جامع تبیین می‌نماید، مدل آرمسترانگ (۲۰۰۶) است. در این مدل، فرایند مدیریت استعداد با راهبرد کسب و کار به عنوان نقشه راه آغاز می‌شود. در ادامه کاستی‌های در رابطه با کارکنان مستعد مورد توجه قرار می‌گیرد و سپس از طریق حفظ و مدیریت استعدادهایی که از داخل یا خارج سازمان تأمین شده‌اند، سازمان یک خزانه استعداد شامل نیروهای کار ماهر، متخصص و متعهد را در اختیار خواهد داشت (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۹۱). عناصر این مدل در سه مرحله شامل فعالیت‌های مربوط به جذب استعدادها، فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگهداشت استعدادها و فعالیت‌های مربوط به توسعه استعدادها جای می‌گیرند.

جدول شماره (۲): مدل مدیریت استعداد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶)

نام صاحب نظر، سال ارائه	ابعاد	مؤلفه‌ها
	۱- جذب استعداد (بر اساس راهبرد کسب و کار)	۱- تأمین نیرو از داخل ۲- تأمین نیرو از خارج



۱- مدیریت روابط استعدادها ۲- مدیریت عملکرد ۳- یادگیری و پیشرفت ۴- درگیری/ تعهد	۲- حفظ و نگهداشت استعداد	مدل مدیریت استعداد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶)
۱- جایگزین پروری مدیریت ۲- مدیریت پیشرفت مسیر شغلی	۳- مدیریت توسعه استعداد (بر اساس خزانه استعداد و نیروی متعهد و درگیر)	

علی‌رغم اینکه در خصوص جانشین‌پروری و مدیریت استعداد مدل‌های جداگانه‌ای ارائه گردیده، اما مدلی با عنوان عنوان جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران تاکنون ارائه نشده است. از این حیث، این پژوهش نوآوری دارد.

### جامعه مورد بررسی

ارتش جمهوری اسلامی ایران پیکره اصلی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران را تشکیل می‌دهد. وظیفه اصلی ارتش حفاظت از استقلال و تمامیت ارضی کشور است. امروزه ارتش جمهوری اسلامی ایران از چهار نیروی زمینی، نیروی دریایی، نیروی هوایی و نیروی پدافند هوایی و همچنین یک معاونت هماهنگ‌کننده تشکیل می‌شود که این نیروها و کلیه یگان‌های زیرمجموعه آنها تحت نظر ستاد فرماندهی کل ارتش فعالیت می‌کنند.

دکترین نظامی نیروهای مسلح ایران و ارتش جمهوری اسلامی ایران بر پایه ماده ششم قانون ارتش جمهوری اسلامی ایران بر هفت اصل اسلامی بودن، ولایی بودن، مردمی بودن، خودکفایی، انضباط، اقتدار و سادگی و دفاعی بودن استوار می‌باشد. اسلامی بودن: در تشکیل و تجهیز نیروهای مسلح و ارتش جمهوری اسلامی ایران، اساس و ضابطه مکتب اسلام است؛ به نحوی که بر همه شئون و ابعاد آن، ضوابط و مقررات شرع حاکمیت داشته باشد.

ولایی بودن: نیروهای مسلح و ارتش جمهوری اسلامی ایران تحت فرمان فرماندهی کل بوده و اصل وحدت فرماندهی در تمامی رده‌های آن حاکم می‌باشد. دستور فرمانده در صورتی که مغایر با دستورهای مسلم شرع، فرمان‌های فرماندهی کل و حاکمیت نظام و قوانین جمهوری اسلامی ایران نباشد، لازم‌الاجرا است.

مردمی بودن: نیروهای مسلح و ارتش جمهوری اسلامی ایران همواره در کنار مردم و در جهت مصالح و آرمان‌های امت اسلامی انجام وظیفه می‌نمایند و در زمان صلح به درخواست

دولت، افراد و تجهیزات فنی خود را در حدی که به آمادگی رزمی آنها آسیبی وارد نشود، در جهت خدمت به مردم به کار می‌گیرند.

خودکفایی: نیروهای مسلح و ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از تمامی توان خود را در جهت رسیدن به خودکفایی انجام می‌دهند.

انضباط: نیروهای مسلح و ارتش جمهوری اسلامی ایران باید با ایجاد انضباط ظاهری و معنوی برخاسته از اعتقاد و ایمان پرسنل، وضع مقررات منطقی و عادلانه و برقراری سامانه‌های تشویق و تنبیه، زمینه اجرای کامل دستورها و مقررات را فراهم سازند.

اقتدار و سادگی: نیروهای مسلح و ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌بایست از چنان آمادگی، تحرک و اقتداری برخوردار باشند که بتوانند با بهره‌گیری از تمامی امکانات جمهوری اسلامی جرأت تعرض را از دشمن آشکار و نهان سلب نمایند.

در نیروهای مسلح و ارتش جمهوری اسلامی ایران در تمامی زمینه‌ها اعم از طرح‌ریزی ستادی، اعمال مدیریت، به‌کارگیری سامانه‌ها و روش‌ها، گزینش فناوری و صدور دستورالعمل‌ها باید اصل سادگی رعایت شود. تشکیلات غیرضروری و تشریفات بی‌مورد حذف شده و روش‌های یکنواخت‌سازی مورد توجه قرار گیرد.

دفاعی بودن: نیروهای مسلح و ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از تمامی توان خود دشمن را از تعرض بازداشته، در برابر هرگونه تجاوز دفاع نموده و متجاوز را تنبیه و سرکوب می‌نمایند و در عین اعتقاد به اصل عدم‌تعرض، ملل مسلمان و مستضعف غیرمعارض با اسلام را برای دفاع از خود یاری می‌کنند.

### مأموریت و وظیفه‌ها

مأموریت اصلی ارتش جمهوری اسلامی ایران، آمادگی و مقابله در برابر هرگونه تجاوز نظامی علیه استقلال و دفاع از منافع کشور و تمامیت ارضی نظام جمهوری اسلامی ایران است. بنابر ماده هفتم قانون ارتش جمهوری اسلامی ایران، مأموریت و وظایف ارتش به صورت زیر است:

- آمادگی و مقابله در برابر هرگونه تجاوز نظامی علیه استقلال، تمامیت ارضی، نظام جمهوری اسلامی ایران و منافع کشور؛
- همکاری با نیروی انتظامی و سپاه پاسداران در مقابله با اشراک، یاغیان، قاچاقچیان، تجزیه‌طلبان و جریان‌برانندگان نظام در موقع ضروری و بنا به دستور؛

- آمادگی جهت همکاری با سپاه پاسداران در کمک به ملل مسلمان و مستضعف غیرمعارض با جهان اسلام، در دفاع از خود در برابر تهدید و تجاوز نظامی، بنا به درخواست آنان و بنا به دستور؛
- در اختیار قرار دادن افرادی که در استخدام ارتش هستند و تجهیزات فنی آنها بنا به درخواست دولت در اجرای اصل ۱۴۷ قانون اساسی و با رعایت کامل موازین عدل اسلامی، در حدی که بنا به تشخیص شورای عالی دفاع به آمادگی رزمی ارتش آسیبی وارد نشود؛
- سازماندهی، آموزش، به‌کارگیری و توسعه تجهیزات و گسترش نیروهای زمینی، هوایی و دریایی متناسب با امکانات و تهدیدات برای انجام مأموریت‌های محوله؛
- تلاش مداوم و مستمر در جهت حاکمیت کامل فرهنگ و ضوابط اسلامی در ارتش و وزارت دفاع و سازمان‌های وابسته به آنها؛
- آماده نمودن مردم برای دفاع مسلحانه از کشور و نظام جمهوری اسلامی، در چارچوب قانون خدمت وظیفه عمومی؛
- کمک به سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران در آموزش و سازماندهی؛
- اقدامات لازم در زمینه کسب اطلاع از اوضاع، رویدادها و تحولات سیاسی-نظامی آشکار و نهان منطقه و جهان و ارزیابی مستمر تهدیدات و توان رزمی دشمنان بالفعل و بالقوه.

### روش تحقیق

این تحقیق یک تحقیق کیفی و داده‌بنیاد (گردند تئوری) می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف بنیادی محسوب می‌گردد. با توجه به هدف آن مبنی بر اکتشاف یک مدل کاربردی در خصوص ارتش جمهوری اسلامی ایران، یک تحقیق بنیادی-اکتشافی می‌باشد که نتایج آن می‌تواند جزء تحقیقات کاربردی محسوب گردد. *رتال جامع علوم انسانی*

جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش، فرماندهان و استادان و خبرگان جامعه علمی و دانشگاهی و همچنین متخصصان و مدیران ارتش جمهوری اسلامی ایران (درجه سرهنگ به بالا) با بالاترین

تحصیلات، بالاترین تجربه، داشتن تألیف و ایده می‌باشند که از سوابق آموزشی و اجرایی لازم در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار هستند و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند و در فرایند مصاحبه شرکت کردند.

### روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات و ابزار اندازه‌گیری

در این پژوهش از مصاحبه‌های ساختار نیافته و عمیق استفاده شده است استفاده شده است. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه شونده‌گان، برای بررسی نظرات مصاحبه شونده‌گان؛ در پروتکل مصاحبه؛ از ۷ سؤال استفاده شد. که سؤال‌های مطرح شده در مصاحبه‌ها به شرح جدول ۱ می‌باشد. ضمن این که سؤال‌های فرعی دیگری نیز در کنار سؤال‌ها برای درک تجارب شرکت کنندگان در حین مصاحبه مطرح می‌شد. در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش سؤال‌های راهنما، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شونده‌گان کنترل کرده است و عوامل مورد بحث، بررسی و نهایی شدند. لازم به ذکر است که مدت زمان انجام مصاحبه‌ها برای هر فرد بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه بوده است تا فرصت کافی برای مطرح کردن نظرات مصاحبه‌شونده‌گان در اختیار آن‌ها باشد.

جدول شماره (۳): سؤال‌های پروتکل مصاحبه

شماره	شرح سؤال‌ها
۱	جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران چگونه باید باشد؟
۲	ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل کدامند؟
۳	اولویت‌سازی زیرمجموعه‌های ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها چگونه است؟
۴	بستر مناسب جهت اجرای مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد کدام است؟
۵	بستر مناسب جهت اجرای جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد با در نظر گرفتن ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن کدام است؟
۶	اجرای جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد و همچنین با در نظر گرفتن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن چه پیامدهایی دارد؟
۷	راهبردهایی که می‌تواند در زمینه دستیابی به مدل مناسب جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد یاری‌رسان باشد، کدامند؟

### تجزیه تحلیل داده‌ها و اطلاعات

برای تجزیه تحلیل داده‌ها و اطلاعات از کدگذاری و نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. به‌علاوه برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا<sup>۱</sup> به شیوه استقرایی استفاده شده است. روش تحلیل محتوای استقرایی به منظور دستیابی به یک نظریه اصلی، ساخت یک مدل یا توسعه مفهومی به کار می‌رود. در این روش از مراحل استفاده می‌شود که مشابه روش کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد است.

بنابراین در این پژوهش، از کدگذاری باز<sup>۲</sup>، کدگذاری محوری<sup>۳</sup> و کدگذاری گزینشی<sup>۴</sup> استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

سیمای مشارکت‌کنندگان

تعداد مشارکت‌کنندگان در پژوهش کنونی برابر ۱۲ نفر است. در جدول زیر مشخصات هر کدام از مشارکت‌کنندگان پژوهش را به تفکیک نشان داده شده است.

جدول شماره (۴): مشخصات مصاحبه‌شوندگان

مشارکت‌کننده	نام دانشگاه یا سازمان متبوع	مدرک تحصیلی	مدت تجربه	مدت مصاحبه
مشارکت‌کننده شماره ۱	ارتش جمهوری اسلامی ایران	دکتری	۴۲ سال	۴۵ دقیقه
مشارکت‌کننده شماره ۲	نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی	دکتری	۳۰ سال	۵۰ دقیقه
مشارکت‌کننده شماره ۳	نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی	دکتری	۳۰ سال	۶۰ دقیقه
مشارکت‌کننده شماره ۴	ارتش جمهوری اسلامی ایران	دکتری	۴۱	۵۰ دقیقه
مشارکت‌کننده شماره ۵	ارتش جمهوری اسلامی ایران	دکتری	۳۰	۶۰ دقیقه
مشارکت‌کننده شماره ۶	ارتش جمهوری اسلامی ایران	دکتری	۴۱	۶۰ دقیقه
مشارکت‌کننده شماره ۷	نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی	دکتری	۳۵	۴۵ دقیقه
مشارکت‌کننده شماره ۸	نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی	دکتری	۳۰	۴۵ دقیقه
مشارکت‌کننده شماره ۹	نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی	دکتری	۴۰	۵۰ دقیقه
مشارکت‌کننده شماره ۱۰	ارتش جمهوری اسلامی ایران	دکتری	۴۲	۵۵ دقیقه

۱ Content Analysis

۲ Open Coding

۳ Axial Coding

۴ Selective coding

مشارکت‌کننده	نام دانشگاه یا سازمان متبوع	مدرک تحصیلی	مدت تجربه	مدت مصاحبه
مشارکت‌کننده شماره ۱۱	ارتش جمهوری اسلامی ایران	دکتری	۳۶	۶۰ دقیقه
مشارکت‌کننده شماره ۱۲	ارتش جمهوری اسلامی ایران	دکتری	۳۵	۶۰ دقیقه

### یافته‌های حاصل از کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌های مصاحبه

#### کدگذاری باز

این گام اولین مرحله‌ی کدگذاری در بسیاری از راهبردهای رویکرد کیفی است (بیرز، ۲۰۱۸). استراوس و کوربین کدگذاری باز را این‌گونه توصیف می‌کنند: «بخشی از تحلیل که مشخصاً به نامگذاری و دسته‌بندی پدیده از طریق بررسی دقیق داده‌ها مربوط می‌شود.» به عبارت بهتر، در این نوع کدگذاری مفاهیم درون مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند. مهمترین مسئله این است که به قول سالدانا (۲۰۰۸) آجرهای بناکننده نظریه درست گذاشته شوند. بنابراین، او به نقل از کین (۲۰۰۴) معتقد است ابتدا باید سندها را چندین بار مطالعه و قسمت‌های مهم را از غیرمهم در جهت تمرکز بیشتر بر روی واحدهای معنادار پراهمیت جدا نماییم و سپس از این واحدهای معنادار مفاهیم اولیه را استخراج کنیم.

محقق هر مصاحبه را در قالب همین رویه کدگذاری مقدماتی نموده و در نهایت ۲۲۵ کد باز را به عنوان برچسب‌های معنادار به واحدهای معنایی نسبت داد. اما بعد از اعمال نظر محقق در ماه‌های آینده و مشورت با استادان راهنما و مشاور سرانجام ۱۴۰ کد باز به عنوان کدهای باز مرحله اول، از واحدهای معنادار متن انتخاب گردید

#### کدگذاری محوری

کدگذاری محوری جریان فرایندها و فعالیت‌هایی که در بستر این تحقیق اتفاق افتاده است، نشان می‌دهد. بر اساس «رهیافت نظام‌مند» استراوس و کوربین (۱۹۹۸) مقوله‌های استخراج شده از داده‌های خام مصاحبه در قالب الگویی به نام الگوی کدگذاری محوری گردآوری می‌شوند. این الگو شامل ۶ محور به ترتیب زیر است:

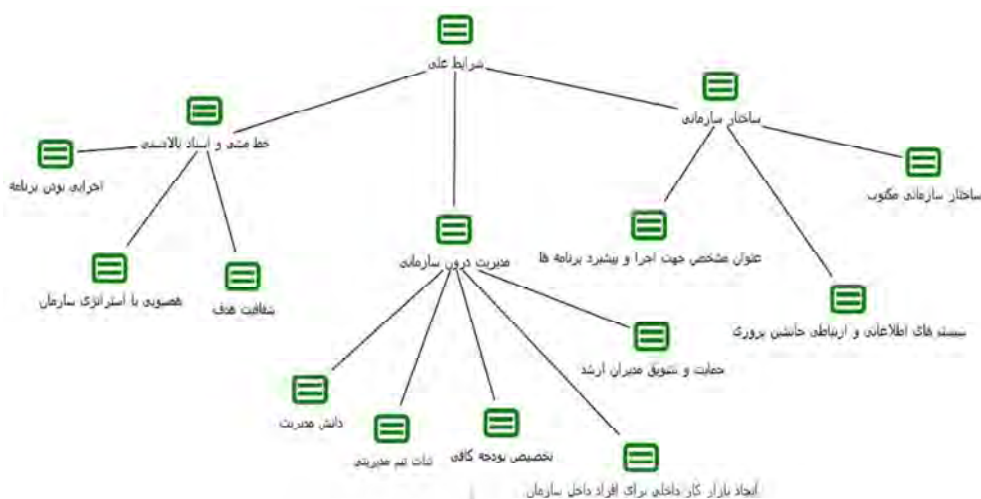
- شرایط علی: مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که مقوله محوری تأثیر می‌گذارند؛
- مقوله محوری: مقوله‌ای اصلی که می‌توان دیگر مقوله‌ها به آن ربط داده و به کرات در داده‌ها ظاهر می‌شود؛
- اقدامات: کنش‌ها و برهم کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود؛
- زمینه‌ها: شرایط خاصی که بر اقدامات تأثیر می‌گذارند؛
- شرایط مداخله‌گر: شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبرها تأثیر می‌گذارند؛
- پیامدها: خروجی‌های حاصل از به‌کارگیری اقدامات.

#### شرایط علی

این واژه به حوادث یا وقایعی دلالت می‌کند که به وقوع یا رشد پدیده‌ای منتهی می‌شود؛ بنابراین شرایط علی عواملی هستند که به صورت مستقیم با موضوع پژوهش در ارتباطند. طبق تحلیل‌های انجام شده مقوله‌های ساختار سازمانی، مدیریت درون سازمانی و خط مشی و اسناد بالادستی به عنوان عوامل علی تعیین شدند. برای درک بهتر مقوله‌های شرایط علی همین‌طور ابعادش، و نیز مفاهیم استخراج شده، این مقولات استخراج شده در نرم‌افزار مکس کیودا را به صورت نقشه نشان داده می‌شود.

جدول شماره (۵): مقوله‌های اصلی و فرعی شرایط علی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم اولیه
ساختار سازمانی	ساختار سازمانی	ساختار سازمانی مکتوب
		سامانه‌های اطلاعاتی و ارتباطی جانشین‌پروری
		عنوان مشخص جهت اجرا و پیشبرد برنامه‌ها
شرایط علی	مدیریت درون سازمانی	حمایت و تشویق مدیران ارشد
		ایجاد بازار کار داخلی برای افراد داخل سازمان
		تخصیص بودجه کافی
		ثبات تیم مدیریتی
		دانش مدیریت
خط مشی و اسناد بالادستی	خط مشی و اسناد بالادستی	اجرایی بودن برنامه
		همسویی با راهبرد سازمان
		شفافیت هدف



نمودار شماره (۳): نمودار درختی مقوله شرایط علی

### مقوله محوری

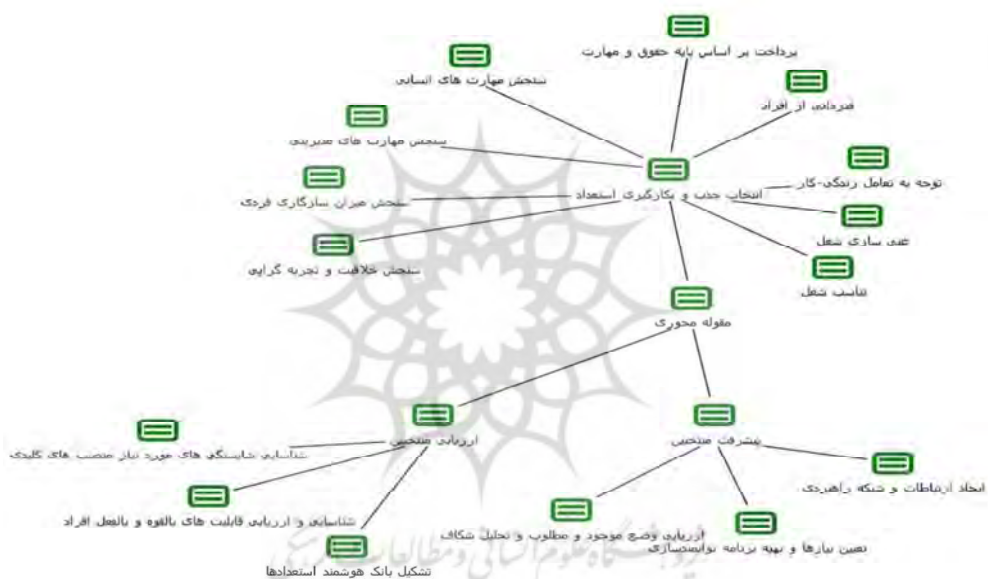
یکی از ویژگی‌هایی که باعث می‌شود مقوله محوری تعیین شود، این است که می‌بایست مقوله محوری داشته باشد و بتوان سایر مقوله‌های دیگر را به آن ربط داد و همچنین تکرار آن نیز مهم است؛ یعنی در اغلب موارد نشانه‌هایی وجود داشته باشد که به آن مفهوم اشاره کند. می‌توان گفت مقوله محوری، حاصل شرایط علی است. طبق تحلیل‌های انجام‌شده مقوله‌های پیشرفت منتخبان، انتخاب، جذب و به‌کارگیری استعداد منابع انسانی، و ارزیابی منتخبان به عنوان عامل محوری تعیین شدند.

جدول شماره (۶): مقوله‌های اصلی و فرعی مقوله محوری

مفاهیم اولیه	مقوله فرعی	مقوله اصلی
تهیه شرح شغل برای هر یک از مناصب کلیدی	ارزیابی منتخبان	مقوله محوری
شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز منصب‌های کلیدی		
شناسایی و ارزیابی قابلیت‌های بالقوه و بالفعل افراد		
تشکیل بانک هوشمند استعدادها		
ارزیابی وضع موجود و مطلوب و تحلیل شکاف	پیشرفت منتخبان	
تعیین نیازها و تهیه برنامه توانمندسازی		
ایجاد ارتباطات و شبکه راهبردی		
سنجش خلاقیت و تجربه‌گرایی		



سنجش میزان سازگاری فردی	انتخاب جذب و به کارگیری استعداد	
سنجش مهارت‌های مدیریتی		
سنجش مهارت‌های انسانی		
پرداخت بر اساس پایه حقوق و مهارت		
قدردانی از افراد		
توجه به تعامل زندگی-کار		
غنی‌سازی شغل		
تناسب شغل		



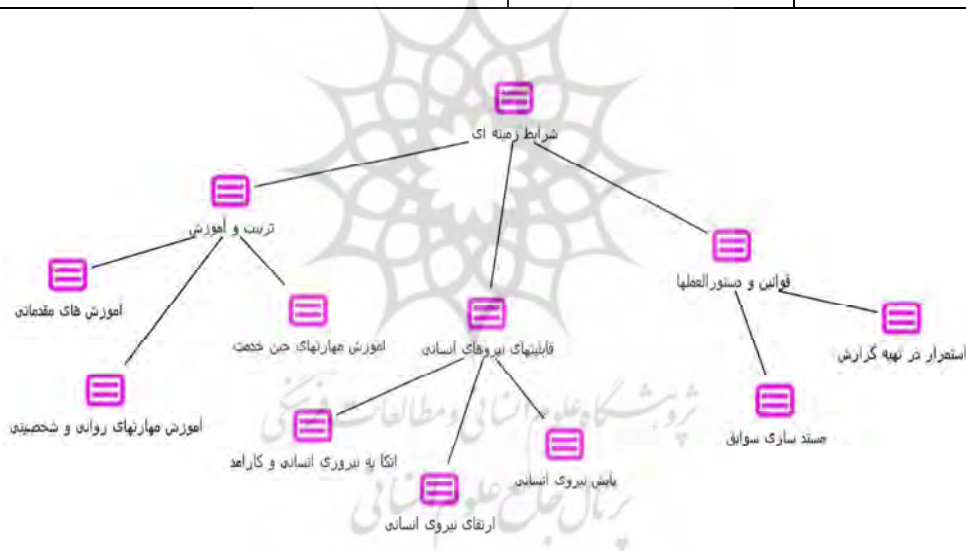
نمودار شماره (۴): نمودار درختی مقوله محوری (خروجی مکس کیودا)

### شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای مجموعه خاصی از شرایط هستند که در یک زمان و مکان خاص جمع می‌آیند تا مجموعه اوضاع و احوال یا مسائلی را به وجود آورند و با عمل خود به آنها پاسخ می‌دهند. طبق تحلیل‌های انجام‌شده مقوله‌های تربیت و آموزش، قوانین و دستورالعمل‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی به عنوان عوامل زمینه‌ای تعیین شدند.

جدول شماره (۷): مقوله‌های اصلی و فرعی شرایط زمینه‌ای

مفاهیم اولیه	مقوله فرعی	مقوله اصلی
آموزش‌های مقدماتی	تربیت و آموزش	شرایط زمینه‌ای
آموزش مهارت‌های روانی و شخصیتی		
آموزش مهارت‌های حین خدمت		
اتکای به نیروی انسانی و کارآمد	قابلیت‌های نیروی انسانی	
ارتقای نیروی انسانی		
پایش نیروی انسانی		
مستندسازی سوابق	قوانین و دستورالعمل‌ها	
استمرار در تهیه گزارش		



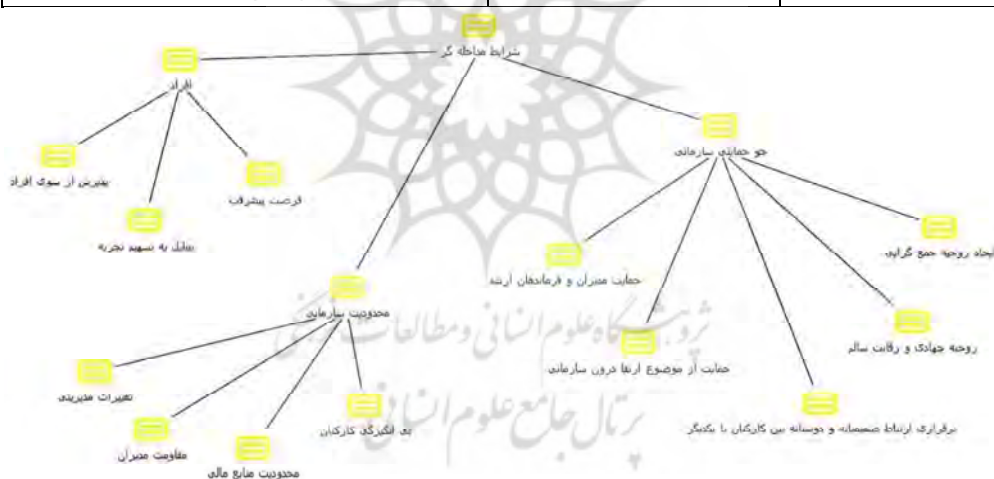
نمودار شماره (۵): نمودار درختی مقوله شرایط زمینه‌ای (خروجی مکس کیودا)

### شرایط تعدیل‌گر

برعکس شرایط زمینه‌ای، شرایط تعدیل‌گر شرایط عمومی هستند که بر راهبردها مؤثر هستند که طبق تحلیل‌های انجام‌شده مقوله‌های افراد، محدودیت‌های سازمان و جو حمایتی سازمانی به عنوان عوامل تعدیل‌گر تعیین شدند.

جدول شماره (۸): مقوله‌های اصلی و فرعی شرایط تعدیل‌گر

مفاهیم اولیه	مقوله فرعی	مقوله اصلی
پذیرش از سوی افراد	افراد	شرایط تعدیل‌گر
تمایل به تسهیم تجربه		
فرصت پیشرفت		
تغییرات مدیریتی	محدودیت سازمانی	
مقاومت مدیران		
محدودیت منابع مالی		
بی‌انگیزگی کارکنان	جو حمایتی سازمانی	
حمایت مدیران و فرماندهان ارشد		
حمایت از موضوع ارتقای درون‌سازمانی		
بر برقراری ارتباط صمیمانه و دوستانه بین کارکنان با یکدیگر		
روحیه جهادی و رقابت سالم		
ایجاد روحیه جمع‌گرایی		



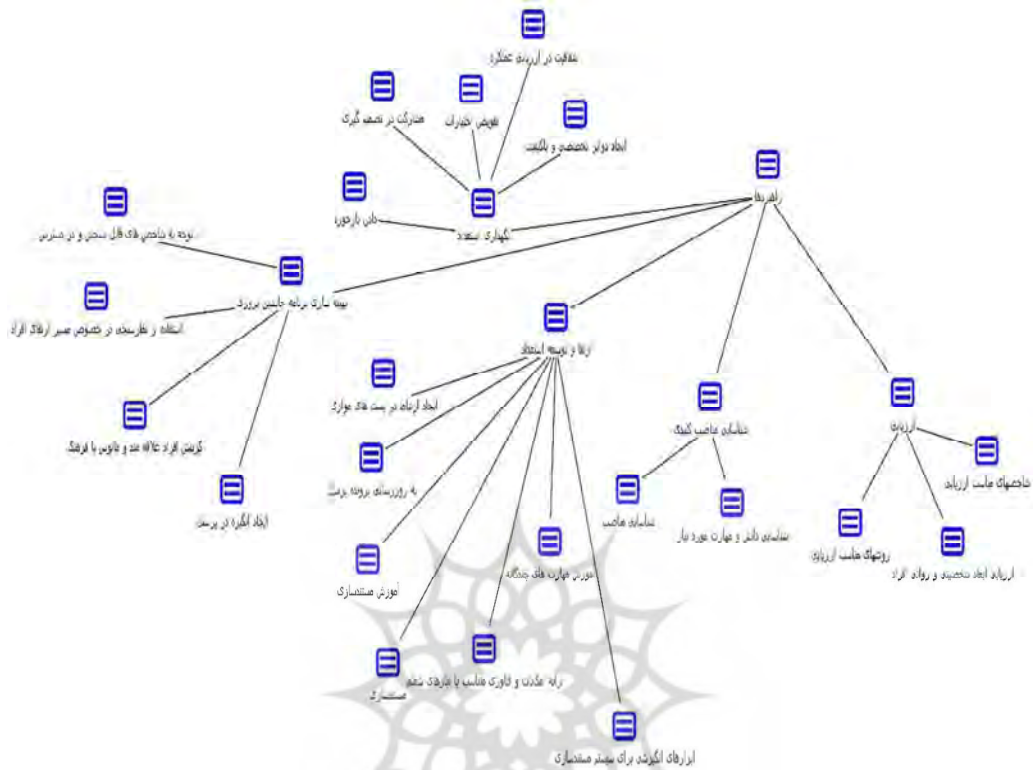
نمودار شماره (۶): نمودار درختی مقوله شرایط تعدیل‌گر (خروجی مکس کیودا)

### راهبردها

راهبردها، کنش‌ها یا برهم کنش‌های خاصی هستند که از پدیده محوری منتج می‌شوند که طبق تحلیل‌های انجام شده مقوله‌های بهینه‌سازی برنامه جانشین‌پروری، نگهداری استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناصب کلیدی و ارزیابی به عنوان راهبردها تعیین شدند

جدول شماره (۹): مقوله‌های اصلی و فرعی راهبردها

مفاهیم اولیه	مقوله فرعی	مقوله اصلی
توجه به شاخص‌های قابل سنجش و در دسترس	بهینه‌سازی برنامه جانشین‌پروری	راهبردها
استفاده از نظرسنجی در خصوص مسیر ارتقای افراد		
گزینش افراد علاقه‌مند و مأنوس با فرهنگ		
ایجاد انگیزه در کارکنان		
شفافیت در ارزیابی عملکرد	نگهداری استعداد	
دادن بازخورد		
مشارکت در تصمیم‌گیری		
تفویض اختیارات		
ایجاد دواير تخصصی و باکیفیت	ارتقا و توسعه استعداد	
مستندسازی		
ابزارهای انگیزشی برای نظام مستندسازی		
آموزش مستندسازی		
ارائه امکانات و فناوری متناسب با نیازهای شغلی		
ایجاد ارتباط در جایگاه‌های موازی		
به‌روزرسانی پرونده کارکنان	شناسایی مناصب کلیدی	
آموزش مهارت‌های چندگانه		
شناسایی مناصب	نظارت و ارزیابی	
شناسایی دانش و مهارت مورد نیاز		
روش‌های مناسب ارزیابی		
ارزیابی ابعاد شخصیتی و روانی افراد		
شاخص‌های مناسب ارزیابی		



نمودار شماره (۷): نمودار درختی مقوله شرایط راهبردها (خروجی مکس کیودا)

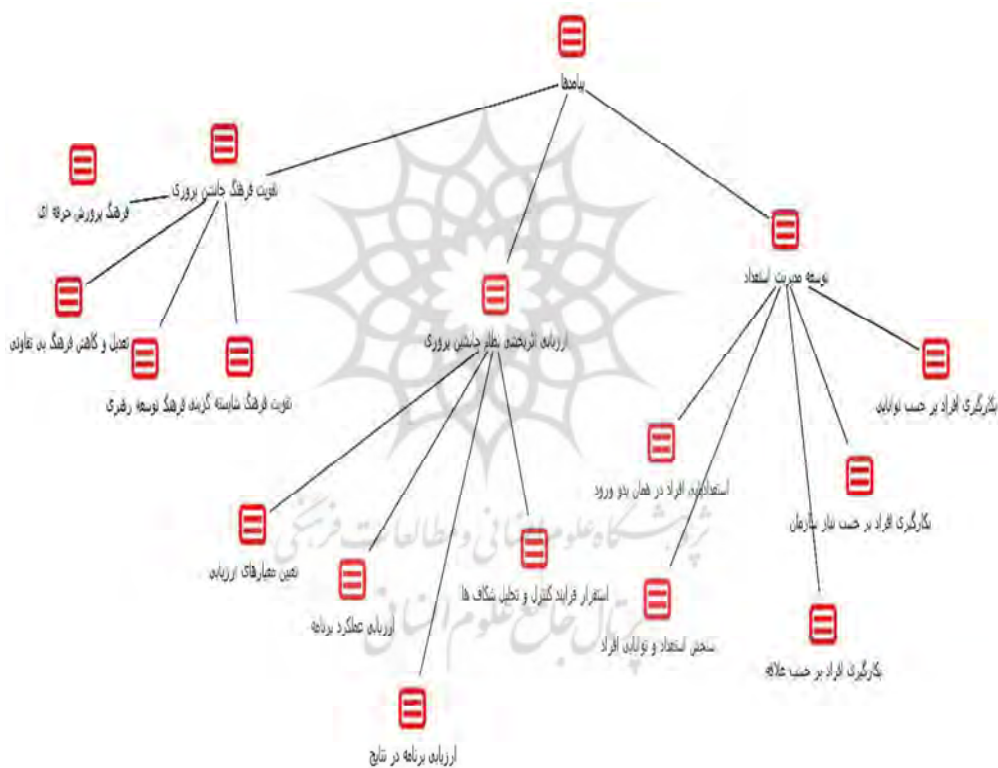
### پیامدها

پیامدها را می‌توان خروجی‌های حاصل از راهبردها دانست که طبق تحلیل‌های انجام‌شده مقوله‌های تقویت فرهنگ جانشین‌پروری، اثربخشی نظام جانشین‌پروری و توسعه مدیریت استعداد، به عنوان پیامدها تعیین شدند.

جدول شماره (۱۰): مقوله‌های اصلی و فرعی پیامدها

مفاهیم اولیه	مقوله فرعی	مقوله اصلی
فرهنگ پرورش حرفه‌ای	تقویت فرهنگ جانشین‌پروری	پیامدها
تقویت فرهنگ شایسته‌گزینی		
تعدیل و کاهش فرهنگ بی‌توجهی		
فرهنگ توسعه رهبری		
تعیین معیارهای ارزیابی	اثربخشی نظام	

ارزشیابی عملکرد برنامه	جانشین‌پروری
ارزشیابی برنامه در نتایج	
استقرار فرایند کنترل و تحلیل شکافها	توسعه مدیریت استعداد
استعدادیابی افراد در همان بدو ورود	
سنجش استعداد و توانایی افراد	
به‌کارگیری افراد بر حسب علاقه	
به‌کارگیری افراد بر حسب نیاز سازمان	
به‌کارگیری افراد بر حسب توانایی	

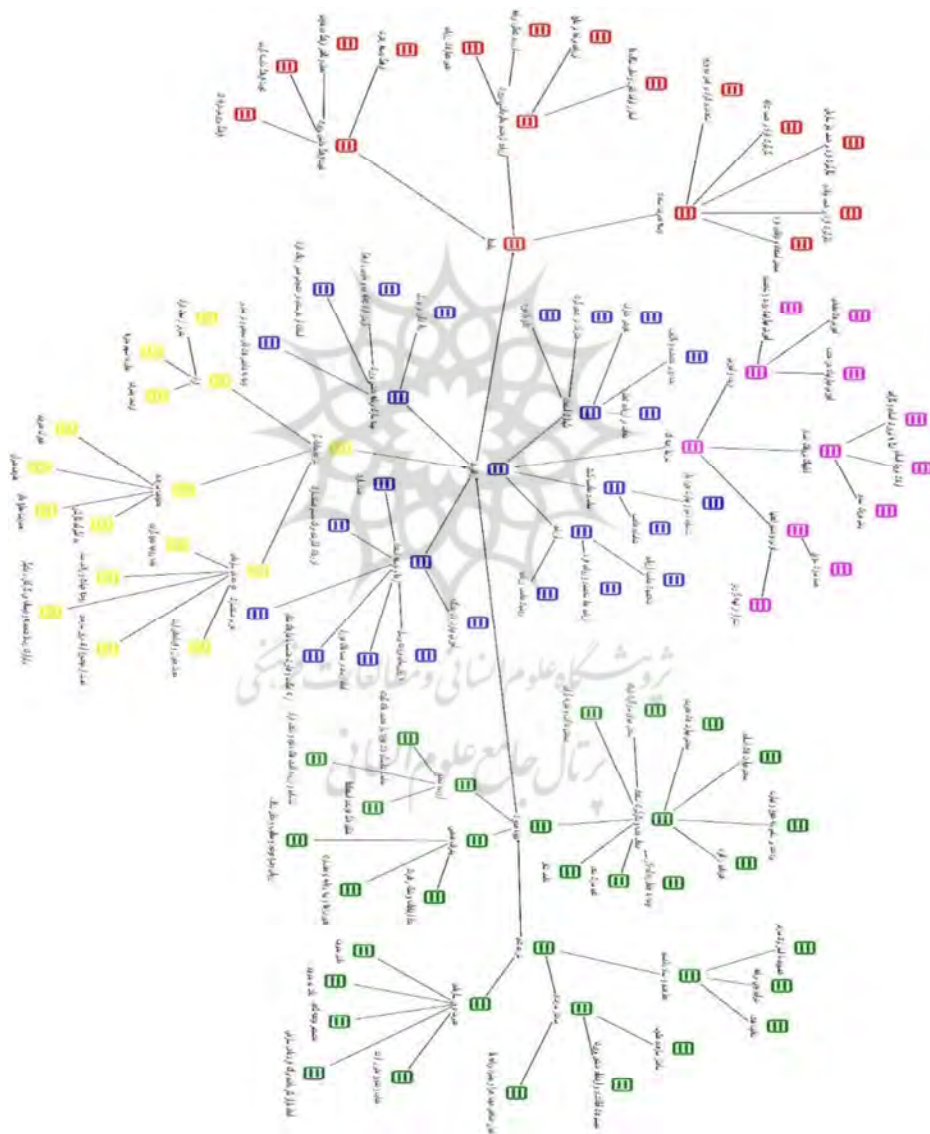


نمودار شماره (۸): نمودار درختی مقوله پیامدها (خروجی مکس کیودا)

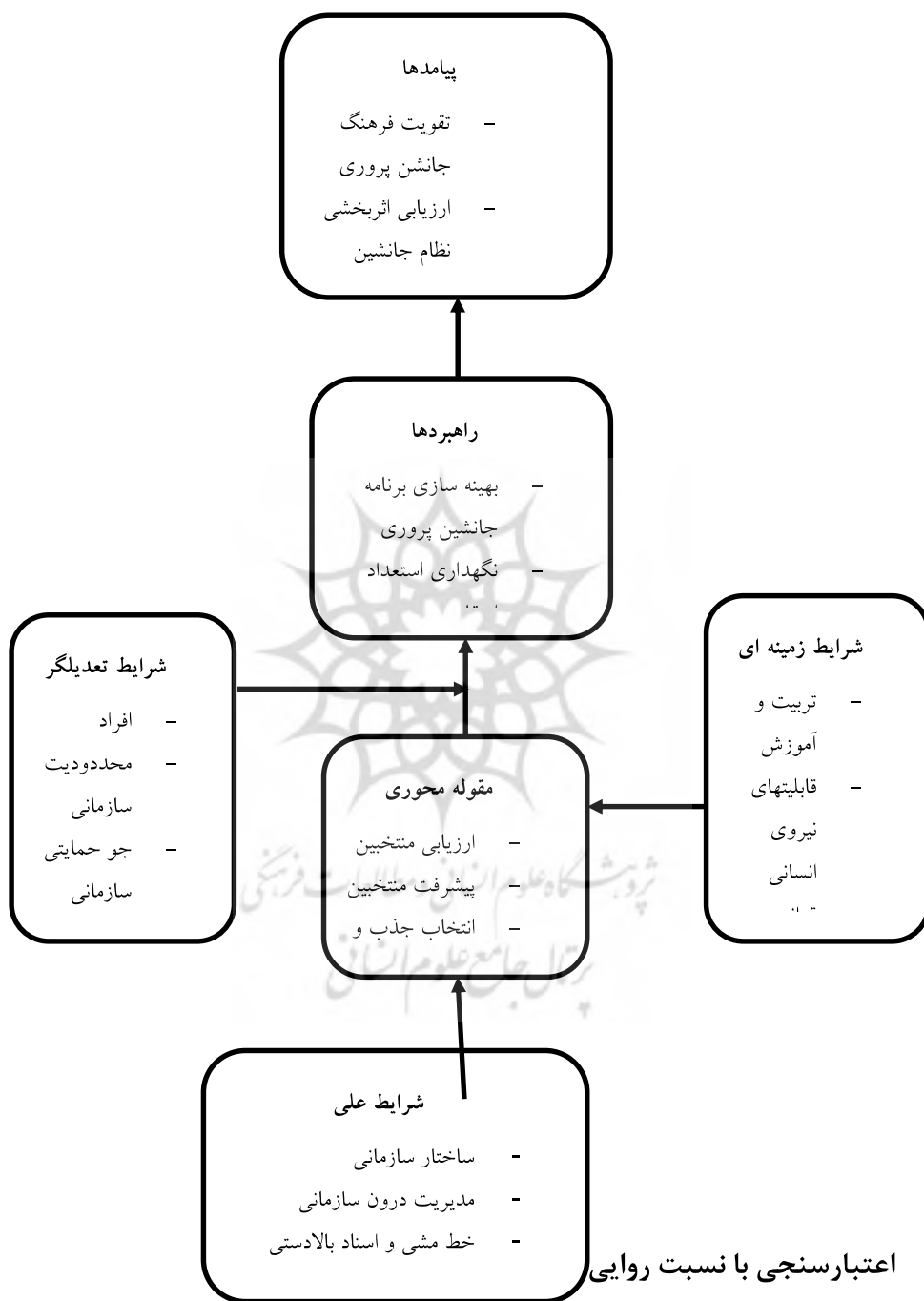
### کدگذاری گزینشی

کدگذاری انتخابی عبارت است از فرایند انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط کردن نظام‌مند آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و

توسعه بیشتری دارند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است؛ به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده است و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. بر اساس مراحل گذشته در تحقیق حاضر مدل پارادایمی تحقیق به صورت زیر خواهد بود.



نمودار شماره (۱۱): نمودار درختی مدل پارادایمی تحقیق





در این بخش از شاخص روایی محتوا (CVR) برای اعتبارسنجی مدل کیفی استفاده شد. این شاخص به وسیله لاوشه (۱۹۷۵) طراحی شده است (لوهلین، ۲۰۰۴). جهت محاسبه این شاخص از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای سؤال‌های مورد نظر استفاده می‌شود و با توضیح اهداف برای آنها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤال‌ها به آنها، از آنها خواسته می‌شود تا هر یک از سؤال‌ها را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت «گویه مفید است»، «گویه مفید است به شرط اصلاح» و «گویه مفید نیست» طبقه‌بندی کنند. سپس بر اساس فرمول زیر، نسبت روایی محتوا محاسبه می‌شود:

### فرمول (۱)

$$CVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصان} - \text{تعداد متخصصینی که گزینۀ مفید را انتخاب کرده‌اند}}{\text{تعداد کل متخصصان}}$$

بر اساس تعداد متخصصانی که سؤال‌ها را ارزیابی کرده‌اند، حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس جدول زیر بایستی باشد. مقدار CVR محاسبه شده برای آنهایی که کمتر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد متخصصان ارزیابی‌کننده سؤال باشد، بایستی از بین سؤال‌ها کنار گذاشته شوند، به علت اینکه بر اساس شاخص روایی محتوا، روایی محتوا قابل قبولی ندارند. جدول شماره (۱۱): حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصان نمره

تعداد متخصصان	مقدار CVR	تعداد متخصصان	مقدار CVR	تعداد متخصصان	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳

۰/۳۱	۳۵	۰/۵۴	۱۳	۰/۹۹	۷
۰/۲۹	۴۰	۰/۵۱	۱۴	۰/۷۵	۸
		۰/۴۹	۱۵	۰/۷۸	۹
		۰/۴۲	۲۰	۰/۶۲	۱۰

در پژوهش حاضر برای بررسی روایی محتوای مدل کیفی، به ۱۲ نفر از استادان رشته مدیریت داده و از آنان درخواست شد که درخصوص هر یک از ۸۱ مفهوم به صورت «مفید است»، «مفید نیست» و «مفید به شرط اصلاح» پاسخ دهند. پاسخ‌ها بر اساس فرمول CVR محاسبه و با جدول لاوشه انطباق داده شد. چون تمامی اعداد بالاتر از حد استاندارد (۰/۵۶) بودند، در نتیجه اعتبار آن مورد قبول واقع شد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به‌طور کلی بر اساس الگوی تحقیق مشخص شد که مدل مناسب جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد، از ساختارهای شفاف، تعهد، حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد و یکپارچگی، شفافیت و همسویی خط مشی سازمان با برنامه‌های جانشین‌پروری تأثیر مستقیم می‌پذیرد. در ادامه مقوله محوری که از انتزاع معنایی کافی برخوردار است تا بتواند به مثابه یک سازه، سازه نظری، نظریه و مدل پارادایمی را هدایت نماید، با در برداشتن مقوله‌های ارزیابی منتخبان، پیشرفت منتخبان و انتخاب جذب و به‌کارگیری استعداد بر راهبردهای مدل تأثیرگذار است. آن‌چنان که گفته شد راهبردها، راه‌حلی‌هایی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند؛ از رو می‌توانند با چهار راهبرد بهینه‌سازی برنامه جانشین‌پروری، نگهداری استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناصب کلیدی و ارزیابی به پیامدهای مدل منجر شوند. این پیامدها تحت سه مقوله تقویت فرهنگ جانشین‌پروری، اثربخشی نظام جانشین‌پروری و توسعه مدیریت استعداد شناسایی شده است. در این میان شرایط تعدیل‌گر راهبردها را درون بستر محدود یا تسهیل می‌کنند. این شرایط در تحقیق حاضر تحت سه مقوله افراد، محدودیت سازمانی و جو حمایتی سازمانی در صورت تنزیل شدند که افراد و جو حمایتی در صورت تقویت و محدودیت‌های سازمانی در صورت تنزیل قادرند راهبردها را تقویت کنند. به همین ترتیب شرایط بستر (زمینه‌ای) نیز زمینه پدیده مورد نظر را فراهم می‌کنند که شامل تربیت و آموزش، قابلیت‌های نیروی انسانی و قوانین و دستورالعمل‌ها است. به عبارتی، در صورتی که این بسترها در سازمان وجود داشته باشد، زمینه

برای توسعه پدیده محوری یعنی ارزیابی و پیشرفت منتخبان، انتخاب جذب و به‌کارگیری استعداد فراهم می‌گردد.

### پیشنهادها بر اساس نتایج مدل کیفی

- ❖ بر اساس یافته‌های تحقیق و نقش شرایط علی پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:
  - در زمینه **ساختار سازمانی** پیشنهاد می‌گردد، از بورکراسی و تشریفات اضافی تا حد امکان اجتناب شود و یک ساختار سازمانی شفاف در کلیه سطوح ایجاد گردد. همچنین سامانه‌های اطلاعاتی و ارتباطی شفاف و اثربخش در سازمان در حوزه جانشین‌پروری طراحی و ایجاد گردد. لازم است این سامانه‌های به‌روز، دقیق و در دسترس باشند.
  - در زمینه **مدیریت درونی سازمانی**، لازم است حمایت و تشویق مدیران ارشد و فرماندهان در پیاده‌سازی و اجرای جانشین‌پروری در سازمان تقویت شود. به این منظور پیشنهاد می‌گردد از طریق برنامه‌های توجیهی، باور و اعتقاد مدیران در پیاده‌سازی و اجرای جانشین‌پروری تقویت شود. مدیران باید از مزایای این برنامه‌ها آگاه باشند تا موانع را از بین برده، منابع کافی را به این امر اختصاص دهند.
  - در زمینه **خط‌مشی‌گذاری و اسناد بالا دستی** لازم است، این خط‌مشی‌ها به صورت یکپارچه و هم‌راستا با نظام جانشین‌پروری و راهبرد سازمان باشند. همچنین اهداف برنامه جانشین‌پروری برای کلیه کارکنان سازمان شفاف باشند، به این منظور لازم است از طریق برگزاری جلسات مستمر با کارکنان این برنامه‌ها با آنها به اشتراک گذاشته شود.
- ❖ پیشنهادهای زیر بر اساس یافته‌های تحقیق و نقش مقوله محوری ارائه می‌گردد:
  - در راستای **ارزیابی منتخبان**، پیشنهاد می‌گردد شرح شغل برای هر یک از مناصب کلیدی حاوی وظایف و مسئولیت‌ها تهیه شود، همچنین تشکیل بانک هوشمند استعداد در سازمان نیز پیشنهاد می‌گردد.
  - در راستای **پیشرفت منتخبان**، پیشنهاد می‌گردد پیشرفت منتخبان، تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب صورت گیرد تا از این طریق شکاف موجود

- مشخص گردد، همچنین پیشنهاد می‌گردد با ایجاد ارتباطات و شبکه راهبردی در راستای توسعه منتخبین اقدام کرد.
- در راستای **انتخاب جذب و به‌کارگیری استعداد**، اقداماتی همچون استخدام افراد با استفاده از آزمون شخصیت، ارتقای کیفیت زندگی و ایجاد رفاه و شرکت کارکنان دوره آموزشی داخل و خارج پیشنهاد می‌گردد. همچنین ایجاد شغل‌های سیال و دوره‌ای برای برخی کارکنان که توانایی‌های مختلفی دارند یا هنوز نتوانستند توانایی و استعداد خود را بشناسند، صورت گیرد.
- بر اساس یافته‌های تحقیق و نقش مقوله شرایط زمینه‌ای پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:
- در راستای **آموزش و تربیت**، توجه به هر سه جنبه آموزش‌های مقدماتی، آموزش مهارت‌های روانی و شخصیتی و آموزش مهارت‌های حین خدمت توصیه می‌گردد. در این زمینه پیشنهاد می‌گردد در آموزش‌ها از روش‌های نوین و جذاب استفاده شود تا برای کارکنان خسته‌کننده نباشد. همچنین تعیین مشوق‌هایی برای آموزش نیز می‌تواند در ایجاد انگیزه برای کارکنان مؤثر باشد. لازم به ذکر است که همه آموزش‌ها باید با نیازسنجی اثربخش صورت گیرند و دوره‌ها متناسب با نیاز و مهارت افراد باشند.
- در راستای **قابلیت‌های نیروی انسانی**، باید به کارگیری نیروهای انسانی کارآمد توجه گردد به این منظور پیشنهاد می‌گردد ارتقای افراد و کارکنان بر اساس زبان مشترک و آشنایی با فرهنگ خاص سازمانی از بدو ورود صورت گیرد. از به‌کارگیری افراد نامأنوس با فرهنگ سازمانی ارتش خودداری شود و پرونده کارکنان در طول خدمت به‌طور مستمر پایش شود. ایجاد بستر آموزشی به‌صورت چهره به چهره از طریق روش استاد-شاگردی سنتی قبل از انتصاب افراد در جایگاه‌های جدید صورت گیرد.
- در راستای **قوانین و دستورالعمل‌ها**، پیشنهاد می‌گردد دو امر مستندسازی و ثبت مستمر فعالیت‌ها به عنوان اولویت مد نظر باشد. در این راستا باید گزارش‌ها به‌صورت مستمر برای رده‌های بالا با یک زمان‌بندی و قالب مشخص تهیه گردد. التزام به این قوانین نیز به عنوان یک دستورالعمل در دستور کار سازمان قرار گیرد.

❖ پیشنهادهای زیر براساس یافته‌های تحقیق و نقش مقوله شرایط تعدیلگر ارائه می‌گردد:

- در راستای مقوله **افراد** پیشنهاد می‌گردد، با برقراری ارتباط صمیمانه و دوستانه بین کارکنان با یکدیگر و با رده بالا به طوری که کارکنان در هر رده‌ای، تجارب، دانسته‌ها، نگرانی‌ها و انتظارات خود را مشخص و بازگو نموده، در این خصوص به اشتراک نظر برسند و به اصطلاح «همدلی» در بین آنها شکوفا گردد.
- در راستای **محدودیت‌های سازمانی**، باید تا جای امکان از تغییرات پی در پی در سمت‌های مدیریتی اجتناب شود، با توجه سطوح بالای مدیریتی و سیاست‌گذاران به برنامه‌های جانشین‌پروری، منابع کافی به این برنامه‌ها اختصاص داد. همچنین با تحقق وعده‌های سازمانی در راستای اجرای این برنامه‌ها، از بی‌انگیزگی کارکنان جلوگیری کرد.
- در راستای **جو حمایتی سازمانی**، پیشنهاد می‌گردد با معرفی سبک‌های جدید رهبری و مدیریت، به مدیران از طریق کارگاه‌های آموزشی، تعامل دوطرفه بین مدیران و زیردستان ایجاد شود. از ارتباط صمیمانه و دوستانه بین کارکنان حمایت شود و سازمان در راستای بهبود این ارتباطات تلاش کند. در این راستا پیشنهاد می‌گردد از طریق ایجاد جلسات غیررسمی، برگزاری مسابقات ورزشی یا اردوهای تفریحی ارتباط صمیمت بین کارکنان تقویت شود.
- پیشنهادهای زیر براساس یافته‌های تحقیق و نقش مقوله راهبردها ارائه می‌گردد:
- در راستای **بهینه‌سازی جانشین‌پروری** پیشنهاد می‌گردد از شاخص‌های قابل سنجش و در دسترس به عنوان معیارهای جانشین‌پروری استفاده شود همچون عدم سوء استفاده از اموال سازمان- اجرای عدالت در کارها- حسن شهرت. همچنین جهت افزایش اعتماد افراد پیشنهاد می‌گردد از نظرسنجی‌های چندنفره و جلسات شفاف به گونه‌ای که بازخور آن در اختیار کارکنان قرار گیرد، برای ارتقای افراد استفاده شود. همچنین با استفاده از ایده‌ها و نظرات کارکنان در آنها ایجاد انگیزه گردد.
- جهت **نگهداری استعدادها**، پیشنهاد می‌گردد در تعیین معیارهای عملکردی با شفافیت کامل عمل گردد. با به اشتراک‌گذاری برنامه‌های جانشین‌پروری با کارکنان،

- در آنها احساس مقبولیت و پذیرش نسبت به این برنامه‌ها را ایجاد کرد، همچنین با مشارکت دادن آنها در تصمیمات این برنامه، تمایل آنها را برای مشارکت داوطلبانه افزایش داد. گردش مشاغل در رده‌های میانی و ایجاد شرایطی برای سنجش عملکرد کارکنان در مشاغل مختلف انجام شود.
- جهت ارتقا و توسعه استعداد، پیشنهاد می‌گردد ایجاد بستر مناسب برای به‌روزرسانی استعدادهای فردی و خلاقیت افراد صورت گیرد تا سازمان ضمن پیگیری مأموریت‌ها، پویایی و انعطاف بیشتری داشته باشد.
  - جهت شناسایی مناصب کلیدی، شناسایی مشاغل کلیدی، حساس و اولویت بخشیدن به آنها برای اختصاص نیرو و تربیت جانشین پیشنهاد می‌گردد.
  - در راستای مقوله نظارت و ارزیابی، پیشنهاد می‌گردد بانک اطلاعاتی از خصوصیات ویژه و استعدادهای منحصر به فرد کارکنان برای اختصاص به مشاغل مختلف ایجاد شود که با توانایی کارکنان سنخیت داشته باشد. مدیران و فرماندهان برای انتخاب جانشین باید به دقت به این خصوصیات وقوف داشته باشند.
  - پیشنهادهای زیر براساس یافته‌های تحقیق و نقش مقوله پیامدها ارائه می‌گردد:
  - در راستای مقوله تقویت فرهنگ جانشین‌پروری، پیشنهاد می‌گردد ارتقای توان رزم در مواجهه با محیط متغیر و تهدیدهای روزافزون به عنوان یک ارزش در سازمان مورد تأکید باشد. همچنین بر تاب‌آوری و مقاومت سازمان در موارد خروج کارکنان از چرخه خدمت (شهادت، رهایی و ...) تأکید شود. این ارزش‌ها به‌وسیله مدیران و فرماندهان پذیرفته شود و در عملکرد آنها تبلور یابد، به گونه‌ای که به‌وسیله کارکنان لمس شود.
  - در راستای مقوله اثربخشی نظام جانشین‌پروری، پیشنهاد می‌گردد انتصابات شایسته در مناصب و مسئولیت‌های کلیدی صورت گیرد. نظم و انضباط و تداوم سیر منطقی سازمان در حرکت به جلو یک اولویت برای سازمان باشد. توجه به پای‌بندی در اصول و ارزش‌ها به عنوان یک دستورالعمل در دستور کار سازمان قرار گیرد.
  - در راستای مقوله توسعه مدیریت استعداد پیشنهاد می‌گردد از توان و سرمایه انسانی موجود در بانک استعدادهای برای اجرای طرح‌های راهبردی استفاده شود.

فرصت‌های رشد برای کارکنان با استعداد بالا فراهم گردد، شایستگی‌های اساسی سازمان در حال و برای آینده شناسایی شوند.

### منابع و مأخذ

- بوربور جعفری، مریم؛ احمدوند، سهراب (۱۳۹۵)، جانشین‌پروری مقدمه جانشین‌سازی، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز.
- تدبیری، سیروس، رئیس‌پور، علی، ساده، احسان، افشارنژاد، علیرضا (۱۳۹۶)، تدوین و ارائه الگوی نظام جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی مدیران پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی داده‌بنیاد. نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، شماره ۱۶، ۳۳-۵۴.
- جلیلیان، امیرمنصور؛ صوفی، علیرضا (۱۳۹۲)، جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا (ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی)، فصلنامه نظارت و بازرسی، شماره ۲۳، سال هفتم.
- حسینیان، شهامت‌روژه‌ای، منصورشمسی، علیرضا (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مدیران در پایش پیشگیری ناجا، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۳(۳۹)، ۹۹-۱۶۶.
- دانیالی ده‌حوض، محمود، علامه، سید محسن، صفری، علی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد، پژوهشنامه مدیریت تحول.
- زین‌الدینی‌بیدمشکی، زهره، وزیری، مژده (۱۳۹۳)، مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی.
- قلی‌پور، آرین، پورعزت، علی‌اصغر، سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۰)، کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱(۳)، ۱۱۹-۱۳۹.
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت).
- کریمی، عبدالله، تیموری، هادی، شاهین، آرش، شائمی‌برزکی، علی. (۱۳۹۷). طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۶)، ۷۰-۸۱.
- محموظی، علی؛ لفظ‌روشان، داود، قربانی، محمود (۱۳۹۸)، طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی)، ۴۸: ۲۴۹-۲۷۵.

- Byham, W.C, Nelson, G, and Pease, M. (2002). Cultivating leaders with an acceleration pool. *Health Forum Journal*, 28-3۰.
- Charan, R. (2005). Ending the CEO succession crisis. *Harvard Business Review*, ۸۳.
- Chlebkova, D, Misankova, M. and Kramarova, K. (2015). planning of personal development and succession. *procedia Economics and Finance*, 26:249-2۵۳.
- Duttagupta, R. (2005). Identifying and managing your assets: Talent management. London: PricewaterhouseCoopers.
- Goldman, C. (2020), "Structure, Culture, and Agency: Examining Succession Planning in California State University (CSU) Libraries", *Journal of Library Administration*, 60(1), pp.1-21
- O'Donohue, M. (2016). Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service, Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology.
- Hunte-Cox, D.E. (20۰۴). *تأثیر یادگیری سازمانی بر توانایی یادگیری سازمانی و ظرفیت یادگیری سازمانی*: *تأثیر یادگیری سازمانی بر توانایی یادگیری سازمانی و ظرفیت یادگیری سازمانی* and the Organizational Learning Capacity. Phd Thesis, George Washington University.
- Lewis, R. & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–1۵۴.
- Pandey, S. & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11: 152 – 1۶۵.
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 4th edition, New York, American Management Association.
- Silzer, R. & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Stadler, K. (2011). Talent Reviews: The key to effective succession management, *business strategy series*, 12(5), 264-271.
- Wolfe, R.L. (1996). *Systematic succession planning: Building leadership from within*. Menlo Park, Crisp publications Ltd.
- Wellins, R. S. Smith, A. B. & Rogers, R. W. (2006). *The CEO's guide to talent management: Building a global leadership pipeline*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.