



Presentation of succession Planning model in Aja with the foundation's data approach

Mohsen Najafi¹ | Asghar Asgharzadeh^{2✉} | Mohamad amin Aieni³ | Kiyumars Moladoost⁴ | Abulfazl khodabandeh⁵

1. Ph. D. in Public Administration, Organizational Behavior, Lecturer at Imam Ali Officer University, Tehran, Iran. E-mail: mohsen.najafi00@gmail.com
2. Assistant Professor, Faculty of Social Sciences, AJA Command and staff University, Tehran, Iran. E-mail: a.asgharzadeh@casu.ac.ir
3. PhD in Public Administration, Human Resource Management, Lecturer at Imam Ali Officer University, Tehran, Iran. E-mail: mohammad.a.ainy@gmail.com
4. Master of Cultural Affairs - Cultural Affairs Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Iran. E-mail: k.moladoost@gmail.com
5. Master's degree in Defense Management, AJA Command and staff University, Tehran, Iran. E-mail: a.khodabandeh580911@gmail.com

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Article history:

Received 06 August
2023

Received in revised
form 03 october 2023

Accepted 03
December 2023

Published online 21
December 2023

Keywords:

*Succession, talent
management, Islamic
Republic of Iran Army,
Foundation's data
approach*

Purpose: Succession is a strategy for forward-thinking organizations in facing events such as retirement, resignation and relocation to prevent incompetent people from entering key positions when former managers leave the organization. Therefore, the current research has been conducted with the aim of providing a model of the surrogacy system in Ajah with the foundation data approach.

Method: Statistical and sample population In this research, commanders, professors, and experts of the scientific and academic community of Aja were selected in the qualitative section and in the quantitative section, 385 people were randomly selected based on the unlimited population. In order to collect data in the qualitative part, unstructured interviews were used and qualitative interviews were used in the quantitative part of the resulting questionnaire.

Findings: The findings of the qualitative data of the research were obtained by inductive content analysis using MAXQDA software, and in the quantitative part, according to the characteristics of the data, the confirmatory factor analysis of structural equations was obtained with the help of SmartPLS software.

Conclusion: The results of the presented qualitative model consisting of causal conditions, background conditions, central category, intervening conditions, strategies and consequences were presented.

Cite this article: Najafi, M., Asgharzadeh, A., Aieni, M. A., Moladoost, K., & khodabandeh, A., (2024). Presentation of succession Planning model in Aja with the foundation's data approach. Warfare study quarterly, 5 (18), 1-33. DOI: <http://doi.org/10.22034/QJWS.2024.2008655.1165>





ارائه الگو نظام جانشین‌پروری در آجا با رویکرد داده بنیاد

محسن نجفی^۱ | اصغر اصغرزاده^۲ | محمدامین آئینی^۳ | کیومرث مولادوست^۴ | ابوالفضل خدابنده^۵

- دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتارسازمانی، مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران. رایانامه: mohsen.najafi00@gmail.com
- نویسنده مسئول، استادیار، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه: a.asgharzadeh@casu.ac.ir
- دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران. رایانامه: mohammad.a.ainy@gmail.com
- کارشناس ارشد مدیریت امور فرهنگی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: k.moladoost@gmail.com
- کارشناس ارشد مدیریت دفاعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه: a.khodabandeh580911@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	هدف: جانشین‌پروری یک راهبرد برای سازمان‌های آینده‌نگر در رویارویی با
مقاله پژوهشی	وقایعی نظیر بازنشستگی، استعفا و جابه‌جایی است تا از ورود افراد نالایق به
تاریخ دریافت:	پست‌های کلیدی هنگام خروج مدیران اسبق از سازمان جلوگیری شود. از این رو
۱۴۰۲/۰۵/۱۵	پژوهش حاضر با هدف ارائه الگو نظام جانشین‌پروری در آجا با رویکرد داده بنیاد
تاریخ بازنگری:	انجام شده است.
۱۴۰۲/۰۷/۰۵	روش: جامعه آماری و نمونه در این پژوهش در بخش کیفی، فرماندهان و استادان
تاریخ پذیرش:	و خبرگان جامعه علمی و دانشگاهی آجا و در بخش کمی به صورت احتمالی بر
۱۴۰۲/۰۹/۱۲	اساس جامعه نامحدود به تعداد ۳۸۵ نفر انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده-
تاریخ انتشار:	ها در بخش کیفی، از مصاحبه‌های ساختار نیافته و در قسمت کمی از پرسشنامه
۱۴۰۲/۰۹/۳۰	منتج از مصاحبه‌های کیفی استفاده شده است.
کلیدواژه‌ها:	یافته‌ها: یافته‌های داده‌های کیفی پژوهش با تحلیل محتوا به شیوه استقرایی و
جانشین‌پروری،	با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و در بخش کمی با توجه به ویژگی داده‌ها از
مدیریت استعداد،	تحلیل عاملی تأییدی با کمک نرم‌افزار SmartPLS به دست آمد.
ارتش جمهوری اسلامی ایران، رویکرد داده بنیاد	نتیجه‌گیری: نتایج مدل کیفی ارائه‌شده متشکل از شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، مقوله محوری، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها ارائه گردید.

استناد: نجفی، محسن و همکاران (سال). ارائه الگو نظام جانشین‌پروری در آجا با رویکرد داده بنیاد. فصلنامه علمی مطالعات جنگ، ۵ (۱۸)، ۳۳-۱.

DOI: <http://doi.org/10.22034/QJWS.2024.2008655.1165>



ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران
نویسندگان:

مقدمه

در دنیای متحول و پرتلاطم امروزی که سازمان‌ها تمام قابلیت‌های خود را جهت پیشی گرفتن از دیگر رقبا به کار گرفته‌اند، سازمان‌هایی می‌توانند به حیات بالنده و اهداف عالی سازمانی خود نائل گردند که توسط 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. نیروی انسانی گران‌بهارترین منبع سازمان برای شکوفاسازی استعدادها و دستیابی مستمر به عملکرد عالی محسوب می‌شود. صاحبان کسب‌وکار در مواجهه با فشارهای محیط رقابتی جدید می‌کوشند تا حتی‌المقدور استعداد نیروهای انسانی خود را به‌طور کامل شکوفا سازند (خوشحال کلویر و همکاران، ۱۴۰۰). یکی از عواملی که نقشی راهبردی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین‌شده آن‌ها دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف است. 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 به‌مراتب 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. به‌منظور رفع این تهدید مکانیسمی تحت عنوان جانشین‌پروری^۱ و مفهوم مدیریت استعدادها مورد توجه سازمان‌های موفق قرار گرفته است (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹)؛ به‌عبارت‌دیگر 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 رده‌بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده

1. Succession Planning

2. Collings, & Mellahi

می‌شوند و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای بر عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آمادگی لازم را به دست می‌آورند (راثول^۱، ۲۰۱۰) تغییرات گسترده و سریع که در سازمان‌های امروزی به وجود آمده سبب شده است تا کمبود مدیران با مهارت بالا برای مشاغل کلیدی سازمان احساس گردد و از این رو در مورد اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌ها به‌عنوان یک عامل اساسی و حیاتی سخن به میان آید (حسینیان و همکاران، ۱۳۹۸).

هدف جانشین‌پروری این است که اطمینان حاصل شود افراد لایق در زمان مناسب در خدمت سازمان قرار می‌گیرند (جان‌احمدی و همکاران، ۱۴۰۱). مدیریت استعداد و جانشین‌پروری به دو دلیل کلی اهمیت دارد: اول اینکه، اجرای مدیریت استعداد مؤثر موجب کشف و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و دوم، اینکه کارکنان با استعداد برای پست‌های کلیدی آینده انتخاب می‌شوند (پریش و همکاران، ۱۳۹۵).

بنابراین جانشین‌پروری باهدف فراهم کردن فرصت‌های شغلی برای کارکنان با استعداد در رده‌های مختلف 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 توسعه خزانه استعدادها از کارکنان سازمان‌ها ایجاد می‌شود (عبدالحسین زاده و لطیفی، ۱۳۹۶). از طرفی اهمیت روزافزون جانشین‌پروری در سازمان‌های نظامی که به‌عنوان اصلی‌ترین سازمان‌ها در برقراری امنیت و خط مقدم مقابله با تهدیدات می‌باشند همواره احساس می‌شود. این سازمان‌ها به دلیل گستردگی، تنوع مأموریت‌ها و نقش ویژه‌ای که در عرصه‌های مختلف سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و ... دارند، به‌عنوان تکیه‌گاهی محکم برای آحاد جامعه هستند. از این رو این پژوهش به دنبال ارائه الگو نظام جانشین‌پروری در آجا است.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

جانشین‌پروری

در دو دهه اخیر یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها؛ شناسایی، پرورش و بهره‌گیری از مدیران شایسته است (فیضی و همکاران، ۱۴۰۰). جانشین‌پروری یک

^۱. Rothwell

راهبرد برای سازمان‌های آینده‌نگر در رویارویی با وقایعی نظیر بازنشستگی، استعفا، جابه‌جایی است تا از ورود افراد نالایق به پست‌های کلیدی هنگام خروج مدیران اسبق از سازمان، جلوگیری شود.

جانشین‌پروری یک فرآیند نظام‌مند برای اطمینان از ذخیره‌سازی دانش ارزشمند و موردنیاز برای تداوم مأموریت سازمان‌ها است (آنامج^۱، ۲۰۲۱).

می‌توان جانشین‌پروری را به‌مثابه فرایندی پویا دانست که با اجرای آن خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان به جریان در می‌آید (بوربور جعفری و احمدوند، ۱۳۹۵). به‌عبارت‌دیگر، جانشین‌پروری کوششی نظام‌مند است که مدیران سازمان جهت حصول اطمینان از تداوم مدیریت در پست‌های اصلی و کلیدی در سازمان انجام می‌دهند. باید توجه داشت جانشین‌پروری تنها معطوف به مدیران ارشد سازمان نمی‌شود و سازمان‌های موفق آینده در همه پست‌های کلیدی و حساس خود برنامه جانشین‌پروری را اجرایی و عملیاتی می‌سازند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰).

نظام جانشین‌پروری کارکنان را به‌گونه‌ای توسعه و پرورش می‌دهد که این اطمینان برای سازمان حاصل شود، کارکنانی کاملاً شایسته در اختیار دارد و توانایی تصدی سمت‌های کلیدی را دارا هستند. برنامه‌های جانشین‌پروری 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 و نیاز کارکنان خود را در پیشرفت مسیر شغلی برآورده سازد (دانیالی، ۱۳۹۷).

مدیریت استعداد^۲

مدیریت استعداد به‌عنوان یک دارایی راهبردی است. این رویکرد، کار خود را با توجه به مفاهیم و فرهنگ گسترده استعدادیابی آغاز که توسط مدیران ارشد و درک مفاهیم و درک ارتباطات از بالا به پایین کنترل می‌گردد (برگر^۳، ۲۰۲۰).

1. Anamege

1. Talent management

2. Berger

مدیریت استعداد را می‌توان رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان باعث شناسایی توانمندی، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان از یکسو و پرورش، ارتقا و بهره‌برداری این توانمندی‌ها در جهت نیل به اهداف فردی و سازمانی از سوی دیگر دانست (داروویان، ۱۳۹۸).

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

از دیدگاه برگر، مدیریت استعداد به‌عنوان یک موضوع روز مطرح و جنبه‌های متفاوتی از آن توسط محققان ارائه شده است که معمولاً سه جنبه اصلی دارد (برگر، ۲۰۲۰):

جنبه جریان محور: این جنبه به این بحث می‌پردازد که مدیریت استعدادها شامل تمام مراحل موردنیاز برای ایجاد پتانسیل در افراد آن سازمان است. مدیریت استعداد به معنی اجرای راهبردهای یکپارچه و نظام‌مند برای بهبود فرایندها به‌منظور استخدام، پرورش و حفظ افراد با توجه به مهارت‌های آن‌ها و تأمین نیازهای حال و آینده سازمان است (اشرفی و زرین‌آبادی، ۱۳۹۸).

جنبه فرهنگی: مدیریت استعداد چیزی بیش از یک مفهوم هست که در مجموعه‌ای از فعالیت‌ها قرار می‌گیرد. این جنبه حول‌وحوش این مفهوم قرار می‌گیرد که افراد زمانی در کار خود موفق می‌شوند که به‌اندازه کافی دارای استعداد بوده و موفقیت آن سازمان بر پایه موفقیت این افراد باشد.

جنبه برنامه‌ریزی منابع انسانی: مدیریت استعداد به معنی استفاده از افراد مناسب در یک فرایند مناسب در زمان مناسب و اجرای کار به طرز مناسب است.

جنبه برنامه‌ریزی شغلی: بررسی و تحلیل مؤلفه‌ها، نقش‌ها، وظایف، شغل‌ها و عملکردها در سیر خدمتی کارکنان سازمان بیانگر این واقعیت است که در ساختارهای موجود چندان توجهی به این مهم نشده و دارای اشکالاتی است که از جمله می‌توان به ۱- مبهم بودن مسیر شغلی، ۲- معیوب بودن چرخه گردش شغلی، ۳- منطبق نبودن مشاغل با توانایی‌ها و علایق ۴- نبود اطمینان به پیشرفت شغلی بین کارکنان و ۵- توجه نکردن به نیازهای کارکنان، اشاره کرد. مسیر شغلی یکی از ابزارهای مدیریت عملکرد است که به کسب هدف و پیشرفت هم‌زمان فرد- سازمان کمک می‌کند (فرهی و همکاران، ۱۳۹۷).

برنامه‌ریزی شغلی در فرآیند مدیریت استعداد یک روند است و همیشه به صورت چرخه‌ای در حال حرکت است (ما و همکاران، ۱، ۲۰۲۰).

پیشینه‌های پژوهش

اکبری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به تبیین الگوی ارتقاء مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین پرداختند. الگوی حاصل این تحقیق شامل ۵ بعد و ۱۳ مؤلفه و ۸۷ شاخص بود که برخی از آن‌ها همچون بعد سازمانی، تعالی، جانشین‌پروری و وفاداری سازمانی و مدیریتی در الگوی مشابه، در تحقیقات قبلی دیده نشده و از تحلیل نتایج این تحقیق حاصل گردید.

وثوقی نیری و خزایی (۱۴۰۰) در پژوهشی تأثیر هم‌تا پروری بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در یک نیروی نظامی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد؛ هم‌تا پروری بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی این نیرو تأثیر معنادار دارد. هم‌تا پروری در این پژوهش بر اساس چهار مؤلفه تعیین خط‌مشی، ارزیابی نامزد، توسعه نامزد و ارزیابی برنامه هم‌تا پروری مورد بررسی قرار گرفت. از بین ابعاد هم‌تا پروری، بعد ارزیابی برنامه هم‌تا پروری دارای بیشترین تأثیر بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در نیروی مورد مطالعه را داشته است.

تیموری و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ای با عنوان «ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری» پرداختند. یافته‌ها 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.

اودونوح^۲ (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت 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. نتایج حاکی از اهمیت بالای حفظ و حراست از تخصص و دانش کلیدی سازمان و همچنین ایجاد تعادل لازم بین کارکنان و

^۱. Ma et al

^۱. O'Donohue

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. سالو و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی داده‌های مربوط به شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد نوآوری کارکنان دانشگاهی در یک دانشگاه خصوصی مبتنی بر فناوری پرداختند. یافته‌ها، راهبردهای استعداد را به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌ای برای تسهیل عملکرد نوآوری در دانشگاه نمونه مورد استفاده قرار داد. توصیه شده است که مدیریت دانشگاه موردنظر به‌طور مداوم نیاز به اتخاذ استراتژی قابل‌اعتماد برای جذب و نگهداری افراد را برای تعالی مدنظر قرار دهد.

جیندال و شیخ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "اثر بخشی مدیریت استعداد در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: مدلی پیشنهادی برای شرکت‌های دارویی" کارایی سامانه مدیریت استعداد و رابطه آن با جانشین‌پروری را مورد بررسی قرار دادند. اثبات فرضیات در این پژوهش، روابط معناداری بین مؤلفه‌های سامانه مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را نشان داد. برای مثال در این تحقیق مشخص شد که استعدادیابی و راهبردهای توسعه در جانشین‌پروری منجر به حفظ استعداد در سازمان می‌شود. مجتبی محمد و محمد مبارک (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد و پایداری سازمانی" انجام دادند. یافته‌ها حاکی از آن است که یک شرکت باید مدیریت استعداد را به‌عنوان یک استراتژی برای بالا بردن عملکرد کارکنان در نظر بگیرد. یافته‌ها همچنین نیاز به اتخاذ یک استراتژی یا سیستم جامع برای مدیریت استعداد یک سازمان را نشان می‌دهد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) است. از حیث هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی-تحلیلی با رویکرد آمیخته است. جامعه آماری در این پژوهش در قسمت کیفی، فرماندهان و استادان و خبرگان جامعه علمی و دانشگاهی و همچنین متخصصان و مدیران ارتش جمهوری اسلامی ایران (درجه سرهنگ به بالا) می‌باشند که از سوابق آموزشی و اجرایی لازم در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده و به‌اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند. این گروه برای انجام بخش کیفی پژوهش انتخاب شدند و در فرایند مصاحبه شرکت کردند. در واقع نمونه مورد استفاده در

این تحقیق در بخش کیفی به صورت غیراحتمالی (هدفمند) و در بخش کمی نمونه به صورت احتمالی از جامعه مورد بررسی (ارتش جمهوری اسلامی ایران) انتخاب شدند. با استفاده از فرمول کوکران و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵٪ و احتمال خطای ۵٪ به تعداد نمونه ۳۸۵ از جامعه نامحدود (نامشخص) رسیدیم. برای جمع آوری داده‌ها با توجه به شیوه پژوهش در بخش کیفی، از مصاحبه‌های ساختار نیافته و در قسمت کمی از پرسشنامه منتج از مصاحبه‌های کیفی استفاده شده است. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان، برای بررسی نظرات مصاحبه‌شوندگان در پروتکل مصاحبه؛ از ۷ سؤال استفاده شد. ضمن این که سؤال‌های فرعی دیگری نیز در کنار سؤال‌ها برای درک تجارب شرکت‌کنندگان در حین مصاحبه مطرح شد. در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش سؤال‌های راهنما، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل کرده است و عوامل مورد بحث، بررسی و نهایی شدند. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوا 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؛ بنابراین در این پژوهش، از کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی و نرم‌افزار MAXQDA و در بخش کمی با توجه به ویژگی داده‌ها از تحلیل عاملی، معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار PLS استفاده شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف) بخش کیفی

❖ یافته‌های حاصل از کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌های مصاحبه

کدگذاری باز^۱

با بهره‌گیری از رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۴) ابتدا واحدهای معنادار را طی دو مرحله کدگذاری باز و محوری ایجاد کرده و نهایتاً با کدگذاری انتخابی پایان می‌یابد. لینکلن و گوبا (۲۰۱۰) و نیز تشکری و تدلی (۲۰۰۹) بیان کردند که رویکرد اکتشافی داده بنیاد رویکردی از جزء به یک کل نظام‌یافته است. محقق هر مصاحبه را در قالب همین رویه کدگذاری مقدماتی نموده و در نهایت ۲۲۵ کد باز را به‌عنوان برجسب‌های

^۱. Open Coding

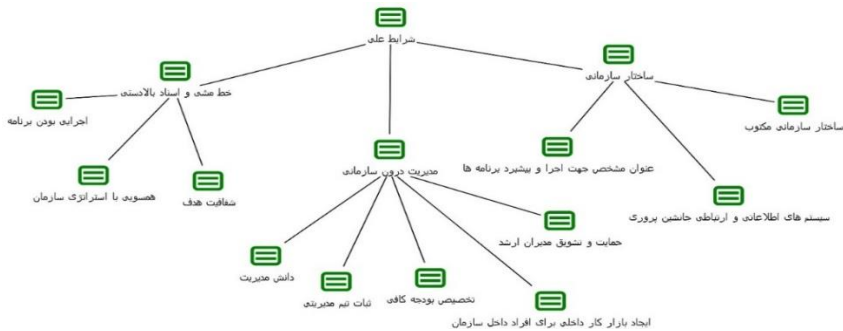
معنادار به واحدهای معنایی نسبت داد؛ اما بعد از اعمال نظر محقق سرانجام ۱۴۰ کد باز به‌عنوان کدهای باز مرحله اول، از واحدهای معنادار متن انتخاب گردید. مرحله بعدی بعد از احصا شاخص‌ها و مفاهیم اولیه، ساخت مقوله‌هاست. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم انتزاعی‌تر بوده و سطحی بالاتری را نشان می‌دهند (کوربین و استراوس، ۱۹۹۰). در این مرحله ۸۱ کد اولیه در ۲۰ مقوله فرعی شکل گرفت.

کدگذاری محوری^۱

طی کدگذاری محوری، فرآیندها و فعالیت‌هایی که در بستر تحقیق اتفاق افتاده است، مشخص می‌شوند. بر اساس «رهیافت نظام‌مند» استراوس و کوربین (۱۹۹۸) مقوله‌های استخراج‌شده از داده‌های خام مصاحبه در قالب الگویی به نام الگوی کدگذاری محوری گردآوری می‌شوند.

شرایط علی

این واژه به حوادث یا وقایعی دلالت می‌کند که به وقوع یا رشد پدیده‌ای منتهی می‌شود؛ بنابراین شرایط علی عواملی هستند که به‌صورت مستقیم با موضوع پژوهش در ارتباط‌اند. طبق تحلیل‌های انجام‌شده مقوله‌های ساختار سازمانی، مدیریت درون سازمانی و خط‌مشی و اسناد بالادستی به‌عنوان عوامل علی تعیین شدند. برای درک بهتر مقوله‌های شرایط علی و همین‌طور ابعاد آن و نیز مفاهیم استخراج‌شده، این مقولات استخراج‌شده در نرم‌افزار مکس کیودا به‌صورت نمودار نشان داده می‌شود.

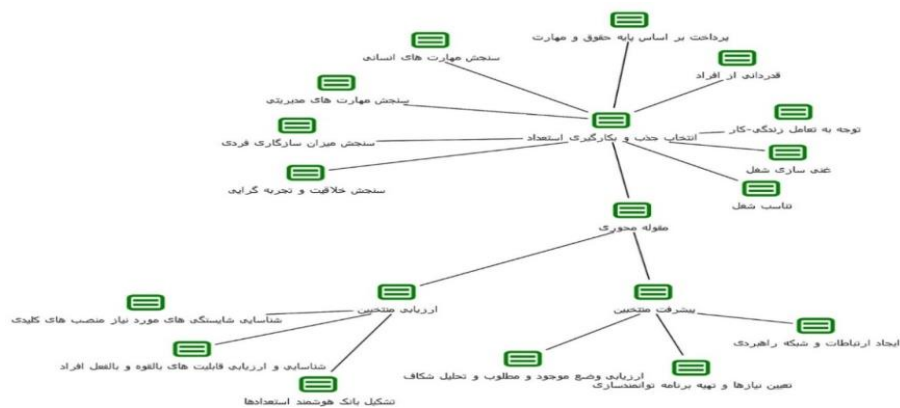


نمودار ۱. نمودار درختی شرایط علی (خروجی مکس کیودا)

². Axial Coding

مقوله محوری

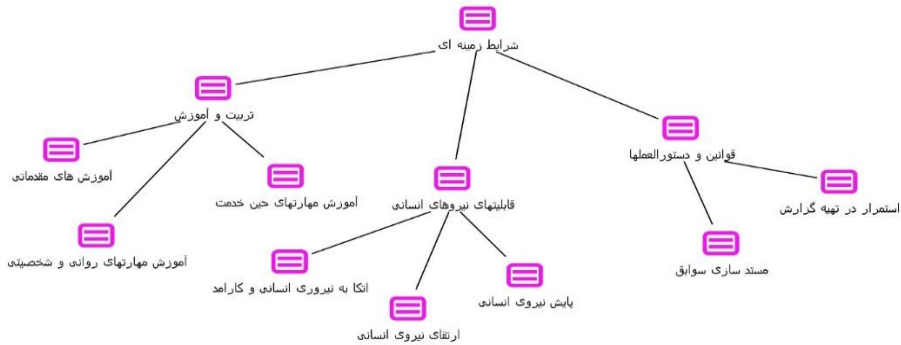
یکی از ویژگی‌هایی که باعث می‌شود مقوله محوری تعیین شود این است که می‌بایست مقوله محوریت داشته باشد و بتوان سایر مقوله‌های دیگر را به آن ربط داد و همچنین تکرار آن نیز مهم است یعنی در اکثر موارد نشانه‌هایی وجود داشته باشد که به آن مفهوم اشاره کند می‌توان گفت مقوله محوری، حاصل شرایط علی است، طبق تحلیل‌های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



نمودار ۲. نمودار درختی مقوله محوری (خروجی مکس کیودا)

شرایط زمینه‌ای

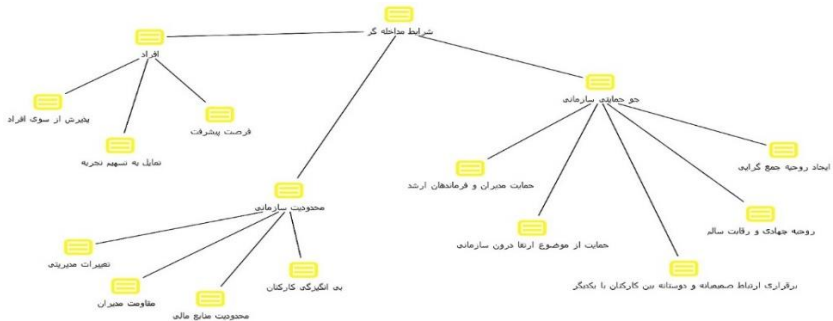
شرایط زمینه‌ای مجموعه خاصی از شرایط هستند که در یک‌زمان و مکان خاص جمع می‌آیند تا مجموعه اوضاع و احوال یا مسائلی را به وجود آورند و با عمل خود به آن‌ها پاسخ می‌دهند. طبق تحلیل‌های انجام‌شده مقوله‌های تربیت و آموزش، قوانین و دستورالعمل‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای تعیین شدند.



نمودار ۳. 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 به‌عنوان عوامل تعدیلگر تعیین شدند.

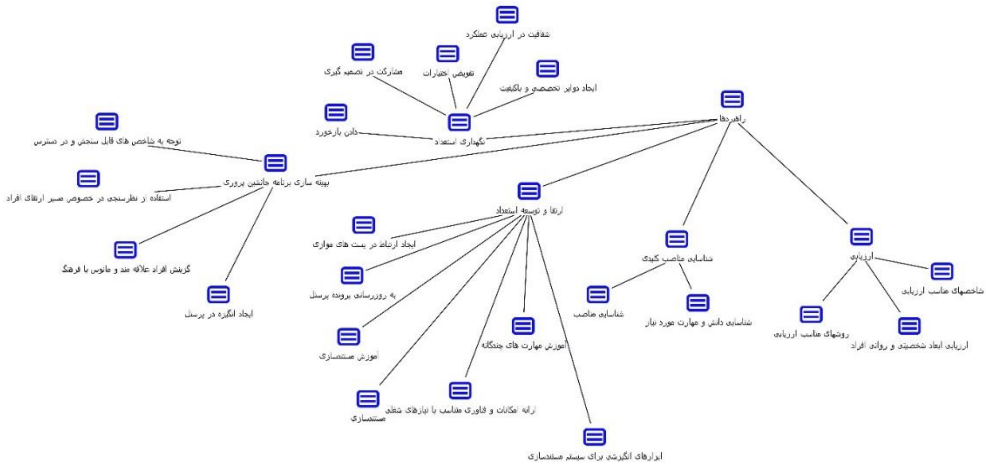


نمودار ۴. نمودار درختی مقوله شرایط تعدیلگر (خروجی مکس کیودا)

راهبردها

راهبردها، کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی هستند که از پدیده محوری، منتج می‌شوند که طبق تحلیل‌های انجام‌شده مقوله‌های بهینه‌سازی برنامه جانشین‌پروری، نگهداری

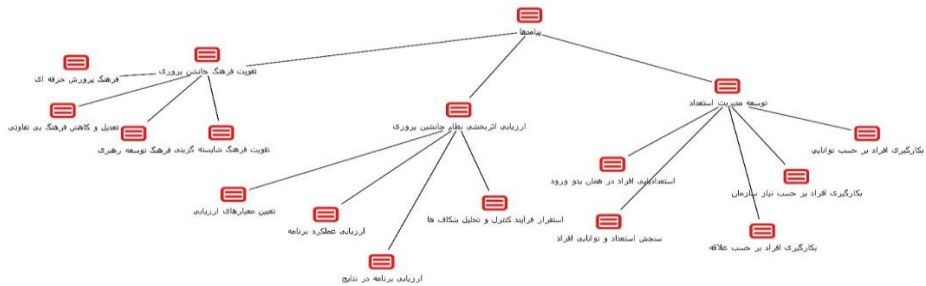
استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناصب کلیدی و ارزیابی به‌عنوان راهبردها تعیین شدند



نمودار ۵. نمودار درختی مقوله شرایط راهبردها (خروجی مکس کیودا)

پیامدها

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



نمودار ۶. نمودار درختی مقوله پیامدها (خروجی مکس کیودا)

کدگذاری گزینشی^۱

1. Selective coding

کدگذاری گزینشی (انتخابی) عبارت است از فرآیند 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 و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. بر اساس مراحل گذشته در تحقیق حاضر جدول کدگذاری گزینشی و مدل پارادایمی تحقیق به صورت زیر خواهد بود.

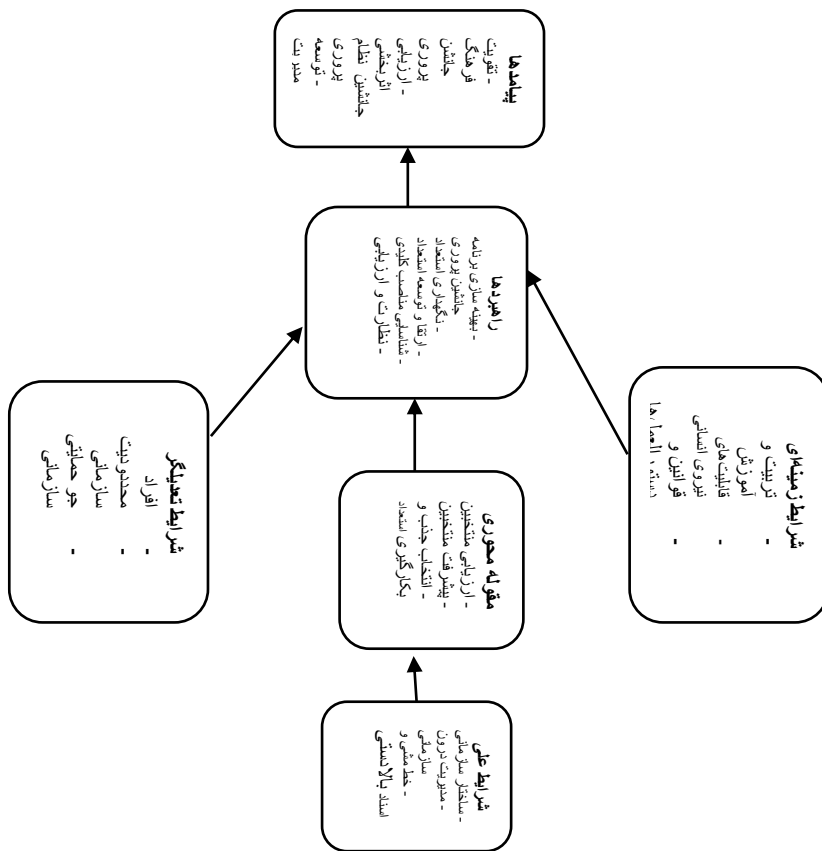
جدول ۱: کدگذاری گزینشی بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری

ابعاد	مقوله فرعی	مفاهیم اولیه
عوامل علی	ساختار سازمانی	ساختار سازمانی مکتوب، سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی جانشین‌پروری، عنوان مشخص جهت اجرا و پیشبرد برنامه‌ها.
	مدیریت درون‌سازمانی	حمایت و تشویق مدیران ارشد، ایجاد بازار کار داخلی برای افراد داخل سازمان، تخصیص بودجه کافی، ثبات تیم مدیریتی، دانش مدیریت.
	خطمشی و اسناد بالادستی	شفافیت هدف، اجرایی بودن برنامه، همسویی با راهبرد سازمان
مقوله محوری	انتخاب، جذب و به‌کارگیری استعداد	تناسب شغل، غنی‌سازی شغل، توجه به تعامل زندگی-کار، قدردانی از افراد، پرداخت بر اساس پایه حقوق و مهارت، سنجش مهارت‌های انسانی، سنجش مهارت‌های مدیریتی، سنجش میزان سازگاری فردی، سنجش خلاقیت و تجربه‌گرایی.
	پیشرفت منتخبین	ایجاد ارتباطات و شبکه راهبردی، تعیین نیازها و تهیه برنامه توانمندسازی، ارزیابی وضع موجود و مطلوب و تحلیل شکاف.
	ارزیابی منتخبین	تهیه بانک هوشمند استعدادها، شناسایی شایستگی‌های موردنیاز منصب‌های کلیدی، شناسایی و ارزیابی قابلیت‌های بالقوه و بالفعل افراد.

ابعاد	مقوله فرعی	مفاهیم اولیه	
شرایط زمینه‌ای	تربیت و آموزش	آموزش‌های مقدماتی، آموزش مهارت‌های روانی و شخصیتی، آموزش مهارت‌های حین خدمت.	
	قوانین و دستورالعمل‌ها	مستندسازی سوابق، استمرار در تهیه گزارش.	
	قابلیت‌های نیروی انسانی	پایش نیروی انسانی، اتکا به نیروی انسانی کارآمد، ارتقا نیروی انسانی	
عوامل تعدیلگر	افراد	پذیرش از سوی افراد، تمایل به تسهیم تجربه، فرصت پیشرفت	
	محدودیت سازمانی	دانش و مهارت، تغییرات مدیریتی، مقاومت مدیران، محدودیت منابع مالی، بی‌انگیزگی کارکنان	
	جو حمایتی سازمانی	حمایت میران و فرماندهان ارشد، حمایت از موضوع ارتقا درون سازمانی، برقراری ارتباط صمیمانه و دوستانه بین کارکنان با یکدیگر، روحیه جهادی و رقابت سالم، ایجاد روحیه جمع‌گرایی	
راهندها	نگهداری استعداد	شفافیت در ارزیابی عملکرد، دادن بازخورد، مشارکت در تصمیم‌گیری، تفویض اختیارات، ایجاد دوایر تخصصی و با کیفیت.	
	ارتقا و توسعه استعداد	مستندسازی، ابزارهای انگیزشی برای سیستم مستندسازی، آموزش مستندسازی، ارائه امکانات و فناوری متناسب با نیازهای شغلی، ایجاد ارتباط در پست‌های موازی، به‌روزرسانی پرونده کارکنان، آموزش مهارت‌های چندگانه	
	شناسایی مناصب کلیدی	شناسایی مناصب، دانش و مهارت.	
	ارزیابی	روش‌های مناسب ارزیابی، ارزیابی ابعاد شخصیتی و روانی افراد، شاخص‌های مناسب ارزیابی.	
	بهبودسازی برنامه جانشین پروری	توجه به شاخص‌های قابل‌سنجش و در دسترس، استفاده از نظرسنجی در خصوص مسیر ارتقای افراد، گزینش افراد علاقه‌مند	

ابعاد	مقوله فرعی	مفاهیم اولیه
پیامدها	توسعه مدیریت استعداد	استعدادیابی افراد در همان بدو ورود، سنجش استعداد و توانایی افراد، به‌کارگیری افراد برحسب علاقه، به‌کارگیری افراد برحسب نیاز سازمان، به‌کارگیری افراد برحسب توانایی.

فرهنگ پرورش حرفه‌ای، تعدیل و کاهش فرهنگ بی‌تفاوتی، تقویت فرهنگ شایسته‌گزینی، فرهنگ توسعه رهبری.	تقویت فرهنگ جانشین پروری
تعیین معیارهای ارزیابی، ارزیابی عملکرد برنامه، ارزیابی برنامه در نتایج، استقرار فرآیند کنترل و تحلیل شکاف‌ها.	اثر بخشی نظام جانشین پروری



شکل ۱. مدل کیفی تحقیق

(ب) بخش کمی

❖ بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و انتخاب نوع آزمون‌های مربوطه، ابتدا باید به بررسی وضعیت نرمال بودن توزیع متغیرها پرداخته شود. در این مرحله از آزمون‌ی تحت عنوان کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. در جدول زیر نتایج این آزمون آورده شده است.

جدول ۲: نتایج بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش

متغیر	آماره کولموگروف	سطح معنی داری
عوامل زمینه‌ای	۱.۱۵۴	۰.۰۸۶
عوامل تعدیلگر	۰.۹۱۷	۰.۱۰۵
شرایط علی	۱.۰۶۶	۰.۰۹۴
مقوله محوری	۱.۲۲۵	۰.۰۴۹
راهبردها	۱.۱۶۳	۰.۰۴۶
پیامدها	۰.۸۱۰	۰.۱۱۴

همان‌گونه که یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد مقدار سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش بیشتر از $\alpha = 0.05$ و در دو مورد کمتر از آن مقدار است.

❖ شاخص KMO و آزمون بارتلت برای بررسی کفایت حجم نمونه

برای انجام تحلیل عاملی، باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که آیا تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص کی. ام. او و آزمون بارتلت استفاده می‌شود.

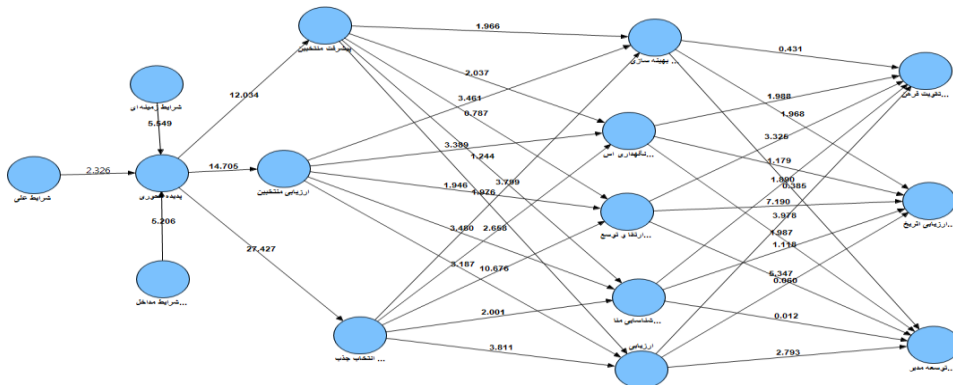
جدول ۳: نتایج شاخص KMO و آزمون بارتلت

عوامل	شاخص KMO	سطح معناداری (Sig) آزمون بارتلت	نتیجه
عوامل زمینه‌ای	۰/۹۱۶	۰/۰۰۰	کفایت نمونه تأیید می‌شود
عوامل تعدیلگر	۰/۸۸۹	۰/۰۰۰	کفایت نمونه تأیید می‌شود
عوامل علی	۰/۸۹۰	۰/۰۰۰	کفایت نمونه تأیید می‌شود
مقوله محوری	۰/۸۶۸	۰/۰۰۰	کفایت نمونه تأیید می‌شود
راهبردها	۰/۹۰۱	۰/۰۰۰	کفایت نمونه تأیید می‌شود
پیامدها	۰/۸۸۰	۰/۰۰۰	کفایت نمونه تأیید می‌شود

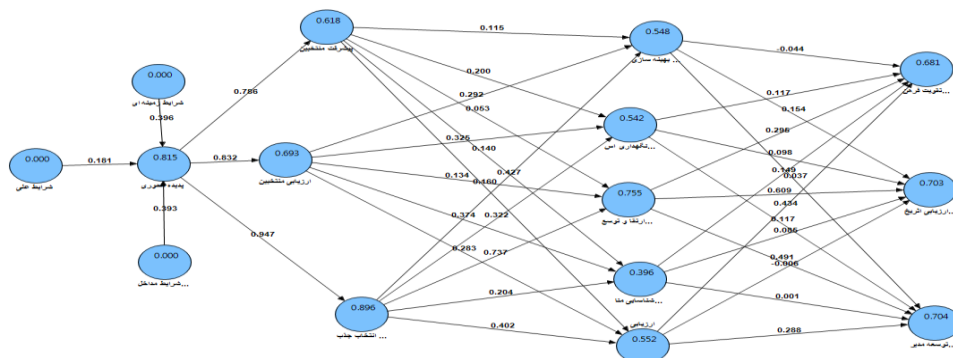
نتیجه شاخص KMO در جدول فوق نشان می‌دهد که مقدار KMO برای همه مقیاس‌ها بیشتر از ۰/۷ و سطح معناداری آزمون بارتلت کمتر از $\alpha=0.05$ می‌باشد بنابراین حجم نمونه از کیفیت خوبی برای انجام تحلیل عاملی برخوردار است.

❖ مدل‌های پژوهش

فرضیه‌های تحقیق شامل مسیرهای مؤلفه‌های مقوله محوری بر راهبردها و نیز تأثیر مؤلفه‌های مقوله راهبردها بر پیامدها است که مطابق با نتایج شکل‌های زیر بررسی گردید.



شکل ۲: مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری



شکل ۳: مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد

❖ شاخص‌های برازش

پایایی ترکیبی

برای تعیین پایایی سازه‌ها در این پژوهش از پایایی ترکیبی (CR) استفاده می‌شود. در صورتی که مقدار CR برای سازه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد از پایایی مناسبی برخوردارند که جدول زیر گویای این موضوع است.

جدول ۴: پایایی ترکیبی

متغیر	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
ارتقا و توسعه استعداد	۰/۸۵۹۵	۰/۸۱
نظارت و ارزیابی	۰/۸۰۹	۰/۶۴۶۶
اثربخشی نظام جانشین پروری	۰/۷۹۷	۰/۶۶۰۹
ارزیابی منتخبین	۰/۸۷۵۵	۰/۸۰۹۸
افراد	۰/۸۶۴۷	۰/۷۶۴۹
انتخاب جذب و به‌کارگیری استعداد	۰/۸۸۳۷	۰/۸۸۱۵
بهبودسازی برنامه جانشین پروری	۰/۸۸۰۶	۰/۸۱۹
تربیت و آموزش	۰/۸۵۸۴	۰/۷۵۲۱
تقویت فرهنگ جانشین پروری	۰/۸۴۱۱	۰/۷۴۶۲
توسعه مدیریت استعداد	۰/۸۵۵۴	۰/۷۸۸۱
جو حمایتی سازمانی	۰/۸۷۲	۰/۸۱۳۷
خطمشی و اسناد بالادستی	۰/۸۷۱۴	۰/۷۷۷۷
ساختار سازمانی	۰/۹۳۶۴	۰/۸۹۷۹
شناسایی مناصب کلیدی	۰/۸۰۱۲	۰/۵۰۳۷
قابلیت‌های نیروی انسانی	۰/۸۸۰۸	۰/۷۹۶۳
قوانین و دستورالعمل‌ها	۰/۸۱۱۷	۰/۵۴۹۴
محدودیت سازمانی	۰/۸۲۴۲	۰/۷۱۴۹
مدیریت درون‌سازمانی	۰/۸۷۵۲	۰/۸۱۹۳
نگهداری استعداد	۰/۸۶۷۳	۰/۸۰۷۴
پیشرفت منتخبین	۰/۸۲۹۴	۰/۶۸۷۹

روایی همگرا

معیار همگرا بودن روایی این است که میانگین واریانس‌های استخراجی (AVE) بیشتر از ۰.۵ باشد. شاخص AVE نشان می‌دهد که چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تأثیر نشانگرهای آن سازه بوده است. از شاخص AVE برای سنجش روایی سازه استفاده می‌شود و از آن تحت عنوان روایی همگرا نیز یاد می‌شود. این معیار برای مؤلفه‌های این پژوهش بالاتر از عدد یادشده بوده و نشان‌دهنده سطح برخوردارگی خوب آن است.

معیار R2

این معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته‌ی) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر متغیرهای برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود و در صورتی که در یک مدل، یک سازه‌ی درون‌زا توسط تنها یک یا دو سازه‌ی برون‌زا تحت تأثیر قرار گیرد، مقدار R^2 از ۰.۳۳ به بالا نشان از قوت رابطه‌ی بین آن سازه و سازه‌ی درون‌زاست (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۵۱). در این پژوهش مقدار R^2 مربوط به متغیرهای درون‌زای مدل، بین ۰.۳۳ و ۰.۶۷ (ملاک مقادیر متوسط) قرار دارند، لذا مدل ساختاری از منظر این معیار نیز دارای برازش مناسبی است.

برازش مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها کافی است یک معیار به نام GOF سنجیده شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

با توجه به مقادیر جدول فوق میزان میانگین مقادیر اشتراکی برابر است با ۰/۶۱۲ و از آنجا که یک متغیر پنهان درون‌زای مرتبه اول در این مدل وجود دارد لذا مقدار R^2 برابر است با: ۰/۷۳۲ با باوجه به سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (وتزل و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۷۷-۱۹۵) حصول مقدار ۰.۵۷۹ برای این معیار نشان از برازش مناسب مدل کلی تحقیق است.

شناسایی و اولویت‌بندی زیرمجموعه‌های مؤلفه‌ها و شاخص‌ها

در ادامه به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی نظام جانشین پروری در ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداختیم.

جهت بررسی اولویت هر یک از مؤلفه‌ها از نتایج بارهای عاملی استفاده می‌گردد. این نتایج در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۵. مقادیر بار عاملی مؤلفه‌های مدل

رتبه (در مقوله)	مقادیر	مفاهیم اولیه	رتبه	بار عاملی	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۲	۰.۹۱۸	ساختار سازمانی مکتوب	۱۱	۰.۸۴۶	ساختار سازمانی	عوامل علی
۱	۰.۹۲۷	سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی جانشین پروری				
۳	۰.۸۸۹	عنوان مشخص جهت اجرا و پیشبرد برنامه‌ها				
۳	۰.۷۷۴	حمایت و تشویق مدیران ارشد	۴	۰.۹۲۷	مدیریت درون‌سازمانی	
۲	۰.۸۲۱	ایجاد بازار کار داخلی برای افراد داخل سازمان				
۱	۰.۸۳۸	تخصیص بودجه کافی				
۴	۰.۷۶۸	ثبات تیم مدیریتی				
۵	۰.۶۰۶	دانش مدیریت				
۱	۰.۸۷۸	اجرائی بودن برنامه	۱۵	۰.۸۱۶	خطمشی و اسناد بالادستی	
۳	۰.۷۷۶	همسویی با استراتژی سازمان				
۲	۰.۸۴۱	شفافیت هدف				
۴	۰.۷۶۰	تهیه شرح شغل برای هریک از مناصب کلیدی	۱۳	۰.۸۳۲	ارزیابی منتخبین	مقوله محوری
۲	۰.۸۲۶	شناسایی شایستگی‌های موردنیاز منصب‌های کلیدی				
۱	۰.۸۳۴	شناسایی و ارزیابی قابلیت‌های بالقوه و بالفعل افراد				
۳	۰.۷۷۲	تشکیل بانک هوشمند استعدادها				
۲	۰.۸۱۹	ارزیابی وضع موجود و مطلوب و تحلیل شکاف	۱۷	۰.۷۸۴	پیشرفت منتخبین	
۱	۰.۸۵۴	تعیین نیازها و تهیه برنامه توانمندسازی				
۳	۰.۶۷۹	ایجاد ارتباطات و شبکه راهبردی				
۸	۰.۵۷۵	سنجش خلاقیت و تجربه‌گرایی	۲	۰.۹۴۸	انتخاب، جذب و به‌کارگیری استعداد	
۵	۰.۶۶۸	سنجش میزان سازگاری فردی				
۱	۰.۷۳۴	سنجش مهارت‌های مدیریتی				
۲	۰.۷۱۲	سنجش مهارت‌های انسانی				
۱	۰.۷۳۴	پرداخت بر اساس پایه حقوق و مهارت				
۷	۰.۶۳۳	قدردانی از افراد				
۶	۰.۶۵۳	توجه به تعامل زندگی-کار				
۴	۰.۶۸۵	غنی‌سازی شغل				
۳	۰.۶۸۹	تناسب شغل				

مقوله اصلی	مقوله فرعی	بار عاملی	رتبه	مفاهیم اولیه	مقادیر	رتبه (در مقوله)	
عوامل زمینه‌ای	تربیت و آموزش	۰.۸۲۸	۱۴	آموزش‌های مقدماتی	۰.۷۶۴	۳	
				آموزش مهارت‌های روانی و شخصیتی	۰.۸۵۵	۱	
				آموزش مهارت‌های حین خدمت	۰.۸۳۲	۲	
	قابلیت‌های نیروی انسانی	۰.۸۸۹	۵	اتکا به نیروی انسانی و کارآمد	۰.۸۱۰	۳	
				ارتقای نیروی انسانی	۰.۸۹۰	۱	
				پایش نیروی انسانی	۰.۸۲۹	۲	
	قوانین و دستورالعمل‌ها	۰.۷۷۸	۱۸	مستند سازی سوابق	۰.۸۸۹	۱	
				استمرار در تهیه گزارش	۰.۷۶۱	۲	
	عوامل تعدیلگر	افراد	۰.۸۰۹	۱۶	پذیرش از سوی افراد	۰.۸۳۷	۲
					تمایل به تسهیم تجربه	۰.۸۴۵	۱
فرصت پیشرفت					۰.۷۹۲	۳	
محدودیت سازمانی		۰.۸۳۲	۱۳	تغییرات مدیریتی	۰.۷۰۸	۳	
				مقاومت مدیران	۰.۷۷۵	۲	
				محدودیت منابع مالی	۰.۷۷۱	۱	
				بی‌انگیزگی کارکنان	۰.۶۸۲	۴	
جو حمایتی سازمانی		۰.۸۸۰	۷	حمایت مدیران و فرماندهان ارشد	۰.۶۰۱	۵	
				حمایت از موضوع ارتقا درون‌سازمانی	۰.۶۰۸	۴	
				برقراری ارتباط صمیمانه و دوستانه بین کارکنان با یکدیگر	۰.۸۷۰	۱	
				روحیه جهادی و رقابت سالم	۰.۸۵۵	۲	
				ایجاد روحیه جمع‌گرایی	۰.۸۳۵	۳	

رتبه (در مقوله)	مقادیر	مفاهیم اولیه	رتبه	بار عاملی	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۳	۰.۷۹۱	توجه به شاخص‌های قابل‌سنجش و در دسترس	۹	۰.۸۶۵	بهینه‌سازی برنامه جانشین پروری	راهبردها
۲	۰.۸۲۹	استفاده از نظرسنجی در خصوص مسیر ارتقای افراد				
۱	۰.۸۳۱	گزینش افراد علاقه‌مند و مانوس با فرهنگ				
۴	۰.۷۶۹	ایجاد انگیزه در کارکنان				
۵	۰.۶۶۹	شفافیت در ارزیابی عملکرد	۱۲	۰.۸۳۷	نگهداری استعداد	
۳	۰.۷۷۳	دادن بازخورد				
۲	۰.۸۰۴	مشارکت در تصمیم‌گیری				
۱	۰.۸۰۵	تفویض اختیارات				
۴	۰.۷۰۷	ایجاد دوایر تخصصی و باکیفیت	۶	۰.۸۸۲	ارتقا و توسعه استعداد	
۷	۰.۶۴۳	مستندسازی				
۳	۰.۶۸۴	ابزارهای انگیزشی برای مستندسازی				
۲	۰.۷۱۲	آموزش مستندسازی				
۵	۰.۶۷۵	ارائه امکانات و فناوری متناسب با نیازهای شغلی				
۶	۰.۶۷۳	ایجاد ارتباط در پست‌های موازی				
۱	۰.۷۱۶	به‌روزرسانی پرونده کارکنان				
۴	۰.۶۷۷	آموزش مهارت‌های چندگانه				
۱	۰.۸۲۱	شناسایی مناصب	۱۹	۰.۶۸۰	شناسایی مناصب کلیدی	
۲	۰.۸۱۴	شناسایی دانش و مهارت موردنیاز				

۲	۰.۷۷۷	روش‌های مناسب ارزیابی	۸	۰.۸۷۷	نظارت و ارزیابی	
۱	۰.۷۹۲	ارزیابی ابعاد شخصیتی و روانی افراد				
۳	۰.۷۲۶	شاخص‌های مناسب ارزیابی				

رتبه (در مقوله)	مقادیر	مفاهیم اولیه	رتبه	بار عاملی	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۲	۰.۸۱۶	فرهنگ پرورش حرفه‌ای	۳	۰.۹۳۳	تقویت فرهنگ جانشین پروری	پیامدها
۱	۰.۸۴۵	تقویت فرهنگ شایسته‌گزینی				
۳	۰.۶۹۴	تعدیل و کاهش فرهنگ بی‌تفاوتی				
۴	۰.۶۵۴	فرهنگ توسعه رهبری				
۵	۰.۶۴۴	تعیین معیارهای ارزیابی	۱۰	۰.۸۵۸	اثربخشی نظام جانشین پروری	
۱	۰.۷۵۷	ارزیابی عملکرد برنامه				
۳	۰.۶۸۵	ارزیابی برنامه در نتایج				
۲	۰.۷۲۶	استقرار فرآیند کنترل و تحلیل شکاف‌ها				
۴	۰.۷۳۶	استعدادیابی افراد در همان بدو ورود	۱	۰.۹۴۹	توسعه مدیریت استعداد	
۳	۰.۷۴۵	سنجش استعداد و توانایی افراد				
۵	۰.۶۴۷	به‌کارگیری افراد برحسب علاقه				
۲	۰.۷۵۷	به‌کارگیری افراد برحسب نیاز سازمان				
۱	۰.۷۹۱	به‌کارگیری افراد برحسب توانایی				

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای متلاطم امروز وجود نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد، موجب حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها می‌شود. برای داشتن چنین نظامی باید مدیرانی کارآمد و شایسته تربیت نمود که این موضوع نیازمند چارچوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش مناسب و اثربخش مدیران بتوان به اهداف و راهبردهای سازمانی دست یافت. در این زمینه حضور مدیریت جانشین‌پروری خبره برای اطمینان از جایگاه مناسب در عرصه رقابت در آینده برای هر سازمانی از ملزومات بشمار می‌آید. از سویی مدیریت استعدادها مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی است؛ بنابراین باید زمینه‌ای فراهم شود که از طریق آن بتوان استعدادهای بالقوه کارکنان را شناسایی و آن‌ها را پرورش داد تا از افراد مناسب به‌منظور جایگزینی در پست‌های اصلی سازمان استفاده نمود. از طرفی به‌منظور دستیابی به یک فرآیند موفق و پایدار جانشین‌پروری، شیوه‌های آن باید مختص آن سیستم سازمانی باشد. در این زمینه یک سازمان بزرگ مانند ارتش ج.ا.ا باید همیشه استعداد موجود خود را بشناسد تا بتواند فرد مناسب را در مکان مناسب و در زمان مناسب به کار گیرد. این اتفاق نمی‌افتد تا زمانی که ارتش از یک الگوی مناسب جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد برخوردار باشد.

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگو نظام جانشین‌پروری در آجا با رویکرد داده بنیاد و همچنین بررسی و اولویت‌بندی مقوله‌های مؤثر بر اجرای این الگو مدیریتی انجام شده است.

بر اساس نتایج به‌دست آمده، در میان مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها)، توسعه مدیریت استعداد با بار عاملی ۰/۹۴۹ دارای بالاترین اولویت است، پس از آن انتخاب جذب و به‌کارگیری استعداد با بار عاملی ۰/۹۴۸ قرار دارد و در رتبه سوم مؤلفه تقویت فرهنگ جانشین‌پروری با بار عاملی ۰/۹۳۳ قرار دارد. در نهایت مقوله شناسایی مناصب کلیدی با بار عاملی ۰/۶۸۰ دارای کمترین اولویت است. همچنین رتبه‌بندی شاخص‌ها در هر مقوله نیز مشخص شده است. در میان شاخص‌ها سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی جانشین‌پروری با بار عاملی ۰/۹۲۷ دارای بیشترین اولویت و سنجش خلاقیت و تجربه‌گرایی با بار عاملی ۰/۵۷۵ دارای کمترین اولویت است.

در خصوص مجموعه عواملی که به مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد منجر می‌شوند (مقوله شرایط علی)، مقوله «مدیریت درون‌سازمانی» دارای بالاترین رتبه است (۰/۹۲۷) و مقوله «خطمشی و اسناد بالادستی» دارای کمترین رتبه است (۰/۸۱۶). در این راستا در ادبیات به صورت مکرر ذکر شده است که برای اجرای برنامه جانشین‌پروری حمایت مؤثر و مستقیم مدیر ضروری است چراکه آنچه در فرآیند جانشین‌پروری حائز اهمیت می‌باشد، این است که سازمان از قبل آمادگی لازم را کسب نماید و مدیریت ارشد نقش کلیدی را در این زمینه دارد. خطمشی و اسناد بالادستی نیز در اولویت آخر قرار گرفتند، البته این به معنای بی‌اهمیت بودن آن نیست بلکه در کنار سایر عوامل اهمیت کمتری یافته است.

در خصوص عوامل محوری، مقوله «انتخاب، جذب و به‌کارگیری استعداد» دارای بالاترین رتبه است (۰/۹۴۸) و مقوله «پیشرفت منتخبین» دارای کمترین رتبه است (۰/۷۸۴). با توجه به نقش محوری مدیریت استعداد در الگوی جانشین‌پروری، مقوله «انتخاب، جذب و به‌کارگیری استعداد» دارای بالاترین اولویت شده است. پیشرفت منتخبین اولویت کمتری یافته است و به این علت است که آنچه در فرآیند جانشین‌پروری اولویت دارد، ابتدا، شناسایی، جذب و ارزیابی استعدادها است و در مرحله آخر فرآیند پیشرفت کاندادیده‌ها مطرح است.

در خصوص شرایط زمینه‌ای، مقوله «تربیت و آموزش» دارای بالاترین رتبه است و مقوله «قوانین و دستورالعمل‌ها» دارای کمترین رتبه است. قوانین و دستورالعمل‌ها نیز از اولویت پایین‌تری برخوردار شده، زیرا سایر عوامل مقدم بر وجود قوانین است و قوانین در صورت عدم وجود عوامل تربیت و قابلیت‌های نیروی انسانی از توان چندانی برخوردار نخواهند بود.

در خصوص شرایط تعدیلگر، مقوله «جو حمایتی سازمانی» دارای بالاترین رتبه است (۰/۸۸) و مقوله «افراد» دارای کمترین رتبه است (۰/۸۰۹). همان‌طور که انتظار می‌رود وجود جو حمایتی و پشتیبان در سازمان مهم‌ترین عامل مداخله‌گر است که می‌تواند اثربخشی رابطه بین مقوله محوری و راهبردها را افزایش بخشد و عامل افراد از اولویت پایین‌تری برخوردار شده است، چراکه جو حمایتی همچون یک نیروی محرکه عمل

می‌کند و نیروی انسانی کارآمد در صورت عدم وجود چنین محیطی اثربخشی چندانی نخواهند داشت.

در خصوص راهبردها، مقوله «ارتقا و توسعه استعداد» دارای بالاترین رتبه است (۰/۸۸۲) و مقوله «شناسایی مناسب کلیدی» دارای کمترین رتبه است (۰/۶۸۰). آنچه به عنوان مهم‌ترین راهبرد جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد شناسایی شده است، ارتقا و توسعه استعدادها است؛ و شناسایی مناسب کلیدی در آخرین اولویت قرار گرفته است، به نظر می‌رسد ارتقا و توسعه استعداد، با تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار بالاستعداد و ماهر در سازمان مهم‌ترین راهبرد است.

در خصوص پیامدها، مقوله «توسعه مدیریت استعداد» دارای بالاترین رتبه است (۰/۹۴۹) و مقوله «اثربخشی نظام جانشین پروری» دارای کمترین رتبه است (۰/۸۵۸). طبق تعریف جانشین پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مستعد و توانمند برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده‌بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و بالاستعداد برگزیده می‌شوند، بر این اساس از آنجایی که مدل جانشین پروری، بر رویکرد مدیریت استعداد تأکید دارد، مهم‌ترین پیامد آن نیز «توسعه مدیریت استعداد» خواهد بود.

پیشنهاد‌های پژوهش

❖ بر اساس یافته‌های تحقیق و نقش شرایط علی پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد:

۱) در زمینه‌ی ساختار سازمانی (با مفاهیم اولیه ساختار سازمانی مکتوب، سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی جانشین پروری و عنوان مشخص جهت اجرا و پیشبرد برنامه‌ها) پیشنهاد می‌گردد، از سوی فرماندهان ارشد ارتش (معاونت نیروی انسانی) ساختار سازمانی هر قسمت به صورت مکتوب به بخش‌های مربوطه این سازمان ابلاغ شود تا ابهامی در خصوص شناسایی ساختار و مشاغل مربوطه برای کارکنان باقی نماند. همچنین در بخش مدیریت منابع انسانی سازمان ارتش ج.ا. سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی جانشین پروری ایجاد و یا به روز گردند که این موضوع باعث شناسایی افراد مستعد و در دسترس هر پست کلیدی جهت برنامه‌ریزی نظام جانشین پروری خواهد شد. علاوه بر این، مشخص شدن مشاغل اصلی و کلیدی در بخش‌های مختلف سازمان ارتش علاوه بر ایجاد شفافیت برای کارکنان و فرماندهان، به منظور پیشبرد برنامه‌های نظام جانشین پروری هم بسیار مفید خواهد بود.

۲) در زمینه‌ی مدیریت درون‌سازمانی، لازم است حمایت و تشویق فرماندهان ارشد در خصوص دانش و اهمیت نظام جانشین‌پروری، پیاده‌سازی و اجرای جانشین‌پروری، اختصاص بودجه در این خصوص 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 و منابع کافی را به این امر اختصاص دهند.

۳) در زمینه‌ی خط‌مشی‌گذاری و اسناد بالادستی لازم است، این خط‌مشی‌ها، به‌صورت یکپارچه و هم‌راستا با سیستم جانشین‌پروری و استراتژی 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:

۱) در راستای ارزیابی منتخبین، پیشنهاد می‌گردد برای مشاغل اصلی و کلیدی هر قسمت، شرح شغل و شرایط احراز شغل تهیه و به قسمت‌های مربوطه ارائه شوند. این موضوع باعث می‌شود شاخص‌های مورد ارزیابی برای هر شغل کلیدی در دسترس ارزیابی شوندگان و ارزیابی کنندگان قرار گیرد و در نتیجه ارزیابی منتخبین اصولی و نظام‌مند خواهد شد. همچنین تشکیل بانک هوشمند استعداد در سازمان نیز پیشنهاد می‌گردد.

۲) در راستای پیشرفت منتخبین، پیشنهاد می‌گردد پیشرفت منتخبین براساس شاخص‌های استخراج شده از شرح شغل و شرایط احراز شغل انجام گیرد که این رویکرد باعث تشخیص شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب می‌گردد. همچنین پیشنهاد می‌گردد با ایجاد ارتباطات و شبکه راهبردی در راستای توسعه منتخبین اقدام کرد.

۳) 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 می‌شود. 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 شرایط زمینه‌ای پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

(۱) 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.

(۲) در راستای قابلیت‌های نیروی انسانی، باید به کارگیری نیروهای انسانی کارآمد توجه گردد به این منظور پیشنهاد می‌گردد ارتقاء افراد و کارکنان بر اساس زبان مشترک و آشنایی با فرهنگ خاص سازمانی از بدو ورود صورت گیرد، از به کارگیری 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 پست‌های جدید صورت گیرد.

(۳) در راستای قوانین و دستورالعمل‌ها، پیشنهاد می‌شود دو امر مستندسازی و ثبت مستمر فعالیت‌ها به‌عنوان اولویت مدنظر باشد، در این راستا باید گزارش‌ها به‌صورت مستمر برای رده‌های بالا با یک زمان‌بندی و قالب مشخص تهیه گردد. التزام به این قوانین نیز به‌عنوان یک دستورالعمل در دستور کار سازمان قرار گیرد.

❖ پیشنهادهای زیر بر اساس یافته‌های تحقیق و نقش مقوله شرایط تعدیلگر ارائه می‌شود:

(۱) در راستای مقوله افراد پیشنهاد می‌گردد، با برقراری ارتباط صمیمانه و دوستانه بین کارکنان با یکدیگر و با رده‌بالا به‌طوری که که کارکنان در هر رده‌ای، تجارب، دانسته‌ها، نگرانی‌ها و انتظارات خود را مشخص و بازگو نموده و در این خصوص به اشتراک نظر برسند و به اصطلاح «همدلی» در بین آن‌ها شکوفا گردد

(۲) در راستای محدودیت‌های سازمانی، باید تا جای امکان از تغییرات پی‌درپی 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.

۳) 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 بر اساس یافته‌های تحقیق و نقش مقوله راهبردها ارائه می‌گردد:

۱) در راستای بهینه‌سازی جانشین‌پروری پیشنهاد می‌گردد، از شاخص‌های قابل‌سنجش و در دسترس به‌عنوان معیارهای جانشین‌پروری استفاده شود همچون عدم سوءاستفاده از اموال سازمان، اجرای عدالت در کارها حسن شهرت. همچنین جهت افزایش اعتماد افراد پیشنهاد می‌شود از نظرسنجی‌های چندنفره و جلسات شفاف به‌گونه‌ای 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.

۲) 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.

۳) 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 و حساس و اولویت بخشیدن به آن‌ها برای اختصاص نیرو و تربیت جانشین پیشنهاد می‌گردد.

۴) در راستای مقوله نظارت و ارزیابی، پیشنهاد می‌گردد بانک اطلاعاتی از خصوصیات ویژه و استعدادهای منحصر به فرد کارکنان برای اختصاص به مشاغل مختلف که با توانایی کارکنان سنخیت داشته باشد، ایجاد شود. مدیران و فرماندهان برای انتخاب جانشین باید به دقت به این خصوصیات وقوف داشته باشند.

❖ پیشنهادهای زیر بر اساس یافته‌های تحقیق و نقش مقوله پیامدها ارائه می‌گردد:

۱) در راستای مقوله تقویت فرهنگ جانشین پروری، پیشنهاد می‌گردد ارتقا 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 توسط مدیران و فرماندهان پذیرفته شود و در عملکرد آن‌ها تبلور یابد، به گونه‌ای که توسط کارکنان لمس شود.

۲) در راستای مقوله توسعه مدیریت استعداد پیشنهاد می‌شود از توان و سرمایه انسانی موجود در بانک استعدادها 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

- اشرفی، سکینه و زین‌آبادی، حسن رضا (۱۳۹۸). شناسایی نشانگان کامیابی شغلی معلمان و ارزیابی وضع موجود آن، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳(۱۰): ۲۶-۴۸.
- اکبری، سارا؛ خورشیدی، عباس؛ بتول فقیه، آرام؛ سلیمی، اکبر و سلیمی، نادر (۱۳۹۹). تبیین الگوی ارتقای مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین، فصلنامه پژوهش‌های دانش انتظامی، ۱(۲۲): ۱-۶۶.
- بوربور جعفری، مریم؛ احمدوند، سهراب (۱۳۹۵). جانشین پروری مقدمه جانشین‌سازی. کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز.

- پریش، رقیه؛ سالارزهی، حبیب اله؛ موغلی، علیرضا و روشن، علیقلی (۱۳۹۵). چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، ۶(۱۷): ۱-۱۹.
- تیموری، هادی؛ شاهین، آرش و کریمی، عبدالله (۱۴۰۱). ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین پروری، فصلنامه جامعه شناسی کاربردی، ۲(۳۳): ۶۹-۹۲.
- حسینیان سید محمد، محبی سراج‌الدین، باقری مهدی (۱۳۹۹). تدوین مدل بومی و پارادایمی جانشین پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان بر اساس تئوری داده بنیاد، فصلنامه علمی- پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۷۸-۶۵.
- خوشحال کلویر، علی؛ حقیقی، مسعود و رزقی رستمی، علیرضا (۱۴۰۰). ارائه مدل عوامل مؤثر بر عملکرد فردی در سازمان‌های دولتی و خصوصی، به‌منظور بهبود عملکرد سازمان (مورد مطالعه: بانک‌های دولتی و خصوصی). فصلنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۴(۱): ۳۸۶-۴۱۱...
- داروئیان، سهیلا؛ میرسپاسی، ناصر؛ دانش فر، کرم اله (۱۳۹۸). طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد، مجله مدیریت توسعه و تحول، ش ۳۷: ۱۲-۱.
- دانیالی ده حوض، محمود، علامه، سید محسن، صفری، علی (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری با رویکرد داده بنیاد، پژوهش‌نامه مدیریت تحول.
- عبدالحسین زاده، محمد و لطیفی، میثم (۱۳۹۶). فهم الگوی فرایندی طراحی و استقرار نظام جانشین پروری در سازمان‌های دولتی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع) ۹(۴): ۵۵-۸۰.
- فرهی، علی؛ سلطانی، محمدرضا؛ نصر الهی، محمد (۱۳۹۷). ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی، فصلنامه تحقیق‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۴(۱۰): ۵۱-۷۸.
- فیضی، عمار، الحسینی، علی؛ خسروی، زهرا (۱۴۰۰). طراحی مدل جانشین پروری مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلامی، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۵۳): ۱۰۱-۸۷.
- قلی‌پور، آرین، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، ۱۳۹۰.

- وثوقی نیری، عبدالله؛ خزایی، سعید (۱۴۰۰). تأثیر همتا پروری بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در یک نیروی نظامی، فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۱(۴۵): ۱۸۰-۱۴۹.
- Anamege, A; Umar, I; Umar, Z. (2021). Succession Planning as a critical management imperative: a systematic review, 26(4), 69-72.
- Berger, L. A. (2020). Talent Management: Handbook. MGH.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4): 304–313.
- Jindal, P., & Shaikh, M. (2020). TALENT MANAGEMENT EFFICIENCY IN SUCCESSION PLANNING: A PROPOSED MODEL FOR PHARMACEUTICAL COMPANIES. International Journal of Management (IJM), 11(12).
- O'Donohue, M. (2016). Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service, Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology.
- Ma, Y., Zhang, Q., & Yin, H. (2020). Environmental management and labor productivity: The moderating role of quality management. Journal of environmental management, 255, 109795.
- Mujtaba, M., & Mubarik, M. S. (2021). Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behaviour. International Journal of Organizational Analysis.
- Rothwell, W.J. (2010). Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. 4th edition, New York, American Management Association.
- Salau, O. Adewale O. Anthonia A, Olumuyiwa Oludayo, Hezekiah F, Ebeguki I, Opeyemi O. (2018). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university, Journal of Data in Brief, Volume 19, August 2018, Pages 1040-1045.