

چکیده:

پژوهش حاضر، به منظور طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان قضایی نیروهای مسلح با استفاده از نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین انجام شده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، با ۱۵ نفر از مدیران اجرایی و میانی سازمان، صاحبان اثر در این حوزه و مطلعین کلیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد و داده‌ها از مصاحبه‌ها استخراج گردید. داده‌ها در طی سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتیجه حاصل، ۱۸ مقوله محوری بود که در قالب مدل پارادایمی شامل راهبردها (آشناسازی و یادگیری، مشارکت، اعتمادسازی، آینده‌نگری و بینش سیستمی)، شرایط محیطی مداخله‌گر (محیط سیاسی و قانونی، محیط اجتماعی-فرهنگی و محیط بین‌المللی)، ویژگی‌های زمینه‌ای (ساختار سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، ثبات مدیریت)، شرایط علی (خزانه استعداد، نظام ارتقا کارآمد، مدیریت منابع انسانی، حمایت‌گری سازمانی از تلاش فردی، حرفه‌مندی)، پدیده اصلی (شایسته‌پروری)، و پیامدها (پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی) جای گرفتند. مدل به دست آمده، فرایند عملیاتی‌سازی الگوی جانشین‌پروری در سازمان قضایی نیروهای مسلح را به تصویر می‌کشد.

کلیدواژه‌ها:

جانشین‌پروری؛ شایسته سالاری؛ سازمان قضایی؛ نیروهای مسلح؛ داده بنیاد

هر سازمانی به نیروهایی نیازمند است که خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخ‌گو باشند. در واقع سرمایه‌ی انسانی، عامل اصلی بقای سازمان‌ها در محیط متغیر امروزی است. لذا سازمان‌های پویا برای فعالیت اثرگذار در تلاش هستند فرصت‌هایی برای جذب و جانشین‌پروری استعدادها فراهم نمایند و سازمان‌هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق سازند محکوم به فنا خواهند بود.

اغلب سازمان‌ها به دلایلی چون کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات متعدد در نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابجایی کارکنان، پایین بودن رضایت شغلی و راهبردهای سلیقه‌ای منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه هستند. بنابراین مدیریت استعداد به عنوان یک محرک اصلی برای موفقیت سازمانی تلقی می‌شود که موجبات جذب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای در سازمان را فراهم می‌سازد و نیز موجب انتخاب و آمادگی بیشتر کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده می‌شود. از این رو یکی از روش‌ها برای نیل به این مقصود، به کارگیری نظام جانشین‌پروری است. درحقیقت جانشین‌پروری یکی از مازول‌های مهم مدیریت استعداد به شمار می‌رود. در تعریف جانشین‌پروری بیان می‌کنند: «دربرگیرنده انتخاب مناسب‌ترین کارکنان برای احراز پست‌های بالاتر مدیریتی در سازمان‌ها از میان جمعی از کاندیداهای با مهارت» (گروس، ۲۰۱۰) یا «جانشین‌پروری فرایندی طراحی‌شده برای اطمینان از عملکرد مؤثر و مداوم سازمان است که از طریق به‌کارگیری و بهسازی کارکنان و مدیران در نقش‌های کلیدی درون سازمان امکان‌پذیر است» (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲).

در این راستا اهمیت توجه به جانشین در قوه قضاییه را نیز می‌توان به وضوح در بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در دیدار رئیس و مسئولین قوه قضاییه دریافت^۱. از آنجا که سازمان قضایی نیروهای مسلح به عنوان بخشی از قوه قضائیه کشور و تنها مرجع قضایی اختصاصی پیش‌بینی شده در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران از منابع انسانی بسیار ارزشمندی در حوزه‌های ستادی و صفی (دادسراها، دادگاه‌ها و سایر بخش‌ها) برخوردار است، حرکت به سمت مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در این سازمان در راستای تأمین اهداف فوق‌الذکر امری ضروری است. سازمان قضایی نیروهای مسلح در حال حاضر در تمامی مراکز استان‌های کشور دارای دادسرا و دادگاه نظامی است که مسئولیت رسیدگی به جرایم ارتكابی در حوزه قضایی آن استان را برعهده دارند. ساختار سازمان موبد این موضوع است که قضات و مدیران به‌طور طبیعی در حال ارتقاء، انتصاب و انتقال به بخش‌های مختلف درون سازمانی (و بعضاً برون سازمانی) هستند و سیاست جذب قضات به گونه‌ای است که نیمی از قضات سازمان قضایی، نظامی هستند و از طریق برگزاری آزمون، از میان نخبگان نیروهای مسلح شناسایی و جذب می‌گردند و نیم دیگر توسط قوه قضاییه و از میان فارغ‌التحصیلان رشته حقوق استخدام می‌شوند، همین امر ساختار قضایی سازمان را نسبت به محاکم عمومی و انقلاب متفاوت نموده است.

۱. سخنان مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، در دیدار رئیس و مسئولین قوه قضاییه، تیرماه ۱۳۹۱

به طور کلی اهمیت انجام این پژوهش به شرح ذیل می باشد:

-اولاً تاکنون در حوزه جانشین پروری هیچ گونه پژوهشی در سطح قوه قضاییه و به طور خاص در سازمان قضایی نیروهای مسلح صورت نگرفته است.

- دوماً، پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت استعداد و جانشین پروری، اغلب معطوف به سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری در راستای افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری بیشتر آن‌ها صورت گرفته و پژوهش‌های معدودی در حوزه جانشین پروری در سطح سازمان‌های خدماتی انجام شده است.

- سوماً، نبود الگوی بومی مناسب و قابل اجرا در زمینه جانشین پروری در راستای به کارگیری ظرفیت‌ها و استعدادها در سازمان قضایی نیروهای مسلح همواره احساس می‌شد.

با توجه به دلایل مذکور، انجام چنین پژوهشی در راستای طراحی و تبیین مدل جانشین پروری در سازمان قضایی نیروهای مسلح احساس می‌شد. هدف از انجام چنین پژوهشی پاسخ به این سوالات است: شاخص‌های جانشین پروری چیست؟ عوامل و ویژگی‌های موثر در مدل سازمان جانشین پرور کدام است؟ تا از این طریق بتوان به شناسایی، حفظ، نگهداری و جانشین پروری افراد کلیدی در سازمان به عنوان یکی از دستگاه‌های مهم حاکمیتی کمک کرد.

۱. تعاریف جانشین پروری

می‌توان مدعی شد که به اندازه تعداد کسانی که در حوزه جانشین پروری کار می‌کنند تعاریف مختلفی در مورد جانشین پروری وجود دارد که به چند مورد از آنها اشاره می‌شود:

جانشین پروری به عنوان یک طرح منظم برای تداوم و استمرار رهبری در سازمان تعریف می‌شود. جانشین پروری می‌تواند به عنوان تلاشی برای برنامه‌ریزی در خصوص تعداد مناسب و شایسته مدیران و کارکنان با مهارت کلیدی در جهت پوشش بازنشستگی، مرگ، بیماری یا ارتقاء و یا هر موقعیت جدید دیگر ممکن باشد و در برنامه‌ریزی‌های آینده سازمان این رویکرد تعریف، و ساز و کار آن اجرا شود، این مفهوم دربرگیرنده رشد و توانایی بالقوه سازمان و استراتژی موجود یک مدیر است. (سام بروک، ۲، ۲۰۰۵).

جانشین پروری برنامه‌ای است که در آن یک یا چند جانشین برای پست‌های کلیدی انتخاب می‌شوند، مسیر را طی می‌کنند و فعالیت‌های مربوط به بهسازی و بالندگی برای این جانشینان اعمال می‌گردد (هیرش، ۳، ۲۰۰۸). جانشین پروری یعنی تلاش استراتژیک منظم و پیش‌بینی شده برای بهسازی قابلیت‌های رهبران بالقوه از طریق تجربه‌های یادگیری مثل گردش‌های شغلی هدفدار و آموزش به منظور تکمیل پست‌های سطوح بالا بدون استتفا قائل شدن بین

افراد (بارتون و روز، ۲۰۰۷). جانشین پروری یک فعالیت منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه‌ریزی استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل شود که افراد آماده برای تکمیل هر پست بلاتصدی با مهارت‌ها و نگرش‌های درست در زمان مناسب وجود دارند (کارول، ۲۰۰۴). جانشین پروری نگرشی قابل انعطاف، بلند مدت و رو به رشد در کارمند یابی آینده است. (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۱)

لاوینگا در مورد اهمیت جانشین پروری بیان می‌کند جانشین پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید به اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان گرفته شود و به طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه اند. (متقی و بهشتی فر، ۱۳۸۸)

طبق نظریه هیلز جانشین پروری یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد می‌باشد که می‌تواند موجب حفظ استعداد در درون سازمان باشد و سازمان را از مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع که محیط تجاری امروزی به وجود می‌آورد، مطمئن سازد (هیلز، ۲۰۰۹).

مک کالین و بمفورد در سال ۲۰۰۹ نیز معتقدند که جانشین پروری مرکز برنامه ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه ای است و نیازمند نگرشی استراتژیک برای آینده ای بلند مدت است، که این اطمینان را می‌دهد که افراد شایسته و واجد شرایط و آماده برای پست‌های آینده در دسترس خواهند بود. (مرادی شیرازی و خراسانی، ۱۳۹۰)

کارول معتقد است که جانشین پروری فرآیندی سیستمی است که به موجب آن توسعه حرفه ای و شخصی با یک طرح استراتژیک ترکیب شده است، که اطمینان می‌دهد سازمان برای پر کردن هر گونه پست که لاتصدی می‌شود شخصی مناسب، را در اختیار دارد. همچنین کارول این نکته را گوشزد می‌کند که جانشین پروری اجازه توسعه سیستمی سازمان و شناسایی شکاف‌های دانش و توسعه کارکنان را برای امکان پیشرفت در یک محیط امن، مثبت و مناسب را می‌دهد (کارول، ۲۰۰۴).

۲. مبانی نظری

در مورد موضوع جانشین پروری، مدل‌ها و رویکردهای مختلفی شناسایی شده است که عوامل و متغیرهای متعددی را در این باره مؤثر دانسته اند اما هیچ کدام از این رویکردها نتوانسته اند تمام جنبه های توسعه سازمانی را مد نظر قرار دهند. به طور کلی در بیان ضرورت وجود این برنامه در سازمان ها می‌توان به چهارمورد زیر که در پژوهش های متعدد به عنوان مهمترین عوامل اهمیت برنامه جانشین پروری شناخته شده اند، اشاره کرد:

فراهم ساختن فرصت های بیشتر برای کارکنان با استعداد؛

شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزار پیش بینی آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارمندان؛

افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد؛

مشارکت در اجرای طرح های راهبردی و بلندمدت سازمان (زین الدینی و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۳).

لاوینگا یک فرایند پنج مرحله ای را برای تدوین مدل جانشین پروری ارائه می دهد:

مرحله اول: تجزیه و تحلیل ظرفیت های نیروی کار موجود در سازمان، (یعنی افراد و قابلیت های موجود آن ها در حال حاضر)

مرحله دوم: طرح ریزی نیازهای نیروی کار در آینده، (افراد قابلیت های مورد نیاز برای انجام کار در آینده)

مرحله سوم: مقایسه نیروی کار موجود با نیازهای نیروی کار در آینده، (یعنی شناسایی شکاف های عدم تعادل افراد قابلیت ها)

مرحله چهارم: تدوین سیاست ها، برنامه ها، و رویکردهای منابع انسانی برای کاهش شکاف ها و سپس برنامه ریزی نیروی کار در آینده

مرحله پنجم: انجام دوباره و دوباره آن. یعنی یک فرآیند دائمی که به طور مداوم نیازها و ظرفیت های نیروی کار را ارزیابی می کند شکاف ها را شناسایی می کند و عدم تعادل ها را کاهش می دهد (بهشتی فر، ۱۳۸۹).

ویلیام جی راثول ۶ نیز مدلی ارائه داده است که می تواند راهنمایی برای هر برنامه جانشین پروری سازمانی باشد. این مدل شامل ده گام زیر می باشد:

گام ۱: تبیین انتظارات مدیر ارشد اجرایی؛ گام ۲: استقرار مدل های شایستگی و مدل های ارزش؛ گام ۳: اجرای یک برنامه ارزیابی ۳۶۰ درجه و کامل؛ گام ۴: استقرار یا بازمهندسی یک نظام مدیریت عملکرد؛ گام ۵: استقرار ارزیابی قابلیت ها؛ گام ۶: استقرار ابزار برنامه ریزی توسعه مستمر فردی؛ گام ۷: اجرای برنامه های توسعه فردی؛ گام ۸: استقرار یک سیاهه شایستگی؛ گام ۹: استقرار پاسخگویی فردی و سازمانی؛ گام ۱۰: ارزشیابی نتایج (بهشتی فر، ۱۳۸۹).

خومالو و هریس (۲۰۰۸) به تئوری U شارمر که به برنامه ریزی جانشین پروری مربوط بود اشاره می کردند و عبارت بود از هدایت از سمت و سوی آینده و حمایت از یک فرایند U شکل پنج حرکتی که تغییر را ممکن می ساخت. خومالو و هریس به شارمر (۲۰۰۷) اشاره و پنج حرکت هم آغازی، هم حسی، پیش نمایی، هم آفرینی و هم تحولی را پیشنهاد کردند که به سازمان ها کمک می کرد تا آن ها تغییر را با آغوش باز پذیرا باشند. بر طبق گفته های

شارمر(۲۰۰۷)، در مرحله هم‌آغازی، سازمان یک هدف مشترک با سهامداران و ذینفعان درباره رخدادهای آینده را تعیین می‌کند.

مرحله هم‌حسی به سازمان اجازه دیدن جمعی نسبت به مرزها را داده و نوآوری از طریق درون‌داد همکارانه اتفاق می‌افتد در مرحله پیش‌نمایی، یک چشم انداز آینده برای تغییر به عنوان یک واقعیت پدیدار می‌شود که از دل آن رهبران خواهان عملیاتی کردن هستند. شکست در مرحله پیش‌نمایی یکی از دلایلی است که اکثر سازمان‌ها بر تاثیر برنامه جانشین‌پروری تحمل نمی‌کنند(خومالو و هریس، ۲۰۰۸).

مرحله هم‌آفرینی، به رهبران اجازه می‌دهد تا آینده را با انجام فعالیت‌های مخالف تفکر و تأمل کشف کنند. یک تیم مدیریتی عالی می‌تواند متقاضیان بالقوه‌ای را برای مدیریت اجرایی قبل از بازنشستگی یک مدیر ارشد اجرایی آماده کند(خومالو و هریس، ۲۰۰۸). یک برنامه جانشین‌پروری پویا شامل ارزیابی استراتژی آینده یک سازمان است که به نوبه خود شایستگی‌های یک مدیر ارشد اجرایی آینده را عنوان می‌کند(کتن، ۲۰۰۰).

مرحله خودتکاملی، جایی است که رهبری به ارزشیابی این مسئله می‌پردازد که کدام یک از الگوهای نخستین کاربردی یا مفید هستند. استنباط از تئوری U این است که سازمان‌ها بدون ملاحظه یک آینده نوظهور که شامل برنامه ریزی جانشین‌پروری است نمی‌توانند اصول را در جای مناسب به کار ببرند(خومالو و هریس، ۲۰۰۸).

۳. پیشینه پژوهش

کریمی و همکارانش(۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان «طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری» به انجام رساندند. نتایج حاصل از کدگذاری و تحلیل محتوا نشان داد که ۲۴ عامل اثرگذار در پنج بعد اصلی شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت از مولفه‌های مهم نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد مدیریت جانشین‌پروری هستند.

داوودی و یعقوبی(۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی و تبیین مولفه‌ها و پیش‌ران‌های موثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان با بهره‌گیری از روش میک مک»، به شناسایی عوامل موثر بر جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی با رویکرد پژوهشی آمیخته(کمی و کیفی) پرداختند و ۹۱ مولفه استخراج نمودند. براساس نتایج حاصله مشخص گردید مولفه‌های ساختارها، فرآیندها و زیرساخت‌ها، تعیین شایستگی‌های کلیدی، شناسایی موقعیت‌های حیاتی و استراتژیک، نظام جبران عملکرد، نظام مدون ارزیابی، آموزش و پرورش، ارزیابی قابلیت‌ها، شناخت آینده‌نگرانه، سازگاری فرهنگ(فرهنگ دانشگاهی)، تشکیل خزانه جانشینی، رهبری تحولی، انگیزش مشارکتی، تدوین مسیر شغلی چند بعدی، نیازسنجی، شناسایی و جذب به ترتیب دارای بیشترین اثربخشی در استقرار و ثبات نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی دارند.

مهرآوری و امام قلی‌زاده (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی موانع و چالش‌های استقرار برنامه‌های جانشین پروری مطالعه موردی؛ ادارات مرکزی بانک سپه» با هدف شناسایی و اولویت بندی موانع جانشین پروری انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که در این بانک چهار مانع ساختاری، مانع رفتاری، مانع سازمانی و مانع مدیریتی و زیر عامل‌های آن تأثیرگذار هستند.

پندی و شارما (۲۰۱۴) در مقاله‌ای تحت عنوان «روش‌ها و چالش‌های برنامه ریزی جانشین پروری: مورد مطالعه سازمان‌های هندی»، بر روش‌ها و رویکردهای فعلی برنامه‌ریزی جانشین پروری در صنعت تأکید نمودند. در نهایت معیار سنجش در برنامه ریزی جانشین پروری را بر مبنای عوامل مختلفی چون شناسایی پتانسیل بالای افراد، دامنه‌برنامه ریزی، ایجاد مخزن استعداد، اتوماسیون و ارتباطات عنوان نمودند.

ادونوح (۲۰۱۶)، در تحقیقی تحت عنوان «استفاده از رویکرد مدیریت دانش برای حمایت از برنامه ریزی جانشین پروری 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 تکنولوژی، عدم استفاده زیاد از زبان علمی و فنی در برنامه‌ریزی جانشین پروری و استفاده صحیح از ساختارها، قوانین و نقش کلیدی کارکنان در سازکان است.

۴. روش شناسی پژوهش

معمولاً برای بررسی موضوعاتی که منابع زیادی برای ارجاع وجود ندارد، پژوهش کیفی به عنوان یک راه اکتشافی می‌تواند اطلاعاتی غنی برای محققان فراهم سازد. با استفاده از تحقیق کیفی می‌توان پیچیدگی مسئله‌ها را شناسایی کرد و از شرایط تصنعی و غیر واقعی فاصله گرفت (مارشال و راسمن، ۱۳۷۷، ۲۱۸). استفاده از روش کیفی کمک می‌کند تا چندوجهی و چند بعدی بودن مسئله و همین‌طور پویایی آن را پیدا کنیم. در پژوهش حاضر از روش گراند تئوری (نظریه ی داده بنیاد) استفاده شده است. نظریه داده بنیاد در سال ۱۹۶۷ توسط بارنی گلاسر و آنزلم اشتراوس ابداع شد. این نظریه بر خلاف عنوان ظاهری آن، روشی است برای تولید نظریه در حوزه‌هایی که دستیابی به آن از طریق رویه‌های کمی اثباتی دشوار است (گلاسر، ۲۰۰۲).

طبق نظر گلاسر، داده‌های مورد استفاده در نظریه زمینه‌ای باید تجربه‌ای باشد؛ به این معنا که پژوهشگر شخصاً به صورت عینی و تجربی درگیر عملیات گردآوری و تحلیل اطلاعات باشد. وظیفه او در این پژوهش، تفسیر

تفسیرهای مصاحبه شوندگان است. نظریه داده بنیاد توصیف نوعی از نظریه نیست، بلکه روش عمومی خلق نظریه است. نظریه سازی به وسیله حرکت به جلو و عقب بین ویژگی های داده های تجربی و روش های انتزاعی تر فکر کردن درباره آنهاست (اوت وایت و ترنر، ۲۰۰۷: ۴۲۴). از نظر گیسیون و براون (۲۰۰۹) نظریه داده بنیاد، رویکرد خلق داده از خلال پژوهش و تحلیل داده است.

در این پژوهش از شیوه سیستماتیک اشتراوس و کوربین استفاده شد که طرحی است نظام مند. طرح پژوهش سیستماتیک بر استفاده از مراحل تحلیل داده ها از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی تاکید دارد و همچنین به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین می پردازد (بازرگان، ۱۳۹۱: ۹۷). کدگذاری باز: فرآیندی تحلیلی است که با آن مفهوم ها شناسایی و ویژگی ها و ابعاد آنها در داده ها کشف می شوند. (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۱۲۳)؛ به طور کلی، در کدگذاری باز قصد بر آن است تا داده ها و پدیده ها در قالب مفاهیم درآیند؛ یعنی ابتدا داده ها از هم مجزا می شوند، عبارات بر اساس واحدهای معنایی دسته بندی می شوند تا مفاهیم به آنها اضافه شود (فلیک، ۱۳۸۷: ۳۳۰). کدگذاری محوری: فرآیند مرتبط کردن مقوله ها به مقوله های فرعی، کدگذاری محوری نامیده می شود، زیرا کدگذاری در محور یک مقوله صورت می گیرد و مقوله ها را در سطح ویژگی ها و ابعاد به یکدیگر مرتبط می کند (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۱۴۵). فلیک می گوید کدگذاری محوری شامل تفکر استقرایی و قیاسی است که طی چندین مرحله انجام گرفته است. این فرآیند نیز همانند کدگذاری باز از طریق مقایسه و پرسش کردن انجام گرفته است (فلیک، ۱۳۸۷: ۳۳۵). کدگذاری گزینشی: این کدگذاری یعنی یکپارچه کردن و پالایش نظریه (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۱۶۵)؛ فلیک بر آن است که بعد از کدگذاری باز و محوری و مشخص شدن مدل های پارادایمی، کدگذاری گزینشی انجام می گیرد. کدگذاری گزینشی، کدگذاری محوری را در سطحی بالاتر و انتزاعی تر ادامه می دهد. در این مرحله شکل گیری و پیوند هر دسته بندی با سایر گروه ها تشریح می شود (فلیک، ۱۳۸۷: ۳۳۷).

۵. جامعه آماری

قلمرو موضوعی پژوهش براساس مرور ادبیات و مبانی نظری تحقیق و انجام مصاحبه های اکتشافی و نظر سنجی از پانل خبرگان و نخبگان، احصاء، بررسی و در قالب مدل مفهومی ارائه می گردد. قلمرو مکانی تحقیق سازمان قضایی نیروهای مسلح می باشد. در این پژوهش، با روش نمونه گیری هدفمند، با ۱۵ نفر از مدیران اجرایی و میانی سازمان، صاحبان اثر در این حوزه و مطلعین کلیدی درحوزه مدیریت منابع انسانی مصاحبه های نیمه ساختاریافته ای به عمل آمد و داده ها استخراج گردید. داده ها در طی سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و

گزینشی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، که نتیجه حاصل ۱۸ مقوله محوری بود که در قالب مدل پارادایمی ارائه شده است.

۶. یافته های پژوهش

در پژوهش حاضر با بررسی یادداشت ها، ۱۸۹ کد و مفهوم باز، ۱۸ مقوله محوری و ۱ مقوله انتخابی اصلی به دست آمد. چگونگی اکتشاف مقوله اصلی را می توان به چندین نقل قول از مصاحبه شوندگان ارجاع داد.

جدول (۱) کدگذاری داده های پژوهش

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
شایسته سالاری	خزانه استعداد	به کارگماری افراد مستعد، استعدادهای برتر سازمان ها، شناسایی قابلیت ها، افراد واجد شرایط، شناسایی ظرفیت های نیروی انسانی
	نظام ارتقاء کارآمد	نظام ارتقاء متناسب با شایستگی، قرار گرفتن در موقعیت بهتر، انتصاب به سمت های بالا، تشخیص قابلیت ارتقاء کارکنان، پذیرش ترفیع های احتمالی در آینده، فرصت های رشد و ارتقاء در سازمان
	مدیریت منابع انسانی	واحد منابع انسانی هوشمند، سرمایه گذاری بر روی کارکنان و نیروی انسانی، استفاده از کارکنان در موقعیت های متغیر، فرایند پرورش رهبران، سازمان دهی نقش ها، تطابق شغل و شاغل، ابتکارات مدیریتی، نظام برنامه، سازماندهی، هدایت و نظارت، کاهش کارکنان به کارکنان ضروری، گزینش
	حمایت گری سازمان از تلاش فردی	محیط کاری حمایتی، فرهنگ حمایتی، حمایت و تعهد سطوح بالاتر، هدایتگری مدیران، حمایت یکپارچه، نقش حمایتی سیاست ها و رسالت ها
	حرفه مندی	تجربه ی ثنوری، تجربه ی عملی، پرورش شخصی، پرورش حرفه ای، شایستگی های علمی، فراهم کردن امکان رشد و بالندگی، روحیه ی یادگیری مستمر، تعهد کارکنان، علاقمندی، علاقه و دانش، مهارت های ادراکی، مهارت تصمیم گیری، مهارت ارتباطی، تخصص
	مشارکت	تمایل برای مشارکت، فرهنگ مشارکتی، تصمیم گیری های مشارکتی، مدیریت مشارکتی، برنامه ریزی مشارکتی، مشارکت و حمایت مدیران ارشد، مشارکت ذینفعان سازمانی در الگوی یکپارچه سازی
	آشناسازی و یادگیری سازمانی	آگاهی بخشی نسبت به جانشین پروری، آشنایی مدیران با برنامه ها و ایده های افراد، آشنایی با مبانی نظری، آشنایی بواسطه ی حوزه ی علمی و پژوهشی، شفاف سازی مسئولیت های هریک از گروه های حاضر در برنامه، برنامه های آشناسازی کارکنان با برنامه های جانشین پروری

اعتمادسازی	احساس امنیت، صداقت، وفاداری، اعتماد مبتنی بر بازدارندگی، اعتماد مبتنی بر آگاهی، اعتماد مبتنی بر شناسایی، درستکاری، مسئولیت دلسوزانه، اعتماد به استعدادها
آینده نگری	مشخص شدن مسیر نیازهای آینده، روشن بودن آینده سازمان، نگاه آینده نگر به حوزه‌ی منابع انسانی، تصمیم پیشاپیش برای آینده، سنجش پتانسیل آتی افراد، ارزیابی الزامات کاری و فردی و آینده، آینده نگری، آینده اندیشی و آینده سنجی
بینش سیستمی	سطوح مختلف یک سیستم، ساختار فرایندی، نیاز به عملیاتی شدن جانشین پرور با یک نگاه سیستمی، سیستم کلان تعاملی، انتخاب روشمند رئیس سازمان، رویکرد سیستماتیک سازمانی، قاعده مندی جانشین پروری، نیاز به یک بستر مناسب برای عملیاتی سازی سیستماتیک الگوی یکپارچه، تلاشی هدفمند و سیستماتیک
محیط سیاسی و قانونی	محفوظ بودن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد استخدام و انتصاب، ملاحظات سیاسی، سیستم سیاسی، تصدی گری‌های دولتی، حمایت و نظارت دولت، ایدئولوژی‌های مذهبی و سیاسی، تصمیم گیری‌های سیاسی، قوانین و مقررات، ساختار قوانین و مقررات، ایجاد قوانین و دستورالعمل‌های روشن
محیط اجتماعی و فرهنگی	مسائل فرهنگی، فرهنگ سنتی، سرمایه گذاری بر روی فرهنگ، فرهنگ پویای یک سازمان، مباحث اجتماعی، دموکراسی اجتماعی
محیط بین المللی	استفاده از تجربیات بین المللی، جهانی شدن، آموزش و همکاری‌های بین‌المللی، شبکه‌ی تعامل بین‌المللی، سفرها و فرصت‌های مطالعاتی، همکاری بین المللی، فرا سازمان
ساختار سازمان	ساختار جانشین پروری، شرایط احراز مشاغل، دستورالعمل انتصاب و بکارگماری، چرخش شغلی، ابعاد سازمانی، ساختار قانونی، نمودار سازمانی، ساختار قدرت، استخدام، پست‌های خالی، تمرکز بر الزامات جانشین پروری، تفاوت مؤلفه‌ها متناسب با ساختار، ساختاردهی مجدد سازمان
فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمانی مبنی بر شایستگی، بستر فرهنگی جانشین پروری در سازمان، هماهنگی برنامه‌ریزی جانشین پروری با فرهنگ سازمانی، جامعه پذیری، جو و فرهنگ سازمانی، فرهنگ یادگیری
ثبات مدیریت	پست‌های مدیریتی مرتب در حال تغییر، بی‌ثباتی و اتکاء ناپذیری به پست‌های مدیریتی، دوام پذیری، تضمین ثبات تصدی کارکنان، تهدید جانشینان برای مدیران
توسعه فردی (انگیزش و رضایتمندی)	آموزش، جنبه‌های علمی و پژوهشی، رشد و بلوغ فردی، پرورش شخصی، پرورش حرفه‌ای، بالندگی افراد در مسیرهای رسمی سازمان، بهبود عملکرد فردی، توانمند سازی، خود توسعه-ای، نقش آفرینی فرد در سازمان، خود رشد دهی، بهبودی فردی، خودآموزی، فرصت بروز خلاقیت
بالندگی سازمانی	پویایی سازمان، شکوفایی سازمانی، بهسازی، آموزش‌های کیفی مدیریت، تعالی، توسعه‌ی فردی و شغلی، رشد شایستگی، کیفیت آموزش، جلوگیری از هدر رفت هزینه، افزایش بهره وری سازمان، اثربخشی سازمانی، کارآمدی بهتر

۱- **خزانه‌ی استعداد:** در اکثر کشورها، و به تبع آن در اکثر سازمان‌ها خزانه‌ی استعداد مورد توجه خاصی قرار گرفته است؛ راهبرد مدیریت استعداد در صدد این است تا از وجود افراد مستعد، شایسته، متعهد و وفادار برای دستیابی به نیازهای سازمان‌ها استفاده کند.

«شناسایی خود استعدادها مهم است یعنی اونا رو را با ابعاد و زوایش باید بشناسیم. استعدادها دارای سه ویژگی هستند که عبارتند از: (۱) تعهد، (۲) شوق و اشتیاق، (۳) توانایی. در ابتدا باید اطلاعاتی داشته باشیم که چند درصد افراد دارای این سه ویژگی هستند. نکته‌ی اول اینکه سازمان شرایط مناسب برای پرورش استعدادها و جذب استعدادها را داشته باشد. طوری باشد که کارکنان به طور تصادفی وارد پست‌های مدیریتی سازمان نشوند. باید سیستمی در سازمان حاکم باشد که نسبت به شناسایی استعدادها حساس باشد. نکته‌ی دوم این که سازمان برای آن که استعدادها را به نحو اثربخش حفظ کرده و آنها را بالنده کند باید سیستم مناسبی برای جذب، بهسازی مستمر و پرورش آنها داشته باشد.»

«ابتداء باید استعدادها به درستی شناسایی بشود. اگر استعدادها در درون سازمان احساس کنند سازمان یادگیرنده است و یادگیری سازمانی و آموزش و یادگیری رخ می‌دهد احساس رشد می‌کنند. هر چه بتوان محیط را برای این افراد مستعد پویا کرد فضایی که در آن بتوانند تنفس کنند. اصطلاحاً خیلی مهم است فضایی که در آن بهشون میدون داده بشه، اظهارنظر بهشون داده بشه، مشارکتشون بدی در کارها، به شأنشون توجه بشه، برای آنها محیط محیط ایستایی باشد، محیطی باشد که دائماً در معرض یادگیری قرار گیرند.»

نظام ارتقاء کارآمد: اهمیت نظام ارتقاء کارآمد تاحدی است که یکی از مصاحبه‌شوندگان نظام ارتقاء کارکنان را زمینه و بستر عملیاتی شدن برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌قضایی عنوان می‌کند:

«در واقع ممکنه ذهنیت شما بره به این که صرفاً فکر بکنید که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یعنی پیدا کردن آدم‌های با استعداد، پیدا کردن استعدادهای بالقوه، این یه بخش ناچیزی از اون فرایند هستش. بخش تکمیلیش این هستش که این یک فراینده، که مسیر حرکت اون ارتقاء قابلیت رهبری است.» «وقتی ما می‌گیم جانشین‌پروری باید در قالب فرایندهای رسمی سازمان صورت بگیره، مشخص‌ترین فرایندی که این کار رو به نتیجه می‌رسونه همون بحث تعریف یک مسیر و نظام ارتقاء شغلی هدفمند، منسجم، انعطاف‌پذیر و پویاست. یعنی مسیر و نظام ارتقاء شغلی زمینه ساز اون جانشین‌پروری است یعنی شاید بتوانیم بگیم بحث همون ظرف و محتواست. در واقع محتوا خود اون بحث جانشین‌پروری و ابعاد و محتواهایی که در

اون هست منتها این که در چه مسیری در چه قالبی باید اتفاق بیفته؟ در مسیر و نظام ارتقاء شغلی. منتها نکته‌ای که در اینجا هست، این مقوله برای کارکنان سازمان راحت تر هست. شما برای یک مدیر اداری تعریف می‌کنید که این مراحل رو باید طی کنه تا به اون مرحله برسه یا برای حتی سازمان‌های غیر از سازمان راحت‌تر هست چون این مسیر و نظام ارتقاء شغلی، یک مسیر و نظام مشخص، تعریف شده و تقریباً و بعضاً هم شبیه به هم هست.»

مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی فرآیندی است که در آن نیروی انسانی شناسایی، انتخاب و استخدام می‌شوند و به منظور دستیابی به اهداف سازمان تربیت و پرورش می‌یابند.

«سازمان‌ها تو بحث برنامه‌ریزی منابع انسانی با دو تا مقوله مواجهند: یکی عرضه منابع انسانی و دیگر تقاضای منابع انسانی. تقاضای منابع انسانی یعنی اینکه افرادی توی سازمان ممکنه بازنشسته بشن، در واقع ممکنه فوت کنن، ممکنه ارتقاء پیدا کنن به سمت‌های بالاتر حالا به هرجهت در واقع پست‌هایی خالی می‌شه بخشی از پست‌های سازمانی خالی می‌شه که حالا توی عرضه‌ی منابع انسانی، این عرضه یا می‌تونه از بیرون باشه یعنی شما برید به تعداد افراد جدید رو استخدام کنید. اما راه منطقی‌تر و مقرون به صرفه ترش برای سازمان این هست که زمینه رو برای رشد و بالندگی و برای تجربه اندوزی همون اعضای موجود در سازمان فراهم کند تا اون‌ها بتونن بیان و اون پست‌های خالی رو پُرکنن.» «جانشین پروری به معنای این هست که ما بیایم درواقع از قبل این شرایط رو برای آموزش، توانمندسازی، رشد، بالندگی و تعالی افراد توی سازمان فراهم کنیم تا افراد رو آماده کنیم.»

«سازمان قضایی اگر می‌خواهد یک نگاه استراتژیک داشته باشه بایستی توان ترکیب این رویکرد شخصی و این پرورش حرفه‌ای رو داشته باشه، و بتونه آدم‌های مناسب را با صلاحیت و تخصص و مهارت مناسبشو، نگرششو، طرز تلقیشو، در زمان و مکان مناسب بتونه به خدمت بگیره تا اونها چیزی که ما از اون به عنوان انتظارات نقش یاد می‌کنیم بتونن وظایف خودشون را مدنظر قرار دهند.»

۲- **حمایت‌گری سازمانی از تلاش فردی:** درطول مصاحبه با مطلعین کلیدی، علیرغم اینکه آن‌ها مدعی این هستند که برنامه‌ریزی جانشین پروری یکی از مهم‌ترین راهبردهای بقاء برای اثر بخش بودن سازمان قضایی نیروهای مسلح است، اما در نهایت آنها به عوامل بازدارنده استقرار الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین پروری مثل عدم اعتماد به یکدیگر، حسادت نسبت به همکاران، عدم صداقت در ارائه اطلاعات توسط مدیران و کارکنان و یا عدم حمایت مدیران و کارکنان عالی از تلاش‌های تک تک کارکنان اشاره می‌کنند.

راث ول (۲۰۰۵) بر این باور است که برنامه‌های مختلف در هر سازمانی باید با تأیید مدیران انجام گیرد. حمایت و مشارکت مدیریت عالی باید کاملاً آشکار و روشن باشد. مشارکت شخصی مدیر و هیأت مدیره به کارکنان این اطمینان را می‌دهد که همه اعضای تیم مدیریت سازمان نیز، تلاش و زمان خود را برای توسعه برنامه‌ریزی جانشین پروری صرف می‌کنند.

۳- **حرفه مندی:** حرفه مندی به دانش، مهارت‌ها و رفتار بر می‌گردد که افراد در خلال انجام کارشان از خود نشان می‌دهند. قابلیت‌ها طبیعتاً فنی هستند و یا جهت‌گیری اجتماعی دارند. قابلیت‌ها توانایی‌های جمعی یک سازمان می‌باشند که می‌توانند ماهیت فنی داشته باشند و یا بیشتر اجتماعی تعریف شوند.

«نیروی انسانی در سازمان‌ها مهم‌ترین سرمایه آن‌ها محسوب شده و گزینش و جذب نیروی انسانی و تعیین صلاحیت‌های علمی و حرفه‌ای آن‌ها به ویژه در محیط‌های تخصصی و حرفه‌ای از اهمیتی دو چندان برخوردار است؛ و اساساً برای افزایش پویایی، خلاقیت و بروز ایده‌های نوین در فضاها علمی و حرفه‌ای نظیر سازمان قضایی نیروهای مسلح که تخصص و دانشوری چه در بخش اداری و چه در بخش قضایی محور فعالیت‌ها را تشکیل می‌دهد.»

«بهترین سازمان‌ها اگر کادر آموزش دیده و حرفه‌ای واجد صلاحیت نداشته باشند، فاقد هرگونه ارزش و اعتباری هستند.»

۴- **مشارکت مدیران سازمان:** بهترین و موفق‌ترین برنامه‌های جانشین پروری برنامه‌هایی هستند که از میزان بالایی از مشارکت و حمایت مدیران ارشد و مدیران اجرایی سازمان برخوردار هستند. در پاره‌ای از موارد، بعضی از مصاحبه‌شوندگان نه تنها خواستار مشارکت مدیران ارشد در پیاده‌سازی الگوی یکپارچه بودند، بلکه آن‌ها خواستار مشارکت همه‌جانبه همه ذینفعان سازمانی در تمام سطوح مدیریتی (ارشد، میانی و عملیاتی) بودند.

«طبیعتاً وقتی شما اون رویکرد تصمیم‌گیری یا برنامه‌ریزی مشارکتی و حمایتی مدیران رو داری یعنی مدیران تو فرایند تصمیم‌گیری و عملیاتی سازی برنامه مشارکت سایر افراد رو جلب می‌کنن، درواقع عملاً دارن بحث جانشین پروری رو انجام می‌دن، عملاً دارن زمینه رو برای رشد و تجربه اندوزی و اینها فراهم می‌کنند.»

۵- **آشناسازی و یادگیری سازمانی:** یادگیری در سازمانی رخ می‌دهد که به طور مادام‌العمر یادگیرنده است. در این نوع سازمان‌ها افراد به‌طور مستمر به افزایش توانایی‌های خود می‌پردازند تا بتوانند به نتایج مطلوب خود برسند. بنابراین این کار موجب رشد الگوهای جدید تفکر، رشد اندیشه‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌های جمعی و گروهی می‌شود. در چنین سازمان‌هایی همه کارکنان و ذینفعان یاد می‌گیرند تا در محیط سازمان با هم فرایند یاددهی و یادگیری را طی کنند.

«سازمان باید همیشه چیزی برای یاد گرفتن داشته باشد و کار را به سمت روتین شدن نبره. همیشه ما احساس کنیم موندن در این سازمان برای ما دانسته‌ها و یافته‌های جدیدی به همراه داره که بتونیم ازش استفاده کنیم.»

یکی از مصاحبه شونده‌ها در پاسخ به سوال میزان آشنایی مدیران ارشد سازمان محل خدمت وی با مبحث جانشین پروری با زبان طنزآلود این چنین گفت:

«خیر، در جلسه گروه‌های هم اندیشی در سازمان محل خدمتم، که دو ماه پیش برگزار شد، در خصوص جانشین پروری با ریاست سازمان صحبت شد که متأسفانه هیچ آگاهی نسبت به این مقوله نداشتند و بعد از توضیحات مختصر در این خصوص، تمایلی به اجرای آن از خود نشان ندادند.»

و یا اینکه یکی از مصاحبه شونده‌ها در پاسخ به اینکه آیا الگوی جانشین پروری در سازمان وی عملیاتی و پیاده سازی می‌شود عنوان کرد که این مباحث به هیچ وجه در سازمان عملیاتی نشده، و در صورت آشنایی مدیران با این مباحث، فقط در حد تئوری و مباحث نظری بوده است.

۶- **اعتماد سازی:** در بحث اجرای جانشین پروری یکی از مسائل مهم مسئله بی اعتمادی و اعتمادسازی است. بیشتر مصاحبه شونده‌ها عنوان کردند که مهمترین فاکتوری که باعث مقاومت کارکنان در برابر برنامه ریزی جانشین پروری است، ترس از دست دادن شغل می باشد و در نهایت این امر باعث سلب اعتماد و اعتمادزدایی بین مدیران و کارکنان سازمان می‌شود.

«مهم‌ترین چیزی که در کارکنان دغدغه ایجاد می‌کند مسئله آینده شغلی است و به همین خاطر در برابر اجرای جانشین پروری مقاومت می‌کنند، و گرنه هیچ‌کس منکر این نیست که کارمندی را پیدا کنند و از تخصص او استفاده کنند.»

و یا «این به جزئی از فرهنگ ما تبدیل شده که می‌گویند کاری را به بقیه افراد یاد نده که جای تو را می‌گیرد. مثل زمانی که بحث سیستم‌های مدیریت اطلاعاتی بود، افراد می‌ترسیدند که کامپیوتر جای آنها را خواهد گرفت پس مقاومت می‌کردند.» «جانشین پروری نیاز به اعتماد سازی و فرهنگ سازی دارد و مهم‌ترین گام در این زمینه بکار گماری و انتصاب بر اساس صلاحیت‌ها و شایستگی هاست.»

۷- **آینده نگری:** با توجه به ماهیت و سرشت نظام قضایی و به دلیل اینکه محیط سازمانی و محیط پیرامون سازمان در یک وضعیت بسیار خاص می‌باشد، نمی‌توان بدون توجه به تصمیم مشاوران، تصمیمات

خودمحوورانه و انفرادی را اتخاذ کرد. بنابراین سازمان‌ها در مواجهه با چالش‌های پیش روی خود، نیاز به یک برنامه‌ریزی استراتژیک کلان دارند، و تحقق این امر مستلزم آینده‌نگری جمعی توأم با مدیریت، تصمیم‌گیری و فرهنگ مشارکتی است.

«هنگام صحبت از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یعنی یک نگاه آینده‌نگر به حوزه منابع انسانی داری یک نوع آینده‌اندیشی و آینده‌نگری در سیستم منابع انسانی شاهد هستی». پیوند عمیقی بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و نگاه به آینده وجود دارد. نگاه به آینده‌ای که می‌تواند به مسیر شغلی فرد جهت بدهد. «به نظر من، جانشین‌پروری به این معناست که مدیران سازمان در سطوح مختلف، جانشین آینده خود را مشخص کنند، و برای این جانشینان برنامه‌های آموزشی و بهسازی لازم را فراهم سازند تا در آینده مناصب مدیریتی را در دست بگیرند.»

۸- **بینش سیستمی:** مفهوم سیستم نشان دهنده موضوع پیچیده‌ای است که از عناصر مشخص مرتبط با یکدیگر به وجود آمده است. این ارتباط یا به واسطه روابط اندرکنشی یا تعاملی یا به واسطه روابط وابستگی متقابل عناصر با یکدیگر ایجاد می‌شود. سیستم در محیطی قرار دارد که با آن دارای تعامل است. مبنای مفهوم سیستم بر این قرار است که کلی را می‌سازد که میزان پیچیدگی آن به مراتب بیشتر از پیچیدگی عناصر آن است، یعنی خواص ویژه‌ای دارد. (شوالیه، ۱۱، ۱۹۹۳). یکی از مصاحبه‌شوندگان طراحی الگوی جانشین‌پروری را منوط به سیستماتیک و استراتژیک بودن برنامه می‌دانست، چرا که اعتقاد داشت در غیر این صورت، افراد مناسب در زمان مناسب برای پست‌های مناسب انتخاب نخواهد شد. وی عنوان کرد:

«نگاه سازمان اگر می‌خواهد یک نگاه استراتژیک باشه بایستی توان ترکیب این رویکرد پرورش شخصی و این پرورش حرفه‌ای رو داشته باشه، و بتونه آدم‌های مناسب را با صلاحیت و تخصص و مهارت مناسبشو، نگرششو، تلقیشو، در زمان و مکان مناسب بتونه به خدمت بگیره تا اونها چیزی که ما از اون به عنوان انتظارات نقش یاد می‌کنیم بتونن وظایف خودشون را مدنظر قرار دهند. بنابراین اولین چیزی که در فرایند جانشین‌پروری حائز اهمیت است این است که این موضوع یک رویکرد سیستماتیک سازمانی است. و می‌بایستی شرایطی را فراهم بکنه که آدم‌ها نه بر اساس استرس، روابط، دلبهره، و رابطه بازی، بلکه در یک شرایط ایمن، باثبات و راحت بتونن به این موضوع ورود پیدا کنن. بنابراین جانشین‌پروری باید مسیری را دنبال بکنه تا نیروها و قابلیت‌های جدید رو شناسایی بکنه. دو: آدم‌هایی رو که شناسایی کرد امکان رشد و بالندگی آن‌ها رو فراهم بکنه، رشد و شکوفایشو فراهم بکنه. سه:

سازمانی که آدم‌هایی مناسب را شناسایی کرد، و رشد و شکوفایشون رو فراهم کرد، در واقع توان لازم رو برای ارتقاء شایستگی‌هارو پیدا می‌کنه. وقتی که یک سازمان شایستگی مناسب رو بدست آورد، در مقایسه با رقبا توان حفظ مزیت رقابتی را دارد.»

۹- محیط (سیاسی، قانونی، اجتماعی، فرهنگی، بین‌المللی): این مقوله ارتباط نزدیکی با بحث استقلال سازمانی دارد، تمامی مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که قوه قضاییه به عنوان یکی از ارکان نظام و مرجع مستقل قضایی نسبت به سایر قوا باید نقش هدایت‌گری و تسهیل‌گری را در سازمان ایفاء کرده و تدابیری اتخاذ کند که سازمان بتوانند در یک فضای قضایی ایمن، بدون توجه به ملاحظات جانبی به کار خود ادامه دهند. به طور مثال به یکی از مصاحبه‌های موجود در این زمینه در ذیل اشاره می‌گردد:

«یکی از بستر و زمینه‌های تعیین‌کننده با توجه به نظام متمرکز حاکم بر قوه قضاییه ما، بستر و به اصطلاح زمینه‌های قانونی مناسبه. یعنی اگر قوانین، مقررات و آئین‌نامه‌های مناسب و در واقع جامع و پویایی در این زمینه وجود داشته باشه، خود این آئین‌نامه‌ها و مقررات می‌تونن تضمین‌کننده تحقق این باشند. چون ساختار و قوانین اون‌ها رو داره به کدوم سمت و سو داره جهت می‌ده. بنابراین یک بخش مهمش ساختار قانونی مناسب بود. حالا برگردیم اینجا، نقش قوه قضاییه در تحقق و توسعه این جانشین‌پروری مهم خواهد بود. حالا شما بحث استقلال سازمانی رو مطرح کردین. یه بخشش به استقلال سازمان از قوه مطرح بشود؛ اما سیاست‌گذاری‌های کلان قوه در پیشبرد امور سازمان بی‌تأثیر نیست.»

همچنین اکثر مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که مدیران سازمان یعنی مدیران ادارات در فعالیت و کنش‌های خود باید مستقل باشند و هیچ‌گونه فشار و سلطه‌ای از جانب عقاید محیط‌های نظامی، مسلکی و مذهبی بر آن‌ها تحمیل نشود. بدین معنی که این اعضا بتوانند بدون هیچ تنش سیاسی به مدیریت بخش‌های خود بپردازند، هر چند که فرایندها یا فرآورده‌های آنان خوشایند برخی از محیط‌های دیگر نباشد.

روابط اجتماعی موجود در جامعه نیز بر روابط اجتماعی رایج در سازمان اثر می‌گذارد و متقابلاً یک سیستم آموزشی با ایجاد تغییرات رفتاری می‌تواند دیدی انتقادی را وارد روابط اجتماعی موجود کند. همچنین آداب و رسوم، اعتقادات، تصورات قالبی [عناصر کلیشه‌ای ۱۲] در رفتار عاملان سیستم سازمانی تأثیر می‌گذارند. درعین حال، سیستم سازمانی هنجارهای جدیدی از قبیل تفکر منطقی، بازبینی‌های رفتارهای فرهنگی، پرورش نقاط موجود در فرهنگ جامعه و ... را به سیستم اجتماعی ارائه می‌کند.

۱۰- ساختار سازمانی: در مورد ساختار سازمانی هر کدام از مصاحبه‌شوندگان ویژگی‌های خاصی را مورد بحث و بررسی قرار دادند، که پاره‌ای از آنها عبارتند از: بررسی نمودار سازمانی، ساختار قانونی سازمان،

ساختار قدرت در سازمان، زیرساخت‌های ضروری سیستم قضایی و سازمان‌ها نیز مانند سایر سازمان‌ها دارای دو نوع نظام متمرکز و یا نظام غیرمتمرکز هستند. و با توجه به نظام حاکم قضایی، نوع پیوندها در این خصوص تعریف می‌شود. و با توجه به نوع پیوند حاکم در سازمان (سست پیوندی و سخت پیوندی) تصمیمات مربوط به امور سازمان اتخاذ می‌گردد. بسیاری از پژوهشگران ساختارهای سازمانی پیچیده و رفتارهای خاص سازمان‌ها را مورد کاوش و کنکاش قرار داده‌اند و تنها به این نتیجه رسیدند که هرکدام از سازمان‌ها دارای ویژگی‌های متمایزی هستند که کارکرد آن‌ها را متفاوت و متمایز از سایر سازمان‌ها می‌کند. تفاوت‌های اساسی در رسالت‌ها (مأموریت‌ها)، ساختارهای مدیریتی (اداره کردن)، و حضور یک فرهنگ سازمانی و مبتنی بر همکاری در سازمان‌ها ممکن است یک پاسخ به چرایی تفاوت بودن فعالیت‌ها و کارکردهای سازمان‌ها از سایر سازمان‌ها باشد.

«تغییر ساختار سازمان‌ها به سمت انعطاف و استقلال برای تعیین اهداف، سیاست‌ها و مأموریت‌ها از جمله راهبردهایی هستند که می‌توان برای پیشبرد اهداف یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی در نظر گرفت.» «اگر سازمان می‌خواهد در قوه قضاییه نقش اساسی ایفاء نمایند، باید همواره به روز، مقتدر و با برنامه عمل کند. از سازمان انتظار می‌رود که روز به روز بالنده باشد و این کار را همفکری و تعامل درون سازمانی انجام دهد. بنابراین، باید ساختار خود را چنان منسجم نماید که بتواند با امکانات کمتر، بازدهی بیشتری داشته باشند. که خدا روشکر به این سمت در حال حرکت است.» «مدیران کل سازمان با هم افزایی و همفکری رسالت سازمان را جلو می‌برند و این طور نیست که هر کسی در اداره کل خود، مشغول باشد.»

«... الگوی ادارات سازمان ساختارمند است. چارت سازمانی در قوه تأیید و بررسی شده است که چارچوب‌هایی را تعیین کرده و آن‌ها را ابلاغ کرده، حالا تو این چارچوب یک سازمانی با قوت بیشتر و یک سازمانی با قوت کمتر داره این کار را انجام می‌ده. و این که ما چقدر بتوانیم افراد را انتخاب کنیم، پرورش دهیم و استعدادهای آن‌ها را برای آینده آماده کنیم در چارچوب آن ساختار است. با وضعیت موجود نوع ساختار، جذب و آموزش کارکنان نشان از توجه به پیشرفت شغلی در سازمان دارد.»

۱۱- فرهنگ سازمان: از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، مقوله فرهنگ و جو سازمان از ویژگی‌های مثبت و سازنده‌ای چون فضای سازنده، آرامش سازمان، پرهیز از سیاست زدگی، فضای با احترام، فضای خلاقیت، جو پویا و شرایط رقابتی، فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایستگی، هماهنگی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با فرهنگ

سازمانی و نیز از ویژگی‌های منفی و مخرب از جمله فضای تخریب، حسادت نسبت به همکاران تشکیل شده است؛

«باید در سازمان فضای ارائه دیدگاه‌ها، نقادی، جستجوگری، پرسشگری و نه صرفاً نظاره‌گری حاکم باشد؛ این کارمند است که می‌تواند مسئولان را به انجام وظایف خود ترغیب کند.» «بخش اعظمی از مقررات و آئین نامه‌ها ممکن است ناکارآمد و دست و پاگیر باشند. و همین امر دربرخی موارد مانع بروز و شکوفایی برخی قابلیت‌های اشخاص در کشور است. ما نیاز به تحول در بروکراسی اداری داریم.»

۱۲- **ثبات مدیریت:** یکی از مهم‌ترین شرایط تأثیرگذار زمینه‌ای ثبات مدیریت می‌باشد. شاید بتوان این گونه عنوان کرد که اگر همه شرایط، پیش‌آیندها و استلزامات تحقق‌پذیری برنامه جانشین‌پروری مدیران سازمانی در سازمان مهیا باشد، ولی بستر و زمینه آن یعنی ثبات مدیریتی وجود نداشته باشد، تحقق و عملیاتی سازی برنامه امکان‌پذیر نخواهد بود.

«پست‌های مدیریتی تو کشور ما ثبات ندارد، مدیران به شدت و به سرعت تغییر می‌کنند شاید خود این موضوع هم عارضه‌ای باشد بر بحث جانشین‌پروری حالا به مدیر هم به جانشین‌پروری اعتقاد داشته باشه و شش ماه یا یکسال هم این کار رو بکنه، وقتی مدیر عوض بشود این کار به درد نمی‌خورد.»

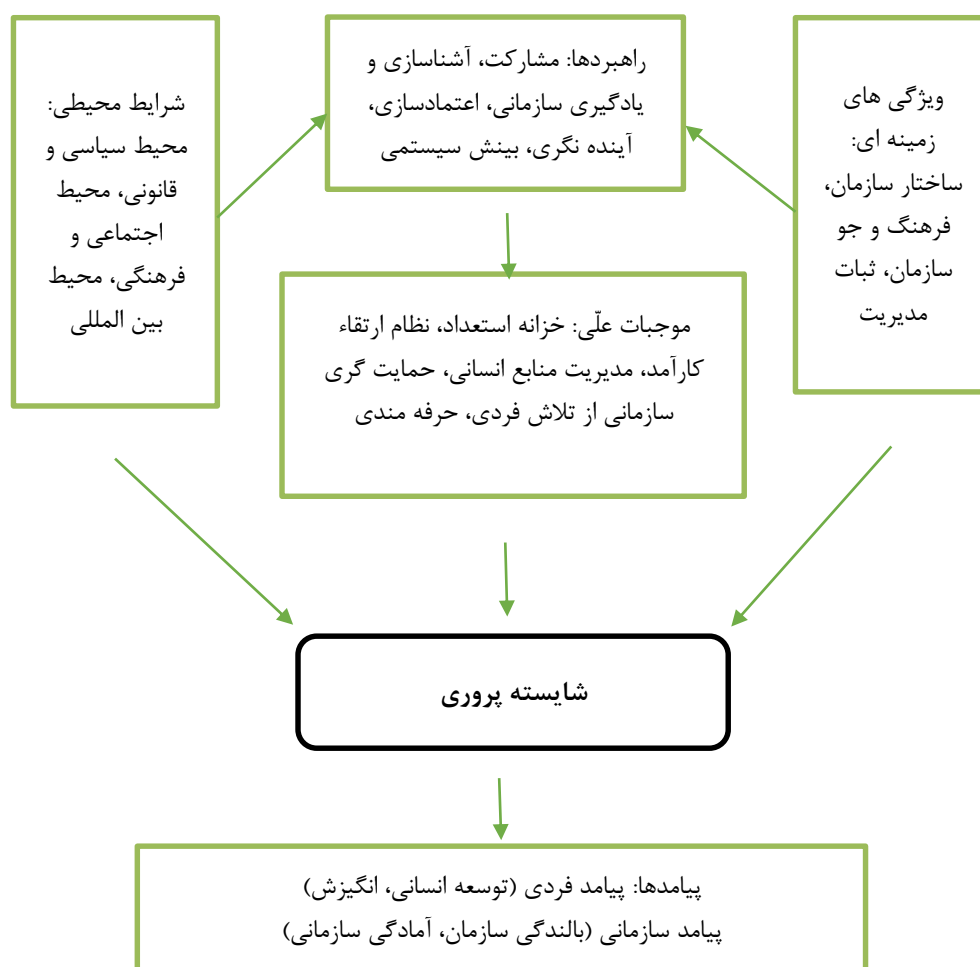
۱۳- **پیامدها:** اگر همه شرایط و عوامل ذکر شده در الگوی جانشین‌پروری مدیران سازمان‌ها به خوبی عمل کنند، انتظار آن می‌رود که برون‌دادها و نتایج مطلوب حاصل شود. این پیامدها در پژوهش حاضر شامل دو دسته پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی بودند؛

«مدیران ارشد، مجبورند حرفه خود را از رده‌های پائین کارشناسی شروع کرده و با نشان دادن قابلیت‌ها و کارایی خود ارتقاء یافته و به مناصب بالا برسند. از طریق وجود نظام ارتقاء همه افراد متناسب با شایستگی و عملکرد خود می‌توانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند.» «با استقرار الگوی جانشین‌پروری، مدیران سازمان‌ها در تمام سطوح از آموزش‌های کیفی مدیریت برخوردار می‌شوند. دانش متناسب با مسئولیت، مهارت متناسب با مسئولیت و تجربه مدیریتی متناسب با مسئولیت از پیامدهای فردی این برنامه ریزی خواهد بود.»

با وجود الگوی جانشین‌پروری، سازمان به نحو بهتری برای موارد اضطراری آماده می‌شود. در این وضعیت عرضه مداومی از افراد آموزش دیده، با تجربه و با انگیزه وجود دارد که تکمیل مناسب و مستمر پست‌های کلیدی مورد نیاز را تکمیل می‌کنند. همچنین برای

کارکنان ایجاد فرصت پیشرفت و رشد فراهم می‌گردد. زمانی که کارکنان بدانند می‌توانند همگام با سازمان رشد کنند، رضایت مندی کارکنان آنان بیشتر می‌شود. مسیری از نیازهای آینده را با آمادگی منابع مناسب درون سازمان به وجود می‌آورد. الزامات قابلیت‌ها را همراه با استراتژی‌های شفاف برای بهسازی کارکنان موجود و کارکنان جدید به طور شفاف مشخص می‌سازد. مسیرهای شغلی را تعریف می‌کند و محیط کاری حمایتی را به وجود می‌آورد. تعهد و وفاداری کارکنان را افزایش می‌دهد و سازمان بسوی یک سازمان یادگیرنده پیش می‌رود. یکی از مطلعین کلیدی پیامدهای برنامه‌ریزی جانشین پروری را در سه رده به شرح زیر خلاصه کرد:

«(۱) برای سازمان: شناسایی رهبران آینده، و اطمینان به وجود افراد مناسب؛ (۲) برای مدیریت: اطمینان به وجود افراد مناسب در نقش‌های مناسب و شناسایی مخاطرات بالقوه در سازمان؛ (۳) برای افراد: شناسایی شکاف مهارت‌ها و اجرای بهسازی و ایجاد انگیزش در افراد از طریق گسترش توانایی هاشان و اجازه دادن به افراد برای درک این که در حال حاضر در کجای سازمان مناسب هستند.»



نمودار (۱) مدل پارادایمی پژوهش

نتیجه گیری:

با بازنگری‌ها و بازبینی‌های متعدد و نگاه عمیق به محتوی و مفاهیم داده‌ها می‌توان دریافت که اصلی‌ترین مقوله در الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان قضایی نیروهای مسلح شایسته‌پروری است. درواقع پدیده اصلی به دست آمده از این پژوهش شایسته جویی و شایسته‌گزینی است که همه‌ی عوامل و مولفه‌ها در جهت توصیف آن حرکت می‌کنند. به طور کلی در یک سازمان شایسته گرا، انتخاب راهی برای شایسته‌پروری، به عنوان مقوله کانونی منطقی به نظر می‌رسد و این امر نشان از اعتبار یافته‌ها و تحلیل‌ها است، چرا که آرمان هر سازمانی، رسیدن به مدیریت بر اساس شناسایی، جذب، پرورش، بالندگی و در آخر انتخاب افراد شایسته برای تصدی پست‌های کلیدی مدیریتی در تمامی سطوح مدیریتی است.

با توجه به یافته‌ها موجبات علی شامل عواملی هستند که مستقیماً به پدیده اصلی شایسته‌پروری منجر می‌شوند. موجبات علی خود از پنج مقوله اصلی خزانه استعداد، مدیریت منابع انسانی، حمایت‌گری سازمانی از تلاش فردی، نظام ارتقاء کارآمد و حرفه‌مندی تشکیل یافته است. بررسی صلاحیت‌های کارکنان می‌تواند به شناسایی افرادی منجر شود که می‌توانند وظایف سازمانی با مأموریت‌های مهم را انجام دهند. بسیاری از سازمان‌ها به‌جای این که منابع استعداد را کشف کرده و خزانه استعداد بسازند، زمان زیادی را صرف پُرکردن پُست‌های خالی و یا پُرکردن حفره‌ها می‌کنند. نظام کارآمد زمینه و بستر عملیاتی شدن برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان قضایی نیروهای مسلح تلقی می‌شود. از طریق تعریف یک مسیر و نظام ارتقاء شغلی هدفمند، منسجم، انعطاف‌پذیر است که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در قالب فرایندهای رسمی سازمان قرار می‌گیرد.

راهبردها کنش‌های عمده هستند که برای حل مسئله صورت می‌گیرند و با صورت گرفتن آن‌ها پدیده خاصی شکل می‌گیرد (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۰). در این پژوهش نیز پنج راهبرد اساسی شامل آشناسازی و یادگیری سازمانی، مشارکت، اعتمادسازی، آینده‌نگری و بینش سیستمی برای انجام مداخله شناسایی شد. همچنین ویژگی‌های زمینه‌ای در قالب سه مقوله اصلی ساختار سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی و ثبات مدیریت شناسایی شدند.

امروزه سازمان‌های اثربخش سازمان‌هایی هستند که بتوانند بر روی کارکنان و نیروی انسانی شایسته خود سرمایه‌گذاری کنند و بتوانند از آن‌ها در طول زمان و در موقعیت‌های متغیر استفاده کنند. مدیران ارشد باید بر روی بالندگی کارکنان خود تمرکز کنند، درواقع یکی از مهم‌ترین اموری که مدیران سازمانی باید آن را انجام دهند طراحی الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای تربیت جانشینان آینده می‌باشد. اما متأسفانه در سازمان‌ها مشکلی به وضوح مشهود است که آن عدم آشنایی و یا آشنایی محدود مدیران ارشد با این مسئله است. راثول (۲۰۱۵) عنوان می‌کند که اگر سازمان دارای یک مدل شایستگی نبوده و برای نقش‌ها هیچ شایستگی‌ای را تعریف نکرده است، در این صورت اولین گام اجرای همین کار خواهد بود. مدل شایستگی به مدیر اجازه می‌دهد تا

مهارت‌ها را با وظایف یک نقش خاص هماهنگ کرده و تعریف مشخصی از موارد ضروری در هر پست کلیدی را در ذهن خود داشته باشد. بدون وجود این شایستگی‌ها، هر مدیری ممکن است انتظارات متفاوتی برای هر نقش داشته باشد و در این صورت به هنگام بیرون کشیدن و انتخاب کارکنان از بین این مخزن بخصوص، کارمند برگزیده ممکن است فاقد مهارت‌های ضروری باشد. این امر می‌تواند به از دست رفتن زمان، پول و نتایج استراتژیک منجر شده و احساس شکست و عدم تمایل کارکنان به فعالیت در سازمان را بار بیاورد.

مدیریت اثربخش برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مزایای زیادی دارد که عبارتند از:

- توانمند سازی سازمان برای ارزیابی نیازهای استعداد آن از طریق مدل‌های شایستگی و یا شرح شغل‌ها؛
- اجازه دادن به مدیران برای شناسایی افراد کلیدی موجود جهت پرکردن پست‌ها و مشاغل بسیار حساس؛
- فراهم سازی ابزارهایی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری حال و آینده و ارائه بحث‌هایی درباره نحوه توسعه استعدادها؛

• بازگشت هرچه بیشتر سرمایه از سوی کارکنان؛

• استخدام، به کارگماری و ارتقای مناسب افراد به منظور تحقق اهداف سازمانی؛

تصمیم‌گیری مدیران ارشد بر اساس تصمیم‌سازی همه کارکنان در برنامه جانشین‌پروری از اهداف سازمان قضایی نیروهای مسلح است و رؤسای سازمان‌ها باید در اداره سازمان، نظام تصمیم‌سازی مبتنی بر خرد جمعی را به وجود آورند و از توانایی فکری و معرفتی کل نظام بهره‌گیرند و از طرفی، با مشارکت دادن دادستان‌ها، کارکنان و قضات در تصمیم‌گیری‌ها در آن‌ها انگیزه ایجاد کنند، که این امر تحقق واقعی مدیریت مشارکتی در اداره سازمان می‌باشد. سازمان قضایی نیروهای مسلح یک سازمان مهم و حیاتی است و از طرف دیگر محیط داخلی و پیرامونی این سازمان در یک وضعیت بسیار خاص می‌باشد. بنابراین با این شرایط نمی‌توان تصمیم‌های انفرادی و خود محورانه‌ای اتخاذ کرد. با این حال، سازمان‌ها در مورد چالش‌های پیش روی خود در این محیط پرتلاطم به یک برنامه‌ریزی استراتژیک کلان نیاز دارند، و تحقق این امر نیز مستلزم داشتن آینده‌نگری جمعی همراه با مدیریت، تصمیم‌گیری و آشنایی با فرهنگ مشارکتی است. انجام بهینه هر یک از وظایف سازمان قضایی نیروهای مسلح منوط به داشتن تحقیقات بنیادی، کاربردی، و توسعه‌ای و نیز آماده ساختن کارکنانی است که قادر به انجام این تحقیقات باشند. فلذا، یکی از وظایف سازمان تولید علم، توسعه آن و در نهایت توزیع علم می‌باشد.

محدودیت‌های پژوهش

- عدم بهره‌مندی از نظرات همه کارکنان سازمان قضایی نیروهای مسلح
- تعداد برداشت‌ها و عدم قطعیت معنایی در این حوزه و عدم آشنایی بسیاری از اعضای سازمان و مسئولان سازمان قضایی با مفهوم جانشین‌پروری

- عدم اعتقاد برخی از مدیران سازمان به موضوع جانشین پروری به خاطر عدم وجود زمینه و بافت آن در سازمان و به تبع آن عدم همکاری و ارائه اطلاعات و راهکارهای گره گشا از سوی آنان
- فراهم نبودن شرایط برای برگزاری مصاحبه‌های جمعی به صورت گروه‌های کانونی برای گردآوری داده‌های دقیق‌تر.

پیشنهادهای:

- با توجه به ماهیت پژوهش، می‌توان با ارائه محتوای این تحقیق برای طراحی الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سازمان قضایی نیروهای مسلح اقدامات موثری نمود بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی را نیز برای بخش برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری سازمان ارائه داد.
- مباحث استقلال و آزادی علمی باید در دستور کار سیاست‌گذاران سازمان قرار گیرد زیرا تسهیلگر تحقق الگوی مدیریت استعداد و جانشین پروری کارکنان می‌باشد.
- تأسیس نهادی برای رصد وضعیت یکپارچگی برنامه‌ریزی جانشین پروری کارکنان در سازمان قضایی نیروهای مسلح.
- سیاست‌های سازمان درباره مدیران به نحوی باشد که آن‌ها از ثبات مدیریتی خود اطمینان داشته تا بتوانند برنامه‌های بلند مدت و استراتژیک برای تحقق برنامه‌های جانشین پروری و مسیر پیشرفت شغلی طراحی کنند.

- اشتراوس، آنسل و کرین، جولیت (۱۳۹۰)، **مبانی پژوهش کیفی فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای**، ترجمه ابراهیم افشار، تهران: انتشارات نشر نی.
- بازرگان، عباس؛ سرمد، زهره؛ حجازی، الهه (۱۳۹۱)، **روش های تحقیق در علوم رفتاری**، تهران: نشر آگه.
- بهشتی‌فر، ملیکه (۱۳۸۹). **بررسی و تبیین الزامات نظام جانشین‌پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و طراحی مدلی مطلوب براساس اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران**، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- داوودی، سیدعلی؛ یعقوبی، نورمحمد؛ اورعی یزدانی، بدرالدین؛ ایمانی، عبدالمجید (۱۳۹۶)، شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و پیش‌ران‌های مؤثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان با بهره‌گیری از روش میک مک، **راهبرد اجتماعی فرهنگی**، سال ۶، شماره ۲۴، ۲۶۱-۲۳۵.
- زین‌الدین بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا؛ وزیری، مزده (۱۳۹۳)، مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**، شماره ۷۲، ۵۱-۷۲.
- سلاجقه، سنجر، خسروپور، مهدیه، نیک پور، امین (۱۳۹۱)، مدیریت جانشین‌پروری نیاز امروز در سازمان‌ها، **تدبیر**، شماره ۲۰، ۱-۷.
- فلیک، اووه (۱۳۸۷)، **درآمدی بر تحقیق کیفی**، ترجمه هادی جلیلی، تهران: نشر نی.
- قاسمی، محمد؛ درخشانی، جلال؛ درخشانی، میثم (۱۳۹۲). بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران، **اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت**، شیراز، موسسه بین‌المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی.
- کریمی، عبدالله؛ تیموری، هادی؛ شاهین، آرش؛ شایمی‌برزکی، علی (۱۳۹۷). طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری، **فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی**، سال ۶، شماره ۲، ۹۵-۱۰۸.
- مارشال، کاترین و راسمن، گرچن (۱۳۸۷)، **روش تحقیق کیفی**، مترجمان: سید محمد اعرابی، علی پارسایان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- متقی، محمد حسین، بهشتی‌فر، ملیکه (۱۳۸۸)، مدل کانال رهبری در فرایند جانشین‌پروری، **تدبیر**، شماره ۲۱۱، ۲۴-۲.
- مرادی شیرازی، سید عباس، خراسانی، علیرضا (۱۳۹۱)، جانشین‌پروری رویکردی برنده - برنده برای سازمان‌ها، **ماهنامه کنترل کیفیت**، شماره ۵۳.
- مهرآوری، علی؛ امامقلی‌زاده، سعید (۱۳۹۵). شناسایی موانع و چالش‌های استقرار برنامه‌های جانشین‌پروری مطالعه موردی: ادارات مرکزی بانک سپه، **همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کارآفرینی**.

- Barton, K. V. & Rouse-Jones, M. (۲۰۰۷),. Leadership and succession planning in. Caribbean libraries, workshop on trends and development in Caribbean.
- Carroll Thatcher planning group (۲۰۰۴) "Passing the Torch- Corporate Succession Planning", PP.۳-۱, www.thatcherplanning.com.
- Carroll, P., Johansen, M. & Mouritsen, J. (۲۰۰۱) "Multiple integrated performance management system" Singapore Management Review, ۲۴(۳), ۲۱-۲۳.
- Gibson, J. William, & Andrew Brown. (۲۰۰۹) Working with Qualitative Data, Sage
- Glaser, Barney. (۲۰۰۲) "Conceptualisation: On Theory & Theorising Using Grounded Theory". International Journal of Qualitative Methods, ۱(۲). ۱-۳۱.
- Groves, K. S. (۲۰۱۰) "Integrating leadership development and succession planning best practices" Journal of Management Development, ۳۸(۳), ۳۰۷-۳۱۹.
- Hills, A. (۲۰۰۹). Succession Planning or Smart Talent Management, Industrial Commercial Training, ۴۱.
- Hirsh W (۲۰۰۸), Planning for Succession in Changing Times, Corporate Research Forum.
- O'Donohue, M. (۲۰۱۶) Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service, Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology.
- Outhwaite William & Turner Stephan P. (۲۰۰۷), The SAGE Handbook of Social Science Methodology, London: Sage Publications.
- Pandey, S., & Sharma, D. (۲۰۱۴). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. Procedia Economics and Finance, ۱۱, ۱۵۲-۱۶۵.
- Rothwell, W.J. (۲۰۰۶). Effective succession planning: Insuring leadership continuity and building talent from within. Translated by Harraf, A., Tehran: N.P.C Publication (in Persian).
- Sambrook, S. (۲۰۰۵). Exploring succession planning in small, growing firms. Journal of Business and Enterprise Development, ۱۲(۴), ۵۷۹-۵۹۴.

۱. Sambrook
۲. Hirsh
۳. Barton & Rouse
۴. Carol
۵. Rothwell
۶. Pandey & Sharma
۷. O'Donohue
۸. Outhwaite & Turner
۹. Gibson & Brown
۱۰. Chevalier
۱۱. Stereotypes

Designing and explaining the model of succession in the Judicial Organization of the Armed Forces based on the data model of the Foundation

Ebrahim Mehranfar

Ph.D candidate in Human Resources Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Seyyed Ali Akbar Ahmadi

Professor of organizational behavior management, Payame Noor University, Tehran, Iran

abstract:

The present study was conducted to design a succession model in the Armed Forces Judiciary using the data theory of the Strauss and Corbin Foundation. Through purposive sampling method, semi-structured interviews were conducted with ۱۰ middle and executive managers of the organization, owners of the work in the mentioned field and key informants in the field of human resource management and data were extracted from the interviews. Data were analyzed during three coding steps (open, axial and selective). The result was ۱۸ central categories in the form of paradigm model including strategies (familiarity and learning, participation, trust building, foresight and systemic insight), intervening environmental conditions (political and legal environment, socio-cultural environment and international environment), contextual characteristics (structure Organizational, organizational culture, management stability), causal conditions (talent treasury, efficient promotion system, human resource management, organizational support of individual effort, professionalism), main phenomenon (competency), and consequences (individual consequences, organizational consequences) were included. . The obtained model depicts the process of operationalization of the succession model in the judiciary of the Armed Forces.

Keywords: succession breeding; Meritocracy; Judicial organization; Armed Forces; Data Foundation.

