

## Research Paper

# Evaluation of the Implementation Stage of the Succession Program in the Army of the Islamic Republic of Iran

Seyyed Mehdi Hosseini Golafshani<sup>\*1</sup> , Mansour Kheirgo<sup>2</sup> , Alinaghi Lezgi<sup>3</sup> 

<sup>1</sup> Doctoral student of Public Policy, University of Science and Research, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Associate Professor of Imam Ali University (AS), Faculty of Management, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Assistant Professor of Imam Ali University (AS), Faculty of Basic Sciences, Tehran, Iran



10.22080/shrm.2024.26422.1559

**Received:**

December 14, 2023

**Accepted:**

June 28, 2024

**Available online:**

November 24, 2024

**Keywords:**

Succession, obstacles to succession, public policy cycle, Evaluation of policy implementation

## Abstract

The purpose of this study was to evaluate the implementation stage of the program of succession of managers of the Islamic Republic of Iran Army. This article is based on the inductive research approach, based on the applied goal, based on the combined data type (qualitative-quantitative) and based on the descriptive-analytical method. With library study, the obstacles to the optimal implementation of the surrogacy program were collected and provided to 20 experts and specialists in this field. These experts were identified using the information bank of the Army Studies Center and were selected with a purposeful and judgmental method. Using the Delphi tool in three rounds, they were asked to confirm or reject the identified obstacles and also present their suggestions. In the following, the confirmation items in the questionnaire were summarized and provided to 20 of the same experts, and the obstacles were also evaluated. The validity of the questionnaire with face validity variable was confirmed by experts and its reliability was also confirmed by Cronbach's alpha. In this research, 28 obstacles were collected and 24 obstacles were confirmed by experts. The first to fifth ranks of these obstacles include: "The non-systematicity of the talent search phase, the long-term tenure of some positions by certain people and the lack of motivation of others, insufficient attention to the employee evaluation phase based on the established criteria of the succession plan, the existence of a traditional view in conflict with the succession plan and It was the non-integration of the succession system.

## Extended abstract

### 1. Introduction

The quality of human resources is considered the most important factor for the survival and vitality of any organization (Dortaj et al., 2020:174). Despite the technology of organizations in today's world and turning them into a mass of hardware, the role of humans as a vital, strategic, and

decisive factor in the organization's survival is still fully evident (Shafiei & Angashte, 2015). New organizational environments, characterized by complexity, confusion, speed, and rapid changes, require flexible, responsible, entrepreneurial, high-confidence, initiative, and collaborative forces. Equipping and preparing the aforementioned resources to face changes is of particular importance, and all organizations for any type of mission should allocate the most capital, time, and program to cultivate human

**\*Corresponding Author:** Seyyed Mehdi Hosseini Golafshani  
**Address:** University of Science and Research, Tehran, Iran

**Email:** [golafshan.157@gmail.com](mailto:golafshan.157@gmail.com)  
**Tel:** 02181959140

beings in different dimensions (Sadeghian et al., 2021). According to Michel (2016), due to the pivotal role of human resources in opening organizational bottlenecks, this resource is usually mentioned as the backbone of organizational capital because it plays a very important role in the value creation of organizations. Today, it is necessary for organizations to define a regular program and identify, improve, and develop leadership skills based on it (Okwakpam & Tamunomiebi, 2019). Nowadays, succession planning is becoming a central and key topic in the business world because few people in organizations are ready to fill their positions with their successors if needed (Samuel & Isa, 2024). Succession is one of the important tools for training, developing, and empowering human resources. Succession training includes the selection and training of internal employees to be employed in organizational leadership positions and is considered a kind of talent management. The institution or organization that seeks to implement the succession program identifies talented employees within the organization and provides opportunities for them to develop their talent and skills; the development of management, supervision, and leadership skills are especially two important factors that are emphasized (Farrokhi, 2021). Succession planning is one of the vital aspects of any organization and business. Organizations should better understand the value of training and developing their employees who are familiar with the culture and mission of the organization (Samuel & Isa, 2024). The degree of attraction and retention of a better workforce in an organization compared to its competitors is determined by the effectiveness of its succession planning policies and strategies. In the contemporary business landscape, it is evident that organizations are trying to surpass their competitors and create a competitive advantage that guarantees their long-term sustainability (Gomez & Trujillo, 2024). Succession management is an ongoing and systematic effort to ensure continuity of leadership, support, development of intellectual capital and knowledge for the future of the organization, and promotion of individual development in the organization (Rajagani, 2019). Today, various

thinkers in the field of public policy place special emphasis on the evaluation stage of the implementation of the announced policies and do not consider policy implementation by executive organizations to be the end of the policy cycle. According to the general policy cycle (based on the Jones model), it is not enough to just make policies because to determine the effectiveness or ineffectiveness of the policies, these policies must be evaluated and analyzed so that if they are ineffective, they can be changed and if they are effective, they can be continued (Vahid, 2009: 168). Despite the importance and necessity of the succession of AJA managers and the passing of many years since the implementation of the succession program in the army, the exploratory studies of the authors and the opinion of the research experts show that, until now, no accurate assessment of the quality of the implementation phase of this program and the identification of obstacles to the successful implementation of this program has been made. Therefore, the main problems of this research are A) lack of evaluation of the succession breeding program in Ajah by researchers, B) lack of identification of obstacles to the implementation of the succession breeding program in Ajah, and C) lack of clarity of ranking of obstacles to succession breeding program implementation and their effectiveness.

## 2. Research Methods

This study is based on applied orientation and an inductive approach. It is descriptive-analytical research, which follows library and field research and uses mixed data (qualitative-quantitative). This study is also a single-section research in terms of the time period (the year 1402). Data collection was carried out through library and field methods with the help of the Delphi tool and questionnaire. With library studies, the obstacles, challenges, and harms of succession planning in different organizations were collected and provided to 20 experts and specialists in the field of human resources and succession, who were selected purposefully and judiciously. By using the Delphi method in two rounds, the experts were asked to give points to the identified obstacles and present their proposed obstacles. In the following, the approved items in the questionnaire were aggregated and given to the same experts to prioritize each index based on its

importance in comparison with other indicators. Having a higher education in the field of management and related trends, a service history of more than 20 years (for a more detailed understanding of the organizational culture of the army and identifying local obstacles), a history of service in the deputy position of human resources, and a history of research in the field of succession planning were among the indicators of the selection of the expert community in this research. To identify the experts, the "Army Studies Center" database was used, and for the adequacy of the number of samples, the theoretical saturation approach and data reproducibility were the basis of action. The questionnaire was created by a researcher and was designed based on the data obtained from the qualitative phase of the research and items approved by experts.

### 3. Results

According to the results, the test is meaningful; the "unsystematic talent search phase" factor, with an average of 4.60, ranks first, the "long-term occupation of some positions by special people and lack of motivation of others" factor, with an average of 4.60, ranks second, the "inadequate attention to the evaluation stage of employees based on the established criteria of the succession plan", with an average of 4.53, ranks third, "the existence of a traditional view in conflict with the succession plan", with an average of 4.52, ranks fourth, and the "non-integration of the succession system", with an average of 4.52 ranks fifth. The average of the

first, second, fourth, and fifth factors has been equalized.

### 4. Conclusion

Several obstacles were identified in this research, such as "the arbitrary behavior of the troops and subordinate units in the implementation of the succession plan, the succession instruction not being updated, the officials' knowledge regarding succession, the future career path of the commanders, and officials not being clear" due to the organizational culture, especially the army, which has been emphasized more by experts. At the same time, this is not the case in previous research. The current research is completely different in terms of the audience and the location of the study, and it is the first research that has identified and then ranked or prioritized the factors affecting the succession program in the society of the Islamic Republic of Iran Army.

### Funding

There is no funding support.

### Authors' contribution

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

### Conflict of interest

The authors declared no conflict of interest.

### Acknowledgments

The authors of the article thank and appreciate all the people who have given scientific advice in preparing the article.

علمی

## ارزیابی مرحله اجرای برنامه جانشین‌پروری در ارتش جمهوری اسلامی ایران

سیدمهدی حسینی گل‌افشانی<sup>۱\*</sup>، منصور خیرگو<sup>۲</sup> ID، علی‌نقی لزگی<sup>۳</sup> ID

<sup>۱</sup>دانش‌آموخته دکتری سیاست‌گذاری عمومی، مدرس دانشگاه افسری امام علی(ع)، تهران، ایران  
<sup>۲</sup>دانشیار دانشگاه افسری امام علی(ع)، دانشکده مدیریت، تهران، ایران  
<sup>۳</sup>استادیار دانشگاه افسری امام علی(ع)، دانشکده علوم پایه، تهران، ایران



10.22080/shrm.2024.26422.1559

### چکیده

هدف این پژوهش، ارزیابی مرحله اجرای برنامه جانشین‌پروری مدیران ارتش جمهوری اسلامی ایران بوده است. این مقاله بر اساس رویکرد تحقیق، استقرایی، بر اساس هدف، کاربردی، بر اساس نوع داده، ترکیبی (کیفی-کمی) و بر اساس روش، توصیفی-تحلیلی بوده است. با مطالعه کتابخانه‌ای، موانع اجرای مطلوب برنامه جانشین‌پروری گردآوری و در اختیار تعداد ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان در این حوزه قرار گرفت. این خبرگان با استفاده از بانک اطلاعات مرکز مطالعات ارتش، شناسایی و با روش هدفمند و قضاوتی انتخاب شدند. با بهره‌گیری از ابزار دلفی در سه دور، از آن‌ها خواسته شد، ضمن تأیید یا رد موانع شناسایی‌شده، موارد پیشنهادی خود را نیز ارائه نمایند. در ادامه موارد تأییدی در پرسش‌نامه جمع‌بندی و در اختیار ۲۰ نفر از همان خبرگان قرار گرفت و ارزیابی موانع نیز انجام شد. روایی پرسش‌نامه با متغیر روایی صوری توسط صاحب‌خبران و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ تأیید شد. در این پژوهش تعداد ۲۸ مانع گردآوری و تعداد ۲۴ مانع توسط خبرگان تأیید شد. رتبه‌های اول تا پنجم این موانع شامل: «نظام‌مند نبودن مرحله استعدادیابی، تصدی طولانی مدت بعضی از جایگاه‌ها توسط افراد خاص و بی‌انگیزگی سایرین، توجه ناکافی به مرحله ارزیابی کارکنان بر اساس معیارهای تعیین شده برنامه جانشین‌پروری، وجود نگاه سنتی در تعارض با برنامه جانشین‌پروری و یکپارچه نبودن نظام جانشین‌پروری» بود.

تاریخ دریافت:

۲۳ آذر ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۸ تیر ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۱۴ آذر ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

جانشین‌پروری؛ موانع جانشین‌پروری؛ چرخه سیاست‌گذاری عمومی؛ ارزیابی اجرای سیاست.

(Sadeghian et al, 2021). به باور میشل<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، با توجه به محوری بودن نقش منابع انسانی در گشایش تنگناها در سازمان‌ها، معمولاً از این منبع به عنوان ستون فقرات سرمایه در سازمان‌ها یاد می‌کنند؛ چراکه نقش بسیار مهمی در ارزش‌آفرینی سازمان‌ها ایفا می‌نماید. امروزه برای سازمان‌ها ضرورت دارد تا برنامه‌های منظم تبیین نمایند و بر اساس آن به شناسایی، بهبود و توسعه مهارت‌های رهبری بپردازند (Okwakpam & Tamunomiebi, 2019). امروزه برنامه جانشین‌پروری در حال تبدیل شدن به یک مبحث محوری و کلیدی در دنیای کسب‌وکار است؛ چراکه تعداد کمی از افراد در سازمان‌ها آماده هستند تا در صورت نیاز موقعیت‌های شغلی خود را با جانشینان خود پر کنند (Samuel & Isa, 2024). جانشین‌پروری از ابزارهای مهم برای آموزش، توسعه و توانمندسازی منابع انسانی است. جانشین‌پروری شامل انتخاب

### ۱ مقدمه

با وجود فناوری‌شدن سازمان‌ها در دنیای امروزی و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و راهبردی و تعیین‌کننده در بقای سازمان به طور کامل مشهود است (Shafiei & Angashte, 2015). محیط‌های سازمانی جدید که با ویژگی‌های پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرهای شتابان همراهند، نیازمند نیروهای انعطاف‌پذیر، مسئولیت‌پذیر، کارآفرین، با اعتماد بالا، خواهان ابتکار و مشارکتی است. تجهیز و آماده‌سازی منابع مذکور برای مواجه با تغییرات، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و کلیه سازمان‌ها برای هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند

\* نویسنده مسئول: سیدمهدی حسینی گل‌افشانی

آدرس: دانشگاه افسری امام علی ع، تهران، ایران

ایمیل: golafshan.157@gmail.com

تلفن: ۰۲۱۸۱۹۵۹۱۴۰

1 Michele

سال‌های متمادی از اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری در ارتش، مطالعات اکتشافی نویسندگان و دیدگاه خبرگان پژوهش نشان می‌دهد، تاکنون ارزیابی دقیقی از کیفیت مرحله اجرای این برنامه و شناسایی موانع اجرای موفق این برنامه انجام نشده است. بنابراین مسأله اصلی این پژوهش، الف: عدم ارزیابی برنامه جانشین‌پروری در آجا توسط محققین ب: عدم شناسایی موانع اجرای برنامه جانشین‌پروری در آجا ج: مشخص نبودن رتبه‌بندی موانع اجرای برنامه جانشین‌پروری و میزان اثرگذاری آن‌ها است.

درخصوص اهمیت و ضرورت این پژوهش باید گفت: با انجام این پژوهش پس از سال‌های طولانی از اجرای برنامه جانشین‌پروری در آجا، ارزیابی از کیفیت اجرای آن انجام می‌شود. با این ارزیابی موانع اجرای کیفی این برنامه شناسایی و رتبه‌بندی می‌شود. بدیهی است در صورت عدم اجرای این تحقیق و تحقیقات مشابه، موانع اثرگذار بر فرآیند اجرای برنامه جانشین‌پروری شناسایی نمی‌شود و رتبه‌بندی و میزان اثرگذاری این موانع نیز نامشخص می‌ماند. علاوه بر این امکان غافل شدن از موضوع مهم کیفیت اجرای برنامه جانشین‌پروری مدیران آجا، نتایج آن و تأثیرات سوء آن بر مأموریت‌های آجا وجود دارد. لازم به ذکر است، کاربست نتایج این پژوهش موجب کاهش هزینه‌های مربوط در این حوزه و ارتقای روند فعلی برنامه جانشین‌پروری می‌شود. بنابراین هدف این پژوهش، ارزیابی مرحله اجرای برنامه جانشین‌پروری مدیران ارتش جمهوری اسلامی ایران با شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثرگذار است و سؤال اصلی پژوهش این است که موانع اجرای برنامه جانشین‌پروری مدیران آجا کدامند و رتبه‌بندی آن‌ها چگونه است؟

## ۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲.۱ جانشین‌پروری

با شروع تحقیقات بنیادین توسط کنسر و سبورا (۱۹۸۸)، بررسی گسترده‌ای در ادبیات جانشین‌پروری (به عنوان یک مطالعه تخصصی) انجام شده است. پس از آن همکاری اسکار گروسکی در سال‌های (۱۹۶۰ و ۱۹۶۷) زمینه تشخیص دو عامل و نتیجه کلیدی را ایجاد کرد. عامل اول اینکه جانشین‌پروری منجر به ارتقای توانایی سازمان می‌شود. دوم اینکه، اجرای برنامه جانشین‌پروری برای سازمان غیر قابل اجتناب است (Tutian Esfahani et al., 2018). جوهره یک برنامه جانشین‌پروری، شناسایی، آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب نمایند. یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و می‌تواند همه مشاغل کلیدی در رده‌های مختلف سازمانی را شامل شود. از اهداف اصلی برنامه جانشین‌پروری، تطبیق دادن نیازهای فعلی سازمان در زمینه نیروی کار مناسب با نیازهای آتی آن می‌باشد. جانشین‌پروری فرآیندی طراحی شده برای اطمینان از عملکرد

و آموزش کارکنان داخلی به منظور اشتغال در پست‌های رهبری سازمانی است و به نوعی مدیریت استعداد محسوب می‌شود. مؤسسه یا سازمانی که به دنبال اجرای برنامه جانشین‌پروری است، استعدادها و کارکنان مستعد داخلی سازمان را شناسایی می‌کند و برای ایشان فرصت‌هایی مهیا می‌کند تا استعداد و مهارت‌های خود را توسعه دهند؛ به‌ویژه توسعه مهارت‌های مدیریتی، سرپرستی و رهبری مورد تأکید قرار می‌گیرد (Farrokhi, 2021). برنامه جانشین‌پروری یکی از جنبه‌های حیاتی هر سازمان و کسب‌وکار است. سازمان‌ها بایستی ارزش تربیت و پرورش کارکنان خود را که با فرهنگ و مأموریت سازمان خو گرفته‌اند، بهتر درک کنند (Samuel & Isa, 2024). بانو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) معتقدند که سازمان‌ها می‌توانند با اجرای سازوکارهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، افراد مناسب را در مکان مناسب و در زمان مناسب به دست آورند. متأسفانه، اکثریت سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه هنوز برنامه‌های جانشین‌پروری را به عنوان ابزاری قابل اعتماد برای پایداری سازمانی اتخاذ و اجرا نکرده‌اند. برای اجرای مدیریت جانشینی، شناسایی شایستگی‌های رهبران بسیار حائز اهمیت می‌باشد. برخی از این شایستگی‌ها عبارت‌اند از: وجود اشتیاق، خوشبینی، انعطاف‌پذیری، رفتار حرفه‌ای، گشودگی در خصوص ایده‌های جدید، تعادل بین خودمختاری و همکاری، تعهد به یادگیری با روحیه پرسوجو و تعهد به سازمان. نظام جانشینی یکی از عناصر اصلی در برنامه‌ریزی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی راهبردی هر سازمانی است. از برنامه‌های جدید مدیریت سرمایه انسانی برای جذب و حفظ افراد و شناسایی استعدادها با لافو، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری است (Cappeli & Keller, 2019). میزان جذب و حفظ نیروی کار بهتر در یک سازمان نسبت به رقبای خود، با اثربخشی سیاست‌ها و راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری آن‌ها تعیین می‌شود. در چشم‌انداز کسب‌وکار معاصر، مشهود است که سازمان‌ها در تلاشند تا از رقبای خود پیشی گرفته و مزیت رقابتی ایجاد کنند که ماندگاری بلندمدت آن‌ها را تضمین کند (Gomez & Trujillo, 2024). مدیریت جانشینی یک تلاش مداوم و منظم برای اطمینان از استمرار رهبری، حمایت، توسعه سرمایه فکری و دانش برای آینده سازمان و ارتقای توسعه فردی در سازمان است (Rajagani, 2019).

امروزه اندیشمندان مختلف حوزه سیاست‌گذاری عمومی، تأکید خاصی به مرحله ارزیابی نحوه اجرای سیاست‌های ابلاغی دارند و اجرای سیاست توسط سازمان‌های مجری را پایان چرخه سیاست‌گذاری نمی‌دانند. با توجه به چرخه سیاست‌گذاری عمومی (مطابق با مدل جونز)، صرف سیاست‌گذاری کافی نیست؛ چراکه بایستی برای تعیین کارایی یا عدم کارایی سیاست‌گذاری‌ها، این سیاست‌ها مورد ارزیابی و آسیب‌شناسی قرار گیرند تا در صورت عدم کارایی، تغییر و در صورت کارایی، تداوم یابند (Vahid, 2009: 168). به رغم اهمیت و ضرورت موضوع جانشین‌پروری مدیران آجا<sup>۲</sup> و گذشت

<sup>۱</sup>منظور از جایگاه مدیریتی در ارتش، کلیه جایگاه‌های است که دارای عناوین فرمانده، رئیس، معاون، جانشین و مدیر می‌باشند.

<sup>۱</sup> Bano et al

<sup>۲</sup> ارتش جمهوری اسلامی ایران

\* مرحله اجرای سیاست تدوین شده توسط سازمان‌های متولی اجرای سیاست.

\* مرحله ارزیابی نحوه اجرای سیاست (Hosseini Golafshani & Mohammadi, 2022:110).

#### ۲، ۴ مرحله ارزیابی سیاست

با توجه به چرخه سیاست‌گذاری عمومی (مطابق با مدل جونز)، صرفاً سیاست‌گذاری کافی نیست؛ چراکه بایستی برای تعیین کارایی یا عدم کارایی سیاست‌گذاری‌ها، این سیاست‌ها مورد ارزیابی و آسیب‌شناسی قرار گیرند تا در صورت عدم کارایی، تغییر و در صورت کارایی، تداوم یابند (Vahid, 2009:16). ارزیابی‌های غیرواقعی و دارای سوگیری، اثرپذیری از گرایش‌های سیاسی و حزبی، اثرپذیری از گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفع، تعلقات قومی، قبیله‌ای و زبانی، منافع مادی ارزیابان و... از متغیرهای اثرگذار بر روند ارزیابی واقع‌بینانه از سیاست‌های ابلاغی از طریق مراجع سیاست‌گذار است (Hosseini Golafshani & Mohammadi, 2022:112). در همین راستا، «میشل دلو» به شاخص‌ها و ملاحظات خاص و گسترده‌ای برای یک ارزیابی دقیق و قابل استناد از سیاست اجرا شده اشاره دارد. از جمله اینکه برای تضمین اعتبار نتایج ارزیابی، باید دو اصل بنیادی زیر مد نظر قرار گیرد:

الف: اصل تفکیک، به این معنی که ارزیاب یا ارزیابان باید از اشخاص یا گروه‌هایی انتخاب شوند که مستقل از سیاست‌گذاران و مجریان سیاست باشند، تا بدون وابستگی و سوگیری به ارائه نتایج ارزیابی بپردازند.

ب: اصل بازتولید، به این معنی که نتایج ارزیابی در صورتی معتبر است که قابلیت بازتولید (تکرارپذیری) به وسیله ارزیاب دیگری که روش‌های یکسانی را به کار گرفته داشته باشد (Vahid, 2009:168).

#### ۲، ۵ جانشین‌پروری در ارتش جمهوری اسلامی ایران

ارتش جمهوری اسلامی ایران بر اساس اصل ۱۴۳ قانون اساسی، مأموریت حفظ تمامیت ارضی، حفظ استقلال و نظام جمهوری اسلامی ایران را به عهده دارد. ارتش یک نهاد ملی است، که نقش و کارکردهای بلامنازع آن در یک دوره بلند تاریخی (اعم از صلح و جنگ) انکارناپذیر است (Hosseini Golafshani et al., 2023). برنامه جانشین‌پروری در سال ۱۳۹۷ مصوب و جهت اجرا به یگان‌های زیرمجموعه ارتش ابلاغ شده است. هدف این برنامه «شناسایی، هم‌تاسازی و پرورش استعدادها و مدیریتی بالفعل و بالقوه برای جایگزینی در مشاغل فرماندهی و مدیریتی» عنوان شده است. جامعه هدف پیش‌بینی شده، فرماندهان، رؤسا و مدیران شاغل در جایگاه‌های شغلی ۱۷، ۱۸، ۱۹ بوده است. پس از قریب ۶ سال از اجرای این برنامه، هم اکنون فرصت مناسبی برای

مؤثر و مداوم سازمان است که از طریق به‌کارگیری و به‌سازی کارکنان و مدیران در نقش‌های کلیدی درون سازمان امکان‌پذیر است (Zeydabadi & Nodehi, 2016:15). به‌طورکلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران را می‌توان به فرآیندی اطلاق کرد که در آن نسبت به چگونگی پرکردن خلأهای مدیریتی، تصمیم‌گیری می‌شود. با در نظر گرفتن برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌توان گفت، هنگامی که در سمت‌های کلیدی سازمان خلأ ایجاد می‌شود، الزام است طبق یک خط‌مشی دقیق، یا نیروهای موجود ارتقا یابند، یا از خارج از سازمان افرادی استخدام شوند. حفظ نوعی توازن بین این دو روش اهمیت فراوان دارد (Varhegyi & Jepsen, 2017). به باور (کیم، ۲۰۱۶: ۵۴)، در واقع یکی از دلایل کاهش برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها آن است که نیروی انسانی در نشان دادن ارزش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن به سازمان با شکست مواجه شده است (Tutian & Mehara, 2018). از دیدگاه «پیتر دراکر» جانشین‌پروری اصولی به شرح زیر دارد:

- مدیران متولد نمی‌شوند، بلکه باید آن‌ها را تربیت کرد و پرورش داد.
- در فرآیند پرورش مدیران، باید تأکید و اتکای اصلی را بر مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز در دنیای کسب‌وکار آینده سازمان قرار داد.
- استعدادیابی و جانشین‌پروری نیاز به برنامه‌مندی و سیستماتیک دارد.
- مدیران ارشد سازمانی باید متولی، حامی و مشنتری اصلی این برنامه‌ها باشند (Mohammadi et al., 2021).

#### ۲، ۲ گام‌های اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

گام اول: شناسایی مشاغل کلیدی، گام دوم: تعیین شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای هر شغل کلیدی، گام سوم: شناسایی گروه اولیه کاندیداها، گام چهارم: ارزیابی اولیه کاندیداها، گام پنجم: انتخاب کاندیداها برتر و تشکیل خزانه کاندیداها، گام ششم: آموزش و توسعه، گام هفتم: ارزیابی عملکرد و شایستگی‌ها، گام هشتم: انتخاب جانشین سمت‌های کلیدی (Farrokhi, 2021).

#### ۲، ۳ چرخه سیاست‌گذاری عمومی

مدل چارلز جونز چرخه (فرآیند) سیاست‌گذاری عمومی را به ۵ مرحله زیر تقسیم می‌کند:

\* مرحله شناخت مسأله یا مشکل و قرار گرفتن آن در دستور کار برای بررسی.

\* مرحله شناسایی و ارزیابی راه‌حل‌ها توسط متخصصان و کارشناسان برای کمک به تصمیم‌گیری.

\* مرحله تصمیم‌گیری برای مقابله با مشکل توسط سازمان‌های دارایشان سیاست‌گذاری.

ارزیابی این برنامه، شناسایی و رتبه‌بندی موانع اجرای آن است.<sup>۱</sup>

## ۲،۶ پیشینه پژوهش

درباره موضوع جانشین‌پروری، تحقیقات مختلفی انجام شده که هر کدام از زوایای متفاوت و خاصی موضوع جانشین‌پروری را مورد بررسی و کنکاش قرار داده‌اند. با توجه به هدف اصلی و مسأله تحقیق، پژوهش‌های مرتبط (به ترتیب تاریخ) به شرح زیر است:

**سرلک و همکاران (۱۴۰۲)**، در تحقیقی با عنوان «طراحی مدل جانشین‌پروری با تأکید بر مدیریت استعداد» به این موضوع پرداختند که در شرایطی که سازمان‌ها برای رویارویی با چالش‌های جدی باید از همه امکانات بالقوه و بالفعل خود بهره بگیرند، قدرت و اقتدار واقعی سازمان‌های توسعه‌یافته، وجود منابع انسانی متخصص به منزله سرمایه‌های استراتژیک می‌باشد و یکی از اقداماتی که باعث ایجاد تحول بنیادی و مبتنی بر بینش و بصیرت سازمان‌یافته در حوزه منابع انسانی است، اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان‌ها است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد، شناسایی نیازهای سازمان، شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز، شناسایی استعدادها از طریق مخزن استعداد، آموزش و به‌کارگیری، ارزیابی و مرور به عنوان مقوله‌های اصلی در طراحی مدل جانشین‌پروری با تأکید بر مدیریت استعداد می‌باشد.

**سیری و همکاران (۱۴۰۲)**، به «ارائه مدل توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور» پرداختند. در این تحقیق به طراحی و ارائه مدل توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور پرداخته است. نتایج تحقیق نشان داد مدل کیفی توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور در شش بُعد تقویت جانشین‌پروری در سازمان، تقویت فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان، معرفی سازمان فرهنگی، ارتقای شایستگی‌های مدیران فرهنگی، توانمندسازی کارکنان سازمان‌های فرهنگی و تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی ارائه شد. همچنین یافته‌های حاصل از تحلیل ابعاد بیانگر آن می‌باشد که از بین ابعاد مدل توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور، بعد جانشین‌پروری با میانگین (۰/۹۲) بیشترین و بعد ارتقای شایستگی‌های مدیران با میانگین (۰/۷۹) کمترین تأثیر را در توسعه جانشین‌پروری را در سازمان‌های فرهنگی کشور دارد.

**جان‌احمدی گل و همکاران (۱۴۰۲)**، پژوهش با عنوان «فراتحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی» انجام دادند. جامعه آماری تحقیق، مقالات علمی پژوهشی چاپ شده در حد فاصل سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ میلادی (۱۳۹۰ تا ۱۳۹۹ هجری شمسی) منتشر شده در پایگاه‌های معتبر داخلی از قبیل بانک نشریات کشور، نورمگز، مگیران، ایراندک و ژورنال‌های نمایه شده در دو پایگاه اطلاعاتی جامع خارجی اسکوپوس و پایگاه داده اطلاعات علمی تامسون روتز، بود. نتایج تحقیق منجر به شناسایی ۴۱

عامل مؤثر از تعداد ۵۳ عامل مورد بررسی تحقیق بر جانشین‌پروری در سازمان‌ها شد. به باور نویسنده، سازمان‌ها، با بررسی و استفاده از نتایج این تحقیق و عوامل شناسایی‌شده، می‌توانند زمینه تصمیم‌گیری مؤثر جانشین‌پروری را فراهم آورند و با اعمال راهبردهای مناسب در انتخاب جانشین برای پست‌های کلیدی، باعث بهبود رهبری و مدیریت عملکرد در سازمان شوند.

**جهان‌شیری و همکاران (۱۴۰۲)**، در تحقیقی به «الزامات و بسترهای فرآیند جانشین‌پروری مدیران مدارس در آموزش و پرورش: رویکردی برای توسعه حرفه‌ای سازمانی» به بررسی موضوع جانشین‌پروری و توجه به الزامات و بسترهای لازم برای اجرای آن پرداختند که منجر به طراحی الگوهای بومی در این زمینه شده است. الزامات و بسترهای استقرار نظام جانشین‌پروری در دو محور اصلی بسترهای استقرار جانشین‌پروری شامل: (برنامه‌ریزی، فرهنگ‌سازی، مدیریت خلاق، بهبود نگرش و انگیزش و حمایت و پشتیبانی سازمانی) و الزامات استقرار جانشین‌پروری شامل: (نیازسنجی، نظارت، بهبود رویه‌ها و فرآیندها، زیرساخت و اخلاق‌محوری) تقسیم‌بندی شده است.

**فرخی (۱۴۰۰)**، در پژوهش خود به «چالش‌های اجرای سازوکار جانشین‌پروری در یک سازمان عمومی» پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داد: داشتن استراتژی جانشین‌پروری در سازمان، تأمین زیرساخت‌ها و تدوین برنامه مدون و زمان‌بندی‌شده برای شناسایی استعدادها از جمله اجزا و شرایط لازم جانشین‌پروری در شهرداری تهران است. نتایج همچنین نشان داد چهار نوع مانع ۱- فرهنگی، ۲- سازمانی، ۳- فرآیندی ۴- مدیریتی، اصلی‌ترین چالش‌های پیش روی شهرداری تهران در دستیابی به الگوی بهینه جانشین‌پروری در این سازمان می‌باشند.

**طوطیان اصفهانی و همکاران (۱۳۹۹)**، به ارائه «مدل موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا» پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد موانع جانشین‌پروری در ناجا به ترتیب اولویت آن‌ها عبارت از مؤلفه مدیریت، مؤلفه ساختار سازمان، مؤلفه ارزیابی عملکرد، مؤلفه گزینش و استخدام، مؤلفه آموزش و مؤلفه انتصاب است. نهایتاً اینکه سازمان ناجا برای داشتن مجموعه‌ای از افراد که بتواند جانشین‌های مناسبی برای مدیران کنونی باشند، باید موانع مهم را در نظر داشته و مدیران ارشد با حمایت خود از مقوله جانشین‌پروری نقش مهمی را در رسیدن به اهداف سازمان ایفا نمایند.

**عباسی و شیرینی (۱۳۹۶)**، در تحقیقی با عنوان «شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی» نشان دادند که ابهام در نقش، آموزش نامناسب کارکنان، عدم توجه به شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد نامناسب و فرهنگ بی‌تفاوتی در زمره عوامل اصلی ایجاد چالش برای برنامه جانشین‌پروری می‌باشند.

<sup>۱</sup> دستورالعمل جانشین‌پروری فرماندهان، روسا و مدیران آجا مصوب سال ۱۳۹۷.

**الوادی و مسلم (۲۰۲۳)**<sup>۳</sup>، پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین شیوه‌های منابع انسانی، مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بخش عمومی امارات متحده عربی» انجام دادند. در این مطالعه، مروری انتقادی از ادبیات ارائه می‌شود که مبتنی بر مقایسه بین ادبیات اخیر مرتبط در زمینه مدیریت استعداد است. در چارچوب مفهومی ارائه شده، متغیرهایی همچون استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خسارت، توانمندسازی و توسعه شغلی به عنوان متغیرهای مستقل و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان متغیر وابسته و مدیریت استعداد به عنوان متغیر میانجی در چارچوب مفهومی ارائه شده است. علاوه بر این، یک ارزیابی از دیدگاه‌های متفاوت مرتبط با مدیریت استعداد نسبت به شیوه فعلی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی نیز ارائه شده است.

**جیندال<sup>۴</sup> (۲۰۲۰)**، در پژوهشی با عنوان «اثر بخشی مدیریت استعداد در برنامه‌ریزی موفقیت» انجام دادند. در این مقاله بر اساس مرور گسترده ادبیات در مورد کارایی سامانه مدیریت استعداد و رابطه آن با جانشین‌پروری در جذب، رشد و حفظ بهترین استعدادها در سازمان فرضیاتی ارائه می‌شود. نتیجه پژوهش، اثبات فرضیات و روابط معنادار بین مؤلفه‌های سامانه مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را نشان می‌دهد. یکی از نتایج کاربردی این پژوهش، بیانگر این موضوع است که استعدادیابی و راهبردهای توسعه در جانشین‌پروری منجر به حفظ استعداد در سازمان می‌شود.

**اولیو (۲۰۱۹)**، به شناسایی «موانع جانشینی رهبران و توسعه شغلی کارکنان در شرکت ملی نفت نیجریه» پرداخت. بر اساس نتایج این تحقیق، هیچ برنامه آگاهانه و ساختارمندی برای جانشینی رهبران شرکت وجود ندارد و ارتقا به مناصب ارشد بر اساس ملاحظات سیاسی، قبیله‌ای و صرفاً و احساساتی می‌باشد. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد که برای کارکنان و گروه‌های حرفه‌ای، مسیر شغلی مشخصی وجود ندارد.

**اولیو در سال (۲۰۱۹)**، در پژوهش تطبیقی دیگر مرتبط با موضوع جانشین‌پروری به مقایسه شرکت‌های چندملیتی موجود در کشورهای ژاپن و آمریکا پرداخته است. نتایج پژوهش او نشان می‌دهد که ۵۰ شرکت برتر چندملیتی در ژاپن حدود ۲ درصد از مدیران عامل خود را از خارج سازمان استخدام کرده‌اند، در حالی که ۳/۱۶ درصد مدیران عامل در ۵۰ شرکت برتر چندملیتی در آمریکا از خارج سازمان استخدام شده‌اند.

**سچپکر و همکاران (۲۰۱۷)**، پژوهشی با عنوان «جانشینی مدیر عامل شرکت، تغییر استراتژیک و اقدام در جهت موفقیت» انجام دادند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که برنامه جانشینی مدیر عامل، در کوتاه‌مدت بر عملکرد تأثیر منفی دارد، ولی بر عملکرد طولانی مدت، تأثیر مثبت قابل توجهی دارد. اثرات عملکرد طولانی مدت، با تغییر و تحول راهبردی و به واسطه مدیر عامل جدید انجام می‌شود.

**برومند و طاووسی در سال (۱۳۹۵)**، پژوهشی با عنوان "رابطه جانشین‌پروری با عملکرد کارکنان شرکت گاز استان تهران" ارائه دادند. هدف از این پژوهش، بررسی رابطه جانشین‌پروری با عملکرد کارکنان بود. نتیجه پژوهش نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد. بنابراین، با بهبود برنامه جانشین‌پروری در سازمان عملکرد کارکنان نیز بهبود می‌یابد.

**فقیهی (۱۳۹۴)**، در پژوهش خود به «آسیب‌شناسی استقرار جانشین‌پروری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران» پرداخته است. او پس از مطالعات اکتشافی، ۱۲ عامل را برای شناسایی شرایط سازمان‌های دولتی ایران استخراج نمود و به تأیید خبرگان رساند. نتایج تحقیق او نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی ایران شرایط مناسبی برای استقرار برنامه جانشین‌پروری وجود ندارد.

**ساموئل و ایزا<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)**، در مطالعه‌ای با عنوان «نقش میانجی مدیریت استعداد در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و ماندگاری سازمان‌های خصوصی» بیان می‌کنند، ماندگاری یک کسب‌وکار به قدرت تشخیص اهمیت مدیریت استعداد و توانایی آن برای جذب، حفظ و پرورش استعدادها کلیدی در یک سازمان بستگی دارد. این فرآیند به‌ویژه برای شرکت‌های خصوصی، که در آن سرمایه انسانی نقشی اساسی در هدایت، نوآوری، بهره‌وری و مزیت رقابتی ایفا می‌کند، بسیار مهم است. مدیریت استعداد در چارچوب وسیع‌تر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری عمل می‌کند که خود جزء حیاتی برنامه‌ریزی مؤثر منابع انسانی است. آن‌ها با ارائه مدل مفهومی پیشنهادی، به دنبال روشن کردن پویایی‌هایی هستند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و پایداری سازمانی را در زمینه مدیریت استعداد به هم مرتبط می‌کند. با ادغام عناصر معرفی شده در الگوی مدیریت استعداد، سازمان‌ها می‌توانند استراتژی‌های استعداد خود را بهتر با اهداف پایداری بلندمدت هماهنگ و در نتیجه انعطاف‌پذیری و موقعیت رقابتی خود را در چشم‌انداز کسب‌وکار افزایش دهند.

**احمد و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۴)**، به بررسی «رهبری تحول‌آفرین و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آموزش عالی مالزی» پرداختند. آن‌ها بررسی کردند که چگونه رهبری تحول‌آفرین بر توسعه شغلی کارکنان دانشگاه و آمادگی رهبری تأثیر می‌گذارد. داده‌ها از ۳۰۰ نفر از مدیران و اساتید دانشگاه حاصل شدند. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نشان داد که: نفوذ ایده‌آل و انگیزه الهام‌بخش به طور مثبت و معنی‌داری با پیشرفت شغلی مرتبط است. در نتیجه این مطالعه، چارچوبی ارائه شد که در آن، چگونگی توسعه شغلی و تسهیل آمادگی رهبری کارکنان دانشگاه در مالزی توسط رهبران تحول‌آفرین تبیین می‌شود. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاران دانشگاه کمک کنند تا به صورت راهبردی سیاست‌های توسعه منابع انسانی را برای بهبود برنامه‌های جانشین‌پروری تدوین کنند.

<sup>3</sup> Al Awadhi & Muslim

<sup>4</sup> Jindal

<sup>1</sup> Samuel & Isa

<sup>2</sup> Ahmad et al



در حوزه منابع انسانی و جانشین‌پروری (که به شکل هدفمند و قضاوتی انتخاب شدند) قرار گرفت. با بهره‌گیری از روش دلفی در دو دور، از آن‌ها خواسته شد ضمن امتیازدهی به موانع شناسایی شده، موانع پیشنهادی خود را نیز ارائه نمایند. در ادامه موارد تأیید شده در پرسش‌نامه تجمیع و در اختیار همان خبرگان قرار گرفت تا بر اساس میزان اهمیت هر شاخص، به اولویت‌بندی آن در قیاس با سایر شاخص‌ها بپردازند. دارا بودن تحصیلات عالی در رشته مدیریت و گرایش‌های مرتبط، سابقه خدمتی بالای ۲۰ سال (برای شناخت دقیق‌تر فرهنگ سازمانی ارتش و شناسایی موانع بومی)، سابقه خدمت در معاونت نیروی انسانی و سابقه پژوهش در حوزه جانشین‌پروری، از شاخص‌های انتخاب جامعه خبرگی در این پژوهش بوده است. برای شناسایی خبرگان از بانک اطلاعاتی «مرکز مطالعات ارتش» استفاده شده و برای کفایت تعداد نمونه‌ها، رویکرد اشباع نظری و تکرارپذیری داده‌ها مبنای اقدام بود. پرسش‌نامه محقق‌ساخته بوده و بر اساس داده‌های به‌دست‌آمده از مرحله کیفی تحقیق و موارد تأیید شده توسط خبرگان طراحی شد. روایی آن توسط چهار نفر از متخصصان تأیید شد و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. پایایی سازگاری درونی، نوعی پایایی است که برای تعیین اعتبار موارد مشابه در یک آزمون استفاده می‌شود. همه سؤالات در آزمونی که برای اندازه‌گیری محتوای خاص پیشنهاد می‌شود، باید نتایج مشابه و یکسانی ایجاد نمایند. در این تحقیق نیز محقق از قابلیت اطمینان سازگاری درونی استفاده نموده است تا اطمینان حاصل کند که هر مورد در یک آزمون با موضوعی که در حال تحقیق است، مرتبط باشد. اطمینان از مرتبط بودن آیتم‌های یک آزمون با مطالعه و اندازه‌گیری همان ساختار از معتبر بودن آزمون اطمینان می‌دهد. در نتیجه، سایر محققین می‌توانند به نتایج وابسته باشند. عدم وجود پایایی ثابت در یک مطالعه، نتایج آزمون را نامعتبر می‌کند. یک آزمون بدون پایایی سازگاری داخلی می‌تواند نتایج مشکوکی ایجاد کند و ممکن است داده‌های قابل استفاده ایجاد نکند. همان‌گونه که ذکر شد، در این تحقیق از آلفای کرونباخ استفاده شده است، آلفای کرونباخ اندازه‌گیری قابلیت اطمینان را با یافتن میزان نزدیکی یک آزمون به گروهی از سؤالات تعیین می‌کند. این رایج‌ترین اندازه‌گیری سازگاری داخلی است که دارای دامنه ۰-۱ (ضعیف، منصفانه، خوب، عالی) است. هرچه نتیجه به ۱ نزدیک‌تر باشد، ارزیابی قابل اعتمادتر است. مقیاس تعیین می‌کند که هر یک از آیتم‌ها در یک آزمون چقدر تطابق دارند. هرچه توافق بیشتر باشد، سؤال بیشتر تراز یا یکسان است.

جدول ۱. اطلاعات هیأت دلفی

جنس	مدرک تحصیلی	فراوانی	سمت	فراوانی	سابقه	فراوانی	سن	فراوانی
مرد	۲۰	دکتری	۱۸	مدیر راهبردی	۱۰	۲۰-۲۵	۳۰-۴۰	۴
زن	۰	کارشناس ارشد	۲	مدیر اجرایی	۹	۲۶-۳۰	۴۰-۵۰	۱۱
	-	-		کارشناس و تحلیل‌گر	۱	بیشتر از ۳۰	بیشتر از ۵۰	۵

در جمع‌بندی بخش پیشینه، این نکته قابل ذکر است که علی‌رغم تحقیقات به نسبت گسترده داخلی و خارجی در حوزه برنامه جانشین‌پروری و موارد مرتبط با آن در سازمان‌ها (که به مواردی از آن در بخش پیشینه اشاره شده است)، تفاوت پژوهش حاضر و نتایج آن با پژوهش‌های گذشته به شرح زیر است:

الف: عمده تحقیقات به‌ویژه تحقیقات داخلی بر ارائه الگو یا مدل پیاده‌سازی و یا الزامات اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های مختلف متمرکز شده‌اند. پژوهش‌هایی که به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه جانشین‌پروری می‌باشند محدودتر هستند که پژوهش حاضر نیز از آن دسته است.

ب: در هیچ‌کدام از تحقیقاتی که به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه جانشین‌پروری بوده‌اند، پس از مرحله شناسایی، رتبه‌بندی یا اولویت‌بندی عوامل اتفاق نیفتاده، ولی در تحقیق حاضر انجام شده است.

ج: پژوهش حاضر به لحاظ مخاطب و مکان انجام تحقیق کاملاً متفاوت است و اولین پژوهشی است که به شناسایی و سپس رتبه‌بندی یا اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر برنامه جانشین‌پروری در ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته است.

د: رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده موجب احصای عوامل اثرگذارتر و مؤثرتر بر برنامه جانشین‌پروری شده و کمک مؤثری برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای رفع موانع به وجود آورده که در تحقیقات گذشته وجود ندارد.

### ۳ روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش ارزیابی مرحله اجرای برنامه جانشین‌پروری مدیران ارتش جمهوری اسلامی ایران بود. این مقاله بر اساس جهت‌گیری، کاربردی، بر اساس رویکرد، استقرایی، بر اساس نوع پژوهش، توصیفی-تحلیلی، بر اساس صیغه پژوهش، کتابخانه‌ای و میدانی، بر اساس نوع داده آمیخته (کیفی-کمی)، از نظر بازه زمانی، تک مقطعی (سال ۱۴۰۲) بوده است. شیوه گردآوری داده کتابخانه‌ای و سپس میدانی و ابزار گردآوری داده، اسناد و مدارک، در ادامه ابزار دلفی و نهایتاً پرسش‌نامه بوده است. با مطالعات کتابخانه‌ای، موانع، چالش‌ها و آسیب‌های برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های مختلف گردآوری و در اختیار تعداد ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان

## ۴ یافته‌های پژوهش

نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند؛ سپس براساس رابطه (۳)، نسبت روایی محتوایی محاسبه شد.

$$CVR = \frac{nE - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad (3)$$

در این رابطه  $nE$  تعداد متخصص‌هایی است که شاخص‌ها را ضروری و مناسب خواهند دانست و  $N$  تعداد کل متخصص‌ها می‌باشد. براساس تعداد متخصصینی که شاخص‌های به‌دست‌آمده از خروجی دلفی را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، سؤالاتی که مقدار  $CVR$  محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان مورد نظر به دست آمد، روایی محتوایی قابل قبولی ندارند و حذف می‌شوند. با توجه به اینکه تعداد ۲۰ متخصص روایی پرسش‌نامه را تحلیل نموده‌اند،  $CVR \geq 0.42$  مورد پذیرش می‌باشد (همان).

جدول ۲. امتیاز موانع تأیید و رد شده در دو دور از دلفی

شماره	مانع	دور اول	دور دوم	نتیجه
۱	غلبه رابطه بر ضابطه در گزینش نهایی افراد	۷۱	۸۹	تأیید
۲	فشار و نفوذ مقامات غیرمسئول در تأیید نهایی افراد	۶۴	۴۸	رد
۳	نبود فهرست جامع از کارکنان واجد شرایط برای تصدی جایگاه‌ها	۷۷	۹۰	تأیید
۴	سلیقه‌ای عمل نمودن نیروها و بیگان‌های تابعه در اجرای برنامه جانشین‌پروری	-	۸۹	تأیید
۵	وجود نگاه سنتی در تعارض با برنامه جانشین‌پروری	۸۴	۹۳	تأیید

تأیید	۹۴	۸۴	ناصری فرد، ۱۳۹۰	توجه ناکافی به مرحله ارزیابی کارکنان بر اساس معیارهای تعیین شده برنامه جانشین‌پروری	۶
تأیید	۹۲	۸۵	کریمی، ۱۳۹۱	سیستمی نبودن نمردهی مرحله ارزیابی (به منظور حذف اعمال نظرات شخصی و رابطه‌محور)	۷
تأیید	۸۸	-	پیشنهاد خبرگان	به‌روز نشدن دستورالعمل جانشین‌پروری	۸
تأیید	۸۷	۷۷	عباسی، ۱۳۹۶	وزن ناکافی شاخص سطح علمی کارکنان در مرحله ارزیابی	۹
رد	۶۲	۶۸	نصر، ۱۳۹۶	خودداری مدیران از ارائه آموزش تخصصی به فرد منتخب (جانشین)	۱۰
تأیید	۹۵	۹۲	نصر، ۱۳۹۶	تصدی طولانی مدت بعضی از جایگاه‌ها توسط افراد خاص و بی‌انگیزگی سایرین	۱۱
تأیید	۸۶	-	پیشنهاد خبرگان	به روز نبودن دانش مسئولین نسبت به جانشین‌پروری	۱۲
تأیید	۸۹	۷۸	فرخی، ۱۴۰۰	درک ناکافی اهمیت و ضرورت جانشین‌پروری توسط مسئولین	۱۳
تأیید	۹۰	۷۹	عباسی، ۱۳۹۶	عدم به‌کارگیری روش داوطلبانه (خوداظهاری) در مرحله شناسایی منتخبین	۱۴
تأیید	۹۶	۸۶	فرخی، ۱۴۰۰	نظام‌مند نبودن مرحله استعدادیابی (ارزیابی براساس شاخص‌های تعیین شده قبلی)	۱۵
تأیید	۸۹	۷۸	فرخی، ۱۴۰۰	نیود مشوق‌های لازم برای همکاری حداکثری مدیران با منتخبین	۱۶

تأیید	۹۰	۸۳	پیشنهاد خبرگان	کارشناسی نبودن شرایط طراحی شده برای احراز شغل و شاغل	۱۷
تأیید	۹۱	۸۶	قلی‌پور، ۱۳۹۰	نبود فرهنگ سازمانی حمایت‌گر از برنامه جانشین‌پروری	۱۸
تأیید	۹۰	۷۹	بالدوین، ۲۰۰۰ (به نقل از نصر ۱۳۹۶)	توجه ناکافی به نیازسنجی سرفصل‌های آموزشی در دوره‌های توانمندسازی	۱۹
تأیید	۸۹	۸۰	بالدوین، ۲۰۰۰ (به نقل از نصر ۱۳۹۶)	به‌روز نبودن سرفصل‌های آموزشی در دوره‌های توانمندسازی	۲۰
رد	۵۵	۶۴	فرخی، ۱۴۰۰	محدود نمودن پرورش افراد برای یک جایگاه خاص	۲۱
تأیید	۸۲	۷۷	محمدی، ۱۴۰۰	باور ناکافی مسئولین به کارآمدی برنامه جانشین‌پروری	۲۲
تأیید	۸۵	۷۲	محمدی، ۱۴۰۰	باور ناکافی کارکنان به کارآمدی برنامه جانشین‌پروری	۲۳
تأیید	۸۸	۷۳	نصر، ۱۳۹۶	مقاومت سازمانی در برابر اجرای مطلوب برنامه جانشین‌پروری (مقاومت مدیران)	۲۴
رد	۶۱	۷۳	مک‌کنا، ۲۰۱۷ (به نقل از عباسی، ۱۳۹۶)	بی‌انگیزی کارکنان برای رقابت سالم به دلیل ذهنیت منفی نسبت به کارآمدی نظام جانشین‌پروری (تفاوت میان برنامه و واقعیت).	۲۵
تأیید	۹۲	۸۷	قلی‌پور، ۱۳۹۰	نهادینه نشدن فرهنگ جانشین‌پروری	۲۶
تأیید	۹۳	۸۲	ناصری‌فرد، ۱۳۹۰	یکپارچه نبودن نظام جانشین‌پروری	۲۷

تأیید	۸۷	-	پیشنهاد خبرگان	مشخص نبودن مسیر شغلی آینده فرماندهان و مسؤولان	۲۸
رد	۶۷	۷۴	فرخی، ۱۴۰۰	بی‌عدالتی در پاداش دادن به کارکنان	۲۹

جدول ۳. نتایج رتبه‌بندی موانع بر مبنای میزان اهمیت

شماره	مانع	حجم	میانگین	رتبه
۱	نظاممند نبودن مرحله استعدادیابی	۲۰	۴,۶۰	۱
۲	تصدی طولانی‌مدت بعضی از جایگاه‌ها توسط افراد خاص و بی‌انگیزگی سایرین	۲۰	۴,۶۰	۲
۳	توجه ناکافی به مرحله ارزیابی کارکنان بر اساس معیارهای تعیین شده برنامه جانشین‌پروری	۲۰	۴,۵۳	۳
۴	وجود نگاه سنتی در تعارض با برنامه جانشین‌پروری	۲۰	۴,۵۲	۴
۵	یکپارچه نبودن نظام جانشین‌پروری	۲۰	۴,۵۲	۵
۶	سیستمی نبودن نمره‌دهی مرحله ارزیابی (به منظور حذف اعمال نظرات شخصی و رابطه‌محور)	۲۰	۴,۵۰	۶
۷	نهادینه نشدن فرهنگ جانشین‌پروری	۲۰	۴,۴۸	۷

۸	۴,۴۴	۲۰	نبود فرهنگ سازمانی حمایت‌گر از برنامه جانشین‌پروری	۸
۹	۴,۳۶	۲۰	نبود فهرست جامع از کارکنان واجد شرایط برای تصدی جایگاه‌ها	۹
۱۰	۴,۲۰	۲۰	مشخص نبودن مسیر شغلی آینده فرماندهان و مسؤولان	۱۰
۱۱	۴,۲۰	۲۰	درک ناکافی اهمیت و ضرورت جانشین‌پروری توسط مسؤولین	۱۱
۱۲	۴,۱۵	۲۰	توجه ناکافی به نیازسنجی سرفصل‌های آموزشی در دوره‌های توانمندسازی	۱۲
۱۳	۴,۰۹	۲۰	کارشناسی نبودن شرایط احراز شغل و شاغل	۱۳
۱۴	۳,۸۹	۲۰	عدم به‌کارگیری روش داوطلبانه (خوداظهاری) در مرحله شناسایی منتخبین	۱۴
۱۵	۳,۸۶	۲۰	بهر روز نبودن سرفصل‌های آموزشی در دوره‌های توانمندسازی	۱۵
۱۶	۳,۸۰	۲۰	نبود مشوق‌های لازم برای همکاری حداکثری مدیران با منتخبین	۱۶
۱۷	۳,۷۳	۲۰	باور ناکافی کارکنان به کارآمدی برنامه جانشین‌پروری	۱۷
۱۸	۳,۷۳	۲۰	غلبه رابطه بر ضابطه در گزینش نهایی افراد	۱۸

۱۹	۳,۷۰	۲۰	سلیقه‌ای عمل نمودن نیروها و یگان‌های تابعه در اجرای برنامه جانشین‌پروری	۱۹
۲۰	۳,۶۵	۲۰	به‌روز نشدن دستورالعمل جانشین‌پروری	۲۰
۲۱	۳,۶۰	۲۰	مقاومت سازمانی در برابر اجرای مطلوب برنامه جانشین‌پروری	۲۱
۲۲	۳,۵۵	۲۰	وزن ناکافی شاخص سطح علمی کارکنان در مرحله ارزیابی	۲۲
۲۳	۳,۳۰	۲۰	به روز نبودن دانش مسئولین نسبت به جانشین‌پروری	۲۳
۲۴	۳,۲۵	۲۰	باور ناکافی مسئولین به کارآمدی برنامه جانشین‌پروری	۲۴
۲۰	فراوانی			
۷۲۱ / ۱۲۰	خی دو			
۱۹	درجه آزادی			
۰ / ۰۰۰	سطح معناداری			

ناکافی به مرحله ارزیابی کارکنان بر اساس معیارهای تعیین شده برنامه جانشین‌پروری» با میانگین ۴/۵۳، در رتبه چهارم «وجود نگاه سنتی در تعارض با برنامه جانشین‌پروری» با میانگین ۴/۵۲ و در رتبه پنجم «یکپارچه نبودن نظام

بر اساس نتایج، آزمون معنی‌دار بوده و در رتبه اول «نظام‌مند نبودن مرحله استعدادیابی» با میانگین ۴/۶۰، در رتبه دوم «تصدی طولانی‌مدت بعضی از جایگاه‌ها توسط افراد خاص و بی‌انگیزگی سایرین» با میانگین ۴/۶۰، در رتبه سوم «توجه

د: پژوهش حاضر به لحاظ مخاطب و مکان انجام تحقیق کاملاً متفاوت است و اولین پژوهشی است که به شناسایی و سپس رتبه‌بندی یا اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر برنامه‌جانشین‌پروری در جامعه ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته است.

به‌روز نبودن اطلاعات تخصصی تعداد محدودی از خبرگان (که پژوهشگران ناگزیر به جایگزینی نفرات جدید شدند)، محافظه‌کاری یا تمایل ناکافی برای ذکر موانع و آسیب‌های موجود و تأخیر تعدادی از خبرگان در تکمیل پرسش‌نامه (به دلیل مشغله کاری) از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش بود.

با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود:

۱) موانع استخراج‌شده در اختیار معاونت نیروی انسانی آجا قرار گرفته و در برنامه‌ریزی در حوزه جانشین‌پروری مدیران آجا، اصلاح بخشی از رویه‌های جاری، تغییر سیاست‌ها و سیاست‌گذاری جدید مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

۲) علی‌رغم اینکه ارتش از اولین سازمان‌های داخلی است که به طراحی و اجرای برنامه جانشین‌پروری پرداخته است، ولی فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی دوباره به فرماندهان و مسئولین در آجا درباره مفهوم جانشین‌پروری، اهمیت و ضرورت آن، نقش جانشین‌پروری در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی و موفقیت سازمان‌ها، استفاده از ابزار تشویق برای مسئولینی که در این زمینه موفق عمل می‌کنند و... روش‌های مناسبی برای کمک به ارتقای برنامه جانشین‌پروری مدیران در آجا خواهد بود.

۳) بر اساس خروجی نهایی دلفی و ارزیابی انجام شده، در بین موانع تأیید شده، موانع «نظام‌مند نبودن مرحله استعدادیابی»، «تصدی طولانی‌مدت بعضی از جایگاه‌ها توسط افراد خاص و بی‌انگیزگی سایرین»، «توجه ناکافی به مرحله ارزیابی کارکنان بر اساس معیارهای تعیین شده برنامه جانشین‌پروری»، «وجود نگاه سنتی در تعارض با برنامه جانشین‌پروری» و «یکپارچه نبودن نظام جانشین‌پروری» در رتبه اول تا پنجم قرار دارند. بنابراین ضروری است در سیاست‌گذاری‌های آتی برای برنامه جانشین‌پروری مدیران، این موانع به دلیل تأثیرگذاری بالاتر، بیشتر مورد توجه قرار گیرند.

۴) فرماندهان عالی از انجام انتصاب‌های سلیقه‌ای پرهیز نموده و به برنامه جانشین‌پروری ابلاغی از سلسله‌مراتب متعهد باشند.

۵) فرماندهان عالی نسبت به نهادینه نمودن برنامه جانشین‌پروری و بهبود عملکرد مراکز ارزیابی، اهتمام بیشتری نمایند.

۶) پیشنهاد می‌شود: معاونت علوم و تحقیقات ارتش برای تحقیقات آتی، با تصویب طرح پژوهش سازمانی و با بهره‌گیری از ظرفیت خبرگان و پژوهشگران ارتش، راهکارهای رفع موانع شناسایی شده در این تحقیق را شناسایی و سپس بر اساس میزان اهمیت و اثرگذاری راهکارها رتبه‌بندی یا اولویت‌بندی نمایند. سپس این راهکارها در اختیار قسمت‌های متولی

جانشین‌پروری» با میانگین ۴/۵۲ قرار دارند. میانگین عوامل اول و دوم و چهارم و پنجم یکسان شده است.

## ۵ بحث و نتیجه‌گیری

علی‌رغم تحقیقات به نسبت گسترده صورت گرفته در حوزه جانشین‌پروری در پژوهش‌های داخلی و خارجی، در مجموعه ارتش جمهوری اسلامی ایران، پژوهشگران به موضوع ارزیابی مرحله اجرای برنامه جانشین‌پروری نپرداخته‌اند. با بررسی پژوهش‌های پیشین، اهمیت این پژوهش و تفاوت‌های آن با پژوهش‌های قبلی به شرح زیر مشخص می‌شود: الف: تاکنون تحقیق جامعی در گستره ارتش و نیروهای تابعه آن با هدف ارزیابی مرحله اجرای برنامه جانشین‌پروری انجام نشده است. ب: این تحقیق پس از شناسایی موانع اجرا به ارزیابی و سپس اولویت‌بندی آن‌ها پرداخته که در هیچ‌کدام از تحقیقات گذشته انجام نشده است. ج: رویکرد این تحقیق بر مبنای علم سیاست‌گذاری عمومی بوده و به مرحله ارزیابی ورود نموده که در تحقیقات گذشته وجود ندارد. بنابراین پژوهش حاضر ضمن دارا بودن ویژگی نوآوری، می‌تواند نقطه آغازی برای پژوهش‌های بیشتر در این حوزه باشد. استفاده از خبرگان درون‌سازمانی که ضمن دارا بودن سنوات و تجربه کافی، دارای شناخت مناسبی از ساختار سازمانی و به‌ویژه فرهنگ سازمانی ارتش بوده‌اند، در شناسایی و تأیید بخشی از موانع یا تأکید بر بخشی از موانع و وزن بالای آن‌ها نمایان است. با دقت در موانع استخراج شده در این تحقیق، تفاوت‌ها و نقاط اشتراک و هم‌راستایی این تحقیق با تحقیقات پیشین به شرح زیر قابل ملاحظه است:

الف: تعدادی از موانع شناسایی شده در این تحقیق مانند «سلیقه‌ای عمل نمودن نیروها و یگان‌های تابعه در اجرای برنامه جانشین‌پروری، به‌روز نشدن دستورالعمل جانشین‌پروری، به‌روز نبودن دانش مسئولین نسبت به جانشین‌پروری، مشخص نبودن مسیر شغلی آینده فرماندهان و مسئولان» به دلیل فرهنگ سازمانی خاص ارتش، بیشتر مورد تأکید خبرگان قرار گرفته‌اند. درحالی‌که در تحقیقات پیشین به این صورت نیست.

ب: نتایج این پژوهش تفاوت‌هایی با نتایج تحقیق عباسی و شیرینی (۱۳۹۶)، که به «شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی» و طوطیان اصفهانی و همکاران (۱۳۹۸)، که به «بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران» پرداختند، داشته و دارای تشابه و هم‌راستا با بخشی از نتایج تحقیق طوطیان اصفهانی و همکاران (۱۳۹۹)، که به ارائه «مدل موانع جانشین‌پروری در ستاد فرماندهی ناجا» پرداختند، دارد.

ج: در هیچ‌کدام از تحقیقاتی که به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه جانشین‌پروری بوده‌اند، حتی تحقیق طوطیان اصفهانی و همکاران (۱۳۹۹)، «مدل موانع جانشین‌پروری در ستاد فرماندهی ناجا»، پس از مرحله شناسایی عوامل، رتبه‌بندی یا اولویت‌بندی عوامل اتفاق نیفتاده، ولی در تحقیق حاضر انجام شده است.



اجرای برنامه جانشین‌پروری را در ارتش جمهوری اسلامی ایران شناسایی، ارزیابی و رتبه‌بندی نمودند، تشکر و قدردانی می‌شود.

#### **تضاد منافع**

نویسندگان گواهی می‌دهند که در این اثر پژوهشی، هیچ تضاد منافی هم وجود ندارد.

(معاونت نیروی انسانی، معاونت طرح و برنامه و بودجه و ...) قرار گیرد، تا با سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مناسب برای مقابله با این موانع اقدام شود.

#### **تشکر و قدردانی**

از کلیه خبرگان محترم، که علی‌رغم مشغله کاری و محدودیت زمانی، در این تحقیق پژوهشگران را یاری نمودند و موانع

## منابع

- Abbasi, S, Shiri, A & Taban, M. (2016). Identifying succession challenges in the academic environment (case study of employees of universities in Ilam province). *Management Quarterly in Islamic University*, 104 (6), 217-237. [In Persian].
- Ahmad, R, Ngah, A. H, & Mohamed, A. M. (2024). Examining the Linkage between transformational leadership styles and succession planning programs in Malaysian public universities. *International Journal of Public Administration*, 47(3), 172-185.
- Al Awadhi, T. H, & Muslim, S. B. (2023). Re-viewing the relation between human resources practices, talent management and succession planning in UAE public sector. *Information Sciences Letters*, 12(4), 1271-1283.
- Bai, J, Carvalho, D, & Phillips, G. M. (2018). The impact of bank credit on labor reallocation and aggregate industry productivity. *The Journal of Finance*, 73(6), 2787-2836.
- Baik, B, Jung, B, Lee, D, & Noh, M. (2015). Financial Reporting Quality and Employee Wage, 1-42. [www.business.kaist.ac.kr](http://www.business.kaist.ac.kr)
- Baltagi, B. H. (2005). *Econometric Analysis of Panel Data*, Third Edition, New York, John Wiley and Sons.
- Bano, Y, Omar, S. S, & Ismail, F. (2022). Succession planning best practices for organizations: A systematic literature review approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1(1), 39-48.
- Beatty, A, Liao, S & Jiewei Yu, J. (2013). The Spillover Effect of Fraudulent Financial Reporting on Peer Firms' Investment Efficiency, *Journal of Accounting and Economics*, 55 (2-3), 183-205.
- Becker, G. S. (1994). Human capital revisited. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Third Edition (pp. 15-28). The university of Chicago press.
- Boroumand, Z., & Tavakoli, M. (2016). Investigating the Impact of Succession Planning on Employee Performance at Tehran Province Gas Company, International Conference on Management Elites. [In Persian]
- Brown, J, & Matsa, D. A. (2016). Boarding a sinking ship? An investigation of job applications to distressed firms. *The Journal of Finance*, 71(2), 507-550.
- Cappelli, P. & Keller, J. R. (2019). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Orga. Psychol Organ Behav*, 1(1), 305-331.
- Bardetscher, B. A., Collins, D. W., & Lys, T. Z. (2012). Discretionary accounting choices and the predictive ability of accruals with respect to future cash flows. *Journal of accounting and economics*, 53(1-2), 330-352.
- Choi, J. H, Gipper, B., & Malik, S. (2021). Financial reporting quality, turnover risk, and wage differentials: Evidence from worker-level data. Available at SSRN:
- Daneshfard, K (2021). *Public Policymaking Process*, Safar Publishing House, Tehran, in Persian.
- Erickson, M., Hanlon, M., & Maydew, E. L. (2004). How much will firms pay for earnings that do not exist? Evidence of

- taxes paid on allegedly fraudulent earnings. *The Accounting Review*, 79(2), 387-408.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.
- Faqihi, A & Zakeri, M. (2014). Pathology of establishing the succession of managers in Iran's government organizations, *Resalat Journal of Governmental Management*, 5 (16): 84-67. [In Persian] .
- Farajzadeh Dehkordi, H., & Aghaei, L. (2015). Dividend Policy and Fraudulent Financial Reporting. *Empirical Studies in Financial Accounting*, 12(45), 97-114. [in Persian].
- Farrokhi, E, Bagherzadeh, M. R, Tabari, M, Mehrara, A (2021) Challenges of implementing succession mechanism in public organization (case study - Tehran Municipality), *scientific-research quarterly of new attitudes in human geography*, 13 (3), 61-83. [in Persian].
- Francis, J., LaFond, R., Olsson, P., & Schipper, K. (2005). The market pricing of accruals quality. *Journal of accounting and economics*, 39(2), 295-327.
- Ghaemi, M. H., Mohseni, S. A., & Karimi, M. B. (2014). Assessment of Effects of Revenue Management on Firms' Growth. *Journal of Knowledge Accounting*, 5(16), 137-161. [in Persian].
- Gholipour, A., Poorrezat, A. A., & Sabokroo, M. (2011). The Application of Force Field Model in Succession Planning.
- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2010). The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs. *Human Resource Development International*, 13(2), 185-205.
- Gibbons, R., & Katz, L. F. (1991). Layoffs and lemons. *Journal of labor Economics*, 9(4), 351-380.
- Gomez-Trujillo, A. M., Gonzalez-Perez, M. A., & Baena-Rojas, J. J. (2024). Sustainable strategy as a lever for corporate legitimacy and long-term competitive advantage: an examination of an emerging market multinational. *European Business Review*, 36(1), 112-139.
- Goudarzi, M. A. (2014). Model of development and empowerment of higher education managers. Tehran: University Jihad Organization Publications,] in Persian ].
- Groysberg, B., Lin, E., & Serafeim, G. (2017). Does Financial Misconduct Affect the Future Compensation of Alumni Managers? Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper, Available at SSRN:
- Hosseini Golafshani, S. M & Mohammadi Fateh, A (2021). A reflection on the compilation of cultural policies of the Islamic Republic of Iran, second edition, Alborz, Matian Publications. [In Persian] .
- Hosseini Golafshani, S. M & Mohammadi Fateh, A (2022). Policy making in the field of sacred defense research, Tehran, Dafos Army Publishing House. [In Persian] .
- Hosseini Golafshani, S. M., Zabihi, R., & Eskini H. (2023). The Optimal Knowledge Management Cycle in the Islamic Republic of Iran Army. *Marine Science Education Quarterly*, 10 (2): 44-67. [In Persian]
- Hosseini Golafshani, Seyed Mehdi, Razani, Amin and Mohammadi Fateh, Asghar (2021). Presenting the indigenous model of social capital in the army of the Islamic Republic of Iran, *Defense Strategy Quarterly*, 19 (76), 133-145. [In Persian].

- <https://ssrn.com/abstract=3069937>
- <https://ssrn.com/abstract=3474827>
- <https://ssrn.com/abstract=3496103>
- Jacobson, L. S., LaLonde, R. J., & Sullivan, D. G. (1993). Earnings losses of displaced workers. *The American economic review*, 83(4), 685-709.
- Jahanshad, A., & Sardarizadeh, S. (2014). Relation between Difference of Financial Measure (Revenue Growth) and Nonfinancial Measure (Employee Growth) with Fraudulent Financial Reporting. *Journal of accounting and social interests*, 4(2), 181-198. [in Persian].
- Jahanshiri, Behzad, Pourshafi Hadi and Momeni Mehmoi, Hossein (2023), requirements and foundations of the succession process of school principals in education, the first national conference on linking education with society, organizations and industries. [in Persian].
- Jan Ahmadi, Mahdi, Rezaifar, Hamid and Hakeimpour, Hossein. (2022). Meta-analysis of factors affecting succession management in government organizations, *Public Management Research Quarterly*, 16 (60), 191-218. [In Persian].
- Jindal, P., & Shaikh, M. (2020). Talent management efficiency in succession planning: A proposed model for pharmaceutical companies. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12), 203-213.
- Jung, B., Lee, W. J., Weber, D. P., & Yang, D. G. (2021). Financial Reporting Quality and Employment: The Case of Refinancing Risk. Available at SSRN 3474827.
- Karimi, B., Zare, O., Konjkav-Manfard, & A. (2012). Identifying the components and patterns of competent selection for optimizing the employee succession model. *Human Resource Management Research*, 11(4), 87-114.
- Matthews, R. A.; Diaz, W. M. and Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale, *Personnel Review*, 32(3), 297-318.
- Mirmohammadi, S. M, Hosseinpour, D and Ghasemi, H. (2016). Key success factors of employee empowerment, *Management Studies Quarterly (Improvement and Transformation)*, 25(83), 114-93. [in Persian].
- Mitchell, K. J. (2016). Employee Empowerment for a Multigenerational Workforce: An Integrative and Dynamic Model. *Fielding Graduate University*.
- Mohammadi, H. Samimi, S (2021). Identifying the obstacles to succession management system in Iran's gas industry based on foundational data theory, *Quarterly Journal of Strategic Studies in Oil and Energy Industry*, 12(47), 127-149. [in Persian].
- Mohammadi, Hamed. Samimi, Shahrokh (2021). Identifying the obstacles to succession management system in Iran's gas industry based on foundational data theory, *Quarterly Journal of Strategic Studies in Oil and Energy Industry*, 12(47), 127-149. [in Persian].
- Nasehifar, V., Dehghanpour, F. A., & Sanjari, A. (2011). Construct and Reliability of Measure of "Succession Management Extensiveness" Based on Categorization of Best Practices.
- Nasiri, F, Qaltash, A and Sarchahani, Z (2014). The relationship of employee empowerment with job performance and manpower productivity of Fars Education Organization, *Organizational Education Management*, 4(2), 63-90, [in Persian].

- Nasr A, Ghasemizad A. (2019). Identification and prioritizing Succession Management Barriers in Shiraz Petrochemical Company by mixed method. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 10(40):147-166
- Olive, E. (2019). Leadership Succession Practices and Employees Career Development in the Nigerian National Petroleum Corporation. *Journal of WEI Business and Economics*, 8, 1-19.
- Pecotich, A., Tshung, H. C., & Carroll, B. (1998). The effects of management succession in retail service banking. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5(4), 199-208.
- Rajagani, V. (2019). Review of History Succession Planning: Replacement Planning, Talent Management and Workforce Planning. *International Journal of Academic Research Business and Social Science*, 9(9), 1299- 1303.
- Sadeghian, S., Rasouli, R., Tabarsa, Gh. & Ghorbani, A. (2020). Designing an Organizational Empowerment Model Based on Good Governance: A Qualitative Approach. *Quarterly Journal of Research in Organizational Systems*, 14(3): 37-52. [In Persian]
- Samuel, I., & Isa, M. Y. M. (2024). The Mediating Role of Talent Management in Succession Planning and Private Organization Sustainability: A Conceptual Article. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(1), 22-33.
- Samuel, I., & Isa, M. Y. M. (2024). The Mediating Role of Talent Management in Succession Planning and Private Organization Sustainability: A Conceptual Article. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(1), 22-33.
- Sarlak, M. A., Sadeghpour, A. J. and Gholizadeh, M. (2023). Designing a Succession Model with an Emphasis on Talent Management. *Public Management Researches*, 16(61), 37-64. Doi: 10.22111/jmr.2023.41088.5696
- Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M., & Campion, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 701-720.
- Shafiei, M and Engashte, B. (2015). Optimum allocation of human resources to emergency centers, *Human Resource Management Research Journal*, 6(1), 105-132. [In Persian.]
- Siri, R., Samet, A., Rezaei, B. and ghayoomi, A. (2023). Design and delivery a model for Succession development in the in Cultural Organizations in Iran. *Socio-Cultural Strategy*, 12(3), 799-828. Doi: 10.22034/scs.2023.164804
- Tamunomiebi, M. D. & Okwakpam, J. A. (2019). Effective Succession Planning: A Roadmap to Employee Retention. *British International Journal of Education And Social Sciences*, 6(1), 49-59. United Nations. (2016). *Succession Planning in the United Nations System Organizations*. Geneva 2016
- The emergence of the case, Vajiheh and Shekralehi, Mehrdad (2016). The relationship between managers' leadership behavior and organizational pessimism considering the role of organizational justice modifier in education, *Educational Leadership and Management Research Quarterly*, 3(12), 111-148.[in Persian ]

Tutian Esfahani, S, Mehrara, A, Kalantari, R (2018). Investigating the obstacles affecting the establishment of succession system, Human Resource Management Research Quarterly, Imam Hossein University, 11(1),75-100, [In Persian ].

Vahid, M (2009). Public Policy, Tehran, Mizan Legal Foundation, second edition, [In Persian].

Varhegyi, M. M., & Jepsen, D. M. (2017). Director succession planning in not-for-profit boards. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 106-126.

Zeidabadi, Z and Nodehi, H (2016), Examining the Importance of Succession Management, Second National Conference on Sustainable Development in Educational Sciences and Psychology, Social and

Cultural Studies, Tehran, Soroush Hikmat Mortazavi Center for Islamic Studies and Research, Mehr Arvand Institute of Higher Education, Center Solutions to achieve sustainable development. [In Persian ].

Zohorparvande, V & Shekralehi, M. (2016). The relationship between managers' leadership behavior and considering the role of organizational justice modifier in education, *Educational Leadership and Management Research Quarterly*, 3(12), 111-14. [In Persian]