

جانشین پروری در دفاع مقدس: الگوی رفتاری فرمانده وقت سپاه

عبدالحمید بیات^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۰۵

چکیده

در پژوهش حاضر به الگوی جانشین پروری در دوران دفاع مقدس در اندیشه و عملکرد سردار محسن رضایی پرداخته شده است. ایشان در دو جلسه در قالب یک مصاحبه نیمه ساختاریافته به بیان نظرات خویش پرداخت. پس از پیاده سازی، متن مصاحبه ها با روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت و ۵۷ کد توصیفی به دست آمد. کدهای توصیفی در قالب ۱۶ کد سامان دهنده دسته بندی شدند و در نهایت مضامین پایه در سه عنوان «شایستگی»، روش کشف و روش پرورش» به دست آمدند. براساس نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر می توان ادعا کرد الگوی جانشین پروری در سه گام: نخست تعیین شایستگی های لازم برای احراز مناصب فرماندهی، دوم: ترسیم روش هایی برای کشف آن شایستگی ها در افراد و سوم: پرورش همان شایستگی ها در افراد منتخب برای تصدی مناصب بالاتر صورت می گرفته است.

کلید واژه ها: جانشین پروری، دفاع مقدس، استعدادیابی، تحلیل مضمون.

مقدمه

دفاع مقدس به عنوان گنجینه‌ای بزرگ و عظیم‌القدر از تجاربی که به بهای خون و خون دل بهترین فرزندان این سرزمین به دست آمده، نیازمند ثبت و تحلیل و نظریه‌پردازی است تا برای امروز و آینده ایران و اسلام و جبهه حق، قابلیت بهره‌برداری بیش از پیش داشته باشد. تجارب آن دوران، در ساحات مختلف نظامی از سطح راهبرد تا تکنیک، آماد و زنجیره تامین تا توزیع، بهداشت و درمان از حفظ‌الصحه تا درمان مجروحان، تبلیغات و عملیات روانی از امورات فرهنگی تا مقابله با تبلیغات دشمن، حفاظت اطلاعات، مسائل معنوی و تربیتی، نیروی انسانی از جذب و استعدادیابی تا آموزش و به‌کارگیری و ده‌ها موضوع دیگر، اقیانوسی بیکران برای اندیشمندان و محققان فراهم کرده است.

برای ثبت این تجارب، تلاش‌های وافر در دانشگاه‌ها و مجامع علمی کشور انجام شده که در قالب‌هایی چون مقالات علمی- پژوهشی؛ پایان‌نامه، کتاب، سخنرانی‌های علمی و امثال آن بروز و تجلی پیدا کرده است. این تکاپوی علمی هنوز نتوانسته آن‌چنان که شایسته است به نظریات علمی تبدیل شود؛ به همین دلیل رهبر انقلاب اسلامی به دانشگاه‌های نیروهای مسلح چنین می‌فرماید:

«نیروهای مسلح ما در دوران دفاع مقدس و بعد از آن، تجربیات ارزشمندی را به دست آوردند. بعضی از تاکتیک‌های نظامی و کارهایی که در میدان جنگ در دوره هشت ساله دفاع مقدس انجام گرفت، در دنیا بی‌سابقه بود و خیلی از عملیات‌های ما متضمن تجربیات فوق‌العاده است؛ از تجربیات بایستی استفاده کنیم. امروز البته روایت این تجربیات در دانشگاه‌ها معمول است و این روایت انجام می‌گیرد و بسیار هم خوب است، لکن کافی نیست. بایستی این تجربیات تبدیل بشود به نظریات؛ تجربه تبدیل بشود به نظریه دفاعی و تدریس شود و تحقیق بشود و اطراف آن‌ها پژوهش انجام بگیرد و این تجربیات به روز بشود و منطبق با نیازهای روز بشود. این‌ها سرمایه‌های بسیار با ارزشی است که باید از این سرمایه‌ها استفاده کرد و بسط و تکمیل پیدا کنند»^۱.

۱- سخنرانی در ارتباط تصویری با مراسم مشترک دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح
۱۳۹۹/۰۷/۲۱.

با این تفصیل به نظر می‌رسد استحصال الگوهای مدیریتی و رفتاری موفق دوران دفاع مقدس از جمله وظایف علاقمندان به انقلاب اسلامی است که تلاش می‌شود در مقاله حاضر، گامی در این راستا برداشته شود.

بیان مسأله

اساساً نمی‌توان یک «جنگ» را بدون «فرمانده» تصور کرد؛ آن‌چنان که تاریخ‌نگاران نیز در تمام طول تاریخ، هنگام روایت جنگ‌ها، حتماً به نام و نشان و مهارت فرماندهان جنگ اشاره می‌کرده‌اند. در علم مدیریت نیز تمرکز اصلی بر مدیر سازمان و ابعاد مختلف رفتاری او قرار گرفته است که در بسیاری زمینه‌ها با فرماندهی دارای اشتراک معنا می‌باشد. بخشی از موضوع فرماندهی، به پرورش استعدادها و فرماندهی اختصاص دارد. شناسایی استعدادها برتر برای فرماندهی و مدیریت، پایه‌ای برای آموزش و تربیت و رساندن افراد مستعد به شایستگی‌ها است و در مباحث منابع انسانی بسیار مورد توجه قرار می‌گیرد (بیات و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶۱).

پژوهش حاضر، برای پاسخ به این سؤال انجام شده است:

- فرمانده کل سپاه در دفاع مقدس چگونه فرآیند جانشین‌پروری را انجام می‌داده است؟

سؤالات فرعی که ذیل این سؤال تدوین شده‌اند به این قرار می‌باشند:

- شایستگی‌های لازم برای احراز اینکه فردی واجد استعداد فرماندهی است، چه مواردی بوده‌اند؟

- شایستگی‌های لازم، چگونه در افراد مورد بررسی و کشف قرار می‌گرفته‌اند؟

تعاریف و پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش

موضوع جانشین‌پروری از جمله موضوعات مهم و کلیدی در همه سازمان‌ها است و در طول تاریخ ذهن بسیاری از اندیشمندان را مشغول خود کرده است. حتی «رومی‌ها برای سرباز خوب رومی، نسبت‌ها و شاخص‌هایی به نام شایستگی در نظر گرفته بوده‌اند» (حاج کریمی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۵).

در موضوع الگوهای بومی شایستگی فرماندهان، مقالات و کتب مختلفی به رشته تحریر در آمده است که در ادامه به بررسی آنها می‌پردازیم:

- «بررسی ویژگی‌های استعدادی فرماندهان نظامی از منظر قرآن کریم»: در این مقاله، چهار نفر از پیامبران الهی که فرماندهی نظامی نیز در عملکرد آنان در تاریخ ثبت شده، مورد بررسی قرار گرفته‌اند: حضرات داود، سلیمان، ذوالقرنین و طالوت علیهم‌السلام. در نهایت پنج مؤلفه بنیادین شامل بزرگی روح، بزرگواری روح، قوت روح، عقل و جسم به عنوان شایستگی‌های بنیادین فرمانده نظامی تعیین شده است (بیات و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۸۲).

- «الگوی شایستگی‌های کلیدی فرمانده انقلابی براساس دیدگاه رهبران انقلاب اسلامی» مقاله دیگری است که به این موضوع پرداخته و در نهایت با استفاده از روش تحلیل مضمون، پنج مؤلفه دین‌داری، مردمی‌بودن، عقلانیت و درایت، بزرگی روح و قدرت روح را به عنوان شایستگی‌های کلیدی فرمانده انقلابی ترسیم کرده است (صالح‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۴).

برخی از ویژگی‌های برتر نظام جانشین‌پروری در بهترین و موفق‌ترین سازمان‌ها به اختصار عبارتند از:

- اولین ویژگی، سادگی و سهولت استفاده از آنها است. همه افراد مرتبط، هم مجریان سیستم و هم نامزدها، دسترسی آسان به این سیستم‌ها دارند. اطلاعات در این سیستم‌ها محرمانه است، اما در عین حال به راحتی در اختیار کسانی قرار می‌گیرد که به آن نیاز دارند. سیستم‌های برتر، پیچیده و بوروکراتیک نیستند. به عنوان یکی از مصادیق این سادگی و سهولت، در شرکت‌های بزرگ رویکرد و روش‌های واحدی بین بخش‌ها و واحدهای مختلف و حتی حوزه‌های جغرافیایی متنوع جریان دارد. دومین ویژگی سیستم‌های جانشینی برتر آن است که بیش از آنکه فقط به دنبال یافتن جانشینان آماده باشند، به پرورش و توسعه قابلیت‌های افراد تأکید دارند. این سیستم‌ها نگاه و نظم جدیدی را به سازمان‌ها معرفی می‌کنند که به همه یادآوری می‌کند که پرورش رهبران و حفظ و نگهداری کارکنان مستعد یک اولویت اصلی،

یک فرآیند مستمر و از وظایف غیر قابل تفویض همه مدیران است. سومین ویژگی این سیستم در بهترین تجارب جهانی این است که همیشه بالاترین سطوح مدیریتی سازمان‌ها درگیر آن هستند و در آن مشارکت دارند. مدیر عامل و تیم مدیران ارشد از حامیان و پیشگامان متعهد این سیستم هستند که به صورتی فعال، هم در تعریف و تعیین استعدادها و هم در پرورش این استعدادهای مدیریتی حضور مؤثر دارند. سیستم‌های مؤثر جانشین‌پروری ابزارهای راهبردی کلیدی تلقی می‌شوند که با استفاده از آن‌ها، مدیران ارشد فرآیند جذب و حفظ بهترین استعدادهای مدیریتی زیر نظر خود را اجرا می‌کنند. ویژگی چهارم آن است که بهترین نظام‌های مدیریت جانشینی در تشخیص کمبودهای سازمان در زمینه استعدادهای مدیریتی از یک سو و در تعیین مسئولیت‌ها و مناصب مهم مدیریت از سوی دیگر عملکرد موفق دارند. آن‌ها می‌توانند کمبودهای سازمان را از طریق شناسایی وضعیت فعلی و تحلیل روندهای آینده تعیین کنند و به خوبی نشان دهند که سازمان در سال‌های آینده به چه تعداد مدیر با چه قابلیت‌هایی و در چه مقاطع زمانی نیازمند است. این نظام‌ها همچنین تمرکز خاصی بر مشاغل مدیریتی کلیدی دارند که همه سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. پنجمین ویژگی این است که سیستم‌های جانشین‌پروری بر فرآیند جایگزین‌شدن مدیران جدید در مناصب مدیریتی خالی سازمان نظارت مستمر دارند و به سازمانشان اطمینان می‌دهند که این مشاغل و مناصب در زمان مناسب توسط مناسب‌ترین افراد تصدی خواهد شد. همچنین اطمینان می‌دهند که همه نیازهای آتی سازمان در زمینه تأمین مدیران و رهبران در زمان مناسب شناسایی شده و تشخیص داده می‌شوند؛ و بالاخره آخرین ویژگی ممتاز همه سیستم‌های برتر و موفق جانشین‌پروری آن است که آن‌ها یک فرآیند همراه با نوآوری و بهبود مستمر هستند (ابوالعلائی، ۱۳۹۳: ۲۲).

- یک نظام مطلوب جانشین‌پروری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برای نیازهای در حال وقوع برنامه‌ریزی کنند و برای انجام این امر باید از یک سو قابلیت‌ها و عملکرد افراد را مد نظر قرار داده و از سوی دیگر حمایت و نظارت مستمر سازمان را به همراه داشته باشد تا بتواند به موفقیت برسد (بهشتی‌فر، ۱۳۹۱، ۱۴۲).

- در مطالعه‌ای دیگر، ۱۵ ویژگی یک برنامه‌جانشین‌پروری موفق به شرح ذیل بیان می‌شود:
- حمایت مدیران ارشد: این حمایت و مشارکت می‌بایست کاملاً مشهود باشد. این نشان می‌دهد که تمام اعضای تیم مدیریت سازمان به این اقدام اعتقاد دارند و برای آن وقت می‌گذارند.
- بهینه‌کاوی: لازم است تا اقدامات موفق انجام گرفته در سایر سازمان‌های مشابه بررسی توسعه افراد با پتانسیل‌های متنوع باشد. این نکته را نیز نباید فراموش کرد که موفقیت در یک سطح سازمانی لزوماً نشان‌دهنده موفقیت در سطوح دیگر نیز نمی‌باشد؛
- مسئولیت: لازم است تا مانند هر اقدام دیگری، یک فرد یا واحد مسئول اجرا و دستیابی به اهداف برنامه باشد؛
- شامل شدن تمامی سطوح: برنامه‌جانشین‌پروری می‌بایست تمامی سطوح سازمانی را در برگیرد و محدود به مدیران ارشد نشود؛
- رویکرد سیستماتیک: در بسیاری از سازمان‌ها، فرآیندهای دیگر نیز باید با توجه به برنامه‌جانشین‌پروری تنظیم شوند.
- مقایسه بین عملکرد فعلی و پتانسیل آینده: جانشین‌پروری نباید تابعی از علائق مدیر، ارشدیت یا حتی عملکرد گذشته باشد. در عوض، سازمان باید سازوکاری ایجاد نماید تا عملکرد فعلی را با پتانسیل فرد برای آینده مقایسه نماید. از همین طریق، نیازهای توسعه‌ای هر فرد برای ارتقاء شناسایی می‌شود؛
- شناسایی نیازهای موجود در جایگزینی مدیران ارشد: با شناسایی و پیش‌بینی جایگاه‌های خالی در سال‌های آتی به دلیل ترک شغل یا بازنشستگی مدیران، زمان موجود برای برنامه‌های توسعه‌ای و فشرده‌گی آن‌ها تعیین می‌شود؛
- اجبار برای شناسایی و تربیت جانشین: هر مدیر می‌بایست مسئول شناسایی و آماده‌سازی جانشینان باشد و لازم است که مکانیزمی برای ارزیابی این امر در نظر گرفته شود؛
- ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای مشخص: جانشینان بالقوه شناسایی شده می‌بایست در برنامه‌های مدون توسعه‌ای شرکت کرده و بدون هیچگونه قول و قرار برای ارتقاء،

آماده تصدی مشاغل بالاتر در صورت نیاز شوند. در برخی سازمان‌های بزرگ‌تر این برنامه‌های توسعه‌ای طی چند مرحله انجام می‌گیرند و پس از هر مرحله تعداد افراد کمتری انتخاب می‌شوند. با پیشرفت در مراحل، آموزش‌ها و فعالیت‌های توسعه‌ای تخصصی‌تر شده و مستقیماً مرتبط با مشاغل خاصی هستند؛

- توسعه در حین کار: توصیه می‌شود که جانشینان بالقوه در حین کار به فعالیت‌های توسعه‌ای و آموزشی بپردازند و سازمان نباید صرفاً بر آموزش‌های خارج سازمان تأکید داشته باشند.

- برنامه‌های توسعه‌ای جامع: سازمان‌های بزرگ بخشی از برنامه‌های توسعه‌ای خود را معطوف به آشناسازی مدیران آینده با محیط شرکت می‌کنند و در نتیجه شرکت‌کنندگان در برنامه، اطلاعات بیشتری در مورد فرهنگ شرکت، فعالیت‌های اصلی سازمان و شیوه انجام کارها به دست می‌آورند. از این رو، برنامه توسعه داخلی بر دانش، مهارت و توانایی‌هایی که خاص شرکت هستند و برای موفقیت در رده‌های بالای سازمانی حیاتی به شمار می‌آیند، تأکید می‌کند؛

- برنامه‌های توسعه، سؤال کردن نقادانه را تشویق می‌کنند: این کار باعث می‌شود که تفکر خلاقانه در مدیران ارشد و جانشینان بالقوه تقویت شود؛

- برنامه جانشین‌پروری بر قابلیت‌هایی فراتر از یک سطح بالاتر تأکید دارد: برنامه‌های موفق بر توسعه قابلیت‌ها فراتر از صرفاً ارتقا به یک سطح بالاتر تأکید می‌کنند. توجه این برنامه‌ها استراتژیک و بر مبنای ارزش‌ها و اهداف سازمانی می‌باشد؛

- تأکید بر مربی‌گری رسمی: مربی‌گری و منتورینگ طی سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده‌اند. مدیران بر این باورند که توسعه فردی در حین کار و در محیط واقعی مؤثرتر از آموزش‌های بیرون شرکت است. مربی یا منتور در حین کار و در مواجهه با چالش‌ها، راهکارهایی را به فرد زیردست خود منتقل می‌کند و این توصیه‌ها شامل مسائل ارتباطی بین افراد و مسائل سیاسی نیز می‌شود (راثول، ۲۰۰۵).

راثول در این دسته بندی، اولویت بندی و ترتیب موارد را بیان نکرده است؛ بنابراین می توان ادعا کرد از نظر او هر کدام از ویژگی های مذکور در جای خود دارای اهمیت هستند و یک برنامه جامع جانشین پروری باید مشتمل بر همه آن ها باشد.

تعاریف

دفاع مقدس

جنگ بین ایران و عراق به طور رسمی از ۳۱ شهریور ۱۳۵۹ با حمله ارتش بعث عراق به ایران شروع شده و در تیرماه ۱۳۶۷ با پذیرش قطعنامه ۵۹۸ توسط ایران به پایان رسید (منصوری لاریجانی، ۱۳۹۱). برای نامیدن فرهنگ، هنر، ادبیات و دیگر مقوله های این رخداد، هر کس نام و عنوان و اصطلاحی به کار می برد. برخی از عنوان «جنگ»، برخی «دفاع مقدس» و برخی «مقاومت» استفاده کردند (سنگری، ۱۳۹۰: ۴۶).

حسب پژوهش انجام شده توسط نگارنده، «دفاع مقدس» را می توان به عنوان یکی از مفاهیم خلق شده توسط امام خمینی (ره) برای توصیف عملکرد رزمندگان ایرانی در برابر جبهه متحد کفر در آن دوران هشت ساله تلقی کرد. ایشان در همان روز نخست شروع جنگ، هجوم ارتش بعث را قیام لشکر کفر علیه اسلام (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۹، ج ۱۳: ۲۲۱) معرفی نموده و ارتش و نیروهای مسلح را به دفاع مستحکم امر می کند. ایشان در تمام طول دوران جنگ، مردم را به «دفاع مقدس» از دین و میهن و عزت و شرف خود در برابر «جبهه کفر» دعوت کردند (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۹، ج ۱۳: ۲۲۱-۳۶۰). هر چند هر دفاعی از دین مبین اسلام، مقدس می باشد؛ اما در مقاله کنونی عبارت «دفاع مقدس» مبتنی بر اندیشه امام خمینی (ره) و نیز عرف رایج در ادبیات کشور، دوران هشت ساله نبرد با رژیم بعث عراق را اصطلاحاً دوران دفاع مقدس تلقی خواهیم نمود.

جانشین پروری

جانشین پروری بخشی از برنامه ریزی منابع انسانی است که با استراتژی کلی سازمان منطبق است (بیور و هات چینگز^۱، ۲۰۰۴: ۸۱).

اگرچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به شکل ساده «تعیین رهبران آینده» تعریف می‌شود؛ در واقع، این برنامه‌ریزی نشأت گرفته از راهبرد سرمایه انسانی به عنوان فرآیندی ارادی به منظور اطمینان از تداوم رهبری در مناصب کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و سرمایه دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه است (هلتون و جکسون، ۲۰۰۷: ۶-۳۳۵).

جوهره یک برنامه جانشین‌پروری، شناسایی، آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب کنند (شوناور، ۲۰۱۱).

مدیریت جانشین‌پروری وسیع‌تر از سروکار داشتن صرف با فهرستی از نامزدهایی است که می‌خواهند در پست‌های مشخص جایگزین شوند. بلکه تلاشی عمیق و نظام‌مند برای پیش‌بینی نیازمندی‌های مدیریتی، شناسایی مجموعه‌ای از نامزدهای با استعداد و توان بالا، توسعه و پرورش شایستگی‌های مدیریت آن نامزدها در یک فرآیند برنامه‌ریزی شده، یادگیری و سپس انتخاب مدیران از میان آن مجموعه یا ذخایر مدیران مستعد و پرتوان می‌باشد (گروه مشاوره هاگبرگ، ۲۰۰۰: ۱).

شناسایی و پرورش افراد برخوردار از استعداد بالا، یک سامانه‌ی رسمیت‌یافته مدیریت جانشین‌پروری است که با شناسایی کارکنان مستعد، آن‌ها را به گونه‌ای پرورش می‌دهد که به سوی ایفای نقش‌های رهبری در آینده حرکت کنند. این رویکرد، بر پرورش مجموعه‌ای از افراد مستعد رهبری تأکید می‌کند تا تضمین نماید که سامانه رهبری به اهداف راهبردی سازمان دست می‌یابد. در حالی که مدیریت جانشین‌پروری رسمی توجه خود را به سوی تدوین برنامه‌ی نظام‌یافته‌ای برای تعیین استعدادهای بالقوه و ارابه‌ی مسیر پرورشی افراد مستعد معطوف می‌سازد، مدیریت جانشین‌پروری غیررسمی، به جای تدوین برنامه و ارزیابی منظم استعدادهای بالا، صرفاً بر ضرورت توسعه‌ی فرصت‌های پرورشی تأکید دارند (جروسیلم، ۲۰۰۸: ۲-۵).

سازمان‌ها با پیاده‌سازی جانشین‌پروری می‌توانند روحیه کارکنان را بالا برده، نرخ گردش نیرو را پایین آورده و با صلاحیت‌ترین افراد را به پست‌های کلیدی سازمان هدایت کنند. همچنین،

۱- Hagberg Consulting Group

۲- Jerusalem

برنامه جانشین‌پروری به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا کاندیداهای برتر برای پست‌های مدیریت را شناسایی نموده و توسعه دهند و به این ترتیب رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد و از طرفی کمک به تعریف استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران نموده و از پیوستگی عملیات مدیریت، اطمینان خاطر می‌دهد (پتن^۱، ۲۰۰۶: ۴۳۸).

روش پژوهش

در پژوهش حاضر جهت گردآوری داده‌ها، از مصاحبه که دومین روش کلان در روش‌های کیفی است (دلآوری، ۱۳۸۹: ۳۱۴)، استفاده شد. سردار محسن رضایی در دو جلسه در قالب مصاحبه نیمه ساختاریافته به سؤالات پژوهشگران پاسخ داد.^۲

جهت تحلیل داده‌های به دست آمده، از روش کیفی استفاده شد. پژوهش کیفی، نوعی پژوهش است که یافته‌هایی را به دست می‌دهد که با شیوه‌های آماری یا کمی کسب نشده‌اند. پژوهش کیفی نوعی نگره وسیع، عمیق و بامعنا و حتی غیرابزاری به مسائل، رفتارها و یافته‌ها است (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۶: ۲۰ و ۲۱). از آنجا که در پژوهش حاضر از شیوه‌هایی کمی استفاده نشده و گردآوری داده‌ها به روش کمی نبوده است، این پژوهش نیز کیفی محسوب می‌شود.

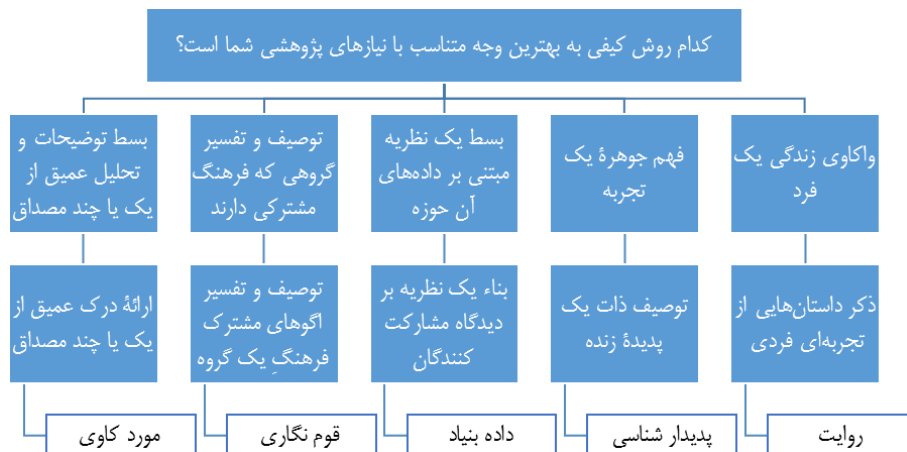
یکی از فنون تحلیلی مناسب در تحقیقات کیفی، تحلیل مضمون است که به طور گسترده‌ای استفاده می‌شود... از تحلیل مضمون می‌توان به خوبی برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده کرد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ص: ۱۵۱).

کرسول^۳ در کتاب خود (۲۰۱۸) پنج دسته کلی برای انواع روش‌های کیفی بر می‌شمارد و ادعا می‌کند که سایر روش‌های کیفی زیرشاخه‌ای از این پنج شاخه کلی هستند. این پنج دسته عبارتند از: ۱- روایت، ۲- پدیدارشناسی، ۳- داده‌بنیاد، ۴- قوم‌نگاری و ۵- مورد کاوی (Creswell and Poth 2018)، سپس روندنمایی را برای انتخاب مناسب‌ترین راهبرد، با توجه به سؤالات پژوهش ارائه می‌دهد:

۱- Pattan

۲- متن کامل مصاحبه در کتاب «نقشه گنج»، توسط انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع) در دست انتشار قرار دارد.

۳- Creswell



روندنما ۱- ارزیابی تناسب پنج رویکرد کیفی با نیازهای پژوهشی متنوع

خنیفر و مسلمی (۱۳۹۶) به مقایسه روش‌های تحلیل متون پرداخته‌اند که خلاصه آن در جدول ذیل آمده است:

جدول ۱- مقایسه روش‌های تحلیل متون (بیات و سیدطباطبایی، ۱۳۹۹: ۱۷۳)

ردیف	عنوان روش	خروجی و نتایج روش
۱	تحلیل مضمون	روش شناختی و تلخیص متون
۲	تحلیل محتوا	غربالگری پیام‌ها و متون (سفر به روح جملات و جهان)
۳	تحلیل نشانه‌شناختی	بررسی «دال‌ها» در متن برای درک معانی
۴	تحلیل گفتمان	تجزیه و تحلیل زبان در کاربرد نهفته
۵	داده بنیاد	مفهوم‌سازی و تولید نظریه

یافته‌ها

جدول ۲- گزیده‌ای از فیش‌ها و کدهای به‌دست از مصاحبه با سردار محسن رضایی

ردیف	فیش	توصیفی کدهای دهنده سامان کدهای پایه	مضامین پایه
۱	یعنی وقتی که انسان در راه خدا حرکت می‌کند، بعضی وقت‌ها یک الهاماتی به ذهنش می‌آید که به دیگران هم که کنارش هستند، ممکن است به ذهنشان نرسد. ولی این‌طور هم نیست که این الهام همه‌اش مال خود این آدم است نه یک بخشش هم عنایت پروردگار متعال هست؛ بنابراین تدبیر یکی از آن نقاط حلقه وصل فرماندهان با قدرت پروردگار متعال است.	الهام الهی	شایستگی
۲	این اطمینان، خب یک بخش آن مستقیم است؛ یعنی فرمانده بالاتر باید این قدرت تشخیص را داشته باشد که از این ده نفری که زیر دستش هستند، کدام یکی استعداد بیشتری از ۹ نفر دیگر دارد که آن را فرمانده تیم بگذارد. پس یکی درک مستقیم خود فرمانده است	توسط فرمانده	روش کشف
۳	بعضی‌ها چون خودشان یک تپه‌ای درست کرده بودند از دورادور پیدا بودند، مثلاً زمانی که خبر می‌گرفتیم می‌گفتند در پاوه یک نفر هست به نام همت که یک گردان در اختیار	عملکرد موفق در میدان	روش کشف

			<p>اوست و دارد دفاع می‌کند و این تپه به طور خودجوش شکل گرفته بود، ما این تپه را تبدیل به کوه‌های بزرگ می‌کردیم، ولی خود تپه درست شده بود.</p>	
پرورش	ارزیابی در میدان	ارزیابی توسط فرمانده یا سایر ناظرین	<p>بله ارزیابی بگویم بهتر از نظارت است، ارزیابی. شیوه چهارم، شیوه ارزیابی چه فرد خودش مستقیماً ارزیابی بکند، چه یعنی طرفی که در فرماندهی هست الآن فرد در فرماندهی براساس یکی از آن سه روش قبلی. فرد که فرمانده شده است حالا ایشان می‌خواهد به فرماندهی بالاتر ارتقا پیدا کند؛ یعنی تغییر در فرماندهی می‌شود. این تغییر در فرماندهی یا ارتقا در اثر ارزیابی صورت می‌گیرد، حالا ارزیابی چه خود فرد، چه فرمانده بالاتر ارزیابی کند، چه با واسطه دیگران ارزیابی را انجام بشود.</p>	۴
روش کشف	انتخاب در بستر جهادی	تفاوت بستر جنگ و پس از آن	<p>انتخاب آدم‌ها در بستر اجتماعی اولین مسئله است که باید به آن توجه کرد که مثلاً فرض کنید بستر اجتماعی بعد از جنگ با بستر اجتماعی درون جنگ، این‌ها دو تا بستر متفاوت‌اند و دو نوع آدم هستند ولو با یک تابلو، دو نوع آدم در دو تا بستر به وجود می‌آید که این تابلو بودن یکسان نباید اشتباه شود.</p>	۵

<p>روش کشف</p>	<p>انتخاب در بستر جهادی</p>	<p>تفاوت بستر جنگ و پس از آن</p>	<p>در بستر جهادی میزان خطا خیلی کمتر است تا در یک بستر غیر جهادی. در بستر غیر جهادی میزان خطا خیلی بالاتر است. لذا در بستر جهادی انتخاب مدیران جهادی راحت تر از بستر غیر جهادی است. در بستر غیر جهادی انتخاب مدیران جهادی سخت تر است. در حقیقت در بستر غیر جهادی، جهادی نما زیاد داریم ولی جهادی بودن واقعی کمتر است؛ اما در محیط جهادی بالعکس است جهادی های واقعی بیشتر از جهادی نماها هستند. چون در آنجا، مسئله مرگ وجود دارد. کسانی که دنبال دنیا هستند، کمتر خودشان را در معرض خطر قرار می دهند.</p>	<p>۶</p>
<p>شایستگی</p>	<p>انگیزه</p>	<p>داوطلب بودن</p>	<p>نکته ای که وجود دارد این است که همه این ها ویژگی های مشترکی داشتند، همه ی این ها از عنصر داوطلبی برخوردار بودند، یعنی این طور نبود که این ها آدم های بی علاقه ای باشند یا مثلاً پرت باشند و ما برویم روی این افراد کار کنیم تا داوطلبی پیدا کنند، خودشان می آمدند ولو ساده... این وجه اشتراک هر دو دسته بود.</p>	<p>۷</p>
<p>شایستگی</p>	<p>تدبیر</p>	<p>تدبیر و امکان تشخیص</p>	<p>تدبیر بدون توان تشخیص امکان پذیر نیست، چیزی که به تدبیر کمک می کند قدرت تشخیص آدم ها است. البته بعضی وقت ها آدم ها قدرت تشخیص زیاد دارند، ولی تدبیرشان ضعیف است، این آدم ها به درد مشورت</p>	<p>۸</p>

			می‌خورند؛ یعنی بعضی‌ها مشاور خیلی خوبی هستند، اما فرمانده نمی‌تواند باشد چرا؟ چون تشخیص دارند، ولی تدبیرشان ضعیف است	
شایستگی	تناسب شخصیتی با ویژگی‌های اجتماعی محیط	از جنس همان مردم بودن	فرماندهان ما باید مردمی می‌بودند، مثلاً ما مردم آذربایجان را اگر می‌خواستیم بیاوریم در صحنه، باید یکی از جنس خودشان می‌گذاشتیم. لذا مهدی باکری را می‌گذاشتیم که مردم آذربایجان را بتواند بیاورد در جبهه؛ بنابراین بین آن مکان‌های جمعیتی با انتخاب فرماندهان یک نسبتی وجود داشت	۹
شایستگی	توکل	توکل بر خدا	توکل؛ یعنی ما در هیچ عملیاتی نبود که صد درصد یقین پیدا کنیم که پیروز می‌شویم. هیچ عملیاتی وجود نداشته است، کما که خود جنگ احد هم همین‌طور بود؛ بنابراین همیشه یک درصد می‌ماند از اطمینان، از یقین که آن دیگر با توکل پر می‌شود؛ ولی مشروط به اینکه شما تمام تلاشت را کرده باشی.	۱۰
شایستگی	حل مسأله	حل مسأله	[تدبیر] یعنی در صحنه واقعی مسأله را حل می‌کند، یعنی با تکیه بر آن نقاط کلیدی حل مسأله آسان‌تر می‌شود و ضمن اینکه زیان‌ها نیز کمتر می‌شود و منافع بیشتر می‌شود.	۱۱

شایستگی	دوراندیشی	دوراندیشی و همه جانبه نگری	تدبیر در حقیقت یعنی یک نوع نوآوری ذهنی است. یک نوع خلاقیت، تدبیر هم یک نوع خلاقیت است. منتهی تدبیر در حقیقت یک نوع طرح، یک نوع نقشه است. یک نوع نقشه-ایی است که آدم با توجه به دوراندیشی اش نکاتی را مورد توجه قرار می‌دهد. روی نکاتی دست می‌گذارد که این نکات او را به موفقیت می‌رساند و آن نکات، نکات کلیدی‌ای هستند که از طریق تشخیص بیرون می‌آید. چون وقتی آدم با رویدادها روبرو می‌شود، ممکن است چهل پنجاه تا مسئله یا چهل پنجاه تا علت در آن رویداد ببیند.	۱۲
روش کشف	ساختن بستر جهادی	تناسب میان میدان و بروز استعدادها	انتخاب فرماندهان و مدیران در یک بستر اجتماعی صورت می‌گیرد و هر بستر اجتماعی آدم‌های خاص خودش را جذب می‌کند.	۱۳
روش کشف	ساختن بستر جهادی	اهمیت ایجاد شرایط بروز استعداد	این بستر جهادی را رهبری می‌سازد. رهبری جهادی، بستر اجتماعی جهادی را می‌سازد و آدم‌های جهادی می‌آیند جذب این بستر اجتماعی جهادی می‌شوند و انتخاب مدیران جهادی را آسان‌تر می‌کنند. حالا اگر رهبری جهادی نباشد یا باشد، ولی نتواند بستر اجتماعی جهادی درست کند یک بستر اجتماعی غیر جهادی شکل می‌گیرد که انتخاب مدیران جهادی از این بستر غیر جهادی خیلی سخت و همراه با خطاهای زیاد می‌شود.	۱۴

روش کشف	ساختن بستر جهادی	تفاوت بستر جنگ و پس از آن	ما باید اول بستر جهادی درست کنیم. آدم‌های جهادی بیایند، بعد از میان آن‌ها ما گزینش انجام بدهیم و اگر بستر جهادی نبود و خواستیم مدیران جهادی تربیت کنیم باید مراقب باشیم که اینجا با یک روش دیگری آدم را انتخاب کنیم و گزینش کنیم. چرا؟ چون اینجا درصد خطا زیادتر است.	۱۵
پرورش	سرعت رشد	تفاوت در سرعت ارتقاء	مثلاً آقای رشید اول اطلاعات دزفول بوده است، اما بعد از ۵، ۶ ماه که جنگ شروع شد می‌رود در قرارگاه کربلا در اهواز؛ یعنی همه سیر دارند ولی سرعت مهم است، بعضی‌ها سال‌به‌سال رشد می‌کنند و بعضی‌ها ماه‌به‌ماه می‌روند بالا، این هم یک نکته است.	۱۶
پرورش	سلسله مراتب رشد	رشد گام به گام	مثلاً آقای رشید اول اطلاعات دزفول بوده است، اما بعد از ۵، ۶ ماه که جنگ شروع شد می‌رود در قرارگاه کربلا در اهواز؛ یعنی همه سیر دارند ولی سرعت مهم است، بعضی‌ها سال‌به‌سال رشد می‌کنند و بعضی‌ها ماه‌به‌ماه می‌روند بالا، این هم یک نکته است.	۱۷
پرورش	سلسله مراتب رشد	تربیت و رشد گام به گام	خلافت و تدبیر و اجرایی‌بودن بر اثر تربیت به وجود می‌آید؛ یعنی کسانی که می‌خواهند فرمانده باشند باید این خلافت، تدبیر و اجرایی‌بودن آن‌ها از پایین به بالا رشد کند. بیایند بالا اول فرمانده دسته باشند، بعد اگر موفق شدند فرمانده گروهان بشوند، بعد اگر	۱۸

			موفقیت به دست آوردند، فرمانده گردان بشوند. همین طور باید با خلاقیت و تدبیر و توان اجرایی شان که رشد می کند رشد واقعی بکنند، یک رشد نفسی بکنند؛ در حقیقت یعنی نفسشان باید رشد بکند که بیاید مراتب بالا و ارتقا پیدا کند.	
پرورش	سلسله مراتب رشد	قرار گرفتن در سیر مراحل	بله ما هر جا دیگر به اطمینان برسیم. البته این برای ورود به یک سطح از فرماندهی است. حالا چه فرمانده تیپ باشد، چه فرمانده دسته باشد. فرد که حالا ورود پیدا می کند دیگر می رود در سیر مراحل، حالا دیگر باید خودش را نشان بدهد. بعضی ممکن است بعد از دو سال بیایند فرمانده رده بالاتر و بعضی ممکن است بعد از دو ماه بیایند رده بالاتر.	۱۹
شایستگی	شجاعت	شجاعت و ترس نبودن	شجاعت زمینه ساز تدبیر هم هست. چون شجاعت آدم را با امر تشخیص بیشتر نزدیک می کند، یعنی آدم های ترسو چون در متن مسائل قرار نمی گیرند، رادارشان هم مه آلود میزند؛ اما آدم های شجاع چون وسط معرکه می روند، قدرت تشخیصشان بالاتر می رود و تدبیر هم هست.	۲۰

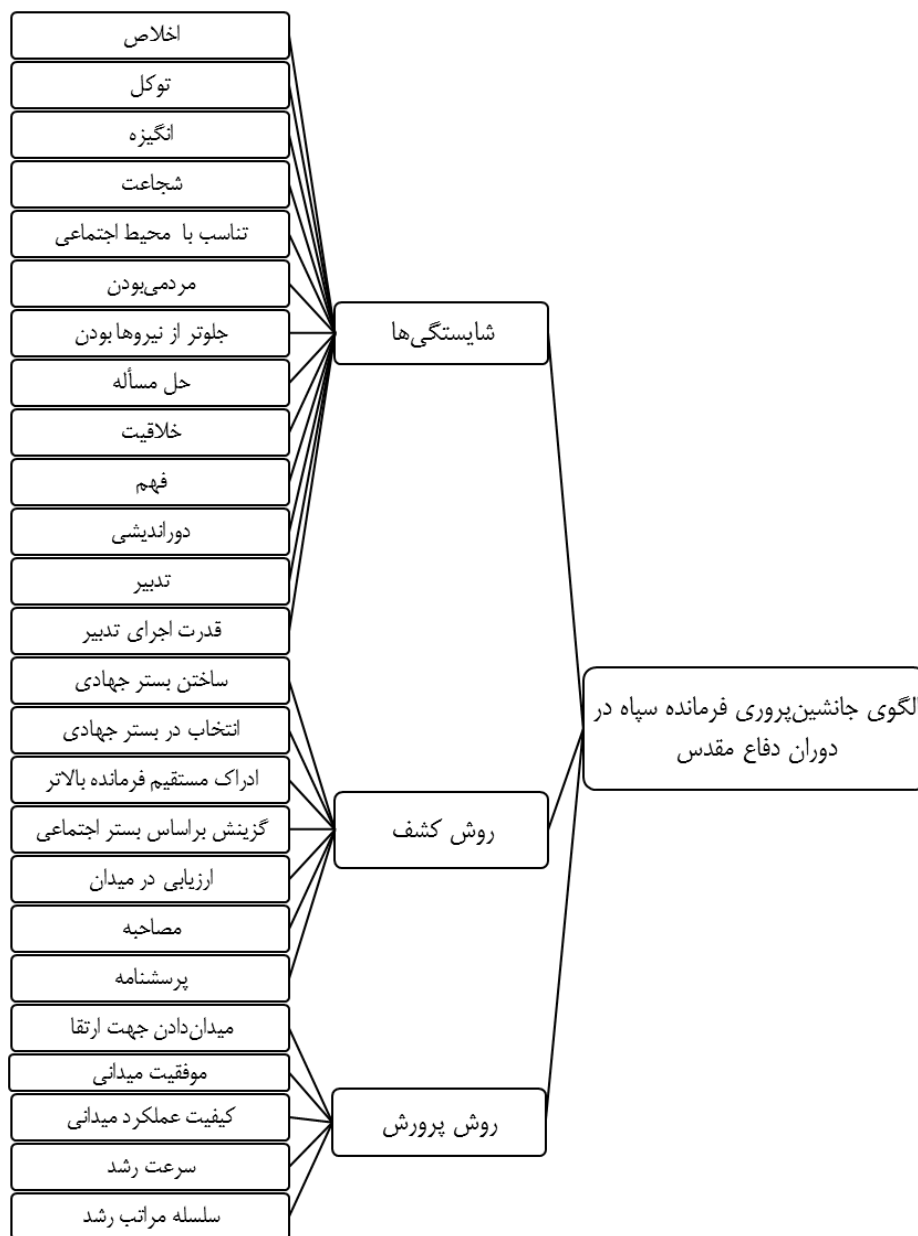
<p>پرورش</p>	<p>کیفیت عملکرد در میدان</p>	<p>عقب‌نشینی و شکست عاقلانه</p>	<p>در خیلی جاهایی که آدم شکست می‌خورد می‌بیند که این قابلیت را دارد. همیشه بایستی هر موقع ارزیابی بکنیم باید یک شبیه‌سازی بکنیم از فرد، مثلاً قاسم کی حرکت کرده؟ نیروهایش را چه طوری برد پای کار؟ بعد درگیری‌شان چه طور بوده؟ کجا موفق شده؟ چرا عقب‌نشینی کرده؟ وقتی آدم همه‌ی این‌ها را شبیه‌سازی کند، قابلیت فرد در می‌آید. می‌بیند شکست خورده، ولی به این نتیجه می‌رسد که اگر قوی‌تر هم می‌گذاشتیم این شکست حاصل می‌شد؛ یعنی هر شکستی دلیل این نیست که طرف شایستگی ندارد. این با شبیه‌سازی آن رفتار و در نظر گرفتن شرایط و ارزیابی آن رفتار می‌تواند به نتیجه برسد که چه قدر این آدم می‌توانست بهتر عمل کند و توانایی بیشتری از خودش نشان بدهد.</p>	<p>۲۱</p>
<p>شایستگی</p>	<p>مردمی بودن</p>	<p>از جنس همان مردم بودن</p>	<p>فرماندهان جهادی کسانی هستند که تکیه‌گاه آن‌ها مردم هستند.</p>	<p>۲۲</p>
<p>شایستگی</p>	<p>مردمی بودن</p>	<p>توانایی ایجاد اجماع مردمی</p>	<p>حمید و مهدی [باکری]، حُسن آن‌ها این بود که اجماع مردمی حول آن‌ها شکل می‌گرفت؛ یعنی از اردبیلی‌ها گرفته تا دیگران تحت تأثیر شخصیت آن‌ها بودند. ما چون چنین شخصیت‌هایی نداشتیم دیگر به‌ناچار افرادی می‌گذاشتیم.</p>	<p>۲۳</p>

<p>روش کشف</p>	<p>مشورت با اطرافیان</p>	<p>توسط اطرافیان</p>	<p>دوم مشورت است، مشورت با نزدیکان فردی که در حقیقت پیشنهاد شده است. نزدیکان آن فرد را، آدم‌های مرتبط با آن فرد را بخواهد و با آن‌ها صحبت کند و هم اطلاعات بگیرد و هم مشورت بکند؛ این هم در حقیقت تکنیک دوم که اسمش را بگذاریم مشورت با نزدیکان فرد پیشنهادی.</p>	<p>۲۴</p>
<p>روش کشف</p>	<p>مصاحبه</p>	<p>گفتگو با افراد</p>	<p>مسأله سوم هم مصاحبه است که افراد پیشنهادی را بخواهند و با آن‌ها مصاحبه بکنند. مثل کاری که من با حسن [باقری] کردم.</p>	<p>۲۵</p>
<p>پرورش</p>	<p>موفقیت میدانی</p>	<p>عملکرد موفق در میدان</p>	<p>بین من و حسن [باقری] سخت بود که قاسم سلیمانی تیپ بشود یا نه؟ من به حسن می‌گفتم نه مصلحت نیست این بچه‌های کرمانی زیاد شهید بشوند، چون مشکل درست می‌شود. بعد من ایشان را راضی کردم که خب ما در این عملیات این‌ها را گروه رزمی می‌کنیم و ایشان را فرمانده گروه رزمی می‌کنیم، بعد اگر دیدیم خوب بودند، تبدیل به تیپ شان می‌کنیم؛ گفت این خوب است و آقای رشید هم راضی شد. بعد که ایشان عملیات کرد، ما آن‌ها را تیپ کردیم و در بیت‌المقدس شدند تیپ ثارالله؛ یعنی فرض کنید اگر درجات بود ایشان از سرگردی شد سرهنگ، اگر درجات بود.</p>	<p>۲۶</p>

پرورش	میدان دادن جهت ارتقا	سلسله مراتب رشد	<p>مسأله دوم هم اینکه باید در سیر جانشین سازی قرار بگیرند؛ یعنی وقتی ما یک نفر را می- شناسیم باید در حد توانش به او مسئولیت بدهیم، مثلاً فرمانده دسته و بعد اگر در هر عملیاتی قابلیت از خودش نشان داد، بلافاصله باید او را بالاتر ببریم و نباید بگذاریم درجا بزند؛ ولی وقتی در هر عملیاتی قابلیت جدیدی از خودش نشان نمی دهد او همان جا می ماند؛ بنابراین این سیر جانشین پروری را تعیین می کند.</p>	۲۷
-------	-------------------------	--------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

نتیجه گیری

بر اساس داده های موجود در مصاحبه، می توان الگوی جانشین پروری فرمانده سپاه در دوران دفاع مقدس را در قالب روندنمای ذیل ترسیم نمود:



براساس الگوی به دست آمده، جانشین‌پروری در دفاع مقدس دارای سه مؤلفه اساسی می‌باشد که در فرآیندی گام به گام حاصل می‌شوند:

- گام نخست، تعیین شایستگی‌های لازم برای احراز مناصب فرماندهی است. این شایستگی‌ها شامل ویژگی‌های اخلاقی (مثل اخلاص و توکل)، ویژگی‌های فکری (مثل حل مسأله و خلاقیت) و ویژگی‌های اجتماعی مثل (مردمی‌بودن، تناسب با محیط اجتماعی) و در نهایت ویژگی‌های مدیریتی (مثل قدرت اجرای تدبیر) می‌باشد.
- گام دوم، روش‌هایی برای کشف استعدادها و افراد در میان نیروها می‌باشد. یک فرمانده از طریق ادراک شخصی خود، مصاحبه، پرسشنامه و امثال آن می‌تواند از میان دریایی از نیروهای حاضر در عرصه جهادی، شایسته‌ترین افراد را شناسایی کند.
- گام سوم و پایانی، پرورش آن استعدادها برای انتصاب‌شان به فرماندهی می‌باشد. فرمانده، جهت جانشین‌پروری با میدان‌دادن به نیروها و آزمون‌کردن آنان در میدان عمل، سرعت رشد و ارتقای آنان را برنامه‌ریزی می‌کند.

شایستگی‌های مذکور، صرفاً در بستر جهادی و توسط فرماندهانی جهادی با روش‌هایی چون ارزیابی میدانی و پرسشنامه و مصاحبه کشف می‌شوند و در نهایت، به همان استعدادها توسط فرماندهان جهادی، میدان‌هایی برای عمل داده شده و با ارزیابی نقاط ضعف و قوت و مربیگری فرمانده بالادستی، با سرعتی خارج از روال عادی پرورش یافته و به مناصب بالاتر فرماندهی نائل می‌شوند.

از نکات قابل تأمل در الگوی رفتاری فرمانده کل سپاه در آن دوران این است که در فرآیند رشد، اگر کسی موفقیت میدانی کسب نمی‌کرد، به سهولت از فرآیند خارج نمی‌شد؛ بلکه عملکرد میدانی او حتی در عدم الفتح‌ها نیز مورد ارزیابی قرار می‌گرفت و اگر تدابیر و عملکرد قابل قبولی انجام داده بود، حتی امکان ارتقاء نیز برای او فراهم می‌شده است.

نکته قابل تأمل دیگر اینکه سرعت رشد افراد، بسیار سریع‌تر از حالت بروکراتیک و فرسایشی و زمان‌بر در ارتش‌های مدرن می‌باشد؛ یعنی توقف در پست و مسئولیت، ضرورتی برای رشد و ارتقا محسوب نمی‌شده است. ضرورت ارتقاء، موفقیت در عمل است.

منابع:

- ۱- امام خمینی، سید روح الله (۱۳۸۹). صحیفه امام (ره)، جلد ۱۳. تهران: موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).
- ۲- ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۸۶). مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ۳- بهشتی‌فر، ملیکه؛ نکویی‌مقدم، محمود؛ پورکیانی، مسعود (۱۳۹۱). جانشین‌پروری: خلق خزانه استعداد (رویکردی آینده‌نگر برای سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران)، چاپ اول، انتشارات راه تندرستی.
- ۴- بیات، عبدالحمید؛ محمددینی، محسن؛ صادقی، مجید؛ حیدری دلگرم، محمد مهدی (۱۳۹۵). بررسی ویژگی‌های فرماندهان نظامی از منظر قرآن کریم، مدیریت اسلامی، سال ۲۴، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۵، صص ۱۸۶-۱۶۱.
- ۵- بیات، عبدالحمید؛ سید طباطبایی، سید مهدی، (۱۳۹۹). الگوی مطلوب ارتباطات میان فردی در سلسله مراتب فرماندهی: مورد مطالعه شهید حاج قاسم سلیمانی، فصلنامه مدیریت اسلامی، سال ۲۸، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۹، صص ۱۸۵-۱۶۹.
- ۶- حاج کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادی‌زاده، اکرم؛ بنیادی‌نائینی، علی (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، صص ۴۳-۲۲.
- ۷- خنیفر، حسین؛ مسلمی، ناهید (۱۳۹۶). اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی، تهران: نشر نگاه دانش.
- ۸- دلاوری، علی (۱۳۸۹). روش‌شناسی کیفی، فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد، شماره ۵۴، شماره ۱۹، بهار ۱۳۸۹.
- ۹- سنگری، محمدرضا (۱۳۹۰). دفاع مقدس، مجله معارف، شهریور و مهر ۱۳۹۰، شماره ۸۷.
- ۱۰- صالح‌نژاد امرئی، سید عبدالله؛ بیات، عبدالحمید؛ میراسماعیلی، سید اویس (۱۳۹۹). الگوی شایستگی‌های کلیدی «فرمانده انقلابی» براساس دیدگاه رهبران انقلاب

- اسلامی، فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی، سال پانزدهم، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۹، صص ۷۹-۹۸.
- ۱۱- عابدی‌جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه‌ی مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه‌ی مدیریت راهبردی، ش ۱۰، صص ۱۵۱-۱۹۸.
- ۱۲- منصوری لاریجانی، اسماعیل (۱۳۹۱). آشنایی با دفاع مقدس، قم: نشر خادم الرضا (ع).

منابع انگلیسی

- 13-Alexander, J. Rothwell, W. J. & Bernhard, M. (Eds). (2008). Cases in government succession planning: Action-oriented strategies for public-sector human capital management, workforce planning, succession planning, and talent management. Human Resource Development.
- 14-Beaver G, Hutchings K (2004). The big business of strategic HRM in SMEs in Stewart, HRD in Small Organisations. Routledge Research Studies in HRD Series. Routledge. London. 81
- 15-Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018), Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches, 4th edition, Los Angeles: Sage.
- 16-Helton K, Robety D J, (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. Public personal management, vol 36.
- 17-Jerusalem, B. R. (۲۰۰۸). Succession Management: The Next Generation of Succession Planning Human Resource Planning. ۱۹(۳): ۲۹-۱.
- 18-Pattan, J. E. (2006). Succession management, ۲: management selection" in Tung-Chun Huang (Eds) Succession management systems and human resource

outcomes. International Journal of Manpower, Vol. 22, No. 8: 736-7

19- Schoonover CS (2011), Best Practices in Implementing Succession Planning, Schoonover Associates, LLC.