

تدوین مدل بومی و پارادایمی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان براساس تئوری داده‌بنیاد

سید محمد حسینیان

دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

سراج‌الدین محبی*

استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

مهدی باقری

دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۹۸/۰۶/۰۹ پذیرش: ۹۸/۱۱/۰۱

چکیده: هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و تدوین مدل بومی جانشین‌پروری بر اساس تئوری داده‌بنیاد در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان می‌باشد. روش پژوهش حاضر، به صورت کیفی است که از طریق تئوری داده‌بنیاد و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفته است. نمونه آماری، شامل مدیران و متخصصان سازمان‌های دولتی استان هرمزگان به تعداد ۱۵ نفر است. در این پژوهش، از طریق فرایند کدگذاری باز، در مجموع ۱۸۰ کد از مصاحبه‌ها استخراج شدند که پس از شناسایی مفاهیم و شاخص‌ها منجر به ایجاد مقوله‌بندی گردید و در مجموع، تعداد پنج بُعد اصلی به‌عنوان علل و زمینه‌ها (سازمانی، رفتاری، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی)، چهار بُعد به‌عنوان عوامل میانجی (عدالت سازمانی، نوع فرهنگ، حجم و اندازه سازمان و مأموریت سازمان) و عوامل پیامدی (پویایی و نشاط، فضای مشارکت حداکثری استفاده از خلاقیت بهتر، حمایت بیشتر از مدیران، افزایش میل و رغبت، افزایش علاقه به کار، عملکرد بالا، داشتن مهارت فنی بالا، داشتن تعامل بیشتر با دیگران) که ارتباط‌دهنده کدها بودند، مشخص شدند و مدل بومی و پارادایمی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان بر اساس تئوری داده‌بنیاد تدوین گردید.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، سازمان‌های دولتی، استان هرمزگان، تئوری داده‌بنیاد

طبقه‌بندی JEL: G38, N45, R38, M14

۱- مقدمه

استراتژی‌های سازمانی، رویکردی کل‌نگر برای مدیریت استعدادهاست؛ بنابراین رویکردهای سنتی، بهترین تجربه‌ها برای یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت جانشین‌پروری و توسعه مسیر شغلی است باید دوباره ارزیابی و بازنگری شوند. یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری، در موارد زیادی به عنوان مؤلفه‌های جدایی‌ناپذیر از استراتژی مدیریت استعداد مؤثر شناخته شده است. مدیریت جانشینی نیز که توسعه کارکنان و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش استراتژیک ویژه‌ای در سازمان‌های امروزی پیدا کرده است. این سازمان‌ها دریافته‌اند که جانشین‌پروری، فرایندی پویا و مستمر است نه یک هدف ایستا. در دنیای پرقاب‌ت امروزی، برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. امروزه، مدیریت جانشین‌پروری، از راه فرایندی انجام می‌پذیرد (تاج‌الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷).

هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد، اداره و هدایت شده باشد. دنیای سازمانی آینده، به تعداد بیشتری از مدیران و رهبران نیازمند است. سازمان‌های موفق، به میزان قابل توجهی به درون‌زایی تأکید دارند و تلاش می‌کنند تا با شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی از تأمین نیازهای آتی خود به مدیرانی شایسته و اثربخش، اطمینان حاصل کنند (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۱).

مدیریت جانشین‌پروری، از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌هاست. برنامه جانشین‌پروری، به روش‌های متعددی تعریف شده است و به طور کلی، به عنوان تلاش سیستماتیک و متفکرانه برای شناسایی افراد مستعد در سازمان و توسعه‌گی ویژگی‌ها و شایستگی‌های شغلی ایشان معرفی می‌شود. یک برنامه جانشین‌پروری خوب، نه تنها به دنبال و انتخاب و معرفی رهبران و

مدیران عالی بعدی سازمان است بلکه راهکارهایی عملی در راستای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی داخلی نیز ارائه می‌کند (Hor et al., 2010). به اعتقاد کرایوس^۱ (۲۰۰۷) برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد، هر دو در راستای یکدیگر و در واقع، لازم و ملزوم یکدیگر تلقی می‌شوند.

یکی از اقداماتی که به نظر می‌رسد باعث ایجاد تحول بنیادی و مبتنی بر بینش و بصیرت سازمان‌یافته در حوزه منابع انسانی است، اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان‌ها می‌باشد. این قضیه، مستلزم وجود عوامل متعددی است که به عنوان زمینه‌ساز باید در سازمان وجود داشته باشد و تقویت شوند. مفهوم جانشین‌پروری، اشاره به فرایندی دارد که طی آن، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند (زمانی و جرنگ، ۱۳۹۶).

تغییرات گسترده و سریع که در سازمان‌های امروزی به وجود آمده سبب شده است تا کمبود مدیران با مهارت برای مشاغل کلیدی سازمان احساس گردد و از این رو در مورد اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌ها به عنوان یک عامل اساسی و حیاتی باید با اهداف راهبردی سازمان مرتبط و از راهبرد سازمان گرفته شده باشد (حسینیان و همکاران، ۱۳۹۸). می‌توان چنین گفت که برنامه جانشین‌پروری می‌تواند راهبردی برای منابع انسانی و کارکنان موجود تعیین کند، نیروی انسانی جدید را توجیه کند، رویارویی با تحولات سازمان را آسان‌تر کند و روش‌ها و گزینه‌های جدیدی را در محیط جدید پیشنهاد کند. این برنامه همچنین با تضمین بهترین کاربرد منابع به منظور رشد و بهره‌وری، برنامه‌ریزی بلندمدت سازمان را تعیین می‌کند، هدف‌ها و مأموریت‌ها را تعریف و کارکنان را برای رسیدن به آنها آماده می‌کند، به ارزیابی عملکردهای شرکت و

دستاوردها و پیامدهای آن کمک می‌کند. مقوله جانشین‌پروری، علی‌رغم اهمیت و ریشه تاریخی طولانی خود در حوزه مدیریت در کشور ما به شکل یک نیاز جدی، بررسی نشده است. امروزه، بخش دولتی با توجه به اینکه با بخش خصوصی در رقابت است و نیاز به نیروی کارآمد و متخصص می‌باشد نیاز به جانشین‌پروری دارد تا بتواند نیروی متخصص مورد نظر خود را جذب کند و از این معضل، سربلند بیرون بیاید؛ بنابراین با توجه به اهمیت و جایگاه جانشین‌پروری و همچنین جایگاه و اهمیت بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های امروزی، انجام تحقیقی کامل در این زمینه، بسیار ضروری به نظر می‌رسد. بر همین اساس، پژوهش حاضر درصدد است تا مدل بومی مناسب جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان را شناسایی و تدوین کند.

۲- پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های خارجی

پروفریو^۱ و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «جانشینی در مشاغل خانوادگی: تحلیل محرک‌های موفقیت براساس نظریه کارآفرینی» انجام دادند. نتایج نشان دادند انگیزه‌های جانشینان هنگام ورود به فرایند جانشینی باید موردبررسی قرار گیرد تا شرایط مختلف برای موفقیت و پایداری مشاغل خانوادگی مشخص شود. همچنین تأثیر زمینه نیز باید در نظر گرفته شود.

احمد و یاسین^۲ (۲۰۱۸) پژوهشی در خصوص نقش تعدیل‌کننده آموزش در روند جانشینی در مشاغل خانوادگی کوچک در پاکستان انجام دادند. هدف این مطالعه، افزایش طول عمر و بهبود روند جانشینی در مشاغل خانوادگی کوچک در پاکستان است. این مطالعه به کارکنان مشاغل خانوادگی کمک می‌کند تا به طور آگاهانه روی عواملی که بر روند جانشینی تأثیر

می‌گذارند تمرکز کنند تا بتوانند تجارت را با موفقیت به نسل بعدی منتقل کنند.

لاون^۳ و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی انتخاب مدیران ارشد اجرایی در تجارت‌های خانوادگی در کشور تابوان پرداختند. در این تحقیق تأثیر رئیس ارشد و دوگانگی مدیران ارشد اجرایی در ارتباطات در شرکت‌های خانوادگی و نسبت سهامداران مدیران بیرون از شرکت بر انتخاب مدیران ارشد اجرایی در شرکت‌های دارای تملک خانوادگی با استفاده از تئوری‌های جانشین‌پروری در تجارت خانوادگی و حاکمیت شرکتی، بررسی شد. نتایج نشان دادند در شرکت‌های تحت مالکیت خانوادگی زمانی که هیئت مدیره از اعضای شرکت است، احتمال زیادی وجود دارد عضو درون شرکت به عنوان مدیر ارشد اجرایی انتخاب شود. همچنین زمانی که نسبت سهم سهامداران خارجی در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر است، انتخاب مدیر ارشد اجرایی توسط عاملان برون‌سازمانی انجام می‌شود.

ماتسو^۴ (۲۰۱۰) به بررسی مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه میدوسترن^۵ پرداخت. یافته‌های تحقیق نشان دادند برنامه جانشین‌پروری در قسمت‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان، بر ضرورت و نیاز توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. همچنین، پاسخ‌دهندگان، از این برنامه، اطلاع کافی ندارند و با توجه به نوع دانشکده، نوع شغل و سال‌های خدمت، تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد.

ب) پژوهش‌های داخلی

کریمی و همکاران (۱۳۹۹) مقاله‌ای با هدف طراحی مدل مدیریت جانشین‌پروری بر مبنای مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان، با روش پژوهش کیفی و با ماهیت اکتشافی بنیادی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری دانشی، در ابتدا برای بسترسازی اولیه به مجموعه‌ای از الزامات

3- Luan

4- Mateso

5- Midwestern

1- Porfirio

2- Ahmad and Yaseen

شامل فرهنگ‌سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد، شفاف‌سازی در امور مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، پشتیبانی‌های اقتصادی، بسط فناوری و استقرار نظام شایسته‌سالاری نیاز است. همچنین اقدامات اجرایی لازم به ترتیب در هفت مرحله شامل استقرار نظام مدیریت دانش، شناسایی مشوق‌ها، تعیین کمیته جانشین‌پروری، شناسایی پست‌های کلیدی، تعیین شاخص‌های ورود افراد به طرح جانشینی، ارزیابی و انتخاب کاندیداها و توانمندسازی کاندیداها، دسته‌بندی شدند. در نهایت، مشخص شد که می‌توان با الگوسازی این مدل به تعیین شاخص‌های استقرار نظام جانشین‌پروری دانشی در وزارت ورزش و جوانان اقدام کرد.

دانیالی ده‌حوض و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله‌ای به طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در صنعت پتروشیمی ایران با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان دادند که ساختار مدرن جانشین‌پروری به مثابه مقوله‌ای مرکزی در طراحی الگوی جامع جانشین‌پروری عمل می‌کند. شرایط علی در سه سطح ساختار فردی، سازمانی و مدیریتی با واسطه ساختار مدرن جانشین‌پروری بر راهبردهای نیل به مدیریت جانشین‌پروری تأثیرگذار بوده است. این راهبردها عبارتند از: تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی اثربخشی و در این میان شرایط مداخله‌گر در سه سطح خرد، سازمانی و کلان و همچنین شرایط بستر در سه حوزه چشم‌اندازهای سازمانی، بسترهای تحقق چشم‌اندازها و خط‌مشی‌های سازمانی بر این راهبردها تأثیرگذار بوده است. در نهایت پیامدهای این راهبردها و فرایند تأثیرگذاری در سه سطح خرد (فردی)، میانی (واحد) و کلان (سازمانی) بروز پیدا می‌کنند.

داوودی و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای مدل جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی را با رویکرد پژوهش آمیخته، تدوین کردند. برای این منظور، در گام اول، عوامل اولیه تشکیل‌دهنده مدل

با بررسی گسترده ادبیات نظری (به روش مرور نظام‌مند) و مصاحبه با خبرگان (اساتید دانشگاهی صاحب‌نظر در حوزه مدیریت و همچنین مدیران ارشد دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی) و با رویکرد تحلیل محتوا تلخیصی و جهت‌دار و تکنیک دلفی در قالب ۹۱ مؤلفه، شناسایی شد. سپس با استفاده از تکنیک دلفی، ۱۵ مؤلفه فرعی، تعیین و نهایی گردید. در گام بعدی به منظور برقراری ارتباط و توالی بین ابعاد و ارائه مدل ساختاری آنها، از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری بهره گرفته شد. در نهایت و براساس نظرات خبرگان و تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته، مدل جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری در پنج سطح (سطح اول شامل مؤلفه‌های ساختار و فرایند، پست‌های کلیدی و مدل شایستگی، سطح دوم شامل جبران عملکرد، ارزیابی مدون، آموزش و پرورش، شناخت آینده‌نگرانه، ارزیابی قابلیت‌ها و سازگاری فرهنگی، سطح سوم رهبری تحول‌گرا و خزانه جانشینی، سطح چهارم ایجاد انگیزش مشارکتی و سطح پنجم تعیین مسیر شغلی چندبعدی و جذب) برای نظام آموزش عالی احصا گردید.

لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای به طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری پرداختند. در این پژوهش، یکی از سازمان‌های دولتی کشور انتخاب شد و از مدیران و خبرگان آن در مورد برنامه جانشین‌پروری مصاحبه به عمل آمد. در ادامه با بهره‌گیری از روش کیفی تحلیل مضمون، مصاحبه‌های مذکور تحلیل شدند و شبکه مضامین جانشین‌پروری با ۳۲ مضمون پایه، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر، استخراج شد و با بهره‌گیری از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، روابط بین متغیرها کشف شد. نتایج پژوهش نشان داد متغیرهایی از قبیل تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری، فرهنگ جانشین‌پروری و قوانین و اسناد بالادستی، نقش مهم و کلیدی در تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی نظیر

نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی، خروجی‌های سیستم جانشین‌پروری هستند. محفوظی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به شناسایی و تبیین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش تحقیق آمیخته پرداختند. در بخش کیفی از تکنیک دلفی استفاده گردید و از روش معادلات ساختاری در بخش کمی با نمونه آماری ۳۵۳ نفری بهره‌گیری شد. نمونه‌های این مطالعه از بین کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان مشهد به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای دومرحله‌ای انتخاب شدند. بر مبنای تئوری پژوهش، مدل اولیه دارای سه بعد مدیریت استعداد؛ شامل دو مؤلفه استراتژی استعداد و طرز تفکر استعداد، بعد استراتژی مدیریت استعداد؛ شامل پنج مؤلفه ارتباطات، پرورش کارکنان، فرهنگ، مدیریت عملکرد و پاداش و قدردانی و بعد جانشین‌پروری؛ شامل سه مؤلفه ساختار، زمینه و محتوا، فرض شد. در ادامه، داده‌های گردآوری شده در بخش ارزیابی و سنجش مدل توسط تحلیل‌های عاملی تأییدی، تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که مدل مفروض برای مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی، معنی‌دار و گویای این مهم بود که از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی، بعد استراتژی مدیریت استعداد به ترتیب به میزان ۲۲ درصد و ۹۹ درصد در تبیین واریانس جانشین‌پروری و مدیریت استعداد نقش دارد.

۳- مبانی نظری

اولین افکار و ابتکار در زمینه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را هنری فایول^۱ در سال ۱۹۱۶ میلادی ارائه کرد. وی که یک نظریه‌پرداز مدیریتی بود با ارائه ۱۴ اصل مدیریت عام، تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد کرد. فایول در چهارده اصل مدیریت کلاسیک خود

که آن را در اوایل قرن بیستم مطرح کرد و تا به امروز نیز مورد توجه بوده است، خاطرنشان نمود که مدیران در برابر اطمینان از تداوم اشتغال کارکنان خود، مسئول هستند. وی معتقد است که اگر این نیاز نادیده انگاشته شود، در نهایت، افراد نامناسبی، پست‌های کلیدی سازمان را پر خواهند کرد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰).

جانشین‌پروری، در ابتدایی‌ترین تعریف خود، تعیین رهبران آینده تعریف می‌گردد اما در واقع این برنامه‌ریزی به مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد برای توسعه، از راهبرد کلانتر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نشأت می‌گیرد. در این فراگرد نظام‌یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان به دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند (عربشاهی، ۱۳۹۶). در این فراگرد، شایستگی‌های ضروری، تعیین و بر آن مبنای خزانة استعدادهای انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم و سپس خزانة استعدادهای انسانی جهت تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سازمان اطمینان می‌یابد که به منظور پر کردن نقش‌های مهم درون سازمان، به تدریج، کارکنانی استخدامی می‌شوند و پرورش می‌یابند (ادبی و همکاران، ۱۳۹۵). اغلب مدیران موفق سازمان‌ها، نقش جانشین و موضوع جانشین‌پروری را بسیار حیاتی بر شمرده‌اند. گویا برای مدیران موفق دنیا، انتخاب و تعیین جانشین، یکی از وظایف عمده مدیریتی محسوب می‌شود؛ وظیفه‌ای که شاید برای هر یک از مدیران در سمت‌های کلیدی سازمان به طور صریح، مطرح نشده باشد ولی تفکر و برنامه‌ریزی برای اجرای موفقیت‌آمیز آن، دغدغه اصلی مدیران است.

جانشین‌پروری، نگرشی قابل‌انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است (سلاجقه و همکاران،

(۱۳۹۱). لاوینگا^۱ (۲۰۰۵)، جانشین‌پروری را عامل اساسی و حیاتی می‌داند که باید به اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان، گرفته شود و به طور مستقیم، مدیران صف را درگیر کند. جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند (متقی و بهشتی‌فر، ۱۳۸۸). به اعتقاد راثول^۲ (۲۰۰۶) جانشین‌پروری، کوشش سنجیده و نظام‌مندی است که مدیران سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی و نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به‌منظور تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهند (زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳). جانشین‌پروری، مرکز برنامه‌ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه‌ای است و نیازمند نگرشی راهبردی برای آینده‌ای بلندمدت است که این اطمینان را می‌دهد که افراد شایسته و واجد شرایط و آماده برای پست‌های آینده در دسترس خواهند بود (علمداری، ۱۳۹۷).

پنج دلیل برای اهمیت جانشین‌پروری در بخش دولتی و سازمان‌های مربوط به آن عبارتند از:

- ۱- پیری نیروی کار و وارد شدن افراد غیرمتخصص
- ۲- کمبود افراد واجد شرایط در خزانه استعدادی سازمان‌های دولتی
- ۳- شرایط منحصربه‌فرد و مهارت‌های لازم برای کارشناسان و مدیران بخش دولتی
- ۴- تحقق نظام مدیریت عملکرد در سازمان برای رسیدن به سطوح بالاتر
- ۵- ثبات سازمان‌های دولتی و تعالی آنها (عبدالحسین‌زاده و لطیفی، ۱۳۹۶).

مهم‌ترین نتایج برنامه جانشین‌پروری عبارتند از: فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان بالاستعداد، شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزار پیش‌بینی

آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارمندان، افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد و مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان (بخشایشی، ۱۳۹۷).

براساس مطالعات انجام شده پنج قاعده کلی برای موفقیت مدیریت جانشین‌پروری وجود دارد که عبارتند از: قاعده اول که قواعد بعدی همه بر آن بنا نهاده می‌شود، تمرکز بر توسعه است. مدیریت جانشین‌پروری باید سامانه‌ای منعطف و مبتنی بر فعالیت‌های توسعه‌ای باشد. هدف این برنامه‌ها، آماده‌سازی نامزدهای جانشینی از طریق شیوه‌های آموزش هنگام کار و فعالیت‌هایی از قبیل واگذاری اختیار برای تصاحب مشاغل هدف است. قاعده دوم، تمرکز بر مشاغل کلیدی است. مشاغلی که برای سلامت بلندمدت سازمان لازم است. قاعده سوم، آشکارا بودن سامانه و دوری از ابهام است. قاعده چهارم، اندازه‌گیری مستمر پیشرفت و دوری کردن از ذهنیت سنتی برنامه‌ریزی جایگزینی است و قاعده پنجم، منعطف نگهداشتن سامانه است (منصوری جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲). ابعاد اصلی سیستم جانشین‌پروری موفق عبارتند از (زمانی و جرنگ، ۱۳۹۶):

- استراتژی سازمان: پایه و اساس هر سیستم جانشین‌پروری را استراتژی سازمان تشکیل می‌دهد. سیستم‌های جانشین‌پروری هم با حوزه مدیریت منابع انسانی و هم به صورت هم‌زمان با جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان مرتبط است و این دو حوزه را به هم پیوند می‌دهد. در چنین نقشی این سیستم‌ها یک منبع حیاتی هستند که نیازهای آینده سازمان به مدیران و رهبران را برای تحقق اهداف و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان تعیین می‌کند.

- متولیان و حامیان سیستم جانشین‌پروری: متولیان و حامیان هر سیستم نقش اساسی در موفقیت و مفید بودن آن از یک سو و پذیرش آن از سوی دیگران دارند. حمایت از سیستم‌های جانشین‌پروری باید در بالاترین سطح سازمان و واحدهای سازمانی متمرکز

1- Lavinga
2- Rothwell

باشد. البته این حمایت یک‌طرفه نیست بلکه این سیستم‌ها نیز از طریق پرورش مدیران شایسته، به سهم خود از مدیران ارشد سازمان ذیربط حمایت می‌کنند.

- شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها: سومین بعد سیستم‌های جانشینی، انتخاب یا شناسایی افراد مستعد است. این سیستم‌ها اساس ارزیابی خود را مستقیماً بر نتایج عملکرد افراد، پتانسیل‌های آنها و نیز مجموعه‌ای از قابلیت‌های ارزشمند مدیریتی و سازمانی قرار می‌دهند.

- آموزش و توسعه افراد مستعد: بعد از انتخاب فرد مستعد جانشینی او باید مراحل آموزش و توسعه را طی نماید تا با نیازهای آتی سازمان متناسب گردد.

۴- روش تحقیق

در پژوهش حاضر، از روش کیفی استفاده شده است. هدف از روش کیفی در این پژوهش این است که با بررسی عمیق تجربه‌ها و رفتارهای دنیای واقعی افراد، پدیده جانشین‌پروری را توضیح دهد. با توجه به موضوع مورد مطالعه، از نظریه داده‌بنیاد در این پژوهش استفاده شده است. روش داده‌بنیاد یا تئوری برگرفته از داده (نظریه بنیادی) یک روش پژوهشی استقرایی و اکتشافی است که به پژوهشگر در حوزه‌های موضوعی گوناگون امکان می‌دهد تا به جای اتکا به تئوری‌های موجود و از پیش تعیین شده خود، به تدوین یک تئوری و گزاره اقدام کند. این روش، به منظور به دست آوردن داده‌های غنی و روش‌سازی فرایندهای اجتماعی نهفته در تعاملات انسانی به کار می‌رود.

روش اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته فردی بود. با توجه به شرایط و تمایل مصاحبه‌شوندگان، تمامی مصاحبه‌ها به صورت انفرادی و با تعیین وقت قبلی انجام شد. به طوری که پس از تشریح بحث، مصاحبه‌ها با این نوع سؤال‌ها شروع شده است: ۱- نظر خود را نسبت به جانشین‌پروری بیان کنید. ۲- ارتباط بین جانشین‌پروری و بهره‌وری سازمانی را چگونه می‌بینید؟ ۳- وضع موجود در بحث جانشین‌پروری چگونه است؟ ۴- دلایل و علت‌های مؤثر بر جانشین‌پروری چیست؟ ۵- پیامدهای حاصل از این موضوع چه می‌باشد؟ و مباحث ضمن نوشته شدن و ضبط مکالمات، صورت می‌پذیرفت. پس از هر مصاحبه، آن مصاحبه، تحلیل می‌شد. به طور متوسط ۵۰ الی ۶۰ دقیقه برای زمان مصاحبه در نظر گرفته شد. مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که به مرحله اشباع نظری رسید و فرایند جمع‌آوری داده‌ها به پایان رسید. در این پژوهش، انتخاب نمونه‌ها نیز تا جایی تداوم یافت که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفته باشد و پژوهشگران دریافتند که نمونه‌های بعدی، اطلاعات متمایزی در اختیار نخواهند گذاشت. در کل، پژوهشگران از طریق ۱۵ مصاحبه، به اشباع نظری رسیدند که با توجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد (۱۵±۱۰) نمونه برای انجام مصاحبه کافی می‌باشد (Cavell, 1996). جامعه آماری مورد مطالعه در بخش کیفی؛ شامل رؤسا، مدیران و متخصصان سازمان‌های دولتی استان هرمزگان؛ شامل دارایی، بانک ملی، ثبت احوال، ثبت اسناد و تأمین اجتماعی بود (جدول ۱).

جدول ۱- نمونه جامعه آماری مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی

سازمان	رؤسا، مدیران و معاونان
اداره کل امور اقتصادی و دارایی	۳
اداره کل امور شعب بانک ملی	۳
اداره کل ثبت احوال	۳
اداره کل ثبت اسناد و املاک	۳
اداره کل تأمین اجتماعی	۳
جمع	۱۵

برای داده‌های کیفی پژوهش، از طریق تحلیل محتوا و فرایند کدگذاری مبتنی بر طرح نظام‌مند راهبرد نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین^۱ (۱۹۶۷)، استفاده شد. در این طرح، مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی انجام شده است. کدگذاری در نظریه مفهوم‌سازی داده، شکلی است از تحلیل محتوا که در پی یافتن و مفهوم‌سازی موضوعات قابل‌بحثی است که در میان انبوه داده‌های اطلاعاتی وجود دارند. کدگذاری باز عبارت است از: فرایندی تحلیلی که از طریق آن، مفاهیم مشخص شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها از درون کشف می‌گردد. در مرحله کدگذاری باز، پژوهشگر، مفاهیم را شناسایی می‌کند و برحسب خصوصیات و ابعادش، بسط می‌دهد. در این مرحله، پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق جز کردن اطلاعات به شکل‌بندی مقوله‌های اطلاعات درباره پدیده مورد مطالعه، سؤال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها می‌پردازد. در مرحله بعد کدگذاری محوری، پژوهشگر، یکی از مقوله‌ها را محور فرایند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد و سپس مقوله‌های دیگر را به‌عنوان شاخص به آن ارتباط می‌دهد. سرانجام، با رمزگذاری گزینشی، مقوله‌ها پالایش می‌شوند و با طی این فرایندها، در نهایت، چارچوبی نظری پدیدار می‌شود. در این تحقیق، هنگام تجزیه و تحلیل داده‌ها، مفاهیم از طریق کدگذاری، به‌طور مستقیم از رونوشت مصاحبه‌ها با توجه به مفاهیم مشترک بین آن‌ها احصا گردید. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی و فرعی و به‌طور منظم، بررسی شد. مقوله‌ها با توجه به شباهت آن‌ها کلاسه‌بندی شدند، سپس مقوله‌های مشترک، حذف و مقوله‌های فرعی، شاخص‌گذاری گردیدند. برای اعتباریابی، مجدداً به مصاحبه‌شدگان،

مراجعه و اجزای الگو به آنان ارائه شد و از آنان در رد مقوله‌ها نظرخواهی گردید.

از آنجا که در فرایند این پژوهش، حجم زیادی از داده‌ها و اطلاعات؛ نظیر مفاهیم، مضامین، مقولات و مؤلفه‌ها وجود دارد، در سازمان‌دهی و تحلیل این داده‌ها، چه از نظر مدت‌زمان و چه از نظر حجم پردازش، از تحلیل داده‌های کیفی استفاده شد. در این تحقیق، از نرم‌افزار مکس کیودا^۲ استفاده شد. این نرم‌افزار در حوزه تحقیقات کیفی می‌باشد که به پژوهشگران در حوزه سازمان‌دهی و تحلیل داده‌ها کمک می‌کند. مکس کیودا، یک نمونه کامل و پیشرو از این نرم‌افزارها است که ضمن پشتیبانی کامل از زبان فارسی، برای تجزیه و تحلیل کمتی و کیفی انواع داده‌های متنی، صوتی و تصویری و نیز برای ایجاد نظریه‌های مختلف نظیر داده‌بنیاد، مفید می‌باشد.

رویکرد کلی در روش داده‌بنیاد استفاده شده در این پژوهش، استقرایی است؛ به این معنا که تحلیل از کدگذاری باز کوچک‌ترین و جزئی‌ترین مفاهیم در داده‌های تحقیق، آغاز شد و با گردهم‌آوردن مفاهیم مرتبط و اتصال منطقی آن‌ها در کدگذاری محوری، لایه بالاتر که حاوی گزاره‌ها و مفاهیم جدید کمتری است شکل می‌گیرد. با تکرار عمل ادغام گزاره‌ها طی مرحله کدگذاری گزینشی، علاوه بر اینکه به مفاهیم بدیعی دست می‌یابیم تعداد آن‌ها باز هم کاهش یافته و نتیجه کار به سمت گزاره‌هایی سوق می‌یابد که به لحاظ تعداد، محدود ولی از نظر معنا و مفهوم، گسترده و غنی هستند. برای اجرای این منطق در تحقیق، ابتدا مستندات ورودی تحقیق، مورد بررسی دقیق قرار گرفت و بر اساس محورها، گزاره‌های مرتبط به امور جانشین‌پروری انتخاب و پس از اصلاح فرمت به نرم‌افزار منتقل شدند. در مرحله بعدی که حساس‌ترین و پیچیده‌ترین بخش تحقیق است مفاهیم پایه، تعیین شد و عمل کدگذاری باز روی آن‌ها انجام گردید. در پایان

1- Strauss and Corbin

2- MAXQDA

تحقیق، به منظور تدوین مدل‌های ارتباطی مؤلفه و مضامین جانشین‌پروری بهره‌گیری از روش مدل‌سازی موجود در نرم‌افزار مکس کیودا مؤلفه‌های مربوط، در ابعاد پنج‌گانه الگو استخراج و تدوین گردید و نمودار درختی ترسیم شد.

۵- یافته‌های تحقیق

در روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد، کشف و تولید نظریه، بر مبنای حقایق و واقعیات موجود و از طریق جمع‌آوری نظام‌مند داده‌ها و با مدنظر قرار دادن کلیه جوانب- بالقوه- مرتبط با موضوع تحقیق، صورت می‌گیرد. داده‌های جمع‌آوری شده سیر تکاملی خود را تا رسیدن به تئوری، طی می‌کنند.

در پژوهش حاضر، بخش اول از فرایند کدگذاری باز، صورت گرفت و در مجموع، تعداد ۱۸۰ کد از مصاحبه استخراج شد. در بخش دوم از کدگذاری باز که شناسایی مفاهیم و شاخص‌ها می‌باشد، ارتباط بین کدها شناسایی شد و از لحاظ تشابه و تفاوت‌ها به منظور ایجاد مقوله‌ها، مورد بررسی و شناسایی قرار گرفت و آنهایی که دارای معنای یکسانی بودند در یک مقوله قرار گرفتند و در مجموع، تعداد پنج بعد که ارتباط‌دهنده کدها بودند مشخص شد. این پنج بعد، به ابعاد مختلف که نشان‌دهنده طبقات اصلی و کلیدی هستند ارتباط مستقیم با هدف پژوهش دارند و به دسته‌های پنج‌بعدی، شناسایی و استخراج شدند (جدول ۲).

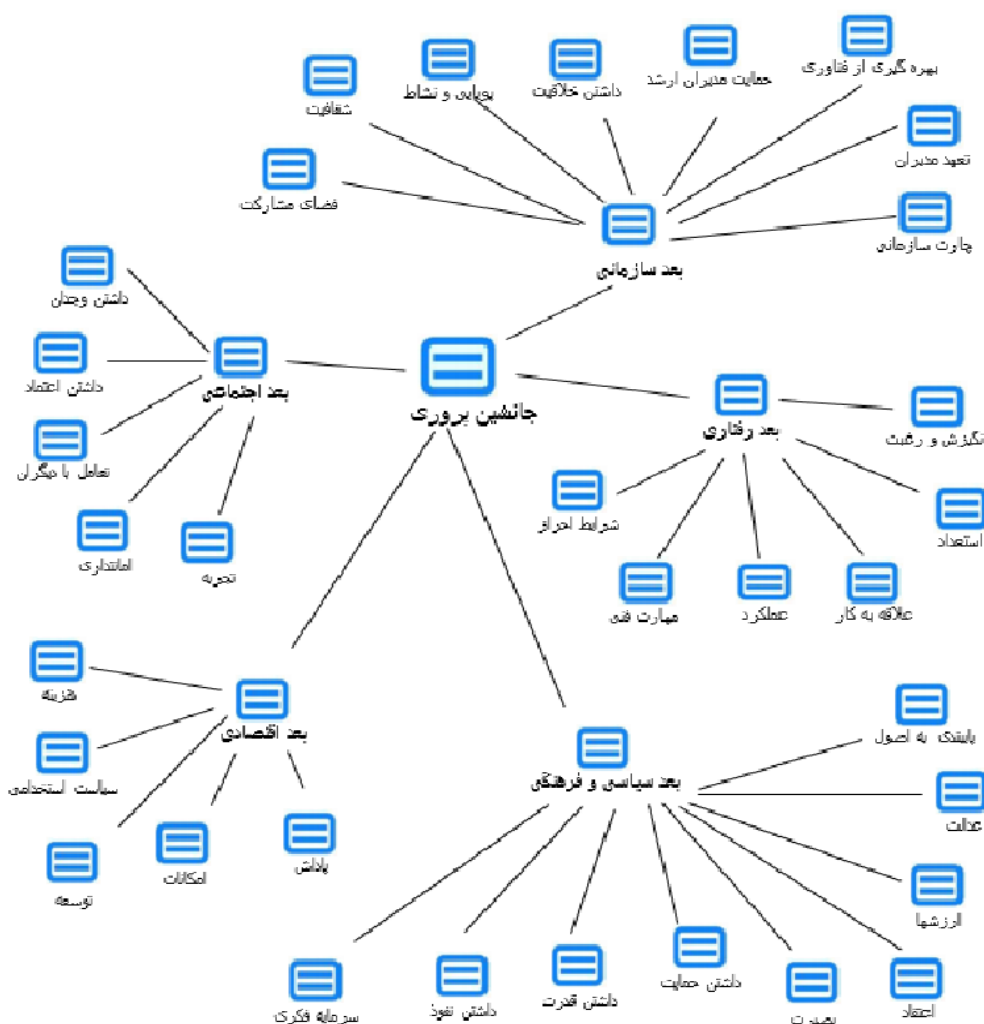
جدول ۲- ابعاد، مفاهیم، شاخص‌ها و مفاهیم استخراج شده از جملات باز

ابعاد	مفاهیم و شاخص‌ها	مفاهیم استخراج شده از جملات باز
عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری	بعد سازمانی	بهره‌گیری از فناوری، حمایت مدیران ارشد، داشتن خلاقیت، پویایی و نشاط، شفافیت، تعهد مدیران، چارت سازمانی، فضای مشارکت
	بعد رفتاری	انگیزش و رغبت، استعداد، علاقه به کار، شرایط احراز، عملکرد و مهارت، مهارت فنی
	بعد اجتماعی	داشتن وجدان، داشتن اعتماد، تجربه، تعامل با دیگران، امانت‌داری
	بعد اقتصادی	پاداش و ارتقا، امکانات و تجهیزات، محاسبه هزینه و منفعت، سیاست استخدامی، توسعه و پیشرفت
	بعد سیاسی و فرهنگی	داشتن نفوذ، داشتن قدرت، داشتن حمایت، بصیرت، عدالت، اعتقاد و باورها، ارزش‌ها، پایبندی به اصول، سرمایه فکری، کارکنان شایسته
		توجه به فناوری، حمایت مدیران، خلاق بودن فرد، داشتن نشاط، شفاف بودن فرد، توجه به تعهد فرد، دارای چارت سازمانی، توجه به مشارکت فرد، توجه به موفقیت افراد
		داشتن انگیزه، توجه به استعداد فرد، توجه به علایق، داشتن شرایط احراز در شغل، توجه به عملکرد فرد، توجه به تخصص فرد
		دارا بودن وجدان کاری، اعتماد داشتن به فرد، دارای تجربه کاری مفید، تعامل‌پذیر بودن فرد، توجه به امانت‌داری فرد، توجه به فرایند
		شناسایی انواع پاداش‌ها، توجه به بستر سخت‌افزار و نرم‌افزاری، توجه به سودمندی فرد، داشتن خط‌مشی لازم، توجه به توسعه
		دقت و توجه در داشتن نفوذ فرد، توجه به قدرت افراد، زمینه‌های حمایت و شناسایی و آگاهی، توجه به ارزش و عقیده فرد، توجه به اصول و عقاید، داشتن سرمایه فکری، توجه به شایسته بودن فرد

مدل مؤلفه‌ها و ابعاد شاخص‌گذاری شده در جانشین‌پروری

یافته‌ها نشان می‌دهند که علل و عوامل مؤثر در جانشین‌پروری عبارتند از پنج بعد که شامل: بعد

سازمانی، بعد رفتاری، بعد اجتماعی، بعد اقتصادی و بعد سیاسی و فرهنگی می‌باشد. جزئیات مدل نیز شامل ۳۱ مؤلفه است که در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱- مدل بومی جانشین‌پروری

مرحله کدگذاری باز: شامل ۱۸۰ گزاره و مفاهیم استخراج شده از متن

- علل و زمینه‌ها: بعد سازمانی، بعد رفتاری، بعد اجتماعی، بعد اقتصادی، بعد سیاسی و فرهنگی
- عوامل میانجی: عدالت سازمانی، نوع فرهنگ، حجم و اندازه سازمان، مأموریت سازمان
- پدیده اصلی یا وضع موجود: جانشین‌پروری
- پیامدهای پدیده: پویایی و نشاط، فضای مشارکت حداکثری استفاده از خلاقیت بهتر، حمایت بیشتر از مدیران، افزایش میل و رغبت، افزایش علاقه به کار، عملکرد بالا، داشتن مهارت فنی بالا، داشتن تعامل بیشتر با دیگران

مرحله کدگذاری انتخابی: شامل ابعاد چهارگانه مدل کیفی پژوهش
 علل و زمینه‌ها (۵ بعد) عوامل میانجی (۴ بعد) پدیده اصلی (۱ بعد) و پیامدها

شکل ۲- فرایند مدیریت داده و مراحل کدگذاری

الگوی مدل بومی جانشین‌پروری

تئوری مطرح شده در تحقیق حاضر، سازوکارهایی را بیان می‌کند که از طریق آن، فرایند الگوی مدل بومی جانشین‌پروری را در شکل ۳ نشان می‌دهد. الگوی ارائه شده بر اساس الگوی پارادایم است که:

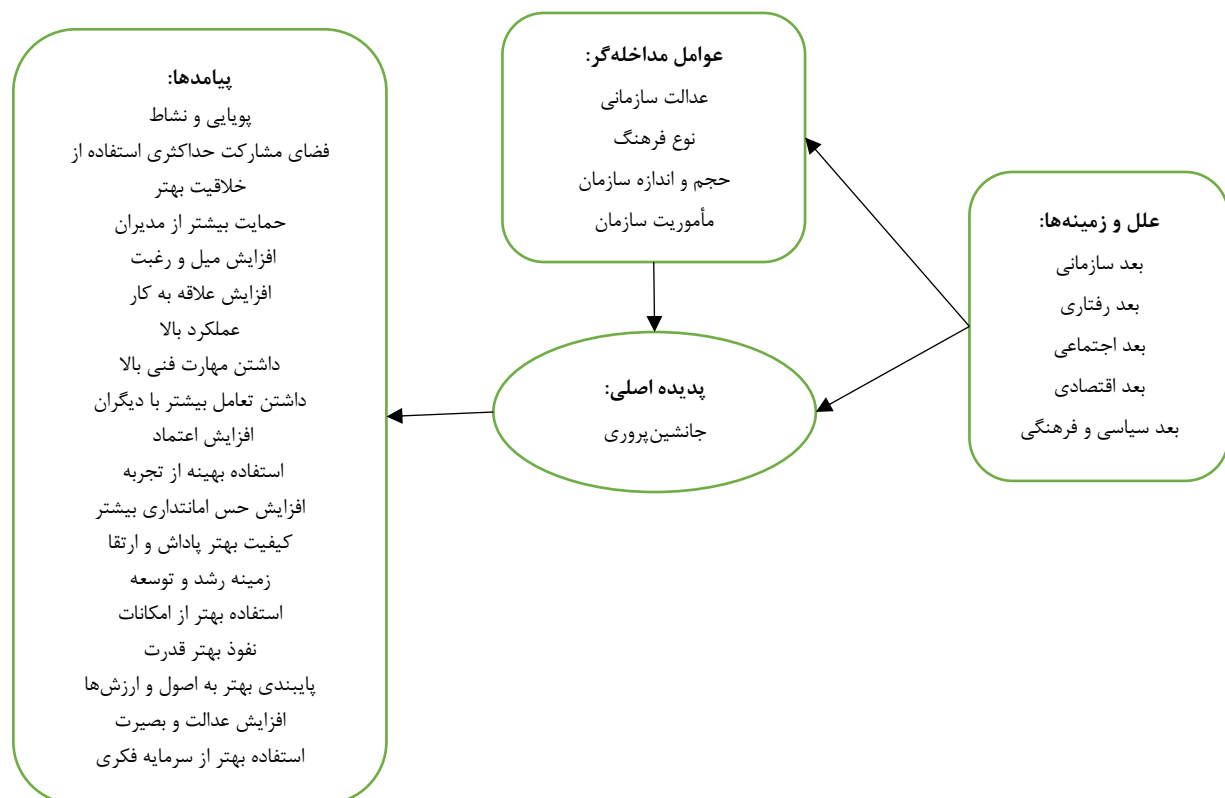
۱- پدیده اصلی (جانشین‌پروری): در این پژوهش، تدوین مدل بومی جانشین‌پروری مطالعه شده است؛ لذا این مقوله، به عنوان پدیده اصلی و محوری انتخاب شد.

۲- علل و زمینه‌ها: علل و زمینه‌ها از منظر صاحب‌ه‌شوندگان و عناصر کلیدی در سازمان‌های دولتی در این پژوهش نشان داده شده است. در واقع این موارد، بستری هستند که باید وجود داشته باشند تا بتوان اقدامات لازم و مناسب را انجام داد. این عوامل می‌توانند مسیر پیشرفت در این حوزه را نشان دهند و این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده جانشین‌پروری می‌شود. در تحقیق حاضر، ابعاد سازمانی، رفتاری، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی علل و زمینه‌ها محسوب

می‌شوند. ایجاد هر نوع تغییر در این عوامل می‌تواند تأثیر مستقیمی بر برنامه‌های راهبردی و پیامدها داشته باشد.

۳- عوامل مداخله‌گر: شرایط عامی هستند که مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط را تشکیل می‌دهند. این عناصر، بر پدیده اصلی جانشین‌پروری، تأثیر با واسطه می‌گذارند. در واقع این موارد، برخی از موانعی هستند که بر پدیده، تأثیر می‌گذارند و مانع یا مداخله‌گر نامیده می‌شوند. به عبارت دیگر، اینها موانعی هستند که در راه انجام راهبردها برای تهیه و اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی وجود دارند. در پژوهش حاضر، عدالت سازمانی، نوع فرهنگ، حجم و اندازه و مأمویت سازمان، به منزله عوامل مداخله‌گر هستند.

۴- پیامدها: بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که می‌توان در سازمان به آنها توجه و برای تصمیم‌گیری بهتر در سازمان‌ها از آنها استفاده کرد. اگر در این مدل، عوامل و شرایط، به خوبی عمل کنند، مطمئناً می‌توانند در برون‌داد و نتایج، مطلوب و اثربخش باشند.



شکل ۳- الگوی کیفی پژوهش

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مدل تدوین شده در این پژوهش، برگرفته از تئوری داده‌بنیاد و بر اساس دیدگاه و نظرهای رؤسا، مدیران و معاونان یا متخصصان و عوامل اجرایی و مدیران میانی سازمان‌های دولتی استان هرمزگان می‌باشد. مدل بومی تدوین و ارائه شده، عوامل مرتبط و تأثیرگذار بر جانشین‌پروری را نشان می‌دهند. در این پژوهش، در مجموع ۱۸۰ کد از مصاحبه‌ها استخراج شد که پس از شناسایی مفاهیم و شاخص‌ها در مجموع، ابعاد اصلی مدل شامل: علل و زمینه‌ها (بعد سازمانی، بعد رفتاری، بعد اجتماعی، بعد اقتصادی، بعد سیاسی و فرهنگی)، عوامل میانجی (عدالت سازمانی، نوع فرهنگ، حجم و اندازه سازمان و مأموریت سازمان) و عوامل پیامدی (پویایی و نشاط، فضای مشارکت حداکثری استفاده از خلاقیت بهتر، حمایت بیشتر از مدیران، افزایش میل و رغبت، افزایش علاقه به کار، عملکرد بالا، داشتن مهارت فنی بالا، داشتن تعامل بیشتر با دیگران)، مشخص شدند و مدل جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان بر اساس تئوری داده‌بنیاد تدوین شد. بر اساس مدل تدوین شده، می‌توان نتیجه گرفت که درک الگوی عناصر مرتبط با جانشین‌پروری، بسیار پیچیده است و ممکن است در سازمان‌های مختلف، متفاوت باشد. اما آنچه از این مدل تدوین شده، مشخص می‌شود این است که باید در سازمان‌های دولتی، به موضوع جانشین‌پروری بسیار اهمیت داده شود؛ زیرا از این طریق می‌توان افراد شایسته و مستعد را جذب کرد و به پویایی و نشاط و کارآمدی بهتر نیروها در سازمان دست یافت. البته به کارگیری این مدل در بخش دولتی، نیاز به بسترها و شرایطی دارد که به صورت کامل تبیین شد. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد:

- به کارگیری فضای مشارکت و بهره‌مندی از خلاقیت
- حمایت بیشتر از مدیران
- تقویت و افزایش میل و رغبت در امور شغلی
- همگام شدن در مهارت فنی

- داشتن تعامل بیشتر با دیگران

- دخیل نمودن و استفاده بهینه از تجربه

- افزایش حس امانت‌داری بیشتر

- کیفیت بهتر پاداش و ارتقا

- ضرورت تدوین در زمینه رشد و توسعه

- تقویت بیشتر از امکانات

- توجه به پایبندی در اصول و ارزش‌ها.

۷- منابع

- ادبی، سمیه؛ بخشی، ناهید؛ ادبی، یوسف؛ ناوی، زهرا. (۱۳۹۵). بررسی و تبیین مدیریت جانشین‌پروری. سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.
- اشتراس، اشل؛ کوربین، ژولیت. (۱۳۸۷). اصول روش تحقیق کیفی (نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها). ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- بخشایشی، فاطمه. (۱۳۹۷). امکان‌سنجی استقرار مدیریت جانشین‌پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی. دو ماهنامه پژوهش در هنر و علوم انسانی، ۳(۳)، ۷۳-۸۷.
- تاج‌الدین، محمد؛ معالی تفتی. (۱۳۸۷). مدیریت استعداد (تجربه‌های طلایی) جانشین‌پروری، کلید نجات در بحران استعدادها. نشریه تدبیر، شماره ۱۹۹، ۶۶-۶۷.
- حسینیان، شهامت؛ روضه‌ای، منصور؛ شمسی، علیرضا. (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۳(۳۹)، ۹۹-۱۶۶.
- دانیالی ده‌حوض، محمود؛ علامه، سید محسن؛ صفری، علی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد. نشریه پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۰(۱)، ۱۰۵-۱۴۰.
- داوودی، سید علی؛ یعقوبی، نورمحمد؛ ایمانی، عبدالمجید. (۱۳۹۶). الگوی جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان. نشریه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۸)، ۲۵۱-۲۷۶.

- رضایی، نسرین؛ نظری، کامران. (۱۳۹۳). جانشین‌پروری و چالش‌های آن در بخش دولتی. همایش بین‌المللی مدیریت. زمانی، آزاد؛ جرننگ، احمد. (۱۳۹۶). مدیریت استعداد و جانشین‌پروری. کنفرانس پژوهش‌های نوین ایران و جهان در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم انسانی. زین‌الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا؛ وزیری، مژده. (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. نشریه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، ۵۱-۷۲. سلاجقه، سنجر؛ خسروپور، مهدیه؛ نیک‌پور، امین. (۱۳۹۱). مدیریت جانشین‌پروری نیاز امروز در سازمان‌ها. نشریه تدبیر، شماره ۲۰، ۷-۱. عبدالحسین‌زاده، محمد؛ لطیفی، میثم. (۱۳۹۶). فهم الگوی فرایندی طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۹(۴)، ۵۵-۸۰. عربشاهی، توتان. (۱۳۹۶). بررسی ارزیابی کاندیدها بر جانشین‌پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران. دوماننامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۲(۲)، ۳۱-۲۱. علمداری، حمید. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی برنامه‌ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب. نشریه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۴، ۳۸-۵۳. قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ سبکرو، مهدی. (۱۳۹۰). کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳(۱)، ۱۳۹-۱۱۹. کریمی، مریم؛ حیدری‌نژاد، صدیقه؛ مهرعلی‌زاده، یدالله. (۱۳۹۹). تدوین الگوی مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان براساس نظریه داده‌بنیاد. نشریه مطالعات مدیریت پژوهشی، ۱۲(۶۱)، ۸۴-۵۹. لطیفی، میثم؛ عبدالحسین‌زاده، محمد؛ آذرفر، امیر. (۱۳۹۵). طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل سازی ساختاری-تفسیری. نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴(۴)، ۳۳-۵۰. متقی، محمدحسین؛ بهشتی‌فر، ملیکه. (۱۳۸۸). مدل کانال رهبری در فرایند جانشین‌پروری. نشریه تدبیر، شماره ۲۱۱، ۲۴-۲. محفوظی، علی؛ لفظ‌فروشان، داود؛ قربانی، محمود. (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی). نشریه مدیریت بهره‌وری، ۱۳(۱)، ۲۷۵-۲۴۹. منصوری جلیلیان، امیر؛ صوفی، علیرضا. (۱۳۹۲). جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی براساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۷(۲۳)، ۵۷-۳۱. Ahmad, Z., & Yaseen, M. R. (2018). Moderating role of education on succession process in small family businesses in Pakistan. *Journal of Family Business Management*. Cavell, S. (1996). *Contesting tears: The Hollywood melodrama of the unknown woman*. University of Chicago Press. Helton, K. A., & Jackson, R. D. (2007). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*, 36(4), 335-347. Hills, A. (2009). Succession planning—or smart talent management?. *Industrial and commercial Training*. Hor, F. C., Huang, L. C., Shih, H. S., Lee, Y. H., & Lee, E. S. (2010). Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. *Computers & Mathematics with Applications*, 60(3), 528-540. Krauss, J. A. (2007). Succession Planning and Talent Management Recommendation Reduce Workforce Attrition and Preparation for an Aging Population.

- Unpublished doctoral dissertation. Wilmington University, Wilmington.*
- Luan, C. J., Chen, Y. Y., Huang, H. Y., & Wang, K. S. (2018). CEO succession decision in family businesses—A corporate governance perspective. *Asia Pacific Management Review*, 23(2), 130-136.
- Mateso, P. E. (2010). *Understanding succession planning and management efforts at Midwestern University: A mixed methods study* (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
- McDowall, A., & Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel review*.
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257.
- Rothwell, W. J. (2009). *The manager's guide to maximizing employee potential: Quick and easy strategies to develop talent every day*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.