

## Research Paper

# Designing a model for human resource succession in public organizations: Exploratory research based on Grounded Theory

Mansour Kheirgoo<sup>\*1</sup>Zeinab Shokri<sup>2</sup><sup>1</sup> Associate Professor, Faculty of Management, Imam Ali University, Tehran, Iran<sup>2</sup> PhD, Policy Making in public sector, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran**Received:**

December 19, 2021

**Accepted:**

February 22, 2022

**Available online:**

April 4, 2022

**Keywords:**

Human resources, Succession, Talent, Competence, Grounded Theory.

## Abstract

Today, leading organizations have realized the importance of continuous preparation and development of their employees for the future growth of the organization. Awareness and recognition of organizations and the need for succession management has caused the need for succession in organizations to be emphasized more than ever. Rapid changes in organizational environments and different conceptual perspectives on succession also complicate the problems of appropriate experience. Implementing the succession system leads to the dynamism of the organization and the efficiency of human resources and can facilitate the way for achieving the goals and policies of the organization. The purpose of this study is to design and explain the pattern of human resource substitution. In this regard, the research focuses on identifying the dimensions and components of the succession model in public organizations. The research method is based on a qualitative approach in which the data required for the research are collected based on semi-structured interview tools with 17 experts in the scientific community and using the Grounded theory approach. The results of the interviews were divided into three categories of open, axial and selective coding to provide the most important and basic components for classification by combining, shrinking and minimizing the results. Based on the research findings, the succession model in public organizations includes five general dimensions of human resource talent identification, succession database formation, succession selection, and training and development of selected successors. In other words, based on the findings of this study, the optimal path of succession breeding in public organizations is to cross these five dimensions. The mentioned model has a high generalizability due to its comprehensiveness.

## Extended abstract

### 1. Introduction

The development of public organizations and the expansion of the scope of their responsibilities and interactions with their stakeholders have

increased the complexity of the processes, activities and tasks of organizations, and this complexity has made the need for quality, specialized and experienced human resources

\* **Corresponding author:** Mansour Kheirgoo

**Address:** Imam Ali University, Tehran, Iran

**Email:** [mkhitmanager@gmail.com](mailto:mkhitmanager@gmail.com)

even more apparent. In fact, due to the changes and developments of the present era and the entry of organizations into the knowledge-based economy, today manpower is considered as the most vital strategic element and the most fundamental way to increase the efficiency and effectiveness of the organization (Abedini et al., 1397).

Retaining and attracting quality human resources in public organizations on the one hand and a more fundamental approach, ie education of quality and talented human resources in the form of programs and succession activities in order to replace these human resources in vacant positions in the organization and create to the conditions for effective development of the career path of human resources in public organizations is important. In this regard, public organizations in order to perform their professional duties in accordance with legal standards and requirements, must establish policies and procedures to ensure the existence of sufficient human resources with the necessary ability and competence and committed to ethical principles. Despite the efforts made in the public organizations of the country, the issue of creating and establishing an effective succession system seems to be a major concern in organizations. However, a key factor in the failure of such programs and strategies is the lack or, in essence, the lack of specific and indigenous models with the responsibilities and tasks of public organizations and the imitation of disproportionate patterns and designs. The lack of an effective practical and local succession model has led to serious and important issues in the field of human resources of public organizations. The present study aims to identify the current situation of human resource management and the talents of public organizations, as well as the dimensions and components affecting succession in public organizations in Iran, to determine its effective factors and to eliminate Weaknesses and increase the efficiency and effectiveness of employees, to design a model of succession in action. Accordingly, the main question of the research is how the model of succession in public organizations? And what are its dimensions, components and indicators?

## 2. Research Methods

The present study is an exploratory study that has been done using the Grounded theory approach. The rationale for using this analysis technique at this stage of the research goes back to its application (Creswell, 2003). The research data was obtained through in-depth interviews with people who are considered as experts and thinkers. The statistical population of the research is the professors and experts of the scientific and academic community, as well as the specialists and managers of the organizations. In this research, based on the Grounded theory strategy, theoretical sampling (targeted selection of individuals) has been used. Theoretical sampling continued until the categories reached theoretical saturation; Theoretical saturation is the stage in which new data on a category does not emerge, the category expands, and relationships between categories are established and validated (Creswell and Miller, 2000). The research method is based on a qualitative approach in which the data required for the research are collected based on semi-structured interview tools with 17 experts in the scientific community and using the Grounded theory approach. The duration of the interviews was between 30 and 50 minutes for each person to have enough time to express the views of the interviewees.

The results of the interviews were divided into three categories of open, axial and selective coding to provide the most important and basic components for classification by combining, shrinking and minimizing the results.

## 3. Results

In this research, the purpose is to design and explain the pattern of human resource substitution. In this regard, the research focuses on identifying the dimensions and components of the succession model in public organizations. The research method is based on a qualitative approach in which the data required for the research are collected based on semi-structured interview tools with 17 experts in the scientific community and using the Grounded theory approach. The results of the interviews were divided into three categories of open, axial and selective coding to provide the most important

and basic components for classification by combining, shrinking and minimizing the results. Based on the research findings, the succession model in public organizations includes five general dimensions of human resource talent identification, succession database formation, succession selection, and training and development of selected successors. In other words, based on the findings of this study, the optimal path of succession breeding in public organizations is to cross these five dimensions. The mentioned model has a high generalizability due to its comprehensiveness.

#### **4. Conclusion**

Based on the findings of this research, it can be said that in order to realize the succession system in public organizations, five steps of human resource talent identification, formation of succession database, empowerment factors, support factors and alternative education and development They must be carefully implemented. According to experts, the first step is to identify human resource talent based on the criteria of various competencies and selection. Then a comprehensive and complete database of Talented people to administrative and organizational positions is formed. A set of organizational support factors, including the support of senior management, the organization's support rules and regulations, the positive opinion of the organization's consultants, and the results of organizational inquiries provide the basis for choosing a successor. Empowering factors such as information technology infrastructure of the organization, knowledge infrastructure of the organization, financial resources of the organization and alignment of succession with organizational policies facilitate the process of selecting a successor. Finally, after succession planning, in order to acquire the necessary skills to take organizational positions, training and development of selected and successors is given priority.

Comparison of the dimensions and components identified in the present research model with other common patterns of succession shows similarities and differences. One of the advantages of the present study is to pay attention and focus on Iranian and Islamic criteria and to present a model appropriate to Iranian public

organizations. It is important to note that few serious studies on succession have been conducted in Iran using the Grounded theory method, and many succession models have Western roots, which in some cases may be related to organizational culture and The non-organizational nature of Iranian society is inconsistent.

#### **Funding:**

There is no funding support.

#### **Authors' contribution:**

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

#### **Conflict of interest:**

no conflict of interest authors declared.

#### **Acknowledgments:**

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

علمی

# ارائه الگوی جانشین پروری منابع انسانی در سازمان های دولتی: پژوهشی اکتشافی مبتنی بر تحلیل داده بنیاد

منصور خیرگو<sup>\*۱</sup>، زینب شکری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دکترای تخصصی، دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> دکترای تخصصی مدیریت سیاستگذاری عمومی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران



10.22080/SHRM.2022.23241.1280

## چکیده

امروزه سازمان‌های پیشرو به اهمیت آماده سازی مستمر و توسعه شایگان خود برای رشد آتی سازمان پی برده اند. آگاهی و تشخیص سازمان ها و نیاز به مدیریت جانشین پروری سبب شده است ضرورت جانشین پروری در سازمان ها بیش از پیش مورد تاکید قرار گیرد. تغییرات سریع در محیط های سازمانی و دیدگاه های مختلف مفهومی جانشین پروری مشکلات مربوط به تجربه مناسب آن را پیچیده تر نیز می کند. اجرایی کردن نظام جانشین پروری موجب پویایی سازمان و کارآمدی منابع انسانی می گردد و می تواند مسیر تحقق اهداف و سیاست های سازمان را به خوبی تسهیل نماید. هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین الگوی جانشین پروری منابع انسانی می باشد. در این راستا پژوهش بر شناسایی ابعاد و مؤلفه های الگوی جانشین پروری در سازمان های دولتی تمرکز دارد. روش پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی است که داده های مورد نیاز پژوهش بر اساس ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۷ تن از خبرگان جامعه علمی و با استفاده از شیوه تحلیل نظریه داده بنیاد گردآوری شده است. نتایج حاصل از پیاده سازی مصاحبه ها در قالب سه دسته کدگذاری باز، محوری و انتخابی قرار گرفتند تا از طریق ترکیب، انقباض و کوچک سازی نتایج، مهمترین و اساسی ترین مؤلفه ها به منظور دسته بندی فراهم آیند. بر اساس یافته های پژوهش، الگوی جانشین پروری در سازمان های دولتی، شامل پنج بعد کلی استعداد یابی منابع انسانی، تشکیل بانک اطلاعات جانشینی، جانشین گزینی و آموزش و توسعه جانشین منتخب می باشد. به عبارتی دیگر مبتنی بر یافته های این پژوهش مسیر مطلوب جانشین پروری در سازمان های دولتی عبور از این پنج بعد می باشد. الگوی مذکور، به دلیل جامع بودن قابلیت تعمیم پذیری بالایی دارد.

تاریخ دریافت:

۲۸ آذر ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۳ اسفند ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۱۵ فروردین ۱۴۰۱

کلیدواژه ها:

منابع انسانی، جانشین پروری، استعداد، شایستگی، نظریه داده بنیاد.

## ۱ مقدمه

جابه جایی و گذر نسلی نیز به چشم می خورد و مشکلات انتقال دانش، مشکلات پیاپی در منابع انسانی و نیاز به تغییر در خط مشی منابع انسانی و شرایط دشوار اقتصادی در سال های اخیر، مدیران ارشد را به این فکر وا داشته که آیا صرف زمان و هزینه برای پرورش جانشینان ارزش این کار را دارد یا خیر؟ آنها این طور استدلال می کنند که با وجود افراد بیکار و مستعد بی شمار در بازار کار، یافتن جانشین برای بازنشستگان، کار چندان سختی نخواهد بود، لکن این استدلال منطقی نیست. نکته اینجاست که برنامه ریزی جانشین پروری بخشی از این کار است و تکیه بر بازارهای خارجی نیروی کار برای یافتن استعداد، راهبرد عقلانه ای نخواهد بود؛ زیرا به ناپدید گرفتن فرهنگ و تجربیات خاص سازمان می انجامد (Collings & Mellahi, 2009). به علاوه نتایج پژوهشی

توسعه سازمان های دولتی و گسترده شدن دامنه مسئولیت ها و تعاملات آنها با ذینفعان خود، بر پیچیدگی فرآیندها، فعالیت ها و وظایف سازمان ها افزوده و این پیچیدگی نیاز به منابع انسانی باکیفیت، متخصص و باتجربه را بیش از پیش آشکار نموده است. در واقع با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان ها به اقتصاد دانش محور، امروزه نیروی انسانی به عنوان حیاتی ترین عنصر استراتژیک و اساسی ترین راه برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان محسوب می شود (Abedini et al., 2018). در عصر حاضر، دنیا با سرعت بیشتر از همیشه در حال تغییر است و این تغییرات در حیطه

\* نویسنده مسئول: منصور خیرگو

آدرس: دکترای تخصصی، دانشیار گروه مدیریت دانشگاه امام علی (ع)

ایمیل: mkhitmanager@gmail.com

تصاحب خواهند کرد و " تضمین ثبات تصدی کارکنان " از وظایف مدیریت سازمان می باشد. نظام جانشین پروری یکی از مهم ترین سازوکارهای در دسترس برای تضمین تأمین نیروی کار آینده در سازمان هاست (Hosseini et al., 2018). طبق تعریف، جانشین پروری، فرایندی است که طی آن نیروهای مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی ردبلا و مشاغل کلیدی سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می شوند (Helton & Jackson, 2013). برای ایجاد یک طرح جانشینی ساختاریافته، سازمان ها می بایست از جانشین پروری و مدیریت استعداد بهره گیرند (Groves, 2007). جانشین پروری "فرآیند نظام مند تعیین نقش های حیاتی در سازمان، شناسایی و ارزیابی جانشین های احتمالی و تعلیم آن ها با تجارب و مهارت های مناسب برای نقش های فعلی و آینده" می باشد. (Stadler, 2011). برنامه ریزی جانشین پروری وقتی مطرح می شود که یک سازمان، روش های ویژه ای را برای شناسایی، پرورش و نگهداری افراد متعهد در درازمدت تهیه کند (Rothwell, 2010). به بیانی ساده تر، مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری، به سازمان اطمینان می دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت (Hills, 2009). در واقع، در برنامه جانشین پروری، با در نظر گرفتن تغییرهای سریع محیطی، به جای یک برنامه جایگزینی ساده بر تشکیل و به روزرسانی خزانه استعداد پویا و مستمر تأکید می گردد (Byham, 2002). اغلب عبارت جانشین پروری برای نشان دادن استراتژی ها جهت به کارگیری، جامعه پذیری و پرورش استعدادهایی است که از نظر راهبردی برای آینده سازمان مهم تلقی می شوند (Rothwell, 2005). برک معتقد است زمانی که استراتژی های به کارگیری، انتخاب و حفظ به مدیریت جانشین پروری اضافه می شوند، فرایند حاصل می تواند شبیه مدیریت استعداد باشد (Ghiasi & Nodoooshan, 2016). امروزه مدیریت جانشین پروری از راه فرایندی انجام می پذیرد که مدیریت استعدادها نام دارد طوری که ماندی<sup>۲</sup> جانشین پروری را یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زیده برای پست های کلیدی سازمان می داند. از راه این فرایند، استعداد های سازمان برای تصدی مشاغل و منصب های کلیدی در سال های آینده شناسایی شده، از راه برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت ها آماده می شوند (Abol Alaei & Ghaffari, 2014؛ Mansouri & Sufi, 2013).

برنامه جانشین پروری چارچوبی را شکل می دهد که از طریق آن سازمان ها می توانند از استعداد های کارکنان شان به منظور بهبود و تنوع محصولات و خدمات استفاده کنند (Shamsi, 2015). سازمانی که به دنبال اجرای جانشین پروری است، استعدادها و کارکنان مستعد داخلی سازمان را شناسایی می کند و برای ایشان فرصت های مهیا می کند تا استعداد و مهارت های خود را توسعه دهند (Davoodi & Yaghoubi, 2018). بر اساس پژوهش اولایو<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، جانشین پروری باید شامل استراتژی هایی باشد که به تشخیص نیاز و شکل مهارت ها و

دیگر حاکی از آن است که جانشین پروری با عملکرد کارکنان رابطه مثبتی دارد و پیشرفت شغلی و ارزیابی عملکرد در این رابطه نقش میانجی را ایفا می کنند (Ali et al., 2019). حفظ و جذب منابع انسانی با کیفیت در سازمان های دولتی از یک سو و رویکردی بنیادی تر یعنی آموزش و پرورش منابع انسانی با کیفیت و با استعداد در قالب برنامه ها و فعالیت های جانشین پروری به منظور جانشین سازی این منابع انسانی در مناصب خالی شده سازمان و ایجاد شرایط تدوین موثر مسیر شغلی منابع انسانی در سازمان های دولتی حائز اهمیت می باشد. در این راستا سازمان های دولتی به منظور انجام وظایف حرفه ای خود مطابق با استانداردها و الزامات قانونی، باید سیاست ها و رویه هایی را وضع نماید تا از وجود منابع انسانی کافی با توانایی و صلاحیت لازم و متعهد به اصول اخلاقی، اطمینان حاصل کند. علی رغم تلاش های صورت گرفته در سازمان های دولتی کشور، مسئله ایجاد و برقراری یک نظام جانشین پروری اثربخش به عنوان دغدغه اساسی در سازمان ها به چشم خورده و تصمیم سازان تلاش گسترده ای در راستای تدوین برنامه های بلندمدت جانشین پروری انجام داده اند. با این حال عامل کلیدی عدم موفقیت چنین برنامه ها و استراتژی هایی کمبود و یا اساساً نبود الگوهای خاص و بومی با مسئولیت ها و وظایف سازمان های دولتی و تقلید از الگوها و طرح های نامتناسب می باشد. مطالعه حاضر با تمرکز بر نیاز سازمان های دولتی کشور به الگوی عملی و بومی جانشین پروری اثربخش به دنبال تحقق این امر می باشد. فقدان الگوی جانشین پروری عملی و بومی اثربخش منجر به بروز مسائل جدی و مهم در حوزه منابع انسانی سازمان های دولتی گردیده است. دغدغه اصلی پژوهشگر از انجام چنین مطالعه ای این است که در شرایط ناپایدار امروز و ابهام آینده برای بنانهان مسیر و مقصد درست در راستای تحقق جانشین پروری اثربخش در سازمان های دولتی چه الگویی باید ارائه شود تا سیاست ها و برنامه های سازمان از طریق پرورش استعداد های درونی در راستای سند چشم انداز و طرح های راهبردی منابع انسانی تضمین شود؟ پژوهش حاضر درصدد است تا با شناسایی ابعاد و مؤلفه های تأثیرگذار بر جانشین پروری در سازمان های دولتی ایران، عوامل موثر بر آن را مشخص نموده و به منظور از بین بردن نقاط ضعف و افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان جانشین از طریق آموزش و توسعه جانشینان، نسبت به طراحی الگوی جانشین پروری اقدام نماید. بر همین اساس سوال اصلی پژوهش به این صورت مطرح می شود که الگوی جانشین پروری در سازمان های دولتی چگونه الگویی است؟ و ابعاد، مؤلفه ها و شاخص آن کدامند؟

## ۲ مبانی نظری پژوهش

استخدام و استعدادیابی جزء جدایی ناپذیر از فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی سازمان است که نیاز به برنامه ریزی دارد. به بیان راتول (۲۰۱۰)، هنری فایول<sup>۱</sup> اولین فردی بود که این نیاز را در سازمان به رسمیت شناخت و از نظر وی اگر این نیاز نادیده گرفته شود، پست های کلیدی سازمان را افراد نالایق

3. Olayo

1. Henri Fayol

2. Mandy

ترین مولفه‌ها و عوامل مورد نیاز اجرایی نمودن فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری شناسایی و تحت چارچوب منسجمی برپایه عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، مدل‌سازی شایستگی، نخبه‌یابی، توانمندسازی و نگهداشت می‌باشد. از جمله عوامل علی به اهداف استراتژیک و بحران استعداد اشاره شده است. عوامل فرهنگی، ساختار و فرایندها و رهبری تحول‌گرا از جمله مولفه‌های زمینه‌ای می‌باشد. همچنین ارزیابی قابلیت‌ها، تشکیل مخزن جانشینی و نیازسنجی جزو مولفه استعدادیابی استراتژیک است. مولفه توانمندسازی دربرگیرنده آموزش، نظام مدون ارزیابی و طرح مسیر شغلی است. و در نهایت نظام جبران خدمات، انگیزش مشارکتی و چشم‌انداز زیرمجموعه عامل نگهداشت است (Davoodi & Yaghoubi, 2018).

**ریچاردز<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)** در رساله دکتری با عنوان "یک پارادایم جدید: استراتژی‌هایی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آموزش عالی" ضمن شناسایی مهمترین عوامل موثر بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آموزش عالی، تاثیر ساختار حکمرانی و فرهنگ دانشگاه را بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را بررسی و در نهایت استراتژی‌هایی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارائه نموده است. محقق ۵ عامل مهم در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مطرح می‌کند. به عبارتی در این رساله توصیه‌های ذیل در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بیان می‌گردد:

۱. فعالیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بایستی بر اساس فرهنگ، مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان باشد.
۲. حمایت کارکنان کلیدی شامل رئیس، هیئت‌امنا و واحد منابع انسانی ضروری است.
۳. تاکید بر ارتباطات حرفه‌ای که از ویژگی‌های اصلی موسسات دانشگاهی است.
۴. تاکید بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی که به دنبال هم‌راستایی فعالیت مدیران با شایستگی سازمان یا برنامه استراتژیک سازمان است.
۵. تاکید بر ارزیابی مستمر برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری

در پژوهش **زپدا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲)** با عنوان "بررسی برنامه‌ریزی و مدیریت اصول جانشین‌پروری" یافته‌ها نشان می‌دهند: در احساس ضرورت برای مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تفاوت وجود دارد، توسعه رهبران مشتاق به عنوان یکی از اجزاء حیاتی مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری شناخته شده است، مربی‌گری و پندآموزی یک اقدام ضروری از طریق فرایند جانشین‌پروری است و در نهایت اتکا بر همکاری مشارکتی با اعضای خارج سازمان از جایگاه والایی برخوردار است (Zepeda et al., 2012).

**دارست<sup>۳</sup> و ویلهلم<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)** در پژوهش خود با عنوان "مدیریت دانش و جانشین‌پروری در شرکت‌های کوچک و

دانش تولیدکننده ارزش کمک می‌کند که سازمان به آن احتیاج دارد و تبدیل این ارزش‌ها به مزیت‌های رقابتی برای سازمان است. در واقع، هدف اولیه نظام جانشین‌پروری، تامین مستمر نیازهای تصدی‌گری مشاغل سازمان و عرضه استعداد‌های انسانی موردنظر آن‌هاست. یک نظام ایده‌آل جانشین‌پروری به سازمان کمک می‌کند تا برای این نیازهای در حال وقوع برنامه‌ریزی کند. این نظام نه تنها نیاز به تعداد بیشتری از مدیران و کارکنان مستعد را تامین می‌کند، بلکه در حفظ و نگه‌داری افراد کلیدی در سازمان‌ها نیز موثر واقع می‌شود. نظام جانشین‌پروری همچنین ابزار قدرتمندی است که به کمک آن می‌توان استانداردهای عملکرد را به وضوح تعریف و تدوین کرد، چرا که سازمان‌ها را وادار می‌کند تا به روشنی اعلام کنند که برای انتخاب افراد مستعد خود، از چه استانداردهایی استفاده می‌کنند؟ و چه قابلیت‌ها، شایستگی‌ها، استعدادها و مهارت‌هایی را مورد توجه قرار می‌دهند؟ دفتر منابع انسانی دولت فدرال ایالات متحده، پنج دلیل را برای اهمیت جانشین‌پروری در بخش دولتی و سازمان‌های این بخش ذکر می‌کند که عبارتند از: پیری نیروی کار و وارد شدن افراد غیرمتخصص، کمبود افراد واجد شرایط در خزانه استعدادی سازمان‌های دولتی، شرایط منحصر به فرد و مهارت‌های لازم برای کارشناسان و مدیران بخش دولتی، تحقق نظام مدیریت عملکرد در سازمان برای رسیدن به سطوح بالاتر و ثبات سازمان‌های دولتی و تعالی آنها. (Abdolhosseinzadeh, & Latifi, 2017).

## ۲،۱ پیشینه جانشین‌پروری در پژوهش‌های داخلی و خارجی

در ادامه برخی از موارد منتخب پژوهش‌های انجام شده در زمینه ارائه مدل و چارچوب در حوزه جانشین‌پروری تشریح می‌شود.

در رساله دکتری دانشگاه علامه طباطبائی با عنوان "الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بررسی موضوع در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی" (Dehghanpour Farashah, 2011) ارتباط مدیریت جانشین‌پروری بر گرایش‌های کارراهه کارکنان سازمان از دو دیدگاه استراتژیک و عملیاتی مورد بررسی قرار گرفته است. در دیدگاه استراتژیک تناسب فرایند جانشین‌پروری با استراتژی سازمان و در دیدگاه عملیاتی گستردگی و جامع بودن فعالیت‌های جانشین‌پروری در سازمان بررسی شده است. در این رساله متغیرهای مستقل شامل تناسب در نظام جانشین‌پروری (شامل ابعاد تناسب انگیزشی، تناسب فرایندی و تناسب شایستگی) و گستردگی جانشین‌پروری (شامل ابعاد مدیریت فرایند، انتخاب جانشین و توسعه جانشین) می‌باشند.

**داوودی و یعقوبی (۲۰۱۸)**، در پژوهشی با عنوان "چارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی" با دیدگاه اکتشافی چهارچوبی را برای نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و موسسات عالی ارائه نموده‌اند. در این پژوهش با استفاده از روش دلفی مهم

3. Durst  
4. Wilhelm

1. Richard  
2. Zepeda

۹. حدی که کارکنانی که کار برنامه‌ریزی جانشینی‌پروری را انجام می‌دهند، کارشان را باور دارند و آن را شایسته می‌دانند.

۱۰. میزان زمانی که مدیران ارشد به مدیریت کردن مباحث جانشینی اختصاص می‌دهند (Huang, 2001).

همچنین شاخص‌هایی که به عنوان پیامد منابع انسانی معرفی می‌کند عبارتند از: اخلاق کارکنان، جوسازمانی، نرخ ترک خدمت کارکنان، تعهد سازمانی و رضایت شغلی (Richards, 2009).

**استادلر (۲۰۱۱)**، در پژوهشی با عنوان "بررسی استعدادها: کلید موفقیت مدیریت جانشین‌پروری" بحث مدیریت جانشین‌پروری در حوزه مدیریت استعداد را با تاکید بر نقش بررسی استعدادها که شامل شناسایی، توسعه و حفظ جانشین‌های بالقوه برای مشاغل کلیدی در سطوح مختلف سازمان است را مورد بررسی قرار می‌دهد. در این تحقیق که یک مطالعه موردی است یافته‌ها نشان داده‌اند که توانایی تفکر استراتژیک و مهارت‌های رهبری ضعیف هستند و اینکه توانایی‌های رهبری با استراتژی رشد شرکت همسو نیست. به منظور بهبود فرایند بررسی استعدادها این اقدامات مطرح می‌شود: ۱. تاکید زیاد بر داشتن یک تصویر کامل از توانایی‌های افراد

۲. امتیازدهی به استعدادها

۳. بررسی عمل انتخاب

۴. تعیین ریسک نگهداشت کارکنان با ابزار تحلیل حیاتی ریسک

۵. به کارگیری گفتگوهایی درباره عملکرد و توسعه کارراه شغلی.

در ادامه در جدول ۱ به برخی از پژوهش‌های انجام شده در حوزه جانشین‌پروری اشاره می‌گردد.

متوسط" به بررسی چگونگی کنار آمدن با خطر کمبود دانش که به خاطر خروج کارکنان و یا غیبت بلندمدت ایجاد می‌شود، چراکه فقدان دانش پیامدهایی دارد که بر سرمایه‌های مالی و فکری تاثیرگذار است. در این پژوهش بیان می‌شود راهکار مدیریت خطر از دست دادن دانش، جانشین‌پروری است.

**هانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)**، در پژوهش خود تحت عنوان "سیستم‌های جانشین‌پروری مدیران و پیامدهای منابع انسانی" وضعیت سیستم جانشین‌پروری و پیامدهایی که برای منابع انسانی دارد را مورد بررسی قرار داده است. بدین منظور پژوهشگر ۱۰ شاخص به منظور ارزیابی وضعیت سیستم جانشین‌پروری معرفی می‌نماید که عبارتند از:

۱. حدی که قوانین و مقرراتی به منظور جانشین‌پروری و توسعه مدیران اجرایی، در سازمان وجود دارد.

۲. حدی که بخشی از سازمان یا کارکنانی به منظور مسئولیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، اختصاص یافته است.

۳. میزان و حد ممیزی و پی‌گیری فرایندهای منابع انسانی.

۴. میزان و حدی که مدیران سطح عالی در فرایند جانشین‌پروری درگیر هستند و مشارکت دارند.

۵. حدی که در سازمان، تلاش‌های به منظور توسعه زیردستان مورد تشویق قرار می‌گیرد.

۶. حدی که یک شرکت داده‌ها و اطلاعات مربوط به کارمندان و موقعیت‌های شغلی را برای فرایندهای جانشین‌پروری و توسعه، گردآوری می‌کند.

۷. حدی که ترفیعات در سازمان بر مبنای روابط شخصی و شبکه‌های دوستی است.

۸. حدی که ترفیعات در سازمان بر مبنای عملکرد شغلی، تجربه و توانایی است.

جدول ۱ اهم پژوهش‌های حوزه جانشین‌پروری (منبع مرور ادبیات پژوهش)

عنوان پژوهش	پژوهشگر
اجزای اصلی جانشین‌پروری	پژوهشگر
امنیت شغلی، پاداش و پشتیبانی به‌طور معناداری با شیوه‌های مؤثر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و حفظ کارمندان در ارتباط است.	تاثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اثربخش بر نگهداشت کارکنان (UI Hassan & Siddiqui, 2020)
شرایط اولیه- شرایط بستری- شرایط اجرایی- شرایط ارزیابی	طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی-سازمانی (Hosseini et al., 2018)
تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری- شناسایی پست‌های کلیدی- الگوهای شایستگی‌های پست‌های کلیدی- شناسایی و توسعه استعدادها- سازمانی- فرهنگ جانشین‌پروری- اسناد بالادستی، سیاستها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل	طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربرد مدل سازی ساختاری-تفسیری (Latifi et al., 2016)
سبک رهبری (رهبری تیمی، مربی‌گری، مدیریت مشارکتی)- عوامل روانشناختی (خوش بینی، خودکارآمدی، امیدواری، بلندهمتی سازمانی، آینده‌گری)- عوامل اخلاقی و ارزشی (اختر گرایی، سعه صدر، نگرش انسانی به زیردستان)	شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری مدیران: رویکرد کیفی (Golverdi et al., 2016)

1. Hung

خبرخواهی برای مردم، عادل بودن، تقوی، غلبه بر هوی نفس، عدالت محوری، دوری از بخل، توجه به خیر، مسئولیت پذیری، رعایت سلسله مراتب، نیکی به مردم، اعتدال در رفتار، میانه روی، تقوی الهی، مهربانی با مردم، ساده زیستی، رعایت اصول اجتماعی، نظم در انجام امور، عدالت محوری و ...	تبیین الگوی جانشین پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج البلاغه	(Zakeri et al., 2016)
اندازه سازمان- ارتباطات نهادی- توانمندی های راهبردی- ارتباطات شبکه ای- تعامل پویای مشاغل و محیط- تمایل فعال به جانشین پروری- سازمان جانشین پرور	تعیین عوامل سازنده و ارائه مدل سازمان جانشین پرور	Maleki Mahmoud ) Shadnoush, & Abadi 2016)
تعهد مدیران ارشد و صف- هماهنگی با استراتژی سازمان- فرهنگ سازمانی حمایت گر- محاسبه هزینه و منفعت- شناسایی انتظارات سازمان- مشارکت دیارتانها و افراد مشمول در فرایند- پیاده سازی پابلوت- ثبات تیم مدیریت ارشد- گرایش سازمان به شایسته گزینی- محفوظ بودن از فشارهای سیاسی- وجود واحد منابع انسانی فعال- تعیین پست های کلیدی	آسیب شناسی استقرار جانشین پروری مدیران در سازمان های دولتی ایران	Faqihi (& Zakeri, 2014)
الگوی شایستگی شامل: برنامه ریزی جانشین پروری- دانش و تخصص- ارتباطات- ویژگی های شخصیتی- تجربه- مهارت های مدیریتی	شناسایی مولفه ها و الگوهای شایسته گزینی برای بهینه سازی مدل جانشین پروری کارکنان	(Bordbar et al., 2012)
تعیین خط مشی (تعهد مدیران ارشد، شناسایی پستهای کلیدی)- ارزیابی کاندیداها (تعیین شایستگیهای موردنیاز، شناسایی کاندیداها)- توسعه کاندیداها(روش های خارج از محیط کاری)- ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری (فرایند و نتیجه)	تبیین مولفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان	Hadizadeh ) moghaddam & Soltani, 2011)
ارزیابی شایستگی های صاحب فعلی شغل و کسب و کار-جانشین و کسب و کار در آینده- ارزیابی نتیجه مقایسه های انجام شده در مرحله قبل- تعیین فعالیت های لازم جهت پر کردن کاستی ها	برنامه ریزی و کنترل جانشین پروری در کسب و کار	(Ip, 2009)
برنامه ریزی با حداکثر رسمیت- وسعت کانال های جذب و آموزش رهبری- حمایت مدیری ارشد- ارزیابی دوره ای برنامه	جانشین پروری در دولت	(Jarrell & Pewitt, 2007)
تعیین خط مشی (میزان تعهد، شناسایی مناصب کلیدی)- ارزیابی کاندیداها (شناسایی شایستگی های موردنیاز، شناسایی افراد با استعداد)- توسعه کاندیداها(روش های ضمن خدمت، روش های خارج از محیط کار)- ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین پروری	مدل عملکرد مدیریت جانشین پروری	(Kim, 2006)
تدوین برنامه رسمی جانشین پروری- اطلاع رسانی هویت و ویژگی های جانشین- آموزش های لازم برای جانشینان بالقوه	برنامه ریزی جانشین پروری در شرکت های کوچک	(Motwani, 2006)
ایجاد تعهد مدیریتی- شناسایی موقعیتهای کلیدی- تبیین و تدوین مدل شایستگی- شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها- اتصال برنامه های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه ریزی جانشینی- ردیابی و پیگیری برنامه های جانشینی	برنامه ریزی جانشینی موفق	Fulmer & Conger, ) 2004)
ترسیم آینده سازمان- فهرست کردن منابع موجود- تعریف استراتژی ها برای دستیابی به اهداف- به کار بردن و ارزیابی و اصلاح برنامه-	ابهام زدایی از برنامه ریزی جانشین پروری	(Herrera, 2002)
ایجاد مدل خزانه تسریع- کاندید کردن و شناسایی افراد با قابلیت زیاد- تشخیص فرصتهای توسعه- تجویز راه حل هایی برای فرصتهای توسعه- اطمینان از اینکه توسعه اتفاق می افتد- بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه های جدید.	مدل خزانه تسریع جانشین پروری	(Byham, 2002)
تعریف سیستماتیک نیازهای سازمان- کشف یک خزانه از استعدادها بالقوه- ارائه تجربیات یادگیری به منظور افزایش دانش- انتخاب رهبر از خزانه	استراتژی های جانشین پروری در سازمان های بخش دولتی	(Lynn, 2001)

### ۳ روش شناسی پژوهش

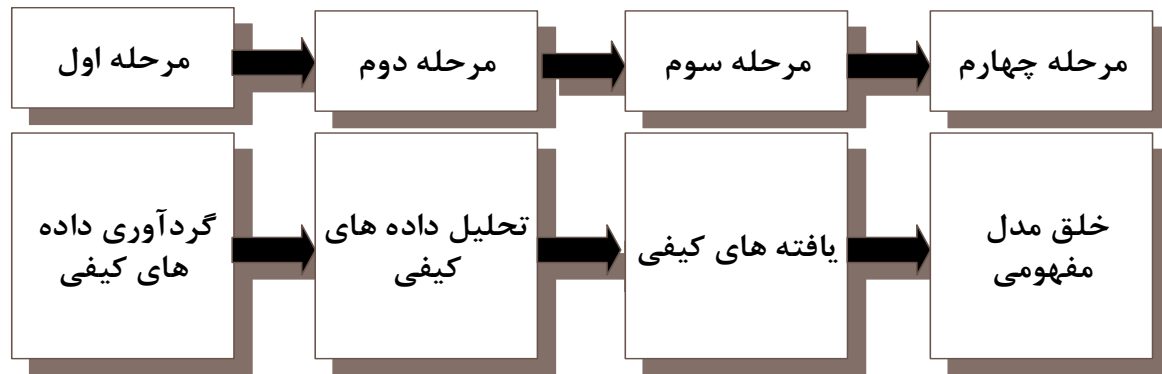
پژوهش حاضر، مطالعه ای اکتشافی است که با استفاده از استراتژی پژوهشی داده بنیاد انجام شده است. خردمآیه استفاده از این تکنیک تحلیل در این مرحله از پژوهش، به کاربری آن باز می گردد (Creswell, 2003). برای تعیین روایی این روش، در طول انجام پژوهش به طور مداوم، تناسب، مرتبط بودن، قابلیت به کارگیری مفاهیم و اعمال تعدیلات در آن، مدنظر قرار می گیرد (Glaser & Strauss, 1967). تناسب به این معنی است که مفاهیم تا چه میزان با مفاهیمی که در حال ظهور و بروز است، ارتباط نزدیک دارد. این موضوع به مقایسه دائمی بین مفاهیم موجود و مفاهیم جدید اشاره دارد. مرتبط بودن یک مطالعه به معنی توجه به نگرانی ها و دغدغه های مشارکت کنندگان است. این روش پژوهش، در واقع چگونگی مسئله / موضوع را با وجود پیچیدگی و تنوع، توضیح می دهد. زمانی که داده های جدید با داده های موجود مقایسه می شوند، اشاره به اصلاح و تعدیل پذیری نظریه دارد. نظریه

با بررسی مطالعات صورت گرفته در حوزه جانشین پروری در سازمان های دولتی، چنین به نظر می رسد که یکی از چالش های اساسی بخش دولتی، نبود الگوهای بومی جانشین پروری متناسب با ویژگی های سازمان های دولتی ایران می باشد. در پژوهش حاضر سعی شده است تا بر اساس مصاحبه با خبرگان آگاه حوزه منابع انسانی، الگویی که جانشین پروری منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران را تئوریزه می کند ارائه شود. بنابراین، وجه تمایز اصلی پژوهش حاضر با مطالعات پیشین، توجه بر معیارهای ایرانی و اسلامی و ارائه الگویی با اتخاذ رویکردی نسبتاً جامع است. یافته های این پژوهش می تواند به بسط الگوی جانشین پروری و نیز توسعه کاربردهای آن کمک نماید.



داشته باشد. در این پژوهش، داده های اولیه تبدیل به واحدهای مشخص و معنی داری شدند تا بتوان از ترکیب آنها به استخراج مفاهیم پرداخت؛ سپس این مفاهیم در مقوله های انتزاعی تر دسته بندی و توصیف گردیدند؛ و سرانجام از طریق برقراری ارتباطات بین این مقوله ها و مفاهیم، الگویی برای جانشین پروری منابع انسانی در سازمان های دولتی تکوین پیدا کرد. مراحل انجام پژوهش کیفی برای ایجاد یک مدل مفهومی در شکل ۱، نشان داده شده است.

داده بنیاد هرگز درست یا غلط نیست بلکه می توان گفت کم و بیش متناسب، مرتبط، دارای قابلیت و تعدیل پذیر است. با توجه به کیفی بودن پژوهش حاضر، در مصاحبه از سوال های باز استفاده می شود و جریان بر اساس داده های حاصل، نوع و طرح سوال های بعدی تعیین می شود. از آنجا که طراحی الگویی برای جانشین پروری منابع انسانی در سازمان های دولتی مطلوب این پژوهش بود، لذا جهت تجزیه و تحلیل داده ها تکنیک تحلیل داده بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری



شکل ۱ مراحل انجام پژوهش کیفی

رسیدند. در مصاحبه های انفرادی با مصاحبه شونده ها، برای بررسی نظرات مصاحبه شونده ها؛ در پروتکل مصاحبه از ۳ سؤال استفاده شد. ضمن این که سؤال های فرعی دیگری نیز در کنار سؤال های اصلی برای درک نظرات شرکت کنندگان در حین مصاحبه مطرح می شد. در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش سؤال های راهنما، صحت برداشت خود را از گفته های مصاحبه شونده ها کنترل کرده است و در حین مصاحبه به جمع آوری نظرات در مورد شاخص های مناسب برای تعیین عوامل مؤثر بر جانشین پروری منابع انسانی در سازمان های دولتی پرداخته و عوامل مورد بحث، بررسی و نهایی شدند. لازم به ذکر است که مدت زمان انجام مصاحبه ها برای هر فرد بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه بوده است تا فرصت کافی برای مطرح کردن نظرات مصاحبه شونده ها در اختیار آنها باشد. در جدول ۲ سوال های پروتکل مصاحبه آورده شده است.

داده های پژوهش از طریق مصاحبه های عمیق با افرادی به دست آمده است که از خبرگان و صاحب نظران محسوب می شوند. جامعه آماری پژوهش، استادان و خبرگان جامعه علمی و دانشگاهی و همچنین متخصصان و مدیران سازمان ها می باشند. افرادی که از سوابق آموزشی و اجرایی لازم برخوردار بوده و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند و در فرآیند مصاحبه شرکت کردند. در این پژوهش بر اساس استراتژی داده بنیاد، از نمونه گیری نظری (انتخاب هدفمند افراد) استفاده شده است. نمونه گیری نظری تا رسیدن مقوله ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ اشباع نظری<sup>۱</sup> مرحله ای است که در آن داده های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی آید، مقوله گستره مناسبی می یابد و روابط بین مقوله ها برقرار و تأیید می شوند (Creswell & Miller, 2000).

تعداد مشارکت کنندگان در این پژوهش ۱۷ نفر بودند و پژوهشگران پس از انجام آخرین مصاحبه به اشباع نظری

جدول ۱ سؤال های پروتکل مصاحبه

۱- جانشین پروری در سازمان های دولتی چگونه باید باشد؟
۲- ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های مدل کدامند؟
۳- اولویت سازی زیرمجموعه های ابعاد، مؤلفه ها و شاخص ها چگونه است؟

<sup>۱</sup>. Theoretical Saturation

تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری کاهش یافت (Strauss & Corbin, 1998). کدگذاری باز (اولیه) تا زمانی ادامه می‌یابد که علانم ظهور مقوله محوری بروز نماید. مقوله محوری در واقع دغدغه اصلی مصاحبه شونده‌گان در ارتباط با موضوع اصلی پژوهش می‌باشد (Jameson, 2001). نمونه‌ای از داده‌های کیفی به دست آمده از فرایند مزبور ارائه شده است. با شناسایی مقوله کلیدی در طول فرایند کدگذاری، مرحله بعدی تحت عنوان کدگذاری انتخابی شروع می‌شود که کدگذاری داده‌ها مبتنی بر مقوله محوری صورت می‌گیرد. در این جا مقوله محوری تحت عنوان "استعدادیابی منابع انسانی" قرار گرفت. جدول ۳ روند کدگذاری را با دقت بیشتری، نشان می‌دهد.

### ۳،۱ تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر، از استراتژی تحلیل داده بنیاد برای تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه استفاده شده است. مراحل اصلی استراتژی تحلیل داده بنیاد ظهور داده‌ها و طبقات است که شامل مراحل کدگذاری می‌باشد. فرایند کدگذاری مذکور به شرح زیر توضیح داده می‌شود.

### ۳،۲ فرایند کدگذاری

در فرایند ظهور نظریه در رویکرد تحلیل داده بنیاد دو نوع فرایند اصلی کدگذاری وجود دارد: کدگذاری اصلی و کدگذاری نظری (Glaser & Strauss, 2006). کدگذاری اصلی شامل کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی است. با کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرایند رفت‌وبرگشتی

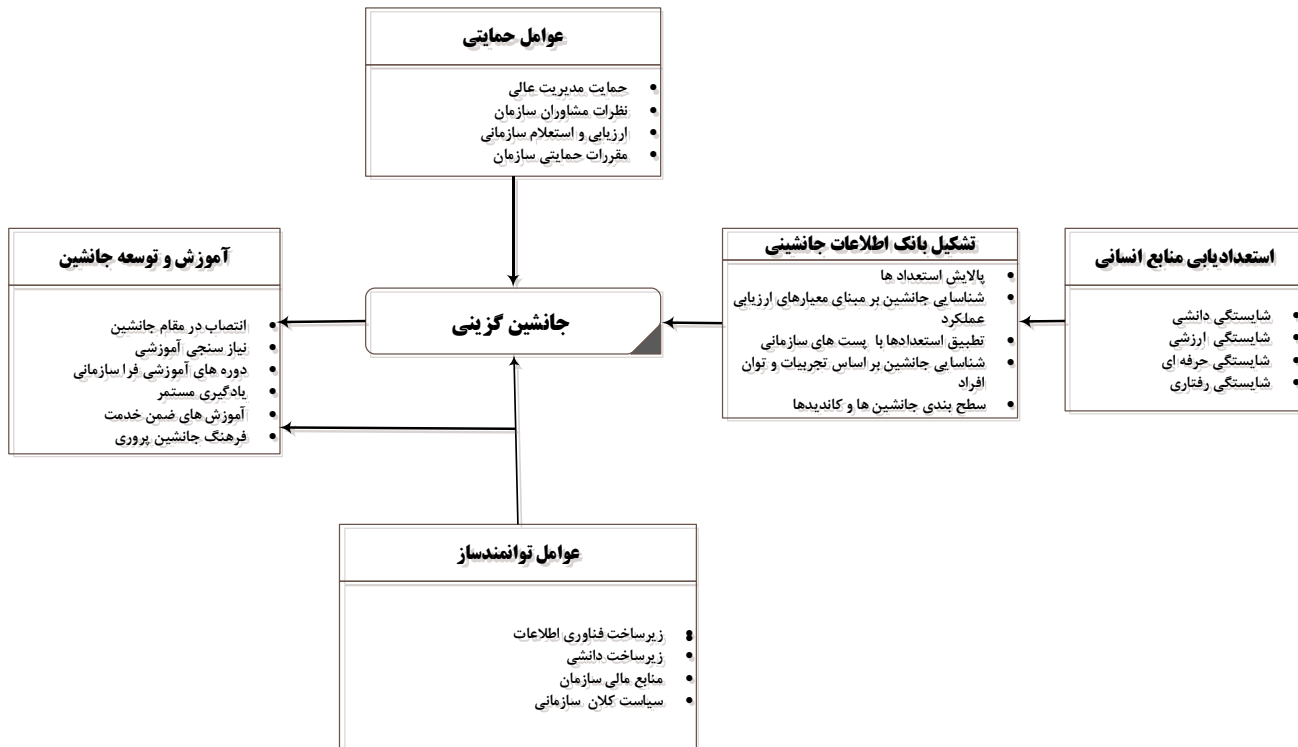
جدول ۳ نمونه‌ای از کدگذاری و مقوله مربوط به آن

منبع کد	شاخص	مؤلفه	شناسه کد	بعد
مصاحبه ۳ و ۱۰ مصاحبه ۱۲ مصاحبه ۶ مصاحبه ۱ و ۵	تخصص علمی مرتبط و متناسب علاقه‌مند به امر آموزش علاقه‌مند به انتقال دانش و تجربیات کاری نگاه دانشی و علمی	شایستگی دانشی	Dev1	استعدادیابی منابع انسانی
مصاحبه ۳ و ۸ مصاحبه ۱۰ و ۱۷ مصاحبه ۷ و ۹ و ۲ مصاحبه ۱۱ و ۱۴ مصاحبه ۹ و ۱۳ مصاحبه ۱۶ و ۳	مهارت و تخصص انجام کار تمرکز بر کار پاسخگویی قدرت اجرایی ابتکار و خلاقیت پرتلاش و خستگی ناپذیر	شایستگی حرفه‌ای	Dev2	
مصاحبه ۱۲ مصاحبه ۱ و ۸ مصاحبه ۱۱ و ۴ مصاحبه ۷ مصاحبه ۱۲ و ۲ و ۵	عدم سوء استفاده از پست سازمانی انضباط کاری پایبندی به اصول و مقررات سازمانی اعتقاد به مدیریت مشارکتی صداقت و درستکاری	شایستگی رفتاری	Dev3	
مصاحبه ۴ مصاحبه ۲ و ۱۱ مصاحبه ۱۷ و ۱ مصاحبه ۱۱ و ۳ و ۹ و ۶ مصاحبه ۱۵ و ۳ مصاحبه ۱۳	ایثار و از خودگذشتگی مقید بودن به مسائل شرعی عدالت مداری مقید به ارزش‌های اسلامی و انقلابی ولایت مداری حفظ تقوای فردی	شایستگی ارزشی	Dev4	

این کدها همچون کد اصلی (که از طریق کدگذاری باز و انتخابی به دست آمده) بروز پیدا کرده و روایت‌های تکه تکه شده را به هم پیوند می‌دهد (Glaser, 1987).

بر اساس تحلیل داده‌های کیفی، مرحله کدگذاری محوری تکمیل شد که طبق آن، ارتباط میان مقوله‌های پژوهش مشخص شد. شکل ۲، مرحله کدگذاری محوری و به عبارت دیگر الگوی مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

پس از شناسایی مقوله‌ها در مرحله کدگذاری اصلی، مرحله کدگذاری نظری شروع می‌شود. کدگذاری نظری به پژوهشگر اجازه می‌دهد مقوله‌هایی با دامنه وسیعی از امکان‌پذیری ذهنی به دست آید و ارتباطات امکان‌پذیر در بین مقوله‌ها را بررسی نماید (Locke, 2000). کدهای نظری، مدل‌های انتزاعی هستند که مقوله‌های به دست آمده را در راستای یک تئوری با هم ترکیب می‌نمایند. (Glaser & Hon, 2005).



شکل ۱ الگوی مفهومی جانشین پروری

های خام اولیه، مقوله های مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق سؤال کردن درباره داده ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده ها، برای کسب شباهت ها و تفاوت ها استخراج می شوند (Creswell, 2003). در مرحله بعد (کدگذاری محوری)، یکی از مقوله ها (مقوله اصلی) محور فرایند در حال بررسی و اکتشاف قرار گرفت و سپس مقوله های دیگر به طور نظری به آن ارتباط داده شد. در جدول ۴ ابعاد و مؤلفه های الگوی جانشین پروری منابع انسانی در سازمان های دولتی آورده شده است.

لازم به ذکر است در پژوهش حاضر هم زمان با گردآوری داده ها کدگذاری آنها نیز انجام گرفت. به این صورت که مصاحبه های لازم از خبرگان انجام شد، سپس به جرح و تعدیل و ساماندهی مضامین و مفاهیم کسب شده پرداخته شد. به گونه ای که عواملی که قرابت معنایی دارند در کنار یکدیگر قرار گرفتند. تا بتوان میزان تکرار عوامل و شاخص ها و میزان تاکید بر روی آنها را در متون مورد بررسی استخراج کرد. در ادامه به مقوله سازی پرداخته شد. به این صورت که با کدگذاری باز، مضمون های بسیاری حاصل شد که طی فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده ها، مجموعه این داده های کیفی اولیه به مقوله های کمتری تقلیل یافت. به طوری که از دل داده

جدول ۲ داده های کیفی

مؤلفه	ابعاد پژوهش
شایستگی دانشی	استعدادیابی منابع انسانی
شایستگی رفتاری	
شایستگی حرفه ای	
شایستگی ارزشی	
پالایش استعدادها	تشکیل بانک اطلاعات جانشینی
شناسایی جانشین بر مبنای معیارهای ارزیابی عملکرد	
تطبیق استعدادها با پست های سازمانی	
شناسایی جانشین بر اساس تجربیات و توان افراد	

سطح بندی جانشین ها و کاندیدها	
حمایت مدیریت عالی	عوامل حمایتی
نظرات مشاوران سازمان	
ارزیابی و استعلام سازمانی	
مقررات حمایتی سازمان	عوامل توانمندساز
زیرساخت فناوری اطلاعات	
زیرساخت دانشی	
منابع مالی سازمان	
سیاست کلان سازمانی	آموزش و توسعه جانشین
انتصاب در مقام جانشین	
نیازسنجی آموزشی	
دوره های آموزشی فرا سازمانی	
یادگیری مستمر	
آموزش های ضمن خدمت	
فرهنگ جانشین پروری	

## ۴ یافته های پژوهش

بر پایه مقوله های مرحله کد گذاری محوری قضایای پژوهش به شرح زیر به دست می آیند:

**قضیه ۱:** امروزه پیشرفت حوزه های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به ویژه فن آوری، موجب افزایش نیاز سازمان ها به نیروی انسانی به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته تر گردیده است. درحقیقت شناسایی و بهره گیری از نیروی انسانی شایسته و جانشین گزینی یکی از اساسی ترین چالش های پیش روی سازمان ها است. سازمان های دولتی ایران، نمی توانند از این امر بدهی مستثنی باشند و بایستی به طور مستمر، در پی تربیت و مدیریت استعداد های شکوفا و جانشین گزینی مناسب برای نیروهای انسانی خود تلاش نمایند. در این راستا، شناسایی و کشف استعدادهای نیروی انسانی بر اساس شایستگی حرفه ای، شایستگی اخلاقی، شایستگی دانشی و شایستگی رفتاری حائز اهمیت می باشد. با استفاده از انواع شایستگی استعدادهای منابع انسانی شناسایی می گردد. در مرحله شایسته گزینی شناسایی ترکیبی از دانش، مهارت و نگرش جهت انجام اثربخش وظایف و نقش های سازمانی مدنظر قرار می گیرد.

**قضیه ۲:** در این مرحله بر اساس استعدادهای شناسایی شده بر مبنای شایستگی، بانک اطلاعاتی جامع و کاملی از افراد مستعد برای پست های اداری و سازمانی تشکیل می شود. در بانک اطلاعات جانشینی منابع انسانی مستعد باتوجه به توان و تجربه پایش می شوند و با بهره گیری از نتایج ارزیابی های عملکرد به بانک اطلاعات جانشینی راه می یابند. جانشین ها و کاندیدها سطح بندی می شوند تا آموزش ها و آگاهی های لازم برای تصدی پست های اداری و سازمانی را کسب نمایند.

**قضیه ۳:** از مهمترین عامل موفقیت انتخاب جانشین یا جانشین گزینی آمادگی سازمان و حمایت آن می باشد. مجموعه ای از عوامل حمایتی سازمان از جمله حمایت مدیریت عالی، قوانین و مقررات حمایتی سازمان، نظر مثبت مشاوران

سازمان، نتایج استعلام های سازمانی زمینه لازم برای انتخاب جانشین و اجرای نظام جانشین پروری را فراهم می کند.

**قضیه ۴:** می توان گفت زمانی جانشین پروری و جانشین گزینی در سازمان موفق خواهد بود که به موازات عوامل حمایتی، عوامل توانمندساز نظیر زیر ساخت فن آوری اطلاعات سازمان، زیرساخت دانشی سازمان، منابع مالی سازمان و هم سویی جانشین پروری با سیاست های سازمانی فرایند انتخاب جانشین را تسهیل نمایند.

**قضیه ۵:** توسعه و آموزش منابع انسانی از مباحث کلیدی در جانشین پروری است. بعد از استعدادیابی و جانشین گزینی، جهت کسب مهارت لازم برای تصاحب پست های سازمانی، آموزش و توسعه افراد منتخب و جانشین در اولویت قرار می گیرد. در این راستا، نخست نیازهای آموزشی جانشینان شناسایی می شود تا به تناسب آن دوره های آموزشی ضمن خدمت یا دوره های آموزشی فراسازمانی پیش بینی و طراحی گردد و یادگیری مستمر صورت گیرد. ممکن است افراد در جایگاه قائم مقامی قرار گیرند تا دانش و تجربه انتقال گردد و یا گردش شغلی جانشینان در سازمان ها تسهیل گردد. باورپذیری جانشین پروری ضمن ارتقای فرهنگ جانشین پروری در سازمان باعث ایجاد فضای یادگیری و اشتراک دانش و حرکت به سوی سازمان یادگیرنده می گردد.

### ۴.۱ بررسی اعتبار نظریه

در رویکرد نظریه داده بنیاد، اعتبار نظریه برگرفته از داده های گردآوری شده است. جدول ۵ خلاصه ای از معیارهای سنجش کفایت فرایند پژوهش و کیفیت داده ها و تفسیرها را نشان می دهد. به تبعیت از صاحب نظران پژوهش های کیفی (Lincoln & Guba, 1985؛ Glaser & Strauss, 2006؛ Charmaz, 2006) برای ارزیابی قابل اتکا بودن داده ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی پژوهش های تفسیری و پژوهش های مبتنی بر روش شناسی نظریه داده بنیاد مورد استفاده قرار می گیرد. در این خصوص،

بودن<sup>۸</sup>؛ و بالاخره معیارهای اولیه نظریه داده بنیاد (گلنزر، ۱۹۷۸) از معروفیت بیشتری برخوردارند که شامل مناسب بودن<sup>۹</sup>، عملی بودن<sup>۱۰</sup>، مرتبط بودن<sup>۱۱</sup> و تعدیل پذیری<sup>۱۲</sup> هستند.

معیارهای لینکلن و گویا (۱۹۸۵): اعتمادپذیری<sup>۱</sup>، انتقال پذیری<sup>۲</sup>، اتکاپذیری<sup>۳</sup>، و تصدیق پذیری<sup>۴</sup>؛ معیارهای چارمز<sup>۵</sup> (۲۰۰۶): اعتماد پذیری، اصیل بودن<sup>۶</sup>، بازآوایی<sup>۷</sup>، و مفید

جدول ۳ ارزیابی کیفیت یافته‌های پژوهش

معیار	شرح
اعتمادپذیری: درجه تطبیق یافته‌های پژوهش با داده‌های پژوهش	(۱) بررسی چندین باره سوال‌های مصاحبه نیمه ساخت یافته به منظور شفاف بودن سوالات؛ (۲) ارسال خلاصه‌ای از طرح پژوهش به منظور آماده بودن ذهن مصاحبه شونده؛ (۳) دقت پژوهشگر و چندین بار بررسی کدهای اتخاذ شده از مصاحبه‌ها؛ (۴) گردآوری اطلاعات کافی با رعایت اشباع نظری؛ و (۵) بررسی و پالایش نظریه صورت بندی شده با چند نفر از خبرگان.
انتقال پذیری: درجه کاربرد یافته‌های پژوهش در دیگر موقعیت‌های مشابه	(۱) نمونه‌گیری نظری و هدفمند؛ (۲) اطلاعات ارائه شده در مورد پدیده تحت بررسی، از کیفیت لازم برای ارزیابی امکان انتقال یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه برخوردار است؛ (۳) مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج شد.
اتکاپذیری: درجه ثبات و پایداری تبیین‌های صورت گرفته در طول زمان	(۱) احصای تجربیات جاری و پیشین خبرگان در مورد موضوع پژوهش؛ (۲) رعایت ابزارهای روش شناختی در طول پژوهش؛ و (۳) مستندسازی جامع مصاحبه‌ها
تصدیق پذیری: درجه عینیت‌گرایی تحقیق و اجتناب از تورش و پیش داوری پژوهشگر	(۱) مرور مصاحبه‌های پیاده شده و ارزیابی تفسیرهای پژوهشگر از سوی دیگران؛ (۲) بسط و پالایش تفسیرها از طریق تابید خلاصه‌الگوی صورت‌بندی شده توسط ۳ تن از خبرگان.
بازآوایی: توانایی پژوهشگر در احصای معانی و تفاسیر تحلیلی	(۱) باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آن‌ها پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت؛ (۲) تطبیق یافته‌ها با مبانی نظری و روش‌شناسی پژوهش کیفی؛ (۳) تسلط پژوهشگر به نرم افزارهای مدیریت داده‌ها؛ و (۴) انجام مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام، و در فضایی دوستانه.
مفید بودن: جنبه‌های عملی نتایج پژوهش	(۱) قابلیت کاربرد یافته‌ها در سایر حوزه‌ها؛ (۲) سهم علمی یافته‌ها در تدوین مدل بومی.
اصیل بودن: درجه جدید و اصیل بودن یافته‌های پژوهش	(۱) جدید بودن برخی از مفاهیم احصا شده؛ (۲) معنادار بودن یافته‌ها در شرایط ایرانی؛ (۳) برخی از یافته‌های پژوهش، مفاهیم و ایده‌های موجود را به چالش می‌کشند.
تعدیل پذیری: توانایی نظریه برای تعدیل مستمر	(۱) چارچوب احصا شده از ظرفیت لازم برای اصلاح و تعدیل در طول زمان مبتنی بر یافته‌های جدید برخوردار است.

بلکه آنچه در این موضوع روی خواهد داد و تفسیری که در واقعیت خواهد شد نیز باید بررسی نمود.

تعدیل پذیری نظریه: نظریه باید بر اساس داده‌ها و نشانه‌های جدید قابل تعدیل باشد (Glaser, 1987).

بر این اساس، در این پژوهش، به منظور اطمینان از اعتبار نظریه، مدل مفهومی پژوهش برای چند تن از اساتید حوزه منابع انسانی ارسال شد و در ارتباط با معیارهای مطرح شده در بالا، از آنها نظر سنجی شد. میانگین نظرات آنان در جدول ۶ نشان داده شده است.

اعتبار پژوهش حاضر را می‌توان بر مبنای معیارهای زیر مورد بررسی قرار داد:

- تناسب نظریه با داده‌ها: در این مرحله تناسب بین مقوله‌ها و نظریه به طور مداوم مورد بررسی قرار می‌گیرد.
- مرتبط بودن نظریه: در این مرحله، آنچه بروز می‌کند باید در تئوری منعکس شود.
- اثربخشی و قابلیت کاربرد نظریه: در اینجا باید نه تنها آنچه نظریه را نمایان می‌سازد بررسی شود

7. Resonance  
8. Usefulness  
9. Fit  
10. Workability  
11. Relevance  
12. Modifiability

1. Credibility  
2. Transferability  
3. Dependability  
4. Confirmability  
5. Charmaz  
6. Originality

جدول ۴ بررسی اعتبار نظریه

	میانگین پاسخ ها			
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم
تناسب تئوری با داده ها	●			
مرتبط بودن تئوری		●		
اثر بخشی و قابلیت کاربرد تئوری		●		
تعدیل پذیری تئوری	●			

## ۵ بحث و نتیجه گیری

امروزه، مفهوم جانشین پروری و مدیریت استعدادها منعکس کننده تغییرات در کار، محیط کاری، نیروی کار و اقتصاد جهانی است. تغییرات سریع در محیط های سازمانی و دیدگاه های مختلف مفهومی جانشین پروری و مدیریت استعدادها، مشکلات مربوط به تجربه مناسب آن را پیچیده تر نیز می کند. اجرائی کردن نظام جانشین پروری موجب پویایی سازمان و کارآمدی منابع انسانی می گردد و می تواند مسیر تحقق اهداف و سیاست های سازمان را به خوبی هموار نماید. نظیر سایر فعالیت های منابع انسانی، هیچ مدل یا راه حل واحدی برای پیاده سازی جانشین پروری به عنوان یک فعالیت راهبردی برای همه سازمان ها وجود ندارد. مطمئناً نظام جانشین پروری در سازمان های دولتی مقتضیات و شرایط خاص خود را دارد که حتماً بایستی مورد ملاحظه قرار گیرد. پژوهش کیفی حاضر در زمینه طراحی و تبیین الگوی جانشین پروری منابع انسانی در سازمان دولتی انجام شده است که به دنبال شناسایی شاخص ها، مؤلفه ها و ابعاد مدل جانشین پروری منابع انسانی در سازمان دولتی بر اساس داده های گردآوری شده از خبرگان و تحلیل این داده ها مبتنی بر روش تحلیل نظریه داده بنیاد می باشد که در نهایت مدل مفهومی حاصل گردید. نتایج حاصل از پیاده سازی مصاحبه ها در قالب سه دسته کدگذاری باز، محوری و انتخابی قرار گرفتند تا از طریق ترکیب، انقباض و کوچک سازی نتایج، مهمترین و اساسی ترین مؤلفه ها به منظور دسته بندی فراهم آیند. الگوی برآمده از تحلیل نظریه داده بنیاد در بردارنده ۵ بعد اصلی و ۲۳ مؤلفه در حیطه تبیین الگوی جانشین پروری منابع انسانی در سازمان های دولتی می باشد. این ۵ بعد شامل استعدادیابی منابع انسانی، تشکیل بانک اطلاعات جانشینی، عوامل حمایتی، عوامل توانمندساز و آموزش و توسعه جانشین می باشد. به عبارتی دیگر مبتنی بر یافته های این پژوهش مسیر مطلوب جانشین پروری در سازمان های دولتی عبور از این پنج بعد می باشد. ۲۳ مؤلفه شناسایی شده از نظرات خبرگان که دارای بالاترین فراوانی در مصاحبه بوده اند به تفکیک هر بعد آورده شده است که در نظام جانشین پروری به دلیل تأکید صاحب نظران و خبرگان بر آنها بایستی چه از لحاظ کاربردی و چه از لحاظ نظری بسیار مورد توجه قرار گیرند. نکته حائز اهمیت در زمینه این دسته بندی، ایجاد فرصت های پژوهشی برای آزمون فرضیه های حاصل از این دسته بندی می باشد. قضایای حکمی استخراج شده می توانند به منظور کاربردی سازی این دسته بندی در مراحل کمی مورد آزمون قرار گرفته و از طریق پرسشنامه مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند. از آنجا که ماهیت پژوهش انجام شده

کیفی است، لذا پژوهش کمی جهت عینیت بخشیدن و کاربردی سازی مؤلفه های دسته بندی شده در فازهای بعدی می تواند انجام گیرد.

مقایسه ابعاد و مؤلفه های شناسایی شده در الگوی پژوهش حاضر با سایر الگوهای متداول جانشین پروری شباهت ها و تفاوت هایی را نشان می دهد. از مزایای پژوهش حاضر توجه و تمرکز بر معیارهای ایرانی و اسلامی و ارائه الگویی متناسب با سازمان های دولتی ایران می باشد. نکته حائز اهمیت این است که مطالعات جدی اندکی در زمینه جانشین پروری با روش نظریه داده بنیاد در ایران انجام شده است و بسیاری از الگوهای جانشین پروری دارای ریشه های غربی هستند که در برخی موارد ممکن است با فرهنگ سازمانی و غیرسازمانی جامعه ایرانی همخوانی نداشته باشد. روش نظریه داده بنیاد تأکید بر این دارد که مدل های به دست آمده باید بر مبنای فرهنگ سازمانی جامعه ایرانی باشد. پژوهش حاضر در این راستا انجام شده است و بستر فرهنگی ایرانی در آن لحاظ شده است. این مزیت الگو را می توان به خوبی در بعد شناسایی استعداد منابع انسانی ملاحظه نمود که نشان از توجه الگوی مزبور بر ارزش های ایرانی و اسلامی دارد. به این صورت که در استعدادیابی منابع انسانی با تأکید بر شاخص های شایستگی رفتاری و شایستگی ارزشی که معیارهایی نظیر ایثار و از خودگذشتگی، مقید بودن به مسائل شرعی، عدالتمداری، مقید بودن به ارزش های اسلامی و انقلابی، ولایت مداری و حفظ تقوای فردی را دربردارند، تلاش می شود افرادی برای جانشینی انتخاب شوند که علاوه بر تخصص های دانشی و حرفه ای، در پایین بودن به ارزش های ایرانی- اسلامی نیز بالاترین امتیاز را داشته باشند.

یافته های پژوهش با نتایج پژوهش لطیفی و همکاران (۲۰۱۶) که در مطالعه خود بر شناسایی و توسعه استعداد های سازمانی و فرهنگ جانشین پروری تأکید دارد، مطابقت دارد. همچنین بررسی پژوهش های انجام شده نشان می دهد در مدل های گوناگون جانشین پروری به ابعاد عوامل توانمندساز و عوامل حمایتی کشف شده در پژوهش حاضر کمتر پرداخته شده است که این خود تمایز این پژوهش با سایر الگوهای متداول جانشین پروری را نشان می دهد.

بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیل داده های پژوهش می توان این چنین بیان کرد که در راستای تحقق نظام جانشین پروری در سازمان های دولتی پنج گام استعدادیابی منابع انسانی، تشکیل بانک اطلاعات جانشینی، عوامل توانمندساز، عوامل حمایتی و آموزش و توسعه جانشین به دقت پیاده سازی گردند. بر اساس تأکید خبرگان گام نخست استعدادیابی منابع

پژوهش حاضر محدودیت هایی نیز دارد؛ این پژوهش فقط به شناسایی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های الگوی جانشین پروری منابع انسانی در سازمان های دولتی بر اساس نظرات خبرگان پرداخته است. لازم است در قالب پژوهش کمی تعمیم پذیری و کاربردی بودن آنها مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد و در محیط واقعی اعتبارسنجی گردد. همچنین انجام مطالعه بیشتر در راستای گسترش دامنه شاخص های جانشین پروری منابع انسانی در سازمان های دولتی توصیه می شود.

## ۶ تشکر و قدردانی

از تمامی خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کردند، صمیمانه تشکر می کنیم.

انسانی براساس معیارهای انواع شایستگی ها و شایسته گزینی است. سپس بانک اطلاعاتی جامع و کاملی از افراد مستعد برای پست های اداری و سازمانی تشکیل می شود. مجموعه ای از عوامل حمایتی سازمان از جمله حمایت مدیریت عالی، قوانین و مقررات حمایتی سازمان، نظر مثبت مشاوران سازمان، نتایج استعلام های سازمانی زمینه لازم برای انتخاب جانشین و اجرای نظام جانشین پروری را فراهم می کند. عوامل توانمندساز نظیر زیر ساخت فن آوری اطلاعات سازمان، زیرساخت دانشی سازمان، منابع مالی سازمان و هم سویی جانشین پروری با سیاست های سازمانی فرایند انتخاب جانشین را تسهیل نمایند. در نهایت بعد از انتخاب جانشین و جانشین گزینی، جهت کسب مهارت لازم برای تصاحب پست های سازمانی، آموزش و توسعه افراد منتخب و جانشین در اولویت قرار می گیرد.

## ۷ منابع

- Abdolhosseinzadeh, Mohammad and Latifi, Meysam (2017). Understanding the process model of designing and establishing a succession management system in public organizations, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*, Imam Hossein University, 4, 55-80. (In Persian)
- Abedini, M., Mirsapasi, N., & Haghshenas, F. (2019). The Role of Human Resource Management in Promoting Organizational Social Capital: Based on future study approach. *Future study Management*, 29(115), 67-72. (In Persian)
- Abol Alaei, Behzad and Ghaffari, Abbas (2014). *Future managers, theoretical foundations and scientific experiences of talent identification programs and Succession of managers*. Tehran: Industrial Management Publications. The 10th edition. (In Persian)
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112-121.
- Bordbar, G. Karimi, E & Zare, N. (2012). Identifying Components and Selection Patterns for Optimizing the Staff Succession Model, *Human Resource Management Research*, 4 (1), 87-114. (In Persian)
- Byham, W. C. (2002). A new look at succession management. *Ivey Business Journal*, 66(5), 10-12.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative

- inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Creswell JW. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davoodi, Seyed Ali, and Yaghoubi, Noor Mohammad (2018). A framework for talent identification and succession in the higher education system. *Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, (1), 185-161. (In Persian)
- Dehghanpour Farashah, Ali (2011). "Succession planning model, review of the issue in companies under the Ministry of Defense of the Islamic Republic". Ph.D. Thesis. Allameh Tabatabaei University. (In Persian)
- Durst, S., Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs, *Journal of Knowledge Management*, 16 (4): 637-649.
- Faqihi, A. H., & Zakeri, M. (2015). Pathology of the Iranian Public Organizations for Establishment of Management Succession Planning. *Public Policy In Administration*, 5, 15-24. (In Persian)
- Fulmer, R. M. & Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leader: How great organizations Use succession management to sustain Competitive advantage*, I ed, New York: AMACOM Books.
- Ghiasi Nodooshan, Saeed (2016). *Succession of managers: approaches, patterns and strategies*. Tehran: Allameh Tabatabai University Press, first edition. (In Persian)
- Glaser, B. G., (1978), *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Glaser, B. G., Hon., (2005), Staying Open: the use of theoretical codes in GT, *the Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine.
- Glaser, B., & Strauss, A. (2006). *Discovering grounded theory*. Chicago: IL.
- Golverdi, M. Zarei Matin, H & Jandaghi, G. (2016). Identifying effective factors in the occurrence of succession behavior: A qualitative approach, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, 8(2), 183 -208. (In Persian)
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development*. 26(3), 239-260.
- Hadizadeh Moghaddam, A. Soltani, F. (2011). Explaining the components of implementing succession management in the organization, *human resource management in the oil industry*. 3(10), 39-82. (In Persian)
- Helton, K. A., & Jackson, R. D. (2013). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*, 36(4), 335-347.



- Herrera, F. (2002). Demystifying succession planning. *Employment Relations Today*, 29(2), 25–31.
- Hills, A (2009). Succession Planning or smart Talent management, *idustrial commercial Traning*. 41(1), 11.
- Hosseini, Seyed Hassan, Shaemi Barzegi, Ali and Nasr Esfahani, Ali (2018). Designing a succession management system model based on indigenous-organizational indicators, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*, Imam Hossein University, 10(1), 24-49. (In Persian)
- Huang, T. C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(8), 736–747.
- Ip, B. (2009). planning and controlling business succession planning using quality function deployment *function deployment Total Quality Management*, 20(4), 363-379.
- Jameson, D. A. (2001). Narrative discourse and management action. *The Journal of Business Communication* (1973), 38(4), 476-511.
- Jarrell, K. M., & Pewitt, K. C. (2007). Succession Planning in Government: Case Study of a Medium-Sized City. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 297–309.
- Kim, Y. (2006), “Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies”, For PhD Degree, The Pennsylvania State University.
- Latifi, M. Abdolhosseinzadeh, M H & Azarfar, A. (2016). Designing a succession model in public organizations through the use of structural-interpretive modeling. *Management of public Organizations*, 4 (4), 33-50. (In Persian)
- Lincoln, Y.S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Locke, K. D. (2000). *Grounded theory in management research*. Sage.
- Lynn, D. B. (2001). Succession management strategies in public sector organizations: Building leadership capital. *Review of Public Personnel Administration*, 21(2), 114–132.
- Maleki Mahmoudabadi, M J. Shadnoush, N. (2016). Determining the constructive factors and presenting the model of the successor organization (Case study: Information and Communication Technology Organization of Tehran Municipality), *public policy making in management (mission of public management)*, 7 (24), 67-75. (In Persian)
- Mansouri Jalilian, Amir and Sufi, Alireza (2013). Succession of NAJA managers and commanders, dimensions and validation based on exploratory and confirmatory factor analysis. *Journal of Supervision and Inspection*, (7), 57-31. (In Persian)
- Motwani, J., Levenburg, N. M., Schwarz, T. V., & Blankson, C. (2006). Succession planning in SMEs: An empirical analysis. *International Small Business Journal*, 24(5), 471-495.

- Olayo, J. O. (2019). Succession Planning in Organizations; Impact on Workplace Productivity. *Supreme Journal of Business and Management*, 2(1), 1-1.
- Richards, Cheryl (2009)., "A New Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education", a Dissertation Submitted to the PhD of the University of Capella, in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy.
- Rothwell William J. (2005) *Effective Succession Planning, Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within*, 3rd ed., American Management Association, New York.
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 4th edition, New York, American Management Association.
- Shamsi, Halima (2015). "Succession planning with a talent management approach using ANP method". Master Thesis, Hormozgan University. (In Persian)
- Stadler, K. (2011). Talent Reviews: The key to effective succession management, *business strategy series*, 12(5), 264-271.
- Strauss A, & Corbin J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- UI Hassan, N. Siddiqui, D. A. (2020). Impact of Effective Succession Planning Practices on Employee Retention: Exploring the Mediating Roles. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 21-55.
- Zakeri, M. Asadi, I & Lotfi, H. (2016). Explaining the model of succession management in Alawite government based on Nahj al-Balaghah, *Nahj al-Balagheh Research Quarterly*, 4 (15), 78-59. (In Persian)
- Zepeda, S.J, Bengtson, E., Parylo, O. (2012). Examining the planning and management of principal succession, *Journal of Educational Administration*, 50 (2):136-158.