



فصلنامه علمی
اقتصاد و مدیریت شهری

فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۸(۴) (پیاپی ۳۲)، ۶۵-۷۸

www.iueam.ir

نمایه در Magiran, Noormags, Google Scholar, SID, GateWay-Bayern, EBZ, Econbiz, EconLit, ISC

Civilica, RICeST, Ensani

شاپا: ۲۳۴۵-۲۸۷۰

تدوین مدل بومی و پارادایمی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان

براساس تئوری داده‌بنیاد

سید محمد حسینیان

سراج الدین محبی

مهدی باقری

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

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

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 بعد اصلی به عنوان علل و زمینه‌ها (سازمانی، رفتاری، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی)، چهار بعد به عنوان 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

JEL: G38, N45, R38, M14 : طبقه‌بندی

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 جانشین پروری و مدیریت استعداد، هر دو در راستای یکدیگر و در واقع، لازم و ملزم یکدیگر تلقی می‌شوند.

یکی از اقداماتی که به نظر می‌رسد باعث ایجاد تحول بنیادی و مبتنی بر بینش و بصیرت سازمان یافته در حوزه منابع انسانی است، اجرای نظام جانشین پروری در سازمان‌ها می‌باشد. این قضیه، مستلزم وجود عوامل متعددی است که به عنوان زمینه‌ساز باید در سازمان وجود داشته باشد و تقویت شوند. مفهوم جانشین پروری، 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 گستردۀ 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 جانشین پروری 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 جانشین پروری 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

۱- مقدمه

استراتژی‌های سازمانی، رویکردی کل‌نگر برای مدیریت استعدادهای سنتی؛ بنابراین رویکردهای سنتی، بهترین تجربه‌ها برای یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت جانشین پروری و توسعه مسیر شغلی است باید دوباره ارزیابی و بازنگری شوند. یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری، در موارد زیادی به عنوان مؤلفه‌های جدایی ناپذیر از استراتژی مدیریت استعداد مؤثر شناخته شده است. مدیریت جانشینی نیز که توسعه کارکنان و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را بهم متصل کرده، نقش استراتژیک ویژه‌ای در سازمان‌های امروزی پیدا کرده است. این سازمان‌ها دریافت‌هایند که جانشین پروری، فرایندی پویا و مستمر است نه یک هدف ایستا. در دنیای پررقابت امروزی، برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. امروزه، مدیریت جانشین پروری، 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 درون زایی 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 (سلامجه و همکاران، ۱۳۹۱).

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

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

لاؤن^۳ و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی انتخاب مدیران ارشد اجرایی در تجارت‌های خانوادگی در کشور تایوان 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 جانشین پروری 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 برونو سازمانی انجام می‌شود.

ماتسو^۴ (۲۰۱۰) به بررسی مدیریت جانشین پروری در دانشگاه میدوسترن^۵ پرداخت. یافته‌های تحقیق نشان دادند برنامه جانشین پروری در قسمت‌های محدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان، بر ضرورت و نیاز توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کردند. 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 جانشین پروری بر مبنای مدیریت دانش در وزرات ورزش و جوانان، با روش پژوهش کیفی و با ماهیت اکتشافی بنیادی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که برای پیاده‌سازی جانشین پروری دانشی، در ابتدا برای بسترسازی اولیه به مجموعه‌ای از الزامات

دستاوردها و پیامدهای آن کمک می‌کند. مقوله جانشین پروری، 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 جانشین پروری دارد تا بتواند نیروی متخصص مورد نظر خود را جذب کند و از این معرض، سربلند بیرون بیاید؛ بنابراین با توجه به اهمیت و جایگاه جانشین پروری 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 در صدد است تا مدل بومی مناسب جانشین پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان را شناسایی و تدوین کند.

۲- پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های خارجی

پروفیریو^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 مورد بررسی 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 تعدیل کننده 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

3- Luan

4- Mateso

5- Midwestern

1- Porfírio

2- Ahmad and Yaseen

با بررسی گستره ادبیات نظری (به روش مرور نظام مند) و مصاحبه با خبرگان (اساتید دانشگاهی صاحب نظر در حوزه مدیریت و همچنین مدیران ارشد دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی) و با رویکرد تحلیل محتوا تلخیصی و جهت دار 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 مدل سازی ساختاری-تفسیری بهره گرفته شد. در نهایت و براساس نظرات خبرگان و تجزیه و تحلیل های صورت گرفته، مدل جامع استعدادیابی و جانشین پروری در پنج سطح (سطح اول شامل مؤلفه های ساختار و فرایند، پست های کلیدی و مدل شایستگی، سطح دوم شامل جبران عملکرد، ارزیابی مدون، آموزش و پرورش، شناخت آینده نگرانه، ارزیابی قابلیت ها و سازگاری فرهنگی، سطح سوم رهبری تحول گرا و خزانه جانشینی، سطح چهارم ایجاد انگیزش مشارکتی و سطح پنجم تعیین مسیر شغلی چند بعدی و جذب) برای نظام آموزش عالی احصا گردید.

لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله ای به طراحی الگوی جانشین پروری در سازمان های دولتی از طریق کاربست مدل سازی ساختاری-تفسیری پرداختند. در این پژوهش، یکی از سازمان های دولتی کشور انتخاب شد و از مدیران و خبرگان آن در مورد برنامه جانشین پروری مصاحبه به عمل آمد. در ادامه با بهره گیری از روش کیفی تحلیل مضمون، مصاحبه های مذکور تحلیل شدند و شبکه مضامین جانشین پروری با ۳۲ مضمون پایه، ۱۰ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون فraigیر، استخراج شد و با بهره گیری از مدل سازی ساختاری-تفسیری، روابط بین متغیرها کشف شد. نتایج پژوهش نشان داد متغیرهایی از قبیل تعهد مدیران ارشد به جانشین پروری، فرهنگ جانشین پروری و قوانین و اسناد بالادستی، نقش مهم و کلیدی در تحقق جانشین پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی نظیر

شامل فرهنگ سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد، شفاف سازی در امور مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، پشتیبانی های اقتصادی، بسط فناوری و استقرار نظام شایسته سالاری نیاز است. همچنین اقدامات اجرایی لازم به ترتیب در هفت مرحله شامل استقرار نظام مدیریت دانش، شناسایی مشوق ها، تعیین کمیته جانشین پروری، شناسایی پست های کلیدی، تعیین شاخص های ورود افراد به طرح جانشینی، ارزیابی و انتخاب کاندیداها و توانمندسازی کاندیداها، دسته بندی شدند. در نهایت، مشخص شد که می توان با الگوسازی این مدل به تعیین شاخص های استقرار نظام جانشین پروری دانشی در وزارت ورزش و جوانان اقدام کرد. دانیالی ده حوض و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله ای به طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری در صنعت پتروشیمی ایران با استفاده از روش نظریه داده بنیاد پرداختند. یافته های پژوهش نشان دادند که ساختار مدرن جانشین پروری به مثابه مقوله ای مرکزی در طراحی الگوی جامع جانشین پروری عمل می کند. شرایط علی در سه سطح ساختار فردی، سازمانی و مدیریتی با واسطه ساختار مدرن جانشین پروری بر راهبردهای نیل به مدیریت جانشین پروری تأثیر گذار بوده است. این راهبردها عبارتند از: تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی اثربخشی و در این میان شرایط مداخله گر در سه سطح خرد، سازمانی و کلان و همچنین شرایط بستر در سه حوزه چشم انداز های سازمانی، بستر های تحقیق چشم انداز ها و خط مشی های سازمانی بر این راهبردها تأثیر گذار بوده است. در نهایت پیامدهای این راهبردها و فرایند تأثیر گذاری در سه سطح خرد (فردی)، میانی (واحد) و کلان (سازمانی) بروز پیدا می کنند.

داوودی و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه ای مدل جامع استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی را با رویکرد پژوهش آمیخته، تدوین کردند. برای این منظور، در گام اول، عوامل اولیه تشکیل دهنده مدل

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 (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۰).
جانشین پروری، در ابتدایی ترین تعریف خود، تعیین رهبران آینده تعریف می‌گردد اما در واقع این برنامه‌ریزی به مثاله 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 نظام یافته، پرورش شخصی و حرفة‌ای 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، خزانه استعدادهای انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم و سپس خزانه 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، کارکنای استخدامی می‌شوند و پرورش می‌یابند (ابی و همکاران، ۱۳۹۵). اغلب مدیران موفق سازمان‌ها، نقش جانشین و موضوع جانشین پروری را بسیار حیاتی بشمرده‌اند. گویا برای مدیران موفق دنیا، انتخاب و تعیین جانشین، یکی از وظایف عمدۀ 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 موقفيت‌آمیز آن، دغدغه اصلی مدیران است.
جانشین پروری، نگرشی قابل اعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است (سلامجه و همکاران،

نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی، خروجی‌های سیستم جانشین پروری هستند.
محفوظی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به شناسایی و تبیین مؤلفه‌های تشکیل دهنده مدل مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری 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 جانشین پروری؛ 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 جانشین پروری در سازمان‌های دولتی، معنی دار 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 جانشین پروری و مدیریت استعداد نقش دارد.

۳- مبانی نظری

اولین افکار و ابتکار در زمینه برنامه‌ریزی جانشین پروری 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

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 بهم 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

(۱۳۹۱). لاوینگ^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 به منظور 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 منحصر به فرد 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

1- Lavinga

2- Rothwell

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 ۵۰ 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 (10 ± 15) 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).

باشد. البته این حمایت یک طرفه نیست بلکه این سیستم‌ها نیز از طریق پرورش مدیران شایسته، به سهم خود از مدیران ارشد سازمان ذیربیط 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.

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

مراجعةه و اجزای الگو به آستان 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 کمی 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 جزیی‌ترین مفاهیم در داده‌های تحقیق، آغاز شد و با گردآوردن 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 جانشین پوری 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

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 قابل بحثی 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 بر حسب 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 شbahat‌ها 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 به عنوان 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، به طور مستقیم از رونوشت مصاحبه‌ها با توجه به مفاهیم مشترک بین آن‌ها احصا گردید. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی و فرعی و به طور منظم، بررسی شد. مقوله‌ها با توجه به شbahat آن‌ها کلاس‌بندی شدند، سپس مقوله‌های مشترک، حذف و مقوله‌های فرعی، شاخص‌گذاری گردیدند. برای اعتباریابی، مجددأ به مصاحبه‌شدگان،

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 آنها یک 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 پنج بعدی، شناسایی و استخراج شدند (جدول ۲).

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

۵- یافته‌های تحقیق

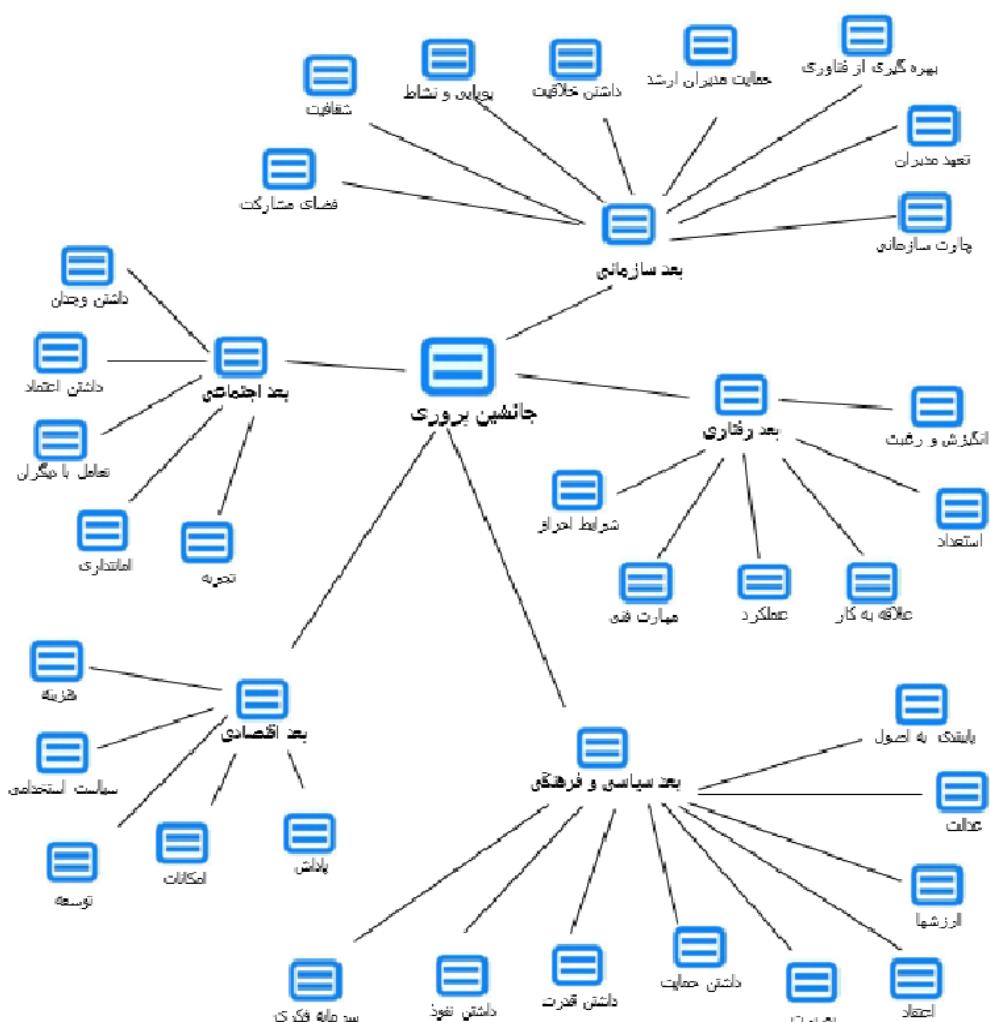
در روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد، کشف و تولید نظریه، بر مبنای حقایق و واقعیات موجود و از طریق جمع‌آوری نظاممند داده‌ها و با مدنظر قرار دادن کلیه جوانب-بالقوه- مرتبط با موضوع تحقیق، صورت می‌گیرد. داده‌های جمع‌آوری شده سیر تکاملی خود را تا رسیدن به تئوری، طی می‌کنند.

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

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

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.

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



شکل ۱- مدل بومی جانشین پروری

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: جانشین پروری
 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

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 جانشین پروری، 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 جانشین پروری در سازمان‌های دولتی وجود دارند. در پژوهش حاضر، عدالت سازمانی، نوع فرهنگ، حجم و اندازه و مأموریت سازمان، به منزله عوامل مداخله‌گر هستند.

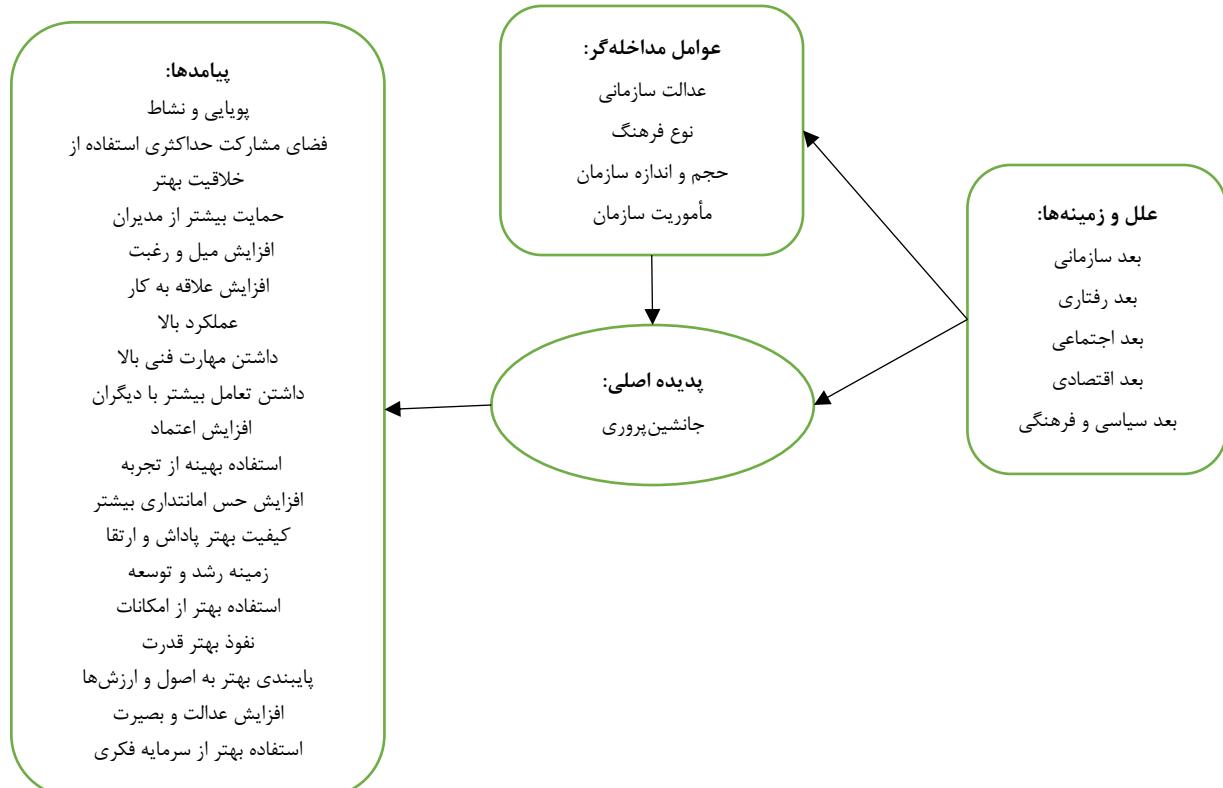
۴- پیامدها: بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که می‌توان در سازمان به آنها توجه و برای تصمیم‌گیری بهتر در سازمان‌ها از آنها استفاده کرد. اگر در این مدل، عوامل و شرایط، به خوبی عمل کنند، مطمئناً می‌توانند در برونداد و نتایج، مطلوب و اثربخش باشند.

الگوی مدل بومی جانشین پروری

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

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

۲- علل و زمینه‌ها: علل و زمینه‌ها از منظر مصاحبه‌شوندگان و عناصر کلیدی در سازمان‌های دولتی در این پژوهش نشان داده شده است. در واقع این موارد، بسترها ای 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 جانشین پروری می‌شود. در تحقیق حاضر، بعد سازمانی، رفتاری، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی علل و زمینه‌ها محسوب



شکل ۳- الگوی کیفی پژوهش

- داشتن تعامل بیشتر با دیگران
- دخیل نمودن و استفاده بهینه از تجربه
- افزایش حس امانت داری 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 جانشین پروری. سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، اشتراوس، اشلم؛ 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 جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی. دو ماهنامه پژوهش در هنر و علوم انسانی، ۷۳-۸۷، (۳).
- تاج‌الدین، محمد؛ معالی تقی. (۱۳۸۷). مدیریت استعداد (تجربه‌های طلایی) جانشین پروری، کلید نجات در بحران استعدادها. نشریه تدبیر، شماره ۱۹۹، ۶۷-۶۶.
- حسینیان، شهامت؛ روضه‌ای، منصور؛ شمسی، علیرضا. (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر جانشین پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۹۹-۱۶۶، (۳۹).
- دانیالی ده‌حوض، محمود؛ علامه، سید محسن؛ صفری، علی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری با رویکرد داده‌بنیاد. نشریه پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۰، ۱۰۵-۱۴۰.
- داودی، سید علی؛ یعقوبی، نورمحمد؛ ایمانی، عبدالمجید. (۱۳۹۶). الگوی جامع استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان. نشریه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰، (۳۸)، ۲۵۱-۲۷۶.

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 جانشین پروری 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 جانشین پروری 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 جانشین پروری، 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 جانشین پروری 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

- طريق کاربرت مدل سازی ساختاری-تفسیری. نشریه مدیریت سازمان های دولتی، ۴(۴)، ۳۳-۵۰.
- متقی، محمدحسین؛ بهشتی فر، ملیکه. (۱۳۸۸). مدل کanal رهبری در فرایند جانشین پروری. نشریه تدبیر، شماره ۲۱، ۲۴-۲۶.
- محفوظی، علی؛ لفظفروشان، داود؛ قربانی، محمود. (۱۳۹۸).
- طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در راستای توسعه بهرهوری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان های دولتی). نشریه مدیریت بهرهوری، ۱۳(۱)، ۲۷۵-۲۴۹.
- منصوری جلیلیان، امیر؛ صوفی، علیرضا. (۱۳۹۲).
- جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی براساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی. فصلنامه نظرات و بازرگانی، 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.
- رضابی، نسرین؛ نظری، کامران. (۱۳۹۳). جانشین پروری و چالش های آن در بخش دولتی. *همایش بین المللی مدیریت*.
- زمانی، آزاد؛ جرنگ، احمد. (۱۳۹۶). مدیریت استعداد و جانشین پروری. *کنفرانس پژوهش های نوین ایران و جهان در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم انسانی*.
- زین الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فربیا؛ وزیری، مژده. (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. نشریه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، ۵۱-۷۲.
- سلامقه، سنج، خسروپور، مهدیه؛ نیکپور، امین. (۱۳۹۱).
- مدیریت جانشین پروری نیاز امروز در سازمان ها. نشریه تدبیر، شماره ۲۰، ۱-۷.
- عبدالحسین زاده، محمد؛ لطیفی، میثم. (۱۳۹۶). *فهم الگوی فرایندی طراحی و استقرار نظام جانشین پروری در سازمان های دولتی*. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۹(۴)، ۵۵-۸۰.
- عربشاهی، توتان. (۱۳۹۶). بررسی ارزیابی کاندیداها بر جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران. *دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۲(۲)، ۳۱-۲۱.
- علمداری، حمید. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیر جنوب. نشریه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۴، ۳۸-۵۳.
- قلی پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر؛ سبکردو، مهدی. (۱۳۹۰).
- کاربرت مدل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین پروری. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۳(۱)، ۱۳۹-۱۱۹.
- کریمی، مریم؛ حیدری نژاد، صدیقه؛ مهرعلی زاده، یدالله. (۱۳۹۹). تدوین الگوی مدیریت جانشین پروری مبتنی بر مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان براساس نظریه داده بنیاد. نشریه مطالعات مدیریت پژوهشی، ۱۲(۶۱)، ۸۴-۵۹.
- لطیفی، میثم؛ عبدالحسین زاده، محمد؛ آذرفر، امیر. (۱۳۹۵).
- طراحی الگوی جانشین پروری در سازمان های دولتی از

- 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.