


Public Organizations *Open Access* Management

Summer (2024) 12(3): 51-66

 DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.70184.4943>

Received: 06/Jan/2024

Accepted: 22/April/2024

ORIGINAL ARTICLE

The Dark Edge of Succession in the Executive Organizations of East Azarbaijan Province with the Approach of Foundational Data Theory

Nahide Najafi Emami¹, Alireza Bafandeh Zende^{2*}, Morteza Mahmoodzadeh³

1. Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

2. Associate Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Correspondence

Alireza bafandeh zende
E-mail: bafandeh@iaut.ac.ir

How to cite

Najafi Emami, N., Bafandeh Zende, A.R., & Mahmoodzadeh, M. (2024). The Dark Edge of Succession in the Executive Organizations of East Azarbaijan Province with the Approach of Foundational Data Theory. *Public Organizations Management*, 12(3), 51-66.

ABSTRACT

Managers of organizations know that nurturing successors is essential for the organization's prosperity in next years. One of the the weak points in the succession is the process of preparing employees to take on new roles in the organization when they need those roles. In this regard, the research has been carried out with the aim of describing the dark side of Succession in executive organizations of the province. The current research method is developmental in terms of objectives, qualitative in terms of data, and in terms of the type of foundation data study. The required data was collected with the help of interviews with 21 experts. The research experts included academic experts with the scientific rank of associate professor and higher and organizational experts, senior managers of the executive organizations of the province with a master's degree and higher and management experience of 15 years and higher. In this research, the main source of data was Semi-structured interview. By open coding and then by axial coding, categories and subcategories were related to each other according to their dimensions and characteristics. After analyzing the data from the interview, first 216 primary codes and then 119 secondary codes were extracted and finally 24 concepts were obtained. The finding of the research was the description of weak succession in executive organizations based on the data theory of the foundation. And if a proper succession system is established, the long-term survival of the organization and the transfer of experiences to the next generations of managers will be guaranteed, and necessary preparation will be made to face the vacuum caused by the vacancy of sensitive positions.

KEY WORDS

Succession, Executive Managers, Executive Organizations.



© 2024, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی-اکتشافی»

لبه تاریک جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی با رهیافت نظریه داده‌بنیاد

ناهیده نجفی امامی^۱، علیرضا بافنده زنده^{۲*}، مرتضی محمودزاده^۳

چکیده

مدیران سازمان‌ها می‌دانند که پرورش جانشین با هدف شکوفایی سازمان برای مهروموم‌های آینده ضروری است. یکی از نقاط ضعف کلیدی در جانشین‌پروری، فرآیند آماده‌سازی کارکنان برای به عهده گرفتن نقش‌های جدید در سازمان برای زمانی است که به آن نقش‌ها نیاز دارند. در این راستا، پژوهش با هدف توصیف لبه تاریک جانشین‌پروری در سازمان‌های اجرایی استان انجام گرفته است. روش پژوهش حاضر از نظر اهداف، توسعه‌ای، از نظر داده، کیفی و از نظر نوع مطالعه داده بنیاد است. داده‌های موردنیاز به کمک مصاحبه با ۲۱ خبره گردآوری شد. خبرگان پژوهش هم مشتمل بر خبرگان دانشگاهی دارای رتبه علمی دانشیار و بالاتر و خبرگان سازمانی، مدیران ارشد سازمان‌های اجرایی استان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر و سابقه مدیریت ۱۵ سال و بالاتر بودند. در این پژوهش، منبع اصلی داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است. از طریق کدگذاری باز و سپس از طریق کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها با توجه به ابعاد و مشخصات آن‌ها با یکدیگر مرتبط کردیم. پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه ابتدا ۲۱۶ کد اولیه و سپس ۱۱۹ کد ثانویه استخراج شد و نهایتاً ۲۴ مفهوم حاصل شد. یافته پژوهش، توصیف جانشین‌پروری ضعیف در سازمان‌های اجرایی بر اساس نظریه داده‌بنیاد بود و نتایج آن نشان داد که غفلت از جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی منجر به ضعف رهبری استراتژیک، جانشین‌پروری نامطمئن و ترس از عواقب جانشین‌پروری می‌شود و در صورت استقرار نظام مناسب جانشین‌پروری، بقای بلندمدت سازمان و انتقال تجارب به نسل‌های بعدی مدیران تضمین و برای مواجهه با خلأ ناشی از خالی شدن پست‌های حساس آمادگی لازم ایجاد خواهد شد.

واژه‌های کلیدی

جانشین‌پروری، مدیران اجرایی، دستگاه‌های اجرایی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

نویسنده مسئول: علیرضا بافنده زنده
ایمانامه: bafandeh@iaut.ac.ir

استناد به این مقاله:

نجفی امامی، ناهید؛ بافنده زنده، علیرضا و محمودزاده، مرتضی (۱۴۰۳). لبه تاریک جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی با رهیافت نظریه داده‌بنیاد. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۲(۳). ۵۱-۶۶.

مقدمه

پر از تلاطم کنونی، سازمان‌ها علاوه بر اینکه به دلیل از دست دادن افراد باتجربه و متخصص خود، متحمل ضرر و زیان‌های چشمگیری شده‌اند و این مسئله دقیقاً با کمبود نیروی انسانی با مهارت‌های موردنیاز برای جایگزینی و استخدام هم‌زمان شده است، جانشین‌پروری ضعیف باعث افول این سازمان‌ها از جایگاه‌های پیشین خود شده و به دنبال آن نیروهای خبره، باتجربه و متخصص نیز با افول سازمان، سازمان را ترک کرده‌اند. در حقیقت باید توجه داشت که جانشین‌پروری ضعیف اتلاف سرمایه‌های فکری سازمان را هم در پی خواهد داشت. یکی دیگر از پیامدهای ضعف در جانشین‌پروری، تضعیف سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها است. هنگامی که به دلیل وجود سیستم جانشین‌پروری ضعیف، افراد دارای تجربه، مهارت و تخصص از سازمان که کوله باری از دانش را با خود حمل می‌کنند در حاشیه قرار می‌گیرند و سازمان از دانش افرادی استفاده می‌کند که از منظر تجربه و مهارت چندان موفق نیستند (آدیگازل و همکاران، ۲۰۲۰).

با وجود چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای که پیش روی سازمان‌ها در ایران به دلیل شرایط اقتصادی و سیاسی قرار دارد، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی، امری ضروری خواهد بود. مدیرانی دوراندیش برای اینکه سازمانی پویا و موفق داشته باشند، با دیدی بلندمدت به آینده سازمان خود می‌نگرند و با برنامه‌ریزی‌های اصولی استعدادهای انسانی سازمان خود را محک می‌زنند و پس از شناسایی این افراد، آن‌ها را برای جانشینی خود در آینده آماده می‌سازند. اما، متأسفانه در سازمان‌های دولتی در ایران ضعف جانشین‌پروری بسیار مشهود است و محور بودن روابط در استخدام‌ها به جای توانمندی‌ها و ضوابط و در نهایت نیاموختن پروسه جانشین‌پروری نیز مزید بر علت شده است (بائو و همکاران، ۲۰۲۰).

نظام مدیریت دولتی ایران در همه سطوح و همه سازمان‌ها، مهر و موم‌های زیادی است از عدم جایگزینی مدیران توسط نسل‌های بعدی به نحوی که بتواند راندمان کلی کشور را افزایش دهد، رنج می‌برد. این موضوع باعث افزایش متوسط سن مدیران ارشد در اکثریت سازمان‌های دولتی شده و طبعاً به مرور از کیفیت آن کاسته است. در مقابل هدف از جانشین‌پروری، آماده‌سازی نیروهای مستعد داخل سازمان برای تصدی مشاغل کلیدی، حساس و راهبردی است. از این رو یکی از مسائل مهم برای همه سازمان‌های دولتی کشور،

جانشین‌پروری^۱ مناسب بر شناسایی، توسعه و انتخاب افراد با پتانسیل بالا به منظور قرار دادن افراد در موقعیت‌های مهم و حساس در یک سازمان متمرکز است. در جانشین‌پروری نقش اصلی مهارت‌ها، شایستگی‌ها و سایر ویژگی‌های رهبری افراد ایفا خواهد شد (شرما و سنگوپتا، ۲۰۲۰). درک معنای مرتبط مدیریت استعداد، مدیریت جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی منابع انسانی و استراتژی استعداد که در برخی مواقع به جای یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند، بسیار مهم است. مسئله جانشین‌پروری هنگامی بیشتر نمود پیدا می‌کند که بدانید اکثر سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه فاقد برنامه جانشین‌پروری مؤثر هستند. حتی در سازمان‌ها توجه به این نکته مهم است که جانشین‌پروری گامی پیشگیرانه نسبت به برنامه‌ریزی جایگزینی است. این یک فرایند فعال برای دستیابی به تداوم و یکپارچگی عملکرد با شناسایی و بررسی اهداف استراتژیک سازمان است (اسپینا و اسپینا، ۲۰۲۱). واقعیت این است که کشورهای توسعه‌یافته از جانشین‌پروری مؤثر بهره‌مند هستند. به عنوان مثال، سازمان‌های ژاپنی مسائل جانشین‌پروری را در سازمان‌های خود مدیریت کرده‌اند. برخی از سازمان‌های ژاپنی وجود دارند که با موفقیت در ۴۶ نسل از مدیران خود فعالیت کرده‌اند. این نشان‌دهنده بقای بلندمدت سازمان‌های ژاپنی از نظر بهره‌وری، مدیریت ریسک و انتقال موفقیت‌آمیز سازمان به نسل‌های بعدی است. سازمان‌های ژاپنی جانشین‌پروری را براساس شایستگی، مهارت‌های مدیریت و استعداد متمرکز بر رهبری انجام می‌دهند (درابلی، ۲۰۲۱).

یکی از چالش‌های بسیار مهم که اخیراً گریبانگیر سازمان‌های دولتی در بسیاری از سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه شده است، ظهور جانشینان ضعیف است. البته منشأ جانشینان ضعیف در مدیریت سازمان‌های دولتی جانشین‌پروری ضعیف است. حتی بسیاری از کارشناسان و صاحب‌نظران اعتقاد دارند که بهره‌وری پایین سازمان‌های دولتی ناشی از ضعف در جانشین‌پروری و برخورداری از جانشینان ضعیف و ناکارآمد است (پریا و سادهماتی، ۲۰۱۸). علاوه بر این، جانشین‌پروری ضعیف می‌تواند سازمان‌های دولتی را با بحران مدیریت استعداد هم مواجه کند. امروزه نبود استراتژی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی، اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا در دنیای نوین و

1. Succession
2. Sharma & Sengupta
3. Spina & Spina
4. Darbellay
5. Prea & Sudhamathi

6. Adiguzel

7. Baho

سازمانی رخ می‌دهد، مطمئن می‌سازد. به عبارت دیگر مطمئن شدن از این موضوع است که سازمان به‌طور خودکار گزینه‌های جایگزینی با پتانسیل بالا را برای پست‌های کلیدی، شناسایی و آماده کند. در واقع این استراتژی نیازمند شناسایی کارکنانی است که دارای آموزش و تخصص‌های مسیر شغلی توسعه، برای روبه‌رو شدن با چالش‌های رهبری آینده است. مشاور منابع انسانی نقش بسیار مهمی را در این فرایند ایفا می‌کند و هدف از جانشین‌پروری شناسایی و ارتقای افرادی برای جایگزینی مدیران فعلی در پست‌های بسیار مهم در مواردی مانند: استعفا، بازنشستگی، ترفیع، گسترش و ایجاد موقعیت‌های جدید است. همان‌طور که اشاره شد اصولاً جانشین‌پروری برای پست‌های سازمانی استراتژیک در سازمان است. در این پست‌ها باید بهترین کارکنان شناسایی شده تا در بهترین پست‌های کلیدی حال حاضر سازمان به کار گرفته شوند (والکر و مورال، ۲۰۱۹).

جانشین‌پروری در کنار مفاهیمی چون شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد قابل دسته‌بندی است. زمانی که یک مدیر به علت ترک خدمت، بازنشستگی یا حوادث ناگوار از سازمان جدا می‌شود این پست نباید بلا تصدی قرار گیرد. باید مدیرانی شایسته و توانمند بلافاصله مورد استفاده قرار گیرند. شایستگی‌های مدیریتی، عنصر کانونی موفقیت در چنین برنامه‌ای است. وضع موجود سازمان‌ها نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز آن‌ها به مدیران برتر و شایسته است. سازمان‌هایی کنونی به مدیرانی خلاق و هوشمند، مستعد و ماهر، شایسته و توانمند و پویا نیازمند هستند. از این طریق، اهدافی نظیر شایسته‌سالاری، ایجاد انگیزه برای رشد و ماندگاری کارکنان در سازمان‌ها می‌توان به این هدف دست پیدا کرد. همچنین ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان باید به صورت هم‌زمان و هم‌سو با هم دنبال شود. حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های راهبردی و عملیاتی در حوزه جانشین‌پروری هستند (کارتر و همکاران، ۲۰۱۹).

جانشین‌پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده‌بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند. اولین مؤلفه ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند و استقرار برنامه جانشین‌پروری است (ساندراپاندیان و بابو، ۲۰۱۸).

جانشین‌پروری است (ایزدی و نیلی احمدآبادی، ۲۰۲۰). باید توجه داشت که بی‌توجهی به جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی می‌تواند پیامدهای بسیاری به دنبال داشته باشد. وجود یک فرایند جانشین‌پروری مؤثر می‌تواند فرصتی برای انتقال دانش، تجربیات و مهارت‌ها به نیروهای جدید در دستگاه‌های اجرایی استان را فراهم کند. بدون این فرایند، اطلاعات اساسی و تجربیات مهم ممکن است از دست این سازمان‌ها در استان برود که می‌تواند به ناتوانی مقابله با چالش‌ها و مسائل جدید منجر شود. ضمن اینکه، بدون آماده‌سازی جانشینان، دستگاه‌های اجرایی استان، ممکن است با کاهش توانمندی و افزایش ناتوانی مواجه شوند. علاوه بر همه این موارد، غفلت از جانشین‌پروری در استان آذربایجان شرقی در آینده‌ای نه‌چندان دور، موجب نیاز به جستجوی و استخدام مدیران خارج از استان می‌شود که ممکن است هزینه‌های بالایی را برای استان ایجاد کند. چرا که این امر منجر به کاهش اعتماد سازمانی در کارکنان شایسته و متعهد سازمان‌های دولتی می‌شود. به همین علت این پژوهش به لبه تاریخ جانشین‌پروری ضعیف در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی با رهیافت نظریه داده‌بنیاد پرداخته است.

مبانی نظری پژوهش

جانشین‌پروری

جانشین‌پروری فرایند شناسایی موقعیت‌های بسیار مهم در سازمان و ایجاد مسیر برای رشد و توسعه استعدادها، از طریق آماده‌سازی کارکنان برای واگذاری پست‌های خالی در سازمان است. مدیران بازنشسته می‌شوند و گاهی ادامه می‌دهند. اما، جانشین کارمندی است که دانش، مهارت و توانایی برای پذیرفتن یک موقعیت خالی تا زمانی که بتوان جایگزین دائمی آن را پیدا کرد، دارد. جانشین‌پروری به اطمینان از تداوم بهبود عملکرد سازمان‌ها در زمان تغییر رهبری و تغییرات مدیریتی کمک می‌کند. اگر جانشین‌پروری مؤثر باشد حتی زمانی که هیچ جانشین قابل‌شناسایی در یک سازمان وجود ندارد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند به شناسایی دانش، مهارت‌ها و آموزش‌های موردنیاز برای یافتن یک نامزد خارجی در آینده هم به سازمان کمک کند (مینرز و همکاران، ۲۰۲۱).

به اعتقاد صاحب‌نظران مدیریت، جانشین‌پروری یک استراتژی نوین مدیریت استعداد است که باعث حفظ استعدادها در درون سازمان می‌شود و سازمان را از مهارت‌های موردنیاز برای پاسخگویی به تغییرات آنی که امروزه در محیط‌های

2. Walker & Moral

3. Carter

4. Sundarapandiyana & Babu

1. Meiners

می‌توان نامزدهای بالقوه جانشینی برای این موقعیت را معرفی و گزینش کرد. احتمالاً از قبل متوجه شده‌اید که برخی از بهترین افراد سازمان چه کسانی هستند؛ اما لازم است مشخص شود که چه کسانی واقعاً علاقه‌مند هستند و همچنین پتانسیل لازم برای پر کردن موقعیت‌های کلیدی را دارند. برای انجام این مرحله می‌توان در مورد برنامه‌ها و علایق شغلی با کارمندان بحث و گفتگو و با آزمایش شخصیت، مهارت و دانش، کسانی را که ویژگی‌های رهبری مناسبی دارند یا در یک نقش خاص بسیار موفق هستند، مورد ارزیابی کامل قرار گیرند. استفاده از پربازده‌ترین کارمندان (معیارسازی کارکنان) می‌تواند به‌عنوان نمونه به سازمان کمک کند تا یک خط پایه شغلی از مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی ایجاد شود و نامزدهایی که به احتمال زیاد در هر شغل موفق می‌شوند، شناسایی شوند (چلی بیکووا و همکاران^۱، ۲۰۲۱).

مروری بر مدل‌های جانشین‌پروری در سازمان‌ها

پیاپی‌سازی برنامه‌ها و مدل‌های مختلف جانشین‌پروری در سازمان‌ها، به عوامل مختلفی در سازمان‌ها بستگی دارد، چرا که شرایط و اهداف هر سازمانی با سازمان دیگر متفاوت است. در رابطه با جانشین‌پروری مدل‌های مختلفی تدوین و طراحی شده است که در این بخش به معرفی برخی از آن‌ها پرداخته است:

مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای^۲ راثول^۳

راثول مدلی را برای پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌ها ارائه کرد، وی در مدل خود به بیان هفت مرحله برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداخت که عبارت‌اند از: ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده، ارزیابی استعدادها فردی، پرکردن خلأ پرورشی و ارزیابی برنامه جانشین‌پروری (راثول، ۲۰۰۵).

جانشین‌پروری نگرشی قابل‌انعطاف، بلندمدت و روبه رشد در کارمندیابی آینده است. کالین و بمفورد در سال ۲۰۰۹ نیز معتقدند که جانشین‌پروری مرکز برنامه‌ریزی نیروی کارسازمانی و حرفه‌ای است و نیازمند نگرشی استراتژیک برای آینده‌ای بلندمدت است، که این اطمینان را می‌دهد که افرادی شایسته و واجد شرایط و آماده برای پست‌های آینده در دسترس خواهند بود (مرادی شیرازی و خراسانی، ۱۳۹۷).

مراحل طرح جانشین‌پروری در سیستم شغلی سازمان‌ها

مراحل زیر در شیوه‌های تخصصی سیستم شغلی هر سازمان تقریباً یکسان و مشترک است. مراحل که باید در فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اجرا شود به شرح زیر است:

مرحله ۱: نقش‌های کلیدی شناسایی و مشخص شوند.

اولین قدم در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، شناسایی موقعیت‌های کلیدی است. فرآیند با شناسایی صلاحیت‌هایی که برای موفقیت سازمان ضروری هستند، آغاز می‌شود. پس در ابتدای کار مشخص می‌شود که کدام نقش‌ها در معرض خطر هستند و کجا ممکن است سازمان آن مهارت‌ها را از دست بدهد یا کدام موقعیت‌های کلیدی ممکن است در آینده نزدیک خالی شوند که در صورت خالی ماندن، دستیابی به اهداف تجاری فعلی و آتی، بسیار دشوار می‌شود.

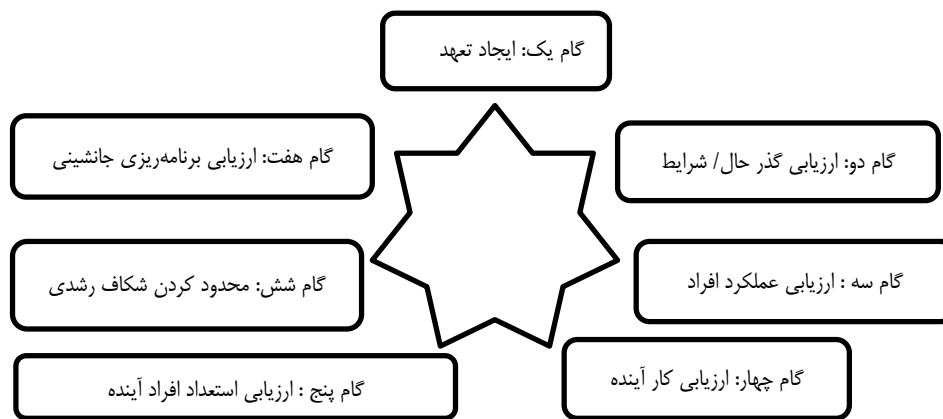
مرحله ۲: ایجاد پروفایل شایستگی/موفقیت برای نقش‌های کلیدی در سازمان.

هنگامی که موقعیت‌های مهم ارزیابی و نقش‌های کلیدی در سازمان مشخص شد، گام بعدی شناسایی شایستگی‌های لازم برای هر نقش است تا فرد بتواند آن را با موفقیت انجام دهد. این شامل تعریف مهارت‌ها، توانایی‌ها، صلاحیت‌ها، ویژگی‌ها و تیپ‌های شخصیتی و همه موارد موردنیاز برای موفقیت در یک شغل یا هر نقش خواهد بود. ایجاد یک نمایه موفقیت سازمان را قادر می‌سازد تا درک بیشتر و بهتری از مسئولیت‌های کلیدی و الزامات هر نامزد برای عملکرد خوب در نقش موردنظر به دست آورد. این مرحله همچنین زمانی که سازمان شروع به ترسیم برنامه‌های آموزشی و توسعه خود می‌کند، بسیار کمک‌کننده است.

مرحله ۳: جایگزین‌های موردنظر در طرح جانشین‌پروری می‌بایست شناسایی شوند.

هنگامی که نقش‌های کلیدی و نمایه موفقیت ایجاد شدند، حالا نوبت آن است گزینه‌های موردنظر شناسایی و قابلیت‌های آن‌ها نیز مورد ارزیابی قرار گیرد. زمانی که درک شد که کدام شایستگی‌ها برای موفقیت در یک نقش حیاتی مهم هستند،

1. Chlebkova
2. Leadership Pipeline Model
3. Rothwell



شکل ۱. مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای راثول

Figure 1. Rothwell's Seven-Point Star Model

مدل بلوغ مدیریت جانشینی

شرکت برسین اند اسوشیتس^۵ سومین شرکت برتر جهان در رده‌بندی شرکت‌های بین‌المللی در سال ۲۰۰۸ در حوزه مدیریت عملکرد توسعه رهبری و به‌ویژه حل چالش‌های رهبری افراد در سازمان‌های جهانی است. این شرکت مدلی پنج مرحله‌ای را برای جانشین‌پروری ارائه کرده است که این مراحل عبارت‌اند از: سطح صفر، هیچ فرایند جانشینی انجام نگرفته است، سطح یک: برنامه‌ریزی جایگزینی، سطح دو: برنامه‌ریزی جانشینی سنتی سازمان‌هایی که برای جانشینی مدیران ارشد برنامه دارند در این سطح قرار می‌گیرند. سطح سه: مدیریت جانشینی کلیه سطوح سازمانی شرکت را مدنظر قرار می‌دهند. سطح چهار: پویایی شفاف استعدادها (آرت^۶، ۲۰۱۱).

پیشینه پژوهش

جانشین‌پروری همواره یکی از مباحث موردعلاقه پژوهشگران مدیریت در سراسر دنیا بوده است و به همین خاطر هم در کشورهای دیگر و هم در ایران پژوهش‌های بسیاری به انجام رسیده است. در ایران هم جانشین‌پروری یکی از موضوعات موردنظر پژوهشگران و علاقه‌مندان به مدیریت بوده و در این راستا تلاش‌های پژوهشی بسیاری به انجام رسیده که در این بخش به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود.

تیموری و همکاران (۲۰۲۲)، الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری را ارائه نمودند. روش این پژوهش آمیخته (ترکیبی) و جامعه آماری آن در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد بانک

مدل عملکرد مدیریت جانشین‌پروری کیم^۱

مدل‌های ذکر شده به‌طور عمده ناظر بر بخش خصوصی بود و کاربست این مدل‌ها در سازمان‌های دولتی طبق نظر نویسندگان مختلفی چون روزول، با محدودیت‌هایی روبه‌رو است، کیم به ارائه مدلی حاصل از جمع‌بندی سه مدل پیشین، شامل چهار بعد تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری پرداخت (کیم، ۲۰۰۶).

مدل مسیر ارتقای رهبری

مدل مسیر ارتقای رهبری که توسط مالر^۲ بیان گردیده است، به‌جای تمرکز بر برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن، بیشتر بر توسعه رهبری متمرکز است. در این مدل مسیرهایی تعریف و تدوین شده است که هر یک از این مسیرها تغییر در موقعیت‌سازمانی را نشان می‌دهد و این چرخش‌ها دربرگیرنده تغییرات مهم در شرایط کاری، درخواست برای مهارت‌های جدید، کاربردهای زمانی و ارزش کار می‌باشد (کاران و همکاران^۳، ۲۰۱۱).

الگوی پیشنهادی فلامر و کانگر^۴

در این الگو یک برنامه‌ریزی جانشینی موفق شامل ایجاد تعهد مدیریتی، شناسایی سمت‌های کلیدی، تبیین و تدوین مدل شایستگی، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، اتصال برنامه‌های پرورش مدیران و برنامه‌ریزی جانشینی و ردیابی و پیگیری برنامه‌های جانشینی (کانگر و فلامر، ۲۰۰۴).

1. Kim
2. Maler
3. Charan
4. Flumer & Conger

5. Bersin and Associates

6. Arth

شهرداری تهران در دستیابی به الگوی بهینه جانشین‌پروری در این سازمان می‌باشند.

حسینیان و همکاران (۲۰۲۰)، مدلی بومی و پارادایمی را برای جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان تدوین کردند. روش این پژوهش، به صورت کیفی بود که از طریق تئوری داده‌بنیاد و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفته است. نمونه آماری، شامل مدیران و متخصصان سازمان‌های دولتی استان هرمزگان به تعداد ۱۵ نفر بود. در این پژوهش، از طریق فرایند کدگذاری باز، در مجموع ۱۸۰ کد استخراج شد. پس از شناسایی مفاهیم و شاخص‌ها منجر به ایجاد مقوله‌بندی گردید و در مجموع، تعداد پنج بُعد اصلی به‌عنوان علل و زمینه‌ها (سازمانی، رفتاری، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی)، چهار بُعد به‌عنوان عوامل میانجی (عدالت سازمانی، نوع فرهنگ، حجم و اندازه سازمان و مأموریت سازمان) و عوامل پیامدی (پویایی و نشاط، فضای مشارکت حداکثری استفاده از خلاقیت بهتر، حمایت بیشتر از مدیران، افزایش میل و رغبت، افزایش علاقه به کار، عملکرد بالا، داشتن مهارت فنی بالا، داشتن تعامل بیشتر با دیگران) که ارتباط‌دهنده کدها بودند، مشخص شدند و مدل بومی و پارادایمی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان براساس تئوری داده‌بنیاد تدوین گردید.

حسینی و همکاران (۲۰۱۸)، مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی سازمانی را در شرکت ذوب‌آهن اصفهان طراحی کردند. جامعه آماری این تحقیق، مدیران ارشد شرکت ذوب‌آهن اصفهان بودند که با ۱۹ نفر از آن‌ها مصاحبه انجام گرفت و با روش گلوله برفی حجم نمونه تعیین شده بود. سپس به روش میدانی براساس تدوین پرسشنامه تلاش شد با نظرسنجی از آنان، نسبت به ارزیابی و تحلیل محتوای مراحل استقرار نظام جانشین‌پروری، اقدام شود. بعد از انجام مصاحبه‌ها و شناسایی تم‌های اصلی، پرسشنامه مبتنی بر شاخص‌ها و زیرشاخه‌های احصا شده تم‌ها طراحی شد. نتایج تحلیل‌ها استقرا ۳۲ تم بود که با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مدل استخراج شده نیز مورد تأیید قرار گرفت.

ذاکری و همکاران (۲۰۲۰)، تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران با بهره‌گیری از داستان خلیفه‌اللهی آدم (ع) بر اساس اندیشه تفسیری آیت‌الله جوادی آملی را مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش، به لحاظ روش کتابخانه‌ای، به لحاظ مخاطب شناختی کاربردی و به لحاظ هدف اکتشافی بود. نتایج این پژوهش نشان داد از دیدگاه متون تفسیری شایسته شناسی، تعریف شایستگی‌ها، شایسته‌پروری، آماده‌سازی فردی و

صادرات اصفهان بود که تعداد ۱۷ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند در فرایند مصاحبه مشارکت کردند و در بخش کمی، شامل همه مدیران عالی، سرپرستان حوزه‌ها و روسای شعب بانک صادرات اصفهان بودند که تعداد ۴۰۰ نفر با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای - تصادفی به‌منزله نمونه در این پژوهش مشارکت کردند. ابزار جمع‌آوری داده‌های موردنیاز شامل مصاحبه و پرسشنامه بود. یافته‌های حاصل از کدگذاری تحلیل تماتیک نشان داد نظام مدیریت منابع انسانی شایسته محور مشتمل بر پنج مضمون اصلی شامل شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری است. همچنین یافته‌های حاصل از معادلات ساختاری نشان‌دهنده این بود که از میان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات شایسته محور دارای بیشترین مقدار تأثیر بر مدیریت جانشین‌پروری است.

مهدی‌زاده و همکاران (۲۰۲۱)، نقش جانشین‌پروری در کاهش تنبلی اجتماعی با میانجی‌گری شفافیت سازمانی را در کمیته امداد امام خمینی (ره) مطالعه کردند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی بوده و جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلبه کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان فارس که براساس اطلاعات به دست آمده، تعداد آن‌ها ۶۹۷ نفر بود که از این میان تعداد ۲۴۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات میدانی در این پژوهش، پرسشنامه بوده است. داده‌ها به کمک نرم‌افزار SPSS تحلیل شد و نتایج فرضیه اصلی پژوهش نشان داد جانشین‌پروری بر کاهش تنبلی اجتماعی با در نظر گرفتن نقش میانجی شفافیت سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان فارس تأثیر معناداری دارد.

فرخی و همکاران (۲۰۲۱)، چالش‌های اجرای سازوکار جانشین‌پروری در سازمان عمومی که مورد مطالعه آن شهرداری تهران است به انجام رساندند. برای انجام پژوهش حاضر از ۲۰ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی، مدیران و کارشناسان شهرداری در حوزه منابع انسانی مصاحبه به عمل آمد و داده‌ها از مصاحبه‌ها استخراج شد. پژوهش حاضر از حیث هدف یک پژوهش کاربردی با رویکرد توسعه‌ای و از حیث گردآوری داده‌ها و ماهیت تحلیل داده‌ها از نوع پژوهش کیفی و از نظر مطالعات محیطی از نوع پیمایشی است. نتایج پژوهش نیز نشان داد داشتن استراتژی جانشین‌پروری در سازمان، تأمین زیرساخت‌ها و تدوین برنامه مدون و زمان‌بندی شده برای شناسایی استعدادها از جمله اجزا و شرایط لازم جانشین‌پروری در شهرداری تهران است. نتایج همچنین نشان داد چهار نوع مانع ۱- فرهنگی، ۲- سازمانی، ۳- فرایندی و ۴- مدیریتی اصلی‌ترین چالش‌های پیش روی

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌عنوان ابزاری در سازمان‌ها در فرایند استخدام، استراتژی‌های حفظ کارکنان و توسعه آینده مدیریت ارشد در سازمان ارائه می‌کند.

جیندال و شیخ^۴ (۲۰۲۰)، کارایی مدیریت استعداد در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را مورد بررسی قرار دادند و مدلی را برای شرکت‌های داروسازی در هندوستان پیشنهاد کردند. این پژوهش کیفی بر اساس بررسی ادبیات گسترده در مورد جانشین‌پروری و استفاده از آن در جذب، توسعه و حفظ بهترین استعدادها است. این پژوهشگران سعی داشتند با توسعه یک مدل فرضی، محقق به تأثیر سیستم مدیریت استعداد بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پی ببرند. مدل پیشنهاد می‌کند که شناسایی استعدادها و استراتژی‌های توسعه مناسب منجر به حفظ استعداد می‌شود و برنامه‌ریزی موفقیت‌آمیز جانشینی را به ارمغان می‌آورد. آگوآنی^۵ (۲۰۲۰)، در پژوهش خود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیریت و تأثیر آن در مورد پایداری سازمانی را بررسی کرد. این پژوهش به روش اکتشافی به انجام و سپس داده‌ها مورد غربالگری قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ارتباط مثبت بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیریت و پایداری سازمانی وجود دارد. همچنین این مطالعه نشان داد که از نظر ادبیات مرتبط و دامنه فعلی محدود بود، بنابراین مطالعه بیشتر در زمینه رهبری سازمانی و پایداری موردنیاز است. در این پژوهش پیشنهاد شد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیریت نباید جستجوی بهترین فرد برای رهبری سازمان باشد، بلکه برای فردی استثنایی باشد که انگیزه ارائه نوع رهبری سازمانی موردنیاز برای پایداری سازمان را داشته باشد.

دیا و منصور^۶ (۲۰۱۹)، پژوهشی مروری بر برنامه‌ریزی جانشینی در گذر زمان را به انجام رساندند. این مطالعه با هدف بررسی مسائل و چالش‌های جانشین‌پروری در وزارت آموزش و پرورش مالزی انجام شد. علاوه بر آن، عواملی که به اجرای یک برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کمک می‌کند نیز مورد بررسی قرار گرفتند. نمونه آماری این مطالعه کارشناسان خدمات آموزشی وزارت آموزش مالزی بود. تحلیل داده‌های این پژوهش بیانگر این بود که رهبری تحول‌آفرین، رهبری مبادله‌ای و فرهنگ سازمانی به‌عنوان عوامل کمک‌کننده در اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر در نظر گرفته می‌شوند. همچنین جانشین‌پروری به‌عنوان یک عامل مهم برای رفاه این سازمان دیده می‌شود.

اجتماعی و ارزیابی مبتنی بر اهداف و کارکردها، مهم‌ترین ابعاد و عناصر شاکله فرایند جانشین‌پروری الهی است که با بهره‌گیری از روش‌ها و عوامل مؤثر در هریک از این مراحل می‌توان الگوی جانشین‌پروری مدیران را غنی‌سازی و تقویت کرد.

اما در خارج از کشور نیز جاماوان^۱ (۲۰۲۳)، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را با هدف تجزیه و تحلیل شایستگی، انگیزه کاری، توسعه کارمند و ارزیابی رهبری استراتژیک مورد پژوهش قرار داده است. این پژوهش با هدف کشف عواملی که می‌تواند موفقیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در یک سازمان شرکتی را حمایت کند به انجام رسیده است. گردآوری داده‌های کیفی موردنیاز با استفاده از مرور ادبیات چندین مقاله مرتبط به انجام رسید. یافته‌های این پژوهش همگی متغیر هستند. تحلیل یافته‌ها نشان داد که متغیرهای مستقل به‌طور قابل‌توجهی بر متغیر وابسته تأثیر می‌گذارند، بنابراین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صورتی موفق است که از متغیرهای مستقل حمایت یا تأثیرپذیری داشته باشد.

اودیچی و همکاران^۲ (۲۰۲۳)، مدیریت جانشین‌پروری را به‌عنوان منبعی کارآمد در پایداری سازمانی مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه به بررسی تأثیر مدیریت جانشین‌پروری بر سه بعد پایداری سازمانی در بین کارکنان صنعت بیمه در نیجریه پرداخته است. داده‌ها از نمونه‌ای از کارکنان شرکت‌های منتخب جمع‌آوری شد. این مطالعه از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی مدل فرضی مدیریت جانشین‌پروری و پایداری سازمانی به‌عنوان فرآیندهای جداگانه اما مرتبط استفاده کرد. با نگاهی به سه بعد پایداری (محیطی، اقتصادی و اجتماعی) و چگونگی تأثیر آن‌ها بر مدیریت جانشین‌پروری، یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت جانشین‌پروری رابطه معناداری با پایداری سازمانی در هر سه بعد دارد. این مطالعه نتیجه‌گیری می‌کند که شرکت‌های بیمه پتانسیل ذاتی یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری قوی و فعال را در انگیزه پایداری سازمانی درک می‌کنند.

بانو و همکاران^۳ (۲۰۲۲)، بهترین روش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای سازمان‌های بزرگ و کوچک را در پژوهشی تدوین نمودند. این مطالعه با استفاده از روش مرور متون سیستماتیک استاندارد انجام شد. این پژوهش بر بررسی جامع بهترین شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری که توسط همه نوع سازمان‌ها دنبال می‌شود، تمرکز دارد. هدف اصلی این پژوهش شرح بهترین شیوه‌های استاندارد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای همه سازمان‌ها است. این مطالعه شواهد کافی برای استفاده از

4. Jindal & Shaikh
5. Ugoani
6. Diya & Mansor

1. Jamawan
2. Odiachi
3. Bano et al

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر با اتکای به داده‌های کیفی گردآوری شده، درصدد آن است که مدل نوین و بومی به‌منظور لبه تاریک جانشین‌پروری ضعیف در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی با رهیافت نظریه داده‌بنیاد ارائه دهد و در نتیجه به دنبال پوشش خلأ نظری موجود برای آن است، به لحاظ هدف از نوع توسعه‌ای محسوب می‌شود. دلیل استفاده از نظریه داده‌بنیاد در این پژوهش آن است که این روش پژوهشگر را قادر به توضیح و تشریح موضوع در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی می‌سازد و امکان تبیین مناسب در مورد رخدادهای ممکن در زمینه پژوهش را فراهم می‌آورد. همچنین، رهیافت داده‌بنیاد در پیشرفت مبانی نظری موضوع در سازمان‌های دولتی ایران مؤثر است و راه را برای انجام پژوهش‌های آتی در زمینه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی کشور را تسهیل می‌نماید. پارادایم استفاده شده در این پژوهش از نوع تفسیرگرایی است. در این پژوهش با استفاده از معلومات جزئی و برقراری ارتباط بین آن‌ها، حکم کلی استنتاج می‌شود و مشاهده‌ها بر رویدادهای مشخصی در نمونه‌هایی از دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی صورت گرفته؛ از این‌رو، رویکرد پژوهش از نوع استقرایی است.

راهبرد پژوهش از نوع کیفی است؛ چون این پژوهش درون سیستم دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی به اجرا درآمده، پدیده‌ها در بستر زندگی واقعی آن‌ها و بدون دست‌کاری بررسی شده و به موضوعاتی دقت شده که به صورت واقعی و طبیعی رخ داده‌اند. این پژوهش میدانی است، از این منظر که درصدد شکل دادن به نظریه‌ای جدید و رشد دانش در خصوص جانشین‌پروری ضعیف در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی است. هدف پژوهش، اکتشاف است و داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته گردآوری شده‌اند. همچنین، در این مطالعه، روش نظریه برخاسته از داده‌ها مبتنی بر طرح نظام‌یافته اشتراوس و کوربین^۴ استفاده شده است.

این پژوهش به دنبال طراحی مدل براساس مبانی نظری در شرایط زمینه‌ای و نهادی دستگاه‌های اجرایی در استان آذربایجان شرقی، بر طرح نظام‌یافته و یک روش خطی با رویکرد رویه‌ای تأکید می‌کند، مقوله‌ها را در شش دسته یا مقوله به صورت منظم قرار می‌دهد و به ایجاد دقت و پیچیدگی لازم در مدل منجر می‌شود و مسیر پژوهش را به سمت ارائه پاسخ صحیح به پرسش اصلی پژوهش هدایت می‌کند.

دارشانی و ویجیراتی^۱ (۲۰۱۷)، کاربرد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌عنوان ابزار حفظ مدیریت سطح متوسط را مورد بررسی و پژوهش قرار دادند. هدف این پژوهش یافتن نقاط ضعف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌عنوان یک ابزار حفظ کارکنان است. این مقاله چارچوب مفهومی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به‌عنوان متغیر مستقل شامل سه متغیر (برنامه‌های آموزشی، مراکز توسعه و پشتیبانی سرپرست) و به حفظ و نگهداری کارکنان را به‌عنوان متغیر وابسته پیشنهاد می‌کند. نمونه آماری این پژوهش شامل مدیران سطح متوسط شرکت لینا آکوا بود. برای توجیه این فرضیه که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌عنوان ابزار حفظ تأثیر دارد، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه توزیع شده در دو گروه اجرایی و ارشد جمع‌آوری و داده‌ها با استفاده از رگرسیون و همبستگی تجزیه و تحلیل شد. تحلیل نتایج نشان داد که همه متغیرهای مستقل از طریق ضرایبی بر حفظ و نگهداری کارکنان اثر می‌گذارند و ارزش آن را دارد که به عوامل، برنامه‌های آموزشی، مراکز توسعه و حمایت سرپرست که برنامه‌ریزی جانشینی را افزایش داده و تحت تأثیر قرار می‌دهند، توجه شود.

چارچ^۲ (۲۰۱۴)، جانشین‌پروری به‌منظور ساختن مدیرانی بهتر را در آمریکا مورد مطالعه قرار داد. در این مطالعه کیفی داده‌های گردآوری شده حاصل گفتگو با بیش از ۵۰ رئیس مدیریت استعداد در شرکت‌های بزرگ، بحث و بررسی در کنفرانس‌های حرفه‌ای، مناظره با دانشمندان دانشگاهی و تجربه شخصی نویسنده در طراحی و رهبری تلاش‌های اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. نتیجه این پژوهش مشاهدات در مورد وضعیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و شیوه‌های مدیریت استعداد امروزه در شرکت‌های آمریکایی ارائه شده است. علاوه بر این مدلی یکپارچه از اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری معرفی شده است.

اتسو^۳ (۲۰۱۰)، به بررسی مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه میدوسترن پرداخت. یافته‌های پژوهش نشان دادند برنامه جانشین‌پروری در قسمت‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان، بر ضرورت و نیاز از توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کردند. همچنین، پاسخ‌دهندگان، از این برنامه، اطلاع کافی ندارند و با توجه به نوع دانشکده، نوع شاغل و سال‌های خدمت، تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد.

1. Darshani & Wijeyerathne
2. Charch
3. Atso

شامل دودسته که دسته اول خبرگان دانشگاهی استادان با رتبه علمی دانشیار و بالاتر درزمینه موضوع پژوهش و دسته دوم خبرگان سازمانی مدیران دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر و دارای سابقه مدیریت بیش از ۱۵ سال بود.

به‌طور کلی براساس این معیار، جمع‌آوری داده‌ها از جامعه آماری مورد مطالعه تا جایی انجام شد که مفاهیم حالت تکراری به خود گرفت و برای محقق مسجل شد که نمونه‌گیری بیشتر، منجر به ظهور مفاهیم جدید نخواهد شد. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از روش مصاحبه با خبرگان استفاده شد. لذا، با خبرگان موردنظر مصاحبه کانونی با طرح سؤالات اصلی انجام شد و براساس روش داده‌بنیاد و به کمک سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مدل پژوهش طراحی شد.

در این مطالعه با ۲۱ نفر مصاحبه شد که از مصاحبه ۱۶ به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید و از مصاحبه ۱۹ به بعد داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه ۲۱ ادامه یافت. در مجموع ۲۱ مصاحبه با اعضای شرکت‌کننده در مصاحبه به عمل آمد. برای بررسی کیفیت پژوهش (روایی) چهار آزمون اصلی تأییدپذیری، باورپذیری، انتقال‌پذیری و اعتمادپذیری به شرح جدول یک انجام شد.

از این رو طرح نظام‌یافته اشتراوس و کوربین مورد استفاده قرار گرفته است.

در این پژوهش درباره ماهیت مسئله پژوهش یعنی مدل جانشین‌پروری ضعیف در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی نظریه‌ای از قبل وجود ندارد و نیز پژوهش در پی طراحی مدل است؛ لذا این شرایط، ضرورت استفاده از این روش را در این پژوهش توجیه می‌نماید. از آنجا که پژوهش کیفی ماهیت اکتشافی دارد و مستلزم مشارکت تعداد معدودی پاسخ‌دهنده است (دانایی‌فرد و مظفری، ۱۳۹۷)، استراتژی نمونه‌گیری در رویکرد کیفی از نوع نظری، به صورت گلوله برفی (زنجیره‌ای) است (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۶).

در پژوهش کیفی هنگامی جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات درباره همه دسته‌بندی‌های موردنظر اشباع شود و این امر زمانی رخ می‌دهد که نظریه یا موضوع مورد مطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی مرتبط با موضوع مورد مطالعه، به دست نیاید. از این رو، در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند (مقدم و همکاران، ۱۳۹۵). ملاک اندازه نمونه، کفایت تئوریک است؛ به این معنا که در مصاحبه با جامعه آماری نخبگان، شاخص یا سازه جدیدی شناسایی نشود. بنابراین ملاک کفایت نمونه، اشباع نظری است (کوربین و اشتراوس، ۲۰۱۴). به این ترتیب، نمونه پژوهش کیفی حاضر از میان خبرگان،

جدول ۱. اقدامات اصلی بررسی روایی مصاحبه‌های انجام شده

Table 1. The Main Measures of the Validity of the Interviews Conducted

هدف	
تأییدپذیری	از ابزارهایی همچون آموزش مفاهیم تحقیق به مصاحبه‌شوندگان قبل از شروع فرایند مصاحبه و کسب بازخور از مصاحبه‌شوندگان پس از ارائه نتایج تحقیق در قالب مرآده، آموزش و انتقال مفاهیم از دیدگاه شرکت‌کنندگان، بهره برده شده است.
باورپذیری	از ابزارهایی همچون چارچوب نظری اولیه به‌عنوان مبنای بحث با خبرگان، اجرای چندین مصاحبه با خبرگان در خارج از حوزه مربوطه و کسب نظر تعدادی از خبرگان پس از استخراج نتایج، بهره برده شده است
انتقال‌پذیری	استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها، نشانه‌ها و سایر موارد در مرحله تحلیل داده و نیز ارائه جزئیات بیشتر در رابطه با شرکت‌کنندگان و خصوصیات محیط، نظیر اطلاعات جمعیت‌شناختی (بیان جزئیات خصوصیات نمونه و عرصه تحقیق) از جمله اقداماتی بود که در راستای افزایش تناسب داده‌ها با محیط تحت مطالعه به عمل آمده است.
اعتمادپذیری	در این مطالعه جهت اطمینان از قابلیت اعتبار که مشابه روایی درونی در تحقیق کمی است؛ از تکنیک‌های تثلیث ^۱ (منابع داده‌ها، محقق، نظریه و روش)، بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، بازبینی توسط همکاران و خود بازبینی محقق استفاده شد

در ۱۰۰ ضرب می‌نمایند. به‌منظور استخراج میزان و تعداد توافقات، پرسشنامه‌های حاوی عناوین مضامین به همراه نمونه‌های کدگذاری باز در اختیار مشارکت‌کنندگان پژوهش قرار گرفته و میزان توافقات از طریق پرسش‌های گزینه‌ای تطابق زیاد، متوسط و کم، مورد سؤال واقع شد. چنانچه مشارکت‌کننده گزینه کم یا متوسط را انتخاب نماید به معنای عدم توافق و در صورتی که گزینه زیاد را مشخص نماید، به معنای توافق است (واعظی و همکاران، ۱۳۹۷). نتیجه محاسبه درصد توافق درون موضوعی پژوهش حاضر در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

Table 2. Calculation of Reliability between Two Coders

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی دو کدگذار (درصد)
۱	M1	۲۱	۹	.۸۶
۲	M2	۲۶	۱۱	.۸۵
۳	M3	۲۲	۸	.۷۳
	کل	۶۹	۲۸	.۸۱

تعاملاتی که از نظر مفهومی به هم شبیه باشند، با هم‌جهت تشکیل مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها (مقوله‌های فرعی) گروه‌بندی می‌شوند. در مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان که به صورت سؤالات عمیق نیمه ساختاریافته صورت گرفت، مصاحبه‌شوندگان دیدگاه‌های خود را در باب موضوع پژوهش را ابراز نمودند. از میان بیش از ۲۱۶ گزاره پس از کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه ۱۱۹ کدگذاری انجام و سپس متغیرها استخراج شد که مراحل کدگذاری در ادامه ارائه شده است.

کدگذاری باز

در این پژوهش، منبع اصلی داده‌ها مصاحبه بوده است. نظرات آنان به همراه مشاهدات پژوهشگران و برداشت آن‌ها، به متن تبدیل شد. بعد از رسیدن به نقطه اشباع در نظرات ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان، داده‌های اولیه تحلیل و کدهای اولیه ایجاد گردید؛ که تعداد آن‌ها ۲۱۶ مورد مشخص گردید. سپس براساس قاعده کدگذاری ثانویه اقدام گردید. با توجه به تعداد زیاد کدهای تولید شده، به‌منظور خلاصه‌سازی آن‌ها، کدهای اولیه به کدهای ثانویه به تعداد ۱۱۹ کد تبدیل شدند؛ که اساس و پایه این اقدام در قرابت مفهوم و معنای کدهای اولیه به یکدیگر بود. درنهایت در قسمت کدگذاری ثانویه، تلاش بر این صورت گرفت که تا چند کد ثانویه تبدیل به کد مفهومی تبدیل شوند. بر مبنای قرابت و نزدیکی میان کدهای ثانویه تعداد ۲۴ کد مفهومی حاصل گردید.

در پژوهش حاضر، از روش توافق درون موضوعی (پایایی دو کدگذار) برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها استفاده شد. برای این منظور، از یک مدرس دانشگاه با رتبه علمی دانشیار که بر موضوع پژوهش اشراف داشت، درخواست شد به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند. سپس محقق به همراه همکار پژوهش، سه مصاحبه را کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی به‌عنوان شاخص پایایی پژوهش به کار می‌رود، با استفاده از فرمول مربوطه، محاسبه گردید. نحوه محاسبه درصد توافق درون گروهی به این صورت است که تعداد توافقات به دست آمده را در عدد ۲ ضرب نموده و حاصل را بر تعداد کل کدها تقسیم می‌نمایند و حاصل کسر حاصل را

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های انجام گرفته در پژوهش برابر ۰/۸۱ است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. اندازه معمول ضریب پایایی موردپذیرش برای اکثر تحقیقات بین ۸۰ تا ۹۰ درصد است و تحقیقاتی که ضریب پایایی آن‌ها کمتر از ۷۰ درصد باشد، برای تفسیر دستاوردهای خود و تکرار پژوهش با مشکل مواجه خواهند شد (واعظی و همکاران، ۱۳۹۷).

یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر توصیف جانشین‌پروری ضعیف در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی به مشروح‌ترین شکل ممکن در قالب یک مدل است، بنابراین از معیاری به نام اشباع داده یا اشباع نظری برای تعیین نقطه پایان بخش کیفی استفاده می‌شود، به عبارت بهتر در این وضعیت داده جدیدی که به پژوهش وارد می‌شود اطلاعات موجود در شاخص‌های جانشین‌پروری در این سازمان‌ها را تغییر نمی‌دهد. کدگذاری را مجموعه‌ای از تلخیص واحدهای معنایی، در قالب کدهای اولیه دسته‌بندی کدهای مرتبط با یکدیگر در قالب مقولات و تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن بیان می‌نمایند (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۹۷).

در کدگذاری، وقایع، اقدامات و تعامل‌ها با یکدیگر برای بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه می‌شوند. وقایع، کنش‌ها و

کدگذاری محوری

محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقه‌ها قرار دارد. طی فرایند کدگذاری محوری، محقق از ابزارهای تحلیلی طرح سؤال و مقایسه دائمی و نظری بین مفهومیها، مقوله‌ها و مشخصه‌هایی که در کدگذاری باز ظاهر شده‌اند، استفاده کرد تا روابط بین مفهومیها و مقوله‌ها را توسعه داده و مقوله‌ها را متناسب با مدل پارادایم شکل دهد. هم‌زمان با انجام کدگذاری‌های باز و محوری، الگویی ساخته شد که حاکی از ارتباط بین مفهومیها و مقوله‌ها بود. در جدول ۳ در زیر نمونه‌هایی از این نوع کدگذاری نشان داده شده است.

کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها را با توجه به ابعاد و مشخصات آن‌ها با یکدیگر مرتبط می‌سازد. برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر از ابزار تحلیلی استراوس و کوربین استفاده شد. ابزار اصلی این ابزار تحلیلی شامل شرایط، عمل‌ها، عکس‌العمل‌ها و پیامدها می‌شود.

کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده است. این کار براساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه را به سهولت انجام دهد. اساس فرایند ارتباط دهی در کدگذاری

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های فرعی به دست آمده از داده‌های کیفی**Table 3. Concepts and Subcategories Obtained from Qualitative Data**

مؤلفه	مقوله فرعی (مفهوم)
از منظر بسیاری از مدیران ارتقا یعنی دست‌یابی به دستمزد بیشتر، عناوین شغلی پرطمطراق و نفوذ بیشتر	شیوه‌های نادرست ارتقای مدیران در سازمان‌ها
تنها با رسیدن به پله‌های بالاتر نردبان ترقی در سازمان می‌توان جایگاه و اعتبار بیشتری برای خود کسب کرد	
مدیرانی که همیشه منتظرند تا برای تصدی پست‌های بالاتر در سازمان دعوت شوند و مدیریت را حق مسلم خود می‌دانند	نبود رویکرد سیستمی در سازمان‌ها
ناهماهنگی در اهداف موجود در بخش‌های مختلف سازمان‌ها با یکدیگر	
تعامل پایین میان کارکنان و مدیران در سازمان	
تمرکز بر اشتباهات فردی بجای تمرکز بر مسائل اصلی سازمان	ضعف رهبری استراتژیک
ناتوانایی مدیران برای بیان یک‌چشم‌انداز برای سازمان	
ضعف مدیران در ایجاد انگیزه و ترغیب دیگران برای دست‌یابی به چشم‌انداز سازمان	
ناتوانی مدیران در تأثیرگذاری بر اعضای سازمان و اعمال تغییرات سازمانی	

هر ک ارائه شده است. مقوله‌ها و مفاهیم به دست آمده از داده‌های کیفی در جدول ۴ نمایش داده شده است.

داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، براساس شیوه کدگذاری باز تبدیل به کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها شدند؛ سپس براساس مقوله‌های به دست آمده، تفسیری درون‌موردی برای

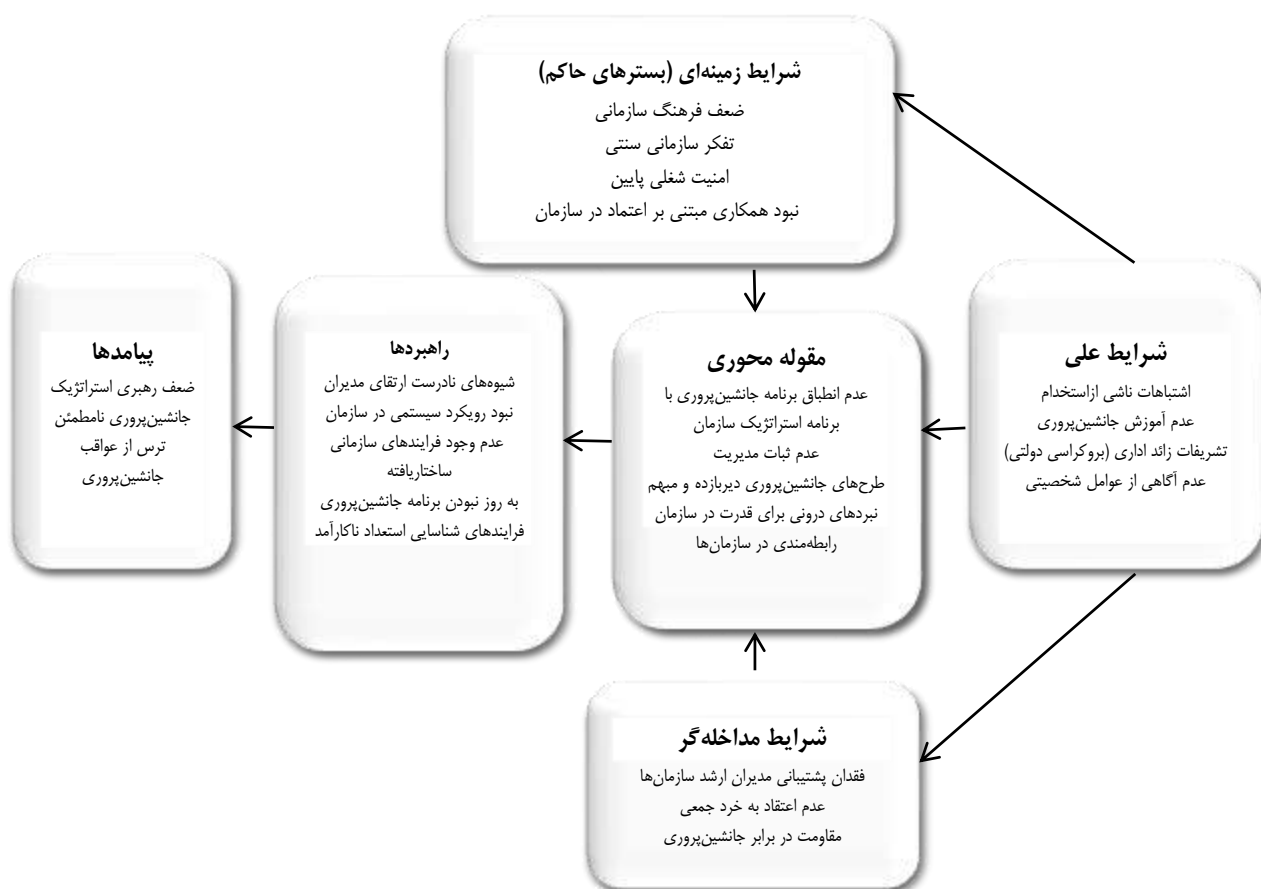
جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های اصلی به دست آمده از داده‌های کیفی**Table 4. Concepts and Main Categories Obtained from Qualitative Data**

مقوله اصلی	مقوله فرعی (مفهوم)
شرایط علی	اشتباهات ناشی از استخدام
	عدم آموزش جانشین‌پروری
	تشریفات زائد اداری (بروکراسی دولتی)
بستر حاکم	عدم آگاهی از عوامل شخصیتی
	ضعف فرهنگ سازمانی
	تفکر سازمانی سنتی
	امنیت شغلی پایین
	نبود همکاری مبتنی بر اعتماد در سازمان

ادامه جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های اصلی به دست آمده از داده‌های کیفی

فقدان پشتیبانی مدیران ارشد سازمان‌ها	مداخله‌گرها
عدم اعتقاد به خرد جمعی	
مقاومت در برابر جانشین‌پروری	مقوله محوری (پدیده اصلی)
عدم انطباق برنامه جانشین‌پروری با برنامه استراتژیک سازمان	
عدم ثبات مدیریت	
طرح‌های جانشین‌پروری دیربازده و مبهم	
نبردهای درونی برای قدرت در سازمان	
رابطه‌مندی در سازمان‌ها	راهبردها
شیوه‌های نادرست ارتقای مدیران	
نبود رویکرد سیستمی در سازمان	
عدم وجود فرایندهای سازمانی ساختاریافته	
به روز نبودن برنامه جانشین‌پروری	پیامدها
فرایندهای شناسایی استعداد ناکارآمد	
ضعف رهبری استراتژیک	
جانشین‌پروری نامطمئن	
ترس از عواقب جانشین‌پروری	

کدگذاری محوری، براساس مدل پارادایم پژوهش به شرح شکل یک در زیر نشان داده شده است.



شکل ۲. لبه تاریک جانشین‌پروری ضعیف در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی با رهیافت نظریه داده‌بنیاد

Figure 2. The Dark Edge of Weak Succession in the Executive Bodies of East Azarbaijan Province with the Approach of Grounded Theory

بحث و نتیجه‌گیری

اجتماعی (جامعه‌ای) که در آن تربیت انجام شده و نقش افراد در جامعه)، روانی (رفتار، عواطف و الگوهای فکری درونی شما) و اعتقادی (ارزش‌ها و اعتقادات شما) می‌باشند. علاوه بر این، عوامل دیگری مانند ویژگی‌های فرهنگی، موقعیتی و محیطی در شکل‌گیری شخصیت مؤثرند. غفلت از تأثیر عوامل شخصیتی مانعی بر سر راه اجرای موفق جانشین‌پروری است. بنابراین، می‌بایست در سازمان‌ها بانک اطلاعاتی از وضعیت عوامل شخصیتی افراد وجود داشته باشد.

پیشنهاد‌های پژوهش

در این پژوهش شرایط مداخله‌گر و بسترهای لازم و سایر اجزای مدل نیز به‌خوبی توصیف شده است به همین خاطر برای اجرای جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی با توجه به اینکه برنامه‌ریزی جانشینی یک رویکرد پیشگیرانه است، نه صرفاً واکنشی به شایعات مربوط به ترک یک رهبر حیاتی از تیم مدیریت ارشد سازمان، باید توجه داشت که برنامه‌های پرورش جانشین می‌تواند نیازمند برنامه‌ریزی و آموزش سه‌ساله یا بیشتر باشد. با افرادی که در مجموعه استعدادها در دستگاه‌های آذربایجان شرقی هستند در مورد اهدافشان می‌بایست صحبت کرد و بدون قول دادن به نقش‌های خاص به پتانسیل آن‌ها اعتماد کرد. سپس، با قرار دادن آن در جلسات هفتگی یک‌به‌یک با مدیر، پیشرفت آموزشی این افراد در مدیریت عملکرد موجود گنجانده شود. در مورد افرادی که برای آموزش در برنامه جانشینی در دستگاه‌های اجرایی در نظر گرفته می‌شوند، ذهن باز و خلاقیت نیاز است؛ زیرا دیدگاه تازه گاهی می‌تواند به‌اندازه یک دیدگاه با تجربه ارزشمند باشد. رهبران سازمان‌ها می‌بایست فعالانه در آموزش تعصب ناخودآگاه شرکت داده و برای ایجاد مهارت‌های رهبری فراگیر تلاش شود.

سپاسگزاری

تقدیر و سپاس ویژه از همه خبرگان دانشگاهی و سازمانی که در انجام این پژوهش صمیمانه همکاری نمودند.

این پژوهش با هدف توصیف لبه تاریک جانشین‌پروری ضعیف در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی با رهیافت نظریه داده‌بنیاد انجام شد. وجه تمایز این پژوهش با پژوهش‌های انجام گرفته پیشین این است که همه پژوهش‌های قبلی یا به‌منظور بررسی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری انجام گرفته و یا مدلی برای انجام جانشین‌پروری در سازمان یا شرکتی خاص تدوین شده است. اما، در پژوهش حاضر بر ضعف جانشین‌پروری و عواقب و آثار آن تحت عنوان لبه تاریک تمرکز شده است. چرا که واقعیت این است که سازمان‌های دولتی در ایران از ضعف جانشین‌پروری رنج می‌برند و دهه‌ها است که این سازمان‌ها با این مسئله دست و پنجه نرم می‌کنند و دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی هم از این مسئله مستثنا نیستند. لذا، این پژوهش مدلی را طراحی کرد که در آن شرایط علی، مداخله‌گرها، بسترهای لازم، راهبردها و پیامدهای جانشین‌پروری ضعیف در دستگاه‌های اجرایی آذربایجان شرقی را به‌خوبی نشان داد.

مطابق نتایج، مدل پژوهش نشان داد که نقطه آغاز جانشین‌پروری ضعیف، استخدام‌های اشتباه است. استخدام‌های اشتباه که متأسفانه، مبتنی بر رابطه و یا نتیجه فرایندهای ناکارآمد استخدام است باعث می‌شود که سازمان‌ها از نیروهای متخصص و کارآمد برای چندین سال محروم بمانند. از طرفی، بروکراسی‌های دولتی ناکارآمد هم خود بر جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی ضربه زده است. واقعیت این است که در سازمان‌های موجود به هیچ‌وجه بوروکراسی به شکل مطلوب آن یافت نمی‌شود. سازمان‌دهی بوروکراتیک خطری برای جانشین‌پروری در سازمان است. از طرفی، جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی آموزش داده نشده است. به همین دلیل جانشین یا موضوعیت ندارد و اثری از آن دیده نمی‌شود یا در صورت اجرا، به صورت ناقص و پراکنده و غیریکپارچه به مورد اجرا گذاشته می‌شود.

روانشناسان معتقدند شخصیت عمدتاً در نتیجه چهار عامل اصلی تعیین می‌شود که شامل عوامل جسمی بیولوژیکی/ارثی)،

References

- Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). *Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction?* European Research on Management and Business Economics, 26(2), 103-110. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2020.04.002>
- Arth, Barb(2011). *Talent Mobility: A succession Management Best Practice for Developing High-Impact employees*. S.l.: Bersin & Associates.

- Atso, K. (2010). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154. DOI:[10.1016/j.hrmr.2006.03.001](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001)
- Baho, D. L., Drakare, S., Johnson, R. K., & Angeler, D. G. (2020). Phytoplankton size- and abundance-based resilience assessments reveal nutrient rather than water level effects. *Science of the Total Environment*, 746, 141110. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.141110>
- Bano, Y., Omar, S.S. & Ismail, F. (2022). Succession Planning Best Practices for Large and Small Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 13(2), 11-21. <https://doi.org/10.36941/mjss-2022-0013>
- Carter, K. M., Gonzalez-Mulé, E., Mount, M. K., Oh, I. S., & Zachar, L. S. (2019). Managers moving on up (or out): Linking self-other agreement on leadership behaviors to succession planning and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 115(July), 103328. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103328>.
- Chlebkova, D., Misankova, M., & Kramarova, K. (2021). *Planning of Personal Development and Succession*. *Procedia Economics and Finance*, 26(15), 249-253. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00828](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00828).
- Church, A. (2014). Succession Planning 2.0: *building bench through better execution*. *Strategic HR Review*, 13(6), 233- 242. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2014-0045>
- Corbin J. Strauss A. & Strauss A. L. (2014). *Basics of qualitative research*. Sage Publications, Inc.
- Danai Fard, H., & Islami, A. (2017). *Application of the research strategy of database theory in practice; Building a theory of organizational indifference*. Tehran: Imam Sadegh University Press. (In Persian).
- Darbellay, T. (2021). China's succession panic is a wake-up call for families everywhere. *Journal of management development*, 26(2), 113-124.
- Darshani, R.K.N.D. & Wijeyerathne, T.A.D. (2017). A Study of Applicability of Succession Planning As a Retention Tool in Middle Level Management. *International Journal of Research in Management*, 5(7), 186-203.
- Diya, V. R., & Mansor, M. (2019). Review of History Succession Planning: Replacement Planning, Talent Management, and Workforce Planning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 1298-1303. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i9/6463>
- Eccles, R. Ioannou, I., & Serafeim, G. (2019) *The Impact of a corporate culture of Sustainability on Corporate Behaviour and Performance*. Harvard Business School Working Paper, 12-035. DOI:[10.2139/ssrn.1964011](https://doi.org/10.2139/ssrn.1964011)
- Falmer, R., & Kanger, J. (2017). *Talent Search and Succession Planning*. Sarmad Publications, second edition.
- Farkhi, E., Bagherzadeh, M. R., Tabari, M., & Mehrara, A. (2021). Challenges of implementing succession planning in public organizations (case study - Tehran Municipality). *New Perspectives Scientific-Research Quarterly in Human Geography*, 3(13), 826-798. Dor: [20.1001.1.66972251.1400.13.3.37.0](https://doi.org/20.1001.1.66972251.1400.13.3.37.0) (In Persian)
- Fulmer, R. M. and Conger, J. A. (2004). *Growing Your Company's Leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. New York: AMACOM.
- Hor, F. C., Huang, L. C., Shih, H. S., Lee, Y.H., & Lee, E. S. (2017). 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. DOI:[10.1016/j.camwa.2010.05.001](https://doi.org/10.1016/j.camwa.2010.05.001)
- Hosseini, S. H., Shaimi Barzaki, A., & Nasr Esfahani, A. (2018). Designing a Model for Succession Management System Based on Native Organizational Indicators. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 25-50. Dor: [20.1001.1.82548002.1397.10.1.2.5](https://doi.org/20.1001.1.82548002.1397.10.1.2.5) (In Persian)
- Hosseinian, S.M., Mohebi, S., & Bagheri, M. (2020). Development of a native and paradigmatic model of succession in government organizations of Hormozgan province based on foundation data theory. *Journal of Urban Economics and Managemen*. 8(32), 61-78. Dor: [20.1001.1.23452870.1399.8.32.5.2](https://doi.org/20.1001.1.23452870.1399.8.32.5.2) (In Persian)
- Izadi, M., & Nili Ahmedabadi, M. (2020). The Pathology of Succession in Iran's Management

- System. *11th National Congress of Pioneers of Progress*, Tehran. <https://civilica.com/doc/742369> (In Persian)
- Jamawan, M. (2023). Neuroscience and talent: How neuroscience can increase successful execution of talent strategy. *Human Resource Management International Digest*, 20(3), 34-37. DOI:[10.1108/09670731211224375](https://doi.org/10.1108/09670731211224375)
- Jindal, P., & Shaikh, M. (2020). Talent Management efficiency in succession planning: A proposed model for pharmaceutical companies. *International Journal of Management*, 11(12), 203-213. DOI:[10.34218/IJM.11.12.2020.020](https://doi.org/10.34218/IJM.11.12.2020.020).
- Kim, Y. (2006). *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U. S. affiliates of foreign multinational companies*, Dissertation Submitted in The Pennsylvania State University.
- Mateso, P. E. (2011). *Understanding succession planning and management efforts at Midwestern University: A mixed methods study* (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
- Mehdizadeh Rostam, M., Zare, Sh., & Pirouz, P. (2021). Investigate the effect of surrogacy on reducing social laziness by considering the mediating role of organizational transparency in the Imam Khomeini Relief Committee. *Training and Improvement of Human Resources*, 1(2), 63-76. (In Persian)
- Meiners, Scott J., Steward, Pickett. (2021). *Succession in governmental organizations*, Journal of Nurse Education in Practice, 67(1), 232-244. 103553. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103553>
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2020). *Replacement and Succession Planning*. In G. T. Milkovich and J. W. Boudreau (Eds) *Human Resource Management*, 8th edition. Chicago, IRWIN.
- Moghadam, M., Niazi, F., & Rasouli Fard, A., (2015). Developing an integrated prevention management model using foundation data theory in Iran. *New Management Research Journal*, 32, 81-96. (In Persian).
- Moradi Shirzai, S. A., & Khorasani, A.R. (2017). Succession, a win-win approach for organizations. *Quality Control Magazine* 53(1), 33-49. (In Persian)
- Odiachi, H. (2023). Effects of talent management on employee's retention: The mediate effect of organizational trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5), 114-131. DOI:[10.6007/IJAREMS/v3-i5/1196](https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i5/1196)
- Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom (AMACOM), New York, 3rd Edition.
- Seyedjavadin, S. R., Khajsteh Bagherzadeh, H., & Sharifi, S. M., (2023). Designing a Conceptual Model for Improving Organizational Productivity with Foundation Data Approach for Broadcasting Organization. *Journal of Productivity Management*, 73(1), 102-124. (In Persian).
- Sharma, A., & Sengupta, T. (2018). *Perspective on succession planning in multiple MNCs: Interview with Aparna Sharma*. *Human Resource Development International*, 21(4), 382-390. <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1306770>
- Spina, L. J., & Spina, J. D. (2021). *Beyond succession planning: New ways to develop talent*. Emerald Publishing Limited.
- Sundarapandiyam, N., & Babu, S. (2018). A Study on Talent Management Practices for Succession Planning with Reference to Selected IT/ ITES Organizations in Coimbatore. *Prabandhan Indian Journal of Management*, 11(10), 54. DOI:[10.17010/pijom/2018/v11i10/132511](https://doi.org/10.17010/pijom/2018/v11i10/132511)
- Teimouri, H., Shahin, A., & Karimi, A. (2022). Providing a Competent-Based Human Resource Management Model with a Succession Approach. *Journal of Applied Sociology*, 33(2), 69-92. DOI: [10.22108/JAS.2021.126789.2043](https://doi.org/10.22108/JAS.2021.126789.2043).
- Ugoani, N. (2020). Management Succession Planning and Its Effect on Organizational Sustainability. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(2), 30-41.
- Vediachi, K. S., & Hills, A. (2023). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development*, 26(3), 239-260. DOI:[10.1108/02621710710732146](https://doi.org/10.1108/02621710710732146)
- Zakari, M., Faqih, A., & Daneshfard, K. (2020). Elaborating Managers' Successor Cherishing Pattern by Utilizing the Story of Adam's (a.s.) Divine Caliph Based on Ayatollah Javadi Amoli's Interpretative Ideas. *Scientific Journal of Islamic Management*, 23(1), 41-64. (In Persian)