

شناسایی چالش‌های فراروی جانشین‌پروری در آموزش و پرورش با رویکرد تئوری زمینه‌ای

دریافت: ۱۳۹۹/۸/۰۹

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۱۶

سعید رجایی پور

دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

خالد غفوری^۱

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

محمدصادق کریمی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

چکیده:

جانشین‌پروری می‌تواند ابزاری قدرتمند برای تقویت و بهسازی استعدادها، کارآمدی نیروها، پویایی و تغییر سازمان به مسیرهای مثبت باشد. تعداد کمی از سازمان‌ها قادرند از برنامه جانشین‌پروری بهره ببرند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در آموزش و پرورش، به شیوه کیفی و با استفاده از رویکرد اکتشافی انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و معلمان آموزش و پرورش منطقه باینگان استان کرمانشاه در سال ۱۳۹۸ بود که با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند و معیار اشباع نظری در مجموع ۲۳ تن به عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند. داده‌ها به شیوه مصاحبه نیمه ساختار یافته و بررسی عمیق پیشینه و مبانی نظری جمع‌آوری و به شیوه کدگذاری تجزیه و تحلیل شدند. راهبرد کثرت‌گرایی، کنترل از سوی اعضا، تماس طولانی با محیط و مرور صاحب‌نظران برای به دست آوردن اعتبار و روایی داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت؛ همچنین پایایی بازآزمون برای مصاحبه‌ها ۷۵/۹۰ و پایایی بین دو کدگذار ۷۱/۶۴ به دست آمد. نتایج تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی حاکی از ۱۶ مقوله اصلی بود که در قالب مدل مفهومی شامل شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و پیامدها پدیده جانشین‌پروری را تبیین و روابط بین آن‌ها را نمایان می‌کند.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، شایسته‌سالاری، استعداد، رویکرد اکتشافی.

^۱ نویسنده مسئول: khledghafori@edu.ui.ac.ir

Identify the challenges facing succession in education

Receipt: 2020/10/30

Acceptance: 2020/12/06

Saeed Rajaeepour

Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Khaled Ghafouri¹

PhD student in Educational Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Mohammadsadegh Karimi

PhD student in Educational Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Abstract:

Succession can be a powerful tool to strengthen and improve talent management and leadership, efficiency of forces, dynamism and change of organization into positive paths. Few organizations are able to take advantage of the succession program. The present study aims to recognize the challenges of success in education in a qualitative and exploratory approach. The statistical population consisted of all education managers and teachers in the Bayangan area of Kermanshah in 1397, which were selected using a purposeful sampling approach and theoretical saturation criterion in a total of 23 participants. The data were collected in a semi-structured interview and a deep review of the background and theoretical foundations and analyzed in a coding technique. The pluralistic strategy, the control of the members, the long contact with the environment and the review of the experts were used to obtain the validity of the data. Also, the reliability of the retest for interviews was 75.90 and the reliability between the two encoders was 71.64. The results of data analysis in the three stages of open, axial, and selective coding showed 16 main categories that were conceptualized in the form of a conceptual model including causal conditions, the pivotal phenomenon, the underlying factors, intermediary factors, and the consequences the phenomenon of succession explains the relationships between them.

Keywords: Succession, Meritocracy, Talent, Exploratory Approach.

¹ Corresponding author: khledghafori@edu.ui.ac.ir

مقدمه

پدیده جهانی شدن، افزایش عدم اطمینان و از دست دادن استعدادها با تجربه غنی، از چالش‌های مدیریت در هر سازمانی است. این واقعیات، سازمان‌ها را برآن داشته است تا استعدادها را به عنوان یک منبع حیاتی در نظر بگیرند که برای به دست آوردن نتایج بهینه، باید آن‌ها را مدیریت کنند؛ از آنجا که سازمان‌ها نمی‌توانند در استفاده از استعدادها و شایستگی‌ها برای اجرای راهبردهای اصلی خود انفعالی عمل کنند (Cascio & Aguinis, 2005)، شناسایی، توسعه و حفظ استعدادهای برتر اهمیتی مضاعف پیدا کرده است؛ از سوی دیگر، در دنیای پر رقابت امروز برای دستیابی به استعدادها و سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. جانشین‌پروری در وضعیت فعلی یک راه‌حل برای رویارویی با مشکلات مدیریت و دستیابی به استعدادهای برتر است که از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشئت می‌گیرد (Helton & Jackson, 2007, p47-335). مدیر موفق و آینده‌نگر باید استعدادهای انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آنان را برای تصدی این مشاغل آماده کند.

جانشین‌پروری یک فرآیند مداوم نظام‌مند از شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد برای اطمینان از تداوم رهبری در تمام پست‌های کلیدی در یک سازمان است (Shipman, 2012). جانشین‌پروری یک فرآیند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل شود که افرادی برای به عهده گرفتن پستی که بلا تصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های لازم در زمان مناسب، وجود دارند (Carrol, 2004, p2). ابوالعلائی و غفاری (AboAlai & Ghaffari, 2014) جانشین‌پروری را فرآیندی می‌دانند که

طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند. کیم (Kim, 2003) جانشین‌پروری را شناسایی و تجزیه و تحلیل مشاغل کلیدی، شناسایی و ارزیابی کاندیداهای مناسب و آموزش قابلیت‌های مورد نیاز رهبری می‌داند.

از طریق برنامه جانشین‌پروری استعدادهای داخلی پرورش می‌یابد و احتمال یافتن شخص مناسب با مهارت‌های مناسب و در زمان مناسب، در درون سازمان افزایش می‌یابد؛ یعنی اینکه در فرآیند جانشین‌پروری 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 (Christie, 2005, p4-23)؛ ضمن اینکه افراد معتقد می‌شوند که مدیران ارشد سازمان، یک شبه به این درجه نرسیده‌اند، بلکه از طریق سال‌ها برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی پرورش یافته‌اند. فرآیند جانشین‌پروری به درک اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان، شناسایی نیازمندی‌های توسعه‌ای نیروی کار و تعیین علاقه‌مندی‌های نیروی کار کمک می‌کند (Fenner, 2005)؛ همچنین مدیریت موفق جانشین‌پروری می‌تواند میزان ترک خدمت را پایین بیاورد، روحیه کارکنان را بهبود بخشد و مناسب‌ترین افراد را در پست‌های کلیدی قرار دهد (Huang, 2001, p736). جانشین‌پروری همچنین پیامدهایی همچون کاهش هزینه استخدام‌های خارجی برای پست‌های مدیریتی از طریق به‌کارگیری داخلی، زمان کمتر برای پرکردن پست‌های رهبری، منحنی کوتاه‌تر یادگیری برای رهبران جدیدی که برای پست‌های مدیریتی در نظر گرفته می‌شوند، ارتباط فعال‌تر با مشتریان، تجزیه و تحلیل‌گران و دیگر سهامداران کلیدی (Kasper, 2011) را به دنبال دارد.

فرآیندهای راهبردی سازمانی با اسلوب تعیین شایستگی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری؛ اطمینان از هدایت مراحل؛ شناسایی و دستیابی به شایستگی‌های اصیل رهبری؛ شناسایی افراد درون سازمان که دارای شایستگی‌ها هستند و اجرای برنامه را به عنوان مراحل جانشین‌پروری ذکر می‌کند. بهشتی‌فر (BeheshtiFarh, 2010) نیز اجرای نظام جانشین‌پروری را با ابعاد جذب و به‌کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود و آموزش و بهسازی افراد مستعد قابل اجرا می‌داند.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را به سادگی برنامه‌ریزی کرد و به کار بست. موانع و مشکلاتی وجود دارد که اگر مد نظر قرار نگیرد و حل نشود این فراگرد را کند و حتی محو می‌کند. البته این موانع و مشکلات متناسب با شرایط فرهنگی، استراتژیکی و اقتصادی متفاوت‌اند (Mandi, 2008, p40; Swallow, 2007, p5).

علیرغم تأثیر جانشین‌پروری بر نتایج نهایی، کمک به رشد سازمان و همچنین ضرورت آن برای توسعه کلی سازمان در عمل فقط تعداد کمی از سازمان‌ها قادرند برای شکاف‌ها و پر کردن آن شکاف‌ها در طول زمان عملاً برنامه‌ریزی کنند؛ با توجه به مطالب ذکر شده و از طرف دیگر غفلت پژوهش‌های انجام شده در این حوزه نسبت به وضعیت جانشین‌پروری و موانع آن در آموزش و پرورش، این پژوهش با هدف شناسایی چالش‌های فراروی جانشین‌پروری در آموزش و پرورش منطقه باینگان طراحی و اجرا شده است.

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از نوع پژوهش‌های بنیادی است. روش مورد استفاده در این پژوهش، روش کیفی و به طور خاص از نظریه داده‌بنیاد با رویکرد نظام‌مند استفاده شده است. رویکرد نظریه داده‌بنیاد به‌طور استقرایی یک سلسله

به‌طورکلی، سازمان‌ها سه دلیل اساسی ۱- کمک به اجرای طرح‌های استراتژیک سازمانی ۲- شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدفمند و ۳- پرورش و توسعه کارکنان و ایجاد منبعی از کارکنان مستعد با قابلیت ارتقا (خزانه استعداد (را برای استفاده از سیستم مدیریت جانشین‌پروری ذکر کرده‌اند.

نتایج تحقیقات انجام شده شناسایی افراد توانمند، استعدادیابی، مدیریت استعدادها و حفظ کارکنان مستعد (McNamara, 2009; Kasper, 2011; Daraee, 2013)، عزم و اراده سازمان و حمایت مدیران، بهبود سطح دانش مدیران، توسعه کارکنان (Shojaei) (Shojaei, 2008)، ارتباطات شبکه‌ای، توسعه مرشدی (Groves, 2007)، ویژگی‌های نهادی (Romeiko, 2008)، آموزش مهارت‌های کلیدی شایستگی‌ها در سطوح شغلی و توانمندسازی و گردش شغلی در راستای رشد و تعالی جانشین‌ها، دریافت بازخورد و بهبود فرآیندهای جانشین‌پروری، سنجش و ارزیابی قابلیت‌ها و عملکرد (Byham, 1999; Rothwell, 2003; Kim, 2003) را از الزامات برنامه جانشین‌پروری می‌دانند.

برخی از مطالعات انجام‌شده در رابطه با جانشین‌پروری جهت دستیابی به ابعاد و مؤلفه‌های آن، به این شرح است: بایهام و همکاران (Byham & al, 2002)، مراحل یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری را شامل ۱- شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز بر اساس نیازها، ارزش‌ها و استراتژی‌های آینده ۲- شناسایی افراد با پتانسیل بالا و ارزیابی این افراد برای شناسایی نقاط قوت شکاف‌های مهارتی موجود ۳- ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای شامل چرخش شغلی، برنامه‌های خاص و مربیگری ۴- انتخاب و جایگزین کردن افراد در مشاغل کلیدی بر پایه عملکرد، تجربیات و توان آن‌ها ۵- نظارت بر سیستم مدیریت جانشین‌پروری و ۶- کسب حمایت مدیریت ارشد می‌دانند. کانتور (Cantor, 2005)، ارتباط بین

و تأییدپذیری^۱ باید بررسی گردد. در این پژوهش باورپذیری از طریق فنون کنترل از سوی اعضا^۷ یعنی اینکه پاسخ مصاحبه شوندهگان در قالب مفاهیم به منظور تأیید در اختیار آنان قرار گرفت و تماس طولانی با محیط^۸ به این صورت که یکی از پژوهشگران در سازمان مورد مطالعه مشغول خدمت و با مشارکت کنندگان در تحقیق در ارتباط بوده است، انتقال پذیری با شرح تمام جزئیات تحقیق از نمونه‌گیری تا فرآیند جمع آوری و تحلیل داده‌ها، قابلیت اطمینان با توصیف توسط هم‌تایان^۹ و تأییدپذیری با همخوانی نظر دو فرد مستقل راجع به دقت، ارتباط و معنی داده‌ها به دست آمده است. به منظور بررسی دقیق‌تر روایی مصاحبه‌ها در این پژوهش، همچنین از راهبرد کثرت‌گرایی و راهبرد بررسی همکاران نیز استفاده شد. نتایج از مصاحبه با ۲۳ نفر از پرسنل رسمی آموزش و پرورش (مدیر، دبیر، آموزگار) منطقه باینگان که شاهد حداقل دو بار تغییر در پست ریاست سازمان خود بوده‌اند، به دست آمده است که در پژوهش کیفی نسبت بالایی به حساب می‌آید؛ بنابراین کثرت‌گرایی در این پژوهش شامل کثرت مشارکت کنندگان دارای اطلاعات کافی در زمینه مورد مطالعه است؛ همچنین برای راهبرد بررسی همکاران، نظرات و اصلاحات مدنظر همکاران پژوهشگر متخصص در حوزه پژوهش کیفی در فرآیند پژوهش دریافت و اعمال شده است.

برای محاسبه پایایی باآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، چهار مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام در یک فاصله زمانی یک هفته‌ای، دوبار کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از

رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای را پیرامون پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (Strauss & Corbin, 2008). در این روش مفهوم‌سازی و عملیاتی کردن داده‌ها هم‌زمان با گردآوری و تحلیل داده‌ها اجرا می‌شود (Neuman, 2006). جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و معلمان آموزش و پرورش منطقه باینگان استان کرمانشاه در سال ۱۳۹۸ بود که با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند و معیار اشباع نظری در مجموع ۲۳ تن (زن و مرد) به عنوان مشارکت‌کننده انتخاب و به منظور مدلیابی الگوی چالش‌های جانشین‌پروری از نمونه‌های انتخاب‌شده نظرخواهی شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه فردی و عمیق بود که در آن با طرح پرسش‌های باز که بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه طول می‌کشید، داده‌های مورد نظر گردآوری و بلافاصله تجزیه و تحلیل اولیه شامل مرور گفتگوها انجام می‌گرفت تا از دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت‌کنندگان برداشت دقیق‌تری صورت گیرد. داده‌های به دست آمده بر اساس طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد کدگذاری گردید. در طی کدگذاری باز، متن مصاحبه‌های پیاده شده با استفاده از کدهای زنده علامت‌گذاری و ایده‌های تکراری شناخته شد. در مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری، یکی از مقوله‌ها محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار گرفت و سایر مقوله‌ها به آن ارتباط داده شد و خط ارتباطی بین شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها طبقه‌بندی و به صورت نظری در قالب مدل مفهومی به هم مرتبط شدند.

گابا و لینکلن (Guba & Lincoln, 1985) معتقدند اعتبار یافته‌ها در تحقیقات کیفی توسط معیارهای چهارگانه باورپذیری^۱، انتقال پذیری^۲، اطمینان پذیری^۳

4. Confirmability

5. Member check

6. prolonged engagement and persistent

7. peer debriefing

1. Credibility

2. Transferability

3. Dependability

جدول ۲. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	پنجم	۲۵	۱۳	۵	۷۴/۲۸
۲	یازدهم	۴۲	۱۶	۸	۷۶/۱۹
۳	هجدهم	۵۱	۲۰	۷	۷۸/۴۳
۴	بیست و دوم	۳۸	۱۴	۴	۷۳/۶۸
۵	کل	۱۶۶	۶۳	۲۴	۷۵/۹۰

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های این پژوهش ۷۱/۶۴ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

یافته‌های تحقیق

در این پژوهش با بررسی داده‌های خام اولیه، تعداد ۱۲۶ مفهوم به دست آمد. بر این اساس، انبوه داده‌ها به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های کلی کاهش یافت که در این مرحله، ۱۱ مقوله و ۳ مضمون عمده (پداگوژی دانش محتوای با مضامین دیدگاه فلسفی معلم، دیدگاه روان‌شناختی معلم و سواد چندگانه شکل گرفت) به دست آمد. بنابراین، با توجه به نتایج مصاحبه، تحلیل داده‌های خام به روش کدگذاری در جدول زیر آمده است:

جدول ۳. کدهای باز و مقولات مربوط به پدیده محوری

پدیده محوری	مقولات کلی	مقولات فرعی	کدهای باز
	راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی	هدف‌گذاری بلند مدت	جانشین‌پروری در راستای اجرای طرح‌های راهبردی و بلند مدت سازمان. این برنامه باید با اهداف بلندمدت و راهبردی سازمان مرتبط باشد.
		بستر سازی	جانشین‌پروری دارای الزاماتی است. ساختارها و الزامات قانونی باید تسهیل کننده باشد.
		حمایت و پشتیبانی	حمایت و مشارکت مدیریت عالی باید کاملاً آشکار باشد.

مصاحبه‌ها با هم مقایسه و میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری تعیین و شاخص ثبات برای آن محاسبه شد؛ نتایج حاصل از این دو کدگذاری در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	پنجم	۲۵	۱۳	۵	۷۴/۲۸
۲	یازدهم	۴۲	۱۶	۸	۷۶/۱۹
۳	هجدهم	۵۱	۲۰	۷	۷۸/۴۳
۴	بیست و دوم	۳۸	۱۴	۴	۷۳/۶۸
۵	کل	۱۶۶	۶۳	۲۴	۷۵/۹۰

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، پایایی بازآزمون برای مصاحبه‌های این پژوهش ۷۵/۹۰ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است؛ بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

پایایی بازآزمون، سازگاری درک یا تفسیر یک فرد را در مورد یک متن خاص در طی زمان اندازه می‌گیرد؛ اما پایایی بین کدگذاران میزان سازگاری درک یا معنای مشترک متن را اندازه می‌گیرد.

برای محاسبه پایایی مصاحبه با استفاده از روش پایایی بین دو کدگذار، محقق از دو نفر همکار پژوهشی (دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی) استفاده کرد و سپس محقق همراه با همکاران پژوهشی به صورت تصادفی چند مصاحبه را انتخاب و کدگذاری کردند. نتایج این کدگذاری در جدول ۲ ارائه شده است.

حمایت مدیران عالی مبنای مهمی در اثربخشی برنامه جانشین پروری است.			جانشین پروری
نیاز مؤسسات آموزشی برای جستجو و یافتن افرادی با کارایی بالا. چالش استعدادها یا تجربه غنی.	شناسایی توانمندی‌ها	شناسایی استعدادها و توانمندی‌ها	
افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد. ایجاد مخزن مؤثری از استعدادها.	مخزن استعداد		
ارزیابی استعداد فردی بخش اصلی برنامه جانشینی است. ارزیابی توانایی بالقوه افراد.	سنجش و تعیین سطح		
آموزش مهارت‌های کلیدی در سطوح شغلی. مشارکت دادن زیردستان در تصمیم‌گیری.	توانمندسازی		ارتقای حرفه‌ای توانمندی‌ها
گردش شغلی در راستای رشد و تعالی جانشین‌ها. فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با استعداد.	غنی‌سازی شغلی		
تفویض اختیار مدیر به زیردستان. اعتماد مدیر به زیردستان.	واگذاری مسئولیت		
شناسایی نقاط قوت و ضعف برنامه جانشین پروری. تعیین فاصله وضعیت موجود سازمان و وضعیت مطلوب در جانشین پروری.	تجزیه و تحلیل برنامه		ارزیابی
سنجش و ارزیابی قابلیت‌ها و عملکرد جانشین. ارزیابی عملکرد فردی، خصوصیات شخصیتی، تحصیلات افراد، تجربیات شغلی.	ارزیابی عملکرد		
ارزیابی برنامه جانشین پروری و استفاده از نتایج برای حفظ تعهد و بهبود. دریافت بازخورد و بهبود فرآیندهای جانشین پروری.	بازخورد و بهبود		

چهار مقوله اصلی در خصوص شرایط علی
چالش‌های پدیده مورد مطالعه (جانشین پروری) به
شرح جدول زیر است:

شرایط علی: شرایط علی به شرایطی گفته
می‌شود که عامل اصلی به وجود آورنده پدیده مورد
مطالعه باشد (Strauss & Corbin, 2008). نتایج تحلیل
محتوای پاسخ مصاحبه شونده‌ها حاکی از وجود

جدول ۴. کدهای باز و مقولات مربوط به شرایط علی

مقوله‌های کلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز
ساختار	بوروکراسی	ارشد بودن (سابقه خدمت) بر تخصص و شایستگی ترجیح دارد. اجرای دقیق قوانین و مقررات مهمتر از انجام هر برنامه‌ای است.
	تمرکز گرایی	مثل هر موضوع دیگری باید دید نظر بالادستی‌ها چیست. اجرای این برنامه در آموزش و پرورش در بهترین حالت یعنی نوشتن یک دستورالعمل واحد برای تمام مناطق در این زمینه.
مدیریت	عدم اطمینان و امنیت	عدم اطمینان مدیران سطوح عالی به تشخیص و استعدادیابی مدیران میانی. مدیریت یعنی آمدن با جریانی سیاسی و رفتن با همان جریان سیاسی.
	ترس	ترس مدیران از رشد استعدادها با تصور تنگ شدن میدان مانور خودشان. جانشین پروری برای اکثر مدیران به معنای از دست دادن جایگاه خود است.
شرایط علی	هزینه‌های اجرایی	منابع مالی برای اجرای برنامه‌ها در آموزش و پرورش کافی نیست.

اعتبار	حتی پیشنهادات نیازمند هزینه‌ای اندک به دلیل "بار مالی" رد می‌شوند.
عدم سوددهی کوتاه مدت	سرمایه‌گذاری براساس هزینه-فایده در بازه زمانی کوتاه مدت است. مزایای جانشین‌پروری اغلب غیرمستقیم و مربوط به آینده است.
نیروی انسانی	مدیر با انواع فشارها از جانب معلمان، اولیا و بالادستی‌ها مواجه است. مدیر شدن به این همه دردسر نمی‌آزد.
ارتباطات غیراثربخش	نیود همدلی در روابط متقابل. گویا هم زمانی مهمتر از همدلی است. بدون داشتن هیچ گونه نکته مثبتی، بعضی خود را "سرتر" می‌بینند.

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر کلی و وسیع هستند که بر چگونگی کنش متقابل اثر می‌گذارند (Strauss & Corbin, 2008). مؤلفه‌های

شناسایی شده به عنوان شرایط مداخله‌گر به شرح جدول زیر است:

جدول ۵. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر

مقوله‌های کلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز
محیط بیرون سازمان	سهام‌خواهی	سهام‌خواهی‌ها به دلیل فرهنگ حاکم. لیاقت و استعداد کم کم جای خود را به سهم‌خواهی داده است.
	برداشت از عدالت	اینجا عدالت نه به معنای هر کس سر جای خود بودن، بلکه به معنای یک بار من و یک بار شما است.
	سطح انتظارات	درخواست‌های ریز و درشت و معقول و غیر معقول از جانب آموزان و اولیا.
محیط درون سازمان	مشارکت اعضا	اعتماد به زیردستان، جلب مشارکت و دادن مسئولیت و اختیار لازمه برنامه جانشین‌پروری است که از هر کسی بر نمی‌آید.
	احساس تعلق	افرادی که حاضر به مدیر شدن در درون سازمان نیستند، پیشنهاد کار در هر سازمانی ولو در قسمت غیر مدیریتی را خواهند پذیرفت.
رویکردهای انتصابات	روابط سلیقه‌ای	اصولا تصمیم‌گیری‌های مهم آموزش و پرورش مثل انتصابات خارج از آموزش و پرورش و بر اساس روابط صورت می‌پذیرد.
	دسترسی به منبع قدرت	دخالت فعالان سیاسی و اقتصادی در انتصابات مشهود است. اگر فردی مهارت و تجربه زیادی داشته باشد، ولی خود را در سیاسی کاری دخالت ندهد، پست بالایی نخواهد داشت.

شرایط زمینه‌ای: نشان دهنده یکسری خصوصیات ویژه است که به پدیده‌ای دلالت می‌کند؛ به عبارتی، محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد (Strauss & Corbin, 2008).

شرایط زمینه‌ای این پژوهش به شرح جدول زیر است:

جدول ۱. کدهای باز و مقولات مربوط به شرایط زمینه‌ای

مقوله‌های کلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز
توهم تخصص	علم واقعی	بر چسب غیر واقعی عالم مدیریت به تعداد زیادی از افراد. اینجا همه خود را دارای سبک و برنامه مدون از پیش تعیین شده می‌دانند
	علم و عمل	قرار گرفتن در شرایط واقعی مدیریت غیر از آن چیزی است که به صورت علمی آموخته می‌شود. عالمان مدیریت نیز در این فضا ناتوان‌اند.

تعهد به اهداف سازمان	چگونه ممکن است جایی که تعهد نسبت به اهداف سازمان وجود ندارد، به دنبال جانشین پروری بود.	شرایط زمینه‌ای	توهم تعهد
تعهد به اهداف شخصی	نمیدانم چرا ولی همه اینجا را شایسته خود نمی‌دانند و تمام توانشان در راستای ارتقاء شخصی (در جایی دیگر) است. در تصمیم‌گیری‌های سازمانی افراد باید بهترین تصمیم را برای سازمان بگیرند ولی در عمل تصمیمات آن‌ها در جهت منافع خودشان است.		

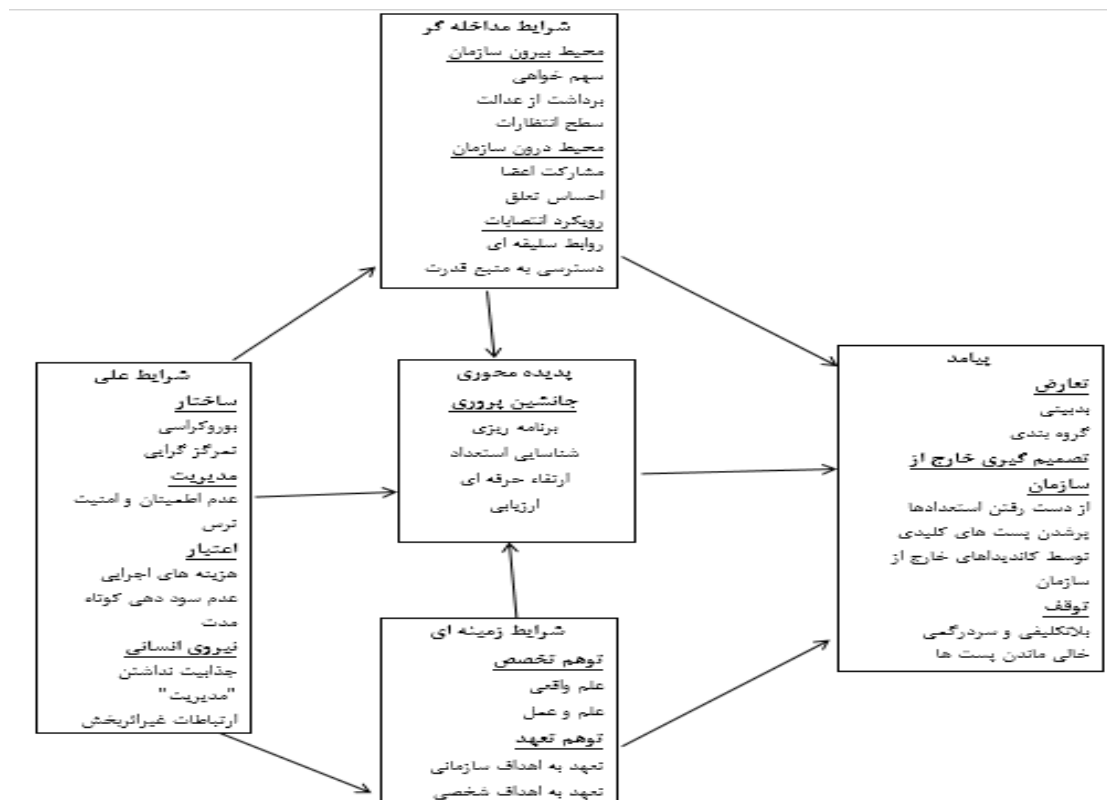
پیامدها: پیامدها نتیجه کنش (اعمال) و واکنش (عکس العمل‌ها) و شرایطی است که در خصوص پدیده وجود دارد (Strauss & Corbin, 2008).

پیامدها در این پژوهش مورد توجه بوده است که به بیان آن‌ها بر طبق جدول ۵ می‌پردازیم.

جدول ۷: کدهای باز و مقولات مربوط به شرایط زمینه‌ای

مقوله های کلی	مقوله های فرعی	کدهای باز
تعارض	بدبینی	گاهی چند نفر رؤیای مدیر شدن را در سر می‌پرورانند، مدیری که یک نفر است نه چند نفر. همین امر اغلب دلیل ظن و گمان‌های ناروا و تنش می‌شود. ناکامی کاندیداهای جایگزین مدیر موجب ذهنیت خلاف واقع آنان در مورد دیگران می‌شود.
	گروه‌بندی	هر کسی طرفدار شخصی خواهد بود. کسانی که می‌خواهند مدیر شوند انتظار دارند که افرادی از آنان حمایت کنند. کسانی که حامی مدیر آینده بوده‌اند، خودی خواهند شد.
تصمیم‌گیری خارج از سازمان	کاندیداهای خارج از سازمان	عدم توافق بر سر گزینه نهایی در درون سازمان موجب می‌شود کسانی دیگر از بیرون جناح‌های حاکم سیاسی در پی رضایت طرفداران معمولاً گزینه ای از خود را برای پست مدیریتی دارند.
	از دست رفتن استعداد های سازمان	افراد شایسته درون سازمان به دلیل عدم وابستگی نادیده گرفته می‌شوند. روال نادرست انتصابات اکثراً کار به کاردان نمی‌سپارد.
توقف	بی انگیزگی	نابرابری در هر شرایطی بخصوص در شرایط احراز پست‌های مدیریتی از عوامل اصلی بی انگیزگی است. دلیلی برای کار کردن نیست وقتی که ممکن است مدیر جدید به دلیل عدم شناخت کافی دیگری را ترجیح دهد.
	بلا تکلیفی و سردرگمی	مدت زمانی لازم است تا مدیری که خارج از سازمان می‌آید تکلیف ماندن یا نماندن نیروها را مشخص کند. در این مدت انگار سازمان به خواب رفته است. روند انجام امور برای ارباب رجوع در فاصله بین رفتن مدیر کنونی و آمدن مدیر آینده کند است.

بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان نظریه‌ی براساس چالش‌های جانشین‌پروری را در قالب شکل (۱) برای سازمان مورد مطالعه (آموزش و پرورش منطقه باینگان) ترسیم کرد:



شکل ۱: مدل چالش‌های فراروی جانشین‌پروری در آموزش و پرورش

سازمان با تمایل آن به اجرای جانشین‌پروری است؛ همچنین نتایج پژوهش‌های امامی (Emami, 2008)، راث ول (Rothwell, 2005)، کانگر و فولمر (Conger & Fulmer, 2003)، کیم (Kim, 2006)، آدایر (Adair, 2005) و رومچکو (Romeiko, 2008) درباره برنامه جانشین‌پروری، بر نقش حمایت مدیران سازمان تأکید و بیان می‌دارند که آن‌ها می‌توانند نقش گسترده‌ای در اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری داشته باشند. در خصوص بروکراسی "قلی‌پور (۱۳۹۰) در پژوهش خود به این موضوع با عنوان "بوروکراتیزه شدن" اشاره کرده و آن را از عوامل بازدارنده اجرای جانشین‌پروری برشمرده است.

در تبیین این رابطه، می‌توان گفت یکی از اساسی‌ترین سطوح مؤثر بر نظام مدیریت جانشین‌پروری، سطح سازمان و نوع ساختار آن است. این حوزه در ارتباط با چشم اندازه‌ها، اهداف و استراتژی‌ها است. در این سطح مواردی نظیر توسعه سازمان، کیفیت و کمیت نیروها و اثرات هر بخش بر کل

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بازشناسی چالش‌های جانشین‌پروری در آموزش و پرورش انجام شد. پس از تحلیل داده‌ها، ۱۶ مقوله کلی به صورت مدل مفهومی در قالب پنج طبقه فراگیر شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و پیامدها ارائه شد.

در ارتباط با موضوع پژوهش ساختار (بوروکراسی و تمرکزگرایی)، مدیریت (عدم اطمینان و امنیت و ترس)، اعتبار (هزینه‌های اجرایی و عدم سوددهی کوتاه مدت) و نیروی انسانی (جذابیت نداشتن مدیریت و ارتباطات غیراثربخش) به عنوان شرایط علی تأثیرگذار بر جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه شناسایی شدند.

همسو با نتایج این تحقیق، نتایج تحقیقات تیلور و مک گراو (Taylor & McGraw, 2004) بیانگر رابطه عواملی همچون اندازه، ساختار و حوزه فعالیت

شود که برنامه جانشین‌پروری موجب نمی‌شود که آنان پست خود را از دست بدهند. سود آتی و آتی برنامه جانشین‌پروری برای مدیران تشریح گردد. حمایت و مشارکت مدیریت عالی جلب شود. حس اعتماد و مشارکت نسبت به برنامه جانشین‌پروری در کارکنان ایجاد شود و سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش و پرورش و حفظ کارکنان در نظر گرفته شود. جانشین‌پروری نیازمند چارچوبی است که زوایای مختلف آن را نمایان سازد. با همین هدف و پس از بررسی پیشینه و مبانی نظری مؤلفه‌های پدیده محوری جانشین‌پروری به این شرح شناسایی شد. ۱- برنامه‌ریزی نیروی انسانی و بسترسازی ۲- شناسایی افراد با توانایی بالا (استعداد یابی) ۳- ارتقای حرفه‌ای رشد و تعالی جانشین‌ها ۴- ارزیابی، بازخورد و بهبود فرایند جانشین‌پروری.

پژوهش‌های داخلی شجاعی و دری نوگورانی (Shojaei & Dorya Nogourani, 2008)، ابوالعلایی و غفاری (AbolAlai & Ghaffari, 2014)، زارع نژاد و زرگانی (Zaraenazhad & Zargani, 2012)، دارابی (Daraee, 2013) و همچنین پژوهش‌های خارجی بایهام (Byham, 2002)، کیم (Kim, 2003)، راث ول (Rothwell, 2005)، مندی (Mandi, 2008) و مک‌نامارا (McNamara, 2009) هر کدام به بیان حداقل یک مؤلفه از مؤلفه‌های مذکور در پژوهش خود به عنوان مراحل جانشین‌پروری می‌پردازند.

در هر سازمانی لزوم برنامه‌ریزی و ایجاد یک مدل یکپارچه جهت جایگزینی نیروها با استعدادهای برتر اجتناب‌ناپذیر است. در مرحله ارتقا، برنامه‌های آموزشی مورد نیاز برای آماده‌سازی افراد با استعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص می‌شوند. ارزیابی هم ابزاری است که ارزش برنامه جانشین‌پروری را تعیین می‌کند، ارزیابی برنامه نشان می‌دهد که آیا برنامه جانشین‌پروری مطابق برنامه به

نظام مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرد. برای اینکه سازمان بتواند در راستای تحقق اهداف خود حرکت کند باید جایگاه هر یک از افراد در سازمان، بخش‌های مختلف سازمان، سیستم گزارش دهی و رابطه رئیس و مرئوس مشخص شود. این موارد همگی در قالب ساختار سازمانی مشخص می‌شوند؛ به عبارت دیگر ساختار سازمانی ابزار اجرای استراتژی‌های سازمان برای تحقق اهداف مطلوب است که اهمیت این سطح را نشان می‌دهد.

حمایت مدیران عالی به منزله مبانی مهمی در اثربخشی برنامه جانشین‌پروری مدنظر قرار می‌گیرد (Smilansky, 2007, p249)؛ به عبارت دیگر تا حمایت مدیران در سازمان وجود نداشته باشد، نمی‌توان به اثربخشی برنامه امید داشت. مدیران و سرپرستان با فرصت‌هایی که در اختیار افراد همکار خود قرار می‌دهند، می‌توانند پیش زمینه‌های مناسبی را برای اجرای برنامه جانشین‌پروری فراهم سازند. ارائه فرصت‌های فزاینده به کارکنان دلیلی است برای حمایت برنامه جانشین‌پروری نظام یافته در سازمان. دیدگاه هزینه‌ای را می‌توان به مثابه مانعی مهم در انجام برنامه ریزی جانشین‌پروری مد نظر قرار داد؛ زیرا اکثر برنامه‌های توسعه منابع انسانی، صرفاً به لحاظ اینکه هزینه‌ای هستند و سودی برای سازمان در بر ندارند، در دستور کار سازمان قرار نمی‌گیرند. در ارتباط با نیروی انسانی نیز ارزشمند بودن یک هدف و علاقه به آن، یکی از عوامل مؤثر بر رفتار معطوف به دستیابی به آن هدف است (Robbins & at al, 2007, p279). همچنین مهارت در ایجاد ارتباطات اثربخش مدیران را قادر می‌سازد تا از همه استعدادهای موجود در دنیای چند فرهنگی سازمان استفاده کنند.

بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد تدوین و استقرار برنامه استراتژیک یا تأسیس واحدهای جدید در ساختار سازمانی را در راستای جانشین‌پروری در دستور کار قرار دهند. به کارکنان این اطمینان داده

بنابراین پیشنهاد می‌شود از رابطه‌گرایی و شخصی سازی امور پرهیز شده، سازمان از فشارهای سیاسی در مورد انتصابات محفوظ باشد و تخصص و تعهد در اولویت قرار گیرد.

پیامدهای عدم جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه نیز در برخی موارد از قبیل خالی ماندن پست‌ها، از دست رفتن استعدادها و پر شدن پست‌های کلیدی توسط کاندیداهای خارج از سازمان با تحقیقات راث ول (Rothwell, 2005) همخوان و در مواردی از قبیل بدبینی، گروه‌بندی، تعارض و بلا تکلیفی نتایج منحصر به این پژوهش بود.

در ارتباط با پیامدهای جانشین‌پروری صاحب‌نظران بیان داشته‌اند سازمان‌ها با پیاده سازی جانشین‌پروری می‌توانند روحیه کارکنان را بالا برده، نرخ گردش نیرو را پایین آورده و با صلاحیت ترین افراد را به پست‌های کلیدی سازمان هدایت کنند. به زعم باقرلو و قائی (۱۳۸۹) انتخاب افراد شایسته، باعث افزایش روحیه فرد و اعتماد به نفس او به دلیل کارآمدی وی می‌شود و زمینه افزایش تولید و بهره‌وری سازمان را فراهم می‌سازد. یافته‌های پژوهش تابلوی و همکاران (۱۳۹۳) نشان می‌دهد که بین اجرای نظام جانشین‌پروری و زیرمتغیرهای آن یعنی جذب و به کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی افراد مستعد و رضایت شغلی رابطه معنادار گزارش شده است.

راث ول (Rothwell, 2005) توضیح می‌دهد، سازمانی که فاقد سیستم برنامه‌ریزی رسمی جانشین‌پروری است، در زمینه‌های مختلف دچار مشکل می‌شود. موقعیت‌های کلیدی به موقع پر نمی‌شود، موقعیت‌های کلیدی توسط کاندیداهای خارجی پر می‌شود، ترس و وحشت دائمی در مورد موقعیت‌های کلیدی همیشه وجود دارد، جایگزین‌های بالقوه هرگز آماده نیستند و استعدادهای واجد شرایط از دست می‌روند؛ به علاوه تأمین مدیران از

اجرا درآمده است یا خیر و نحوه پیاده‌سازی آن تا چه اندازه موفقیت‌آمیز بوده است.

محیط بیرون سازمان (سهم‌خواهی، برداشت از عدالت و سطح انتظارات)، محیط درون سازمان (عدم مشارکت اعضا و عدم احساس تعلق) و رویکردهای انتصابات (روابط سلیقه‌ای و دسترسی به منبع قدرت) عوامل مداخله‌گر تأثیرگذار بر پدیده محوری شناخته شدند. در این تحقیق با توجه به تفاوت فرهنگی، عوامل مطرح شده در تحقیقات پیشین مورد اشاره قرار نگرفته‌اند.

شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار بر پدیده جانشین‌پروری نیز توهم تخصص (علم واقعی و علم و عمل) و توهم تعهد (عدم تعهد به اهداف سازمان و تعهد به اهداف شخصی) به دست آمد.

نتایج تحقیقات هوانگ (Huang, 2001)، تیلور و مک‌گراو (Taylor & McGraw, 2004)، امامی (Emami, 2008)، بهشتی‌فر (BeheshtiFarh, 2010)، تروپیانو (Tropiano, 2004)، گروز (Groves, 2007)، دهقانپور فرانشاه (DehghanpourFarshah, 2011)، ابوالعلائی و غفاری (AbolAlai & Ghaffari, 2014) و خط مشی آمریکا (۲۰۰۵) تا حدی به طور مستقیم و غیرمستقیم تأیید کننده عوامل شناسایی شده تحقیق در عوامل زمینه‌ای تحقیق حاضر است.

می‌توان گفت در فرآیند جانشین‌پروری، افراد، نگرش‌ها و جهت‌گیری‌های آن‌ها بسیار تأثیرگذارند و هر چه سطح سازمانی فرد بالاتر باشد، میزان تأثیرگذاری وی نیز بیشتر خواهد بود؛ اگر مدیران صرفاً بر اساس نظرات و علایق خود و در جهت اهداف شخصی خود عمل کنند هرگز نباید به اجرای موفق جانشین‌پروری در سازمان امید داشت؛ همچنین عدم تعیین مجموعه دانش، مهارت‌ها، تجربیات و توانمندی‌های جانشین‌ها باعث می‌گردد تا هر کس ادعای داشتن علم و توانایی عمل در موقعیت را داشته باشد.

یافته و در نقش‌های استراتژیک در سلسله مراتب سازمان جایگزین شوند؛ پس نیاز است که مدیران با درک ضرورت موضوع، بیش از پیش به مسئله جانشین‌پروری توجه کنند.

خارج سازمان مستلزم هزینه‌های بالایی شامل هزینه یافتن فرد مورد نظر و آموزش و تربیت وی است. هزینه فرصت‌هایی که تا زمان توجیه و استقرار کامل مدیر جدید از دست می‌رود چندین برابر هزینه‌هایی است که صرف آموزش و تربیت جایگزین مدیر از داخل سازمان می‌شود (Zaraanezhad & Zargani, 2012).

خلاصه اینکه یکی از مواردی که در سازمان نیاز به برنامه‌ریزی بلندمدت دارد و نقش اساسی در پیشرفت و بقای یک سازمان ایفا می‌کند، جانشین‌پروری است. در عصر حاضر، مهمترین چالش در سازمان‌ها، بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند، مستعد، توانمند و شایسته است چرا که سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند شد و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی خواهند داشت؛ لذا در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز مدیریت استعدادها (جانشین‌پروری) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود. جانشین‌پروری نوعی برنامه ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای جایگزین پست‌های بلا تصدی تمرکز دارد و بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد (Horan, 2007). جانشین‌پروری، اطمینان یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است؛ همچنین جانشین‌پروری شامل جستجو برای یافتن کارکنان با توانایی بالا، متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز است (McNamara, 2009). راهبرد جانشین‌پروری، رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می‌کند (Helton, 2007). ضرورت جانشین‌پروری ناشی از این است که کارکنان یک سازمان خاص به اندازه کافی صلاحیت دارند تا رشد

References

- Adair, J. (2005), How to grow leaders: The seven key principles of effective leadership development. Philadelphia: Kogan Page.
- Abol-Ala'i, B; Asmaryan Nasab, A; Babaei Zakliki, M.A; Rahimi, Sh; Tabataba'i, S.A; Ghaffari, A. (2004). "Centers for Assessment and Management of Succession ", *Tadbir Monthly*, VOL: 15; No. 145; PP. 4-13. (In Persian).
- Abol-Ala'i, B; Ghaffari, A. (2014). Future Managers, Theoretical Foundations and Practical Experiences of Talent Identification and Substitution Programs, *Managers of Industrial Management Organization*. (In Persian).
- Bagherloo, M; Qaeni, Z. (2010). "Good Choice; Outstanding Organization", *Automotive Industry Monthly*, Website Address: <http://www.sanatekhodro.com>. (In Persian).
- Beheshti Farh, M. (2010), Review and clarification of the executive requirements of the Succession system in the body of the Islamic Republic of Iran and provide a desirable model based on the goals of the 1404 prospectus, PHD dissertation on public administration, Kerman Islamic Azad University, Kerman, Iran. (In Persian).
- Byham, W. (1999), Grooming Next Millennium Leaders, *HR Magazine*, Vol.44, No.2.
- Byham, W.C. Nelson, G. Pease, M. (2002), "Cultivating leaders with an acceleration pool", *Health Forum Journal*, 28-30.
- Cantor, P. (2005), Succession Planning, Often Requested, Rarely Delivered, *Business Journal*, January/February, 1-10
- Carroll, C. (2004), "Succession planning: developing leaders for the future of the organization", *Leadership Abstracts*, Vol. 17, No. 2, pp. 1-2.
- Cascio, W.F. and Aguinis, H. (2005), *Applied Psychology in Human Resources Management*, 6th ed., Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Christie, D. (2005). Learning to Grow our own: A Study of Succession Planning at Douglas College, Dissertation submitted to Royal Roads University (Canada): pp. 1-110.
- Conger, J. Fulmer, R. (2003), Developing your leadership pipeline, *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 12, 76-84.
- Corbin, J.M., & Strauss, A.L. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. 3rd Edition. Los Angeles: SAGE Publications.
- Daraee, M.R. (2013). Designing and explaining the pattern of Parvarian's Succession organization, PhD thesis, Payame Noor University. (In Persian).
- Dehghanpour Farshah, A.(2011). Construction and Validation of Measuring the Extent of Survival Management Based on the Classification of Best Practices, Ph.D. Public Administration, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran. (In Persian).
- Emami, S.S. (2008), Investigating the Factors Affecting the Readiness of Governmental Organizations in the Establishment of the Directorship Substitution System (Case Study of the Presidents of Young Presidents), Master's Degree in Public Administration, Bonab Islamic Azad University, Bonab, Iran. (In Persian).
- Fenner, D. (2005), Linking Succession Planning to Employee Training: A Study of Federal Employees, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree of Doctor of Education University of San Diego.
- Ghoolipour, A; Pourezat, A; Sabokroo, M. (2011). Application of the Power Field Model in

- Planning for succession Planning, Two-Phrasebook of Human Resource Management Researches, Imam Hossein University of Technology (AS), VOL:3; NO.1; PP:119-139. (In Persian).
- Groves, K. S. (2007), Integrating leadership development and succession planning best practices, Journal of Management Development, Vol. 26, No. 3, pp. 239-260.
- Helton, Kimberly A. & Jackson, Robeti D. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment, Public Personnel Management. Vol. 36. No. 4. pp. 335-347.
- Horan, James P. (2007). workforce and succession playing Report, Department of Human Resources, City and Country of San Francisco, May, WWW.sfgov.org/dhr.
- Huang, T. C. (2001), "Succession management systems and human resource outcomes", International Journal of Manpower, Vol. 22, No. 8, pp. 736-747.
- Huang TC. (2011). Succession management systems and human resource outcomes. International journal of manpower, 22 (8) :736.
- Kasper, Scott Michael, (2011), Preparing for leadership transition: an examination of the impact of organizational communication in the administration of succession planning, dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctoral psychology of The Marshall Goldsmith School of Management.
- Khanifar, H; Ebrahimi, H; Hasanzadeh, H.R. (20014). Investigating the Possibility of Implementing Planning for the Succession in Al-Mustafa Al-Alamiyeh. (In Persian).
- Kim, S. (2003), Linking employee assessments to succession planning. Public Personnel Management, 32(4), 533-548.
- 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.
- Lincoln, Y an Guba, E (1985). Nathuralistic Inquiry. Newbury Park, sage publication. Maynard, A. E. (2004). Cultures of teaching in childhood: formal schooling and maya sibling teaching at home. Cognitive development 19, pp: 517-535.
- Mandi, A. R. (2008), A case study exploring succession planning: supported by quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain, Dissertation submitted to The George Washington University.
- McNamara, K. (2009), The Utilization of a Succession Plan to Effective Change Leadership and Ownership in a Small Business enterprise, the Journal of merican Academy of Business, Vol. 15, No. 1, pp. 31-42.
- Neuman, W.Lawrence (2006) Basic of Social Research; Qualitive and Quantitative Approach, Second Edition, London: Allyan & Bacon.
- Ram Charan, S. D. (2011). The leadership Pipeline, How to build leadership powered company. Josseybass, PP:21-37.
- Rintala, Maria Tuala and Paarilainen. Eija and Asted T-Kurki, Pairi (2014) "Challngea in Combing Different Data Sets during Analysis when Using Grounded Theory", Nurser Researcher, 21 (5): 14-18.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007), Organization Behavior, London: Pearson Education.

- Romejko, M. A. (2008), Key characteristics of succession planning program at a government research center. Pepperdine University, Doctoral dissertation.
- Rothwell, W. J. (2005). Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within. New York: AMACOM.
- Shipman, F. (2012), Succession management practice in Australian organization. Succession Management Practices, Vol. 25, No. 8.
- Shojaei, S.E; Dorya Nogourani, B. (2008). Designing and explaining a detailed model of the succession and replacement system (refining and dissemination experience), fourth conference on human resource development, Tehran. (In Persian).
- Smilansky, J. (2007), Developing executive talent, John Wiley & Sons Ltd, the Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England.
- Straus, A. & Corbin, J. (2008). Basics of Qualitative Research: techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, Third Edition, Los Angeles: Sage Publications.
- Tabli, H; Noubari Aidisha, S; Nikpour, A; Chamani Fard. (1393). Survey of the Implementation of the Survivor's System and its Relationship with Employee's Job Satisfaction in the Organization of Economic Affairs and Finance of Kerman Province, Productivity Management, VOL:7; NO. 28; PP. 165-182. (In Persian).
- Taylor, T, McGraw, P (2004) , Succession management practices in Australian organizations, International Journal of Manpower Vol. 25 No. 8, pp. 741-758.
- Tropiano M. (2004). Effective succession planning. Defense AT&L: May-June: 50.
- Swallow, D. (2007), Talent management and succession planning, Employment Review, 833, 1-
- US Department of Human Services. (2005). Building Successful Organizations Workforce Planning in HHS, Guideline for Operating Organizations.
- Zarae nazhad, M; Zargani, Sh. (2012). "Survey on the Succession and its relationship with organizational commitment (Case study: South Pars gas company employees, Second Sustainable Gas Production Conference. (In Persian).