



**Research Paper**

**Designing the Development Model of Surrogate Parenting with a  
Qualitative Approach (Case study: Directors of Mashhad University of  
Medical Sciences)**

**Asadallah Hassanzadeh:** Phd student, Department of Educational Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Amirhossein Mohammad Davoudi\*:** Associate Professor, Department of Educational Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran

**Mohammad Ali Hosseini:** Professor of Welfare Sciences University, Tehran, Iran

**Akhtar Jamali:** Assistant Professor, Department of Social Medicine, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

**Received:** 2023/09/23 **PP** 1-14 **Accepted:** 2023/11/20

**Abstract**

Succession planning includes identifying future leaders, changing ownership, transferring control and management, and developing leaders in alignment with the organizational vision. In a way, succession planning provides continuity and long-term sustainability for an organization. The aim of the current research was to present a model for the development of succession in managers of Mashhad University of Medical Sciences. This research is practical in terms of its purpose, and in terms of the field-library data collection method and the nature of the data is qualitative. The research method was qualitative content analysis, the participants of the statistical population were 13 experts from Mashhad University of Medical Sciences, who were selected by purposeful and judgmental sampling, and the sampling continued until the theoretical saturation was reached. The data collection tool in this section is a semi-structured interview. The method of data collection was triangulation and the data was analyzed using conventional content analysis method. Based on the results, 55 indicators and 11 components were extracted for the development of surrogacy. These 11 components included: organizational factors, organizational behavior, negative organizational consequences, positive consequences of succession, organization employees, extra-organizational environment, organization managers, human resource management, succession barriers, job characteristics, talent management strategy.

**Keywords:** Sustainable Incomes, Sustainable Urban Development, Financing, Marovdasht Municipality.

**Citation:** Hassanzadeh, A., Mohammad Davoudi, A., Hosseini, M. A., & Jamali, A. (2023). **Designing the Development Model of Surrogate Parenting with a Qualitative Approach (Case study: Directors of Mashhad University of Medical Sciences)**. *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol 1, No 2, Shiraz, PP 1-14.

\*. **Corresponding author:** Amirhossein Mohammad Davoudi, **Email:** Adavoudi@iau-saveh.ir, **Tel:**

## Extended Abstract

### Introduction

In today's competitive and dynamic environment, surrogacy is being raised more and more due to intense international competition and changing technology. Basically, surrogacy is a knowledge-based process and it is the product and result of the application of knowledge. Technological developments, globalization, the need to react quickly to environmental changes and reduce costs in the scene of intense competition, reduce loyalty among employees, etc. intensify the necessity of succession. Organizations that want to be in a better position to optimize performance and remain competitive and profitable in the long run must adopt effective strategies. One of these strategies is succession planning. Succession planning should be supported by strategic plan, human resource development plan, human resource planning and other organizational planning activities. The concept of succession planning includes identifying future leaders, changing ownership, transferring control and management, and developing leaders in alignment with the organizational vision. Succession planning is very important because of its effects in an organization. It is clear that there are differences between the real successor (internal or external) due to the change in the generation and value system of the organization. But these conflicts should not prevent the implementation of the organizational and governance perspective of organizations in the field of succession planning. Another important measure of successful organizations is to focus on the development of succession, not just the replacement of senior managers. Ambiguity in the dimensions and components of the development of managerial succession in the University of Medical Sciences, ambiguity in the factors affecting succession, ambiguity in the model that is to be developed, and finally the answer to this question: the model of succession in the University of Sciences How is Mashhad medicine?

### Methodology

From the point of view of the purpose of this research, it is an applied research. The method of collecting field data is using interview and qualitative implementation method. In the main part of the research, the research method is of the qualitative content analysis type, and according to this, the statistical population in this part includes: experts who have been directly dealing with the subject under investigation for at least ten years in Mashhad University of Medical Sciences. The statistical sample in this section was based on the purposeful and judgmental sampling method, which was continued until theoretical saturation was reached, and finally 13 experts in this field were selected. Also, the method of data collection included the triangulation method with the help of semi-structured interview tool, and finally the data obtained from this section were analyzed with the help of content analysis method through Maxqda10 software.

### Results and discussion

The descriptive statistics of the research showed that among these experts, 5 people (38%) were academic members of the university, 4 people (31%) were senior managers of the treatment and health department, and 4 people (31%) were experts and specialists of the management group, so the most Academic members of the university had 38% of the percentage. Also, there were 5 people with doctorate degrees (professor and associate professor), which had the highest percentage (38%), 4 people (31%) had doctorate degrees in health and treatment, and 4 people (31%) had doctorate degrees in management fields. . In addition, among these experts, 4 people (31%) had 10 to 15 years of experience, 4 people (31%) had 16 to 20 years, and 5 people had more than 20 years of experience. Analyzing the results of this led to the following two questions:

1- What is the appropriate model for the development of managers succession in Mashhad University of Medical Sciences?

2- What are the dimensions and components of the development of the manager succession model in Mashhad University of Medical Sciences?

The results of the primary codes of the qualitative data collected using the interview tool showed that 125 primary codes were identified among 624 parts of the interviews.

It was also determined that the category of succession barriers with 185 assigned codes is in the first place, the category of organizational factors is in the second place with 125 codes, and the category of extra-organizational environment is in the third place with 82 codes. Also based on The resulting axial coding was observed that 55 initial codes were categorized in 11 categories

Finally, the final model of succession-parenting development was formed in 11 dimensions and 55 components. In the next step, at this stage, the pattern of causal relationships between variables was identified with the help of interpretive structural method. The results of this stage showed that the final model obtained in this research consists of three levels. Factors that are at higher levels have less influence and are more influenced by other factors. Lower level factors are more effective.

In the influence-dependence analysis, the variables were divided into four categories according to the power of influence and dependence.

In the first quarter, there are connected variables that have a high influence and high dependence. These variables are non-static. In the current research, the dimensions of succession obstacles and job characteristics are placed in the first quarter, so they are considered as connected variables.

In the second quadrant, there are independent variables that have strong influence but weak dependence.

In the third quarter, there are autonomous variables that have influence and weak dependence. There is no variable in the third quadrant, so there is no autonomy variable.

In the fourth quadrant, there are dependent variables of the system, which have low penetration power, but have strong dependence. In the current research, the dimensions of the organization's employees, external environment, organization managers and human resources management are placed in the fourth quarter. In the end, the development mechanisms of manager succession in Mashhad University of Medical Sciences were achieved by the following components:

- ♣ Providing and implementing the correct model
- ♣ Mutual trust between managers and workers
- ♣ Increasing intimacy and cooperation between personnel
- ♣ Motivation
- ♣ Knowledge of job description
- ♣ Training of managers

## Conclusion

This research was conducted by qualitative research method and to answer the research questions. The results showed that the development mechanisms of succession of managers include having a correct model for succession, increasing trust between managers and employees and increasing intimacy among employees, increasing motivation among organization members, awareness of duties, training managers in line with succession, development Team work and efforts in this direction, developing meritocracy and employing capable people in the organization, removing restrictive and unnecessary rules, providing self-confidence, seeking advice from employees, transparency and participation of managers in all matters.



## طراحی مدل توسعه جانشین‌پروری با رویکرد کیفی (مطالعه موردی: مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد)

اسداله حسن‌زاده دلویی: دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
امیرحسین محمدداودی<sup>۱</sup>: دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران  
محمد علی حسینی: استاد دانشگاه علوم بهزیستی، تهران، ایران  
اختر جمالی: استادیار گروه پزشکی اجتماعی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۱ - صص ۱۴-۱ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۹

### چکیده

برنامه‌ریزی جانشینی شامل شناسایی رهبران آینده، تغییر مالکیت، انتقال کنترل و مدیریت، و توسعه رهبران در هماهنگ‌سازی با چشم‌انداز سازمانی است. به طریقی، برنامه‌ریزی جانشینی، تداوم و پایداری طولانی‌مدت را برای یک سازمان فراهم می‌کند. هدف پژوهش حاضر ارائه‌ی مدلی جهت توسعه جانشین‌پروری در مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها میدانی - کتابخانه‌ای و ماهیت داده‌ها کیفی است. روش پژوهش از نوع تحلیل محتوای کیفی بوده، مشارکت‌کنندگان جامعه آماری، ۱۳ نفر از خبرگان دانشگاه علوم پزشکی مشهد بودند که توسط نمونه‌گیری هدفمند و از نوع قضاوتی انتخاب شده و تا رسیدن به اشباع نظری نمونه‌گیری ادامه یافت. ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته است. روش گردآوری داده‌ها، روش مثلث‌سازی بوده و داده‌ها با روش تحلیل محتوای قراردادی، تجزیه و تحلیل شد. بر اساس نتایج، ۵۵ شاخص و ۱۱ مولفه برای توسعه جانشین‌پروری استخراج گردید. این ۱۱ مولفه شامل: عوامل سازمانی، رفتار سازمانی، پیامد منفی سازمانی، پیامد مثبت جانشین‌پروری، کارکنان سازمان، محیط برون سازمانی، مدیران سازمان، مدیریت منابع انسانی، موانع جانشین‌پروری، ویژگی‌های شغلی، استراتژی مدیریت استعداد بودند.

واژه‌های کلیدی: جانشین‌پروری، توسعه، رویکرد کیفی، مدیران، علوم پزشکی

**استناد:** حسن‌زاده دلویی، اسداله؛ محمدداودی، امیرحسین؛ حسینی، محمد علی؛ جمالی، اختر. (۱۴۰۲). طراحی مدل توسعه جانشین‌پروری با رویه کیفی (مطالعه موردی: مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد). فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال ۱، شماره ۳، شیراز، صص ۱-۱۴.

<sup>۱</sup>. نویسنده مسئول: امیرحسین محمدداودی، پست الکترونیکی: [Adavoudi@iau-saveh.ir](mailto:Adavoudi@iau-saveh.ir)، تلفن:

## مقدمه

سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به سختی تلاش می‌کنند؛ در حالی که با چالش‌های فزاینده بازار روبرو هستند. جریان فعلی نیروی کار، تکنولوژی در حال تغییر و احتیاج فزاینده برای کیفیت بیشتر با سرعت بالاتر و هزینه کمتر سبب مواجهه با کمبود زمان برای یادگیری می‌شود (پروفیرو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). در محیط رقابتی و پویای امروزی، جانشین‌پروری به علت رقابت شدید بین‌المللی و تکنولوژی در حال تغییر، بیش از پیش مطرح می‌شود. اساساً جانشین‌پروری فرآیندی دانش‌محور بوده و محصول و نتیجه کار بست دانش است. تحولات فناوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌های فشرده، کاهش وفاداری در کارکنان، جابجایی، جهانی‌سازی، تمایل به اقتصاد دانش‌محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلايق و انتظارات کارکنان و ... ضرورت جانشین‌پروری را تشدید می‌کند (لوان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

در واقع با سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی کارکنان مستعد به منظور توسعه استعدادهای داخلی، در وقت و هزینه صرفه‌جویی صورت گرفته و سازمان‌ها قادر خواهند بود، هنگامی که استعدادهای اصلی باز نشسته یا به هردلیلی از سازمان خارج می‌شوند بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند (اشمالینگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). شناسایی مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکاف‌های مهارتی همچنین به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه در امر شناسایی و پرورش استعدادهای درونی سازمان کمک شایانی به ارتقاء سطح بهره‌وری و جانشین‌پروری و ایجاد انگیزه در افراد توانا خواهد نمود. سازمان‌هایی که می‌خواهند موقعیت بهتری برای بهینه‌سازی عملکرد داشته باشند و در دراز مدت، رقابتی و سودآور باقی بمانند، باید استراتژی‌های موثری را در پیش بگیرند (ابیدات و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). یکی از این استراتژی‌ها برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بایستی توسط برنامه استراتژیک، برنامه توسعه منابع انسانی، برنامه ریزی منابع انسانی و سایر فعالیت‌های برنامه ریزی سازمانی، حمایت شود (راسول<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). برنامه ریزی جانشین‌پروری ادامه فرایند شناسایی سیستماتیک، ارزیابی و توسعه رهبری سازمانی برای بهبود عملکرد سازمان است و نیازمند ارزیابی کاندیدها و انتخاب فردی است که بتواند از عهده نقش کلیدی برآید (دسلر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). علاوه بر این، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به صورت تلاشی عمدی و سیستماتیک تعریف شده است که به سازمان در زمینه تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانش برای آینده و در نهایت تشویق پیشرفت فردی، اطمینان می‌دهد (راسول<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰).

همچنین مفهوم برنامه‌ریزی جانشینی شامل شناسایی رهبران آینده، تغییر مالکیت، انتقال کنترل و مدیریت، و توسعه رهبران در هماهنگ‌سازی با چشم‌انداز سازمانی است. به طریقی، برنامه‌ریزی جانشینی، تداوم و پایداری طولانی‌مدت را برای یک سازمان فراهم می‌کند. برنامه‌ریزی جانشینی به دلیل اثرات آن در یک سازمان، از اهمیت زیادی برخوردار است. برنامه‌ریزی جانشینی برای گروه‌های بزرگ بسیار مهم است، زیرا آنها در عملکرد اقتصادی کشور نقش دارند. سازمان‌ها باید این پدیده را کمی زودتر، به خصوص قبل از بازنشستگی برای جلوگیری از چالش‌های غیر قابل پیش‌بینی آینده، گسترش دهند. واضح است بین جانشین واقعی (داخلی یا خارجی) به دلیل تغییر در نسل و نظام ارزشی سازمان، تفاوت‌هایی وجود دارند. اما این درگیری‌ها نباید مانع از اجرای دیدگاه سازمانی و حاکمیت سازمان‌ها در زمینه‌ی برنامه‌ریزی جانشینی شود. یکی دیگر از اقدامات مهم سازمان‌های موفق، تمرکز بر توسعه جانشین‌پروری نه صرفاً جایگزینی مدیران ارشد است (سونیل و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸).

نتایج مطالعات متعدد در مورد دلایل عدم موفقیت در مدیریت جانشینی نشانگر وجود یک فاصله واضح بین مدیریت جانشینی موجود و مطلوب است که می‌تواند ناشی از مواردی چون فرهنگ سازمانی نامناسب، عدم رویکردهای سیستماتیک (ماهرتک و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶) و عدم وجود پشتیبانی مدیر ارشد سازمان باشد (بوربورجعفری و احمدوند، ۱۳۹۵). بعلاوه، عدم پذیرش استقرار مدیریت جانشینی توسط مدیریت ارشد سازمانی، دلیل اصلی شکست در این زمینه تلقی می‌شود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۸). چرخش طولانی‌مدت برای انتخاب مدیر علی‌البدل، کمبود دانش، مهارت و مقبولیت عمومی سایر اعضای هیأت علمی و عدم رویکردهای جستجوی استاندارد و جایگزینی نیز از چالش‌های ایجاد سیستم‌های جانشین است (پروفیرو و همکاران، ۲۰۲۰). بدین منظور، در این پژوهش سعی شده است تا ابهامات زیر برطرف گردد. ابهام در ابعاد و مولفه‌های توسعه جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی، ابهام در عوامل موثر بر جانشین‌پروری، ابهام در مدلی که قرار است توسعه داده شود و در نهایت پاسخ به این سؤال که: مدل توسعه جانشین‌پروری در دانشگاه علوم پزشکی مشهد، چگونه است؟

- 1 Porfirio et al
- 2 Luan et al
- 3 Schmaling
- 4 Obeidat
- 5 Rothwell
- 6 Dessler
- 7 Sunil
- 8 Mehrtak

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یک عامل کلیدی در جانشین‌پروری یکپارچه تجارت از نسلی به نسل دیگر برنامه‌ریزی است. این عنصر حیاتی است که نشان می‌دهد صاحب مشاغل تا چه حد به جلوگیری از خطرات احتمالی در آینده متعهد شده است (ایگلسیاس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک روند مداوم و بی پایان است (گانو و باتونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳) که می‌توان آن را به عنوان روشی برای انتقال مالکیت تجاری در آینده با هدف اطمینان از تداوم آن هنگام خروج (یا فوت) مالک توصیف کرد (عبدالله و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). کارنگی<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) "برنامه‌ریزی جانشینی را به عنوان یک روش سیستماتیک برای اطمینان از اینکه کارمندان در یک سازمان خاص برای توسعه و سپس جایگزین کردن نقش‌های استراتژیک در سلسله‌مراتب سازمانی، شایستگی کافی دارند" پیشنهاد می‌کند (پندی و شارما<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نباید برنامه‌ای برای جایگزینی فقط یک کارمند سطح بالا باشد بلکه باید چارچوبی برای توسعه رهبران در شرکت و انتقال آنها به موقعیت‌های مناسب فراهم کند که نتایج درستی برای شرکت به دنبال داشته باشد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک روش مهم برای شناسایی کارمندانی است که مهارت‌های فعلی - یا توانایی بالقوه توسعه مهارت‌ها - دارند که می‌تواند به آنها کمک کند تا در یک سازمان بالا بروند یا به سمت‌های دیگر برسند. در حالی که به نظر می‌رسد استخدام شخصی با تجربه مدیریتی بیشتر از خارج سریعتر و سودمندتر به نظر برسد، این خطر وجود دارد که استخدام خارج مجموعه‌ای متفاوت از فنون، عقاید و روشی برای انجام کارهایی داشته باشد که با فرهنگ شرکت مطابقت ندارد، همچنین در مدت زمان آشنایی با شرکت، حقوق بالاتری به آنها پرداخت خواهید شد و هیچ تضمینی وجود ندارد که عملکرد آنها به همان هزینه اضافی برسد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به سازمان امکان می‌دهد استعداد خوبی را که از قبل داشته حفظ نموده و راه‌هایی برای ارتقا مهارت‌های آنها پیدا کند به گونه‌ای که نیروهای کاری برای مدت طولانی در سازمان بمانند و عملکرد خود را به روشی که انتظار دارد ادامه دهند (سان<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰).

از طرفی منابع انسانی را می‌توان از مهم‌ترین منابع موجود در سازمان‌ها دانست. مدیریت صحیح منابع انسانی می‌تواند باعث کاهش هدر رفت تمامی منابع گردد. بیشتر سازمان‌ها در زمینه منابع انسانی با مشکلاتی روبرو هستند که از مهمترین آن‌ها می‌توان عدم توجه مدیر به قابلیت‌های بالقوه کارکنان و یا عدم ایجاد زمینه‌هایی برای بروز این قابلیت‌ها را نام برد. مدیریت منابع انسانی را می‌توان شناسایی، انتخاب، استخدام و تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف نمود و قابل ذکر است که در سازمان‌های ایرانی مبحث توسعه منابع انسانی در قالب‌های گوناگونی نظیر مدیریت استعداد مورد توجه قرار گرفته است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین در تجربه‌های شرکت‌های برتر در سطح دنیا ثابت گردیده که مدیریت استعداد متعلق به همه فرآیندهای توسعه منابع انسانی است و باید آن را به عنوان یک سیستم در جریان در هر یک از فرآیندهای توسعه منابع انسانی نهادینه کرد. بنابراین با این دیدگاه مدیریت استعداد نیز سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار می‌باشد (عبدالله و همکاران، ۲۰۱۱). تعاریف متعددی از مدیریت استعداد در تئورهای نوین سازمان و مدیریت ارائه شده است که به مواردی اشاره می‌شود. استعداد درون سازمانی یعنی این که کارمندان اصلی و رهبران سازمانی، امور تجاری را در جهت بهبود به پیش برند (سان، ۲۰۲۰). از دیدگاه داگو (۲۰۰۵) مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد از طریق سازمان تعریف شده است که هدف آن حصول اطمینان از در دسترس بودن استعدادها و قرار دادن افراد مناسب، در شغل مناسب و در زمان مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب و کار است. مدیریت استعداد تمام فرآیندهای منابع انسانی، اداری و فن‌آوری را در بر گرفته و معمولاً به مواردی نظیر انتخاب گزینه‌های استخدام، انتخاب، گزینش، استخدام، اجتماعی کردن، نگهداشت، توسعه و استقرار اشاره دارد که با برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل همراه است (جکسون و دون-جنسن<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). به عبارت دیگر، مدیریت استعداد در رابطه با جذب، توسعه کارکنان و فرآیندهای مدیریت بوده و می‌تواند معادل "بهینه‌سازی استعداد" توصیف گردد. مدیریت استعداد به عنوان فعالیت‌ها و فرآیندهایی که شامل شناسایی سیستماتیک مشاغل کلیدی که به کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کند، توسعه خزانه استعداد توسط کارکنان با پتانسیل بالا و پر کردن این نقش‌ها توسط استعدادها، و توسعه ساختار منابع انسانی به منظور تسهیل در پر کردن این مشاغل توسط افراد شایسته و حصول اطمینان از تعهد آن‌ها به سازمان؛ تعریف شده است (پورمیرزا و همکاران، ۲۰۲۰).

<sup>1</sup> Iglesias

<sup>2</sup> Ganu and Boateng

<sup>3</sup> Abdullah et al

<sup>4</sup> Carniege

<sup>5</sup> Pandi & Sharma

<sup>6</sup> SON

<sup>7</sup> Jackson & Dunn-Jensen

## پیشینه تجربی پژوهش

رجایی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری و سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی (مورد مطالعه: معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد) انجام داده‌اند. این تحقیق بر مبنای هدف، کاربردی و به روش توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد هستند که بر اساس جدول مورگان، حجم نمونه ۱۱۰ نفر محاسبه شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از نرم‌افزارهای SPSS و Smart-PLS به ترتیب برای تهیه آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که باورهای سقف شیشه‌ای بر سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر آن مشخص شد باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

پورمیرزا و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی مدل سازی مدیریت جانشین پروری در اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه پرداختند. این مطالعه کیفی با یک طرح اکتشافی متوالی مختلط در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول ۲۹ مقاله بررسی شد و در مرحله دوم ۱۲ مصاحبه نیمه ساختاری با کدگذاری باز، محوری و انتخابی کدگذاری شد. بخش کمی با استفاده از ۲۰۵ پرسشنامه محقق ساخته انجام شد. یافته ها: در مجموع، ۳۰ مولفه ها به عنوان مدل پارادایمی ظاهر شدند. برخی از مولفه ها در مطالعات قبلی گزارش شده است و مهمترین ابعاد مورد تأکید اعضای هیئت علمی در این مطالعه شامل مهارت‌های مدیریتی، اعتقادات مدیریت ارشد، پیچیدگی محیط، تعاملات بین بخشی، فشارهای فوق برنامه، سو رفتار سازمانی، بحران مدیران توانمند است. مدیریت بومی استان، مدیران داخل دانشگاه، جوایز غیر رقابتی، آمادگی جسمی و روحی، استقلال تحصیلی، استفاده از الگوهای علمی و ارتقا فرهنگ مشاوره. این مولفه ها به موضوع اصلی عوامل تأثیرگذار سازمانی در مدیریت جانشین پروری مربوط بودند.

جکسون و دون-جنسن (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان برنامه ریزی جانشین پروری مدیران برای اقتصاد تحول دیجیتال امروز: عوامل کلیدی برای ایجاد شایستگی و نوآوری انجام داده‌اند. تحول دیجیتال به سرعت در حال تغییر چشم انداز رقابتی و جنگ با استعداد برای سازمان های امروزی است. به عنوان بخشی از این اقتصاد، سازمان ها و واحدهای منابع انسانی آنها باید به طور مداوم ساختارها و شیوه‌های رهبری را که از شایستگی‌های اصلی بهره‌برداری می‌کنند و در عین حال امکان نوآوری (به عنوان مثال، جانشین پروری مدیران) را فراهم می‌کنند، دوباره ارزیابی کنند و داده‌های بزرگ را با تحلیل‌های پیش‌بینی کننده ترکیب کنند. در این راستا، درک اینکه چگونه مدیران منابع انسانی می‌توانند راه‌حل‌های بهتری برای حل این مشکل ایجاد کنند، اندک است. به طور خاص، مدیران منابع انسانی چه چارچوب‌هایی را می‌توانند برای شناسایی شکست‌های احتمالی همسویی در برنامه‌ریزی جانشین پروری مدیران با توجه به بازارهای نوظهور جدیدتر اعمال کنند؟ چه تله های تصمیم گیری داخلی باید شناسایی شوند؟ در نهایت، چه فرم‌های خاصی از داده‌ها و شواهد باید این طرح‌ها را برای ارتباط و شارژ مجدد و تجدید خط لوله استعداد به استراتژی آزمایش کند؟ بر اساس نتایج، یک مدل چهار مرحله‌ای طراحی گردید که نشان می‌دهد چگونه سازمان‌ها می‌توانند دوسویه‌سازی را به عنوان یک روش برنامه‌ریزی جانشین پروری مدیران بگنجانند.

فراه و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) به بررسی جانشین پروری رهبری در انواع مختلف سازمان ها پرداختند. ما به طور سیستماتیک ادبیات تأثیرگذار تأثیرگذار اخیر رهبری را در سه نوع سازمان / زمینه، یعنی تجارت عمومی، خصوصی (بیشتر مشاغل خانوادگی) و سازمان های سیاسی بررسی می‌کنیم. ما این ادبیات را مقایسه و تضاد می‌کنیم و استدلال می‌کنیم که محققان و دست اندرکاران تجارت سیاسی و رهبری می‌توانند از یکدیگر بیاموزند. هدف از این بررسی چهار برابر است. اول، برای بررسی تحقیقات جانشین پروری رهبری موجود در این سه ادبیات مرتبط - که همان پدیده اساسی را بررسی می‌کنند - اما به طور جداگانه تکامل یافته اند. بررسی های قبلی بیشتر به جانشین پروری مدیرعامل (نه پدیده گسترده تر جانشینی رهبری) عمدتاً در شرکت های تجاری عمومی متمرکز بوده است. و از نظر ما هنوز هیچ بررسی جامع ادبی (اخیر) در مورد موضوعات مهم جانشین پروری رهبری سازمان خصوصی و سیاسی وجود ندارد. دوم، برای ایجاد یک چارچوب مفهومی یکپارچه جامع (ICF) که ادبیات کلی جانشینی رهبری را تشکیل می‌دهد و زمینه های بالقوه ادغام و تفاوت بین این سه ادبیات را نشان می‌دهد. سوم، ایجاد سه چارچوب سازمانی - یکی برای هر نوع سازمان - که آنچه را که می‌دانیم و آنچه را باید در مورد جانشینی رهبری در هر نوع بدانیم، مرور می‌کند. چهارم، برای مقایسه انتقادی ICF، سه چارچوب سازمانی و سه ادبیات برای درک بهتر شباهت ها و تفاوت های این ادبیات بوده است. با انجام این کار و استفاده از یک رویکرد چند رشته ای، هدف ما کمک به روش های زیر است. در وهله اول، ما سعی می‌کنیم زمینه جانشینی رهبری را برای شناسایی سوالات مهم تحقیقاتی که برای مطالعه در آینده نزدیک در رشته های تجارت و علوم سیاسی رسیده اند، ترکیب کنیم. در مرحله دوم، ما تلاش می‌کنیم آنچه را محققان و متخصصان جانشین در این رشته ها از یکدیگر می‌آموزند کشف کنیم.

<sup>1</sup> Farah

## مواد و روش تحقیق

از منظر هدف این تحقیق یک تحقیق کاربردی است. روش گردآوری داده‌ها میدانی با استفاده از مصاحبه و روش اجرا کیفی بوده؛ بدین صورت که برای تدوین مبانی نظری از اطلاعات و مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی (داده‌های ثانویه) استفاده شده است. در بخش اصلی تحقیق روش پژوهش از نوع تحلیل محتوای کیفی بوده که بر این اساس جامعه آماری در این بخش شامل: متخصصینی که حداقل ده سال در دانشگاه علوم پزشکی مشهد به صورت مستقیم با موضوع مورد بررسی سر و کار داشته، بوده‌اند. نمونه آماری در این بخش بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و از نوع قضاوتی بوده است که تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داده شده و در نهایت ۱۳ نفر از متخصصین در این زمینه انتخاب شده‌اند. همچنین روش گردآوری داده‌ها شامل روش مثلث‌سازی با کمک ابزار مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بوده است و در نهایت داده‌های حاصل از این بخش با کمک روش تحلیل محتوا از طریق نرم‌افزار Maxqda10 مورد تحلیل واقع شده‌اند.

## بحث و ارائه یافته‌ها

آمار توصیفی پژوهش نشان داد که در میان این خبرگان، تعداد ۵ نفر (۳۸٪) عضو علمی دانشگاه، ۴ نفر (۳۱٪) مدیر ارشد بخش درمان و بهداشت و ۴ نفر (۳۱٪) از خبرگان و متخصصان گروه مدیریت بودند بنابراین بیشترین درصد فراوانی را اعضای علمی دانشگاه با ۳۸ درصد به خود اختصاص داده بودند. همچنین تعداد ۵ نفر دارای مدرک دکتری (استاد و دانشیار) که بیشترین درصد فراوانی (۳۸٪) را داشتند، ۴ نفر (۳۱٪) دکتری تخصصی بهداشت و درمان و ۴ نفر (۳۱٪) دارای مدرک دکتری تخصصی رشته‌های مدیریت بودند. علاوه بر این در میان این خبرگان، سابقه فعالیت ۴ نفر (۳۱٪) ۱۰ تا ۱۵ سال، ۴ نفر (۳۱٪) ۱۶ تا ۲۰ سال و ۵ نفر دارای سابقه فعالیت بیشتر از ۲۰ سال داشتند. تحلیل نتایج این منجر به پاسخ دو سوال زیر شد:

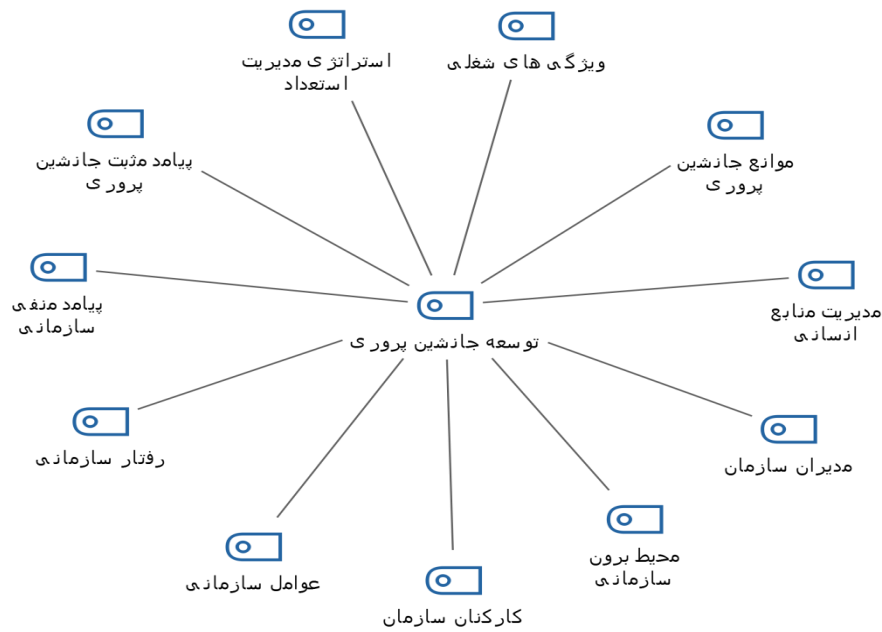
- ۱- مدل مناسب جهت توسعه جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد چگونه است؟
  - ۲- ابعاد و مولفه‌های توسعه مدل جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد کدام است؟
- نتایج حاصل از کدهای اولیه داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه نشان داد که تعداد ۱۲۵ کد اولیه از میان ۶۲۴ بخش از مصاحبه‌ها شناسایی شده است. فراوانی کدگذاری مقولات در جدول ۱ نشان داده شده است:

جدول ۱: فراوانی کدگذاری مقولات به تفکیک مصاحبه‌ها

مقولات	مصاحبه‌ها												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
استراتژی مدیریت استعداد	1	8	6	5	1	3	2	3	0	1	3	0	2
پیامد مثبت جانشین‌پروری	5	13	6	3	1	1	3	3	1	1	0	0	3
پیامد منفی سازمانی	0	5	2	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0
رفتار سازمانی	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
عوامل سازمانی	13	33	25	12	10	5	5	9	5	2	4	0	2
کارکنان سازمان	4	6	4	0	7	2	3	0	1	0	4	0	0
محیط برون سازمانی	6	7	13	5	6	9	4	4	8	7	5	3	5
مدیران سازمان	3	2	11	2	8	2	2	5	3	6	0	2	1
مدیریت منابع انسانی	0	34	2	7	1	0	0	0	0	0	1	2	1
موانع جانشین‌پروری	30	34	23	12	5	16	22	7	9	10	4	8	5
ویژگی‌های شغلی	0	0	8	0	0	2	2	0	0	1	0	0	0
جمع	66	142	100	48	39	42	43	31	27	29	22	16	19

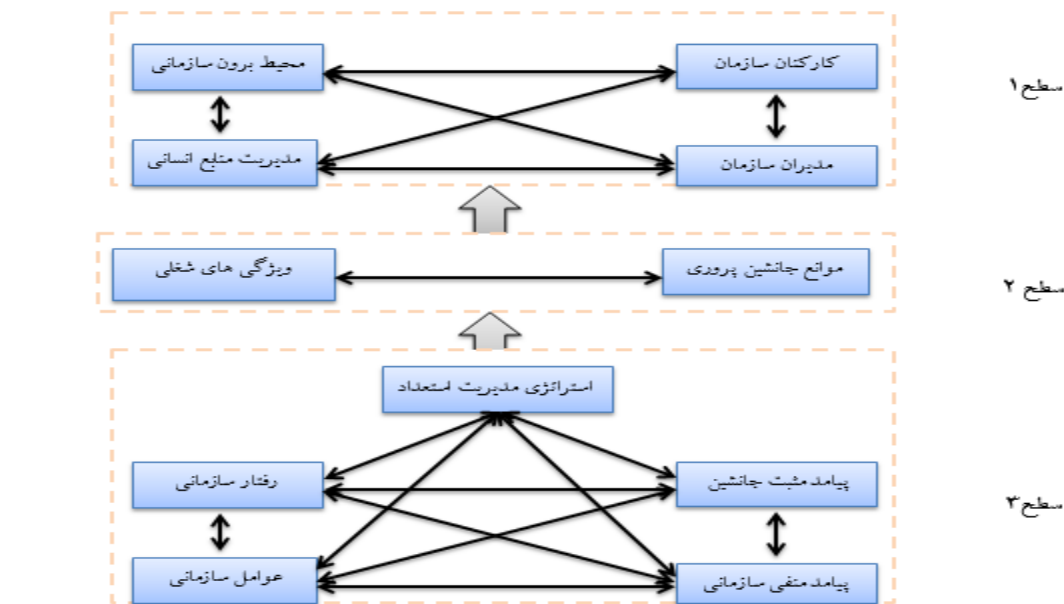
بر اساس جدول ۱ مشخص شد که مقوله موانع جانشین‌پروری با تعداد ۱۸۵ کد تخصیص یافته در رتبه اول می‌باشد، مقوله عوامل سازمانی با تعداد ۱۲۵ کد در رتبه دوم می‌باشد و مقوله محیط برون سازمانی با ۸۲ کد در رتبه سوم قرار دارد. همچنین بر اساس کدگذاری محوری حاصل شده مشاهده گردید که ۵۵ کد اولیه در قالب ۱۱ مقوله دسته‌بندی شدند که مدل درختی مقولات در شکل ۱ نشان داده شده است.





شکل ۱: مدل درختی مقولات توسعه دانشین پروری

در نهایت مدل نهایی توسعه دانشین پروری در ۱۱ بعد و ۵۵ مولفه شکل گرفت. در گام بعدی در این مرحله به شناسایی الگوی روابط علی بین متغیرها با کمک روش ساختاری تفسیری پرداخته شد. نتایج این مرحله بر اساس شکل ۲ نشان داد مدل نهایی بدست آمده در این تحقیق از سه سطح تشکیل شده است. عواملی که در سطوح بالاتر هستند از تاثیرگذاری کمتری برخوردارند و بیشتر تحت تاثیر سایر عوامل می باشند. عوامل سطوح پایین تر از تاثیرگذاری بیشتری برخوردارند.



شکل ۲: مدل ساختاری تفسیری ابعاد مدل نهایی توسعه دانشین پروری

همچنین تحلیل نفوذ- وابستگی ابعاد مدل نهایی به شرح شکل ۳ بود:



شکل ۳: تحلیل نفوذ-وابستگی ابعاد مدل نهایی توسعه جانشین‌پروری

در تجزیه تحلیل نفوذ-وابستگی متغیرها برحسب قدرت نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم شدند.

**در ربع اول**، متغیرهای متصل (پیوندی) هستند که دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آن‌ها، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت، بازخورد سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. در تحقیق حاضر ابعاد موانع جانشین‌پروری و ویژگی‌های شغلی در ربع اول قرار می‌گیرند لذا جزء متغیرهای متصل (پیوندی) بشمار می‌روند.

**در ربع دوم**، متغیرهای مستقل هستند که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند. این دسته مانند سنگ بنای ساختاری سیستم عمل می‌کنند و برای شروع یک تغییر و تحول اساسی در عملکرد سیستم، باید در وهله اول روی آن‌ها تأکید کرد. در تحقیق حاضر ابعاد استراتژی مدیریت استعداد، پیامد مثبت جانشین‌پروری، رفتار سازمانی، عوامل سازمانی در ربع دوم قرار می‌گیرند لذا جزء متغیرهای مستقل بشمار می‌روند.

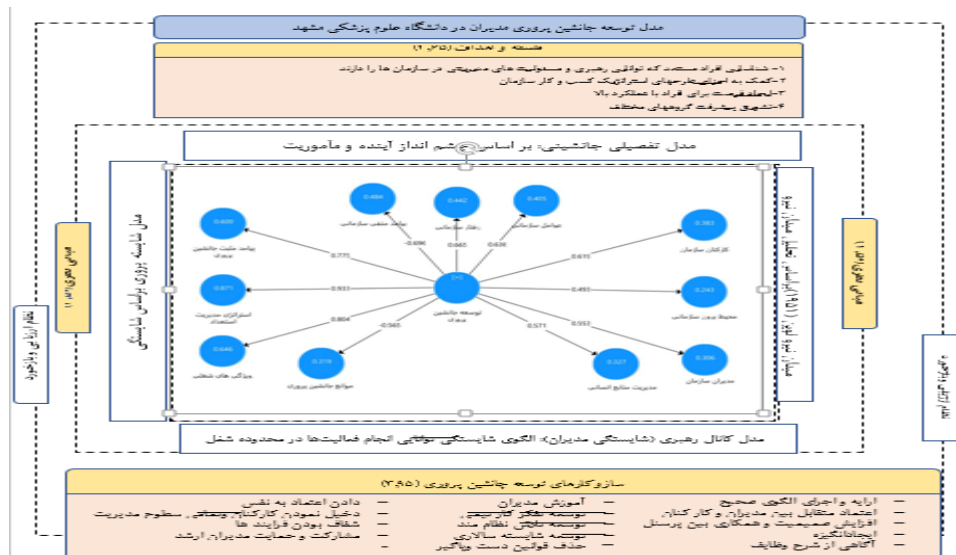
**در ربع سوم**، متغیرهای خودمختار هستند که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می‌باشند. متغیری در ربع سوم قرار نگرفته است لذا متغیر خودمختاری وجود ندارد.

**در ربع چهارم**، متغیرهای وابسته سیستم قرار دارند که دارای قدرت نفوذ کم، ولی دارای وابستگی شدید می‌باشند. این مؤلفه‌ها که بالاترین قدرت وابستگی و کمترین قدرت نفوذ را در سیستم برخوردارند. در تحقیق حاضر ابعاد کارکنان سازمان، محیط برون سازمانی، مدیران سازمان و مدیریت منابع انسانی در ربع چهارم قرار می‌گیرند لذا جزء متغیرهای وابسته بشمار می‌روند. در نهایت سازوکارهای توسعه جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد توسط مؤلفه‌های زیر حاصل گردید:

- ارایه و اجرای الگوی صحیح
- اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان
- افزایش صمیمیت و همکاری بین پرسنل
- ایجاد انگیزه
- آگاهی از شرح وظایف
- آموزش مدیران
- توسعه تفکر کار تیمی
- توسعه تلاش نظام مند
- توسعه شایسته سالاری
- حذف قوانین دست و پاگیر
- دادن اعتماد به نفس
- دخیل نمودن کارکنان و تمامی سطوح مدیریت
- شفاف بودن فرایندها
- مشارکت و حمایت مدیران ارشد

## نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

این پژوهش توسط روش تحقیق کیفی و جهت پاسخ به سوالات پژوهشی انجام شد. لذا برای توسعه جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد ابتدا ابعاد و مولفه‌هایی طراحی گردید. مدل توسعه جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد مطابق با شکل ۴ می‌باشد. این مدل توسط ابعاد و مولفه‌ها، اهداف و مبانی نظری بررسی و تبیین شده است.



شکل ۴: مدل مناسب جهت توسعه جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد

در این تحقیق برای بررسی متغیرهای تحقیق و الگوی توسعه جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد، بر اساس مصاحبه با خبرگان تحقیق، مدل‌ها و متغیرهای مرتبط، شناسایی شده است. در نهایت، بر اساس معیارهای نهایی شناسایی شده، مدل بر آمده از روش تحلیل محتوا، ارائه شد. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، نشان داد که ۱۲۷ کد اولیه از میان ۶۲۴ بخش از مصاحبه‌ها شناسایی شده است. همچنین ۵۵ کد اولیه در قالب ۱۱ مقوله دسته‌بندی شدند. مقوله‌های اصلی شامل: مدیریت استعداد، پیامد مثبت جانشین‌پروری، پیامد منفی سازمانی، رفتار سازمانی، عوامل سازمانی، کارکنان سازمان، محیط برون سازمانی مدیران سازمان، مدیریت منابع انسانی، موانع جانشین‌پروری و ویژگی‌های شغلی می‌باشند.

همچنین نتایج نشان داد که سازوکارهای توسعه جانشین‌پروری مدیران، شامل داشتن یک الگوی صحیح برای جانشین‌پروری، افزایش اعتماد میان مدیران و کارکنان و افزایش صمیمیت در میان کارکنان، افزایش انگیزه میان اعضای سازمان، آگاهی از وظایف، آموزش مدیران در راستای جانشین‌پروری، توسعه کار تیمی و تلاش در این راستا، توسعه شایسته‌سالاری و به کار گماشتن افراد توانا در سازمان، حذف قوانین محدود کننده و غیرضروری، ارائه اعتماد به نفس، مشاوره گرفتن از کارکنان، شفافیت و مشارکت مدیران در کلیه امور می‌باشند. برای بررسی درجه تناسب مدل، ابتدا از مدل ارائه شده و مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی پرسشنامه درجه تناسب مدل طراحی گردید. تناسب مدل از نظر اهداف، مبانی نظری، مولفه‌ها و سازوکارها بررسی شد. از آنجا که میانگین تمامی بخش‌ها بالاتر از میانگین بدست آمد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تناسب مدل در تمامی بخش‌ها مورد تایید واقع شده است.

در راستای مطابقت پژوهش‌های گذشته با پژوهش حاضر برزگر و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند استقرار مدیریت استعداد در سازمانهای خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان در مولفه نظام آموزش و توسعه در سطح متوسط و در مولفه های نظام جذب و انتخاب، نظام ارزیابی و کشف، و نظام نگهداشت استعدادها پایین تر از سطح متوسط قرار دارد. آقایی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند مولفه های فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور، در پنج بعد استراتژی سازمان، شناسایی و ارزیابی، استخدام و به کارگیری، توسعه و بهسازی و نیز حفظ و نگهداری استعدادها دسته بندی شدند. موغلی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند مولفه های مدیریت استعداد بر امنیت شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد. محمد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نیز نشان دادند جذب استعداد، رشد استعداد و حفظ استعداد از اصول مهم در مدیریت استعداد سازمانی هستند. بوکوک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) نیز نشان دادند مدیریت استعدادها و مسائل مرتبط با آن نگرانی چند ساله برای متخصصان مدیریت منابع انسانی

<sup>1</sup> Mohammed

<sup>2</sup> Boocock

- و ارگانهای حرفه ای منابع انسانی است همچنین بر نقش "برنامه ریزی استراتژیک" و ظهور گفتمان های مدیریت منابع انسانی در زمینه مدیریت استعداد تاکید شده است. یوگولاکشمی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نیز نشان دادند فراخوانی، دیدگاه انتقادی، یادگیری مداوم، همکاری، انسجام و محرک های چالشی بر توسعه مدیریت استعداد سازمانی تاثیر گذار هستند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که:
- در راستای محیط خارجی پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد از سیستم های نوین و دانش های به روز جهانی استفاده نمایند و با استفاده از نوآوری باز و بکارگیری دانش های جدید، محصول و خدمات جدید ارائه نمایند.
  - پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد با تعریف نماینده ی مستقیم درصد کسب تسهیلات و اعتباراتی برای توسعه زیرساخت های این شرکت ها در سطح استان ها نمایند.
  - در راستای انعطاف پذیری سازمان پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد باید تلاش نمایند موانع سازمانی مشارکت در تصمیم‌گیری را حذف نموده تا همگی آزادانه در تصمیم‌گیری مشارکت نمایند.

## References

- 1- Abdullah, M.A., Abdul Hamid, Z. and Hashim, J. (2011), "Family-owned businesses: towards a model of succession planning in Malaysia", *International Review Business Research Papers*, Vol. 7 No. 2, pp. 251-264.
- 2- Borbor Jafari, Maryam; Ahmadvand, Sohrab (2016), *Substitution, Introduction to Substitution, World Conference on Management, Economics, Accounting and Humanities at the Beginning of the Third Millennium*, Shiraz, Research of Ide Bazar Sanat Sabz Company
- 3- Dessler, Gary (2008). *Human Resource Management*. 11th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- 4- Farah Bassam, Rida Elias Glenn Rowe (2020). *Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other*, *The Leadership Quarterly* Volume 31, Issue 1, February 2020, 101289
- 5- Ganu, J. and Boateng, P.A. (2013), "Developing entrepreneurial ventures in Ghana through succession planning", *European Journal of Business Management*, Vol. 5 No. 6, pp. 52-58.
- 6- Hosseini, Seyed Milad; Zarghami, Hamidreza; Zarundi, Javad (2018), presenting a model for pilot succession and pilot training in the Air Force of the Islamic Republic of Iran (a case study of Shahid Sattari University of Aviation Sciences and Technology), the conference on the second step of the propulsion revolution, challenges and requirements for realization in the Army Air Force, Shahid Sattari University of Aviation Sciences and Technology, Tehran.
- 7- Iglesias, M.V. (2015), "Does a family-first philosophy affect family business profitability? An analysis of family businesses in Midwest", Master's thesis, Purdue University, available at: <http://docs.lib.purdue.edu/openaccess> (accessed 20 January 2018).
- 8- Jackson, N.C. & Dunn-Jensen, L.M. (2021). *Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation*, *Business Horizons*, 64(2), 273-284.
- 9- Luan, C. J., Chen, Y. Y., Huang, H. Y., & Wang, K. S. (2018). *CEO succession decision in family businesses –A corporate governance perspective*. *Asia Pacific Management Review*, 23(2), 130 - 136.
- 10- Mehrtak M, Habibzadeh SH, Vatankhah S, Jaafarioori M, Deigoshai B, Azari A(2016). *Gap analysis between current and desired situation of Succession Planning: a case study in Ministry of Health*. *J Health Admin*;19(63):91-100.
- 11- Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A. and Masa' deh, R. (2017), "Factors affecting strategy implementation: a case study of pharmaceutical companies in the Middle East", *Review of International Business and Strategy*, Vol. 27 No. 3, pp. 386.
- 12- Pandey Suruchi, Sharma Deepesh (Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations, *Procedia Economics and Finance* 11 ( 2014 ) 152 – 165

<sup>1</sup> Yogalakshmi

- 13- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250 -257.
- 14- Pourmirza Kalhori R, Mosavy F, Laei S, SHahsavari S.(2018) A study of the status quo and favorable status of succession management deployment from the viewpoint of faculty members at Kermanshah University of Medical Sciences. *Int J Engineer Technol*;7(2):309-13.
- 15- Rajaei, Zahra; Mehrparvar, Maryam; Firouzian, Mohia, (2022), Investigating the effect of glass ceiling beliefs on succession and leadership style of women in managerial positions (case study: Health Vice-Chancellor of Mashhad University of Medical Sciences), *Women in Development and Politics Quarterly*, Volume 20, Number 1, pp. 68- 45.
- 16- Rothwell, W.J. (2010), "Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within", 4th edition, New York, American Management Association
- 17- Schmaling, K Baker, D.L.,, Fountain, K.C., Blume,A.W., & Boose, R. (2016). Defining diversity: A mixed-method analysis of terminology in faculty applications. *The Social Science Journal*, 53(1), 60-66.
- 18- SON HANNAH.(2020). How to Develop a Succession Plan, <https://talkingtalent.prosky.co/articles/how-to-develop-a-succession-plan>.
- 19- Sunil Budhiraja, Ujjwal Kumar Pathak, (2018) "Dynamics of succession planning for Indian family-owned businesses: learning from successful organizations", *Human Resource Management International Digest*, <https://doi.org/10.1108/HRMID-11-2017-0167>

