



طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی استان سمنان

یاسمن مدرسی^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۱۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۲۹

میرعلی سیدنقوی^۲

چکیده

پژوهش پیش‌رو با هدف مطالعه نظام‌مند و ارائه الگویی جامع از الگوهای نظری و پژوهش‌های انجام شده در حوزه جانشین‌پروری و با استفاده از نظرات خبرگان صورت گرفت. جامعه آماری این پژوهش مدیران، اساتید و کارکنان دانشگاه‌های دولتی استان سمنان است. مصاحبه تا رسیدن به اشباع که تعداد ۱۳ نفر بود، ادامه پیدا کرد. همچنین ۵۸ منبع به صورت هدف‌مند از ۷۵ مقاله بررسی شده، انتخاب گردید. در این مقاله مضمون‌ها و الگوی مدیریت جانشین‌پروری با استفاده از روش تحلیل مضمون تدوین شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که می‌توان مدیریت جانشین‌پروری را در مضامین اقدامات پیش‌نیاز (دارای سه مضمون سازمان‌دهنده و چهارده مضمون پایه)، بستر و عوامل زمینه‌ای (دارای دو مضمون سازمان‌دهنده و دوازده مضمون پایه) و برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری (دارای هفت مضمون سازمان‌دهنده و بیست و یک مضمون پایه) خلاصه کرد. مهم‌ترین مضمون با توجه به دربرگرفتن بالاترین تعداد کدها، مضمون برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری و بعد از آن مضمون بستر و عوامل زمینه‌ای مدیریت جانشین‌پروری و در آخر مضمون اقدامات پیش‌نیاز مدیریت جانشین‌پروری تعیین گردید.

کلمات کلیدی

الگوی مدیریت جانشین‌پروری، تحلیل مضمون، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، اقدامات پیش‌نیاز جانشین‌پروری، بستر و عوامل زمینه‌ای جانشین‌پروری.

۱- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) yasmodaresi1389@gmail.com

۲- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. asnaghavi@atu.ac.ir

افرادی که سازمان را به سمت آینده با توجه به چشم‌انداز و راهبرد سازمان، هدایت می‌کنند، اهمیت بالایی دارند (کولینز، ۲۰۱۰). با پیچیده‌تر شدن عوامل محیطی سازمان‌ها، برای پاسخگوبودن به تأثیرات محیطی و مواجهه با آن و حتی در مورد آموزش عالی تأثیرگذاری برای جهت‌دهی آن، به نظر می‌رسد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نیز پیچیده‌تر می‌شود (غیائی‌ندوشن و همکاران، ۱۳۹۱). از طریق جانشین‌پروری اطمینان حاصل می‌شود که درس‌ها و تجارب سازمانی که از آن با عنوان حافظه سازمانی نام برده می‌شود، حفظ می‌گردد و در این صورت با تقویت یادگیری، حلقه دوم بهبود مستمر در عملکرد سازمان محقق می‌شود (نیل آما تو، ۲۰۱۳). اگر برنامه جانشین‌پروری به شکل یک طیف در نظر گرفته شود، جایگزینی در یک سر طیف و مدیریت جانشین‌پروری در طرف دیگر طیف و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در میانه این طیف خواهد بود (ناصیحی فر و همکاران، ۱۳۹۰). هیئت‌مدیره سازمان‌ها، اغلب تخصص، زمان یا منابع لازم برای انجام برنامه‌ریزی مناسب را ندارد، در نتیجه، برنامه‌ریزی جانشینی برای مدیران هیئت‌مدیره، یک عمل معمول و رایج نیست (واره‌گی و جیسن، ۲، ۲۰۱۶). تحولات فناوری و جهانی‌شدن ضرورت جانشین‌پروری را تشدید می‌کند (دانیالی ده حوض و همکاران، ۱۳۹۷). طبق یک نظرسنجی بعد از مسائل مالی و راهبردی، برنامه جانشین‌پروری به عنوان سومین موضوع بسیار مهم در سازمان‌ها تلقی می‌شود (ماندی، ۲۰۰۸). لازم است کارفرمایان چگونگی مدیریت کردن استعدادهایشان را بازنگری کنند (سینا فروزان، ۱۳۹۶). برنامه‌ریزی نشات گرفته از راهبرد سرمایه انسانی به عنوان فرایندی ارادی، به منظور اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و سرمایه دانش برای آینده و تشویق افراد به توسعه است (گرووز، ۳، ۲۰۰۷). در مقاله پیش‌رو، برآنیم تا با توجه به اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌های عصر حاضر، با بهره‌گیری از مدل‌های موجود، به ارائه مدلی جامع و کاربردی در این زمینه بپردازیم.

پیشینه نظری

جانشین‌پروری شامل جستجو برای یافتن کارکنان با توانایی بالا، متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی موردنیاز می‌باشد (مک نامارا، ۲۰۰۹). جانشین‌پروری یک برنامه تعمدی برای آماده‌کردن سازمان و کارکنان در جهت پرکردن پست‌های بلا تصدی آینده است (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵). از نظر میدوز، شامل عناصر تعیین برنامه جانشین‌پروری در سطح کلان سازمان، مشارکت دادن مدیران ارشد، انتخاب افراد شایسته، ایجاد موقعیت‌ها و آزمون‌های مناسب برای منتخب، فراهم آوردن آموزش مداوم و بلندمدت، می‌باشد (میدوز، ۲۰۱۵). از جمله عواملی که در سازمان‌ها باعث افزایش

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

انگیزه افراد شده و نتیجه مستقیمی در افزایش بهره‌وری سازمانی و رسیدن به اهداف سازمان دارد، توجه به عدالت سازمانی و انتخاب افراد برپایه توانائی و شایستگی آنها برای تصدی پست‌های سازمان است (کمالی و مصطفوی راد، ۱۳۹۶). همچنین باید افزود که عدم نگرش راهبردی و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، تأثیرات منفی بسیاری در برنامه‌ریزی صحیح فرایندهای ورودی، نگهداشت و خروجی کارکنان در سازمان برجا خواهد گذاشت (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۶). جانشین‌پروری فرآیندی برای مواجهه با انتظارات و تقاضاهای حال و آینده شامل تبیین شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، انتخاب کاندیداها، توسعه بر مبنای شایستگی، ارتباطات باز و بازنگری مداوم است (هلتون ۵ و همکاران، ۲۰۱۷). مزیت رقابتی برای سازمان به وسیله پرکردن مسیر ارتقاء شغلی سازمانی از طریق افراد بااستعداد برای اطمینان از وجود این افراد، برای زمان حال و آینده است (علیرضا طهوری، ۱۳۹۹). شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی به منظور اشتغال در پست‌های رهبری سازمانی است (فرخی، باقرزاده، طبری و همکاران، ۱۴۰۰). فرآیندی است که به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد باتجربه و توانا برای پرکردن منصب‌های مدیریتی و ارشد دارای خزانه‌ای پر تعداد است (گوانگرانگ ۶ و همکاران، ۲۰۱۶).

پیشینه پژوهش

پیشینه داخلی: در پژوهشی که توسط جعفرپور و همکاران در سال ۱۴۰۰ با عنوان "الگوی توسعه جانشین‌پروری مورد مطالعه (بانک رفاه کارگران)"، انجام شد، قوی‌ترین رابطه علی بین مولفه‌های سه‌گانه مدل، تاثیر مستقیم و معنادار شاخه عوامل رفتاری در استقرار نظام جامع جانشین‌پروری شناسایی شد و در میان این عوامل، مولفه آموزش و یادگیری بیشترین تاثیر را داشت. پژوهشی در سال ۱۴۰۰ توسط هاشمی و همکاران، با عنوان "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی"، نتایج حاصله نشان داد که ۵ عامل اصلی شامل استقلال سازمان، توانمندسازی، زمینه، مدیریت استعدادها و شایستگی در قالب ۲۷ شاخص بر روی جانشین‌پروری تاثیر دارند. پژوهشی در سال ۱۴۰۰ توسط فرخی و همکاران، با عنوان "چالش‌های اجرای سازوکار جانشین‌پروری در سازمان عمومی؛ مورد مطالعه: شهرداری تهران" انجام شد. مدل حاصل شامل ۵۳ مفاهیم اولیه، ۱۳ مفاهیم ثانویه و در نهایت ۶ مقوله اصلی بود. پژوهشی در سال ۱۳۹۹ توسط الباد و همکاران با عنوان "ارائه الگویی برای جانشین‌پروری در آموزش عالی"، انجام شد. یافته‌ها نشان داد که عوامل علی جانشین‌پروری بر پدیده محوری تاثیرگذار است. پژوهشی توسط حکیمی نیاسری و همکاران در سال ۱۳۹۹، با عنوان "تحلیل مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد در بخش خصوصی ایران"، انجام شد. نتایج نشان داد که بُعد "منطق" در فعالیت‌های جانشین‌پروری بیش‌ترین و "تحلیل" کم‌ترین

طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی استان سمنان /مدرسی و سیدنقوی

اهمیت و تأثیرگذاری را دارد. پژوهشی توسط محمودی و همکاران در سال ۱۳۹۸ با هدف ارائه الگوی فرآیندی جانشین‌پروری با روش تئوری داده‌بنیاد در کمیته امداد امام خمینی (ره) انجام شد. هسته مدل مفهومی، تمرکز بر انتقال متعهدانه تجربیات سازمانی از مدیران به کارکنان در جهت جانشین‌پروری بوده و مقوله‌های شرایط علی شامل سطح تحصیلات، تعهد سازمانی، انگیزش شغلی، رضایت شغلی، بلوغ سازمانی کارکنان، سابقه کاری، غنی‌سازی شغلی و سابقه‌مدیریتی برون‌سازمانی در نظر گرفته شد. ابراهیمی و همکاران پژوهشی در سال ۱۳۹۷ با عنوان "بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی" انجام دادند. نتایج نشان داد که مدیریت استعدادیابی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تمامی مؤلفه‌های جانشین‌پروری دارد و بیش‌ترین اهمیت مربوط به بُعد اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی و کم‌ترین اهمیت مربوط به بُعد تبیین و تدوین مدل شایستگی است. کلیوند و هزارجریبی پژوهشی در سال ۱۳۹۷ با عنوان "جانشین‌پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی"، انجام دادند. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها نشان داد که الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا شامل پنج گام آماده‌سازی و برنامه‌ریزی اولیه، تعیین خط‌مشی، استعدادیابی و شرایط احراز شغل، توسعه و آموزش جانشینان احتمالی و ارزیابی برنامه بوده‌است. دوالی و همکاران پژوهشی در سال ۱۳۹۶ با عنوان "طراحی مدل شایسته‌گزینی رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام‌نور" انجام دادند. نتایج بیانگر آن است که برای انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاه، مؤلفه‌های شایسته‌گزینی آنان شامل: هوش مدیریتی، دانش تجربی، مهارت اجتماعی، توانایی سازمانی، نگرش حرفه‌ای و ارزش مکتبی است. پژوهش دیگری توسط هزار جریبی و همکاران در سال ۱۳۹۶ با عنوان "الگوی جانشین‌پروری فرمانده‌ها و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران"، انجام گرفت. نتایج نشان داد که همه عوامل سازمانی، فردی و اجتماعی به عنوان عوامل مؤثر در برنامه جانشین‌پروری تأثیر داشته‌اند. پژوهشی توسط سلطانی و همکاران در سال ۱۳۹۶ با عنوان "طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی"، انجام شد، پژوهش شامل پنج بُعد هم‌سویی راهبردی و تحلیل نیازها، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، استعدادیابی و شناسایی توانمندی توانایی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، بوده‌است. داوودی و یعقوبی در سال ۱۳۹۶ پژوهشی با عنوان "چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی" انجام دادند. مهم‌ترین مؤلفه‌ها و عوامل موردنیاز اجرایی نمودن فرآیند استعدادیابی و جانشین‌پروری شناسایی شد و تحت چارچوب منسجمی بر پایه عوامل علی استعدادیابی و جانشین‌پروری، عوامل زمینه‌ای، مدل‌سازی شایستگی، نخبه‌یابی، توانمندسازی و نگهداشت ارائه گردید. پژوهشی توسط الوانی

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

و همکاران با عنوان "جایگاه شایستگی‌های محوری در جانشین‌محوری" در سال ۱۳۹۵ انجام گرفت، نتایج حاصله فرضیه‌های طراحی شده را تأیید کرد و عنوان کرد که در این میان شایستگی محوری، شناسایی شرح شغل بالاترین تأثیر را در جانشین‌پروری و توانمندی نیروی انسانی بالاترین تأثیرگذاری را در مدل دارد.

پیشینه خارجی: در پژوهشی که توسط مورنو و همکاران در سال ۲۰۱۹ با عنوان "استفاده از ساختار حکمرانی مشترک موجود در توسعه برنامه‌ریزی جانشینی رهبری"، انجام دادند به این نتیجه رسیدند که روشن بودن راهبردها و اهداف راهبردی سازمان موجبات اجرای موفق و اثربخش برنامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعدادها را فراهم می‌آورد. چاوز پژوهشی تحت عنوان "مطالعه موردی برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری" در سال ۲۰۱۸ انجام داد. مراحل موفقیت‌آمیز برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری شامل: (۱) شناسایی جانشینان و رهبران بالقوه؛ (۲) توسعه و متعهد کردن کارکنان برای رهبری؛ (۳) حفظ کارکنان ارزشمند، را پیشنهاد داد. ماتسو در پژوهشی که در سال ۲۰۱۷ با عنوان "مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه میدوسترن"، انجام داد، به این نتیجه دست یافت که برنامه جانشین‌پروری در بخش‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان بر ضرورت و نیاز به توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. اسپیکار و همکاران در سال ۲۰۱۷ اذعان کردند که رابطه بین جانشین‌پروری مدیران اجرایی و برونداد شرکت‌ها اغلب بوسیله اختلال یا دیدگاه‌های سازگاری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

روش‌شناسی پژوهش

این مقاله با استفاده از روش تحلیل مضمون و با استفاده مصاحبه انجام گردیده‌است. تحلیل مضمون مبنای سایر روش‌های تحلیل داده‌های کیفی است (ویلیگ، ۸، ۲۰۱۳).

جامعه آماری پژوهش

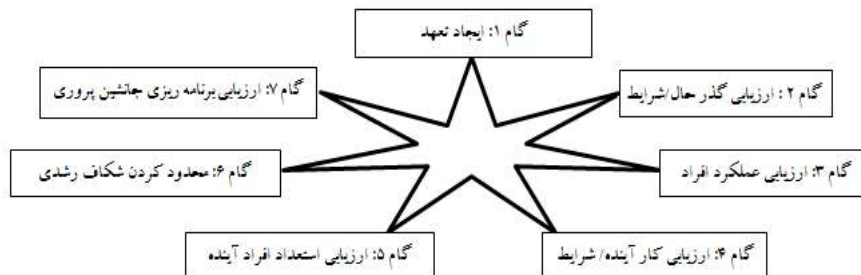
جامعه آماری این پژوهش مدیران، اساتید و کارکنان دانشگاه‌های دولتی استان سمنان می‌باشند. مصاحبه محقق تا رسیدن به اشباع که تعداد ۱۳ نفر بود ادامه پیدا کرد.

تحلیلی بر مدل‌های جانشین‌پروری در سازمان‌ها

پیاده‌سازی برنامه‌ها و مدل‌های مختلف جانشین‌پروری در سازمان‌ها، به فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی و ارزش‌ها و نگرش‌های مدیران ارشد آن سازمان‌ها بستگی دارد.

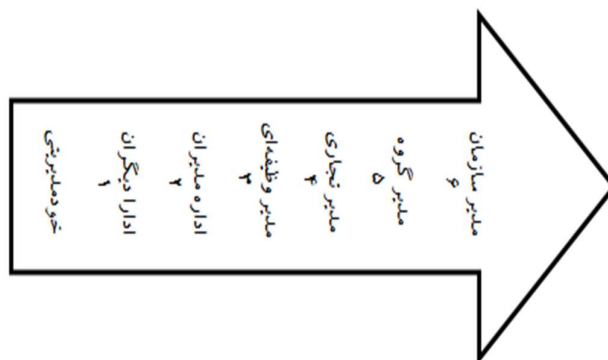
مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای ۹ راثول: (راثول، ۲۰۰۵).

طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی استان سمنان /مدرسی و سیدنقوی



شکل ۱: مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای راثول (هادی‌زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۲)

مدل مسیر ارتقای رهبری (کانال رهبری) ۱۰ کاران و همکاران: هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری نیازمند این است که رهبران شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته باشند.



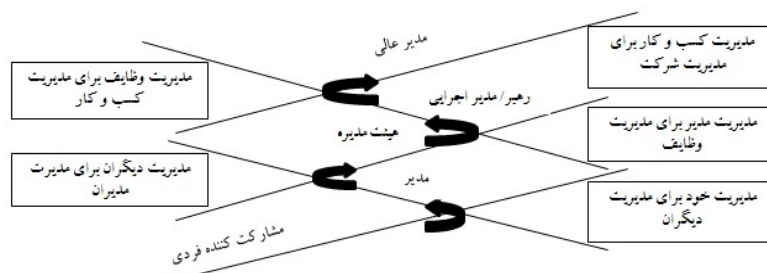
شکل ۲: مدل کانال رهبری در فرآیند جانشین‌پروری (متقی و همکاران، ۱۳۸۸)

مدل خزانه تسریع ۱۱ بایهام و همکاران: در هر سازمان مجموعه‌ای از استعدادها و قابلیت‌ها وجود دارد دارد که باید برای تربیت و آموزش آنها اقدام کرد (برکی ۱۲، ۲۰۰۵) شامل پنج مرحله است: شناسایی افراد مناسب و توانمند، تشخیص فرصت‌های توسعه، تجویز راه‌حل‌های مناسب، اطمینان از شکل‌گیری فرصت‌های توسعه‌ای و بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید.

مدل عملکرد مدیریت جانشین‌پروری کیم (تلفیق سه مدل) ۱۳: به ارائه مدلی حاصل از جمع‌بندی سه مدل پیشین، شامل چهار بعد تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری پرداخت.

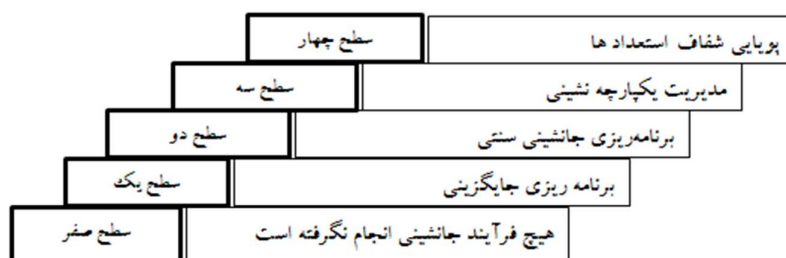
فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

مدل مسیر ارتقاء رهبری: مدل مسیر ارتقاء رهبری که اوسط مالر بیان گردیده است، به جای تمرکز بر برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری آن، بیشتر بر توسعه رهبری متمرکز است (هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۲).



شکل ۳: مدل مسیر ارتقاء رهبری (هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۲)

الگوی پیشنهادی پیکت: دارای مراحل است: شناسایی موقعیت‌های کلیدی، شناسایی افراد مستعد کلیدی، ارزیابی افراد مستعد کلیدی و پیاده‌سازی برنامه و نظارت و ارزیابی آن. مدل بلوغ مدیریت جانشینی: شرکت Bersin & Associates به همراه مرکز رهبری خلاقانه در یک پژوهش علمی صنعتی مدل بلوغی برای مدیریت جانشینی ارائه داده است (آرت، ۲۰۱۱).



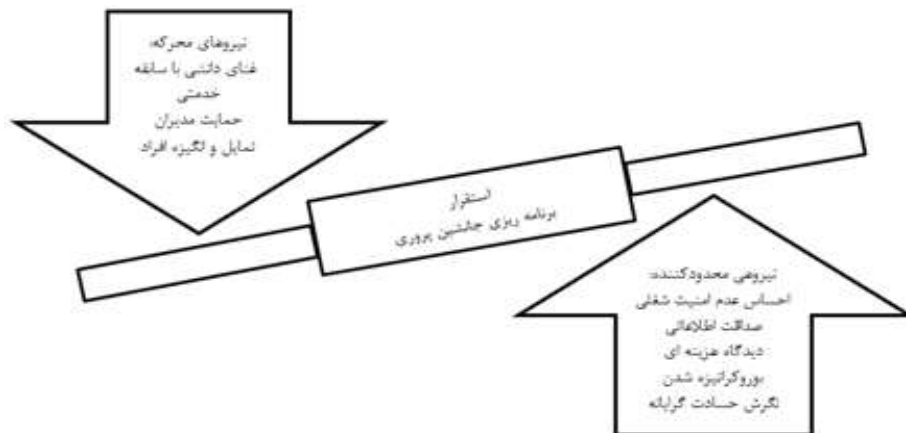
شکل ۴: مدل بلوغ مدیریت جانشینی (لاموروکس و همکاران، ۱۴، ۲۰۰۹)

مدل آربن قلی پور و همکاران: این مدل، براساس مدل تغییر لوین ارائه شده است.

جدول ۱: تعاریف انواع شرایط میدان نیرو (اقتباس از: کرانشاو و مک کولوش ۱۵)

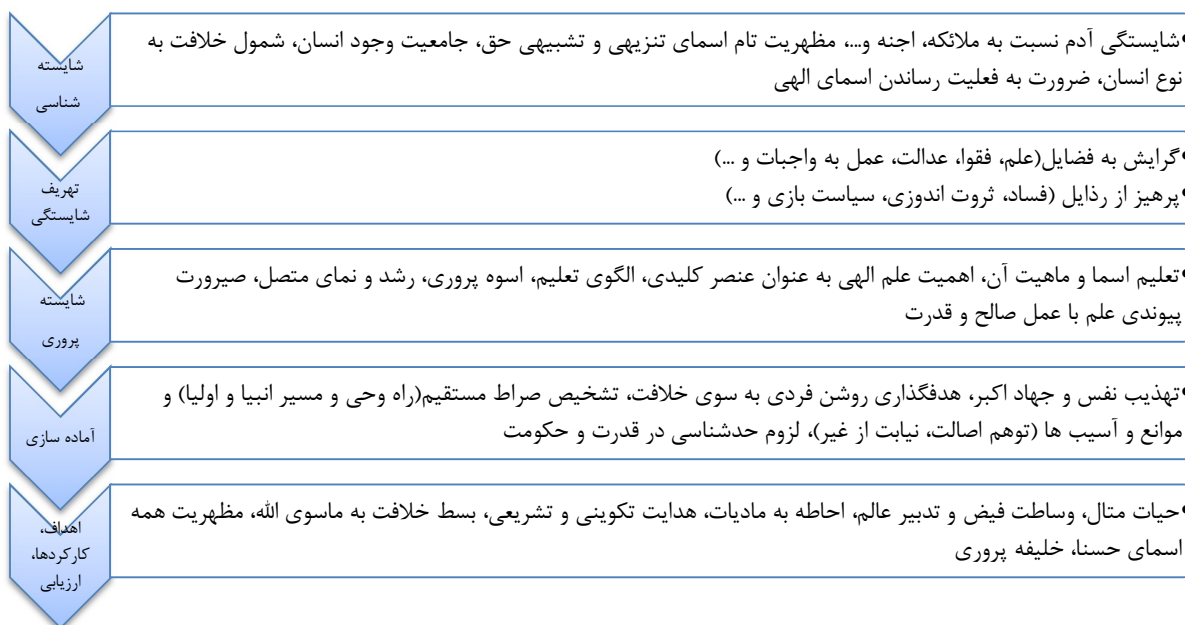
| انواع شرایط میدان | تعریف وضعیت محیط | |
|-------------------|--|---|
| تسهیل کننده | در دسترس بودن منابع، فرصت‌های راهبردی و تسهیل کننده توانایی‌های داخلی و خارجی | ۱ |
| محدودکننده | محدودیت منابع و محدودیت‌های فراگردی و ساختاری و محدودیت هتوانایی سازمان. | ۲ |
| بازدارنده | ساختارها، فراگردها، عادات، مقاومت‌ها و محدودیت توانایی‌های داخلی و خارجی سازمان. | ۳ |

طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی استان سمنان /مدرسی و سیدنقوی



شکل ۵: تحلیل میدان نیرو در برنامه جانشین پروری (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۰)

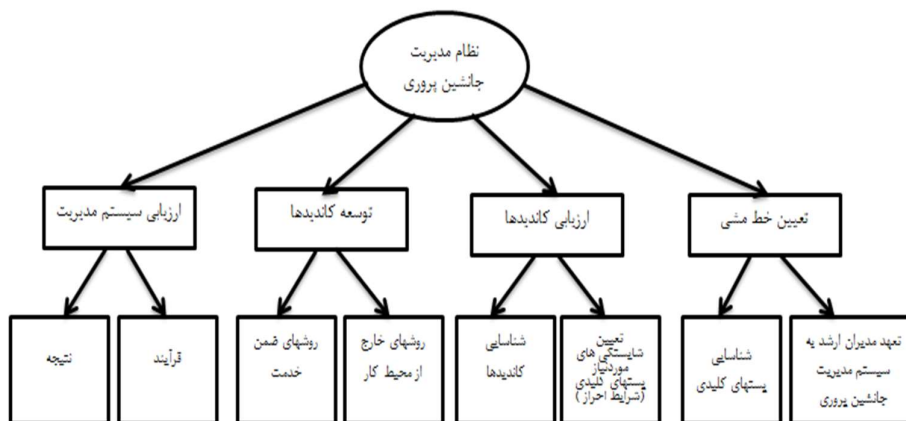
مدل الهی جانشین پروری ذاکری و همکاران:



شکل ۶: مدل جانشین پروری الهی (ذاکری و همکاران، ۱۳۹۳)

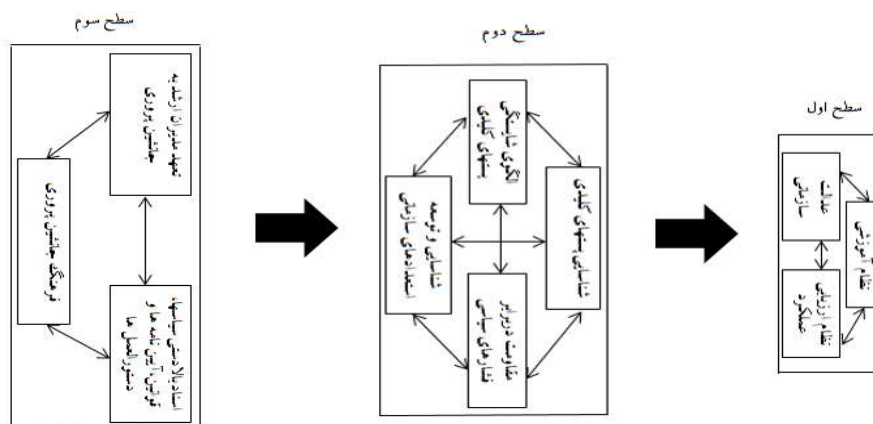
فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

مدل هادی زاده مقدم و همکاران:



شکل ۷: مدل مفهومی مدیریت جانشین پروری (هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۰)

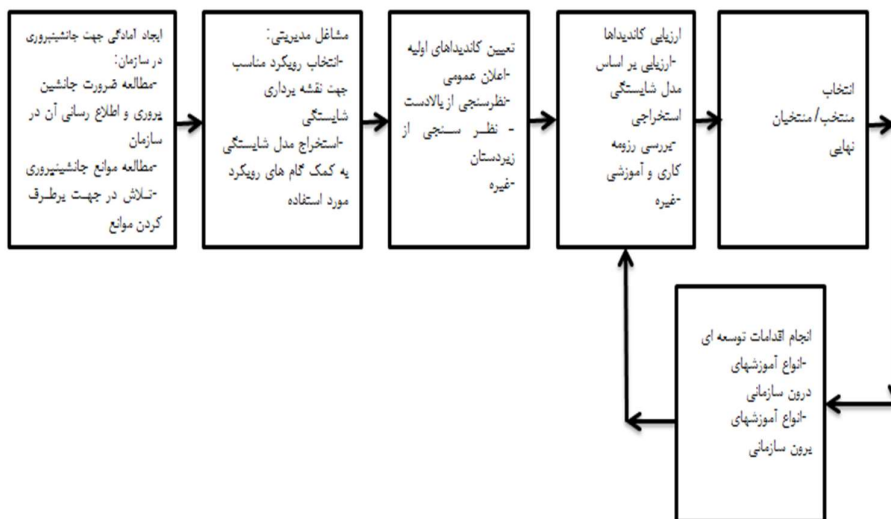
مدل لطیفی و همکاران:



شکل ۸: الگوی جانشین پروری در بخش دولتی (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)

طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی استان سمنان /مدرسی و سیدنقوی

مدل زارعی‌متین و همکاران:



شکل ۹: مدل مفهومی جانشین‌پروری (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۵)

یافته‌های پژوهش

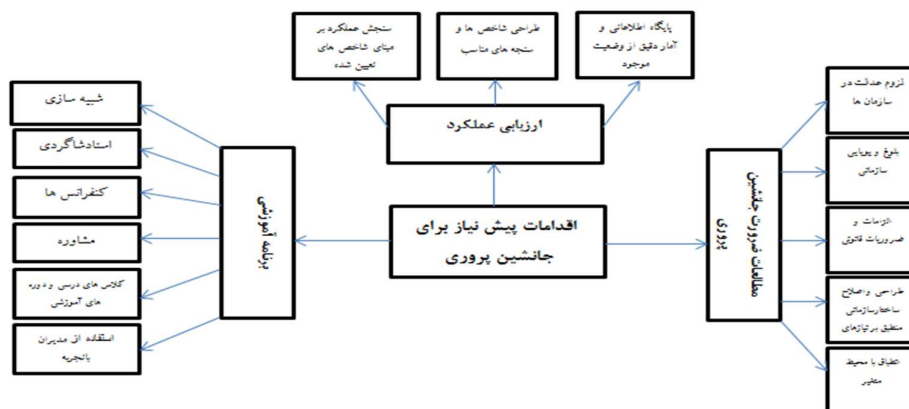
این بخش فرآیند تحلیل مضمون را در بر دارد و از دو زیربخش کدگذاری و تحلیل مضامین تشکیل شده‌است. در ابتدا ۱۷۴۱ کد شناسایی شد که در نهایت با بررسی‌های مکرر تعداد ۱۵۹۹ کد باقی ماند که از این میان ۱۵۳۲ کد مشترک بود. به‌این ترتیب و باتوجه به فرمول هولستی شاخص PAO برای این پژوهش ۰/۹۱ به‌دست‌آمد که نشان از پایایی کیفی است. درنهایت الگوی جانشین‌پروری به سه مضمون اقدامات پیش‌نیاز، بستر و عوامل زمینه‌ای و برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری خلاصه گردید. برای تعیین اعتبار یافته‌ها از خبرگان درخواست شد که نظر خود را در مورد الگوی اولیه ابراز نمایند. الگو پس از بازخورد خبرگان تکمیل گردید. جدول شماره ۲، خلاصه‌ای از مضمون‌های مرتبط با اقدامات پیش‌نیاز مدیریت جانشین‌پروری را نشان می‌دهد.

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

جدول شماره ۲: مضامین مرتبط با اقدامات پیش‌نیاز برای جانشین‌پروری

| مضامین فراگیر | مضامین سازمان‌دهنده | مضامین پایه | فراوانی کدها |
|--------------------------------------|---------------------------|--|--------------|
| اقدامات پیش‌نیاز مدیریت جانشین‌پروری | مطالعه ضرورت جانشین‌پروری | بلوغ و پویایی سازمانی | ۲۶ |
| | | لزوم عدالت در سازمان‌ها | ۴۱ |
| | | الزامات و ضروریات قانونی | ۲۱ |
| | | طراحی و اصلاح ساختار سازمانی | ۱۷ |
| | | انطباق با محیط متغیر | ۳۵ |
| | ارزیابی عملکرد | پایگاه اطلاعاتی و آمار دقیق از وضعیت موجود | ۲۹ |
| | | طراحی شاخص‌ها و سنجش‌های مناسب | ۳۳ |
| | | سنجش عملکرد | ۳۷ |
| | برنامه آموزشی | شبیه‌سازی | ۳۱ |
| | | استادشاگردی | ۳۵ |
| کنفرانس‌ها | | ۱۷ | |
| مشاوره | | ۲۶ | |
| کلاس‌های درسی و دوره‌های آموزشی | | ۱۸ | |
| استفاده از مدیران باتجربه | | ۴۲ | |
| جمع کدها | | | ۴۰۸ |

همانطور که جدول شماره ۲ نشان می‌دهد، برنامه‌های آموزشی مهم‌ترین بُعد این مضمون قلمداد می‌شود و دو بعد دیگر در مراتب بعدی قرار می‌گیرند.



شکل شماره ۱: شبکه مضامین مطالعات ضرورت جانشین‌پروری

طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی استان سمنان/مدرسی و سیدنقوی

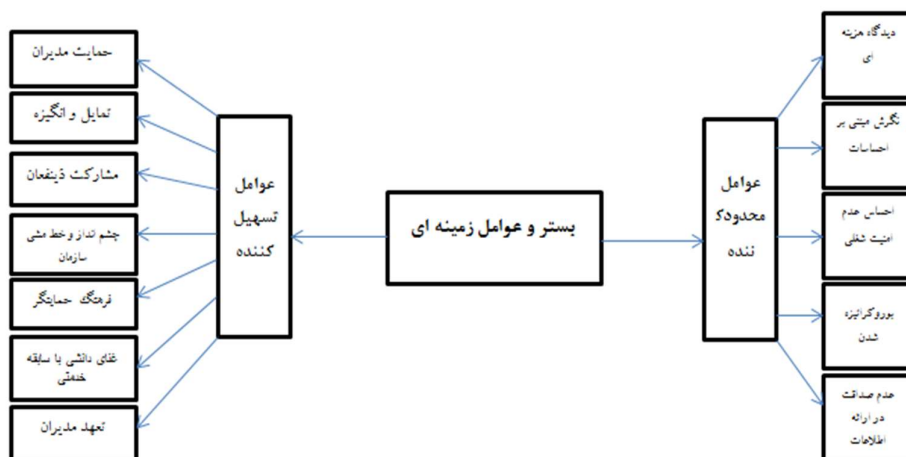
جدول شماره ۳، خلاصه‌ای از مضمون‌های مرتبط با بستر و عوامل زمینه‌ای مدیریت جانشین‌پروری را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳: مضامین مرتبط با بستر و عوامل زمینه‌ای

| مضامین سازمان‌دهنده | مضامین پایه | فراوانی کدها | جمع کدها |
|---------------------|-----------------------|--------------|----------|
| عوامل محدودکننده | دیدگاه هزینه‌ای | ۳۷ | ۱۷۸ |
| | نگرش مبتنی بر احساسات | ۲۲ | |
| | احساس عدم امنیت شغلی | ۴۳ | |
| | بوروکراتیزه شدن | ۴۱ | |
| | عدم صداقت | ۳۵ | |
| عوامل تسهیل‌کننده | حمایت مدیران | ۳۷ | ۲۶۰ |
| | تمایل و انگیزه | ۴۵ | |
| | مشارکت ذینفعان | ۳۹ | |
| | چشم‌انداز و خط‌مشی | ۳۱ | |
| | فرهنگ حمایت‌گر | ۴۶ | |
| | غنا‌ی دانشی باسابقه | ۲۷ | |
| | تعهد مدیران | ۳۵ | |
| جمع کل | | | ۴۳۸ |

بستر و عوامل
زمینه‌ای مدیریت
جانشین‌پروری

باتوجه به جدول شماره ۳، عوامل تسهیل‌کننده مهم‌ترین بُعد این مضمون می‌باشد.



شکل شماره ۲: شبکه مضامین بستر و عوامل زمینه‌ای

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

جدول شماره ۴، مضمون‌های مرتبط با برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴: مضامین مرتبط با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

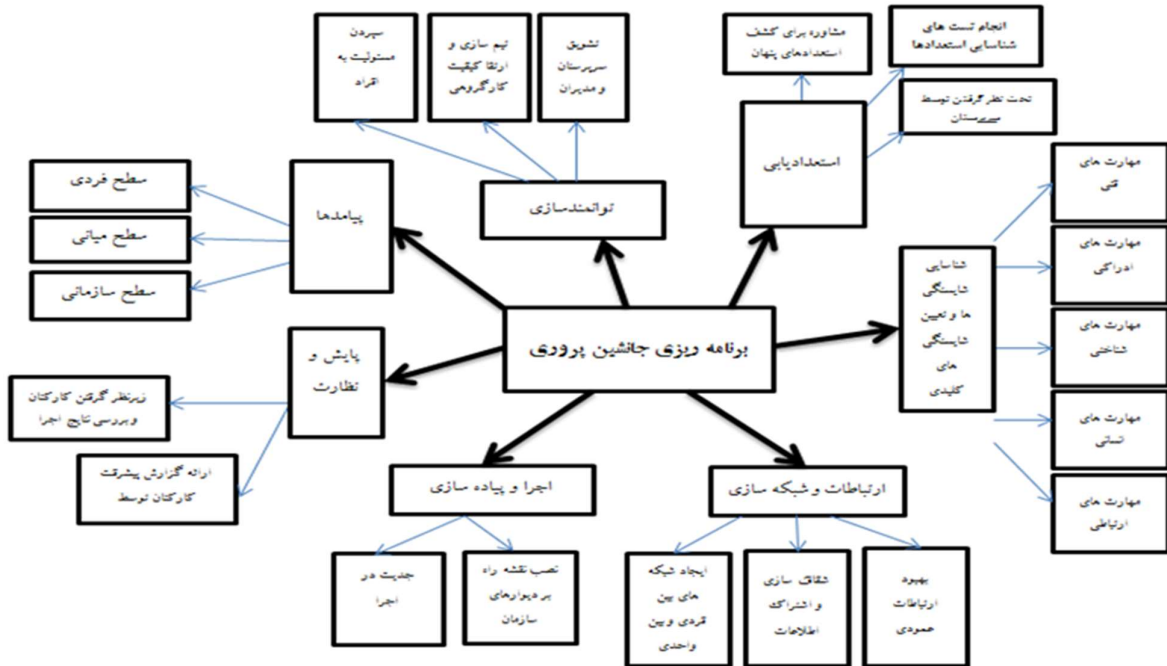
| مضامین سازمان‌دهنده | مضامین پایه | فراوانی |
|--|--|---------|
| شناسایی شایستگی‌ها و تعیین شایستگی‌های کلیدی | مهارت‌های فنی | ۲۷ |
| | مهارت‌های ادراکی | ۲۲ |
| | مهارت‌های شناختی | ۱۹ |
| | مهارت‌های انسانی | ۳۱ |
| | مهارت‌های ارتباطی | ۳۶ |
| استعدادیابی | مشاوره برای کشف استعدادهای پنهان | ۴۲ |
| | انجام تست‌های شناسایی استعدادها | ۱۹ |
| | زیرنظر گرفتن توسط سرپرستان | ۳۵ |
| توانمندسازی | تشویق سرپرستان و مدیران | ۴۵ |
| | تیم‌سازی و کمک به ارتقا کیفیت کار گروهی | ۴۳ |
| | سپردن مسئولیت به افراد | ۴۹ |
| ارتباطات و شبکه‌سازی | بهبود ارتباطات عمودی | ۴۲ |
| | شفاف‌سازی و اشتراک اطلاعات | ۳۹ |
| | ایجاد شبکه‌های بین‌فردی و بین‌واحدی | ۳۵ |
| اجرا و پیاده‌سازی | نصب نقشه‌راه بر دیوارهای سازمان | ۲۹ |
| | جدیت در اجرا | ۴۶ |
| پایش و نظارت | زیرنظر گرفتن کارکنان و بررسی نتایج | ۴۲ |
| | ارائه گزارش پیشرفت کارکنان | ۴۷ |
| پیامدها | سطح فردی شامل توسعه تعلق سازمانی، توسعه انگیزش و رضایت‌شغلی | ۴۱ |
| | سطح میانی شامل توسعه تعهد سازمانی، توسعه مدیریت دانشی سازمانی، توسعه پویایی سازمانی، توسعه مشارکت سازمانی. | ۳۸ |
| | سطح سازمانی شامل توسعه بهره‌وری سازمانی، توسعه پایداری سازمانی. | ۲۶ |
| جمع کل | | ۷۵۳ |

فصلنامه مدیریت جانشین‌پروری

همانگونه که جدول شماره ۴، نشان می‌دهد، مهم‌ترین بُعد این مضمون، توانمندسازی نیروی انسانی،

قلمداد می‌شود.

طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی استان سمنان/مدرسی و سیدنقوی

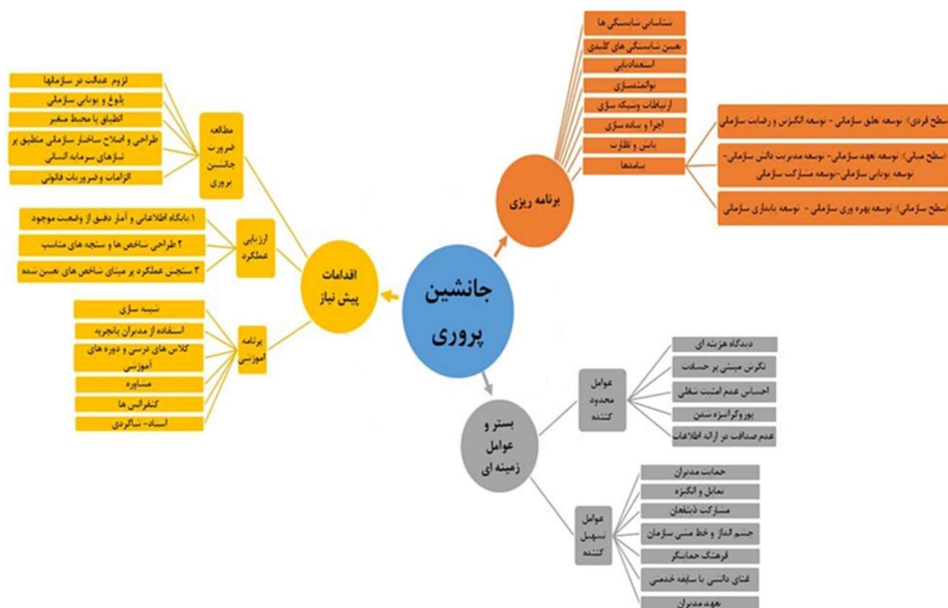


شکل شماره ۳: شبکه مضامین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

در جدول شماره ۵، مشاهده می‌شود که افراد بیشتر بر برنامه‌ریزی تأکید داشتند.

جدول شماره ۵: فراوانی کدهای استخراج شده برای مضامین فراگیر

| سازه موردنظر | مضامین فراگیر | فراوانی کدها |
|--------------------|---|--------------|
| الگوی جانشین‌پروری | اقدامات پیش نیاز مدیریت جانشین‌پروری | ۴۰۸ |
| | بستر و عوامل زمینه‌ای مدیریت جانشین‌پروری | ۴۳۸ |
| | برنامه‌ریزی جانشین‌پروری | ۷۵۳ |
| جمع کدها | | ۱۵۹۹ |



شکل شماره ۴: شبکه مضامین مدیریت جانشین پروری (الگوی پیشنهادی مدیریت جانشین پروری)

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت جانشین پروری فرآیندی است که در چارچوب یک سیاست کلی عمل می‌کند که هدف آن سازگار نگه‌داشتن دائمی سازمان با مقتضیات کسب و کار است (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۱). جانشین پروری با هدف فراهم کردن فرصت‌های شغلی برای کارکنان با استعداد در رده‌های مدیریتی، شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای توسعه و آموزش افراد، آمادگی برای از دست‌دادن ناگهانی افراد در سطوح کلیدی به هر دلیل و افزایش دادن خزانه استعدادها از کارکنان سازمان‌ها ایجاد می‌شوند (قربانی و ملکی، ۱۳۹۶). مدیران، باید جانشینان شایسته برای آینده سازمان پرورش دهند (الویده، آیدون و اجیبلا، ۲۰۱۶). امروزه سازمان‌های موفق، از طریق سرمایه‌گذاری در زمان و برنامه‌ریزی جانشین پروری برای اطمینان از استمرار استعدادهای رهبران و کارمندان رده بالای خود، آینده را خلق می‌کنند (ایبار، ۱۷۱، ۲۰۰۵). سازمان‌ها به اهمیت دورنمای جدید فرآیند جانشین پروری آگاهی بیشتری کسب کرده‌اند (امین و همکاران، ۱۳۹۶). برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به سختی تلاش می‌کنند؛ در حالی که با چالش‌های فزاینده بازار روبرو هستند (هیلمن، ۱۸، ۲۰۱۴). بنابراین توجه به حوزه جانشین پروری، برای مدیران بسیار مهم و حیاتیست.

طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی استان سمنان/مدرسی و سیدنقوی

منابع

- ۱) ابراهیمی، مرتضی، الیکی، فهیمه؛ عباسی، محرم. (۱۳۹۷)، "بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی، مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی". مدیریت اسلامی، ۴۳.
- ۲) الباد، الهام؛ ستاری، صدرالدین و نامور، یوسف (۱۳۹۹)، ارائه الگوی جانشین‌پروری در آموزش عالی، مورد مطالعه دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران، مجله توانمندسازی سرمایه انسان ی دوره ۳، شماره ۳، پائیز ۱۳۹۹، ص ۲۴۱-۲۱۷.
- ۳) الوانی، سیدمهدی؛ سیدنقوی، میرعلمی و زارع بزرگ آبادی، رضا. (۱۳۹۵)، جایگاه شایستگی‌های محوری در جانشین‌پروری، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۷، ص ۴۱-۶۲.
- ۴) امین، فرشته؛ نادری خورشیدی، علیرضا و واحد، عزیرالله. (۱۳۹۶)، بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۳ (پیاپی ۲۹)، ص ۴۹-۷۰.
- ۵) جعفرپور، محمدسعید؛ نجف‌بیگی، رضا و عقیقی، علیرضا. (۱۴۰۰)، الگوی توسعه جانشین‌پروری مورد مطالعه (بانک رفاه کارگران)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی هفتم سال شماره ۲۷، زمستان ۱۳۹۹، ۹۳-۶۳.
- ۶) حکیمی نیاسری، خشایار؛ مجیبی، تورج؛ مهدیزاده اشرفی، سیدعلی؛ جهانگیرفرد، مجید (۱۳۹۹)، تحلیل مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۱۲، شماره ۲، ص ۲۵۰-۲۱۷.
- ۷) دانیالی ده حوض، محمود؛ علامه، سیدمحسن و صفری، علی (۱۳۹۷)، طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده بنیاد، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دهم، شماره ۱۹، ص ۱۰۵-۱۴۰.
- ۸) داوودی، سیدعلی و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۷)، چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۱ (پیاپی ۳۱)، ص ۱۶۱-۱۸۵.
- ۹) دوالی، محمدمهدی؛ زماهانی، مجید؛ درویش، حسن و آذر، عادل. (۱۳۹۶). طراحی الگویی برای انتخاب روسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام‌نور. سال نهم، شماره ۳ (بیست‌ونهمین شماره متوالی)، پاییز، ۲۰۱۷.
- ۱۰) ذاکری، محمد؛ فقیهی، ابوالحسن و دانشفرد، کرم‌الله (۱۳۹۳)، تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران با بهره‌گیری از داستان خلیفه الهی آدم (ع) براساس اندیشه تفسیری آیت الله جوادی آملی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۳، شماره ۱، ص ۴۱-۶۴.

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

- (۱۱) زارعی متین، حسن؛ اخوان علوی، سیدحسین؛ یزدانی، حمیدرضا و عبدالمحمدی، حمید(۱۳۹۵)، شناسایی عناصر الگوی جانشین‌پروری مدیران و سنجش آمادگی برای اجرای آنها در یکی از سازمانهای دفاعی، نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت سال دهم، شماره ۴، پیاپی ۳۴، ص ۹۵-۱۲۲.
- (۱۲) سلاجقه، سنجر؛ خسروپور، مهدیه و نیک پور، امین (۱۳۹۱)، مدیریت جانشین پروری نیاز امروز سازمان ها، نشریه فروغ تدبیر، شماره ۲۰.
- (۱۳) سلطانی، محمدرضا؛ ناظمی، مهدی؛ طلائی، محمدحسین و قویدل، علیرضا(۱۳۹۶)، طراحی و تبیین الگوی جانشین پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۳(پیاپی ۲۹)، ص ۱-۲۴.
- (۱۴) سیدنقوی، میرعلی؛ خانباشی، محمد و صلواتی، محسن(۱۳۹۶)، همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم های منابع انسانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال نهم، شماره پیاپی ۲۷، بهار ۱۳۹۶، ص ۱۸۳-۲۰۶.
- (۱۵) طهوری، علیرضا. (۱۳۹۹)، بررسی تأثیرمدیریت استعدادبرجانشین پروری و خودکارآمدی کارکنان در استان همدان. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال چهارم، جلد نهم، ص ۲۲-۴۰.
- (۱۶) غیائی ندوشن، سعید؛ پرداختچی، محمدحسن؛ دری، بهروز و فراستخواه، مقصود (۱۳۹۱)، تأملی بر استقرار نظام جانشین پروری مدیریت در دانشگاه، پژوهش نظام آموزشی، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد، ص ۸-۴۹.
- (۱۷) فروزان، سینا و موسویان، قمر(۱۳۹۶)، جانشین پروری در سازمان ها :عوامل موثر و موانع پیش رو، اولین کنفرانس سالانه بین المللی مدیریت، اقتصاد و حسابداری نوین، ص ۴۱۷-۴۲۲.
- (۱۸) قربانی، محمود و ملکی، اعظم(۱۳۹۴)، جانشین پروری در سازمانهاینگرشی نظام مند برای شکوفایی استعدادها، دومین همایش بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، ص ۸-۲۷.
- (۱۹) قلی پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر و سبک‌رو، مهدی(۱۳۹۰)، کاربست مدل میدان نیرو در برنامه-ریزی برای جانشین‌پروری، پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال سوم، شماره ۱، ص ۱۱۹-۱۳۹.
- (۲۰) قیدر خلجانی، جعفر و صمیمی، مهدی(۱۳۹۳)، طبقه بندی شایستگی های کلیدی تیم های توسعه محصول مبتنی بر مرور ادبیات، فصلنامه علمی-ترویجی مدیریت استاندارد و کیفیت، سال چهارم، شماره پیاپی ۱۳، ص: ۵۵-۳۸.

طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی استان سمنان /مدرسی و سیدنقوی

۲۱) کلیوند، علیرضا (۱۳۹۶)، طراحی الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال یازدهم، شماره ۴۲، ص ۱۳-۴۰.

۲۲) کلیوند، علیرضا؛ هزارجریبی، جعفر. (۱۳۹۷)، جانشین‌پروری مدیران با تاکید بر استعدادیابی و شایستگی، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال ششم، شماره ۳، ص ۵۵-۳۲.

۲۳) کمالی، فروغ؛ مصطفوی راد، فرشته (۱۳۹۶)، ارتباط بین شایسته‌سالاری با توسعه سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری و حسابرسی پویا، خردادماه ۹۶، تهران.

۲۴) لطیفی، میثم؛ عبدالحسین زاده، محمد و آذرفر، امیر (۱۳۹۵)، طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۴، شماره ۴، ص ۳۳-۵۰.

۲۵) متقی، محمدحسن و بهشتی‌فر، ملیکه (۱۳۸۸)، مدل کانال رهبری در فرآیند جانشین‌پروری، ماهنامه تدبیر، ۲۱۱

۲۶) محمودی، فرخ؛ بهلولی، نادر؛ بیک زاده، جعفر؛ رحیمی، غلامرضا. (۱۳۹۸)، ارائه الگوی فرآیندی جانشین‌پروری به روش تئوری داده‌بنیاد، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره دوم، پیاپی ۴۲، صص ۱۰۲-۸۲.

۲۷) ناصحی‌فر، حمید؛ دهقانپور، علی و سنجری، احمدرضا (۱۳۹۰)، ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه-گیری گستردگی مدیریت جانشین‌پروری بر اساس طبقه‌بندی بهترین تجارب، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۳.

۲۸) هادی زاده مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰)، تبیین مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان، (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران)، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۰.

۲۹) هزارجریبی، جعفر؛ سیدنقوی، میرعلی و کلیوند، علیرضا (۱۳۹۶)، الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، سال دوازدهم، شماره دوم، ص ۲۴۳-۲۶۸.

30) Armstrong, M. (2010). Armstrong's handbook of human resource management practice, Kogan Page Publishers.

- 31) Arth, Barb(2011). Talent Mobility: A succession Management Best Practice for Developing High-Impact employees. S.I.: Bersin & Associates.
- 32) Byham, W. C., Nelson, G. & Pease, M. (2002). "Cultivating Leaders with an Acceleration Pool". Health Forum Journal, 28-30.
- 33) Colins Beames (2011), the missing link in work force / talent management, workplace relationship development indicator, 1-20.
- 34) Charan, R., Drotter, S. J. & Noel, J. L. (2011). The leadership pipeline: How to build the leadership powered company. San Francisco: Jossey-Bass.
- 35) Chavez, J. (2018). The case for succession planning, strategic finance–careers, Singapore Management Review, 24(3), -3-21.
- 36) Church, A. (2014),"Succession Planning 2.0: building bench through better execution", Strategic HR Review, Vol. 13 Iss 6 pp. 233 – 242.
- 37) Cronshaw, Steven F. & Ashley N. A. McCulloch (2008). Reinstating the Lewinian Vision: From Force Field Analysis to Organization Field Assessment. Organization Development Journal. Vol. 26. No. 4. pp. 89-103.
- 38) Fereday, J. Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. International Journal of Qualitative Methods, 5(1): 80–92.
- 39) Hemlin, S.; Denti, L., & Tengblad. S. (2014). Relation sinriktat ledarskap för innovationsutveckling mätinstrumentet leader-member exchange (LMX). Ledarskap, innovation och management, GRI-rapport 4.
- 40) Helton, Kimberly; Jackson, Robeti. (2017). Navigating Pennsylvania's Dynamic workforce: Succession planning in a Complex Environment. Public personnel Management, (2017). pp. 355-477.
- 41) Ibarra, Patrick. (2005). "Succession planning: an idea whose time has come". Public Management.
- 42) Gay, M., & Sims, D. (2009). Building tomorrow's talent. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication (in Persian).
- 43) Groves, K.S. (2007). "Integrating leadership development and succession planning best practices", Journal of Management Development, 239-260.
- 44) Guangrong, D., King, Y. T, & De Meuse, K. P., Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. Journal of Management Development,(2016), ۳۰(۴), ۳۶۶-۳۸۰.
- 45) Kim, Y. (2006). Measuring the Value of Succession Planning and Management: A Qualitative Study of U.S. Affiliates of Foreign Multinational Companies.

- 46) 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.
- 47) Mandi, Abdulla Rashed (2008). Acase study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain. The George WASHINGTON University, pp 5-38.
- 48) Mateso, E.E.P. (2017). Understanding Succession Planning and Management Effortsat Midwestern University. Doctoral Dissertation. Retrieved from <http://etd.ohiolink.Ed>.
- 49) Meadows, W. (2015). "Building a leadership pipeline: a focus on succession planning with the department of veterans affaires", A thesis presented to the Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of military art and sience.
- 50) Moreno, J. V., & Girard, A. S. (2019). Capitalizing on an Existing Shared Governance Structure in Developing Leadership Succession Planning. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 49(4), 193-200.
- 51) Nell Amato,(2013), Succession planning: The challenge of what's next, *Journal of Accountancy*, Volume 21 Nummber 3.
- 52) Nilipour Tabatabaee, sayed Akbar; Abdollahi Lakeh, Azam; Abbasi Tadi, Alireza (2014). "A study of succession planning challenges in governmental organization".
- 53) Oloyed, O., Ayedun, C., & Ajibola, M. (2016). Leadership Succession Planning: An Examination of Sole Proprietor Estate Surveying and Valuation Firms in Lagos Metropolis, *Covenant Journal of Research in the Built Environment (CJRBE)*, 4(1).
- 54) Pickett, L. (2013). Competencies and Managerial Effectiveness: Putting Companies to Work, *Public Personnel Management*, 91, 003-005.
- 55) Robbins S.P. and Judge. T.A. (2007). *Organization Behavior* . London: Pearson Education.
- 56) Rothwell, W. J., Alexander, J. H. & Bernhard, M. (2008). *Cases in government succession planning: Action-oriented strategies for public-sector human capital management, workforce planning, succession planning, and talent management*. Amherst, Mass: HRD Press.
- 57) Schepkera, D. J.; Kim, Y.; .Patel, P.; Thatcher, S. M.B.; Campiona, M. C. (2017) CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A metaanalysis , *The Leadership Quarterly* , 28(6), 701-720.

- 58) Varhegyi, Melinda Maria & Denise Mary Jepsen (2016), Director succession planning in not-for-profit boards, Asia Pacific Journal of Human Resources, pp.1-21.
- 59) Willig, C. (2013). Introducing Qualitative Research in Psychology. 3rd ed. Berkshire: McGraw-Hill.

یادداشت‌ها:

-
- 1 Nell Amato
 - 2 Varhegy & Jepsen
 - 3 Groves
 - 4 Meadows
 - 5 Helton
 - 6 Guangrong
 - 7 Schepker
 - 8 Willig
 - 9 Leadership Pipeline model
 - 10 Leadership Pipeline Model
 - 11 Acceleration Pool Model
 - 12 Berke
 - 13 Operation of Succession Management (Comparison of Three Major Models)
 - 14 Lamoureux
 - 15 Cronshaw & Mc.Culloch
 - 16 Oloyede, Ayedun & Ajibola
 - 17 Ibarra
 - 18 hilman