

طراحی و ارائه الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد جانشین پروری در دانشگاه ها (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منطقه ۹ کشور)

هادی کیخسروی^۱

فرشاد فائزی رازی^۲

سید عبدالله حیدریه^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۹)

چکیده

این پژوهش باهدف طراحی و ارائه الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد جانشین پروری در دانشگاه‌ها صورت گرفته و مبتنی بر نظریه داده بنیاد است. از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی و اکتشافی و جمع‌آوری داده‌ها از نوع کیفی و مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و هدفمند است. داده‌های موردنیاز این پژوهش با استفاده از مصاحبه با ۱۴ نفر از مدیران دانشگاه‌های کشور که در زمینه مدیریت منابع انسانی تجربه داشته و یا صاحب‌نظر بودند احصاء گردیده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار spss و Atlas.ti در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی با الهام از مدل پارادایمی سیستماتیک استراوس و کوربین ترسیم و روایی و پایایی داده‌ها با استفاده از روش‌های بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور توسط خبرگان به دست آمده است. پدیده‌ی محوری پژوهش حاضر توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری " است که با توجه به شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدهای آن، راهبردها تدوین و الگوی نهایی ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: جانشین پروری، توسعه‌ی منابع انسانی، تئوری داده بنیاد، آموزش عالی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ دانشجوی دکترا دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سمنان. h.hk@hsu.ac.ir

^۲ دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سمنان (نویسنده مسئول). f.faezi@semnaniau.ac.ir

^۳ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سمنان. a.heidariyeh@semnaniau.ac.ir

مقدمه

توسعه‌ی کارکنان مهم‌ترین سلاح رقابتی توسعه‌ی سازمانی به شمار می‌رود (۱) و داشتن منابع انسانی باکیفیت و دارای مهارت‌ها و توانایی‌های موردنیاز سازمان، از الزامات بقاء و توسعه‌ی سازمان‌ها است. در تفکر سنتی مدیریت منابع انسانی اعتقاد بر این بود که توسعه فقط از طریق آموزش و زمانی اتفاق می‌افتد که فرد بتواند مدیر خوبی باشد ولی در تفکرات نوین منابع انسانی اعتقاد بر این است که توسعه از طریق ارتقاء در مسیر شغلی، مربی‌گری، جانشین‌پروری و... صورت می‌پذیرد. توسعه‌ی منابع انسانی فرایندی است که توسط یک سازمان برای تعیین اهداف استراتژیک منابع انسانی و تصمیم‌گیری در تخصیص منابع خود (انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی) برای دستیابی به اهداف استراتژیک انجام می‌شود (۲). و یکی از اهداف مهم منابع انسانی در سازمان‌ها پرورش و ارتقای افراد شایسته از درون سازمان در راستای افزایش اثربخشی سازمانی است (۳). سازمان‌ها از طرفی به کارکنان خود برای تولید کالا و ارائه خدمات وابسته هستند و از طرفی دیگر کارکنان به‌عنوان باارزش‌ترین دارایی‌های سازمان شناخته می‌شوند که قابلیت یادگیری، رشد، توسعه و بهبود عملکرد را به‌صورت نامحدود دارا هستند (۴).

از این‌رو هر فرایندی از جمله آموزش که موجب ارتقای توانمندی نیروی انسانی متناسب با نوع کار و فعالیت گردد فرایندی سرمایه‌افزا خواهد بود که نتیجه آن به‌طور مستقیم در کمیت و کیفیت خدمات ظاهر می‌شود. علی‌الخصوص در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که تولید و اشاعه‌ی دانش با مشارکت استعدادهای فکری از رسالت‌های اصلی به شمار می‌رود (۵). به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که برای موفقیت در رقابت با سازمان‌های دیگر باید در جذب، توسعه و حفظ منابع انسانی کوشید. برای این منظور سازمان‌ها از روش‌های مختلفی برای هدایت منابع انسانی خود در راستای استراتژی‌های سازمان استفاده می‌کنند. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌عنوان متولی تربیت مدیران و کارشناسان سایر سازمان‌ها می‌باشند و با توجه به آینده‌ی چالشی آموزش عالی (۶) و بحران رهبری ناشی از عدم استفاده از نظام جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها (۷ و ۸). برنامه‌ریزی جانشینی بایستی بیشتر موردتوجه قرار گیرد. درواقع، بقا و ادامه حیات دانشگاه در آینده به رهبران توانمندی بستگی دارد که قادر باشند استعدادهای درون دانشگاه را شناسایی کرده و به‌کارگیرند، اما اجرایی کردن فرایند جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی به‌رغم اهمیت بسیار زیاد، همواره با موانع و دشواری‌هایی روبه‌رو است که عدم به‌کارگیری راهبردهای مناسب در این زمینه می‌تواند چالش‌هایی را برای دانشگاه‌ها در پی داشته باشد بنابراین لازم است که در دانشگاه‌ها الگویی جهت توسعه‌ی کارکنان طراحی و اجرایی شود تا مشکلات ناشی از چالش بحران نیروی انسانی به حداقل برسد. لذا در این پژوهش سعی شده است که ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی دانشگاه‌ها با استفاده از نظام مدیریت جانشین‌پروری بررسی و الگوی مناسب طراحی شود.

مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

توسعه‌ی منابع انسانی

ریشه توسعه‌ی منابع انسانی به دوران انقلاب صنعتی در سال ۱۸۸۰ میلادی برمی‌گردد. برخی از محققان بر این باورند که مفهوم توسعه‌ی منابع انسانی در کارخانه ماشین‌سازی فورد با آموزش کارکنان برای بهبود و افزایش بهره‌وری در خط تولید مطرح شده است. در دهه ۱۹۸۰ تغییرات بزرگ‌تری بر روند پژوهش و توسعه تأثیرگذار بود. در چندین اجلاس ملی برگزار شده در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ توسط انجمن آموزش و توسعه‌ی آمریکا (ASTD) بحث‌ها پیرامون این حرفه در حال گسترش سریع بود و با تأیید اصطلاح توسعه‌ی منابع انسانی توسط (ASTD) و همچنین انتشار کتاب‌های تأثیرگذار افرادی مانند لئونارد و زایس نادلر در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ رشد و شتاب مفهوم توسعه‌ی منابع انسانی بیشتر شد (۱۱). اصطلاح HRD برای اولین بار آموزش نام گرفت، سپس به آموزش و توسعه و پس‌از آن به توسعه منابع انسانی تغییر نام داد (۱۲). مفهوم توسعه‌ی منابع انسانی در دهه ۱۹۶۰ میلادی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت (۷). نادلر (۱۹۷۰) برای نخستین بار واژه توسعه‌ی منابع انسانی را بکار برده و بیان کرده است: توسعه‌ی منابع انسانی عبارت است از مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان‌یافته که در زمان معینی انجام شده و هدف از این فعالیت‌ها ایجاد تغییرات رفتاری در اعضای سازمان می‌باشد توسعه‌ی منابع انسانی تدارک زمینه‌هایی است که کارکنان را برای موفقیت در مسیر شغلی آینده آماده می‌کند (۱۰). اکثر صاحب‌نظران معتقدند که منظور از توسعه‌ی منابع انسانی یعنی آموزش، یادگیری، رشد و توسعه‌ی فردی، رشد و توسعه‌ی سازمانی و نیز بهبود عملکرد (۳) مفهوم توسعه‌ی منابع انسانی به استفاده از مهارت‌ها و دانش انسانی توسط یک سازمان و توسعه‌ی و آموزش کارکنان آن سازمان خاص باهدف بهبود و افزایش عملکرد سازمانی اشاره دارد. روند توسعه‌ی منابع انسانی نه‌تنها شامل توسعه‌ی و آموزش افراد، بلکه همچنین توسعه‌ی و آموزش گروه‌هایی از افراد شاغل در آن سازمان است (۴). توسعه‌ی منابع انسانی معمولاً شامل پنج عامل مهم یعنی رشد فردی، پیشرفت شغلی یک کارمند، توسعه‌ی تیمی یک تیم متشکل از افراد زیاد، توسعه‌ی سازمانی یک سازمان و روند آموزش و توسعه‌ی کارکنان شاغل در یک سازمان خاص است که همه این عوامل در واقع کل روند توسعه‌ی منابع انسانی را تعریف و تبیین می‌کنند.

جانشین پروری

در ادبیات کنونی چارچوب کامل و جامعی در خصوص جانشین پروری که مورد توافق همگی باشد دیده نمی‌شود و تاکنون درباره جانشین پروری رویکردها و مدل‌های گوناگونی ارائه شده است که هر کدام به بررسی متغیرهایی درباره جانشین پروری پرداخته‌اند ولی هیچ‌کدام از این مدل‌ها و رویکردها نتوانسته‌اند تمامی جنبه‌های توسعه‌ی سازمانی را تبیین کنند (۱۵). با توجه به اینکه در تعریف اولیه‌ی جانشین

پروری از آن به‌عنوان "شناسایی رهبران آینده" نام‌برده شده است ولی می‌توان گفت جانشین پروری فرایندی است که با اجرای آن، سازمان‌ها اطمینان می‌یابند که پست‌های کلیدی در آینده خالی از رهبر نشده و راهبردهای کلان منابع انسانی یعنی شناسایی، نگهداری و توسعه سرمایه‌های انسانی محقق خواهد شد (۱۶). اودوسی^۱ (۲۰۱۸) جانشین پروری را شناسایی و توسعه جانشینان بالقوه برای تصدی سمت‌های اصلی سازمان می‌داند و در واقع اولین گام برای تحقق جانشین پروری با برنامه‌ریزی شروع می‌شود. (۱۰).

با توجه به اینکه در تعریف اولیه جانشین پروری از آن به‌عنوان "شناسایی رهبران آینده" نام‌برده شده است ولی می‌توان گفت جانشین پروری فرایندی ابا اجرای آن، سازمان‌ها اطمینان می‌یابند که پست‌های کلیدی در آینده خالی از رهبر نخواهند شد و راهبردهای کلان منابع انسانی یعنی شناسایی، نگهداری و توسعه سرمایه‌های انسانی محقق خواهد شد.

برنامه‌ریزی جانشینی یا برنامه‌ریزی برای انتقال رهبران (۱۷) به فرایند شناسایی و توسعه جانشینان بالقوه رهبری در سازمان‌ها از طریق ارزیابی و آموزش سامانمند اشاره دارد (۱۸ و ۱۹). برنامه‌ریزی جانشینی یک استراتژی سازمانی کلیدی است که توسعه افراد برای موقعیت‌های رهبری آینده در یک سازمان را درحالی‌که بهره‌وری و موفقیت بلندمدت را حفظ می‌کند توسعه می‌دهد (۲۰) و یک فعالیت اصلی مدیریت منابع انسانی است زیرا برای اینکه اقدامات یک سازمان مؤثر باشد باید مأموریت و استراتژی، ساختار سازمانی و مدیریت منابع انسانی سالم را توسعه دهد (۳).

در این میان دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به جهت تربیت مدیران و کارشناسان سایر سازمان‌ها نقش به‌سزا و حیاتی در این بین داشته و با توجه به پیچیدگی‌های آینده چالش‌برانگیز آموزش عالی (۶) و بحران قریب‌الوقوع رهبری ناشی از عدم به‌کارگیری کامل جانشین پروری در دانشگاه‌ها (۷ و ۸). برنامه‌ریزی جانشینی بایستی بیشتر مورد توجه قرار گیرد. دانشگاه‌ها برای تکمیل مجموعه مدیریتی خود باید نسبت به شناسایی نامزدهای داخلی و خارجی اقدام کنند. آن‌ها نه تنها بایستی در پی مدیران جدید باشند بلکه باید به دنبال مدیران جدید با قابلیت‌های و توانایی‌های جدید باشند (۹).

پژوهش‌های متعددی در خصوص بررسی روش‌ها و مؤلفه‌های توسعه کارکنان و جانشین پروری در داخل و خارج از کشور انجام و برخی از ابعاد، مؤلفه‌ها، چالش‌های و شرایط اجرای آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.

در پژوهش منظری توکلی و همکارانش (۲۰۲۱) با عنوان "طراحی الگوی راهبردی جانشین پروری با تاکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور (مورد مطالعه؛ دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی)،

¹ Oduwusi

نتایج این پژوهش در خصوص الگوی جانشین پروری مدیران، ابعاد و عوامل تأثیرگذار بر جانشین پروری را تأیید و اهمیت هر یک را مشخص می‌کند. (۲۱). در پژوهش بابایی راینی و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان "طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقا اثربخشی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری کرمان)" مدل نهایی پژوهش در سه بعد اصلی: فردی (توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل)؛ سازمانی (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد) و محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی) طراحی شده است (۲۲). در پژوهش کوثریه و همکارانش (۲۰۲۰) که با موضوع "توسعه منابع انسانی با روش ارشادی (منتورینگ): مطالعه موردی در سازمان مدیریت شبکه برق ایران" انجام شده، سه مقوله توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه ارتباطی شناسایی شده است (۲۳). در پژوهش راجی زاده و همکارانش (۲۰۲۰) با عنوان "پیش‌بینی جانشین پروری بر اساس مؤلفه‌های ناتوانی در انطباق‌پذیری و توسعه شغلی" نتایج به دست آمده نشان داد که با افزایش میزان انطباق‌پذیری و سازگاری نیروها و افزایش بهره‌وری شغلی می‌توان با استفاده از اصول جانشین پروری در زمان مناسب به نیروهای کیفی و کارآمد و شایسته دسترسی داشت (۲۴).

در پژوهش آذر و خرمی (۲۰۲۰) با عنوان "ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین پروری در سازمان‌های دانش‌محور"، نتیجه حاصل از مقایسه زوجی معیارها نشان داده است که چهار شاخص تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود، استراتژی سازمان، شایستگی/استقرار مدل شایستگی و استعداد و در نهایت شناسایی افراد مستعد به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در جانشین پروری در سازمان می‌باشند (۲۵). داوودی و همکارانش (۲۰۱۷) در پژوهش خود شناسایی عوامل و پیشران‌های مؤثر بر استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی با رویکرد پژوهش آمیخته (کمی و کیفی) را مورد مطالعه قرار داده و نتیجه گرفته‌اند که مؤلفه‌های ساختار، فرایندها و زیرساخت‌ها، تعیین شایستگی‌های کلیدی، شناسایی موقعیت‌ها، شناخت آینده نگرانه، سازگاری فرهنگ (فرهنگ دانشگاهی)، نیازسنجی، شناسایی و جذب به ترتیب دارای بیشترین اثربخشی در استقرار و ثبات نظام استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی می‌باشند (۲۶). ابراهیمی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)" نتیجه گرفتند که مدیریت استعدادیابی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تمامی مؤلفه‌های جانشین پروری دارد و کلیه فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. (۲۷). عباسی و شیرینی (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "شناسایی چالش‌های جانشین پروری در محیط دانشگاهی" به این نتیجه رسیدند که ابهام در نقش، آموزش نامناسب کارکنان، عدم توجه به شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد نامناسب و فرهنگ بی‌تفاوتی از عوامل علی ایجاد چالش برای جانشین پروری هستند. (۲۸). زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "مقایسه وضعیت موجود برنامه‌ریزی جانشین پروری و مدیریت

استعداد با وضعیت مطلوب آن در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران" دریافتند که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در همه ابعاد تفاوت معنی‌داری وجود دارد (۲۹).

در تحقیقی آل سوادبی^۱ و همکارانش (۲۰۲۰) با موضوع "شناسایی عوامل مرتبط با برنامه‌ریزی جانشین پروری در بخش دولتی امارات متحده عربی" نتیجه گرفتند که استراتژی جانشین پروری، فرهنگ‌سازمانی و فرصت‌های توسعه رهبری مهم‌ترین عوامل مرتبط با برنامه‌ریزی جانشین پروری در بخش عمومی امارات بودند. (۳۰) در تحقیقی که توسط بانو^۲ (۲۰۲۰) با موضوع "پیوند حیاتی بین مدیریت دانش و مدیریت جانشینی در مؤسسات آموزش عالی" انجام شد مشخص گردید که رابطه بین مدیریت دانش و برنامه‌ریزی جانشینی می‌تواند توانایی تصمیم‌گیری رهبران دانشگاهی را بهبود بخشد (۳۱). گلدمن^۳ (۲۰۲۰) در پژوهش خود متوجه شد که در اثر بازنشسته شدن مدیران و معاونان کتابخانه‌ها در دانشگاه‌های مورد مطالعه، متقاضیان واجد شرایط محدودی برای جایگزینی تربیت‌شده‌اند که این موضوع چالش‌های فراوانی را برای آن‌ها ایجاد کرده است (۳۲). در پژوهش جاود و جعفر^۴ (۲۰۱۹) با عنوان "تأثیر برنامه‌ریزی جانشینی در حفظ کارکنان" که در میان کارمندان سوئدی انجام شد نتایج به‌دست‌آمده نشان دادند که سازمان‌های سوئدی برای حفظ متمر ثمر کارمندان باید روی برنامه‌های توسعه‌ی شغلی، شناسایی و توسعه‌ی خزانه استعدادها و ارائه پاداش‌های غیرمادی به کارمندان کار کنند. این عمل باعث می‌شود که آن‌ها نسبت به سازمان احساس تعهد بیشتری کرده و مدت طولانی‌تری در آن سازمان کار کنند (۳۳). ماتسو^۵ (۲۰۱۷) در مقاله‌ی خود با عنوان "مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه میدوسترن" نتیجه گرفته است که جانشین پروری فقط در برخی از قسمت‌های دانشگاه اجرا می‌شود و در کل قسمت‌ها به‌خوبی اجرا نمی‌شود (۳۴). در پژوهش انجام‌شده توسط کوسی^۶ و همکارانش (۲۰۱۵) با عنوان "اقدامات مدیریت منابع انسانی و نگهداشت کارکنان ارشد دانشگاهی" اقدامات انجام‌شده در زمینه اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی در حفظ و نگهداری کارکنان دانشگاه را بررسی نموده و نتیجه گرفته است که اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر قابل‌توجهی در جبران خدمات و پاداش و نگهداری کارکنان دارند (۳۵).

-
1. Al Suwaidi
 2. Bano
 3. Goldman
 4. Javed & Jaffar
 5. Mateso
 6. Kosi

هدف اصلی تحقیق:

ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها با رویکرد جانشین پروری

اهداف فرعی:

- شناسایی ابعاد مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر جانشین پروری در دانشگاه‌ها.
- شناسایی عوامل مؤثر بر مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر جانشین پروری در دانشگاه‌ها.
- شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر جانشین پروری در دانشگاه‌ها.
- ارزیابی ابعاد مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر جانشین پروری در دانشگاه‌ها.
- ارزیابی عوامل مؤثر بر مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر جانشین پروری در دانشگاه‌ها.
- ارزیابی مؤلفه‌های مؤثر بر مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر جانشین پروری در دانشگاه‌ها.

هدف کاربردی:

نتایج این تحقیق می‌تواند در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی مورد استفاده قرار گرفته و هم‌چنین در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی و وزارتخانه‌ها نیز قابل استفاده است.

سؤالات تحقیق:

- ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌های جانشین پروری در دانشگاه‌ها چیست؟
- ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌های توسعه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها چیست؟
- نقش برنامه‌های جانشین پروری در تحقق وظایف مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها چگونه است؟

روش پژوهش

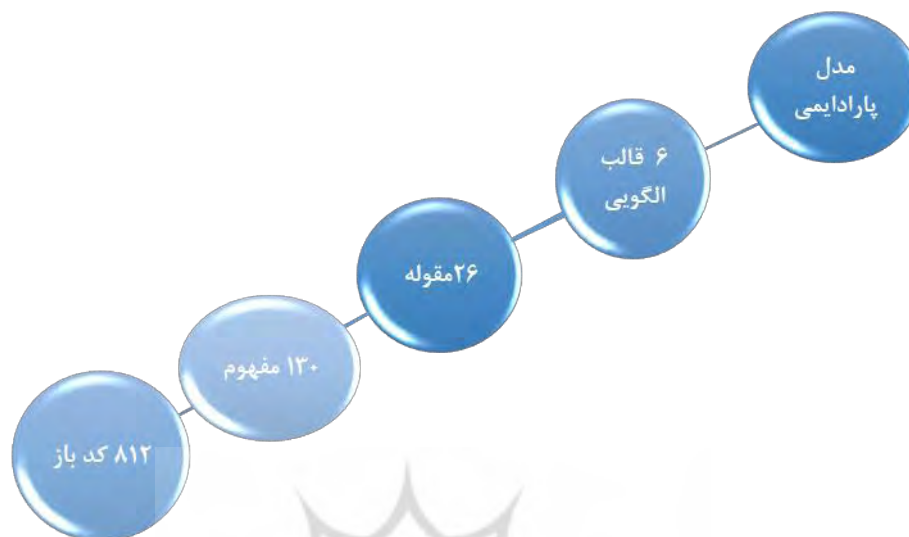
این پژوهش بر اساس هدف از نوع بنیادی و تحقیق توسعه، بر اساس ماهیت و روش از نوع توصیفی و اکتشافی با رویکرد کیفی و راهبرد مبتنی بر روش نظریه داده بنیاد و داده‌ها است. داده‌های پژوهش از روش کتابخانه‌ای با مطالعه اسناد، کتاب‌ها، مقالات، بررسی پایگاه‌های اطلاعاتی و اینترنت و روش میدانی

با استفاده از مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند جمع‌آوری شده است. آماره پژوهش شامل اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد با سابقه کار در زمینه توسعه‌ی منابع انسانی و جانشین پروری می‌باشند.

جدول شماره یک - مشخصات افراد مصاحبه‌شونده

ردیف	جنسیت	سن (سال)	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه کار (سال)	سمت سازمانی
۱	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد	مدیریت	۲۰	مدیر کارگزینی
۲	زن	۴۶	کارشناسی ارشد	مدیریت	۱۸	مدیر اداری
۳	مرد	۵۰	دکتری	مدیریت	۲۲	استاد
۴	مرد	۳۴	دکتری	مدیریت	۲	استاد
۵	مرد	۵۰	کارشناسی	مدیریت	۳۰	مدیر
۶	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد	مدیریت	۳۰	مدیر بودجه و تشکیلات
۷	مرد	۴۵	دکتری	مدیریت	۲۲	استاد
۸	زن	۵۱	کارشناسی ارشد	مدیریت	۳۰	مدیر بودجه و تشکیلات
۹	مرد	۳۸	کارشناسی ارشد	مدیریت	۸	مدیر منابع انسانی
۱۰	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد	مدیریت	۳۲	مدیر منابع انسانی
۱۱	مرد	۵۲	کارشناسی	مدیریت	۳۰	مدیر منابع انسانی
۱۲	مرد	۴۶	کارشناسی ارشد	حسابداری	۱۸	مدیر امور مالی
۱۳	مرد	۴۵	دکتری	مشاوره	۱۰	استاد
۱۴	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد	مدیریت	۳۰	مدیر کارگزینی

داده‌ها طبق نظریه داده بنیاد و بر اساس سه شیوه‌ی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) بر اساس مدل اشتراوس و کوربین انجام و تمامی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار Atlas.ti وارد و در مجموع ۸۱۲ کدباز، ۱۳۰ مفهوم و ۲۶ مقوله شناسایی و احصاء گردیده است.



شکل شماره یک - روند کدگذاری و فروانی کدها، مفاهیم و مقوله‌ها

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

ابعاد، عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر جانشین پروری در دانشگاه‌ها بر اساس دیدگاه مدیران، خبرگان و اساتید متخصص در زمینه منابع انسانی دانشگاه‌ها کدامند؟

برای یافتن پاسخ پرسش فوق، داده‌های پژوهش طبق نظریه داده بنیاد و بر اساس سه شیوه‌ی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) بر اساس مدل استراوس و کوربین انجام و تمامی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار Atlas.ti وارد شده است که کدها و مفاهیم و مقولات احصاء شده در این قسمت توضیح داده خواهد شد.

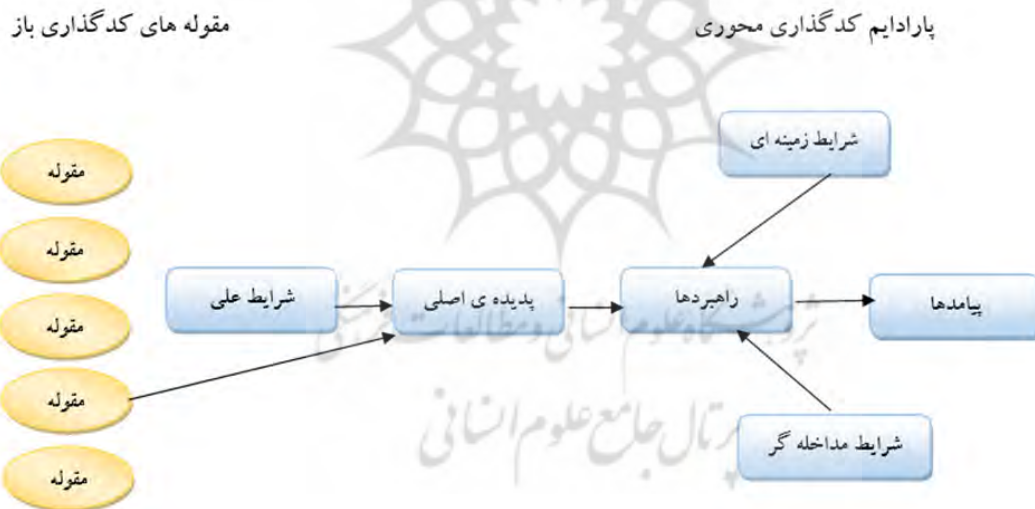
الف. کدگذاری باز

در این مرحله تمامی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار Atlas.ti وارد و کدهای مورد نظر استخراج شدند. در طول زمان مصاحبه که معمولاً بین ۴۰ تا ۶۰ دقیقه به طول می‌انجامد دقت می‌شد که از سؤالات نامربوط و پاسخ‌های حاشیه‌ای اجتناب شود و بر اساس روشی منظم و از قبل برنامه‌ریزی شده مصاحبه‌ها اجرا شود. برچسب‌گذاری کدها با استناد به مصاحبه‌ها صورت گرفته و محقق سعی کرده است تا حد ضرورت به بینش افراد نسبت به پاسخ داده شده پایبند باشد تا از هرگونه سوگیری احتمالی و ناخواسته تا حد امکان جلوگیری شود. در تمام فرایندهای کدگذاری‌ها به حساسیت نظری که از اصول پژوهش نظریه‌پردازی داده

ب). کدگذاری محوری

در این مرحله پژوهشگر یکی از مقوله‌های محور فرایند را بررسی و اکتشاف می‌کند (پدیده اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را به آن ارتباط می‌دهد. این مقوله‌ها عبارت‌اند از: شرایط علی (علل به وجود آورنده پدیده اصلی)، راهبردها (کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) پیامدها (ره‌آورد به کار بستن راهبردها).

هدف از این مرحله برقرار نمودن ارتباط بین مقوله‌های تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است که از الگوی پارادایمی استراوس و کوربین در این پژوهش استفاده شده است. اجزای الگوی پارادایمی برای کدگذاری محوری عبارت‌اند: از مقوله محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. در این میان مقوله‌ی " توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری " از میان تمامی مقوله‌های احصاء شده به دلیل اینکه در اغلب داده‌ها از آن یاد شده و ردپایی از آن مشاهده می‌شود به‌عنوان مقوله‌ی محوری انتخاب و در مرکز مدل قرار داده شده است.



نمودار شماره یک - مدل پارادایمی کدگذاری محوری با الهام از استراوس و کوربین^۱(36).

^۱. Strauss & Corbin

شرایط علی

شرایط علی عامل اصلی ایجاد پدیده مورد مطالعه می‌باشند (۳۷) و به تعبیری دیگر وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامد. در این پژوهش ۴ مقوله‌ی "جذابیت آموزش و یادگیری، توسعه‌ی گرای، ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی" به‌عنوان شرایط علی توسعه‌ی منابع انسانی بر مبنای جانشین پروری در دانشگاه‌ها به‌دست آمده‌اند.

پدیده محوری

پدیده محوری حادثه یا اتفاق اصلی است که یک سلسله کنش‌ها/کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود (۳۷). جهت دستیابی به پدیده محوری، دیدگاه‌های مختلفی از مشارکت‌کنندگان دریافت شد که بعضاً با مطالب ادبیات موضوع نیز همخوانی داشتند و در نهایت با جمع‌بندی انجام‌شده پدیده محوری پژوهش حاضر "توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری" تعیین شد که در بین کدهای مصاحبه‌های انجام‌شده، مفاهیم زیر به‌عنوان کدهای توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری شناسایی شدند: شناسایی افراد شایسته، جذب افراد شایسته، پرورش و توسعه‌ی افراد شایسته، تهیه خزانة از افراد مستعد، اجرای نظام جانشین پروری.

شرایط زمینه‌ای

شرایط خاصی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. در این پژوهش مقوله‌های "نگرش نسبت به آموزش، شرایط سازمانی، مدیریت دانش سازمانی، قوانین و اسناد تأثیرگذار، تخصیص منابع، جو حمایتی در سازمان، فرهنگ سازمانی و مزیت‌های رقابتی" به‌منزله شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده‌اند.

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر شرایط کلی و وسیع‌تری هستند که بر چگونگی کنش/کنش‌های متقابل اثر می‌گذارند (۳۷). در این پژوهش "انتصابات رابطه‌ای و برخورد سلیقه‌ای مدیران، موضع‌گیری نسبت به طرح، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دانشگاه، عدم برنامه‌ریزی مناسب و بوروکراسی زائد اداری، مخاطرات شخصی برای مدیران" به‌عنوان شرایط مداخله‌گر محسوب می‌شوند.

راهبردها

کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری منتج می‌شوند. واضح و شفاف بودن راهبردها و اهداف راهبردی سازمان سبب می‌شود برنامه‌های جانشین پروری و توسعه‌ی استعدادها به‌خوبی اجرا شوند و به‌عبارتی دیگر شفافیت راهبردها و اهداف راهبردی

سازمان از منظر کارکنان و مدیران سازمان می‌تواند عامل مؤثری در جهت اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان مؤثر باشد (۳۸).

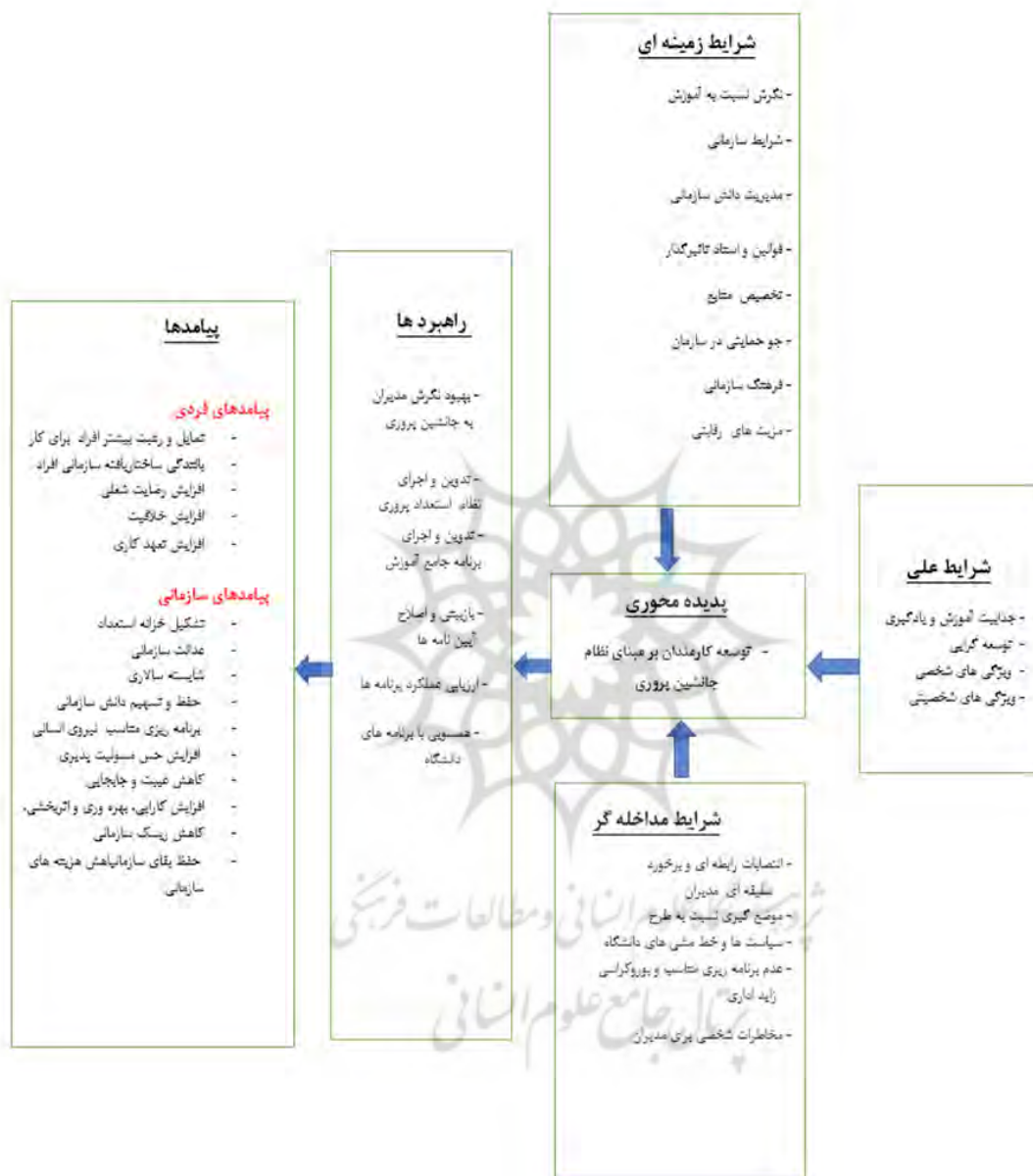
در این پژوهش مقوله‌های "بهبود نگرش مدیران به جانشین پروری، تدوین و اجرای نظام استعداد پروری، تدوین و اجرای برنامه جامع آموزش، بازبینی و اصلاح آیین‌نامه‌ها، ارزیابی عملکرد برنامه‌ها و همسویی با مأموریت‌های خرد و کلان دانشگاه" به‌عنوان راهبرد در نظر گرفته شده است.

پیامدها

خروجی‌های حاصل از به‌کارگیری راهبردها می‌باشند که برخی از پیامدها خواسته و برخی ناخواسته‌اند. در این پژوهش پیامدهای حاصل از راهبردهای مؤثر بر شکل‌گیری توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری در دودسته "فردی و سازمانی" طبقه‌بندی شده‌اند

ج). کدگذاری انتخابی و ارائه مدل پارادایمی

کدگذاری انتخابی مرحله سوم و اصلی‌ترین مرحله نظریه‌پردازی داده بنیاد و در واقع فرایندی انسجام بخش است که در آن مقوله‌ی هسته‌ای یا محوری انتخاب می‌شود. به تعبیر اشتراوس و کوربین در این وضعیت مقوله‌ی اصلی یا طبقه باید همانند خورشیدی باشد که روابط منظمی با سیاراتش دارد (۳۹). در این پژوهش مقوله مرکزی تحت عنوان «توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری» نامیده شده است زیرا بخش زیادی از نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان در مورد مؤلفه‌های مدنظر آن‌ها برای افزایش جذابیت و چگونگی توسعه‌ی آن‌ها بود که با انتخاب این عنوان برای مقوله مرکزی، این مطالب روشن می‌شود.



نمودار شماره دو- مدل مفهومی طراحی و ارائه الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد جانشین پروری در دانشگاهها

روایی و پایایی ابزار کیفی (مصاحبه)

جهت به دست آوردن روایی از معیار قابلیت اعتبار گویا و لینکلن (۴۰) استفاده شده است بر این اساس جهت تأیید قابلیت اعتبار پس از تخصیص زمان کافی برای هر مصاحبه، کل متن مصاحبه بر روی کاغذ پیاده‌سازی و برای مصاحبه‌کننده ارسال می‌شد تا بررسی شده و در صورت مغایرت، اصلاحات لازم انجام پذیرد. همچنین پس از انجام اولین مصاحبه، متن و شرایط مصاحبه به اطلاع ۲ تن از اساتید مجرب در زمینه منابع انسانی رسانده شده و ایشان با کمی تعدیل در سؤالات جهت ادامه فرایند مصاحبه راهنمایی‌های لازم را ارائه نمودند. بعد از پایان مصاحبه‌ها و استخراج کدهای اولیه، با ۳ نفر از دانشجویان دکتری مدیریت که در مراحل انتهایی نوشتن رساله خود بوده و با استخراج کدها و طراحی مدل آشنا بودند مشورت گردید و نظرات آن‌ها در ادامه کار مورد استفاده قرار گرفت؛ و برای محاسبه پایایی آن نیز از روش باز آزمون^۲ (شاخص ثبات) استفاده شده است. بدین صورت که تعداد ۴ عدد از مصاحبه‌ها به صورت تصادفی انتخاب و در فاصله‌ی زمانی سه‌هفته‌ای دو بار کدگذاری شدند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول شماره‌ی یک مشخص شده است.

جدول شماره‌ی دو - محاسبه پایایی باز آزمون (شاخص ثبات)

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	۹	۶۰	۲۶	۸	۸۷
۲	۵	۶۸	۲۹	۱۰	۸۵
۳	۱۴	۵۷	۲۳	۱۱	۸۱
۴	۷	۵۰	۱۹	۱۲	۷۶
جمع		۲۳۵	۹۷	۴۱	۸۲

همان‌طور که در جدول شماره‌ی یک مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای حاصل از ۴ عدد مصاحبه انتخاب شده به صورت تصادفی برابر با ۲۳۵ کد و تعداد کل توافقات در کدگذاری‌ها برابر با ۹۷ و کل عدم توافقات در کدگذاری‌های انجام شده در فاصله زمانی سه‌هفته‌ای برابر با ۴۱ است. پایایی باز آزمون محاسبه شده برای این پژوهش عدد ۸۲ درصد را نشان می‌دهد که با توجه به اینکه بیشتر از ۶۰ درصد است، می‌توان گفت که پایایی کدگذاری‌های این تحقیق مورد تأیید است.

1. Guba & Lincoln

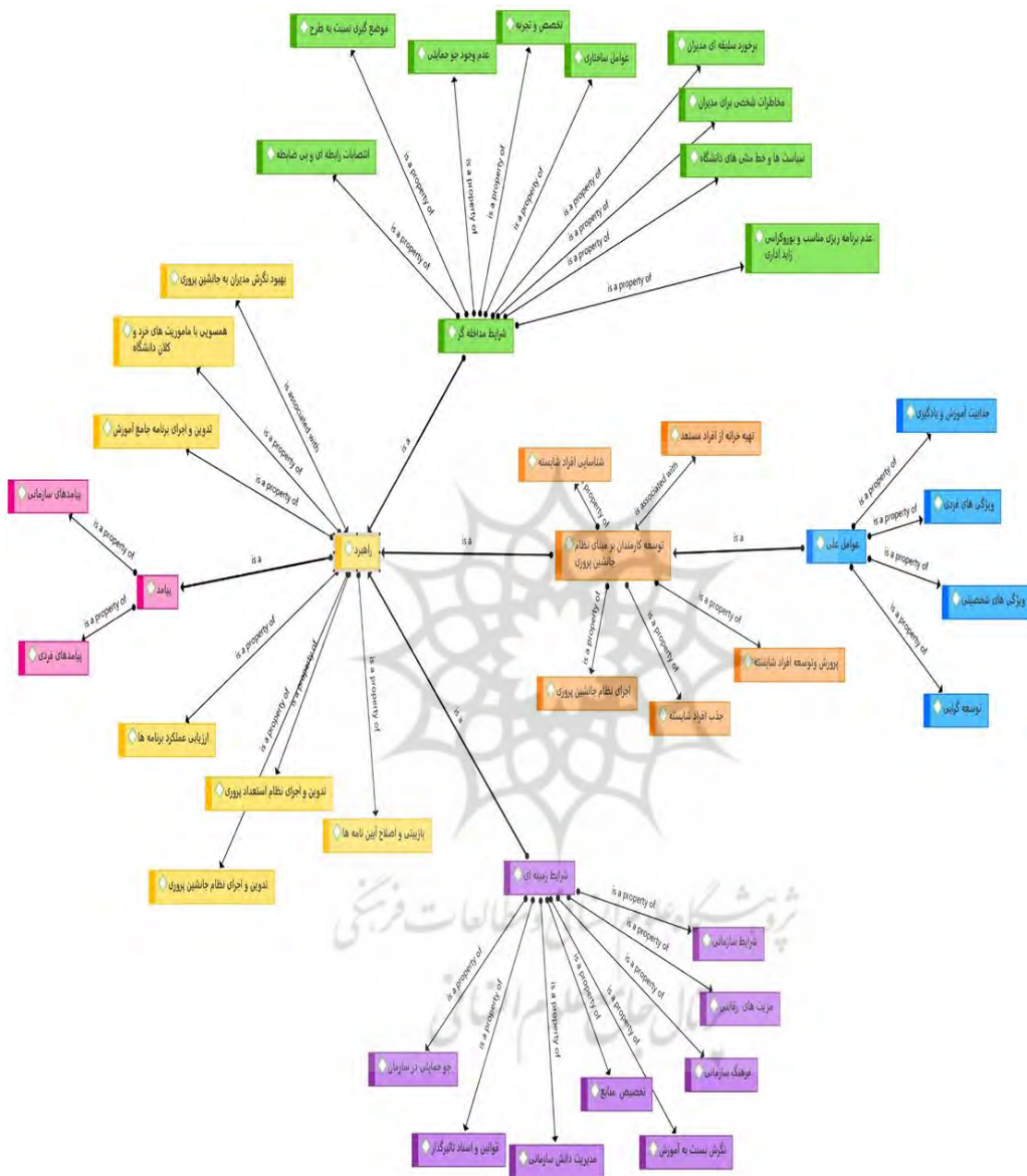
2. re-test reliability

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به خلأ موجود درزمینه‌ی توسعه‌ی کارمندان دانشگاه‌ها، پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل توسعه‌ی منابع انسانی بر مبنای نظام جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها انجام‌شده است. توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین‌پروری مقوله‌ای است که ردپای آن در اکثر مفاهیم و مقوله‌ها نمایان هست و به عبارتی تمامی مقوله‌ها حول محور آن می‌باشند؛ بنابراین ضرورت ایجاد می‌نماید که در دانشگاه‌ها مدلی طراحی گردد که ساختار آن بر مبنای توسعه‌ی منابع انسانی بر مبنای نظام جانشین‌پروری شکل‌گرفته باشد. همان‌گونه که در مدل به‌دست‌آمده مشاهده می‌شود اولین مسئله، بررسی تأثیر شرایط علی بر اجرای مدل جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها است و یا به‌عبارتی‌دیگر چه عوامل علی می‌توانند بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها تأثیر داشته باشند؟ بر اساس یافته‌های پژوهش ۴ مقوله: **جذابیت آموزش و یادگیری، توسعه‌گرایی، ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی** به‌عنوان شرایط علی به‌دست‌آمده‌اند که بر پدیده‌ی محوری پژوهش یعنی توسعه‌ی منابع انسانی بر مبنای نظام جانشین‌پروری تأثیرگذار خواهند بود. پدیده‌ی محوری خود از مقوله‌های "شناسایی افراد شایسته، جذب افراد شایسته، پرورش و توسعه افراد شایسته، تهیه خزانة از افراد مستعد، اجرای نظام جانشین‌پروری" تشکیل شده است که بر روی راهبردهای اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها تأثیر دارد که در پژوهش حاضر راهبردهای احصاء شده شامل مقوله‌های: **بهبود نگرش مدیران به جانشین‌پروری، تدوین و اجرای نظام استعداد‌پروری، تدوین و اجرای برنامه جامع آموزش، بازیابی و اصلاح آیین‌نامه‌ها، ارزیابی عملکرد برنامه‌ها و همسویی با مأموریت‌های خرد و کلان دانشگاه می‌باشند** البته تأثیرگذاری پدیده محوری بر راهبردها به‌تنهایی از اثربخشی کامل برخوردار نبوده و شرایط مداخله‌گر با مقوله‌های "انتصابات رابطه‌ای و برخورد سلیقه‌ای مدیران، موضع‌گیری نسبت به طرح، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دانشگاه، عدم برنامه‌ریزی مناسب و بوروکراسی زائد اداری، مخاطرات شخصی برای مدیران" و همچنین شرایط زمینه‌ای با مقوله‌های: **نگرش نسبت به آموزش، شرایط سازمانی، سبک رهبری و مدیریت، ساختار سازمانی دانشگاه، مدیریت دانش سازمانی، قوانین و اسناد تأثیرگذار، تخصیص منابع، جو حمایتی در سازمان، فرهنگ سازمانی و مزیت‌های رقابتی** نیز در آن دخالت خواهند داشت و به عبارتی شرایط مداخله‌گر با هدایت و کانالیزه کردن و شرایط زمینه‌ای با فراهم نمودن بسترهای لازم برای تحقق توسعه‌ی منابع انسانی بر مبنای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها ایفای نقش می‌کنند. در فرایند اجرای راهبردهای توسعه منابع انسانی بر مبنای جانشین‌پروری توجه به پیامدهای ناشی از آن نیز بسیار مهم می‌باشد.

پیامدهای احصاء شده و مورد انتظار از اجرای طرح عبارت‌اند از: **پیامدهای فردی شامل** " تمایل و رغبت بیشتر افراد برای کار، بالندگی ساختاریافته سازمانی افراد، افزایش رضایت شغلی، افزایش خلاقیت، افزایش تعهد کاری. و پیامدهای **سازمانی** شامل: تشکیل خزانه استعداد، عدالت سازمانی، حفظ و تسهیم دانش سازمانی. برنامه‌ریزی مناسب نیروی انسانی، افزایش حس مسئولیت‌پذیری، کاهش غیبت و جابجایی، افزایش کارایی و بهره‌وری و اثربخشی، کاهش ریسک سازمانی، حفظ بقای سازمانی، کاهش هزینه‌های سازمانی، ارائه تصویر مثبت از دانشگاه، تنوع مهارت‌ها، شایسته‌سالاری، ساختارمند شدن نظام جانشین پروری. درواقع هدف از طراحی و تبیین مدل، رسیدن به نتایج مورد انتظار از آن می‌باشد که در این پژوهش با اجرای موارد بیان‌شده، می‌توانیم الگوی مناسبی از توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها را اجرا کنیم. نمودار شماره ۱ سه-الگوی نهایی شکل‌گیری توسعه کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری (خروجی نرم افزار Atlas.ti).





References

1. Poortinga, Y. H. The organization of continued professional development. *Roczniki Psychologiczne/Annals of Psychology*. (2017). 18(2), 221-223.
2. Nugroho S, Bandonon A, Suharyo O. Human resources development assessment planning program and bureaucratic reform management on the performance of government organization. *Management Science Letters*. (2021).11(4), 1429-1438.
3. Ugoani J. Management Succession Planning and Its Effect on Organizational Sustainability. *International Journal of Economics and Business Administration*. (2020). May 11,6(2),30-41.
4. Nafukho FM, Muyia MA. Emotional intelligence and its critical role in developing human resources. *Handbook of human resource development*. (2014). 3(2),623-39.
5. Wobodo, C.C., Konya, K. and Nweake, L. I. Talent management and succession planning: "A Conceptual Assessment of Rivers State Owned Tertiary Institutions in Port Harcourt", *London Journal of Research in Management and Business*. (2020). 19(1), 25-36
6. Barton, A. Preparing for leadership turnover in Christian higher education: Best practices in succession planning. *Christian Higher Education*. (2019). 18(1-2), 37-53.
7. Ahmad AR, Keerio N, Jameel AS, Karem MA. The Relationship between National Culture and Succession Planning in Malaysian Public Universities. *Journal of Education and E-Learning Research*. 2020;7(3), 242-259.
8. Barden, D. M. Your next few leaders: The times have come for colleges and universities get serious about succession planning. *The Chronicle of Higher Education*. Retrieved from www.chronicle.com. (2009). June 8.
9. Dopson S, Ferlie E, McGivern G, Fischer MD, Mitra M, Ledger J, Behrens S. Leadership development in Higher Education: A literature review and implications for programme redesign. *Higher Education Quarterly*. (2019). Apr;73(2):218-34.
10. Oduwusi OO. Succession planning as a key to effective managerial transition process in corporate organizations. *American Journal of Management Science and Engineering*. (2018).3(1),1-6.
11. Werner JM. *Human resource development: talent development*. Cengage Learning; 2021.

12. Haslinda A. Definitions of HRD: Key concepts from a national and international context. *European Journal of Social Sciences*. (2009).10(4), 486-95.
13. Lee M. HRDI, colonization, and post-truth politics. *Human Resource Development International*. (2017). Oct 20;20(5),350-360.
14. Wilton, N. *An introduction to human resource management*. (2016).
15. Barker, B. Rethinking leadership and change: A case study in leadership succession and its impact on school transformation. *Cambridge Journal of Education*. (2006). 36(2), 277-293.
16. Helton KA, Jackson RD. Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*. (2007). 36(4), 335-47.
17. Ruffin TR. Strategies for healthcare organizations in succession planning. In *Succession planning*. (2018) (pp. 137-153). Palgrave Macmillan, Cham.
18. Wilson, V. Succession planning models, conceptual maps: Ethical considerations and best practices. In *Succession planning*. (2018). (pp. 199-211). Palgrave Macmillan, Cham.
19. Carbo, A. R., & Storm, K. J. Preventing negative conflict in leadership succession: Ethical considerations and practices. In *Succession Planning*. (2018). (pp. 213-222). Palgrave Macmillan, Cham.
20. Griffith JA, Baur JE, Buckley MR. Creating comprehensive leadership pipelines: Applying the real options approach to organizational leadership development. *Human Resource Management Review*. (2019). Sep 1;29(3), 305-315.
21. Manzari Tavakoli, Hamdollah., Aqhel, Mohammad Qasem., Purkiani, Massoud & Sayadi, Saeed. Designing a strategic model of succession planning with emphasis on organizational learning in the country's universities (Case study: Islamic Azad University of Khorasan Razavi). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*. (2021). Eighth year, No. 29. (In Persian).
22. Babaei Rayni, A., Daneshfard, K & Mirsepassi, N. Designing a Human Resource Development Model to Enhance the Effectiveness of Government Agencies (Case Study: Kerman Governorate). *Public Organizations Management*. (2021). 9(3). (In Persian)
23. Kosarieh M, Navehebrahim A, Abdollahi B. Human Resource Development through Mentoring: Case of Iran Electricity Grid Management Company. *Journal of Energy Planning And Policy Research*. (2020). Nov 10;6(3),187-219.

24. Rajizadeh, A., Manzari Tavakoli, A., Jalal Kamali, M & Salajegheh, S. Predicting Succession Planning Based on Incompetence in Adaptability and Career Development.(2020). 1 . (In Persian).
25. Azar, A & khorrani A. Provide a Framework of the Success Factors of Succession Planning in Knowledge-Based Organizations. *Organizational Resources Management Researchs*. (2021). 10(3), 36-45. (In Persian).
26. Davoudi, S. A., Yaghoubi, N. M & Imani, A. Designing a Comprehensive Model of Talent Identification and Replacement of the Higher Education System in Sistan and Baluchestan Province. *Management Researches*.(2018). (In Persian).
27. Ebrahimi M, Alik F, Abbasi M. Investigating the effect of talent identification management on organizational succession planning (Case study: managers of Mohaghegh Ardabili University). *Quarterly Journal of Human Resource Management Development and Support*.(43). (2017),95-128. . (In Persian).
28. Abbasi, S., Shiri, A., Taban, M. The Challenges of Succession in Iran's Higher Education's Centers (Case Study: Universities of Ilam Province). (2017). 6(14). (In Persian)
29. Zeynoddini Bidmeshki, Z., Adli, F & Vaziri, M. Comparing the Present and Ideal Situation of Succession Planning and Talent Management in Higher Education.(2014). 2(72), 25-41. (In Persian).
30. Al Suwaidi M, Jabeen F, Stachowicz-Stanusch A, Webb M. Determinants linked to executive succession planning in public sector organizations. *Vision*. (2020). Sep;24(3), 284-299.
31. Bano, Y. The critical link between knowledge management and succession management at higher education institutions. Available at SSRN 3588158. (2020). Apr 29.
32. Goldman C. Structure, culture, and agency: Examining succession planning in California State University (CSU) Libraries. *Journal of Library Administration*. (2020). Jan 2;60(1), 1-21.
33. Javed, B & Jaffar M. Impact of Succession Planning on Employee Retention. (2019).
34. Mateso, E.E.P. Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University. Doctoral Dissertation. Retrieved from <http://etd.ohiolink.edu>. (2017).
35. Kosi I, Opoku-Danso A, Ofori AA. HRM practices and retention: An empirical study of senior staff of university of cape coast. *International*

- Journal of Technology Enhancements and Emerging Engineering Research. (2015).3(11), 62-8. (In Persian)
36. Strauss, A., & Corbin, J. Basics of qualitative research techniques. Thousand oaks, CA: Sage publications. (1998).
 37. Strauss, Anselm. L . & Corbin, Juliet. M . Fundamentals of Qualitative Research: Techniques and Stages of Production of Background Theory, Translated by Ebrahim Afshar. (2009). Tehran: Nei Pub. Eighth Edition. (In Persian).
 38. Moreno JV, Girard AS. Capitalizing on an existing shared governance structure in developing leadership succession planning. JONA: The Journal of Nursing Administration. (2019). Apr 1.49(4),193-200.
 39. Khaki, Gholamreza. Granddie Research Method in Management (with Dissertation Approach), Tehran, Foujan Publishing. (2017). Third Edition. (In Persian)
 40. Guba EG, Lincoln YS. Competing paradigms in qualitative research. Handbook of qualitative research. 1994;2(163-194),105-127.

