



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Succession Planning Framework for Talented Employees in Iranian Semi-State Companies

Naser Muradbeighi¹, Hossein Salemi², Zahra Vazife^{3*}

1. PhD student in public administration, human resources management, Faculty of Management and Accounting, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.
2. PhD student in public administration, human resources management, Faculty of Management and Accounting, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran, (Corresponding Author). E-mail: vazife@mgmt.usb.ac.ir

Extended Abstract

Abstract

Succession planning is essential to ensure a smooth transition of key roles in the organization. By providing clear career paths and growth opportunities, it plays an important role in talent retention. Succession planning helps minimize skills gaps and improve business performance. The purpose of this study is to examine the succession planning of talented employees in Iranian private companies. This research is of a qualitative, developmental, interpretive, and inductive nature, conducted with a grounded data approach. The statistical population of the study consists of twelve academic experts and participants who work in semi-governmental companies and were selected through a theoretical method. A total of 480 open codes were identified and categorized into 197 abstract concepts. The abstract concepts were placed in 43 subcategories, and after reviewing and analyzing the subcategories, 17 main categories emerged from them. The subcategories answer the central questions of the grounded data theory. Thus, the causal factors affecting the succession planning phenomenon were placed in two main categories: succession requirements and communication and networking. The pivotal phenomenon of whistleblowing refers to succession planning and talent acquisition policies. The background conditions affecting succession planning strategies are divided into four categories: educational development, soft strategies, hard strategies, and sectoral legal strategies; the interfering factors affecting succession planning strategies refer to obstacles to succession planning, the evaluation process, and selection criteria. But what are the succession planning strategies

in Iranian quality companies? They are supportive-psychological, radical, participatory-transformational, and knowledge-building strategies. In addition to the aforementioned, the consequences of implementing succession planning include; individual, organizational, supra-organizational, and knowledge-based consequences.

Introduction

Succession planning is a strategic process that identifies and develops internal employees to fill key leadership and critical roles within an organization when those roles become vacant due to retirement, resignation, or other reasons. It ensures business continuity and minimizes disruption by preparing a pipeline of qualified candidates to step into important positions.

Case study

The case study of the present research is the presentation of a succession planning plan in semi-state companies in Iran.

Materials and Methods

This research is qualitative, developmental, interpretive and inductive, which was implemented with the foundation's data approach. The statistical population of the research is made up of twelve academic experts and participants who work in semi-government companies and are selected through a theoretical method.

Discussion and Results

After reviewing and analyzing the obtained interviews, A total of 480 open codes were identified and categorized into 197 abstract concepts. The abstract concepts were placed in 43 subcategories, and after reviewing and analyzing the subcategories, 17 main categories emerged from them. The subcategories answer the central questions of the grounded data theory. Thus, the causal factors affecting the succession planning phenomenon were placed in two main categories: succession requirements and communication and networking. The pivotal phenomenon of whistleblowing refers to succession planning and talent acquisition policies. The background conditions affecting succession planning strategies are divided into four categories: educational development, soft strategies, hard strategies, and sectoral legal strategies; the interfering factors affecting succession planning strategies refer to obstacles to succession planning, the evaluation process, and selection criteria. But what are the succession planning strategies in Iranian quality companies? They are supportive-psychological, radical, participatory-transformational, and knowledge-building strategies. In addition to the aforementioned, the consequences of implementing succession planning include; individual, organizational, supra-organizational, and knowledge-based consequences.

Conclusion

Succession planning is a strategy that helps companies identify and prepare the right people to fill key positions when they become vacant. The process involves identifying potential candidates, developing their skills and knowledge, and preparing them for future roles. In order to effectively implement succession planning in semi-state companies, multiple measures need to be taken simultaneously and continuously: measures on three fronts: managerial, structural, and cultural.

Management actions to implement succession planning in companies include identifying leadership talent, developing the skills of these talents, making succession decisions, and ongoing monitoring and evaluation. These actions help ensure a smooth and effective transition in the event of the departure of key employees and allow organizations to be prepared for critical and key situations.

Structural steps for implementing succession planning in companies include identifying key jobs, identifying leadership talent, developing leadership skills, making decisions about succession, and creating training and development programs. These measures help organizations prevent disruption to their operations when key employees are relocated, ensuring continuity of operations, preserving knowledge and experience, increasing employee motivation, and reducing costs.

Cultural measures for implementing succession planning in companies include creating understanding and acceptance among employees, developing a culture of learning and development, and encouraging participation and transparency. These measures should be taken with the aim of creating a supportive work environment where employees feel prepared for their future roles and the organization is committed to their development.

Keywords: Succession Planning, Expert Human Resources, Grounded Theory, Semi-State Companies.

Article Type: Research Article

Cite this article: Muradbeighi, N., Salemi, H., & Vazife, Z. (2026). Succession Planning Framework for Talented Employees in Iranian Semi-State Companies. *Public Management Researches*, 19 (73), 213-242. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR. 2025.50545.6304

Received: 18 Dec. 2024

Revised: 24 June. 2025

Accepted: 01 Oct. 2025

Published online: 23 Sep. 2026

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



چارچوب برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارکنان با استعداد در شرکت‌های نیمه‌دولتی ایران

ناصر مرادیگی^۱ - حسین سالمی^۲ - زهرا وظیفه^{۳*}

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران hoseinsalemi@pgs.usb.ac.ir

۳. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران vazife@mgmt.usb.ac.ir

چکیده

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای اطمینان از انتقال آرام نقش‌های کلیدی در سازمان ضروری است که ارائه مسیرهای شغلی روشن و فرصت‌های رشد، نقش مهمی در حفظ استعدادها ایفا می‌کند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به به حداقل رساندن شکاف مهارت‌ها و بهبود عملکرد کسب‌وکار کمک می‌کند. هدف پژوهش حاضر بررسی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارکنان با استعداد در شرکت‌های خصولتی ایران می‌باشد. این پژوهش از نوع کیفی، توسعه‌ای، تفسیری و استقرایی است که با رویکرد داده‌بنیاد اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش را دوازده نفر از خبرگان دانشگاهی، و مشارکت‌کنندگانی که خود در شرکت‌های نیمه‌دولتی فعالیت می‌کنند و به روش نظری انتخاب شدند، تشکیل می‌دهد. تعداد ۴۸۰ کد باز شناسایی و در ۱۹۷ مفهوم انتزاعی دسته‌بندی شدند. مفاهیم انتزاعی در ۴۳ مقوله فرعی قرار گرفته و بعد از بررسی و تحلیل مقولات فرعی، ۱۷ مقوله اصلی از دل آنها برآمد. مقولات فرعی سوالات محوری نظریه داده-بنیاد را پاسخ می‌دهند. بدین ترتیب عوامل علی موثر بر پدیده برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دو مقوله اصلی الزامات جانشین‌پروری و ارتباطات و شبکه‌سازی جا گرفتند. پدیده محوری سوت‌زنی اشاره به سیاست‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی دارد. شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر چهار دسته: توسعه آموزش، راهبردهای نرم، راهبردهای سخت و راهبردهای قانونی بخشی بوده؛ عوامل مداخله‌گر موثر بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، موانع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرایند ارزیابی و معیارهای انتخاب اشاره دارد. راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت‌های خصولتی ایران شامل: راهبردهای حمایتی - روانی، رادیکالی، مشارکتی - تحولی و دانش‌سازی می‌باشد. در کنار موارد گفته شد پیامدهای حاصل از اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری شامل: پیامدهای فردی، سازمانی، فراسازمانی و دانشی را در برمی‌گیرد.

واژه‌های کلیدی: جانشین‌پروری، نیروی انسانی متخصص، نظریه داده‌بنیاد، شرکت‌های نیمه‌دولتی.

استناد: مرادیگی، ناصر؛ سالمی، حسین؛ وظیفه، زهرا. (۱۴۰۵). چارچوب برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارکنان با استعداد در شرکت‌های نیمه‌دولتی ایران پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۹(۷۳)، ۲۴۲-۲۱۳. DOI:10.22111/JMR.2025.50545.6304



تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۲۸ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۴/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۰۹ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

مقدمه

در دنیا امروز سازمان‌ها برای اینکه بتوانند بهره‌ورری بیشتری داشته باشند و کیفیت آنها افزایش یابد، به افرادی نیاز دارند که از افراد فعلی سازمان، مستعدتر و شایسته‌تر باشند (Dominic et al., 2024). در چنین شرایطی جانشین‌پروری در سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌گردد. از سوی دیگر در محیط پرشتاب امروز، تغییر اجتناب‌ناپذیر است. خواه به دلیل بازنشستگی، ترفیع، یا خروج غیرمنتظره، انتقال رهبری قطعاً اتفاق می‌افتد. این تغییرات می‌تواند کار را مختل کند و رشد را بدون برنامه کند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند به سازمان کمک کند تا این انتقالات را به راحتی انجام دهد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با آماده کردن اعضای موجود سازمان برای نقش‌های رهبری، سلامت عملیاتی را تقویت می‌کند (Mousavi et al., 2024).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرآیند انتخاب و پرورش استعدادهای کلیدی برای اطمینان از تداوم نقش‌های حیاتی است. این در مورد شناسایی مجریان برتر و رهبران بالقوه و راهنمایی و توسعه آنها است تا بتوانند در سازمان پیشرفت کنند و در نقش‌های سطح بالا حرکت کنند (Cummings, 2022). کارکنان هر روز ترفیع می‌گیرند، شرکت‌ها را جابجا می‌کنند و بازنشسته می‌شوند. به همین دلیل است که باید یک برنامه قوی وجود داشته باشد تا سازمان مطمئن باشد که موقعیت‌ها توسط افرادی که برای انجام کار واجد شرایط هستند پر می‌شوند. بخش‌های منابع انسانی، که گاهی اوقات بخش مدیریت منابع انسانی (HRM) یا مدیریت سرمایه انسانی (HCM) نامیده می‌شوند، معمولاً یک محرک کلیدی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هستند، اگرچه پشتیبانی رهبری ارشد و سایر ذینفعان برای موفقیت بسیار مهم است (Bowen, 2022). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به طور پیچیده با سایر فرآیندهای منابع انسانی مانند مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه و برنامه‌ریزی نیروی کار مرتبط است. این ادغام یک رویکرد جامع به مدیریت استعداد را تضمین می‌کند، جایی که داده‌های عملکرد به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌خورند، برنامه‌های توسعه برای آماده‌سازی جانشینان طراحی می‌شوند، و برنامه‌ریزی نیروی کار جهت استراتژیک تلاش‌های جانشینی را اطلاع می‌دهد (Asikhia et al., 2022).

از سوی دیگر، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مورد نقش‌های حیاتی است. همه نقش‌ها برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مرتبط نیستند. باید بر نقش‌هایی تمرکز کند که برای رقابت و تداوم سازمان حیاتی هستند (Aremu & Lawal, 2023). آخرین بخش از تعریف، اطمینان از تداوم است. این هدف نهایی همه این کارهاست: اطمینان از این که وقتی کسی می‌رود، شخص دیگری آماده و واجد شرایط است تا آن نقش را به عهده بگیرد و در کوتاه‌ترین زمان راه‌اندازی شود (Francis et al., 2023). فرایند برنامه‌ریزی به خودی خود پیچیده نیست، اما معمولاً در یک محیط پیچیده با متغیرهای زیادی است و اغلب اطلاعات استخراج شده از طیف وسیعی از فرآیندهای مرتبط بستگی دارد. هر سازمانی، صرف نظر از اندازه یا بخش، به برنامه‌ای برای آینده نیاز دارد (Aguinis, 2019). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک استراتژی پیشگیرانه برای شناسایی و پرورش کارکنان با پتانسیل بالا برای ایفای نقش‌های مهم در زمانی است که رهبران فعلی به سمت دیگری نقل مکان می‌کنند، شرکت را ترک می‌کنند، اخراج می‌شوند، بازنشسته می‌شوند یا می‌میرند. شرکت شما می‌تواند با تهیه خط لوله استعداد از جانشینان، یک انتقال آرام را تضمین کند و ثبات را در طول تغییرات رهبری حفظ کند (Odekina, 2022).

این فرآیند با شناسایی موقعیت‌های حیاتی ضروری برای تداوم و رشد، ارزیابی استعداد برای تعیین جانشینان بالقوه و اجرای برنامه‌های توسعه هدفمند برای تجهیز این افراد به مهارت‌ها و دانش‌های لازم آغاز می‌شود. نتیجه یک انتقال بدون شکاف است که اختلال را به حداقل می‌رساند و ثبات عملیاتی را حفظ می‌کند (Dwi et al., 2023). همچنین، تعهد به توسعه افراد، وفاداری و حفظ کارکنان با ظرفیت بالا را افزایش می‌دهد. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها هنوز با چالش‌هایی در اجرای استراتژی‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری روبه‌رو هستند، که بر نیاز به تمرکز مستمر و سازگاری با پویایی‌های در حال تحول کسب‌وکار و نیروی کار تأکید دارد.

در ادبیات اقتصادی، به شرکت‌هایی خصولتی گفته می‌شود که با وجود قرار نداشتن در فهرست شرکت‌های دولتی، به علت این که تعدادی از سهام آن‌ها در اختیار نهادهایی است که زیر نظر دولت یا سایر نهادهای حکومتی هستند، در حقیقت در زمره شرکت‌هایی غیر خصوصی قرار می‌گیرند.

مانند تمام سازمان‌ها و نهادهای دولتی و نیمه دولتی، جانشین‌پروری اهمیت زیادی در عملکرد اثربخش سازمان دارد.

بنابراین امروزه یکی از چالش‌های اصلی و مسأله‌های بسیار مهم سازمان‌ها، نداشتن رویکرد علمی و عملی در زمینه استفاده از افراد شایسته و لایقی که در طول خدمت خود فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به خوبی طی کرده باشند، می‌باشد. با اینکه تاکنون تحقیقات گسترده‌ای در سالهای اخیر در حوزه جانشین‌پروری انجام شده است، اما آنچه روشن است، تاکنون سازمانهای نتوانسته‌اند برنامه‌ریزی مناسبی در حوزه جانشین‌پروری اعمال کنند. از این رو در این پژوهش، تلاش می‌گردد چارچوب برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمانهای خصولتی ایران با رویکرد داده‌بنیاد مورد بررسی قرار گیرد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برنامه‌ریزی جانشینی فرآیند استراتژیک شناسایی و توسعه نامزدهای داخلی برای ایفای نقش‌های کلیدی سازمانی برای اطمینان از تداوم کسب و کار و رهبری در مواجهه با انتقال نقش، خروج، یا رویدادهای پیش‌بینی نشده است. مربوط به همه شرکت‌ها، بزرگ یا کوچک، انتفاعی یا غیرانتفاعی است. منظور از فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ایجاد خط لوله استعدادهایی از جانشینان است که سازمان را بدون وقفه در زمان وقوع تغییرات اجتناب‌ناپذیر کارکنان حفظ می‌کند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موثر با ارزیابی نیازهای کارکنان و ایجاد اهداف و استراتژی‌های بلندمدت، از جمله توسعه رهبری، برای مدیریت این شکاف‌ها کار می‌کند (Olubiyi et al., 2022).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به دلایل زیادی برای موفقیت یک سازمان مهم است: تداوم کسب و کار و مدیریت ریسک: طرح جانشینی ریسک و اختلال را کاهش می‌دهد و تداوم کسب و کار را در صورت خروج غیرمنتظره تضمین می‌کند. مربی و مشاور عملکرد تیم لیندزی دانلپ در مورد خطراتی که فقدان طرح جانشینی می‌تواند ایجاد کند توضیح می‌دهد. «بسیاری از شرکت‌ها وقت نمی‌گذارند تا رهبران جدید را «به‌سرعت» برسانند، بنابراین در حین پیش‌روی آن‌ها به دنبال کشف آن هستند. رهبران جدید تحت فشار قرار می‌گیرند، از درخواست کمک می‌ترسند، و سپس آنها را در برابر استانداردها و انتظاراتی که ممکن است به طور کامل درک نکنند، مسئول می‌دانند. دانلپ خاطرنشان می‌کند:

کند که این منجر به گردش مالی بالاتر در موقعیت‌های بسیار حیاتی برای شرکت‌ها می‌شود.

ثبات سازمانی: یک طرح جانشین‌پروری با ساختار به ثبات کلی سازمان کمک می‌کند، انتقال رهبری منظم و روان را تضمین می‌کند، که می‌تواند بر روحیه کارکنان و اعتماد به آینده شرکت تأثیر مثبت بگذارد.

انتقال دانش: اگر مدیر به طور غیرمنتظره‌ای سازمان را ترک کند، چه میزان دانش با او از سازمان خارج می‌شود؟ حفظ پیشگیرانه دانش سازمانی تضمین می‌کند که بینش و تخصص ارزشمند با ترک کارکنان کلیدی از بین نرود.

حفظ استعدادهای برتر: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به کارکنان با ظرفیت و عملکرد بالا مسیر شغلی روشنی را در سازمان ارائه می‌دهد و به نوبه خود، تعامل را افزایش می‌دهد و به سازمان این امکان را می‌دهد تا در استخدام کارکنان و مدیران ارشد خارجی در هزینه خود صرفه جویی کند.

کمک به برنامه‌ریزی و آمادگی برای آینده بر اساس سناریوهای مختلف: به سهامداران اطمینان می‌دهد که در بلندمدت از کسب و کار به خوبی مراقبت می‌شود. جنتا فیشر، مدیر عامل شرکت مشاوره تحقیقاتی و رهبری راسل رینولدز و نویسنده مقاله توضیح می‌دهد: «سازمان‌هایی که موفق به برنامه‌ریزی یا ایجاد خط لوله جانشین‌پروری نمی‌شوند، با خطر از دست دادن اعتماد سهامداران و سرمایه‌گذاران خود به دلیل عدم اطمینان و ناآشنایی مواجه می‌شوند.

توسعه رهبری: طرح جانشین‌پروری یک رویکرد ساختاریافته برای آماده‌سازی نسل جدیدی از رهبران برای هدایت سازمان به جلو ارائه می‌دهد.

جلوگیری از تضاد: بدون یک طرح جانشین‌پروری روشن، ممکن است جنگ قدرت در سازمان رخ دهد. افراد و گروه‌های مختلف ممکن است شروع به رقابت برای تسلط کنند. این تعارض ناکارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی را دشوارتر می‌کند (Odekina et al., 2022).

کارکنان با استعداد

حضور هیچ فردی در سازمان بدون دلیل نیست، از سوی دیگر توانایی‌ها و استعدادها طیف گسترده‌ای از قابلیت‌ها را دربر می‌گیرند، به همین دلیل، باید نگاه دقیق‌تری به اصطلاح «کارکنان با استعداد» داشته باشیم. به طور کلی، اگر توانمندی‌های عضوی از سازمان باعث ایجاد تفاوتی بارز در مجموعه شود و نقشی حیاتی در دستیابی به اهداف داشته باشد این فرد با استعداد تلقی می‌شود. این اثرگذاری ممکن است کوتاه‌مدت یا بلندمدت باشد و به‌طور دقیق‌تر در یکی از چهار دسته زیر ظهور پیدا می‌کند:

- مهارت، دانش، تجربه و تخصص
- قابلیت آموزش پذیری و رشد
- رویکرد و شخصیت (توانایی مواجهه با یک موقعیت خاص و تصمیم‌گیری درست در برخورد با آن)
- پایداری و خود انگیزی (توانایی مقاومت در برابر مشکلات و تلاش مستمر برای بهبود آن)

با توجه به نیازهای سازمان و اهداف از پیش تعیین شده آن، مدیریت منابع انسانی ممکن است دسته دیگری را به این دسته‌بندی اضافه کند یا گروهی از توانایی‌ها را کم‌اهمیت‌تر بداند. در هر صورت، اعضای یک مجموعه ممکن است در یکی از این دسته‌های چهارگانه، استعدادی داشته باشند که در این صورت در گروه استعدادهای تک بُعدی طبقه‌بندی می‌شوند اما اگر توانایی‌های آن‌ها در بیش از یک دسته قرار بگیرند، جزو کارکنان با استعداد چند بُعدی خواهند بود. این گروه دوم، ارزشمندترین نوع پرسنل هستند چراکه نقش‌آفرینی آن‌ها در حوزه‌های مختلف و بزنگاه‌های گوناگون بر تمام سازمان اثرگذارتر خواهد بود (Han et al., 2020).

در این قسمت به مرتبط‌ترین و جدیدترین پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با موضوع مورد بررسی پرداخته می‌شود.

عبدالرضایی و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود تحت عنوان فراتحلیل موانع استقرار جانشین پروری، یافته‌های تحقیق شامل ۸۴ شاخص یا متغیر به دست آمده است که طبق دسته بندی شامل موانع فردی، موانع سازمانی، موانع مدیریتی، موانع ماهیت شغلی، موانع

منابع انسانی، موانع پیاده‌سازی جانشین‌پروری می‌باشند. یافته‌های تحقیق نشان داده است که کمترین میزان در اندازه اثر مربوط به موانع سبک تصمیم‌گیری آنی و اجتنابی و بیشترین میزان مربوط به تلاش برای حفظ وضعیت موجود می‌باشد.

سیاح پور و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود تحت عنوان بالندگی منابع انسانی با مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در مراکز آموزش عالی دریافتند؛ مساله استعدادیابی و جانشین‌پروری در مراکز آموزش عالی از اهمیتی مضاعف برخوردار است، چرا که برون داد دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به عنوان درون داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. لذا، مدیران این مراکز میبایست، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری را از وظایف اصلی خود بدانند و عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده جانشین‌پروری را شناسایی کرده و برنامه‌های منسجم برای بالندگی منابع انسانی داشته باشند و مخزن موثری از استعدادهای دانشگاهی ایجاد نمایند.

حبیب الله و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی روابط علت و معلولی معیارهای الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران دریافتند مقوله‌های فرعی عوامل فرهنگی، عوامل محیطی و عوامل مدیریتی بر روی مقوله اصلی تعیین خط مشی تاثیرگذار بوده. همچنین، مقوله‌های فرعی عوامل ساختاری، عوامل سازمانی و عوامل فردی بر روی مقوله اصلی ارزیابی‌کنندگی تاثیرگذار است. مقوله‌های فرعی عوامل آموزشی و عوامل ضمن خدمت بر روی مقوله اصلی توسعه تاثیرگذار بوده و مقوله‌های فرعی عوامل عملکردی سازمانی و عوامل عملکردی فردی، عوامل ضمن خدمت و عوامل سازمانی بیشترین اثر بر مقوله‌های اصلی را داشته‌اند.

اکبری و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود به بررسی مدل یادگیری سازمانی بر اساس جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی پرداختند. الگوی پژوهش شامل چهار بعد فرهنگی (ایجاد فرهنگ یادگیری مناسب، فرهنگ اشتراک دانش بین همکاران، فضای اعتماد و اطمینان در سازمان، فرهنگ یادگیری و یاددهندگی و فضای همدلی در سازمان)، آموزشی (آمادگی سیستم برای یادگیری، ارائه آموزش‌های ضمن خدمت و رشد فردی، راه‌اندازی حوزه‌های پژوهشی در دستگاه‌ها، کارایی و اثربخشی آموزش، سرمایه‌گذاری برای

توسعه حرفه‌ای کارکنان، ابزارهای یادگیری اثربخش و داشتن گروه‌های آموزشی فعال مدیریتی (احساس ثبات مدیریتی، سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش و کارا، تمرکززدایی، تدوین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی استراتژیک، شایسته‌سالاری، مدیریت جانشین‌پروری در سازمان، مدیریت یادگیری در سازمان و حاکم شدن تفکر سیستمی در سازمان)، نوآورانه (آمادگی برای پذیرش تغییرات، بازطراحی فرایندها و رویه‌ها، پذیرش ایده‌های نو در سازمان، پایش تغییرات محیطی و هوشمندسازی آموزش و یادگیری) می باشد.

دومینک و همکاران^۱ (۲۰۲۴) در پژوهش خود به بررسی برنامه ریزی جانشین‌پروری در پایداری شرکت‌های بازی نیجریه پرداختند. با توجه به تجزیه و تحلیل داده ها، برنامه ریزی جانشین‌پروری تأثیر قابل توجهی بر تجارت بازی پایدار دارد. در میان پیش بینی کننده ها، توسعه شغلی با ضریب ۰.۶۱۲، سطح بالایی از تأثیر قابل توجهی دارد. معنی‌داری آماری (p=۰/۰۰۰)، که نشان می‌دهد به ازای هر واحد افزایش در توسعه شغلی، انتظار می رود سودآوری تجاری ۰.۶۱۲ واحد افزایش یابد.

موسوی و همکاران^۲ (۲۰۲۴) در پژوهش خود به بررسی ارزیابی عوامل موثر بر مدیریت جانشین‌پروری در منابع انسانی فوتبال ایران پرداختند. نتایج پژوهش نشان می دهد که عوامل سازمانی؛ فردی و فرآیندی از جمله عوامل موثر بر جانشینی در سازمانهای مختلف فوتبالی هستند. عوامل سازمانی به ترتیب: تعهد سازمانی، استراتژی، انگیزه، ساختار، فناوری، عوامل فردی به ترتیب؛ آموزش، تعامل و همکاری و سازگاری و در نهایت عوامل فرآیندی، مدیریت زمان، برنامه ریزی و شفافیت سازمانی به ترتیب بیشترین تأثیر را دارد.

همانطور که از بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش نیز مشخص گردید، تاکنون پژوهشی در حوزه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارکنان با استعداد در شرکت‌های خصولتی صورت نگرفته است و همین موضوع، اهمیت موضوع مورد بررسی را دو چندان می‌کند. بنابراین این پژوهش با رویکرد نظریه داده‌بنیاد به دنبال بررسی سوالات زیر می‌باشد:

۱. عوامل علی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارکنان با استعداد در شرکت‌های نیمه دولتی ایران کدامند؟

¹. Dominic et al

². Mousavi et al

۲. عوامل مداخله‌گر در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارکنان با استعداد در شرکت‌های نیمه‌دولتی ایران کدامند؟
۳. عوامل زمینه‌ای در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارکنان با استعداد در شرکت‌های نیمه‌دولتی ایران کدامند؟
۴. پدیده محوری در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارکنان با استعداد در شرکت‌های نیمه‌دولتی ایران چیست؟
۵. راهبردهای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارکنان با استعداد در شرکت‌های نیمه‌دولتی ایران چگونه است؟
۶. ۱. پیامدهای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارکنان با استعداد در شرکت‌های نیمه‌دولتی ایران کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف اصلی این پژوهش، ارائه چارچوب برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارکنان با استعداد در شرکت‌های نیمه‌دولتی ایران با رویکرد نظریه داده‌بنیاد می‌باشد، بنابراین از حیث هدف بنیادی و از حیث جمع‌آوری داده‌ها، کیفی محسوب می‌شود که از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان پژوهش انجام شد. به منظور تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از راهبرد داده بنیاد و طرح نظام مند استرواس و کوربین استفاده. نظریه داده بنیاد به عنوان کشف نظریه از داده‌ها تعریف می‌شود و کوربین استفاده. نظریه داده بنیاد به عنوان کشف نظریه از داده‌ها تعریف می‌شود (Glaser & Strauss, 1967). این رویکرد بر توسعه یا فعالیت خاصی تمرکز دارد که در حال آشکار شدن است و در حالت ایده آل منجر به ایجاد نظریه‌ای در مورد این سری از رویدادها یا فرآیند توسط محقق می‌شود اساساً، این نظریه بر هدف نهایی محقق برای تشکیل یک چارچوب نظری متمرکز است که بر یک پدیده خاص، یا مجموعه‌ای از رویدادها، از جمله چگونگی شروع، رشد و تغییر پدیده، نور می‌اندازد. به همین دلیل، نظریه داده بنیاد می‌تواند منجر به توسعه یک چارچوب نظری مفید شود که به توضیح یک پدیده ناقص یا نامرتب کمک می‌کند.

سه طرح اصلی برای نظریه داده‌بنیاد ارائه شده است؛ طرح نظام‌مند، طرح ظهور یابنده و طرح ساختارگرا. پژوهش حاضر طرح نظام‌مند را به کار گرفته است و به همین دلیل فقط به توضیح این روش اکتفاء می‌شود.

طرح نظام‌مند^۱: استراوس و کوربین^۲ در سال ۱۹۹۰ شاکله کلی این طرح را ارائه کردند و در سال ۱۹۹۸ به بیان تفصیلی و عملی آن پرداختند. بر اساس این طرح، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده لازم است تا سه مرحله «کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی^۳» سپری شوند تا در نهایت، پارادایمی منطقی^۴ یا تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه گردد (Hosseinpour, Alvan, Sharifzade & Bagher, 2023). از آنجا که پایه‌های اصلی ساختن نظریه مفاهیم هستند، لازم است در نظریه داده‌بنیاد ساز و کاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شوند. این سازوکار در کدگذاری باز انجام می‌شود؛ به طوری که پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی، از طریق سوال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها، برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها استخراج می‌کند

در پژوهش حاضر ۱۲ مشارکت‌کننده شرکت داشتند که از بین صاحب‌نظران مشغول در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نیرو و اساتید مرتبط با موضوع مورد بررسی انتخاب شدند. و این ۱۲ نفر مقولات^۵ را که در بخش‌های بعدی مورد تحلیل قرار می‌گیرد به اشباع نظری^۶ رسانیده‌اند (ویژگی‌هایی مشارکت‌کنندگان در جدول زیر آمده است).

1. The Systematic Design

2. Strauss & Corbin

3. Open, Axial, & Selective Coding

4. Logical Paradigm

5. Category

6. Theoretical saturation

جدول شماره ۱: مشخصات مشارکت کنندگان پژوهش

ردیف	سمت	رشته تحصیلی	تحصیلات	کد مصاحبه شونده	مشارکت کننده	
					اجرائی	دانشگاهی
۱	معاون	مدیریت صنعتی	دکتر	A	•	
۲	هیات علمی	مدیریت	دکتر	B		•
۳	کارشناس	منابع انسانی	کارشناسی ارشد	C	•	
۴	هیات علمی	مدیریت	دکتر	D		•
۵	هیات علمی	اقتصاد	دکتر	E	•	
۶	هیات علمی	مدیریت	دکتر	F	•	
۷	معاون	مدیریت	کارشناسی ارشد	G	•	
۸	مدیرعامل	فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد	H	•	
۹	مدیر آموزش	مدیریت	دکتر	I	•	
۱۰	هیات علمی	مدیریت	دکتر	J		•
۱۱	مدیر مالی	حسابداری	کارشناسی ارشد	K	•	
۱۲	مدیر دفتر مهندسی	مهندسی برق	کارشناسی	L	•	

همواره دو معیار اصلی روایی و پایایی برای ارزیابی پژوهش‌های کمی و کیفی مطرح گردیده است. با وجود این، استراوس و کوربین (۲۰۱۴) با به کارگیری این دو معیار برای پژوهش‌های کیفی مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مخالفت ورزیده و بیان داشتند که مطالعه کیفی را فقط در صورتی می‌توانیم ارزیابی کنیم که روش‌ها نیز به روشنی بیان شده باشند تا خوانندگان بتوانند آن‌ها را نیز بسنجند. محققان کیفی باید ضمن استفاده از اصطلاحات فوق مراقب باشند که آن‌ها بار اثبات‌گرایانه دارند و از تعبیر تحت‌اللفظی نوشته‌های علم فیزیک نشأت گرفته‌اند. با این حال برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، کرسول (۲۰۱۲) اقدامات زیر را برشمرده‌اند که در این پژوهش از آن‌ها استفاده شده است:

- مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شده است. در این مرحله، اگر محقق در تحلیل داده‌ها اشتباه کرده است، با نظر و کمک مشارکت‌کنندگان مورد اصلاح قرار گرفته است.
- تطبیق توسط اعضا: مشارکت‌کنندگان، پارادایم کدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز کردند؛ دیدگاه‌های ایشان در پارادایم کدگذاری محوری اعمال شد. در این بخش طی یک فرآیند رفت و برگشتی در کدگذاری، تغییراتی رخ داد.

- اظهار سوگیری پژوهشگر: پژوهشگر نمی‌تواند به مثابه یک لوح سفید عمل کند و در نتیجه ناگزیر تمایلات فلسفی و نظری و نیز ویژگی‌های زندگینامه‌ای خویش را نیز با خود به عرصه پژوهش وارد می‌سازد.
- بررسی همکار: در این بخش سعی شده است تا مدل پارادایمی پژوهش به خبرگان که از اطلاعات ارزشمندی برخوردار هستند ارائه گردد و نظرات ایشان در خصوص کدگذاری محوری و شاخص‌های احصاء شده اعمال گردد (Higgins et al., 2019).

تجزیه و تحلیل داده‌ها

بنابراین با توجه به آنچه پیش‌تر توضیح داده شد، مراحل نظریه داده‌بنیاد آورده شده است.

نکته قابل توجه این مورد است که از میان نکات کلیدی استخراج شده از مصاحبه‌ها، ممکن است بسیاری از نکات، همزمان ذیل چند مفهوم مختلف طبقه بندی شوند (در جدول ۳، شکل‌گیری مفاهیم از کدهای مطالعه مورد A برای نمونه آورده شده است).

۱. کدگذاری باز

کدگذاری باز فرآیندی است که هدف آن شناسایی مفاهیم یا ایده‌های کلیدی^۱ است که در داده‌های متنی پنهان^۲ هستند و به طور بالقوه به پدیده مورد علاقه مربوط می‌شوند. محقق داده‌های متنی خام را خط به خط بررسی می‌کند تا وقایع، حوادث، ایده‌ها، اقدامات، ادراکات و تعاملات مرتبط را که بصورت مفاهیم رمزگذاری شده‌اند، شناسایی کند. هر مفهوم برای اعتبارسنجی بعدی به بخش‌های خاصی از متن (واحد معنایی یا کدگذاری^۳) پیوند داده می‌شود (جدول ۲، بخشی از مصاحبه یک مصاحبه شونده را به عنوان نمونه بیان می‌کند).

¹. identifying concepts or key ideas

². hidden within textual data

³. coding unit

جدول شماره ۲: کدگذاری باز مطالعه مورد A

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای اولیه (باز)
PA1	در ابتدا باید فلسفه برنامه ریزی جانشین‌پروری برای مدیران تبیین گردد.	الزام وجود فلسفه جانشین‌پروری
PA2	در سازمان‌های ما در سیاست‌های نوشته شده و حتی نانوشته جای برای برنامه ریزی جانشین‌پروری وجود ندارد	الزام وجود سیاست‌های جانشین‌پروری
PA3	لازم است در چشم‌انداز سازمانی سیاست‌های و اهدافی که می‌خواهیم با جانشین‌پروری به آن دست یابیم آورده شود.	چشم‌اندازی مبتنی بر جانشین‌پروری
PA4	یکی از علت‌های نارضایتی کارکنان در شریط فعلی همین موضوع نبود مسیر شغلی و جانشین‌پروری است	اهمیت جانشین‌پروری در انگیزه کارکنان
PA5	فردی که ۲۰ سال سابقه دارد وقتی از سازمان خارج می‌شود بدون اینکه بر نامه‌ی خروج برایش انجام دهیم می‌رود	اهمیت جانشین‌پروری در دانش سازمانی
PA6	فردی که از سازمان می‌رود کل دانش ضمنی خود را از سازمان می‌برد	اهمیت جانشین‌پروری در مربیگری
PA7	خروج دانش ضمنی چه هزینه‌های سنگینی می‌تونه برای سازمان به همراه داشته باشد؟	ایجاد هزینه سازمانی به دور از برنامه جانشین‌پروری
PA8	سازمان بعد از کلی هزینه فرد را با این تبحر و تخصص می‌رساند اما بدون اینکه برنامه ریزی صورت بگیرد همه آن به باد می‌رود	خروج دانش سازمانی
PA9	در اکثر اوقات وقتی فردی از سازمان خارج می‌شود دیده می‌شود که فرد جدید به جای آن وارد می‌شود و تا وقتی فرد دانش کار را یاد بگیرد کارایی سازمان ریزش می‌کند	انتصابات بدون برنامه
PA10	ابتدا باید سیاست‌های جانشین‌پروری سازمان مشخص شود	مشخص نمودن سیاست‌های جانشین‌پروری
PA11	بعد از مشخص نمودن سیاست‌های جانشین‌پروری، لازم است این سیاست‌های به تایید مدیران برسد. بدون تایید مدیران نمی‌توان انتظار داشت این سیاست‌های به انجام برسد	تصویب سیاست‌های جانشین‌پروری
PA12	وقتی سیاست‌های به تایید رسید لازم است جلسه‌ای با افراد سازمان جهت تبیین مساله و ضرورت جانشین‌پروری برگزار گردد.	اهمیت تغییر بینش کارکنان و مدیران
PA13	بعد از برگزاری جلسه باید از مدیران میانی واحدهای مختلف خواست که مشاغل حساس و کلیدی خود را جهت برنامه ریزی جانشین‌پروری مشخص نمایند.	تعیین مشاغل حساس
PA14	فرایند مشاغل کلید شرکتها فرایند زمان‌گیری است که نیاز است افراد در مورد مشاغل اطلاعات لازم را داشته باشند.	جمع‌آوری اطلاعات مشاغل

بعد از اتمام کدگذاری باز برای هر یک از مصاحبه‌ها باید به صورت مجزا، مفاهیم را شناسایی کرد.

جدول شماره ۳: نمونه‌ای از مفاهیم شکل گرفته از مطالعه مورد A

ردیف	مفاهیم	نشانگر کدها
۱	تعیین سیاست های جانشین پروری	PA13, PA10, PA2
۲	تغییر بینش کارکنان و مدیران	PA12
۳	انتصابات بدون برنامه	PA9
۴	نقش مربیگری در جانشین پروری	PA6

با توجه به نتایج جدول ۲ محقق تعداد ۶ مقوله اصلی را از دل کدهای اولیه در طی یک فرایند نظامند از تطبیق شباهت‌ها و تفاوت‌های معنایی و تطبیق مستمر برای دستیابی به اشباع نظری آن‌ها و همچنین در نظرگیری ادبیات نظری و نظر خبرگان در قالب یک فرایند تثلیث ایجاد نمود که اکنون در گام بعد کدگذاری شالوده تشکیل چارچوب تئوریک محقق خواهد بود. پس از تحلیل مفاهیم آن‌ها را در قالب مفاهیم انتزاعی‌تر دسته‌بندی نمودیم (در جدول ۴، نمونه‌ای از شکل‌گیری مقولات از مفاهیم مطالعه مورد A به عنوان نمونه آورده شده است).

جدول شماره ۴: شکل‌گیری مقولات از مفاهیم مطالعه مورد A

عنوان مقوله ظهور یافته اول	عنوان مفهوم زیرمجموعه
سیاست‌های جانشین پروری	سیاست های جانشین پروری
	جهت گیری جانشین پروری
عنوان مقوله ظهور یافته دوم	عنوان مفهوم زیرمجموعه
حمایت مدیران ارشد	تغییر بینش کارکنان و مدیران
عنوان مقوله ظهور یافته سوم	عنوان مفهوم زیرمجموعه
موانع رفتاری	مقاومت مدیران ارشد
	مقاومت کارکنان ضعیف
عنوان مقوله ظهور یافته چهارم	عنوان مفهوم زیرمجموعه
الزامات اخلاقی	انتصاب متناسب با برنامه ریزی
عنوان مقوله ظهور یافته پنجم	عنوان مفهوم زیرمجموعه
فرایند ارزیابی	ارزیابی مبتنی بر عملکرد

بعد از پایان کدگذاری باز مقولات فرعی شناسایی شده در جدول ۵ آورده شده است.

جدول شماره ۵: عناوین مقولات (فرعی) ظهور یافته در جریان تحقیق

ردیف	عنوان مقوله (فرعی)	ردیف	عنوان مقوله (فرعی)
۱	موانع مدیریتی	۲۳	رهبری تحول‌گرا
۲	موانع ساختاری	۲۴	معیارهای انتخاب جانشینان
۳	موانع رفتاری	۲۵	معیارهای انتخاب مشاغل
۴	موانع سازمانی	۲۶	اعتمادسازی
۵	حمایت مدیران ارشد	۲۷	مشارکت افراد
۶	تعیین سیاست‌های کلی جانشین‌پروری	۲۸	ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
۷	پیامدهای فردی جانشین‌پروری	۲۹	آینده‌نگری
۸	پیامدهای سازمانی جانشین‌پروری	۳۰	عوامل روانی - اجتماعی
۹	همسویی راهبردی و تحلیلی	۳۱	توسعه و آموزش جانشینان
۱۰	پیامدهای دانشی جانشین‌پروری	۳۲	برقراری سیستم پاداش و جبران خدمات مرتبط
۱۱	الزامات شغلی جانشین‌پروری	۳۳	الزامات فرهنگ سازمانی
۱۲	مدیریت تغییر	۳۴	الزامات اخلاقی
۱۳	انتخاب مشاغل حساس	۳۵	الزامات حرفه‌ای
۱۴	فرایند ارزیابی نامزدها	۳۶	الزامات مدیریتی
۱۵	ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی	۳۷	تشکیل حلقه‌های کیفیت
۱۶	بستر ساز فردی	۳۸	طراحی سیستم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
۱۷	بستر سازهای سازمانی	۳۹	رهبری مشارکتی
۱۸	پیامدهای فراسازمانی	۴۰	راهبردهای حمایتی بعد از انتصاب
۱۹	سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر کارآمدی	۴۱	یکپارچگی درون سازمانی
۲۰	آماده‌سازی و برنامه‌ریزی	۴۲	برنامه‌ریزی آموزشی شغل محور
۲۱	استعداد یابی	۴۳	تشکیل خزانه استعداد
۲۲	پیاده‌سازی سیستمی جانشین‌پروری		

۲. کدگذاری محوری

با توجه به نظر کرسول^۱ در سال ۲۰۱۲ این الگو شامل ۶ تم و یا ۶ کد محوری است که مقولات بجای آن‌ها برای دستیابی به یک چارچوب تئوریک در آن قرار می‌گیرند این ۶ تم و یا کد محوری برآمده از تحلیل محتوای پژوهشگر شامل این اطلاعات است.

^۱. Creswell

۱. **شرایط علی:** مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری اصلی تأثیر می‌گذارند؛
 ۲. **زمینه:** شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند؛
 ۳. **مفهوم اصلی:** یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرآیند است؛
 ۴. **شرایط مداخله‌گر:** شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردهای تأثیر می‌گذارند؛
 ۵. **راهبردها:** کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود
 ۶. **پیامدها:** خروجی‌های حاصل از استخدام راهبردها.
- به طور کلی در مرحله کدگذاری «کدگذاری محوری» شبکه ارتباطی میان مقولات ایجاد می‌شود. دو کارکرد اصلی از فرآیند کدگذاری به روش داده بنیاد عبارتند از:
- ۱- ساخت مقولات اصلی با توجه به مقولات فرعی و ارتباط میان آنها: در این بخش ابتدا نتایج مربوط به این کارکرد مرحله کدگذاری محوری ارائه شده است. به این شکل که ۴۳ مقوله (فرعی) ظهور یافته در جریان تحقیق تاکنون در قالب دسته‌های انتزاعی‌تر طبقه بندی و ارتباط میان آنها تبیین شده است (جدول شماره ۷)
 - ۲- ایجاد شبکه ارتباطی میان کل مقولات در قالب چند طبقه (دسته): کلیه مقولات (اعم از اصلی و فرعی) در قالب «پارادایم کدگذاری محوری» ارائه می‌شوند، در این پارادایم مقولات در قالب چند طبقه (دسته) حول یک «مقوله محوری» سامان می‌یابند.

جدول شماره ۶: شکل‌گیری مقولات اصلی از مقولات فرعی

ردیف	مقولات اصلی	مقولات فرعی
۱	الزامات جانشین پروری	الزامات شغلی
		الزامات فرهنگی
		الزامات اخلاقی
		الزامات حرفه ای
		الزامات مدیریتی
۲	راهبردهای دانش سازی	تشکیل حلقه های کیفیت
		اعتمادسازی
۳	سیاستهای جانشین پروری	تعیین سیاست های کلی
		همسویی راهبردی و تحلیلی
۴	موانع برنامه ریزی جانشین پروری	موانع مدیریتی

ردیف	مقولات اصلی	مقولات فرعی
		موانع ساختاری
		موانع رفتاری
		موانع سازمانی
۵	بسترسازهای جانشین‌پروری	بسترساز فردی
		بسترسازهای سازمانی
۶	ارتباطات و شبکه سازی	ارتباطات و شبکه سازی راهبردی
		مشارکت افراد
۷	راهبردهای قانونی بخشی	حمایت مدیران ارشد در پیاده سازی
		یکپارچگی درون سازمانی
		تشکیل خزانه استعداد
۸	استعدادیابی	استعداد یابی
		مدیریت تغییر
۹	راهبردهای رادیکالی	آینده نگری
		رهبری مشارکتی
۱۰	رهبری مشارکتی - تحولی	رهبری تحول گرا
		برنامه ریزی آموزشی شغل محور
۱۱	توسعه و آموزش	توسعه و آموزش جانشینان
		راهبردهای حمایتی بعد از انتصاب
۱۲	راهبردهای حمایتی - روانی	عوامل روانی - اجتماعی
		برقراری سیستم پاداش و جبران خدمات مرتبط
		معیارهای انتخاب جانشینان
۱۳	معیارهای انتخاب	معیارهای انتخاب مشاغل
		سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر کارآمدی
۱۴	فرایند ارزیابی	فرایند ارزیابی نامزدها
		پیامدهای فردی جانشین‌پروری
۱۵	پیامدهای جانشین‌پروری	پیامدهای سازمانی جانشین‌پروری
		پیامدهای فراسازمانی
		پیامدهای دانشی
۱۶	راهبردهای نرم	ارزیابی برنامه ریزی جانشین‌پروری
		آماده سازی و برنامه ریزی
۱۷	راهبردهای سخت	طراحی سیستم برنامه ریزی جانشین‌پروری
		پیاده سازی سیستمی جانشین‌پروری

یافته‌های پژوهش

در ادامه، مقولات فرعی در قالب دسته‌های انتزاعی‌تر (مقولات اصلی) دسته‌بندی شده‌اند. می‌توان ارتباط میان مقولات فرعی و اصلی را در جدول زیر خلاصه نمود:

و اما نتایج مربوط به کارکرد دوم مرحله «کدگذاری محوری» یا همان «پارادایم کدگذاری محوری» که در آن ۱۷ مقوله اصلی ظهور یافته در جریان تحقیق در قالب دسته‌ها یا طبقه‌بندی‌های تعریف شده و توصیف شده روش «داده بنیاد» سامان می‌یابند. این دسته‌ها عبارتند از: «شرایط علی»، «مقوله محوری»، «راهبردهای کنش و کنش متقابل»، «شرایط مداخله‌گر»، «شرایط زمینه‌ای» و «پیامدها». پارادایم کدگذاری محوری در شکل شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۷: کدگذاری محوری

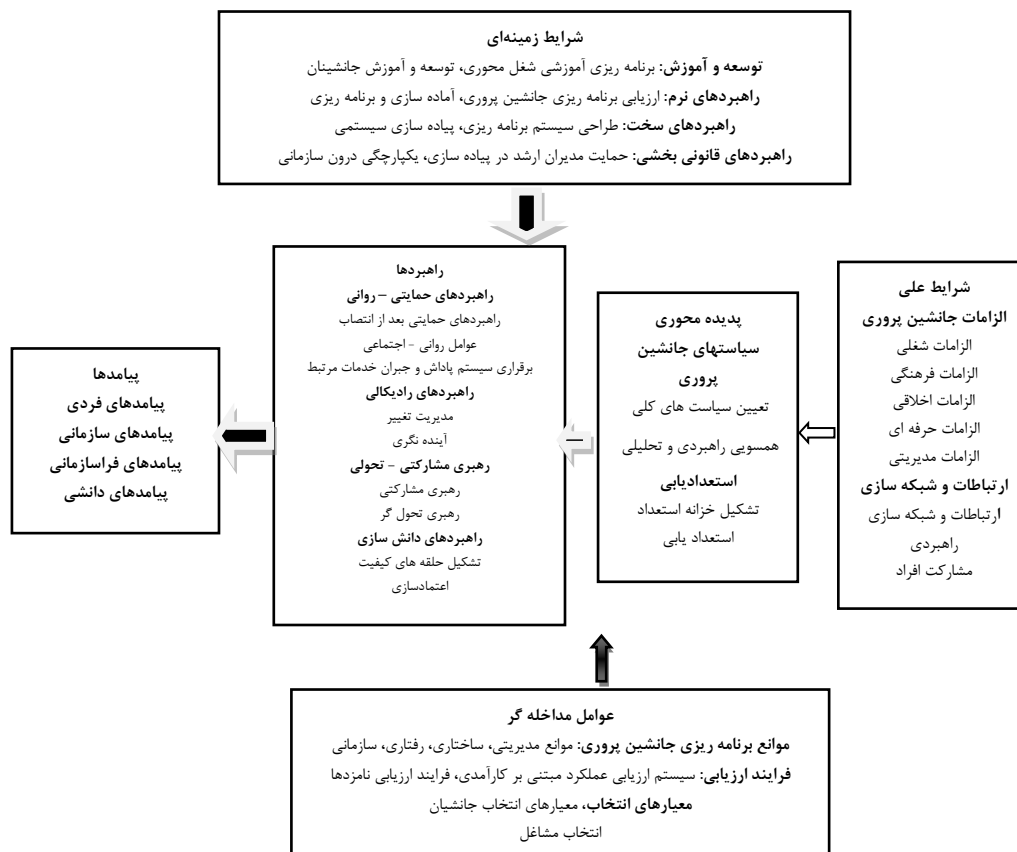
ردیف		مقولات اصلی	مقولات فرعی
۱	عوامل علی اثرگذار بر برنامه ریزی جانشین پروری	الزامات جانشین پروری	الزامات شغلی
			الزامات فرهنگی
			الزامات اخلاقی
			الزامات حرفه‌ای
			الزامات مدیریتی
		ارتباطات و شبکه‌سازی	ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی
۲	عوامل مداخله‌گر اثرگذار بر برنامه ریزی جانشین پروری	موانع برنامه ریزی جانشین پروری	موانع مدیریتی
			موانع ساختاری
			موانع رفتاری
			موانع سازمانی
		فرایند ارزیابی	سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر کارآمدی
			فرایند ارزیابی نامزدها
		معیارهای انتخاب	معیارهای انتخاب جانشینان
			معیارهای انتخاب مشاغل
	عوامل زمینه‌ای موثر بر برنامه ریزی جانشین پروری	توسعه و آموزش	برنامه ریزی آموزشی شغل محور
			توسعه و آموزش جانشینان
		راهبردهای نرم	ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری
			آماده سازی و برنامه ریزی
		راهبردهای سخت	طراحی سیستم برنامه ریزی جانشین پروری
			پیاده سازی سیستمی جانشین پروری

ردیف		مقولات اصلی	مقولات فرعی
		راهبردهای قانونی بخشی	حمایت مدیران ارشد در پیاده سازی یکپارچگی درون سازمانی
۴	پدیده محوری	سیاستهای جانشین‌پروری	تعیین سیاست‌های کلی همسویی راهبردی و تحلیلی
		استعدادیابی	تشکیل خزانه استعداد استعداد یابی
۵	راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	راهبردهای حمایتی - روانی	راهبردهای حمایتی بعد از انتصاب عوامل روانی - اجتماعی
		راهبردهای رادیکالی	برقراری سیستم پاداش و جبران خدمات مرتبط مدیریت تغییر آینده نگری
		رهبری مشارکتی - تحولی	رهبری مشارکتی رهبری تحول‌گرا
		راهبردهای دانش‌سازی	تشکیل حلقه‌های کیفیت اعتمادسازی
۶	پیامدهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	پیامدهای جانشین‌پروری	پیامدهای فردی جانشین‌پروری پیامدهای سازمانی جانشین‌پروری پیامدهای فراسازمانی پیامدهای دانشی

منابع انسانی نقش مهمی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ایفا می‌کند، از جمله شناسایی جانشینان در سازمان، ایجاد و اجرای طرح‌ها و برنامه‌های توسعه، نظارت بر پیشرفت و ارائه بازخورد منظم، القای فرهنگ جانشین‌پروری و تشویق همه کارکنان به فکر کردن در مورد مسیرهای شغلی خود، تضمین تنوع و شمول در سراسر فرآیند و انطباق با عوامل داخلی و خارجی در حال تحول.

با توجه به اهمیت موضوع این پژوهش به ارائه چارچوب برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت‌های نیمه دولتی ایران با رویکرد نظریه داده‌بنیاد پرداخت. بدین ترتیب با استفاده از مصاحبه از خبرگان و مشارکت‌کنندگان پژوهش که ۱۲ نفر بودند؛ تعداد ۴۸۰ کد باز شناسایی و در ۱۹۷ مفهوم انتزاعی دسته‌بندی شدند. مفاهیم انتزاعی در ۴۳ مقوله فرعی قرار گرفته و بعد از بررسی و تحلیل مقولات فرعی، ۱۷ مقوله اصلی از دل آنها برآمد. مقولات فرعی سوالات محوری نظریه داده‌بنیاد را پاسخ می‌دهند. بدین ترتیب عوامل علی موثر بر پدیده برنامه‌ریزی

جانشین پروری در دو مقوله اصلی الزامات جانشین پروری و ارتباطات و شبکه سازی جا گرفتند. پدیده محوری اشاره به سیاست‌های جانشین پروری و استعدادیابی دارد. شرایط زمینه-ای تاثیرگذار بر راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری بر چهار دسته؛ توسعه آموزش، راهبردهای نرم، راهبردهای سخت و راهبردهای قانونی بخشی بوده؛ عوامل مداخله‌گر موثر بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری، موانع برنامه ریزی جانشین پروری، فرایند ارزیابی و معیارهای انتخاب اشاره دارد. اما راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری در شرکت‌های خصولتی ایران کدامند؟ راهبردهای حمایتی - روانی، رادیکالی، مشارکتی - تحولی و دانشی سازی می‌باشد. در کنار موارد گفته شد پیامدهای حاصل از اجرای برنامه‌ریزی جانشین پروری شامل؛ پیامدهای فردی، سازمانی، فراسازمانی و دانشی را در برمی‌گیرد.



شکل شماره ۱: کدگذاری محوری پژوهش (چارچوب برنامه‌ریزی جانشین پروری کارکنان با استعداد)

بحث و نتیجه‌گیری

برای داشتن برنامه‌ریزی جانشین‌پروری لازم است؛ جانشینان بالقوه شناسایی شود، جانشینان بالقوه را توسعه و آموزش داده شوند و اهداف و انتظارات روشنی را برای جانشینان بالقوه تعیین شود. مهم است که مشخص شود چه کسی ظرفیت تصدی نقش‌ها را در آینده دارد تا بتوان یک برنامه آموزشی برای آن افراد پیاده‌سازی شود.

یک استراتژی عالی برنامه‌ریزی جانشینی رهبری، سازماندهی جلسات آموزشی مهارت-های رهبری در سازمان است. این کارگاه‌ها که توسط کارشناسان داخلی یا مدیران ارشد رهبری می‌شوند، بر مهارت‌های رهبری کلیدی مانند ارتباط مؤثر، مدیریت تیم، حل تعارض و تصمیم‌گیری تمرکز دارند. برای اینکه این جلسات پویاتر و جذاب‌تر شوند، می‌توان فعالیت‌های بهبود شرکت را در آن قرار داد.

تشویق مربیگری می‌تواند در ساختن شبکه کارکنان با استعداد آینده مؤثر باشد. مربیگری به ابهام‌زدایی و همچنین به اصلاح برخی از لبه‌های تیز از نظر درک و تاثیر کمک می‌کند.

سه عنصر برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری خوب وجود دارد. ابتدا، در نظر گرفتن جانشینان داخلی و خارجی، زیرا بهترین فردی که می‌تواند وارد عمل شود، ممکن است یک فرد خارجی باشد. دوم، ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای برای جانشینان داخلی و دنبال کردن آنها برای نقشه‌های کلیدی. در نهایت، مرور برنامه به صورت دوره‌ای جهت به روز نگه داشتن آن‌ها تا زمانی که به آن نیاز بود، اطلاعات به روز باشد.

ارتباط شفاف و منظم در مورد فرآیند و نقش هر فرد، کارکنان را برای رشد شغلی توانمند می‌کند. این فرصتی است برای الهام بخشیدن و استفاده از ظرفیت واقعی بخش خود. این امر آمادگی و اعتماد را بیشتر می‌کند و از تبلیغات منصفانه و آمادگی استراتژیک برای آینده بخش سازمانی اطمینان می‌دهد.

با به چالش کشیدن وضعیت موجود، می‌توان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را راهبردی کرد. بخشی از هر طرح جانشین‌پروری باید شامل بررسی نقش و ساختار سازمانی باشد. گاهی اوقات ممکن است مناسب باشد که نقش را یک به یک جایگزین کرد و گاهی اوقات ممکن است زمان مناسبی برای تجدید نظر در نحوه انجام کار باشد. توانمندسازی کارکنان تحت تأثیر برای به اشتراک گذاشتن ایده‌های خود نیز باید بخشی از این فرآیند باشد.

ایجاد مهارت‌های اصلی و نقشه بالقوه برای جانشینان بالقوه، برای این امر لازم است طرح‌های تاکتیکی و شرایط مختلف رهبری در گذشته شناسایی شود، آینده طرح‌ریزی شود و همه موارد فوق ترکیب شده تا بهترین و مناسب‌ترین برای نقش انتخاب شود. برای رفع شکاف، لازم است برنامه‌های توسعه‌ای خاص ایجاد شود. که باید شامل پروژه‌های تجربی باشد که به طور کامل هم مهارت‌های رهبری و هم مهارت‌های فنی را آزمایش می‌کند.

رهبر بخش می‌تواند از برنامه‌های مربیگری و تکالیف چالشی به عنوان استراتژی‌های مؤثر برای برنامه‌ریزی جانشینی استفاده کند. این رویکردها فرصت‌هایی را برای جانشینان بالقوه فراهم می‌کند تا از رهبران فعلی بیاموزند، راهنمایی و پشتیبانی دریافت کنند و مهارت‌های جدیدی را برای اطمینان از انتقال آرام رهبری و ایجاد شبکه قوی از استعدادها برای آینده توسعه دهند.

جایگذاری برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان یک هنجار فرهنگی در داخل سازمان بسیار مهم است. هنگامی که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به بخشی جدایی‌ناپذیر از فرهنگ تبدیل می‌شود، امکان توسعه شخصی، راهنمایی و تعهد به آموزش و ارزیابی مداوم را فراهم می‌کند. این می‌تواند یک شبکه ثابت از افراد واجد شرایط را تضمین کند که در صورت نیاز به نقش‌های کلیدی وارد می‌شوند و ثبات و رشد سازمانی را ارتقا می‌دهند.

واضح است که این هدف مستلزم اولویت‌بندی نقش‌های حیاتی است. با مسئول نگه داشتن همه رهبران برای شناسایی استعدادها و فرصت‌های تحرک در سطح شرکت، افراد از قبل تعیین شده کنار زده می‌شوند و برای انتخاب جانشین، از معیارهایی مانند شایستگی‌های رهبری و شواهد از منابع متعدد فراتر از مدیر مستقیم استفاده شود.

یکی از مراحل مهم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، شناسایی نسل بعدی رهبران است. سازمان‌ها می‌توانند به مدیران آموزش دهند تا کارکنان با ظرفیت رهبری قوی را بشناسند و این ظرفیت را در بررسی عملکرد یادداشت کنند. با این حال، درک این نکته نیز مهم است که توسعه رهبران به زمان نیاز دارد. در این میان نباید کارکنان را حذف شوند؛ بلکه توسعه رهبری را باید برای کسانی که به دنبال آن هستند تقویت کرد.

هرچه بتوان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را برای نقش‌های کلیدی زودتر انجام داد، بهتر است. به این ترتیب، کارمندان در این نقش‌ها می‌توانند به ایجاد مواد آموزشی و پردازش

نقشه‌ها قبل از خروج کمک کرد. علاوه بر این، سایر کارمندان باید شناسایی شوند که می‌توانند در صورت ترک کارمندان اصلی به نقش‌های کلیدی برسند. سپس آموزش این کارمندان می‌تواند از قبل شروع شود تا اطمینان حاصل شود که آنها به درستی آماده شده‌اند.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موثر شامل رویکردی مبتنی بر مهارت است. موقعیت‌ها به مهارت‌های خاص با سطوح تعریف شده تقسیم شود. از شفافیت در مورد مهارت‌ها و سطوح مورد نیاز برای هر نقش، با جزئیات اقدامات برای پیشرفت اطمینان حاصل شود. از ارزیابی مهارت‌ها برای ترسیم مهارت‌های بخش استفاده کرده، و همه را از سطح این مهارت‌ها آگاه شوند و برای اینکه بتوان به یک موقعیت خاص حرکت کرد، به ارتقای مهارت نیاز است. با شناسایی نقش‌های حیاتی، می‌توان توسعه شبکه استعدادها و ارائه آموزش‌های هدفمند، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را راهبردی کرد. همچنین بر پرورش فرهنگ ترفیعات داخلی و ارتباطات شفاف برای افزایش آمادگی کارکنان برای نقش‌های رهبری آینده تمرکز نمود.

برنامه‌ریزی جانشینی شامل ارائه بازخورد بالقوه، اضطراری و جانشینان برنامه‌ریزی شده است. اغلب، مدیران اجرایی در مورد جانشینان و رهبران نوظهور صحبت می‌کنند و سپس از به اشتراک گذاشتن آنچه شنیده اند غفلت می‌کنند.

مدیریت مؤثر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مستلزم یک ارزیابی جامع مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی نیروی کار قوی است. نتایج برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید با پیش‌بینی سازمان برای کاهش ریسک کسب‌وکار و آسیب به شهرت هماهنگ باشد. به همین دلیل، فرآیند باید به خوبی سازماندهی شده و با حمایت همه بخش‌های مدیریتی هدایت شود.

یکی از استراتژی‌ها ایجاد فرهنگ یادگیری و توسعه مستحکم است، همانطور که رویه Google در تشویق کارمندان به دنبال کردن پروژه‌هایی خارج از مسئولیت‌های اصلی‌شان مشهود است و مجموعه‌ای از مهارت‌های متنوع را ترویج می‌کند. اجرای برنامه‌های مربیگری، مانند برنامه‌های Deloitte، که در آن رهبران با تجربه استعدادهای نوظهور را هدایت می‌کنند، انتقال دانش را تضمین می‌کند و رهبران آینده را آماده می‌کند.

برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر، رهبران بخش باید نه تنها بر نقش‌های اجرایی، بلکه بر توسعه مشارکت کنندگان فردی و مدیران میانی نیز تمرکز کنند. این شامل شناسایی زود هنگام رهبران بالقوه، ارائه آموزش هدفمند، مربیگری و فرصت‌هایی برای بر عهده گرفتن مسئولیت‌های استراتژیک، و تضمین وجود استعداد های متنوع در همه سطوح است.

حمایت و قدردانی

نویسندگان از تمامی مشارکت‌کنندگان، خبرگان، مدیران و کارشناسان شرکت‌های نیمه‌دولتی وزارت نیرو که در انجام این پژوهش همکاری نمودند، صمیمانه قدردانی می‌کنند. همچنین از داوران محترم فصلنامه برای نظرات سازنده‌شان سپاسگزاریم. این پژوهش هیچ‌گونه حمایت مالی از نهاد خاصی دریافت نکرده است.

منابع فارسی

- اکبری، فاطمه؛ تیمورنژاد، کاوه؛ خیراندیش، مهدی. (۱۴۰۳). ارائه مدل یادگیری سازمانی بر اساس جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی، مدیریت توسعه و تحول؛ شماره ۵۶، ۹۶-۱۱۳.
- حبیب‌اله، نسیم؛ سیدنقوی، میرعلی؛ محرابی، جواد. (۱۴۰۳). بررسی روابط علت - معلولی معیارهای الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران، مدیریت توسعه و تحول، شماره ۵۶، ۷۸-۷۱.
- حسین‌پور، داوود؛ الوانی، سیدمهدی؛ شریف‌زاده؛ فتاح؛ باقری، ندا. (۲۰۲۳). الگوی خط‌مشی‌گذاری اشتغال با رویکرد داده‌بنیاد، پژوهش‌های مدیریت عمومی. (۶۱) ۱۶، ۳۶-۱.
- سیاح‌پور، حمیده؛ فرجاد بیلل سوار، شهروز. (۱۴۰۳). بالندگی منابع انسانی با مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در مراکز آموزش عالی، فصلنامه پژوهشنامه مطالعات راهبردی در علوم انسانی و اسلامی، سال پنجم، شماره ۶۱، ۲۹-۱.
- عبدالرضایی، مرضیه؛ رضائی فر، حمید؛ محمدی، محمد؛ حکیم‌پور، حسین. (۱۴۰۳). فراتحلیل موانع استقرار جانشین‌پروری، مدیریت بهره‌وری، دوره ۱۸، شماره ۳، ۷۰، ۲۷۹-۲۴۴.

References

- Abdolrezaei, M.; Rezaeifar, H.; Mohammadi, M.; Hakimpour, H. (2024). Meta-Analysis of Barriers to the Establishment of Succession Planning, *Productivity Management*, Volume 18, No. 3, 70, pp. 244-279 (In Persian).
- Aguinis, H. (2019). Performance management for dummies. John Wiley & Sons.
- Akbari, F.; Teymoornejad, K.; Kheyrandish, M. (2024). Presenting an Organizational Learning Model Based on Succession Planning in Government Organizations, *Management of Development and Transformation*, No. 56, pp. 96-113 (In Persian).

- Aremu, A. B., & Lawal, L. O. (2023). Succession Planning and the Survival of Family-Owned Businesses: Empirical Investigation from South West, Nigeria. *Rajasthali Journal*, 2(2), 79-88.
- Asikhia, O. U., Oduyoye O., & Bienose, V. (2021). Management Succession Planning and Family Business Continuity in Lagos State, Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 23(3), 1-15. DOI: 10.9790/487X-2303030115.
- Bowen, W. (2021, April 7). The Successful Succession: How to Manage the Process of Picking a President. The Chronicle of Higher Education. www.chronicle.com.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson.
- Cummings, B. (2022). Modern Companies Require Modern Succession Plans. *Journal of Financial Planning*, 35(4), 17-18
- Dominic O.I., Soladoye A., Gambo N., Abubakar H.L. (2024) Succession Planning and the Sustainability of Gaming Companies in Nigeria, *International Journal of Management Technology*, Vol.11, No 1, pp.32-50
- Dwi, S. A., Fachrurazi, Abdullah, Fauziah, Akhmad, N. Z., & Muhammad, Y. (2023). Actualization of Performance Management Models for the Development of Human Resources Quality, Economic Potential, and Financial Governance Policy in Indonesia Ministry of Education. *Multicultural Education*, 9 (1), 1-15
- Francis, E. M., Wilfred, U., Emmanuel, K. A., Solomon, O., Kelven, L. E., Anike, H. O. (2021). The impact of succession management on small and medium Enterprises sustainability in Lagos State, Nigeria, *Sustainability*.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Habibollah, N.; Seyed Naghavi, M. A.; Mehrabi, J. (2024). Investigating the Causal Relationships of the Criteria of the Integrated Model of Succession Planning for Managers, *Management of Development and Transformation*, No. 56, pp. 71-78 (In Persian).
- Han, S. H., Oh, E. G., & Kang, S. P. (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 519-533.
- Higgins, J. P., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M. J., & Welch, V. A. (2019). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*. Glasgow: John Wiley & Sons.
- Hosseinpour, D.; Alvani, S. M.; Sharifzadeh, F.; Bagheri, N. (2023). Employment Policymaking Model with a Data-Based Approach, *Public Management Research*, 16(61), pp. 1-36 (In Persian).
- Mousavi, S. S., Gholampour, M., Fakhri, F. (2024). Evaluation of Effective Factors on Succession Management in Human Resources of the Iranian Football, *Research in Sport Management and Marketing*, 5(4), 32-44.

- Odekina, A. F. (2022). Management Succession Planning and Corporate Survival of Commercial Banks in Kogi State. *International Journal of Public Administration and Management Research (IJPAMR)*, 7(5), 33-45.
- Olubiyi, T. O. Lawal, A.T. & Adeoye, O. O. (2022). Succession Planning and Family Business Continuity: Perspectives from Lagos State, Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*, 22(5), 31-38.
- Sayyahpour, H.; Farjad Bilehsavar, Sh. (2024). Human Resource Development through Talent Management and Succession Planning in Higher Education Centers, *Strategic Studies in Humanities and Islamic Sciences Research Journal*, Fifth Year, No. 61, pp. 1-29 (In Persian).
- Seyedeh Shima Mousavi, Mohamad Gholampour, Farnaz Fakhri (2024). Evaluation of Effective Factors on Succession Management in Human Resources of the Iranian Football, *Research in Sport Management and Marketing*, 5 (4), 32-44.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd ed.). Sage Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th ed.). Sage Publications.