



Designing a Stratification Model of Succession Based on Meritocracy and Green Talent Management in Mashhad University of Medical Sciences

Asadollah Hassanzadeh deloei ¹, Amirhossein Mohammaddavoudi ^{2*}, Mohammadali Hosseini ³, Akhtar jamali ⁴

1- Department of educational management, science and research department, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
E-mail: hassanzadehasad@yahoo.com

2- Department of Educational Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.
(Corresponding Author) E-mail: adavoudi838@yahoo.com

3- Professor of the University of Welfare and Rehabilitation Sciences.
E-mail: mahmaimy2020@gmail.com

4- Assistant Professor, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
E-mail: axtar.jamali@gmail.com

Article Info	Abstract
Article type: Research Article	The aim of present research was to design a stratification model of succession based on meritocracy and green talent management, which was done in a combined manner. The present study is applied in terms of purpose and descriptive-correlation based on the adopted method. In the first step, effective factors on meritocracy-based succession and green talent management were identified following interviews with 13 experts using content analysis. The output of this stage is 66 indicators in the form of 11 components (talent-based organizational factors, talent attraction, talent development, talent retention, talent discovery, talent evaluation, merit-based recruitment and hiring, merit-based training, merit-based performance evaluation, merit-based service compensation, core competencies). Then, in the second step, the identified components were leveled by interpretive structural modeling method and clustered with MICMAC analysis, which was analyzed using Excel software. The stratification results showed that the components are in 7 levels, and the results of the MICMAC showed that the components (competent-based training, competency-based performance evaluation, merit-based service compensation, core competencies) in the dependent cluster, the competency-based recruiting and hiring component in the autonomous cluster and the components (talent-oriented organizational factors, talent attraction, talent development, talent retention, talent discovery, talent evaluation) are placed in the independent cluster.
Article history: Received: 2023/06/07 Acceptance: 2024/03/03 Published online: 2024/03/18	
Key words: Succession, Meritocracy, Green Talent Management	
Cite this article: Hassanzadeh deloei, A., Mohammaddavoudi.A, Hosseini, M., & jamali, A. (2024). Designing a Stratification Model of Succession Based on Meritocracy and Green Talent Management in Mashhad University of Medical Sciences. <i>Green Management</i> , 3(4), 42-57.	

Publisher: Islamic Azad University, Aliabad Katoul Branch. **ISSN:** 2821-0050

طراحی مدل سطح بندی جانشین پروری مبتنی بر شایسته سالاری و مدیریت استعداد سبز در دانشگاه علوم پزشکی مشهد

اسداله حسن زاده دلویی^۱، امیرحسین محمدداوودی^{۲*}، محمدعلی حسینی^۳، اختر جمالی^۴

۱- گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: hassanzadehasad@yahoo.com

۲- گروه مدیریت آموزشی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. (نویسنده مسئول) رایانامه: adavoudi838@yahoo.com

۳- استاد دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی. رایانامه: mahmaimy2020@gmail.com

۴- استادیار دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران. رایانامه: axtar.jamali@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف پژوهش حاضر طراحی مدل سطح بندی جانشین پروری مبتنی بر شایسته سالاری و مدیریت استعداد سبز بود که به صورت ترکیبی انجام شد. تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و بر اساس روش، توصیفی- همبستگی می باشد. در گام اول عوامل موثر بر جانشین پروری مبتنی بر شایسته سالاری و مدیریت استعداد سبز بر اساس مصاحبه با ۱۳ نفر از خبرگان به روش تحلیل محتوا، شناسایی شدند. خروجی این مرحله ۶۶ شاخص در قالب ۱۱ مولفه (عوامل سازمانی استعداد محور، جذب استعداد، توسعه استعداد، حفظ استعداد، کشف استعداد، ارزیابی استعداد، جذب و استخدام شایسته محور، آموزش شایسته محور، ارزیابی عملکرد شایسته محور، جبران خدمات شایسته محور، شایستگی های محوری) بود. سپس در گام دوم مولفه های شناسایی شده به روش مدل سازی ساختاری تفسیری سطح بندی و با تحلیل میک مک خوشه بندی شدند که برای تحلیل آن از نرم افزار اکسل استفاده شد. نتایج سطح بندی نشان داد مولفه ها در ۷ سطح قرار دارند و نتایج میک مک نشان داد مولفه های (آموزش شایسته محور، ارزیابی عملکرد شایسته محور، جبران خدمات شایسته محور، شایستگی های محوری) در خوشه وابسته، مولفه جذب و استخدام شایسته محور در خوشه خودمختار و مولفه های (عوامل سازمانی استعداد محور، جذب استعداد، توسعه استعداد، حفظ استعداد، کشف استعداد، ارزیابی استعداد) در خوشه مستقل قرار گرفته اند.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۷	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۳	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۲/۲۸	
کلمات کلیدی: جانشین پروری، شایسته سالاری، مدیریت استعداد سبز.	

استناد: حسن زاده دلویی، اسداله؛ محمدداوودی، امیرحسین؛ حسینی، محمدعلی، و جمالی، اختر (۱۴۰۲). طراحی مدل سطح بندی جانشین پروری مبتنی بر شایسته سالاری و مدیریت استعداد سبز در دانشگاه علوم پزشکی مشهد. مدیریت سبز، ۳(۴)، ۴۲-۵۷.

شاپا الکترونیکی: ۲۸۲۱-۰۰۵۰

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول.

مقدمه

امروزه یکی از چالش‌های اساسی که هر سازمانی با آن روبرو است، خالی ماندن پست‌های سازمان، به ویژه پست‌های مدیریتی سازمان است که می‌تواند به دلایل مختلفی رخ دهد (جعفری و همکاران، ۱۳۹۴). از اینرو، یکی از مهم‌ترین راهکارها برای حل این چالش، جانشین‌پروری است (درویشی، ۱۴۰۰)، زیرا می‌تواند تداوم رهبری در سازمان را تضمین کند (عبد رحمان^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). لذا بحث جانشین‌پروری به طور خاص در برنامه‌های تحول اداری کشور مطرح و در مصوبه شورای عالی اداری در مورد نقشه راه اصلاح نظام اداری، بندهای "طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری، آموزش و توسعه مدیران" و "نظارت بر اجرای برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه با هدف جانشین‌پروری"، ذکر شده است (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵) و بنیان برنامه‌های جانشین‌پروری بر تعریف استعداد و شناسایی استعدادها استوار است (شکوهی و همکاران، ۱۴۰۰). از طرفی، جانشین‌پروری فرآیندی برای مواجهه با انتظارات و تقاضاهای حال و آینده، شامل تبیین شایستگی‌های کلیدی، انتخاب کاندیدها، توسعه بر مبنای شایستگی، ارتباطات باز و بازنگری مداوم است (هلتون^۲ و جکسون^۳، ۲۰۱۷). بنابراین شایسته‌سالاری، یکی از ضرورت‌های سازمان‌ها برای جانشین‌پروری است (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۰). با توجه به نقش مهم آموزش عالی در جامعه و تنوع خدمات و فعالیت‌های آن، دانشگاه‌ها نیز از این امر مستثنا نیستند (آذر و سلیمانی، ۱۳۹۶)، لذا بکارگیری تمهیداتی از جمله شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد سبز در دانشگاه‌ها، برای جانشین‌پروری ضروری است (زایرهوجقان و همکاران، ۱۴۰۰). در واقع شایسته‌سالاری، هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی دانشگاه‌ها قرار می‌گیرد (عینی، ۱۳۹۹) و اجرای فرآیند مدیریت استعداد سبز، خلاءهای ناشی از نیروی انسانی را پر می‌کند (کوهکن و جباری، ۱۳۹۹). دانشگاه علوم پزشکی مشهد به عنوان یکی از دانشگاه‌های کشور، نیازمند اجرای صحیح جانشین‌پروری در راستای تحقق اهدافش می‌باشد، اما صادق‌پور و اسدی‌خانوقی (۱۳۹۷)، معتقدند وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه علوم پزشکی مشهد در سطح مطلوبی قرار ندارد. بنابراین با توجه به مطالب بیان شده محقق درصدد شناسایی ابعاد جانشین‌پروری مبتنی بر شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد سبز در دانشگاه علوم پزشکی مشهد به منظور اجرای صحیح جانشین‌پروری است. از اینرو هدف تحقیق حاضر طراحی مدل سطح بندی جانشین‌پروری مبتنی بر شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد سبز در دانشگاه علوم پزشکی مشهد است.

1- Abd Rahman
2- Helton
3- Jackson

ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به عنوان تعیین رهبران آینده تعریف می‌شود (رجایی و همکاران، ۱۴۰۱). جانشین‌پروری به فرآیندی اشاره دارد که طی آن، استعداد‌های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی، برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶). به عبارت بهتر، جانشین‌پروری نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان بر جایگزینی پست‌های بدون تصدی تمرکز و بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد (دبا و منصور، ۲۰۱۹). شایسته‌سالاری به نظام اجتماعی اطلاق می‌شود که در آن بالاترین قدرت و مرتبه اجتماعی به افرادی با بیشترین توانایی سپرده می‌شود (نسی^۱، ۲۰۱۹). طبق تعریفی که فرهنگ لغات بریتانیکا^۲ از واژه شایسته‌سالاری دارد، این مفهوم به سیستمی اطلاق می‌شود که در آن ملاک انتخاب افراد، شایستگی و قابلیت‌های درونی آنها بوده است (برخورداری از ثروت یا جایگاه سیاسی نبوده است) و افراد، مسیر پیشرفت و تعالی را بر اساس شایستگی خود طی می‌کنند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت استعداد سبز، نشان‌دهنده نوعی تغییر رویکرد از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی سبز است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت استعداد سبز، به عنوان یک مفهوم نوظهور، یک استراتژی در سازمان تلقی می‌گردد که به وسیله آن رهبران سازمان تلاش می‌کنند اطمینان حاصل نمایند که استعدادها به طور سیستماتیک و با توجه به مسائل زیست محیطی جذب، پرورش و حفظ می‌شوند (گارداس^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت استعداد سبز شامل جذب، شناسایی، انتخاب، پرورش، حفظ و جایگاه‌یابی اعضای تیم با مهارت‌ها و ارزش‌های مرکزی سبز مشابه است که دارای توان باقوه برای هدایت ابداعات سبز در یک سازمان هستند (اوگبیبو^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). مطالعات داخلی و خارجی مختلفی در زمینه توسعه جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها صورت گرفته است که به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌گردد.

منتقمی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی نشان دادند جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی شامل پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌ها، مدیریت استعداد، شناسایی نیازهای سازمانی، مسیر ارتقا، آموزش، ارزیابی فرایند، حمایت‌گری سازمانی و آینده‌نگری است. تیموری و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیق نشان دادند الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروریمشتمل بر پنج مضمون اصلی شامل شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری است. نجفی و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله‌ای نشان دادند مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد متشکل از شرایط علی (ساختار سازمانی، مدیریت درون سازمانی، خط مشی و اسناد بالادستی، شرایط زمینه‌ای (تربیت و آموزش، قابلیت‌های

1- Diya & Mansor
2- Nath
3- Britannica
4- Gardas
5- Ogbeibu

نیروی انسانی، قوانین و دستورالعمل‌ها)، مقوله محوری (ارزیابی منتخبین، پیشرفت منتخبین، انتخاب و جذب و بکارگیری استعداد)، شرایط تعدیلگر (افراد، محدودیت‌های سازمانی، جو حمایتی سازمان)، راهبردها (بهنه‌سازی برنامه جانشین‌پروری، نگهداری استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناسب کلیدی)، پیامدها (تقویت فرهنگ جانشین‌پروری، ارزیابی اثربخشی نظام جانشین‌پروری، توسعه مدیریت استعداد) می‌باشد. خیرگو و شکری (۱۴۰۰) در تحقیقی نشان دادند الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی، شامل پنج بعد کلی استعداد یابی منابع انسانی، تشکیل بانک اطلاعات جانشینی، جانشین‌گزینی و آموزش و توسعه جانشین منتخب می‌باشد. عاقل و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی نشان دادند ابعاد جانشین‌پروری عبارتند از: نظام آموزش؛ ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد؛ خط‌مشی و راهبرد؛ شناسایی استعدادها؛ تعهد به اجرای جانشین‌پروری؛ شناسایی پست‌های کلیدی و منابع انسانی. مدرسی و سید نقوی (۱۴۰۰) معتقدند جانشین‌پروری شامل شناسایی شایستگی‌های کلیدی، استعدادیابی، توانمندسازی، ارتباطات و شبکه‌سازی، اجرا و پیاده‌سازی و پایش و نظارت است. رشیدپور و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی نشان دادند استقرار و پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری، نیازمند تقویت عواملی همچون تشخیص شایستگی‌های مورد نیاز، آموزش و بهسازی و نحوه ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و بهبود عواملی مانند برنامه‌ریزی و پیش‌بینی، نحوه کارمندیابی و وضعیت خدمات رفاهی و نگهداشت می‌باشد. آذر و سلیمانی (۱۳۹۶) معتقدند برنامه جانشین‌پروری مدیران دانشگاه شامل (تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیدا، توسعه کاندیدا، ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری) می‌شود. عباسی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی نشان دادند عدم توجه به شایسته سالاری یکی از چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی است. عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۶) معتقدند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری شامل راهبردهای استقرار یکپارچه‌سازی (آشناسازی، مشارکت، یادگیری سازمانی، اعتمادسازی، آینده‌نگری، استقلال دانشگاهی و بینش سیستمی)، شرایط محیطی مداخله‌گر (محیط سیاسی، محیط پیرامونی، محیط اجتماعی فرهنگی، محیط بین‌المللی، محیط سیاست‌گذاری و قانونی)، ویژگی‌های زمینه‌ای (ساختار سازمانی، فرهنگ و جوسازمانی، ثبات مدیریت، مقاومت در برابر تغییر)، شرایط علی (خزانه استعداد، نظام ارتقا کارآمد، مدیریت منابع انسانی، یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی، حمایت‌گری سازمانی از تلاش فردی، حرفه‌مندی)، پدیده اصلی (شایسته‌پروری) و پیامدها (پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی) است. غیاثی ندوشن و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی نشان دادند شرایط علی (گفتمان‌سازی، بینش‌مندی علمی، بلوغ و نظام پاسخ‌گویی)؛ مقوله کانونی (شایسته‌گرایی)؛ راهبردهای استقرار (توانمندسازی و مدیریت استعداد)، زمینه (جو و محیط حمایتی، مشارکت ذینفعان و ثبات)؛ شرایط مداخله‌گر (استقلال دانشگاهی) و پیامدها (توانمندسازی)، فرآیند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه را منعکس می‌کنند. عبدرحمان و همکاران (۲۰۲۰) معتقدند راهبردهای موثر برنامه‌ریزی

جانشین‌پروری در مؤسسات آموزش عالی عبارتند از: ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، الزامات کار آینده، استعداد فردی، پر کردن خلأ پرورشی و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری. پورمیرزا کلهری^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی نشان دادند مدیریت جانشین‌پروری شامل مهارت‌های مدیریتی، باورهای مدیریت ارشد، پیچیدگی محیط، تعاملات درون‌بخشی، فشارهای فوق برنامه، تخلفات سازمانی، بحران مدیران توانمند، مدیریت بومی، مدیران درون دانشگاهی است.

در خصوص جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها، نتایج تحقیقات گذشته بیان‌گر این است که عوامل مختلفی در این زمینه وجود دارند اما تاکنون تحقیقی مبتنی بر شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد سبز در این زمینه به طور جامع و با رویکرد ساختاری تفسیری انجام نشده است.

روش شناسی

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و بر اساس روش، توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری را ۱۳ نفر از خبرگان که دارای ویژگی‌هایی نظیر تجربه، تناسب رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی در این زمینه بودند، تشکیل داده که به روش هدف‌مند و گلوله برفی انتخاب شدند (جدول ۱). این پژوهش در دو گام انجام شده است. در گام اول، از طریق مصاحبه با خبرگان به روش تحلیل محتوا عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مبتنی بر شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد سبز در دانشگاه علوم پزشکی مشهد شناسایی شدند (جدول ۲). در گام دوم، به منظور دستیابی به مدل سطح بندی جانشین‌پروری مبتنی بر شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد سبز از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است که از نرم‌افزار اکسل برای تحلیل استفاده شده است. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، یک فرآیند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و به هم مرتبط در یک مدل نظام‌مند جامع، ساختاردهی می‌شوند (وارفیلد، ۱۹۷۴). این روش به ایجاد و جهت‌دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک الگو کمک می‌کند و با بهره‌گیری از اصول ریاضی و بر پایه نظر متخصصان، امکان شناسایی و تبیین روابط پیچیده بین عناصر الگو را فراهم می‌آورد (فایسال و همکاران، ۲۰۰۶). مراحل انجام این تحقیق به صورت ذیل می‌باشد:

گام ۱. شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مبتنی بر شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد سبز

از طریق مرور ادبیات تحقیق و استخراج مولفه‌ها و برگزاری جلسات مصاحبه با خبرگان به روش تحلیل محتوا عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مبتنی بر شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد سبز شناسایی می‌شوند.

1- Pourmirza Kalhori
2- Warfield
3- Faisal

گام ۲. طراحی الگوی جانشین پروری مبتنی بر شایسته سالاری و مدیریت استعداد سبز

مرحله اول: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

در این مرحله متغیرهای مساله به صورت زوجی با هم مقایسه می شوند و با استفاده از نمادهای A, O, X, V روابط بین متغیرها تعیین می شود. و ماتریس خود تعاملی ساختاری به دست می آید (جدول ۴).

مرحله دوم: ماتریس دستیابی

در این مرحله، ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل می شود. از این طریق، ماتریس دسترسی اولیه به دست می آید. از طریق تبدیل نمادهای A, O, X, V به صفر و یک برای هر متغیر ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل شده که به اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می شود (جدول ۵). پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه با دخیل نمودن انتقال پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می شود (جدول ۶).

مرحله سوم: تعیین روابط و سطح بندی بین ابعاد

برای تعیین روابط و سطح بندی ابعاد باید مجموعه خروجی ها و مجموعه ورودی ها برای هر بعد از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه خروجی ها شامل خود بعد و ابعادی است که از آن تأثیر می پذیرد. مجموعه ورودی ها شامل خود بعد و ابعادی است که بر آن تأثیر می گذارند.

گام ۳. ترسیم مدل و شبکه تعاملات ابعاد

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می توان آن ها را به شکل مدلی ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها بر حسب سطح آن ها از بالا به پایین تنظیم می شوند و با استفاده از سطح بندی انجام شده شکلی با عنوان مدل سطح بندی جانشین پروری مبتنی بر شایسته سالاری و مدیریت استعداد سبز ترسیم می شود (شکل ۱).

در ادامه تحلیل MICMAC انجام می شود که هدف از آن، تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها است (جدول ۸). همان طور که در شکل ۲ مشاهده می شود ابعاد به چهار خوشه تقسیم شده اند. خوشه اول شامل معیارهایی است که دارای میزان نفوذ و وابستگی ضعیف هستند. متغیرهای وابسته در خوشه دوم قرار می گیرند که میزان نفوذ ضعیف اما میزان وابستگی بالایی دارند. این ابعاد به طور عمده نتیجه الگو هستند و بدین معنی است که تغییر در سایر عناصر تشکیل دهنده الگو سبب تغییر در این متغیرها می گردد. خوشه سوم معیارهای

پیوندی قرار دارند که میزان نفوذ و وابستگی قوی دارند. خوشه چهارم شامل معیارهای مستقل است که میزان نفوذ بالایی به همراه میزان وابستگی پایینی دارند (آذر و خسروانی، ۱۳۹۸).

جدول ۱: مشخصات خبرگان (مصاحبه‌شوندگان)

تعداد مصاحبه	ترکیب شرکت کنندگان در مصاحبه‌ها	رتبه علمی (مدرک تحصیلی)	میانگین سابقه فعالیت
۱۳	۵ نفر از اعضای علمی دانشگاه های مشهد	دکتری - استاد و دانشیار	۲۳ سال
مورد	۴ نفر از مدیران ارشد بخش درمان و بهداشت	دکتری تخصصی بهداشت و درمان	۱۹ سال
	۴ نفر از خبرگان و متخصصان گروه مدیریت دانشگاه مشهد	دکتری تخصصی رشته های مدیریت	۱۶ سال

یافته ها

بر اساس مصاحبه با خبرگان عواملی که در جدول ۲ آورده شده‌اند، به عنوان عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مبتنی بر شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد سبز شناسایی شدند. در ادامه به تدوین مدل سطح بندی جانشین‌پروری مبتنی بر شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد سبز با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری پرداخته می‌شود.

جدول ۲: ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد سبز بر اساس مصاحبه با خبرگان

مؤلفه	شاخص
عوامل سازمانی استعداد محور	ساختار سازمانی استعداد محور - متمایزسازی منابع انسانی سبز - نهادینه‌سازی سیستم استعدایابی - آینده نگری مدیران - تدوین استراتژی مدیریت استعداد سبز.
جذب استعداد	ارائه پاداش - ارائه فرصت - حمایت از افراد مشتاق - مصاحبه تخصصی - بررسی سوابق شغلی
توسعه استعداد	گردش شغلی - مشاوره - برگزاری دوره‌های آموزشی سبز - برنامه‌ریزی جانشینی - تمرکز بر پست‌های کلیدی سازمانی - زمینه‌سازی رشد استعدادها.
حفظ استعداد	حقوق و دستمزد - پاداش - فرصت‌های برابر شغلی - مشارکت - عدم رهاسازی استعدادها بعد از ورود.
کشف استعداد	تعریف شایستگی‌ها - پیش بینی استعدادها بالقوه.
ارزیابی استعداد	تعیین معیارهای ارزیابی - سنجش عملکرد سبز - سنجش نقاط قوت و ضعف.
جذب و استخدام شایسته محور	وجود معیارهای عینی جذب و استخدام - تناسب شغل و شاغل - مسیر شغلی مشخص و شفاف - ایجاد زمینه رشد و ارتقای کارکنان - رعایت شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی - عدالت رویه‌ای - سازگار بودن با شرایط محیطی - بازنگری دوره‌ای و اصلاح ضوابط و فرایندهای جذب و استخدام - استخراج شایستگی‌های مدیران - شناسایی پست‌های حساس و کلیدی.
آموزش شایسته محور	برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیازسنجی انجام شده - ارزش دادن به دانش و فراگیری در سازمان - پرداخت پاداش متناسب با یادگیری - تأمین بودجه آموزشی مورد نیاز - ایجاد شرایط تسهیم دانش و تجارب بین کارکنان - گذراندن دوره‌ها بر اساس رعایت پیش‌نیازهای دوره - عدالت آموزشی.
ارزیابی عملکرد	تعیین حد نصاب پذیرفتنی برای شاخص‌های ارزیابی عملکرد - آگاهی کارکنان از شاخص‌های ارزیابی عملکرد - تناسب شاخص‌ها با شغل سازمانی و عملکرد جایگاه کارکنان - به روز بودن شاخص‌ها - توانایی پیش‌بینی شاخص‌های آینده ارزیابی عملکرد با توجه به تغییرات شرایط محیط کار - مشارکت کارکنان در تدوین شاخص‌ها - حمایت مدیریت ارشد سازمان - گرفتن تصمیم‌های پرسنلی مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد - سازگاری شاخص‌های ارزیابی عملکرد با الزامات محیطی.
جبران خدمات	مکفی بودن یا تناسب پرداخت با شایستگی‌های کارکنان - ساختارمند کردن سیستم جبران خدمات - سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع مالی لازم برای تأمین نیازهای فعلی و آینده کارکنان - توجه به زمان، مکان، نوع و نحوه ارائه مزایا - توجه به سطوح پرداخت خارج از سازمان - پرداخت به کارکنان بر اساس میزان حرفه‌ای‌گرایی - عدالت توزیعی - تنوع مزایا و خدمات رفاهی - بازنگری دوره‌ای در شاخص‌های نظام جبران خدمات.
شایستگی‌های محوری	فردی و شخصیتی - مکئی و ارزشی - رفتاری - علمی و آموزشی - رهبری و مدیریتی.

در ادامه خبرگان با استفاده از جدول ۳ به تعیین روابط بین متغیرها پرداخته و ماتریس خودتعاملی ساختاری در قالب جدول ۴ به دست آمد.

جدول ۳: علائم مورد استفاده در طراحی مدل ساختاری - تفسیری

O	X	A	V
عدم وجود رابطه	رابطه دوسویه	متغیر I بر A تاثیر دارد	متغیر I بر J تاثیر دارد

جدول ۴: ماتریس خودتعاملی ساختاری

ردیف	مولفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	عوامل سازمانی استعداد محور	۱	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۲	جذب استعداد	۱	V	V	V	X	V	V	V	V	V	V
۳	توسعه استعداد	۱	V	V	V	X	A	X	V	V	V	V
۴	حفظ استعداد	۱	V	V	V	X	A	V	V	V	V	V
۵	کشف استعداد	۱	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۶	ارزیابی استعداد	۱	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۷	جذب و استخدام شایسته محور	۱	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۸	آموزش شایسته محور	۱	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۹	ارزیابی عملکرد شایسته محور	۱	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۱۰	جبران خدمات شایسته محور	۱	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۱۱	شایستگی‌های محوری	۱	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V

بر اساس جدول ۴ در صورتی که ورودی (I, J) (محل تلاقی سطر I و ستون J) در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد، در ورودی (I, J) در ماتریس اولیه یک و در ورودی (I, J) صفر قرار داده می‌شود، در صورتی که ورودی (I, J) در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد، در ورودی (I, J) در ماتریس اولیه صفر و در ورودی (I, J) یک قرار داده می‌شود، در صورتی که ورودی (I, J) در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد در ورودی (I, J) در ماتریس اولیه یک و در ورودی (I, J) یک قرار داده می‌شود و در صورتی که ورودی (I, J) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد در ورودی (I, J) در ماتریس اولیه صفر و در ورودی (I, J) صفر قرار داده می‌شود (جدول ۵).

جدول ۵: ماتریس دسترسی اولیه

ردیف	مولفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	عوامل سازمانی استعداد محور	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	جذب استعداد	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۳	توسعه استعداد	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۴	حفظ استعداد	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱

۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	کشف استعداد	۵
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	ارزیابی استعداد	۶
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	جذب و استخدام شایسته محور	۷
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	آموزش شایسته محور	۸
۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	ارزیابی عملکرد شایسته محور	۹
۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	جبران خدمات شایسته محور	۱۰
۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	شایستگی‌های محوری	۱۱

در جدول ۷ پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از مولفه‌ها تعیین می‌شود. مولفه‌هایی که مجموعه خروجی و اشتراک آن‌ها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول حذف می‌شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌گردد. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند.

جدول ۶: ماتریس دسترسی نهایی

ردیف	مولفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	عوامل سازمانی استعداد محور	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	جذب استعداد	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۳	توسعه استعداد	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۴	حفظ استعداد	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۵	کشف استعداد	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۶	ارزیابی استعداد	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۷	جذب و استخدام شایسته محور	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
۸	آموزش شایسته محور	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۹	ارزیابی عملکرد شایسته محور	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
۱۰	جبران خدمات شایسته محور	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
۱۱	شایستگی‌های محوری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

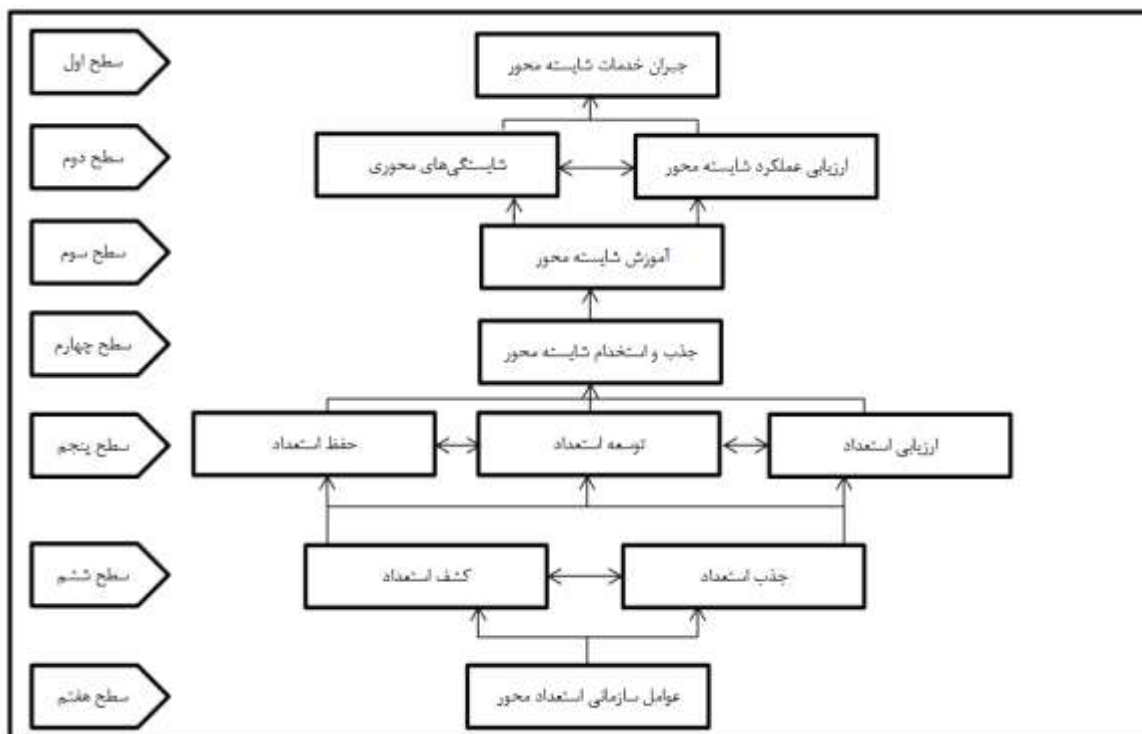
در جدول ۷ پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از مولفه‌ها تعیین می‌شود. مولفه‌هایی که مجموعه خروجی و اشتراک آن‌ها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی

سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول حذف می شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می گردد. این عملیات تا آنجا تکرار می شود که اجزای تشکیل دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند.

جدول ۷: تعیین روابط و سطوح مولفه ها

ابعاد	سطرها مجموعه خروجی (اثرگذاری)	ستون ها مجموعه ورودی (اثرپذیری)	اشتراک	سطح
۱	۱	۱	۱	هفتم
۲	۵-۲	۵-۲-۱	۵-۲	ششم
۳	۶-۴-۳	۶-۵-۴-۳-۲-۱	۶-۴-۳	پنجم
۴	۶-۴-۳	۶-۵-۴-۳-۲-۱	۶-۴-۳	پنجم
۵	۵-۲	۵-۲-۱	۵-۲	ششم
۶	۶-۴-۳	۶-۵-۴-۳-۲-۱	۶-۴-۳	پنجم
۷	۷	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷	چهارم
۸	۸	۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۸	سوم
۹	۹	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۹	دوم
۱۰	۱۰	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱۰	اول
۱۱	۱۱-۹	۱۱-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱۱-۹	دوم

بر اساس سطح بندی انجام شده در جدول ۷، الگوی جانشین پروری مبتنی بر شایسته سالاری و مدیریت استعداد سبز در دانشگاه علوم پزشکی مشهد ترسیم شد. با توجه به الگوی ارائه شده در شکل ۱ هرچه متغیر در سطوح پایین تر قرار داشته باشد، از تأثیرگذاری بیشتر و تأثیرپذیری کمتری برخوردار است لذا می توان گفت زیربنای الگوی جانشین پروری مبتنی بر شایسته سالاری و مدیریت استعداد سبز در دانشگاه علوم پزشکی مشهد در درجه اول عوامل سازمانی استعداد محور هستند.



شکل ۱: مدل سطح بندی جانشین پروری مبتنی بر شایسته سالاری و مدیریت استعداد سبز در دانشگاه علوم پزشکی مشهد

در ادامه میزان قدرت نفوذ و وابستگی مولفه‌های الگوی ارائه شده در شکل ۱ به دست می‌آید. بدین صورت که در جدول ۸، مجموع اعداد

سطرها نشان دهنده قدرت نفوذ و مجموع اعداد ستون‌ها نشان دهنده قدرت وابستگی ابعاد می‌باشند (جدول ۸).

جدول ۸: قدرت نفوذ-وابستگی مولفه‌ها

مولفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
قدرت نفوذ	۱۱	۱۰	۸	۸	۱۰	۸	۵	۴	۳	۱	۳
قدرت وابستگی	۱	۳	۶	۶	۳	۶	۷	۸	۱۰	۱۱	۱۰

قدرت نفوذ

۱۱	۱										
۱۰			۵-۲								
۹				خوشه مستقل					خوشه پیوندی		
۸						۶-۴-۳					
۷											
۶											
۵							۷				
۴				خوشه خودمختار				۸	خوشه وابسته		
۳										۱۱-۹	
۲											
۱											۱۰
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱

شکل ۲: ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی

بر اساس شکل ۲، مولفه‌های (آموزش شایسته محور، ارزیابی عملکرد شایسته محور، جبران خدمات شایسته محور، شایستگی‌های محوری) در خوشه وابسته، مولفه جذب و استخدام شایسته محور در خوشه خودمختار و مولفه‌های (عوامل سازمانی استعداد محور، جذب استعداد، توسعه استعداد، حفظ استعداد، کشف استعداد، ارزیابی استعداد) در خوشه مستقل قرار گرفته‌اند. لذا می‌توان گفت مولفه‌هایی که در خوشه مستقل هستند تأثیرگذاری بیشتری در جانشین پروری مبتنی بر شایسته سالاری و مدیریت استعداد سبز در دانشگاه علوم پزشکی مشهد دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت جانشین‌پروری 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 دست دادن ناگهانی افراد در سطوح

کلیدی به هر دلیل و افزایش دادن خزانه استعدادها از کارکنان سازمان‌ها ایجاد می‌شوند. نتایج تحلیل محتوا نشان داد ۶۶ شاخص در قالب ۱۱ مولفه (عوامل سازمانی استعداد محور، جذب استعداد، توسعه استعداد، حفظ استعداد، کشف استعداد، ارزیابی استعداد، جذب و استخدام شایسته محور، آموزش شایسته محور، ارزیابی عملکرد شایسته محور، جبران خدمات شایسته محور، شایستگی‌های محوری) بر جانشین پروری مبتنی بر شایسته سالاری و مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی مشهد مؤثر هستند که با نتایج تحقیقات عاقل و همکاران (۱۴۰۰)، مدرسی و سید نقوی (۱۴۰۰)، رشیدپور و همکاران (۱۳۹۹)، آذر و سلیمانی (۱۳۹۶)، عباسی و همکاران (۱۳۹۶)، عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۶)، غیائی ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)، عبد رحمان و همکاران (۲۰۲۰) و پورمیرزا کلهری و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داد الگوی جانشین پروری مبتنی بر شایسته سالاری و مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی مشهد دارای هفت سطح می‌باشد و ابعادی که در سطوح پایین‌تر قرار دارند از تأثیرگذاری بیشتر و تأثیرپذیری کمتری برخوردار هستند. بنابراین می‌توان گفت بعد عوامل سازمانی استعداد محور زیربنای مدل جانشین پروری مبتنی بر شایسته سالاری و مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی مشهد هستند. همچنین نتایج تحلیل میک‌مک نیز نشان دادند مولفه جذب و استخدام شایسته محور در خوشه خودمختار و مولفه‌های (عوامل سازمانی استعداد محور، جذب استعداد، توسعه استعداد، حفظ استعداد، کشف استعداد، ارزیابی استعداد) در خوشه مستقل و مولفه‌های (آموزش شایسته محور، ارزیابی عملکرد شایسته محور، جبران خدمات شایسته محور، شایستگی‌های محوری) در خوشه وابسته هستند، یعنی به طور عمده نتیجه مدل جانشین پروری مبتنی بر شایسته سالاری و مدیریت استعداد می‌باشند و تغییر در سایر مولفه‌ها تشکیل‌دهنده مدل سبب تغییر در این مولفه‌ها می‌گردد.

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، پیشنهاداتی ارائه می‌گردد:

- ایجاد ساختار مناسب و شفاف برای مدیریت استعداد.
- تعیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران آینده.
- آشنایی مدیران با اهداف و مزایای برنامه جانشین‌پروری.
- تأکید بیشتر بر مربی‌گری، استفاده از تمرینات شبیه‌سازی در مشاغل مدیریتی (ایفای نقش).
- دادن بازخورد مناسب از عملکرد و نتایج نظام مدیریت جانشین پروری به مدیران و کارکنان.
- مسئولان دانشگاه باید فرصت‌های گردش شغلی مرتبط با مسائل سبز را برای کارکنان خود مهیا نمایند.

- از روشهای تصمیم گیری مشارکتی و عدم تمرکز در تصمیم گیری ها استفاده کنند و بکوشند همه کارکنان به اطلاعات مورد نیازشان دسترسی داشته باشند و بتوانند در تصمیم گیری ها مشارکت کنند. این امر منجر به شناسایی نیروهای مستعد و استعدادهای انسانی در سازمان شده و می تواند زمینه جانشین پروری همه کارکنان مستعد را بهبود بخشد.

منابع

- آذر، عادل و خسروانی، فرزانه، ۱۳۹۸، تحقیق در عملیات نرم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- آذر، خدیجه و سلیمانی، توران، ۱۳۹۶، بررسی وضعیت برنامه جانشین پروری مدیران دانشگاه (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل)، راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۰(۶): ۵۲۵-۵۱۶.
- احمدی، سیدعلی اکبر؛ صدر منصوری، سعید، درویش، حسن و رجب بیگی، مجتبی، ۱۳۹۸، شناسایی شایستگی های مدیریتی در فرایند استعدادیابی؛ مورد مطالعه صنعت نفت ایران، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۰(۳۹): ۶۳-۹۶.
- تیموری، هادی، شاهین، آرش و کریمی، عبدالله، ۱۴۰۱، ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین پروری، جامعه شناسی کاربردی، ۳۳(۲): ۹۲-۶۹.
- جعفری، فاطمه، دانش، محمد و ضیالددینی، محمد، ۱۳۹۴، تبیین اهمیت جانشین پروری در مدیریت منابع انسانی؛ با تمرکز بر توسعه شایستگی ها، پنجمین کنفرانس ملی و سومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران.
- حسینی، سیدحسن، شامی برزکی، علی و نصرافهانی، علی، ۱۳۹۷، طراحی مدل نظام مدیریت جانشین پروری مبتنی بر شاخص های بومی سازمانی، پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۱): ۴۹-۲۵.
- خیرگو، منصور و شکری، زینب، ۱۴۰۰، الگوی جانشین پروری منابع انسانی در سازمان های دولتی: پژوهشی اکتشافی مبتنی بر تحلیل داده بنیاد، مدیریت منابع انسانی پایدار، ۳(۵): ۱۵۲-۱۳۵.
- درویشی، پروین، ۱۴۰۰، ارائه الگوی توسعه مسیر پیشرفت شغلی با رویکرد جانشین پروری مدیران، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۸۲): ۲۳۴-۲۱۷.
- رجایی، زهرا، مهرپرور، مریم و فیروزیان، محیا، ۱۴۰۱، بررسی تأثیر باورهای سقف شیشه ای بر جانشین پروری و سبک رهبری زنان در پست های مدیریتی (مورد مطالعه: معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد)، زن در توسعه و سیاست، ۲۰(۱): ۶۸-۴۵.
- رشیدپور، علی، اکبری، محمد و مهدیان، سمیه، ۱۳۹۹، سنجش دیدگاه مدیران در خصوص پیاده سازی نظام جانشین پروری با رویکرد شایستگی در بین مدیران بیمارستانهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مجله مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۷(۲): ۶۳-۶۰.
- زایرهوجان، بهنام، کاشف، سید محمد و فتح پور مرندی، مرتضی، ۱۴۰۰، رویکرد شایسته سالاری: طراحی الگوی مدیریت استعداد و جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۹(۱): ۹۸-۸۵.
- شکوهی، جواد، یعقوبی، نورمحمد، قاسمی، محمد و کریمی، حمید، ۱۴۰۰، طراحی الگوی جامع استعدادیابی و جانشین پروری در سازمان های دولتی با استفاده از روش فراترکیب، مدیریت نظامی، ۲۱(۸۲): ۷۴-۳۱.
- صادق پور، محسن و اسدی خانوکی، محمد حنیف، ۱۳۹۷، بررسی وضعیت نظام مدیریت جانشین پروری در دانشگاه علوم پزشکی مشهد، دهمین همایش بین المللی مدیریت بیمارستانی تهران.
- عباس پور، عباس، رحیمیان، حمید، غیاثی ندوشن، سعید و اکرادی، احسان، ۱۳۹۶، طراحی الگوی یکپارچه سازی برنامه ریزی جانشین پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه های دولتی؛ مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد، پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۱(۳۹): ۹۴-۷۶.
- عباسی، ستاره، شیر، اردشیر و تابان، محمد، ۱۳۹۶، شناسایی چالشهای جانشین پروری در محیط دانشگاهی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاههای استان ایلام)، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۶(۲): ۲۳۶-۲۱۷.
- عینی، علی، ۱۳۹۹، تأثیر شایسته سالاری بر نوآوری سازمانی در پردیس دانشگاه های استان البرز، فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۲(۱): ۱۰۳-۸۹.
- غیاثی ندوشن، سعید، پرداختچی، محمد حسن، دری، بهروز و فراستخواه، مقصود، ۱۳۹۱، تأملی بر استقرار نظام جانشین پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد، پژوهش در نظام های آموزشی، ۶(۱۹): ۴۹-۷.
- کوهکن، نرگس و جباری، نگین، ۱۳۹۹، شناسایی مؤلفه های عملیاتی مدیریت استعداد در دانشگاه ها، فصلنامه پژوهش های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری، ۲(۷): ۴۰۲-۳۸۶.
- لطیفی، میثم، عبدالحسین زاده، محمد و آذرفر، امیر، ۱۳۹۵، طراحی الگوی جانشین پروری در سازمانهای دولتی از طریق کاربرد مدل سازی ساختاری تفسیری، مدیریت سازمانهای دولتی، ۴(۴): ۵۰-۳۳.
- مدرسی، یاسمن و سیدنقوی، میرعلی، ۱۴۰۰، طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری در دانشگاه های دولتی استان سمنان، فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۵۲(۱): ۳۲۹-۳۱۰.

منتقمی، بهروز، گنجوی، فریده اشرف و سجادی هزاه، سید حمید، ۱۴۰۲، طراحی الگوی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی مدیران ورزش با رویکرد کیفی، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۲(۶۰):۶۰-۴۷.

هاشمی، سیداحمد، تبریزی کوروش، قهرمان و شریفیان، اسماعیل، ۱۴۰۰، طراحی مدل جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۰(۵۳):۳۲۳-۳۰۹.

نجفی، محسن، حق شناس کاشانی، فریده و امیرکیبری، علیرضا، ۱۴۰۰، طراحی و تبیین مدل جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران، مدیریت نظامی، ۲۱(۸۴):۱۵۴-۱۱۵.

Abd Rahman, Ahmad, Tan Zan Ming and Hairul Rizad, Md Sapry.(2020). Effective Strategy for Succession Planning in Higher Education Institutions, Journal of Education and e-Learning Research, 7(2): 203-208.

Diya, V. R., and Mansor, M. (2019). Review of history succession planning: replacement planning, talent management and workforce planning, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9 (9):1298–1303.

Helton, Kimberly and Jackson, Robeti. (2017). Navigating Pennsylvania's Dynamic workforce: Succession planning in a Complex Environment. Public personnel, Management, pp. 355-477.

Faisal, M. N., Banwet, D. K., and Shankar, R.(2006) Supply chain risk mitigation: modelling the enablers. Business Process Management, 12(4): 535-552.

Gardas, B. B., Mangla, S. K., Raut, R. D., Narkhede, B., and Luthra, S. (2019). Green talent management to unlock sustainability in the oil and gas sector. Journal of Cleaner Production, 229, 850-862.

Nath, S. (2019). Praemia Virtutis Honores? The Making of Global Reputations and the False Promise of Meritocracy, Global Aspects of Reputation and Strategic Management (Research in Global Strategic Management), Emerald Publishing Limited, 18, 167-184.

Ogbeibu, S., Senadjki, A., Emelifeonwu, J., Gaskin, J., and Pereira, V. (2021). Augmenting environmental sustainability through the exchange of green creative ideas – evidence from an emerging economy. Sustainable Production and Consumption, 26: 275–287.

Pourmirza Kalhori, Reza, Laei, Susan ,Kavyani ,Elham and Malekian, Faramarz.(2020). The Modeling of Succession Management in the Faculty Members of Kermanshah University of Medical Sciences: A Grounded Theory, Educ Res Med Sci,9(1):1-8.

Warfield, J. W.(1974). Developing interconnected matrices in structural modelling, IEEE transcript on systems. Men and Cybernetics, 4(1): 51-81.