

Suitable Scenarios for the Developed Competency-based Succession Planning Model in Training-oriented Organizations with a Futures Research Approach

Mahdi Khodaparast¹, Davood Kiakojouri^{2*}, Seyyed Javad Mortazavi Amiri³,
Seyyed Ahmad Jafari Kalarijani⁴

1. Department of Management, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran.
2. Department of Management, Chalus Branch, Islamic Azad University, Chalus, Iran.
3. Department of Statistics and Mathematics, Chalus Branch, Islamic Azad University, Chalus, Iran.
4. Department of Management, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran.

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

***Correspondence:** Davood Kiakojouri
davoodkia@yahoo.com

Received: April 29, 2024

Accepted: August 22, 2024

Published: Autumn 2024

Citation: Khodaparast, M., Kiakojouri, D., Mortazavi Amiri, S. J., Jafari Kalarijani, S. A. (2024). Suitable Scenarios for the Developed Competency-based Succession Planning Model in Training-oriented Organizations with a Futures Research Approach. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 4(3), 237-258.

Publisher's Note: MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: The present study aims to investigate suitable scenarios for the developed competency-based succession model in education-oriented organizations with a future research approach. This study is applied research in terms of purpose and qualitative in terms of method. With a future research approach, executive scenarios for the future that managers can benefit from are presented. The statistical population of the study includes 15 officials, managers, and vice presidents, experts from free and national universities including Tehran University, Tarbiat Modares, Farhangian, Technical and Vocational University, and Ferdowsi University of Mashhad, and Research Sciences, who were selected through a purposeful and accessible sampling method. The data collection tool is interviewing. Data analysis was performed using Scenario Wizard software. The results showed 22 possible scenarios for this study; however, we only reached four scenarios due to high inconsistency. Two scenarios have a sustainability value of zero, that is, the highest probability, which includes the first possible scenario and the second possible scenario. The results showed that the components of continuous review of key competencies and abilities and the development of a career path plan from policy setting and so on to knowledge transfer from training and improvement, when placed together, are considered the best scenario for the desired goal.

Keywords: Succession Planning, Competency, Human Resources, Talent Identification, Organizational Support and Advocacy.

Extended Abstract

Introduction

Selecting the right person for the right job (role) has always been an important and important issue for organizations and their managers. Fit with the job is considered one of the most important reasons and factors for the success of organizations; for this reason, organizations have made extensive efforts in recent decades to design and apply reliable tools, methods, and techniques to identify and ensure this fit (Alvani et al., 2016). Therefore, to have an effective and efficient management system, competent and competent managers must be trained. The training and development of managers requires a comprehensive and complete framework to implement the goals and strategies of the organization by selecting and developing managers correctly and effectively (Hajili, 2022). Technological developments, globalization, the need to respond quickly to environmental changes and reduce costs in the face of intense competition, reduced employee loyalty, relocation, globalization, the desire for a knowledge-based economy, the development and advancement of technology, borderless career paths, increasing changes, workforce diversity, changes in employee tastes and expectations, etc., intensify the need for succession planning (Danyali Deh Hoz et al., 2019). Succession planning helps organizations consider a specific strategy for retaining talented and capable individuals. Such an approach can also be effective in preparing organizations for inevitable crises, such as the aging of the workforce, which is referred to as the silver tsunami, and protect them from possible risks leading to organizational weakness or decline (Ranjbar et al., 2021). In other words, succession planning is a strategic process that reduces leadership or management gaps and provides opportunities for top talents to develop the necessary skills for future roles and is of great importance as a strategic mechanism in the continuity of the organization over time (Zare Bozorgabadi, 2017). Therefore, the importance of implementing succession in organizations and the necessity of succession in its evolutionary process is vital for the survival and competitiveness of organizations, which is necessary and inevitable as environmental pressures and threats intensify (Le et al., 2021). Therefore, the researcher intends to answer this fundamental question in this study: What are the appropriate scenarios for the developed competency-based succession planning model in education-oriented organizations with a future research approach?

Theoretical framework

Succession planning is a program in which the organization's talents are identified to occupy key positions in the future and are prepared to take on responsibility over time through training and education programs. Undoubtedly, the most successful organizations in implementing succession planning programs are those that are based on investing in the development of internal talents and do not have any problems in securing human capital when the organization's current talents leave in the future, which has led to the change of the term "talent pool" to "talent river" (Tayyar et al., 2020). Khodaparast et al. (2024) studied and analyzed the dimensions and components of the developed model of competency-based succession planning in education-oriented organizations with a meta-synthesis approach. The results showed that 7 codes of 53 concepts and 24 categories were determined and identified, which codes include (key competencies and abilities, determining the succession policy, value-based infrastructure, organizational support and support, strategic planning in the field of succession, identifying talents and forming a talent pool, training, and improving talents).

Amini Dehaghi et al. (2023) conducted a study to analyze the phenomenon of managerial succession in women's championship sports. The research identified the factors of the managerial succession phenomenon in women's championship sports using a mixed-exploratory method; the purposive sampling method and the theoretical saturation technique, key informants (15 people) were interviewed to identify the framework of the model of the managerial succession phenomenon in women's championship sports. The tools used to identify the factors of managerial succession in championship sports were semi-structured interviews and document study. To ensure the validity and reliability of the study, the Lincoln and Guba assessment method was used. A final model was presented using the structural-interpretive modeling method. The model obtained included a total of 16 components as a phenomenon of managerial succession in women's championship sports in two stages: interactionism and structuralism; therefore, to institutionalize succession in women's sports management, women's interests and mindsets towards managerial positions should be evaluated, women's managerial activities in sports should be monitored, individuals inclined to managerial positions should be identified, and finally, women's performance in managerial positions should be examined and reflected to provide positive feedback and strengthen the positive image of women's management.

Methodology

This research is applied research in terms of purpose and qualitative in terms of method. With a future research approach, executive scenarios for the future that managers can benefit from were presented. The statistical population of the research includes 15 officials, managers and vice-chancellors, and experts from free and national universities; including the University of Tehran, Tarbiat Modares, Farhangian, Technical and Vocational, and Ferdowsi of Mashhad, Research Sciences, etc., who were selected through a purposeful and accessible sampling method. The data collection tool is an interview.

Discussion and Results

Data analysis was performed using Scenario Wizard software. The results showed 22 possible scenarios for this study, but we only reached four scenarios due to high inconsistency. Two scenarios with a sustainability value of zero, i.e., the highest probability, include the first possible scenario and the second possible scenario. The results showed that the component of continuous review of key competencies and abilities and the development of a career path plan from policy determination and so on to knowledge transfer from training and improvement, when placed together, are considered the best scenario for the intended purpose.

Conclusion

The present study aimed to investigate the appropriate scenarios of the developed competency-based succession model in training-oriented organizations with a future research approach. The results of this study are consistent with the results of Khodaparast et al. (2024), Amini Dehaghi et al. (2023), Rahimi & Sadeqiarani (2023), Esmaeilzadeh et al. (2023), Teimouri et al. (2022), Hajili (2022), Bano et al. (2022), and Dahlan et al. (2021). Hajili (2022) showed that motivating talented people, identifying and recognizing them, providing special career support for talented people, and creativity and innovation have a positive and significant effect on succession. Considering that employees are not satisfied with attracting talents, identifying and discovering talents, special support for

talents, and retaining talents, it is necessary to increase the attractiveness of the service, support for talented individuals by managers, and provide rewards to efficient employees, and special attention should be paid to the competence and expertise of individuals in assigning jobs.

According to the results of the research, the following suggestions were made:

- It is suggested that before starting the succession planning process, the candidate in question should be evaluated to see whether he or she has the necessary ability and talent to participate in this process and whether he or she can be a suitable successor or not and whether he or she does not have the necessary ability to manage that job or position.
- They should have a written plan for promoting employees and replacing them in higher positions, and this plan should be institutionalized in the form of a plan accepted by managers.

Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.

مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال چهارم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۳ - صفحه ۲۵۸-۲۳۷

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds> - eISSN: 2783-4395

سناریوهای مناسب مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی

مهدی خداپرست^۱ ID، داود کیاکجوری^{۲*} ID، سید جواد مرتضوی امیری^۳ ID، سید احمد جعفری کلاریجانی^۴ ID

۱. گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.
۲. گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
۳. گروه آمار و ریاضی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
۴. گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

چکیده: پژوهش حاضر با هدف بررسی سناریوهای مناسب مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش، کیفی می‌باشد و با رویکرد آینده پژوهی سناریوهای اجرایی برای آینده که مدیران می‌توانند از آن بهره بگیرند، ارائه شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ نفر از مسئولین، مدیران و معاونان، صاحب‌نظران دانشگاه‌های آزاد و سراسری شامل دانشگاه تهران، تربیت مدرس، فرهنگیان، فنی و حرفه‌ای و فردوسی مشهد، علوم تحقیقات می‌باشند که به روش نمونه‌گیری به روش هدفمند و در دسترس انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه می‌باشد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار سناریو ویزارد انجام شد. نتایج نشان داد ۲۲ سناریوی محتمل برای این پژوهش وجود دارد؛ ولی به دلیل ناسازگاری بالا تنها به چهار سناریو می‌رسیم. دو سناریو ارزش پایداری صفر، یعنی بالاترین احتمال را دارند که شامل سناریو محتمل اول و سناریو محتمل دوم می‌باشد. نتایج نشان داد که مؤلفه بازنگری مداوم از شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی و تدوین طرح مسیر شغلی از تعیین خط و مشی و به همین ترتیب تا انتقال دانش از آموزش و بهسازی وقتی در کنار یکدیگر قرار گیرند بهترین سناریو برای هدف مورد نظر محسوب می‌شوند.

واژگان کلیدی: جانشین پروری، شایستگی، منابع انسانی، شناسایی استعدادها، حمایت و پشتیبانی سازمانی.

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

*نویسنده مسئول: داود کیاکجوری

davoodkia@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۰۱

تاریخ انتشار: پاییز ۱۴۰۱

استناد: خداپرست، مهدی، کیاکجوری، داود، مرتضوی امیری، سید جواد، جعفری کلاریجانی، سید احمد. (۱۴۰۳). سناریوهای مناسب مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۴(۳)، ۲۳۷-۲۵۸.

یادداشت ناشر: MSDS درخصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



© 2024 by the authors.

Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

افزایش رقابت و ضرورت رشد و دستیابی سازمان‌ها به وضعیت بالاتری از کیفیت کارکنان و بهره‌وری الزام می‌کند که سازمان‌ها در آینده به رهبران، مدیران و کارکنانی به مراتب تواناتر، شایسته‌تر و مستعدتر نیازمند باشند و از آنجایی که منابع انسانی

ارزشمندترین منابع هر سازمانی محسوب می‌شوند، این امر با تلاش کوشش و ایجاد هماهنگی و به کارگیری مدیرانی توانمند محقق می‌شود (Sina et al., 2021). داشتن افراد مستعد می‌تواند کمک شایانی به آینده سازمان‌ها و قرارگیری درست افراد در پست‌های سازمانی نماید و این افراد قطعاً می‌توانند در درک بهتر اهداف راهبردی و بلندمدت سازمان کمک نمایند (Romejko, 2019). همچنین، کارآیی و اثربخشی هر سازمان به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی بستگی دارد (Dahmardeh et al., 2024).

انتخاب فرد مناسب برای شغل (نقش) مناسب همواره از موضوع‌های مهم و مورد توجه سازمان‌ها و مدیران آن‌ها بوده است. تناسب با شغل از مهم‌ترین دلایل و عوامل موفقیت سازمان‌ها تلقی می‌شود. به همین دلیل سازمان‌ها در دهه‌های اخیر تلاش‌های گسترده‌ای به عمل آورده‌اند تا ابزارها، شیوه‌ها و فنون معتبری برای تشخیص و تأمین این تناسب طراحی کنند و به کارگیرند (Alvani et al., 2016). بنابراین، برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد نیز باید مدیرانی ذی‌صلاح و شایسته تربیت کرد. تربیت و پرورش مدیران نیازمند چارچوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثربخش مدیران به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامه عمل بپوشاند (Hajili, 2022). تحولات فناوری، جهانی‌شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌های فشرده، کاهش وفاداری در کارکنان، جابجایی، جهانی‌سازی، تمایل به اقتصاد دانش‌محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلیقه و انتظارات کارکنان و ... ضرورت جانشین‌پروری را تشدید می‌کند (Danyali Deh Hoz et al., 2019). در واقع، عصر کنونی عصری است که ضرورت حیات مؤسسات، سازمان‌ها و تشکلهای مختلف در سطح جهان رقابت نیروی مناسب را می‌طلبد (Hughes et al., 2020) و گسترش سریع و رقابتی‌شدن سازمان‌ها، فشار شدیدی بر آن‌ها وارد می‌آورد و به مدیران می‌آموزد که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آن‌ها در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد جهت جانشین‌پروری در پست‌های آینده است (Barner, 2018).

جانشین‌پروری یکی از مهم‌ترین و ضروری‌ترین راه کارهای توسعه سازمان‌هاست. از این طریق اهدافی نظیر شایسته‌پروری، ایجاد انگیزه برای رشد و بقاء، تأمین مستمر و عرضه استعدادهای انسانی، ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان و درنهایت تحول سازمانی دنبال می‌شود (Mostafapour, 2018). جانشین‌پروری یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد می‌باشد که می‌تواند موجب حفظ استعداد در درون سازمان باشد و سازمان را از مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع که محیط تجاری امروز به وجود می‌آورد، مطمئن سازد. به عبارت دیگر، اطمینان یافتن از این است که سازمان به‌طور سیستماتیک نامزدها با پتانسیل بالا را برای پست‌های کلیدی، شناسایی و آماده کند (Rayburn et al., 2015).

جانشین‌پروری به عنوان یک سیستم در حوزه مدیریت منابع انسانی این اطمینان را در سازمان ایجاد می‌کند که گردش منابع انسانی اثری فرساینده و مخرب بر سازمان ندارد. به بیانی ساده‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب و شایسته را برای تصدی مشاغل درخور آنان و در زمان مناسب در اختیار

خواهد داشت. همچنین، برنامه‌ریزی جانشین پروری را می‌توان تلاشی به منظور طرح‌ریزی برنامه‌ای برای تعداد مناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست به نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، فوت بیماری و ارتقای دیگر کارمندان و حتی سمت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده سازمان ایجاد می‌شود جانشینان مناسبی باشند (Azar & Khorrami, 2021). جانشین‌پروری، ابزاری برای بهبود فرآیندی است که علاوه بر توجه به حال، نگرشی آینده‌نگر نیز داشته و افراد مورد نیاز برای حال و آینده را توأمان شناسایی نموده و پرورش می‌دهد و به‌طور سیستماتیک شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد (Momeni et al., 2020). جانشین پروری به سازمان کمک می‌کند تا برای ماندگاری افراد مستعد و توانمند، استراتژی خاصی مدنظر قرار دهد. چنین رویکردی نیز می‌تواند در آمادگی سازمان‌ها در برابر بحران‌های ناگریز، از جمله پیر شدن نیروی کار که از آن به عنوان سونامی نقره‌ای یاد می‌شود، مؤثر بوده و آنها را از خطرات احتمالی منجر به ضعف و یا زوال سازمانی ایمن سازد (Ranjbar et al., 2021). به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی جانشین پروری یک فرایند استراتژیک است که شکاف‌های رهبری یا مدیریت را کاهش می‌دهد و فرصت‌های استعدادهای برتر را برای توسعه مهارت‌های لازم برای نقش‌های آینده فراهم می‌کند و به عنوان یک سازوکار راهبردی در تداوم سازمان در طول زمان از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است (Zare Bozorgabadi, 2017). از این‌رو، اهمیت اجرای جانشین‌پروری در سازمان‌ها و ضرورت جانشین‌پروری در سیر تکاملی آن، برای بقا و رقابت سازمان‌ها امری حیاتی است که با شدت یافتن فشارها و تهدیدهای محیطی نیاز به جانشینان شایسته، توانمند و منعطف امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است (Le et al., 2021). لذا، محقق قصد دارد در این تحقیق به این سؤال اساسی پاسخ دهد که سناریوهای مناسب مدل توسعه یافته جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش‌محور با رویکرد آینده پژوهی به چه صورت می‌باشد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جانشین پروری

جانشین پروری برنامه‌ای است که استعدادهای سازمان برای تصدی پست‌های کلیدی در آینده شناسایی و از طریق برنامه‌های پرورشی و آموزشی با گذر زمان برای اخذ مسئولیت آماده می‌شوند. بی‌شک موفق‌ترین سازمان‌ها در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری سازمان‌هایی هستند که مبتنی بر سرمایه‌گذاری جهت توسعه استعدادهای داخلی، هیچ‌گونه مشکلی در تأمین سرمایه‌های انسانی در هنگام خروج استعدادهای فعلی سازمان در آینده نداشته باشند که همین موضوع سبب تغییر واژه «مخزن استعداد» به «رودخانه استعداد» گردیده است (Tayyar et al., 2020). شناسایی و پرورش افراد با استعداد بالا یک سیستم رسمیت یافته از مدیریت جانشین‌پروری می‌باشد که کارکنان با استعداد، شناسایی شده و به گونه‌ای پرورش می‌یابند که به نقش‌های رهبری در آینده حرکت کنند. این رویکرد بر پرورش

مجموعه‌ای از افراد مستعد و با استعداد بالای رهبری تأکید می‌کند که هدف آن این است که تضمین نماید که رهبران به اهداف استراتژیک سازمان دست می‌یابند (Farokhi et al., 2021). جانشین پروری یک برنامه رسمی ساختارمند جهت تضمین جذب و حفظ افراد و مهارت‌های آنان که سازمانها برای تصدی پست‌های کلیدی حال و آینده و بهینه سازی نیازهای راهبردی و آرمانهای کارکنان خود نیازمند میباشند طراحی گردیده است (Umans et al, 2019). جانشین پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، جانشین پروری یک فرآیند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلاتصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند. جانشین پروری سازمانی به معنای انتقال یک سازمان است که ناشی از خواسته مالک برای بازنشستگی یا ترک سازمان به دلایل متعدد می‌باشد. جانشین می‌تواند شامل انتقال پست به اعضای خانواده، کارکنان یا خریداران خارجی باشد. جانشین پروری نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است. جانشین پروری سازمانی یک نوع برنامه‌ریزی است که هم جانشین رهبری و هم نسل بعد را به طور منظم پرورش می‌دهد (Amini Dehaghi et al., 2024). جانشین پروری فرایند شناسایی و توسعه جانشینان بالقوه جهت پست‌های کلیدی سازمان از طریق ارزیابی و آموزش منظم کارکنان جهت جابه جایی مدیران می‌باشد (Oduwusi, 2018). جانشین پروری برنامه تعمدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان در جهت پرکردن پست‌های بلاتصدی آینده است (Janahmadigol et al., 2023).

پیشینه پژوهش

خداپرست و همکاران (۱۴۰۳) به بررسی واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد فراترکیب پرداختند. نتایج نشان داد که ۷ کد ۵۳ مفهوم و ۲۴ مقوله تعیین و شناسایی شد که کدها شامل (شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، تعیین خط مشی جانشین پروری، بسترسازی ارزشی، حمایت و پشتیبانی سازمانی، برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، آموزش و بهسازی استعدادها) می‌باشد (Khodaparast et al., 2024). امینی دهقانی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با هدف تحلیل بر پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان انجام دادند. الگوی به‌دست‌آمده در مجموع شامل ۱۶ مؤلفه به‌عنوان پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان در دو مرحله تعامل‌گرایی و ساختارگرایی بود. بنابراین، جهت نهادینه‌سازی جانشین‌پروری در مدیریت ورزش بانوان علایق و طرز فکر زنان نسبت به پست‌های مدیریتی ارزیابی شود، فعالیت‌های مدیریتی زنان در ورزش رصد شود، افرادی متمایل به پست‌های مدیریتی شناسایی شوند و در نهایت طرز عملکرد زنان در پست‌های مدیریتی جهت ارائه بازخورد مثبت و تقویت تصویر مثبت از مدیریت زنان بررسی و منعکس شود (Amini Dehaghi et al., 2024). رحیمی و صادقی (۱۴۰۲) پژوهشی با هدف طراحی و تبیین نظام مدیریت جانشین پروری در صنعت آب و فاضلاب کاشان انجام دادند. این تحقیق در چند فاز انجام گرفت که دو فاز اول کیفی و فازهای بعدی، کمی بوده است. فاز اول شامل شناسایی شایستگی‌ها از

منابع علمی دانشگاهی و همچنین منابع شرکت آب و فاضلاب بوده است که هشتاد شایستگی در این مرحله شناسایی شد. در فاز دوم، شاخص‌های شناسایی شده، مورد ارزیابی مدیران و نخبگان شرکت آب و فاضلاب قرار گرفت که با استفاده از روش تحقیق دلفی، با ۳۳ شاخص شایستگی، مدل شایستگی مدیران شرکت آب و فاضلاب طراحی شد که شامل شایستگی‌های فردی، مدیریتی و شغلی بود. در فاز سوم به تفکیک چهل جایگاه مدیریتی در شرکت، شایستگی‌های شناسایی شده برای اولویت‌بندی، مورد نظرخواهی قرار گرفتند که با استفاده از تکنیک چند معیاره تاپسیس، اولویت‌بندی به تفکیک جایگاه‌ها انجام شد. همچنین، وضعیت کلی شرکت آبفای کاشان براساس شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های مدیریتی-سازمانی نشان‌گر این است که شرکت آبفای کاشان در شایستگی‌های تعلق و وفاداری سازمانی، هوش اخلاقی و تعهد کاری بیشترین امتیاز و در شایستگی جانشین‌پروری و مدیریت افراد، مدیریت عملکرد و مدیریت پروژه کمترین امتیاز را دارا می‌باشد (Rahimi & Sadeqi-Arani, 2024). اسماعیل زاده و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با هدف ارائه الگوی جانشین‌پروری مهارت‌آموزی کسب و کارهای خانوادگی در صنایع غذایی خراسان رضوی انجام دادند. نتایج نشان داد که مدل تحقیق برای ضرایب تی بالای $1/96 \pm$ تا $2/58 \pm$ در سطح $0/05$ معنی‌دار می‌باشند و ضرایب تی بالاتر از $2/58 \pm$ در سطح $0/01$ معنی‌دار هستند. ضرایب مسیر و واریانس تبیین شده متغیرهای تحقیق و شاخص‌های برازش به‌دست‌آمده برای مدل آزمون شده نشان می‌دهد که شاخص RMSEA در مدل برآورد شده با میزان $0/064$ از سطح قابل قبولی برخوردار بوده و دیگر شاخص برازش مانند CFI، GFI، NFI و AGFI به ترتیب برابر با $0/97$ ، $0/94$ ، $0/95$ و $0/92$ همگی در سطح مناسبی هستند (Esmaeilzadeh et al., 2023). تیموری و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با هدف ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری در صنعت بانکداری انجام دادند. یافته‌های حاصل از کدگذاری تحلیل تماتیک نشان داد نظام مدیریت منابع انسانی شایسته محور مشتمل بر پنج مضمون اصلی شامل شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری است. همچنین یافته‌های حاصل از معادلات ساختاری نشان‌دهنده این است که از میان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات شایسته محور دارای بیشترین مقدار تأثیر بر مدیریت جانشین‌پروری است (Teimouri et al., 2022). حاجیلی (۱۴۰۱) در تحقیق خود با عنوان بررسی تأثیر مدیریت استعدادها، کارکنان بر جانشین‌پروری در آموزش و پرورش شهرستان ارومیه پرداخت. نتایج نشان داد انگیزش نیروهای مستعد، شناسایی و به رسمیت شناختن، حمایت شغلی ویژه از نیروهای مستعد و خلاقیت و نوآوری بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد. با عنایت به اینکه کارکنان از جذب استعدادها، شناسایی و کشف استعدادها، حمایت ویژه از استعدادها، حفظ استعدادها راضی نمی‌باشند. لذا می‌بایست جذابیت‌های خدمت، حمایت مدیران از افراد مستعد و ارائه پاداش به کارکنان کارآمد را افزایش و در واگذاری شغل‌ها به شایستگی و تخصص افراد توجه خاص صورت پذیرد (Hajili, 2022). بنو و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیق خود با عنوان بهترین روش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای سازمان‌های بزرگ و کوچک پرداختند. این مطالعه با استفاده از روش مرور متون سیستماتیک استاندارد انجام شده است. این مطالعه بر بررسی جامع بهترین شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری که توسط همه نوع سازمان‌ها دنبال می‌شود، تمرکز داشته است. هدف اصلی مطالعه بنو و همکاران توصیف بهترین

شیوه‌های استاندارد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در هر سازمانی است. این مطالعه شواهد کافی برای استفاده از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌عنوان ابزاری در سازمان‌ها در فرآیند استخدام، استراتژی‌های حفظ کارکنان و توسعه آینده مدیریت ارشد در سازمان ارائه کرده است (Bano et al., 2022). دهلان و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود با عنوان بررسی سیستماتیک برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آموزش عالی پرداختند. هدف این مطالعه ترکیب مجموعه ادبیات مربوط به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آموزش عالی بوده است. این تحقیق به بررسی رشد شیوه‌های جانشین‌پروری در بخش آموزش عالی پرداخته که فرصت برابری را برای جنسیت‌ها فراهم می‌کند تا موقعیت‌های رهبری را تضمین کنند. ویژگی منحصر به فرد این مطالعه این است که از طریق مرور سیستماتیک ۷۳ مطالعه مرتبط با جانشین‌پروری در آموزش عالی منتشر شده در مجلات علمی و پایان‌نامه‌ها از مخازن دانشگاه، رشد تحقیقات تجربی در مورد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را نشان می‌دهد. با این وجود، کار کنونی به‌سختی به کمبود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای زنان در دانشگاه می‌پردازد، به‌ویژه در زمینه‌های منحصر به فردی که تفاوت‌های سازمانی، فرهنگی و شخصی را به تصویر می‌کشد که به‌طور ناهمگون اجراها را زیر پا می‌گذارد. این مطالعه از طریق ترکیبی از ادبیات، زمینه‌های تحقیقاتی را برای ارزیابی عوامل بازدارنده در مطالعات تجربی آینده پیشنهاد می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که مطالعات قوی بیشتر با استفاده از طرح اقدام پژوهی، شبهه‌آزمایش و مداخلات آزمایشی ممکن است برای رسیدگی به بحران رهبری در آموزش عالی مرتبط باشد (Dahlan et al., 2021).

روش پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر نوع روش، روش تحقیق کیفی محسوب می‌گردد. جامعه آماری کیفی این تحقیق، شامل ۱۵ نفر از مسئولین، مدیران و معاونان، صاحب‌نظران دانشگاه‌های آزاد و سراسری؛ شامل دانشگاه تهران، تربیت مدرس، فرهنگیان، فنی و حرفه‌ای و فردوسی مشهد، علوم تحقیقات ... می‌باشند که به روش هدفمند و در دسترس انتخاب گردیدند. از این رو برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند یا مبتنی بر معیار استفاده شده است. معیارهای انتخاب افراد داشتن مدرک تحصیلی دکترا با سابقه بالای ۱۵ سال، داشتن زمان، علاقه و توانایی انجام مصاحبه بود. این پژوهش با رویکرد آینده‌پژوهی سناریوهای اجرایی برای آینده که مدیران می‌توانند از آن بهره بگیرند، ارائه شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه می‌باشد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار Scenario Wizard انجام شد. نرم‌افزار سناریو ویزارد برای تسهیل در امر پردازش اطلاعات کیفی در پروژه‌هایی است که ماهیت میان‌رشته‌ای دارند و نیاز است تا نظرات خبرگان که مشخصاً داده‌های کیفی هستند تا در پروژه‌های آینده‌نگاری به کار گرفته شوند. اساس کار این نرم‌افزار بر مبنای ماتریس‌های تحلیل اثر متقاطع (CIB) است. این ماتریس‌ها به‌منظور استخراج نظر خبرگان در مورد اثر احتمال وقوع یک حالت از یک توصیفگر بر روی حالتی از توصیفگر دیگر در قالب عبارات‌های کلامی مورد استفاده قرار می‌گیرند و نهایتاً با محاسبه اثرات مستقیم و غیرمستقیم حالت‌ها بر روی یکدیگر، سناریوهای سازگار پیش روی سیستم مورد مطالعه استخراج می‌شوند.

یافته‌های پژوهش

ابتدا با استفاده از تحلیل مضمون کدها و مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی به صورت جدول شماره ۱ شناسایی شد.

جدول ۱. شناسایی شاخص‌های ارائه مدل توسعه یافته جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد آینده‌پژوهی (Source:By author)

مفهوم	مقوله	کد
ارتباطات	انتخاب کاندیداها	
میل به تحقیق، یادگیری و آموزش مداوم		
دانش فرهنگی (شناخت فرهنگ اقوام مختلف و موارد اختلاف و مشابه و...)	توسعه کاندیداها	
مهارت‌های زبانی (تسلط بر زبان انگلیسی و...)		
مهارت‌های پایه‌ای کامپیوتری و شبکه	ارزیابی کاندیداها تعیین شایستگی‌های کلیدی	
تحصیلات دانشگاهی و تخصصی مرتبط		
توسعه استراتژی		
کارکردهای سازمانی	شایستگی‌های عملکرد رفتاری	
سازمان‌دهی		
مدیریت هزینه		شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی
تشویق و نوآوری و تغییر	شایستگی‌های عملکرد مدیریتی	
ارتباطات کاری		
توسعه فعالیت‌های تیمی		
تبیین مفهوم شایستگی مدیران فرهنگی	شایستگی‌های عملکرد محوری	
تبیین سطوح شایستگی مدیران فرهنگی		
ایجاد شرایط برای تولید محتوا و مفاهیم جدید و نو		
دانش میان‌رشته‌ای (تسلط نسبی بر رشته‌ها و تخصص‌های دیگر موردنیاز)	ارتباطات باز	
خصوصیات شخص		
تفکر خلاق	بازنگری مدام	
عملکرد		
انعطاف‌پذیری	توسعه بر مبنای شایستگی	
توانایی تیم‌سازی (به‌کارگیری، شرح وظایف، تعیین هدف و آموزش)		تعیین خط‌مشی جانشین‌پروری
ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین‌سازی	تدوین طرح مسیر شغلی چندبعدی	
مدیریت بحران		
میزان برگزار کردن جلسات آشنایی با نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان	فرهنگ‌سازمانی	
همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین‌پروری		بسترسازی ارزشی
شناسایی مشاغل کلیدی در پست‌های عملیاتی	فضیلت اخلاقی مدیر	
تدوین شرح شغل پست‌های کلیدی		

مفهوم	مقوله	کد
سخنرانی روش‌های سمعی - بصری	فرهنگ و جو حمایتی	حمایت و پشتیبانی سازمانی
جانشینی موقت مهارت‌های فرآیندهای تغییر و فرهنگ	تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری	
ارزیابی تعداد پست‌های کلیدی دارای جانشین ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به‌وسیله مدیریت جانشین‌پروری	تعیین خط‌مشی جانشین‌پروری نیروی انسانی	
ارزیابی دانش مدیران انتخاب‌شده برای پست‌های کلیدی شناسایی دانش موردنیاز پست‌های کلیدی شناسایی مهارت‌های موردنیاز پست‌های کلیدی شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی شناسایی رفتارهای شغلی مورد نیاز پست‌های کلیدی	شناسایی استعدادها توسعه و آموزش	برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه جانشین‌پروری
ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش ارزیابی عملکرد فردی کاندیداها انتخاب‌شده برای پست‌های کلیدی	تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان	
بررسی منصب‌های کلیدی دارای جانشین برای سنجش اثربخشی سیستم مدیریت جانشین‌پروری ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به‌وسیله مدیریت جانشین‌پروری	ترویج جانشین‌پروری	
ارزیابی دانش مدیران انتخاب‌شده برای منصب‌های کلیدی (پس از جانشینی) ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش تعهد به یادگیری برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی	شناسایی و معرفی استعدادها خویش‌شناسی	شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها
آگاهی محیطی آگاهی سازمانی	هوشیاری محیطی	
شایستگی رفتاری شایستگی دانش شایستگی انگیزشی صلاحیت‌های مقدماتی	بهسازی استراتژیک نیروی انسانی انتقال دانش و یادگیری سازمانی	آموزش و بهسازی استعدادها

در ادامه، برای پاسخ به سؤال تحقیق که سناریوهای مناسب مدل توسعه یافته جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش‌محور با رویکرد آینده پژوهی چگونه می‌باشد؟ نتایج حاصل از نرم‌افزار سناریو ویزارد ۵ و سناریوهای محتمل موجود در جدول شماره ۲ و باورکردنی، در جدول شماره ۳ آمده است.

در این مطالعه مجموعاً ۲۲ سناریو در پیش رو داریم. این تعداد قابل توجه سناریو که شامل همه ترکیب‌های ممکن است، دارای ارزش یکسانی نیستند. از این جهت لازم است که بر اساس شاخص‌های موجود سناریوهای مناسب‌تر که دارای سازگاری بیشتری هستند، انتخاب و معرفی شوند. از این تعداد نتیجه سناریوهای پیش رو در مدل توسعه یافته

جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد آینده‌پژوهی ۹ سناریوی با ناسازگاری بالا می‌باشند.

جدول ۲. محتمل‌ترین سناریوها (Source:By author)

Scenario No. 1	Scenario No. 4	Scenario No. 7
Consistency value : 0	Consistency value : -1	Consistency value : 0
Incons. descript. : 0	Incons. descript. : 3	Incons. descript. : 0
Total impact score: 117	Total impact score: 111	Total impact score: 116
shayestegi : baznegari	shayestegi : entekhab	shayestegi : baznegari
khatomashi : tosea	khatomashi : tadvin	khatomashi : tosea
bastar sazi: farhang	bastar sazi: fazilat	bastar sazi: farhang
hemayat : taahod	hemayat : taahod	hemayat : taahod
barnamerizi: sh.estedad	barnamerizi: t.amouzes	barnamerizi: sh.estedad
shenasaei : kh.shenasi	shenasaei : kh.shenasi	shenasaei : houshyari
amouzes : enteghal	amouzes : enteghal	amouzes : enteghal
Scenario No. 2	Scenario No. 5	Scenario No. 8
Consistency value : -1	Consistency value : -1	Consistency value : -1
Incons. descript. : 2	Incons. descript. : 1	Incons. descript. : 2
Total impact score: 116	Total impact score: 120	Total impact score: 114
shayestegi : baznegari	shayestegi : baznegari	shayestegi : baznegari
khatomashi : tadvin	khatomashi : tadvin	khatomashi : tadvin
bastar sazi: farhang	bastar sazi: farhang	bastar sazi: farhang
hemayat : taahod	hemayat : taahod	hemayat : taahod
barnamerizi: sh.estedad	barnamerizi: tahlil	barnamerizi: sh.estedad
shenasaei : kh.shenasi	shenasaei : kh.shenasi	shenasaei : houshyari
amouzes : enteghal	amouzes : enteghal	amouzes : enteghal
Scenario No. 3	Scenario No. 6	Scenario No. 9
Consistency value : 0	Consistency value : -1	Consistency value : -1
Incons. descript. : 0	Incons. descript. : 1	Incons. descript. : 1
Total impact score: 117	Total impact score: 115	Total impact score: 121
shayestegi : baznegari	shayestegi : a.mehvari	shayestegi : a.mehvari
khatomashi : tadvin	khatomashi : tosea	khatomashi : tadvin
bastar sazi: farhang	bastar sazi: farhang	bastar sazi: farhang
hemayat : taahod	hemayat : taahod	hemayat : jav
barnamerizi: t.amouzes	barnamerizi: taein	barnamerizi: t.amouzes
shenasaei : kh.shenasi	shenasaei : houshyari	shenasaei : houshyari
amouzes : enteghal	amouzes : enteghal	amouzes : enteghal

محتمل‌ترین سناریوها دو سناریو با شاخص سازگاری «۰» و با امتیاز بسیار بالا و احتمال وقوع بیشتر می‌باشد؛ بنابراین این دو سناریو بر سایر سناریوها ارجحیت دارد. ماهیت این نرم‌افزار به کاهش ابعاد احتمالی وقوع سناریوها از صدها سناریو به چند سناریوی محدود با احتمال وقوع بالاست. سناریوی محتمل در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳. سناریوی محتمل (Source:By author)

سناریو	وضعیت	ارزش پایداری
سناریو اول	شایستگی ها و توانایی های کلیدی: بازنگری مدام تعیین خطمشی جانشین پروری: تدوین طرح مسیر شغلی چندبعدی بسترسازی ارزشی: فرهنگ سازمانی حمایت و پشتیبانی سازمانی: تعهد سازمان به اجرای جانشین پروری برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری: توسعه و آموزش شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها: خویشتن شناسی آموزش و بهسازی استعدادها: انتقال دانش و یادگیری سازمانی	*
سناریو دوم	شایستگی ها و توانایی های کلیدی: بازنگری مدام تعیین خطمشی جانشین پروری: توسعه بر مبنای شایستگی بسترسازی ارزشی: فرهنگ سازمانی حمایت و پشتیبانی سازمانی: تعهد سازمان به اجرای جانشین پروری برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری: شناسایی استعدادها شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها: خویشتن شناسی آموزش و بهسازی استعدادها: انتقال دانش و یادگیری سازمانی	*

```

=====
Scenario No. 1
Consistency value : 0
Incons. descript. : 0
Total impact score: 117
-----
shayestegi : baznegari
khatomashi : tosea
bastar sazi: farhang
hemayat : taahod
barnamerizi: sh.estedad
shenasaei : kh.shenasi
amouzeshe : enteghal
=====

```

```

=====
Scenario No. 2
Consistency value : -1
Incons. descript. : 2
Total impact score: 116
-----
shayestegi : baznegari
khatomashi : tadvin
bastar sazi: farhang
hemayat : taahod
barnamerizi: sh.estedad
shenasaei : kh.shenasi
amouzeshe : enteghal
=====

```

شکل ۱. سناریوهای محتمل با ارزش پایداری (Source:By author)

سناریو محتمل

این سناریو مهم‌ترین و محتمل‌ترین سناریو، در جهت تحقق اهداف، براساس مدل توسعه‌یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد آینده‌پژوهی است و اگرچه شامل تمام اهداف و آرمان‌های مطلوب آن نیست، ولی حاکی از وجود روندهای مثبت در جهت تحقق آن‌ها است. این سناریو در خصوص بعد شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، تعیین خط‌مشی جانشین پروری، بسترسازی ارزشی، حمایت و پشتیبانی سازمانی، برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، آموزش و بهسازی استعدادها و به ترتیب ساختار «بازنگری مدام»، «تدوین طرح مسیر شغلی چندبعدی»، «فرهنگ‌سازمانی»، «تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری»، «توسعه و آموزش»، «خویش‌شناسی»، «انتقال دانش و یادگیری سازمانی» را شامل می‌باشد. این مؤلفه‌ها در سازگارترین حالت ممکن قرار دارند.

در بین سناریوهای ممکن، دو سناریوی باورکردنی با ارزش پایداری (۱-) وجود دارد. دو سناریوی باورکردنی در جدول شماره ۴ آورده شده است. سناریوهای باورکردنی احتمال وقوع کمتری نسبت به سناریوهای محتمل دارند.

جدول ۴. سناریوهای باورکردنی با ارزش پایداری (۱-) (Source:By author)

سناریو	وضعیت	ارزش پایداری
سناریو اول	شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی: بازنگری مدام تعیین خط‌مشی جانشین‌پروری: تدوین طرح مسیر شغلی چندبعدی بسترسازی ارزشی: فرهنگ‌سازمانی	-۱
سناریو دوم	شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی: انتخاب کاندیداها تعیین خط‌مشی جانشین‌پروری: تدوین طرح مسیر شغلی چندبعدی بسترسازی ارزشی: فضیلت اخلاقی مدیر	-۱

بنابراین، با توجه به جدول شماره ۴ محتمل‌ترین و قوی‌ترین سناریوها آورده شده است که از احتمال وقوع بسیار بالایی برخوردار هستند. در جدول شماره ۵ نیز سناریوهای باورکردنی با سازگاری (۱-) آورده شده است که نسبت به سناریوهای محتمل سازگاری کمتری دارند. قابل توجه است که از سناریو ۱۰ تا ۲۲ به دلیل ناسازگاری بالا به آن‌ها اشاره‌ای نمی‌شود.

جدول ۵. آثار متقابل هر یک از حالت ها بر یکدیگر (Source:By author)

	sh								kh		ba		he		br					se		am			
	sh1	sh2	sh3	sh4	sh5	sh6	sh7	sh8	kh1	kh2	ba1	ba2	he1	he2	br1	br2	br3	br4	br5	se1	se2	am1	am2		
shayestegi																									
entekhab									1	2	2	2	2	2	1	1	0	1	4	5	4	1	2	2	
tosea									3	5	2	4	5	3	1	2	1	4	2	2	3	1	2	4	
arzyabi									3	2	4	5	3	1	2	2	4	2	5	3	1	2	3	2	
a.raftari									3	1	4	0	2	3	1	4	2	3	1	2	3	4	2	3	
a.modiriyati									2	1	2	3	4	2	3	1	4	2	3	1	2	4	2	4	
a.mehvari									3	2	4	2	1	4	3	1	4	2	3	1	4	2	1	4	
ertebatat									3	2	4	2	1	4	3	2	1	4	3	1	2	4	1	2	
baznegari									3	2	4	2	2	5	3	4	2	3	2	1	4	2	3	3	
khatomashi																									
tosea	3	2	1	2	3	5	3	5			5	2	1	2	2	3	0	1	4	3	2	1	3	2	
tadvin	3	2	1	2	2	3	0	4			1	4	4	4	2	3	5	4	2	2	3	1	2	3	
bastar sazi																									
farhang	3	2	1	1	4	2	3	5	1	2			3	2	1	4	2	3	2	0	1	4	2	4	
fazilat	3	2	5	2	1	4	2	3	4	2			3	5	1	2	0	1	4	2	5	2	3	2	
hemayat																									
jav	3	2	0	4	0	5	2	5	2	5	3	2			5	4	2	3	5	2	1	4	2	5	
taahod	3	2	5	2	0	1	2	5	2	3	3	2			3	5	5	2	3	3	1	1	2	2	
barnamerizi																									
taein	2	1	4	2	3	5	4	2	2	1	2	1	1	2						3	2	5	3	1	
sh.estedad	2	3	3	3	1	2	1	3	2	2	1	2	1	1						2	3	3	2	3	
t.amouzes	2	2	2	2	4	1	3	2	1	1	4	3	4	2						1	2	3	2	2	
tahlil	2	2	2	1	2	4	2	1	3	4	2	1	2	3						5	1	1	1	5	
tarvij	1	4	1	5	5	1	3	2	2	2	5	1	5	2						2	3	5	3	4	
shenasaei																									
moarefi	2	2	2	4	2	5	4	1	1	5	1	1	1	1	1	2	3	4	3					4	3
kh.shenasi	5	1	5	2	1	2	2	4	2	1	4	4	4	4	2	1	2	5	2					2	2
houshyari	3	3	4	1	4	5	1	2	3	2	2	2	2	2	5	2	0	1	1					1	5
amouzes																									
behsazi	1	2	2	3	2	2	5	3	4	2	3	4	3	3	3	3	1	2	3	1	3	4			
enteghal	4	1	3	2	5	5	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2			
Balance:	18	13	17	11	17	20	12	22	12	12	16	11	11	14	16	20	13	13	14	11	13	13	13	19	

بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد ۲۲ سناریو محتمل برای این پژوهش وجود دارد ولی به دلیل ناسازگاری بالا تنها به چهار سناریو می‌رسیم. دو سناریو با ارزش پایداری صفر یعنی بالاترین احتمال را دارند که عبارت‌اند از:

سناریو محتمل اول شامل (شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی: بازنگری مدام؛ تعیین خط‌مشی جانشین پروری: تدوین طرح مسیر شغلی چندبعدی؛ بسترسازی ارزشی: فرهنگ‌سازمانی؛ حمایت و پشتیبانی سازمانی: تعهد سازمان به اجرای جانشین پروری؛ برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری: توسعه و آموزش؛ شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها: خویشتن‌شناسی؛ آموزش و بهسازی استعدادها: انتقال دانش و یادگیری سازمانی) و سناریو محتمل دوم شامل (شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی: بازنگری مدام؛ تعیین خط‌مشی جانشین پروری: توسعه بر مبنای شایستگی؛ بسترسازی ارزشی: فرهنگ‌سازمانی؛ حمایت و پشتیبانی سازمانی: تعهد سازمان به اجرای جانشین پروری؛ برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری: شناسایی استعدادها؛ شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها: خویشتن‌شناسی؛ آموزش و بهسازی استعدادها: انتقال دانش و یادگیری سازمانی) می‌باشد.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش خدایپرست و همکاران (۱۴۰۳) امینی دهقانی و همکاران (۱۴۰۲) رحیمی و صادقی آرانی (۱۴۰۲) اسماعیل زاده و همکاران (۱۴۰۲) تیموری و همکاران (۱۴۰۱) پجاجیلی (۱۴۰۱) بنو و همکاران (۲۰۲۲) دهلان و همکاران (۲۰۲۱) همسو می‌باشد. حاجیلی (۱۴۰۱) نشان داد انگیزش نیروهای مستعد، شناسایی و به رسمیت شناختن، حمایت شغلی ویژه از نیروهای مستعد و خلاقیت و نوآوری بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد. با عنایت به اینکه کارکنان از جذب استعدادها، شناسایی و کشف استعدادها، حمایت ویژه از استعدادها، حفظ استعدادها راضی نمی‌باشند، لذا می‌بایست جذابیت‌های خدمت، حمایت مدیران از افراد مستعد و ارائه پاداش به کارکنان کارآمد را افزایش و در واگذاری شغل‌ها به شایستگی و تخصص افراد توجه خاص صورت پذیرد. تیموری و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند نظام مدیریت منابع انسانی شایسته محور مشتمل بر پنج مضمون اصلی شامل شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری است. همچنین یافته‌های حاصل از معادلات ساختاری نشان‌دهنده این است که از میان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات شایسته محور دارای بیشترین مقدار تأثیر بر مدیریت جانشین‌پروری است.

سناریو محتمل اول و سناریو محتمل دوم به ترتیب بالاترین احتمال وقوع را دارند. به عبارتی، مؤلفه بازنگری مداوم از شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی و تدوین طرح مسیر شغلی از تعیین خط و مشی و به همین ترتیب تا انتقال دانش از آموزش و بهسازی وقتی در کنار یکدیگر قرار گیرند، بهترین سناریو برای هدف مورد نظر محسوب می‌شوند. بعد از ارزش پایداری صفر، منفی یک سناریوهای باورکردنی با ارزش پایداری (-۱) که از دسته قبلی احتمال وقوع کمتری دارند قرار می‌گیرد. پس در این کار که در مجموع از ۹ سناریو قابل قبول داریم تنها ۴ سناریو در محتمل‌ترین حالت وجود دارد که به آن اشاره شده است. در خصوص سناریوها اینکه هر بعد شامل چند مؤلفه هست که مثلاً شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی: بازنگری مدام مؤلفه‌ای از آن است که در ارتباط با سایر مؤلفه‌ها از ابعاد دیگر یک سناریو با ارزش پایداری صفر را تشکیل می‌دهد؛ درحالی که همین مؤلفه از این بعد با مؤلفه‌ای دیگر سناریویی با ارزش پایداری منفی یک را شکل می‌دهد. پس این ظن که وجود یک مؤلفه در چند سناریو با ارزش پایداری متفاوت غلط باشد، اشتباه است. قرارگیری مؤلفه‌ها، شاخص‌ها، ابعاد مختلف در کنار یکدیگر در حالت‌های مختلف شکل‌دهنده سناریوهای متعدد و متفاوت با احتمال وقوع متفاوت است.

بازنگری مداوم: براساس نتایج یعنی سازمان‌های دانش‌محور بایستی دائماً در حال بازنگری و باز مهندسی فعالیت‌های قبلی را مدنظر قرار داده و در زمینه منصب‌های کلیدی در سازمان و تعیین شرح شغل دقیق آن‌ها در این حوزه می‌تواند مفید باشد؛ به‌طوری‌که وظایف منصب‌ها مشخص بوده، با یکدیگر تداخل نداشته باشند، و جمع وظایف، مشاغل مأموریت کلی سازمان را پوشش دهد. این رویکرد نگاه مجدد به فرایندها و یکپارچه کردن آن‌ها است که برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری نیازمند ساختار جدیدی در راستای اهداف کلی سازمان است. به عبارتی، پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در ساختار موجود صورت نمی‌گیرد؛ بلکه نیازمند ساختاردهی دوباره مطابق با نگاه فرایندی که از دل بازنگری مداوم بیرون می‌آید، می‌باشد. این مهم به‌عنوان ظرفی برای

پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پرور است. همچنین بازنگری در اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش در جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزش محور با استفاده از فنون تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش سازمانی مفید و کارآمد و استفاده از فرایندها و راه و روش‌های تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش در بین مدیران و جانشینان آنها می‌تواند در آینده مفید واقع گردد.

تدوین طرح مسیر شغلی چندبعدی: سازمان‌های دانش‌محور برای موفقیت در آینده باید چارت سازمانی فعلی خود را بررسی نماید و مسیر رشد و تکامل هر فرد را ترسیم کنند و آموزش‌های لازم برای تصدی پست بالاتر به کاندیدا داده شود. به‌طور مثال در ابتدا مشخص باشد که برای پست مذکور چه مهارت‌هایی لازم است و از اهداف کلی شرکت و گفت‌وگوهایی که با مدیریت داشته‌اند، به‌عنوان یک راهنما استفاده کنند. شاید قدم اول بیش‌ازحد ساده به نظر برسد، اما این مرحله به شما کمک می‌کند تا بدانید که اعضای سازمان چگونه در کنار هم قرار می‌گیرند و یکدیگر را تکمیل می‌کنند. در حین حرکت به سمت جلو، به این شناخت و درک نیاز دارند. همچنین، مدیران باید کارگاه‌های آموزشی، پرورشی و ضمن خدمت را به‌منظور آگاهی کارکنان از توسعه مسیر شغلی، احتمال ارتقا و مسئولیت‌های شغل فعلی و احتمالی آینده برگزار کنند و کارکنان نیز لازم است خود را به شرکت در این کارگاه‌ها ملزم کنند. بدین منظور، ضروری است برنامه جانشین‌پروری به‌عنوان ابزاری برای شناسایی نیازهای قابل توجیه آموزشی و پرورشی کارمندان مورد توجه قرار بگیرد.

فرهنگ سازمانی: در راستای توسعه فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور در ارتقا و انتصاب کارکنان، در سیستم‌هایی نظیر ارزیابی عملکرد و اعطای پاداش، باید رفتارهای جانشین‌پروری مدیران (نظیر مشارکت فعال، مربیگری، شرکت در برنامه‌های توسعه‌ای و ...) مورد تأکید قرار گرفته تا مدیران با درک اهمیت موضوع، نسبت به تسهیل امور، نقش تأثیرگذار خود را ایفا نمایند. همچنین، بهبود و انطباق با سیستم‌های دیگر و نوین همانند مدیریت ارتباطات و روابط و برنامه‌ریزی استراتژیک فرهنگی نیاز است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در کنار پیاده‌سازی جانشین‌پروری به‌صورت جدی به امر به‌روزرسانی و مدیریت فرهنگ جانشین‌پروری نیز توجه ویژه صورت گیرد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تنها زمانی مؤثر است که مدیریت ارشد از همه برنامه‌های توسعه فردی کارکنان پشتیبانی کند و با فرهنگ سازمانی، چشم‌انداز و اهداف استراتژیک سازمان مرتبط و همسو باشد و از استراتژی سازمان گرفته شده باشد.

تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری: در صورتی که سازمان فرایند جانشین‌پروری را در سازمان اجرا کند و تمامی مراحل را به‌طور کامل و مطلوب انجام دهد، اما تعهدی در جهت پیگیری و استفاده از توانایی‌های جانشینان نداشته باشد و در جهت استفاده از این استعدادها تلاش نکند، فرایند جانشین‌پروری با شکست مواجه خواهد شد. بنابراین، ایجاد یک فرهنگ سازمانی حمایت‌گر و متعهد از طریق مشارکت فعال مدیریت ارشد و مدیران اجرایی در برنامه‌های توسعه‌ای و سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش که وفاداری و تعهد مدیریت ارشد سازمان را تقویت کند بسیار مهم است. لذا، برنامه‌های ایجاد تعهد به استقرای برنامه جانشین نظام‌مند باید با اهداف بلندمدت و راهبردی سازمان مرتبط باشد، برای ارتقای توانمندی کارکنان و جانشین ساختن آنها در پست‌های بالاتر برنامه مدونی در سازمان وجود

داشته باشد و این برنامه مورد پذیرش مدیران سازمان باشد. همچنین، برای شروع این برنامه طرح عملی و بودجه کافی در سازمان موجود باشد. در این صورت است که می‌توان به وضعیت مطلوب رسید.

توسعه و آموزش: برنامه‌های جانشینی باید با کلیه سیستم‌ها و برنامه‌های منابع انسانی سازمان از جمله آموزش و توسعه، هم‌اندیشی کلیه مدیران بخش‌ها و واحدهای کاری مرتبط باشد. همچنین، از نتایج کاری یکدیگر در طرح‌ها و برنامه‌های خود بهره‌جویند. برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی، جزو اهداف بلندمدت قرار گیرد و برای اجرای این برنامه بودجه و وقت کافی اختصاص داده شده و برای شناسایی استعدادهای موجود که به صورت بالقوه امکان ارتقا به پست‌های بالاتر را دارند، مدیران باید بتوانند به‌درستی عملکرد زیردستان را ارزیابی کنند. همچنین با آموزش کافی کارکنان را برای ارتقا به مسئولیت‌های آینده آماده سازند. چراکه پرورش کارکنان می‌تواند ابزاری برای آگاهی فرد و یادگیری سازمانی باشد.

خویش‌شناسی: در این مورد ابتدا کاندیدای تصدی پست بالاتر بایستی خود قدم اول را بردارد و تعهد به یادگیری را در خود افزایش داده و برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی را به‌طور کامل دنبال کند زیرا آموزش افراد به پاسخگو بودن آن‌ها برای مسئولیت‌های شغل فعلی‌شان کمک می‌کند و آنان را برای ارتقا به مسئولیت‌های آینده آماده می‌سازد. این سناریو می‌تواند ابزاری برای آگاهی فرد و یادگیری سازمانی کارکنان باشد.

انتقال دانش و یادگیری سازمانی: در این زمینه بایستی جلسات منظم و مستمر برای تبادل اطلاعات میان مسئولین و کارکنان برگزار شود، کارکنان را تشویق نمایند تا دانش خود را به اشتراک بگذارند. برنامه لازم برای یادگیری و جانشین‌پروری در آموزش عالی می‌تواند به‌منظور توسعه مؤثر استعدادها و گام مهمی در خصوص برنامه‌ریزی برای ایجاد مخزن مؤثری از استعدادهای دانشگاهی با هدف اجرای وظایف مدیریتی در بخش‌های مختلف محسوب شود. پس با مقایسه نظام‌مند بین توانایی‌های فعلی افراد و توانایی‌های موردنیاز آینده آنان و یادگیری و انتقال دانش برای سازمان می‌توان این خلأها را پر و طرحی روشن را فراهم کند تا به‌وسیله آن افراد برای ارتقای شغلی آماده شوند. باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهادت زیر ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌گردد تا قبل از آغاز فرایند جانشین‌پروری، کاندیدای موردنظر مورد ارزیابی قرار گیرد که آیا توانایی و استعداد لازم برای شرکت در این فرایند و پرورش را دارد یا خیر و آیا می‌تواند جانشین مناسبی باشد یا خیر و توانایی لازم برای اداره آن شغل یا پست را ندارد.
- برای ارتقاء کارکنان و جانشین نمودن آن‌ها در پست‌های بالاتر برنامه‌ای مدون داشته باشند و این برنامه صورت طرح برنامه‌ای پذیرفته‌شده از سوی مدیران نهاده‌گردد.
- مدیران با به‌کارگیری سیستم ارزیابی نیرو و ارتقا از درون سازمان، اعمال ساعات کاری مناسب، در نظر گرفتن حقوق و مزایای کافی و انعقاد قراردادهای استخدامی با امنیت بالا و ایجاد تسهیلات رفاهی و تفریحی را در دستور کار خود قرار دهد.

- با توجه به اینکه منابع انسانی ارزشمندترین دارایی هر سازمان می‌باشد و استفاده صحیح و مناسب از این دارایی، یک مزیت رقابتی پایدار به حساب می‌آید، لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران به این دارایی سازمان توجه بیشتری کنند با ارزیابی عملکرد آنان برای رسیدن به مسیر توسعه شغلی قابل لمس و شفاف نیاز تلاش شود همچنین پیشنهاد می‌شود قبل از ارزیابی عملکرد پاداش‌هایی را در نظر بگیرند که انگیزه لازم را پدیدآورده و عملکرد خود را ارتقا دهند.
- بازنشر و استفاده از مفهوم تعیین خط‌مشی جانشین‌پروری در فرآیندهای جانشین‌پروری و در نظر داشتن یک خط‌مشی مناسب و کاربردی برای جانشین‌پروری و لزوم استفاده از این فرایند در مراحل جانشین‌پروری و حرکت بر مبنای خط‌مشی و استفاده از خط‌مشی و راهبرد در جانشین‌پروری.
- پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های دانش‌محور از مؤلفه ترویج جانشین‌پروری استقبال و استفاده نمایند و توجه داشته باشند که بدون گسترش و ترویج این مفهوم در سازمان و بها ندادن به آن در سازمان موجب خواهد شد تا این فرایند فقط جنبه نمادین داشته باشد و در جهت ارتقای آن و به‌کارگیری مناسب از آن، فعالیت مطلوبی صورت نپذیرد.
- با توجه به تأثیر مستقیم پیاده‌سازی موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری در بهره‌وری سازمانی، پیشنهاد می‌گردد که شرایط الزام برای اجرای این قبیل برنامه‌های سازمانی بیش‌ازپیش فراهم گردد چراکه امروزه سازمان‌هایی موفق هستند و می‌توانند در صحنه رقابت باقی بمانند که بتوانند یک گام از هم‌تایان خود جلوتر بوده و مزیت رقابتی برای ارتقای عملکرد سازمانی فراهم نمایند بنابراین لزوم اجرای چنین برنامه‌هایی برای تمام مدیران و مسئولین روشن است.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

تأیید اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مقاله اخذ شده است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Alvani, S. M., Seyed Naqvi, M. A., & Zare Bozorgabadi, R. (2016). The Position of Core Competencies in Succession Planning. *Public Management Perspective Quarterly*(27), 41-62. <https://sid.ir/paper/207638/fa> [In Persian]
- Amini Dehaghi, A., Nazari, R., Badami, R., & Mohammadian, F. (2024). The conceptual analysis of the succession of female managers based on interactionism and structuring: (Study of championship and professional sport). *Sport Management Studies*, 16(83), 215-240. <https://doi.org/10.22089/smrj.2023.13812.3786> [In Persian]
- Azar, A., & Khorrami, A. (2021). Provide a Framework of the Success Factors of Succession Planning in Knowledge - Based Organizations. *ORMR*, 10(3), 1-23. <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-42886-fa.html> [In Persian]
- Bano, Y., Omar, S. S., & Ismail, F. (2022). Succession Planning Best Practices for Large and Small Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.36941/mjss-2022-0013>
- Barner, R. (2018). *Bench strength: Developing the depth and versatility of your organization's leadership talent*. Amacom Books.
- Dahlan, D. A., Omar, R., Suzilawati, K., & N., A. (2021). A systematic review of succession planning in higher education. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.12.010>
- Dahmardeh, M. R., Pourshahabi, V., Kamalian, A. R., & Salaerzahi, H. (2024). Presenting a model for the establishment and maintenance of expert human resources in the government organizations of Sistan and Baluchestan province. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 267-281. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.472390.1401> [In Persian]
- Danyali Deh Hoz, M., Allameh, S. M., & Safari, A. (2019). Designing a Model of Succession Management with an Approach of the Grounded Theory. *Transformation Management Journal*, 10, 105-140. <https://doi.org/10.22067/pmt.v10i1.61676> [In Persian]
- Esmailzadeh, M. J., Khandouzi, B., & Sanaeipour, H. (2023). Presenting a model of skill training succession in family businesses in the food industries of Khorasan Razavi. *Skill Training*, 11(4), 193-230. <https://civilica.com/doc/1771186> [In Persian]
- Farokhi, A., Bagherzadeh, M. R., Tabari, M., & Mehrara, A. (2021). Challenges of Implementing the Succession Mechanism in Government Organizations (Case Study - Tehran Municipality). *New Perspectives in Human Geography*, 14(3), 798-821. <https://doi.org/20.1001.1.66972251.1400.13.3.37.0> [In Persian]
- Hajili, R. (2022). *Investigating the impact of employee talent management on the development of succession planning in education in Urmia city* 8th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran. <https://civilica.com/doc/1511058> <https://civilica.com/doc/1511058> [In Persian]
- Hughes, D., Saw, R., Perera, N. K., Mooney, M., Walleth, A., & Cooke, J. (2020). The Australian Institute of Sport framework for rebooting sport in a COVID-19 environment. *J Sic Med Sport*, 23, 39-63. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2020.05.004>
- Janahmadigol, M., Rezaiefar, H., & Hakimpur, H. (2023). A Meta-Analysis on Factors Affecting Succession Management in Public Organizations. *Public Management Researches*, 16(60), 191-218. <https://doi.org/10.22111/jmr.2022.40653.5662> [In Persian]
- Khodaparast, M., Kiakojoury, D., Mortazavi Amiri, S. J., & Jafari Kalarijani, S. A. (2024). Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 193-220. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.384659.1160> [In Persian]
- Le, I., Miller, B., & Miller, D. (2021). Family businesses under COVID-19: Inspiring models – Sometimes. *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100452>

- Momeni, S., Jamshidi, F., & S., M. (2020). Identifying and prioritizing factors affecting succession planning in the fire department using an interpretive structural modeling approach. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(15), 46-72. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/595> [In Persian]
- Mostafapour, Z. (2018). *Succession Development Based on Merit Selection: A Step Towards Organizational Transformation* econd International Congress and Third Conference on Community Empowerment in the Field of Humanities and Educational Studies, Tehran. <https://civilica.com/doc/772255> <https://civilica.com/doc/772255> [In Persian]
- Oduwusi, O. (2018). Succession Planning as a Key to Effective Managerial Transition Process in Corporate Organization. *American Journal of Management Science and Engineering*, 3(1), 1-6. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20180301.11>
- Rahimi, H., & Sadeqi-Arani, Z. (2024). The Development of a Model of Succession Management System in Water and Sewage Industry: A Case Study of Water and Sewage Company in Kashan. *Kashan Shenasi*, 16(2), 181-214. <https://doi.org/10.22052/kashan.2023.252499.1072> [In Persian]
- Ranjbar, F., Salehi, M., Ahmadi, E., & Shahamat, N. (2021). Identify the components of succession management in cultural organizations. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(5), 45-57. <https://doi.org/10.30495/jedu.2022.27669.5538> [In Persian]
- Rayburn, W., Kevin Grigsby, R., & Brubaker, L. (2015). The Strategic Value of Succession Planning for Department Chairs. *Academic Medicine*, 91(4). <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000990> [In Persian]
- Romejko, M. A. (2019). *Key characteristics of a succession planning program at a government research center*. Pepperdine University.
- Sina, F. S., Mohammadi Chalmardi, H., & Emadian, S. O. (2021). The Relationship between Learning Organization and Organizational Learning with the Mediating Role of Empowering Education Staff in East Mazandaran Province. *MEO*, 10(2), 109-130. <http://journalieaa.ir/article-1-224-fa.html> [In Persian]
- Tayyar, S., Allameh, S. M., & Siadat, S. A. (2020). Identifying and explaining observable behaviors of succession culture in the Iranian insurance industry. *Insurance Journal (Insurance Industry)*, 35(2), 129-174. <https://sid.ir/paper/385134/fa> [In Persian]
- Teimouri, H., Shahin, A., & Karimi, A. (2022). Providing a Competent-Based Human Resource Management Model with a Succession Approach. *Journal of Applied Sociology*, 33(2), 69-92. <https://doi.org/10.22108/jas.2021.126789.2043> [In Persian]
- Zare Bozorgabadi, R. (2017). *Succession Development Model Based on Core Competencies and Strategic Capabilities in the Martyrs and Veterans Affairs Foundation of the Islamic Revolution* [PhD Thesis, Allameh Tabatabaei University]. Management and Accounting.[In Persian]