

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 3, Issue 9 Spring 2024 P.P. 23-48		
Research Paper			
A Mixed Study of Facilitating Factors of Organizational Learning in the Framework of Succession Fatemeh Akbari¹, Kaveh Teymoornejad², Mehdi Kheirandish³ 1. Ph.D. Candidate in Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Islamic Azad ,Qazvin , Iran. E-mail: Ak88960969@gmail.com 2. Assistant Prof., Department of Public Management, Faculty of Management , Islamic Azad University, Tehran Center Branch, Tehran, Iran. E-mail: Kav.teymoornejad@iauctb.ac.ir 3. Professor, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: Kheirandish@ssau.ac.ir			
Article Information		Abstract	
Accepted: 2024/01/03 Received: 2024/03/15 Keywords: Learning, Organizational Learning, Succession.		Background & Purpose: Corporate governance has become very important in the contemporary period with the growth and development of companies in developed and emerging economies. Based on this, in the current research, considering the importance of the airport sector, the design of the corporate governance model with the commercialization approach of the country's airports has been discussed. Methodology: This study is an applied research that has been done with a mixed method. In the qualitative part, the theme analysis strategy was used and in the quantitative part, the survey strategy was used. Semi-structured interview and questionnaire were used to collect data. Interviews with 10 experts were conducted in a snowball fashion until the theoretical saturation stage. The statistical population in the quantitative part included 263 secondary school principals of the Education Organization, 156 of whom were selected as a sample using Cochran's formula. Findings: The model includes five cultural dimensions(creating a suitable learning culture, knowledge sharing among colleagues, an environment of trust and confidence in the organization, a culture of learning and teaching, and an atmosphere of empathy in the organization), educational(system readiness for learning, providing in-service training and Individual growth, setting up research areas in institutions, efficiency and effectiveness of training, investment for professional development of employees, effective learning tools and having active training groups, managerial(sense of managerial stability, effective and efficient performance evaluation system, decentralization, formulation of vision and planning It is strategic, meritocracy, succession management in the organization, learning management in the organization and the rule of systemic thinking in the organization), innovative(readiness to accept changes, redesigning processes and procedures, accepting new ideas in the organization, monitoring environmental changes and smartening education and learning) and individual (employee characteristics and attitude).. Also, the analysis of the quantitative data of the research indicated the suitability of the final model of the research. Conclusion: Facilitating learning in the education organization requires comprehensive planning in the dimensions of the research model.	
Corresponding Author: Kaveh Teymoornejad Email: Kav.teymoornejad@iauctb.ac.ir			
Citation: Akbari, Fatemeh; Teymoornejad, Kaveh and Kheirandish, Mehdi.(2024). A Mixed Study of Facilitating Factors of Organizational Learning in the Framework of Succession. <i>Journal of Air Defense Management</i>, 3(9), 23-48.			



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۳، شماره ۹

بهار ۱۴۰۳

صص ۲۳-۴۸



مقاله پژوهشی

مطالعه‌ای آمیخته از عوامل تسهیل‌گر یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین‌پروری

فاطمه اکبری^۱، کاوه تیمورنژاد^۲، مهدی خیراندیش^۳

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. رایانامه:

Ak88960969@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران. رایانامه: Kav.teimoornejad@iauctb.ac.ir

۳. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Kheirandish@ssau.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: در عصر جوامع بهبود عملکرد سازمان‌ها نیازمند برخورداری از کارکنانی توانمند است. وجود برنامه‌های جانشین‌پروری باعث اطمینان از وجود سرمایه‌های انسانی مورد نیاز خواهد شد. یادگیری موثر نقش مهمی در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری دارد. به لحاظ اهمیت یادگیری در این پژوهش به ارائه الگوی تسهیل یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی پرداخته می‌شود.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۱۰/۱۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۱۲/۲۵

کلیدواژه‌ها:

روش‌شناسی: این مطالعه، یک پژوهش کاربردی است که به روش آمیخته انجام شده است. در بخش کیفی از راهبرد تحلیل مضمون و در بخش کمی از راهبرد پیمایش استفاده شد. از مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. مصاحبه‌ها با ۱۰ نفر از خبرگان به صورت گلوله‌برفی تا مرحله اشباع نظری انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل ۲۶۳ نفر از مدیران مدارس متوسطه سازمان آموزش و پرورش بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۵۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

یافته‌ها: الگوی پژوهش شامل پنج 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)، نوآرانه (آمادگی برای پذیرش تغییرات، بازطراحی فرایندها و رویه‌ها، پذیرش ایده‌های نو در سازمان، پایش تغییرات محیطی و هوشمندسازی آموزش و یادگیری) و فردی (ویژگی‌های کارکنان و نگرش) است. همچنین تحلیل داده‌های کمی پژوهش حاکی از برازش الگوی نهایی پژوهش بود.

یادگیری، یادگیری سازمانی، جانشین‌پروری

نویسنده مسئول:

کاوه تیمورنژاد

ایمیل:

Kav.teimoornejad@iauctb.ac.ir

نتیجه‌گیری: تسهیل یادگیری در سازمان آموزش و پرورش نیازمند برنامه‌ریزی جامع در ابعاد الگوی پژوهش است.

استناد: اکبری، فاطمه؛ تیمورنژاد، کاوه و خیراندیش، مهدی. (۱۴۰۳). مطالعه‌ای آمیخته از عوامل تسهیل‌گر یادگیری سازمانی در چارچوب

جانشین‌پروری. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۳(۹)، ۲۳-۴۸.

مقدمه

با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط سازمان‌ها فزونی یافته، در نتیجه سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تحولات محیطی تطبیق دهند. در این راستا، افزایش تغییر و تحولات محیطی مانند توسعه روزافزون فناوری و افزایش شدت رقابت، سازمان‌ها را وادار کرده است تا برای حفظ، بقا، رشد و توسعه، از وجود افراد مناسب در سطوح مختلف سازمانی برای تصدی مشاغل و وظایف اطمینان حاصل نمایند که در بهترین شکل در مفهوم جانشین‌پروری نمود پیدا می‌کند (جو و شیم، ۲۰۱۰). برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی را تسهیل می‌کنند و با استفاده از آنها، افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب در زمان مناسب برای رسیدن به اهداف کسب و کار قرار می‌گیرند.

براساس پژوهش‌های انجام شده برنامه جانشین‌پروری باید به گونه‌ای طراحی گردد که همه موقعیت‌های اصلی سازمان را در مسیر توسعه وظایف کارکنان پوشش دهد. سازمان‌ها از طریق پرورش کارکنان، متعهد می‌شوند که استعدادهای داخلی خود را پرورش دهند، به گونه‌ای که آنان را با ایجاد احساس رشد و بالندگی تشویق نمایند. اهمیت موضوع جانشین‌پروری بیش از سایرین برای کارفرمایان و صاحبان کسب و کار مشخص و نمایان است. جانشین‌پروری ابزار برنامه‌ریزی راهبردی برای توجه به مسائل ناشی از ترک خدمت افراد است و پلی برای پر کردن شکاف دانشی به وجود آمده در نتیجه ترک خدمت است (جاوید مهر، معقول، نودهی و بینش، ۲۰۱۷). پر کردن شکاف دانشی از طریق تدارک اثربخش بستر یادگیری سازمانی و اجرای اثربخش برنامه‌های یادگیری است.

با توجه به نقش و اهمیت نیروی انسانی در موفقیت سازمان‌ها، سازمان‌هایی می‌توانند بقای خود را در بازارهای رقابتی تضمین نمایند که دارای نیروی انسانی با یادگیری بالا، متعهد به سازمان و ارزش‌های آن و فراتر از منافع شخصی خود، دغدغه تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان را داشته باشند. امروزه از یادگیری بهتر و سریع‌تر به عنوان یکی از منابع مهم قدرت و رمز ماندگاری سازمان‌ها، نسبت به سایر رقبا یاد می‌شود. یادگیری-سازمانی مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و در برگیرنده رفتار سازمانی مشخص است (جاتیندر و سوشیل^۱، ۱۳۹۰). جوهره یک برنامه جانشین‌پروری،

¹. Jatinder and Sushil

شناسایی، آموزش و توسعهٔ افرادی است که بتوانند مشاغل کلیدی را با داشتن دانش و مهارت‌های لازم تصاحب نمایند.

آموزش و پرورش مرجع اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های آموزشی و مسائل مربوط به امور دانش‌آموزان است و نقش چشم‌گیری را در ارتقاء علم و دانش، توسعهٔ پایدار و سرافرازی کشور دارد و همواره در معرض این تغییرات شتابان قرار دارد. ارتباط و تعامل این سازمان با عوامل مختلفی چون دولت و سایر سازمان‌های آموزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی شرایط ویژه‌ای را برای ذینفعان این سازمان خلق کرده است که ضرورت وجود خزانه مناسب استعدادها برای تصدی مشاغل را الزامی نموده است. بر این اساس باید با تدارک بستر مناسب یادگیری زمینه پرورش جانشینان کارآمد را فراهم نمود.

یکی از مباحث عمده در فرآیند برنامه‌ریزی درسی در آموزش و پرورش، تغییر برنامه‌های درسی است. در تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص، بهره‌مندی از برنامه آموزشی جامع و متناسب با نیازهای روز از ابزارهای ضروری به شمار می‌آید و بازنگری و به‌روزرسانی برنامه‌های درسی به عنوان واقعیت جاری نظام‌های برنامه‌ریزی درسی در نظر گرفته می‌شود. ضرورت توجه به این مسئله در مورد برنامه آموزشی دوره‌های آموزشی معلمان اهمیت بیشتری دارد که رسالت آنها آموزش و تربیت نسل‌های آینده است (راستی^۱، ۲۰۱۴). آنچنان که بسیاری از صاحب‌نظران تعلیم و تربیت، بر نقش محوری معلم در تحقق اهداف نظام آموزشی تاکید داشته و اصلاح تربیت معلم را یکی از ضرورت‌های ارتقای کیفیت نظام آموزشی برشمرده‌اند (کرمی و واکاریا ضمهوری^۲، ۲۰۱۶).

جانشین‌پروری یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تامین نیروهای زبده برای پست‌های کلیدی سازمان است (ماندی^۳، ۲۰۱۸). پژوهش‌های انجام شده مرتبط با جانشین‌پروری در کشور بسیار محدود است و بیشتر در سازمان‌های تجاری و صنعتی انجام شده است. در حالی که بخش دولتی کشور نیاز مبرم و اساسی‌تر به برنامه جانشین‌پروری دارد. متأسفانه در بخش دولتی بیشتر مدیران به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در بلندمدت اهمیت نمی‌دهند (گای و سیمز^۴، ۲۰۱۹). ویژگی‌های نظام جانشین‌پروری نباید در تمامی سازمان‌ها یکسان باشد و ویژگی‌های مدیریتی همگی عواملی هستند که باید در هنگام طراحی یک

¹. Rasti

². Karami, Vakaria Zamhorir

³. Mandi

⁴. Krauss

برنامه جانشین‌پروری مد نظر قرار داده شود (کلونیز^۱، ۲۰۰۷). یادگیری در برنامه‌های جانشین‌پروری دارای نقشی اساسی است و چگونگی ابعاد تسهیل‌گر فضای یادگیری برای تدارک و اجرای اثربخش جانشین‌پروری به دغدغه دست‌اندرکاران تبدیل شده است. بر این اساس، در پژوهش به این مساله پرداخته می‌شود که الگوی تسهیل یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین‌پروری در آموزش و پرورش استان قزوین کدام است.

پیشینه پژوهش

اگر چه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به عنوان تعیین راهبران آینده تعریف می‌گردد؛ اما در واقع این برنامه‌ریزی به مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد برای توسعه، از راهبرد کلان‌تر برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (روتوکس^۲، ۲۰۱۹). در این فراگرد نظام‌یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان به دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود؛ در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند در این فراگرد، شایستگی‌های ضروری معین می‌شود و سپس بر آن مبنای، خزانه استعدادهای انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای مناصب فراهم می‌شود.

سیمور نیز جانشین‌پروری را فرصتی برای تازه کردن، از نو ساختن یا جا به جا کردن تشکیلات ثابت سازمان در دنیایی معرفی می‌کند که به سرعت در حال تغییر است. مندی می‌گوید جانشین‌پروری فرایند اطمینان از این موضوع است که جانشینان وجود دارند و این آمادگی را دارند که از سازمان در برابر خطرات احتمالی آینده محافظت کنند. با اجرای جانشین‌پروری خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان به جریان در می‌آید و سازمان از طریق معرفی شیوه جدید نگرش به موضوعات از عهده تغییرات برمی‌آید (آذر و سلیمانی، ۱۳۹۹).

جانشین‌پروری در مدیریت؛ جانشین‌پروری بخشی از برنامه‌ریزی منابع انسانی است که با استراتژی کلی سازمان منطبق است. هر داده، اطلاعاتی حیاتی برای تصمیم‌گیری روزمره در سازمان‌ها و ابزار مهمی برای بهسازی افراد است. همچنین این نظام، یکی از مهمترین ساختارهای موجود برای اطمینان از این است که سازمان‌ها کارکنان داخلی خود را پرورش می‌دهند تا نیروی کار آینده خود را تأمین کنند. آنچه در فرایند جانشین‌پروری مورد توجه قرار می‌گیرد این است که سازمان قبل از اجرای این نظام، باید از آمادگی لازم برخوردار باشد.

¹. Clunies

². Routhieaux

وجود مجموعه‌ای از آمادگی‌ها و زمینه‌ها می‌تواند الزامات سازمان را برای اجرای نظام جانشین‌پروری نشان دهد و از آن جمله تعهد مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی مناسب و پذیرنده و برنامه‌ریزی مالی و اجرایی قابل ذکر است. اگرچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به شکل ساده، تعیین رهبران آینده تعریف می‌شود در واقع، این برنامه‌ریزی نشأت گرفته از راهبرد سرمایه‌های انسانی به عنوان فرایندی ارادی به منظور اطمینان از تداوم رهبری در مناصب کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و سرمایه دانش برای آینده و تشویق افراد به توسعه است. دولت آلبرتا (۲۰۰۴) نیز آن را نگرشی نظام‌مند برای اطمینان یافتن از داشتن همیشگی بهترین استعدادها از طریق کمک به توسعه این افراد تعریف می‌کند. (ذاکری و همکاران، ۱۳۹۸)

یادگیری سازمانی

امروزه واژه یادگیری برداشت جدیدی دارد که با مفهوم آن در نظریه‌های اداری و سازمانی در چند دهه قبل متفاوت است، به علت ماهیت پیچیده مسایل امروزی پیشرفت‌های تکنولوژی، محیط ناپایدار و به ویژه تغییر ارزش‌های فردی و گروهی، اینک تأکید بر فرآیند نوین توزیع و نشر اطلاعات و دانش درباره مسایل اجتماعی و سازمانی است، به نحوی که اتخاذ راه‌حل‌های عملی‌تر برای بررسی این مسایل و همچنین مشارکت دریافت‌کننده اطلاعات را در تمامی مراحل تنظیم و اجرای خط‌مشی‌ها میسر سازد (برنولاک^۱، ۱۹۹۷؛ به نقل از جوانمرد و سخایی، ۱۳۹۸).

یاد گرفتن به معنای تقویت دانایی، به کمک تجربه است که از پیگیری امور به دست می‌آید. یادگیری به طور مداوم در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می‌آید و کنترل آن تقریباً دشوار است اما به واسطه‌ی این یادگیری، دانشی پایدار تولید شده و فرد یادگیرنده این توانایی را می‌یابد که هنگام برخورد با موقعیت‌های مختلف، رفتاری اثربخش داشته باشد. یادگیری، خلق و آفرینش معانی و مفاهیم سودمند است که به دو صورت فردی یا گروهی صورت می‌پذیرد. یادگیری به خلق دانش (صریح و ضمنی) منجر می‌شود و این دانش، عدم اطمینان و غیر قابل پیش‌بینی بودن امور و محیط را کاهش می‌دهد. یادگیری، ابزاری تکنیکی جهت رسیدن به هدف خاص افزایش کارایی و اثربخشی است. یادگیری، قلب تغییر، تحول و بهبود سازمانی است و سنگه (۱۹۹۰)، چهار عنصر اقدام، تأمل، ارتباط و تصمیم را عناصر اصلی یادگیری سازمانی می‌داند (سبحانی نژاد، شهابی و یوز باشی، ۱۳۹۵).

^۱. Bernolak

یادگیری سازمانی، مفهومی پیچیده و چند بعدی است که از منظر رشته‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. به دلیل میان‌رشته‌ای بودن یادگیری سازمانی، یافتن تعریفی واحد و مورد توافق محققان دشوار است. اما همان‌گونه که سنگه ۱ (۱۹۹۷) خاطر نشان می‌کند، تقریباً تمامی تعاریف ارائه شده از یادگیری سازمانی دربرگیرنده دو نوع تغییر شناختی و رفتاری هستند. جنبه شناختی با مفاهیمی چون کسب دانش، فهم و بینش‌های جدید سروکار دارد. در حالی که جنبه رفتاری تغییر به ایجاد تغییر واقعی یا بالقوه در رفتار فرد یادگیرنده اشاره می‌کند (دیویس ۲، ۲۰۰۳، به نقل از قربانی زاده، ۱۳۹۷).

یادگیری سازمانی فرایندی است که از سه مرحله متفاوت تشکیل شده است؛ الف) کسب (تولید) اطلاعات: که به گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به نیازها و ترجیحات مشتریان و نیروهای مؤثر در تقویت نیازها و خواسته‌های آنان اشاره دارد. ب) نشر و توزیع اطلاعات؛ فرایندی است که طی آن اطلاعات مربوط به بازار در درون یک شرکت خاص مبادله می‌شود. ج) تعبیر و تفسیر مشترک؛ فرایندی است که طی آن اطلاعات معنادار می‌شود؛ البته با در نظر گرفتن محدودیت‌های موجود در انتقال اطلاعات و توسعه فهم مشترک و مدل‌های مفهومی مشترک در بین افراد (هیولت، فرل و هیورلی، ۲۰۱۹).

پیشینه پژوهش

طوطیان، اصغری و رستمی (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان ارائه مدل موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا، نشریه علمی پژوهشی دانشهای انتظامی انجام دادند. شناسایی مدیران شایسته یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها است. با توجه به این چالش هدف پژوهش ارائه مدل و شناسایی موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا بوده است. در این تحقیق از روش آمیخته در بخش کیفی روش مضمون و کمی از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. بدین منظور در بخش کیفی ۳۲ نفر از خبرگان و کارشناسان بازرسی ستاد ناجا به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند در قسمت کمی به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۵۰ نفر از کارشناسان ستادی و یگان‌های تابعه مستقل انتخاب و پرسشنامه محقق ساخته بین آن‌ها توزیع شد. روایی محتوی، سازه و پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. از روش سلسله مراتبی برای رتبه‌بندی متغیرها استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که سازمان ناجا برای داشتن مجموعه‌ای از افراد که بتوانند

¹. T sang

². Daiwis

جانشین‌های مناسبی برای مدیران کنونی باشند، باید موانع مهم را در نظر داشته و مدیران ارشد با حمایت خود از مقوله جانشین‌پروری نقش مهمی را در رسیدن به اهداف ایفا نمایند.

مهرتک و همکاران (۱۳۹۹) به تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی پرداختند. مطالعه حاضر در سال ۹۲ با هدف تعیین وضعیت موجود و مطلوب وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی و تحلیل شکاف بین آنها انجام شد. این پژوهش از نوع توصیفی مقطعی است. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ای جمع‌آوری گردید که با بهره‌مندی از ادبیات موجود توسط تیم پژوهش در دو بخش وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری تدوین شد. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد. با توجه کسب امتیاز قابل قبول در وضع موجود و معنی‌داری شکاف بین وضع موجود و مطلوب برای استقرار جانشین‌پروری، به نظر می‌رسد ماهیت و ویژگی‌های خاص سازمان مورد مطالعه، سطوح بالایی از توجه به مسئله حیاتی جانشین‌پروری را طلب می‌کند.

خوارزمی و همکاران (۱۳۹۹) به بررسی تحلیلی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شهرداری مشهد پرداختند. هدف پژوهش حاضر بررسی وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری در شهرداری مشهد و مقایسه آن با وضعیت مورد انتظار و تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب است. تحقیق حاضر از لحاظ روش، ترکیبی از روش کمی و روش کیفی است. در روش کمی جامعه آماری تمامی کارمندان شهرداری مرکزی مشهد است. نتایج پژوهش کمی وضعیت کنونی جانشین‌پروری در شهرداری مشهد را ضعیف ارزیابی کرده و وجود فاصله و شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را تایید کرده است. با انجام پژوهش کیفی و با استفاده از تحلیل شبکه مضامین، علاوه بر تایید یافته‌های پژوهش کمی، علل بوجود آورنده این شکاف احصاء و به علت تطابق با مبانی نظری مباحث جانشین‌پروری تایید شدند.

تورانی و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه خود به تاثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری با نقش میانجی تعهد سازمانی پرداختند. از دیدگاه آنان ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها، نهادها و دستگاه‌های اجرایی کشور از طریق توانمندسازی مدیران حال حاضر کشور و نهادینه سازی روحیه جانشین‌پروری در آنان امکان پذیر خواهد بود. در این پژوهش از روش پژوهش توصیفی از نوع هم بستگی استفاده شد. جامعه آماری شامل کلیه کارمندان رسمی شاغل در سازمان اتکا بود. نمونه آماری با توجه به جدول کرجسی مورگان ۱۲۷ نفر تعیین شد که با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از آن بود که مهارت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی بر تعهد سازمانی و نیز تعهد سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری تأثیر مستقیم،

مثبت و معنادار دارد. هم چنین تأثیر مثبت و معنادار مهارت های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی بر جانشین پروری تأیید شد.

عاقل و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به ارائه الگوی راهبردی جانشین پروری با تأکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه های کشور (مورد مطالعه؛ دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی) پرداختند. این تحقیق به روش طرح تحقیق آمیخته - اکتشافی انجام شد. در این تحقیق بر اساس یک رویکرد کیفی با روش دلفی و مصاحبه برای جانشین پروری و یادگیری سازمانی ابتدا الگوبندی و مدل مفهومی اولیه تشکیل شد و سپس با استفاده از اطلاعات میدانی و پیمایشی مدل طراحی شده برای ارزیابی مورد آزمون و تحلیل قرار گرفت. داده ها از طریق مصاحبه با ۲۵ نفر از خبرگان علمی دارای آثار علمی و دانشگاهی گردآوری شد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته و مصاحبه با خبرگان دانشگاه بود. یافته های این تحقیق نشان داد که پدیده اصلی جانشین پروری تحت تأثیر هفت متغیر قرار دارد؛ الف) نظام آموزش؛ ب) ارزیابی و اندازه گیری عملکرد؛ پ) خط مشی و راهبرد؛ ت) شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعداد؛ ث) تعهد به اجرای جانشین پروری؛ ج) شناسایی پست های کلیدی و چ) منابع انسانی.

میرزایی و یعقوبی پور (۱۳۹۷) در پژوهش به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و جانشین پروری با نقش میانجی بلوغ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی سیرجان پرداختند. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان دانشگاه آزاد سیرجان بود که نمونه آماری به صورت تصادفی ساده انتخاب شد. جهت اندازه گیری جانشین پروری از پرسشنامه استاندارد کیم (۲۰۰۴) و جهت سنجش یادگیری سازمانی از پرسشنامه استاندارد پیتز سنج (۱۹۹۲) و جهت سنجش بلوغ سازمانی از پرسشنامه استاندارد ویک (۱۹۸۴) استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد بین متغیر یادگیری سازمانی با جانشین پروری با نقش میانجی بلوغ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی سیرجان رابطه معناداری جود دارد و ابعاد یادگیری سازمانی با بلوغ سازمانی و جانشین پروری رابطه معنادار دارند تنها دو بعد مهارت های ذهنی و چشم انداز مشترک با جانشین پروری در این جامعه آماری معنادار نبوده است

گلدمن (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان پیش بینی برای افرادی که بازنشسته می شوند؛ مورد مطالعه در دانشگاه ها به این نتیجه رسیدند که به دلیل بازنشسته شدن مدیران و معاونان کتابخانه در دانشگاه های مورد مطالعه متقاضیان واجد شرایط کمی برای جایگزینی وجود دارد و این موضوع چالش های زیادی را ایجاد کرده است.

نکامو (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان بررسی وضعیت دانشگاه ها و دانشکده های بهداشت در آفریقای جنوبی برای جانشین پروری مشخص نمودند که دانشگاه ها و دانشکده های

بهداشت هیچ برنامه مشخصی برای پرورش جانشینی ندارند و با چالش‌های زیادی در زمینه کمبود تجهیزات اداری، نبود برنامه‌های مربی‌گری، ساختار مترزل و ناکارآمدی در اداره منابع انسانی روبرو بودند.

ادنوح (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان استفاده از مدیریت دانش به منظور جانشین‌پروری در خدمات شهری انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که برنامه ریزی جانشین‌پروری برا حفاظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان است. همچنین بر ایجاد تعادل بین کارکنان و فناوری، عدم استفاده بیش از حد از زبان علمی آکادمیک در برنامه ریزی جانشین‌پروری، استفاده درست و به جا از ساختار، قوانین و نقش کلیدی کارکنان تاکید دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر روش، پژوهشی آمیخته است. در بخش کیفی از راهبرد تحلیل مضمون و در بخش کمی از راهبرد پیمایش استفاده شد. در پژوهش حاضر برای تحلیل مضمون از چارچوب اتراید و استرلینگ استفاده شد. این چارچوب مشتمل بر سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری (سازمان دهنده) و یکپارچه‌سازی از مسیر مضامین فراگیر است. در این پژوهش با تحلیل مصاحبه خبرگان و متخصصین الگوی تسهیل یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی احصاء و تحلیل شدند. خبرگان این تحقیق شامل ده نفر از صاحب‌نظران، خبرگان و مطلعان موضوعی یادگیری و جانشین‌پروری در آموزش و پرورش استان قزوین بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع نظری انتخاب شدند.

در این پژوهش از روش میدانی و ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در بخش کیفی جهت بررسی پایایی باز آزمون از بین مصاحبه‌ها تعداد سه مصاحبه گزینش شده و هر یک از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه از سوی محقق کدگذاری شدند و نتیجه‌های به دست آمده از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است؛

جدول ۱. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	ضریب پایایی
۱	۱۱	۱۰	۱	۹۶٫۵
۲	۱۵	۱۲	۳	۹۳٫۱
۳	۲۱	۱۹	۲	۹۸٫۶
۴	۷	۷	۰	۱۰۰
۵	۵۴	۵۴	۶	۱۰۰

همان طور که مشاهده می‌شود، پایایی بازآزمون برای مصاحبه‌ها بالاتر از ۹۰ درصد محاسبه شده است. بنابراین قابلیت کدگذاری موردتایید است. همچنین برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار از فرد دیگری خواسته شد برخی از مصاحبه‌ها را کدگذاری کند. نتایج نشان دهنده پایایی بالای ۹۰ درصد مقولات پژوهش در کدگذاری بود. برای حصول اطمینان از روایی مرحله نخست پژوهش - یعنی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مصاحبه‌شوندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر انجام شد؛ ۱-تطبیق توسط مصاحبه‌شوندگان؛ مصاحبه‌شوندگان، پارادایم کدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز کردند؛ دیدگاه‌های ایشان در پارادایم کدگذاری محوری اعمال شد. ۲- بررسی همکار: پنج تن از اساتید مدیریت به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره پارادایم کدگذاری محوری پرداختند. ۳- مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مصاحبه‌شوندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. ۴- اظهار سوگیری پژوهشگر: از آنجایی که پژوهشگر خود شاغل بخش دولتی است، قطعاً تجربه کاری ایشان در بخش دولتی و مبانی فلسفی و نظری او در تدوین پژوهش بی‌تأثیر نبود. چرا که سوگیری در پژوهش‌هایی که صبغه کیفی دارند جزء جدایی‌ناپذیر است و پژوهشگر نمی‌تواند به مثابه لوح سفید عمل کند. در نتیجه تمایلات فلسفی و نظری و ویژگی‌های زندگینامه‌ای خویش را وارد عرصه پژوهش می‌کند.

جامعه آماری بخش کمی شامل ۲۶۳ نفر از مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۵۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌های کمی از نرم افزار اس‌پی‌اس‌اس و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ و روایی آن از طریق روایی همگرا و واگرا تایید شد.

یافته‌های پژوهش

در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی می‌شوند. در مرحله کدگذاری تفسیری، مضامین سازمان دهنده تحقیق احصا شده و در نهایت مضامین فراگیر ارائه می‌گردند. پس از تحلیل مصاحبه‌ها و ادغام کدهای مشابه، تعداد ۱۳۸ کد پایه به شرح جدول زیر نهایی گردید؛

جدول ۲. مفاهیم پایه حاصل از مصاحبه

ردیف	کدهای باز	ردیف	کدهای باز	ردیف	کدهای باز
۱	تمایل به یادگیری	۲	رهبری دانش‌محور	۳	توزیع دانش عامل رشد و ارتقای فردی
۴	فضای صمیمیت	۵	غلبه بر تفکر فردگرایی	۶	روابط متقابل

۷	تفکر شایسته‌گرایی در افراد	۸	غلبه بر تفکر احتکار دانش	۹	عدم وجود تفکر آسیب از طرف مقابل
۱۰	یکپارچگی درون سازمانی	۱۱	آشنایی و اشراف کارکنان به هدف سازمان	۱۲	مساله‌محوری مستمر
۱۳	ایجاد زیرساخت‌های آموزش	۱۴	عدم ترس از دست دادن دانش	۱۵	زیر سوال بردن رویه‌های جاری
۱۶	محتوای آموزش مناسب.	۱۷	انتشار عامدانه دانش	۱۸	تغییرگرایی
۱۹	اهمیت به آموزش‌های ضمن خدمت	۲۰	تمایل به انتشار دانش	۲۱	تفکر توانمند عرضه‌محوری و تقاضا‌محوری دانش
۲۲	ترغیب کارکنان به پژوهش	۲۳	نگرش مثبت بین فردی	۲۴	روحیه تیم‌گرایی درون سازمانی
۲۵	برنامه‌های آموزشی موثر و مناسب	۲۶	منابع انسانی علاقه‌مند به یادگیری	۲۷	تدارک بسترهای نرم‌افزاری
۲۸	تدارک بودجه برای آموزش	۲۹	شناسایی نیازهای آموزشی	۳۰	تدارک سخت‌افزارها
۳۱	جلسات طوفان مغزی	۳۲	شناسایی مشکلات عملکردی فردی	۳۳	طراحی برنامه‌های توسعه فردی
۳۴	طراحی گروه‌های تخصصی علمی	۳۵	واحد تحقیق و توسعه در سازمان	۳۶	تدوین محتوای کاربردی
۳۷	حمایت از کارکنان در زمان تصدی	۳۸	پژوهش پیش‌نیاز رشد و ارتقای سالانه	۳۹	آموزش‌های پژوهش محور
۴۰	داده‌های عملکردی چندگانه	۴۱	پایش مستمر افراد	۴۲	انتصاب بر اساس شاخص‌های علمی
۴۳	مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها	۴۴	انتصاب برنامه‌محور کارکنان	۴۵	پایش مستمر مشاغل کلیدی
۴۶	تعریف برنامه‌های راهبردی	۴۷	سیستم اندازه‌گیری عملکرد اثربخش	۴۸	جلوگیری از سیاست‌زدگی انتصابات
۴۹	غلبه شاخص‌های سیاسی بر شاخص‌های فنی و مدیریتی	۵۰	ارزیابی کاندیداها	۵۱	توسعه کاندیداها
۵۲	واگذاری منابع برای راه‌اندازی نظام جانشین‌پروری	۵۳	ایجاد تعهد مدیریتی	۵۴	شناسایی موقعیت‌های کلیدی
۵۵	تخصیص بهینه منابع	۵۶	تبیین و تدوین مدل شایستگی	۵۷	شناسایی استعدادها
۵۸	جامع‌نگری و نگاه عمیق	۵۹	ردیابی و پی‌گیری برنامه‌های جانشینی	۶۰	تشکیل خزانه استعدادها
۶۱	رشد کارکنان	۶۲	برنامه‌ریزی آموزش	۶۳	نیازسنجی آموزشی
۶۴	جستجوی مستمر روش‌های بهینه	۶۵	هدف‌گذاری آموزشی	۶۶	اجرای آموزش اثربخش
۶۷	راه‌اندازی سامانه‌های پیشنهادات	۶۸	ارزیابی آموزش	۶۹	تغییرمحوری
۷۰	انتصاب‌های متناسب با واقعیت‌های محیطی	۷۱	ریسک‌محوری	۷۲	استانداردگرایی بهینه
۷۳	روش‌های آموزشی متنوع	۷۴	تشویق پذیرش ریسک و خطر	۷۵	توجه به تغییرات محیطی
۷۶	کاربرد واقعیت افزوده در آموزش	۷۷	تیم‌های تخصصی پایش محیط	۷۸	کاربرد ابزارهای جدید
۷۹	هدایت‌گر فعالیت‌ها توسط محیط	۸۰	الگوی تغییر بودن مدیران	۸۱	عدم غفلت از محیط
۸۲	فرهنگ تغییر	۸۳	نوآوری و کارآفرینی در سازمان	۸۴	عدم خودشیفتگی
۸۵	توانایی دل‌کندن از گذشته	۸۶	تغییر مستمر	۸۷	عدم شیفتگی به گذشته
۸۸	توسعه توانایی‌های فردی	۸۹	توسعه توانایی‌های سازمانی	۹۰	رشد و توسعه سازمانی فراگیر
۹۱	درگیری ذینفعان	۹۲	هدف‌گذاری کمی	۹۳	مصرف‌کننده‌محوری فناوری‌ها
۹۴	جلوگیری از جزیی‌نگری	۹۵	توجه به اثرات جانبی	۹۶	توجه به روابط بین افراد و واحدها و امور
۹۷	تقویت سیستم‌های پیشنهادات	۹۸	واگذاری امور به رده‌های عملیاتی	۹۹	شایسته‌خواهی
۱۰۰	توجه به خاصیت‌های اهرمی	۱۰۱	شایسته خروجی	۱۰۲	شایسته‌داری

۱۰۳	استفاده از پژوهش به عنوان روش‌های آموزشی	۱۰۴	شایسته‌پروری	۱۰۵	شایسته‌گماری
۱۰۶	جمع‌گرایی، عدم ائتلاف‌گرایی	۱۰۷	نظام پیشنهادات و انتقادات موثر	۱۰۸	یادگیری حین کار
۱۰۹	عقلایی شدن تصمیمات سازمان	۱۱۰	یادگیری‌های پس از عمل	۱۱۱	کافه‌های یادگیری
۱۱۲	تشکیل حلقه‌های کیفیت	۱۱۳	برنامه‌های پرورش مدیران آینده	۱۱۴	کاربرد دانش
۱۱۵	نیازسنجی آموزش راهبردی	۱۱۶	ارزیایان آموزش دیده	۱۱۷	همراستایی ارزیابی عملکرد و جانشین‌پروری
۱۱۸	نگاه حرفه‌ای به کارکنان	۱۱۹	وجود رویه‌های اثربخش برای رشد حرفه‌ای کارکنان	۱۲۰	نگاه سرمایه‌ای به کارکنان
۱۲۱	اندازه‌گیری آموزش، پرونداد محوری آموزش	۱۲۲	نگهداشت و انتقال دانش	۱۲۳	سازماندهی دانشگران در گروه‌های آموزشی
۱۲۴	مرجع‌سازی و قطب‌بندی گروه‌های آموزشی	۱۲۵	توجه به جنبه‌های انگیزشی کارکنان	۱۲۶	ارزیابی جامع
۱۲۷	خلق و اکتساب دانش	۱۲۸	روابط سازنده	۱۲۹	برنامه‌های جانشینی بلندمدت
۱۳۰	رهبری مشارکتی	۱۳۱	تعهد مدیریت	۱۳۲	تیم‌سازی و کار تیمی
۱۳۳	فضای باز	۱۳۴	تجربه‌آموزی	۱۳۵	تفکر رشد
۱۳۶	مدل‌های ذهنی	۱۳۷	خودکارآمدی	۱۳۸	ریسک‌پذیری

پس از تدوین کدهای پایه، کدگذاری سازمان‌دهنده تدوین می‌شود. منظور از کدگذاری سازمان‌دهنده در روش تحلیل مضمون خارج نمودن مضامین شکل دهنده است تا از دسته‌بندی و ساختاربندی کدهای ابتدایی خارج شوند. در این بخش تلاش شد تا یک قدم ورای توصیف کار شود. مجموع کدهای استخراج شده ۲۸ کد به شرح جدول زیر است؛

جدول ۳. مفاهیم سازمان‌دهنده

ردیف	مفاهیم سازمان‌دهنده	مفاهیم پایه
۱.	ایجاد فرهنگ یادگیری مناسب	تمایل به یادگیری، رهبری دانش‌محور، غلبه بر تفکر فردگرایی، غلبه بر تفکر احتکار دانش، آشنایی و اشراف کارکنان به هدف سازمان
۲.	فرهنگ اشتراک دانش بین همکاران	عدم ترس از دست دادن دانش، انتشار عامدانه دانش، تمایل به انتشار دانش، توزیع دانش عامل رشد و ارتقای فردی، تیم‌سازی و کار تیمی، فضای باز، تجربه‌آموزی
۳.	فضای اعتماد و اطمینان در سازمان	روابط متقابل، روابط سازنده، عدم وجود احساس آسیب از طرف مقابل، تفکر شایسته‌گرایی در افراد
۴.	فرهنگ یادگیری و یاددهندگی	مساله‌محوری مستمر، زیر سوال بردن رویه‌های جاری، تغییرگرایی، حاکمیت تفکر توانمند عرضه‌محوری و تقاضا‌محوری دانش.
۵.	فضای همدلی در سازمان	فضای صمیمیت، یکپارچگی درون سازمانی، نگرش مثبت بین فردی، روحیه تیم‌گرایی درون سازمانی
۶.	آمادگی سیستم برای یادگیری	ایجاد زیرساخت‌های آموزش، تدارک بسترهای نرم‌افزاری، تدارک سخت‌افزارها، منابع انسانی علاقه‌مند به یادگیری، محتوای آموزش مناسب.
۷.	ارائه آموزش‌های ضمن خدمت و رشد فردی	شناسایی نیازهای آموزشی، شناسایی مشکلات عملکردی فردی، طراحی برنامه‌های توسعه فردی، تدوین محتوای کاربردی، اهمیت به آموزش‌های ضمن خدمت
۸.	راه‌اندازی حوزه‌های پژوهشی در دستگاه‌ها	آموزش‌های پژوهش‌محور، ترغیب کارکنان به پژوهش، استفاده از پژوهش به عنوان روش‌های آموزشی، پژوهش پیش‌نیاز رشد و ارتقای سالانه، واحد تحقیق و توسعه در سازمان

۹.	کارایی و اثربخشی آموزش	برنامه‌های آموزشی موثر و مناسب، اندازه‌گیری آموزش، برونداد محوری آموزش، هدف‌گذاری کمی.
۱۰.	سرمایه‌گذاری برای توسعه حرفه‌ای کارکنان	تدارک بودجه برای آموزش، نگاه حرفه‌ای به کارکنان، نگاه سرمایه‌ای به کارکنان، وجود رویه‌های اثربخش برای رشد حرفه‌ای کارکنان
۱۱.	ابزارهای یادگیری اثربخش	جلسات طوفان مغزی، تشکیل حلقه‌های کیفیت، کافه‌های یادگیری، یادگیری‌های پس از عمل، یادگیری حین کار، نظام پیشنهادات و انتقادات موثر
۱۲.	داشتن گروه‌های آموزشی فعال	طراحی گروه‌های تخصصی علمی، مرجع‌سازی و قطب‌بندی گروه‌های آموزشی، سازماندهی دانشگران در گروه‌های آموزشی
۱۳.	ثبات و تعهد مدیریت	انتصاب بر اساس شاخص‌های علمی، پایش مستمر افراد، پایش مستمر مشاغل کلیدی، انتصاب برنامه‌محور کارکنان، جلوگیری از سیاست‌زدگی انتصابات، حمایت از کارکنان در زمان تصدی، رهبری مشارکتی، تعهد مدیریت
۱۴.	سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش و کارا	سیستم اندازه‌گیری عملکرد اثربخش، داده‌های عملکردی چندگانه، ارزیابان آموزش دیده، همراستایی ارزیابی عملکرد و جانشین‌پروری، ارزیابی جامع.
۱۵.	تمرکززدایی	مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها، جمع‌گرایی، عدم ائتلاف‌گرایی، واگذاری امور به رده‌های عملیاتی، تقویت سیستم‌های پیشنهادات
۱۶.	تدوین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی استراتژیک	تعریف برنامه‌های راهبردی، نیازسنجی آموزش راهبردی، برنامه‌های جانشینی بلندمدت، برنامه‌های پرورش مدیران آینده
۱۷.	شایسته‌سالاری	غلبه شاخص‌های سیاسی بر شاخص‌های فنی و مدیریتی، عقلایی شدن تصمیمات سازمان، شایسته‌خواهی، شایسته‌داری، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری، شایسته خروجی.
۱۸.	مدیریت جانشین‌پروری در سازمان	ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، ایجاد تعهد مدیریتی، شناسایی موقعیت‌های کلیدی، تبیین و تدوین مدل شایستگی، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها و ردیابی و پی‌گیری برنامه‌های جانشینی، واگذاری منابع برای راه‌اندازی نظام جانشین‌پروری
۱۹.	مدیریت یادگیری در سازمان	نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزش، هدف‌گذاری آموزشی، اجرای آموزش اثربخش، ارزیابی آموزش، تخصیص بهینه منابع
۲۰.	حاکم شدن تفکر سیستمی در سازمان	جامع‌نگری و نگاه عمیق، جلوگیری از جزیی‌نگری، توجه به روابط بین افراد و واحدها و امور، توجه به خاصیت‌های اهرمی، توجه به اثرات جانبی.
۲۱.	آمادگی برای پذیرش تغییرات	توسعه توانایی‌های سازمانی، توسعه توانایی‌های فردی، رشد و توسعه سازمانی فراگیر، درگیری ذینفعان، رشد کارکنان، توجه به جنبه‌های انگیزشی کارکنان، مصرف‌کننده‌محوری فناوری‌ها.
۲۲.	بازطراحی فرایندها و رویه‌ها	تغییرمحوری، ریسک‌محوری، استانداردگرایی بهینه، تشویق پذیرش ریسک و خطر، عدم خودشیفتگی، عدم شیفتگی به گذشته، توانایی دل‌کندن از گذشته، تغییر مستمر، جستجوی مستمر روش‌های بهینه
۲۳.	پذیرش ایده‌های نو در سازمان	فرهنگ تغییر، الگوی تغییر بودن مدیران، نوآوری و کارآفرینی در سازمان، راه‌اندازی سامانه‌های پیشنهادات
۲۴.	پایش تغییرات محیطی	توجه به تغییرات محیطی، عدم غفلت از محیط، محیط هدایت‌گر فعالیت‌ها، تیم‌های تخصصی پایش محیط، انتصاب‌های متناسب با واقعیت‌های محیطی
۲۵.	هوشمندسازی آموزش و یادگیری	کاربرد ابزارهای جدید، کاربرد واقعیت افزوده در آموزش، روش‌های آموزشی متنوع
۲۶.	مدیریت دانش	کاربرد دانش، نگهداشت و انتقال دانش، خلق و اکتساب دانش
۲۷.	ویژگی‌های کارکنان	خودکارآمدی، ریسک‌پذیری
۲۸.	بعد نگرشی	تفکر رشد، مدل‌های ذهنی

در گام بعد مضامین سازمان دهنده را با «مضامین فراگیر» که سطح انتزاعی بالاتری از مضامین سازمان دهنده دارند مرتبط ساخته و قالب مضامین استخراج می‌شود. مضامین فراگیر ارائه شده در قالب پنج بعد به شرح جدول زیر استخراج شدند.

جدول ۴. مفاهیم فراگیر

مقوله اصلی	مفاهیم فراگیر	مفاهیم سازمان دهنده
بهیود یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین‌پروری	فرهنگی	ایجاد فرهنگ یادگیری مناسب
		فرهنگ اشتراک دانش بین همکاران
		فضای اعتماد و اطمینان در سازمان
		فرهنگ یادگیری و یاددهندگی
		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
		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
		حاکم شدن تفکر سیستمی در سازمان
	نوآورانه	آمادگی برای پذیرش تغییرات
		بازطراحی فرایندها و رویه‌ها
		پذیرش ایده‌های نو در سازمان
		پایش تغییرات محیطی
		هوشمندسازی آموزش و یادگیری
فردی		ویژگی‌های کارکنان
		بعد نگرشی

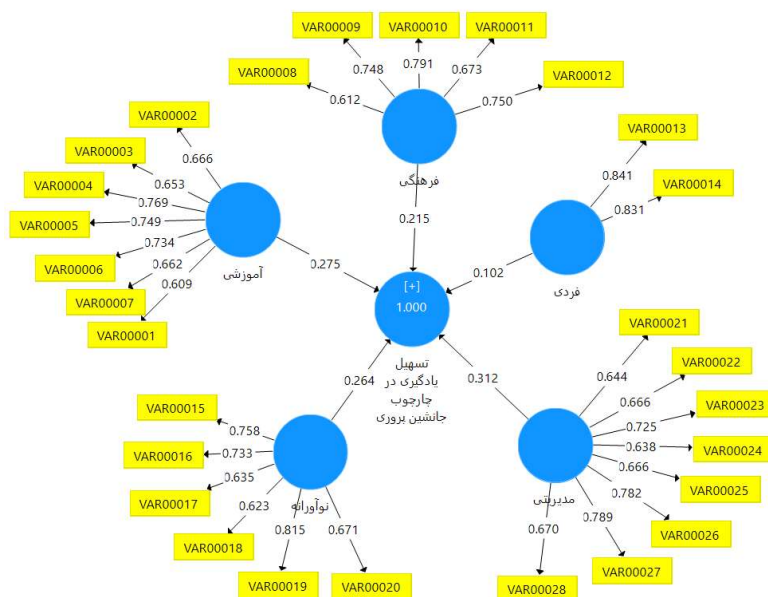
در شکل زیر مدل تسهیل یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین‌پروری ارائه شده است:



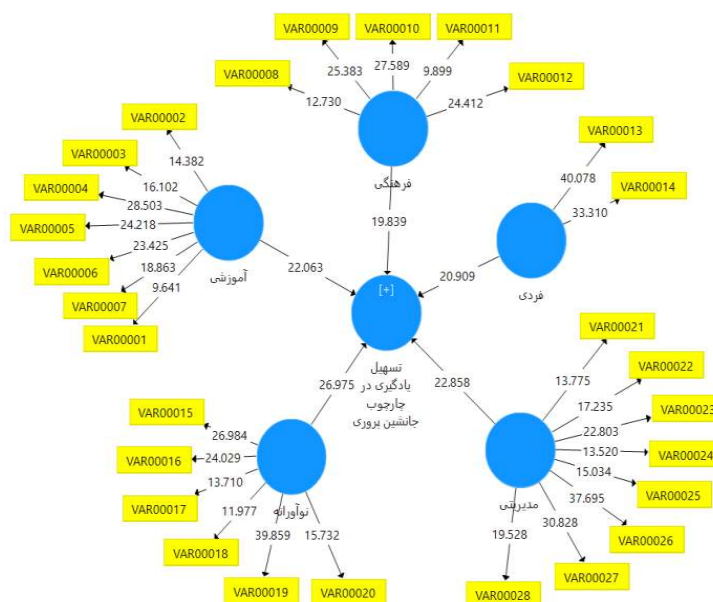
شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

در بخش کمی ابتدا، تحلیل عاملی تاییدی مدل پژوهش انجام شد. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند. مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰,۴ بار عاملی حاکی از آن است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (هولاند، ۱۹۹۹، به نقل از داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). شکل ۲ و ۳

مدل اندازه گیری تسهیل یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین پروری را در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل اندازه گیری تسهیل یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین پروری در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل اندازه گیری تسهیل یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین پروری در حالت اعداد معناداری

با توجه به شکل ۲ و ۳، بار عاملی همه شاخص ها بیشتر از ۰.۴ هست بنابراین هیچ شاخصی از مدل حذف نگردید.

جدول ۵. بارعاملی و اعداد معنی‌داری مدل اندازه‌گیری تسهیل یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین‌پروری

مولفه‌ها	بارعاملی/آماره تی	شاخص‌ها	بار عاملی	آماره تی	نتیجه
عوامل آموزشی	۰.۲۷۵ (۲۲۰.۰۶۳)	آمادگی سیستم برای یادگیری	۰.۶۹۰	۹.۶۴۱	تایید
		ارائه آموزش‌های ضمن خدمت و رشد فردی	۰.۶۶۶	۱۴.۳۸۲	تایید
		راه‌اندازی حوزه‌های پژوهشی در دستگاه‌ها	۰.۶۵۳	۱۶.۱۰۲	تایید
		کارایی و اثربخشی آموزش	۰.۷۶۹	۲۸.۵۰۳	تایید
		سرمایه‌گذاری برای توسعه حرفه‌ای کارکنان	۰.۷۴۹	۲۴.۲۱۸	تایید
		ابزارهای یادگیری اثربخش	۰.۷۳۴	۲۳.۴۲۵	تایید
		داشتن گروه‌های آموزشی فعال	۰.۶۶۲	۱۸.۸۶۳	تایید
عوامل فرهنگی	۰.۲۱۵ (۱۹.۸۳۹)	ایجاد فرهنگ یادگیری مناسب	۰.۶۱۲	۱۲.۷۳۰	تایید
		فرهنگ اشتراک دانش بین همکاران	۰.۷۴۸	۲۵.۳۸۳	تایید
		فضای اعتماد و اطمینان در سازمان	۰.۷۹۱	۲۷.۵۸۹	تایید
		فرهنگ یادگیرندگی و یاددهندگی	۰.۶۷۳	۹.۸۹۹	تایید
		فضای همدلی در سازمان	۰.۷۵۰	۲۴.۴۱۲	تایید
عوامل فردی	۰.۱۰۲ (۲۰.۹۰۹)	ویژگی‌های کارکنان	۰.۸۴۱	۴۰.۰۷۸	تایید
		بعد نگرشی	۰.۸۳۱	۳۳.۳۱۰	تایید
عوامل نوآوری	۰.۲۶۴ (۲۶.۹۷۵)	آمادگی برای پذیرش تغییرات	۰.۷۵۸	۲۶.۹۸۴	تایید
		بازطراحی فرایندها و رویه‌ها	۰.۷۳۳	۲۴.۰۲۹	تایید
		پذیرش ایده‌های نو در سازمان	۰.۶۳۵	۱۳.۷۱۰	تایید
		پایش تغییرات محیطی	۰.۶۲۳	۱۱.۹۷۷	تایید
		هوشمندسازی آموزش و یادگیری	۰.۸۱۵	۳۹.۸۵۹	تایید
		مدیریت دانش	۰.۶۷۱	۱۵.۷۳۲	تایید
عوامل مدیریتی	۰.۳۱۲ (۲۲.۸۵۸)	ثبات و تعهد مدیریت	۰.۶۴۴	۱۲.۷۷۵	تایید
		سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش و کارا	۰.۶۶۶	۱۷.۲۳۵	تایید
		تمرکززدایی	۰.۷۲۵	۲۲.۸۰۳	تایید
		تدوین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی استراتژیک	۰.۶۳۸	۱۳.۵۲۰	تایید
		شایسته‌سالاری	۰.۶۶۶	۱۵.۰۳۴	تایید
		مدیریت جانشین‌پروری در سازمان	۰.۷۸۲	۳۷.۶۹۵	تایید
		مدیریت یادگیری در سازمان	۰.۷۸۹	۳۰.۸۲۸	تایید
		حاکم شدن تفکر سیستمی در سازمان	۰.۶۷۰	۱۹.۵۲۸	تایید

آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی؛ برای سنجش بهتر پایایی در روش پی‌ا‌ل‌اس، هر دو معیارهای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی به کار برده می‌شوند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). اگر مقدار این دو معیار از ۰,۷ بالاتر باشد، نشانگر پایایی قابل قبول است. طبق جدول ۶ مقدار این معیارها برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰,۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد.

روایی همگرا؛ روایی همگرا نشان دهنده میانگین واریانس استخراج شده بین هر سازه

با شاخص‌های خود است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار مناسب برای واریانس متوسط استخراج شده را ۰.۵ به بالا معرفی کرده‌اند. طبق جدول ۶، مقدار همه متغیرها از ۰.۵ بیشتر است که حاکی از روایی همگرای قابل قبول مدل اندازه‌گیری است.

جدول ۶. مقادیر شاخص‌های پایایی و روایی همگرا مدل اندازه‌گیری تسهیل یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین‌پروری

متغیرهای تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی CR	واریانس متوسط استخراج شده AVE
آموزشی	۰.۸۱۹	۰.۸۶۶	۰.۵۸۱
فرهنگی	۰.۷۶۱	۰.۸۴۰	۰.۵۱۵
فردی	۰.۷۶۹	۰.۸۲۳	۰.۶۹۹
نوآورانه	۰.۷۹۹	۰.۸۵۷	۰.۵۰۳
مدیریتی	۰.۸۵۰	۰.۸۸۴	۰.۵۹۰
تسهیل یادگیری سازمانی	۰.۹۳۶	۰.۹۴۳	۰.۵۳۷

روایی و اگر؛ روایی واگرا سومین معیار برای سنجش مدل‌های اندازه‌گیری در پی‌ال‌اس است. برای بررسی این معیار از روش فورنل و لارکر استفاده شد. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان می‌کنند: روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. مطابق با مقادیر جدول ۷ جذر (AVE) تمامی متغیرهای مرتبه اول (قطر اصلی) بیشتر از حداکثر همبستگی بین آن‌ها با متغیرهای پنهان دیگر است که حاکی از روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۷. سنجش روایی واگرا با روش فورنل و لارکر

آموزشی	فرهنگی	فردی	نوآورانه	مدیریتی
آموزشی	۰.۷۶۲			
فرهنگی	۰.۶۹۳	۰.۷۱۷		
فردی	۰.۷۱۱	۰.۷۰۵	۰.۸۳۶	
نوآورانه	۰.۶۴۸	۰.۶۱۷	۰.۷۳۵	۰.۷۰۹
مدیریتی	۰.۶۸۶	۰.۶۲۹	۰.۷۸۶	۰.۶۷۸

بحث و نتیجه‌گیری

توسعه سریع علم و فناوری در کنار تحولات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی گسترده باعث می‌شود تا نیروی انسانی آموزش داده شده سازمان‌ها با شرایط کنونی همگام گردد. عوامل مدیریتی در سازمان، به منظور ایفای نقش خود به عنوان عنصر فعال و موثر سازمان برای دستیابی به اهداف در دیدگاه نوین جانشین‌پروری، اهمیت زیادی دارند. سازمان‌ها نه تنها در

سطوح مدیریتی بلکه در درازمدت به اهمیت این فرآیند واقف شده‌اند. تمام سطوح سازمان، آماده‌سازی، توسعه و حفظ رهبران سازمانی و آماده‌سازی، توسعه و حفظ رهبران آینده را اولویت خود می‌دانند. مساله اصلی در این پژوهش ارائه الگوی تسهیل یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی بود. به عبارت دیگر در این مطالعه به این موضوع پرداخته شد که عوامل تسهیل‌گر یادگیری در بحث جانشین‌پروری مشتمل بر چه عواملی است و در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری چه عواملی زمینه ارتقای یادگیری را فراهم می‌نماید.

عوامل فرهنگی، یکی از عوامل اصلی موثر بر تسهیل یادگیری در برنامه‌های جانشین‌پروری بود. این مفهوم به مولفه‌های ارزشی ناظر بر تسهیل یادگیری اشاره دارد. عامل فرهنگی شامل موارد زیر است؛ ایجاد فرهنگ یادگیری مناسب، فرهنگ اشتراک دانش بین همکاران، فضای اعتماد و اطمینان در سازمان، فرهنگ یادگیری و یاددهندگی و فضای همدلی در سازمان. در راستای عامل فرهنگی پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد؛

○ بخش منابع انسانی با طراحی و نظارت بر روند سازگاری کارکنان جدید با فرهنگ سازمانی، در جای‌گیری کارمندان جدید نقشی اساسی ایفا می‌کند.

○ در روند سازگاری کارکنان جدید، سیستم ارزش‌های سازمان، هنجارها و رفتارهای سازمانی مطلوب، به افراد تازه‌وارد آموزش داده می‌شوند؛ به عبارت دیگر، متخصصان منابع انسانی باید به افراد تازه‌وارد کمک کنند تا به بخشی از شبکه کارکنان سازمان وارد شوند و از شکل‌گیری تجربه‌های شغلی اولیه که فرهنگ سازمانی آنان را تقویت می‌کنند، مطمئن شوند.

○ یک فرهنگ قوی می‌تواند مزایایی، مانند افزایش اعتماد، همکاری، کاهش اختلاف‌نظر و توانایی گرفتن تصمیمات کارآمدتری را برای اعضای سازمان به همراه داشته باشد؛ همچنین فرهنگ سازمانی، نوعی مکانیسم کنترل غیررسمی را برای سازمان به وجود می‌آورد، حس تعلق و تأثیرگذاری در سازمان را به کارکنان القا می‌کند و آنان را در مورد جانشین‌پروری به درک مشترکی می‌رساند.

یکی دیگر از عوامل موثر بر تسهیل یادگیری در برنامه‌های جانشین‌پروری، عامل آموزشی بود. این مفهوم به خود فرایند آموزش در برنامه‌های جانشین‌پروری اشاره دارد. عامل آموزشی شامل موارد زیر است؛ 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. در راستای عامل آموزشی پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد؛

○ برنامه‌های آموزش کارکنان به پیشرفت دانش و مهارت کارمندان کمک می‌کند تا با تغییرات مختلف در مطابقت داشته باشند. این پیشرفت‌ها به طور مثبتی بر بهره‌وری کارمندان تأثیر می‌گذارند که می‌توانند سود و کارایی سازمان را افزایش دهند. برخی از مواردی که ممکن است کارمندان از طریق آموزش فراگیرند، جانشین‌پروری است که پیشنهاد می‌شود به طور مستمر آموزش داده شود.

○ اجرای برنامه‌های آموزشی در محل کار به کارمندان کمک می‌کند که احساس کنند روی آن‌ها سرمایه‌گذاری شده است. با ادامه آموزش مهارت‌ها و توانایی‌های جدید به کارمندان، آن‌ها نه تنها کارمندان بهتری می‌شوند، بلکه احساس می‌کنند اعضای سازنده‌تری در سازمان هستند. این امر روحیه و قابلیت‌های آنان را در محل کار بهبود می‌بخشد.

○ وقتی سازمانی به متخصصانی با مهارت‌های جدید یا خاص نیاز دارد، نباید برای استخدام متخصصان جدید، از منابع خارجی افرادی را وارد بازار کار کنند. افراد می‌توانند به داخل سازمان نگاه کنند و اعضای امیدوارکننده را انتخاب کنند که می‌توانند بعد از آموزش، در مجموعه مهارت‌های جدید موردنیاز سازمان ارتقا پیدا کنند و جانشین خوبی برای مدیران سابق باشند.

عامل مدیریتی یکی دیگر از عواملی است که تأثیر قابل توجهی بر یادگیری در برنامه‌های جانشین‌پروری دارد. عامل مدیریتی به عنوان روح حاکم بر تمامی برنامه‌های سازمان است و شامل موارد زیر است؛ 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. در راستای عامل مدیریتی پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد؛

○ افراد زیرمجموعه سازمان باید در تصمیم‌گیری تغییرات مشارکت داده شوند. هر زمان که مقدور بود، باید افراد در مورد تغییر تصمیم بگیرند.

○ نگرش سیستمی در سازمان وجود داشته باشد. در نگرش سیستمی به سازمان بر خلاف نگرش صرفاً جزئی‌نگر و نگرش صرفاً کلی‌نگر، همه تبعات و اثرات حرکات و تصمیم‌ها در سازمان بررسی می‌شود.

○ نگاشتن چشم‌انداز مشخص و روشن باید صورت گیرد. چشم‌انداز می‌تواند به صورت دستورالعملی برای کارکنان در مواجهه با چالش‌ها عمل کند. این سند به تشویق کارکنان برای کار در جهت اهداف مشترک کمک می‌کند. سرمایه‌گذاران و دیگرانی که به کسب و کار علاقه دارند می‌توانند برای درک بهتر مقصود سازمان به چشم‌انداز آن نگاه کنند. شرکت می‌تواند با تهیه یک چشم‌انداز قدرتمند کارکنان ماهری را جذب کند، آنها را در سازمان حفظ

کند و به فعالیت‌های فعلی و آتی سازمان علاقه‌مند نگه دارد.

○ جامع‌نگری در سازمان پیاده شود. این رویکرد ایجاب می‌کند که برنامه‌ریزی و مدیریت با تکیه بر عناصر و روابط ساختاری (درونی و بیرونی) مطالعات خود را سازمان دهد. از دیدگاه نگرش سیستمی، برنامه‌ریزی برای یک سازمان نمی‌تواند به طور مجرد و جدا از روابط آن با نواحی و سازمان‌های مشابه انجام پذیرد. بنابراین برنامه‌ریزی مستلزم ایجاد یک نظام یکپارچه از سطوح مختلف برنامه‌ریزی است که نحوه پیوستگی و هماهنگی متقابل میان سیستم‌های فرادست و فرودست را نشان می‌دهد و راه‌های ایجاد تعادل و توازن میان آنها را معلوم می‌کند.

○ کارکنانی که ارزش‌ها و آرزوهای مشترکی دارند، نسبت به افرادی که در محیط‌هایی کار می‌کنند که انسجام و اهداف مشترکی ندارند، عملکرد بهتری را ارائه می‌دهند. برنامه‌های مدیریت عملکرد، با ترسیم واضح آنچه که از کارمندان انتظار می‌رود و همچنین با فراهم کردن ابزاری برای دریافت بازخورد از کارکنان به منظور آگاه‌سازی آنان از رفتارهای مناسب، تاثیر زیادی روی عوامل سازمانی موثر بر جانشین‌پروری دارد.

یکی دیگر از عوامل موثر بر یادگیری در برنامه‌های جانشین‌پروری میزان فضای نوآوری در فضای سازمان است. نوآوری می‌تواند خمیرمایه یادگیری و جرقه یادگیری‌های ابداعی باشد. عامل نوآوری مشتمل بر موارد زیر است؛ آمادگی برای پذیرش تغییرات، بازطراحی فرایندها و رویه‌ها، پذیرش ایده‌های نو در سازمان، پایش تغییرات محیطی و هوشمندسازی آموزش و یادگیری. در راستای عامل نوآورانه پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد؛

○ نوآوری باید چالش‌های عمده و توانایی بسط دادن فکر را به همراه داشته باشد. یک فکر کنترل شده عموماً نمی‌تواند خلاق باشد. لذا استقبال از ایده‌های نو می‌تواند مفید واقع شود.

○ جهت گسترش نوآوری پیشنهاد می‌شود نوآوری به یک ارزش اصلی تبدیل شود و پاداش‌هایی برای آن در نظر گرفته شود.

○ برگزاری جلسات برای به اشتراک گذاشتن ایده‌ها

○ ارسال پیشنهادات نوآورانه در قالب صندوق‌های نظرات و پیشنهادات

○ ایجاد یک فضای مجازی برای صحبت افراد در مورد راهکارهای جدید حل یک مساله

○ اختصاص دادن اتاق‌های اختصاصی برای بحث و گفتگو حول مسائل مختلف

یکی دیگر از عوامل موثر بر یادگیری در برنامه‌های جانشین‌پروری بعد فردی است. خود فرد عامل اصلی در برنامه‌های یادگیری است. اگر فرد علاقه‌ای به یادگیری نداشته باشد سایر عوامل تاثیری نخواهد داشت. عامل فردی مشتمل بر موارد زیر است؛ ویژگی‌های

کارکنان و بعد نگرشی. در راستای عامل فردی پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد؛

○ اجازه دادن به کارکنان برای آزمون موقعیت‌های جدید

○ تدارک آموزش‌های مورد نیاز و به روز

○ تقویت نگرش یادگیری و بهبود مستمر

انجام این پژوهش همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی همراه بود. اولین محدودیت به تعمیم نتایج باز می‌گردد، نتایج این تحقیق فقط برای سازمان آموزش و پرورش قابل استفاده است و برای تعمیم آن به سایر سازمان‌ها باید احتیاط به نمود و همراه با ملاحظات این کار را صورت داد. محدودیت سوم مربوط به مقطعی بودن زمان تحقیق است و از همین‌رو رسیدن به روابط علت و معلولی را با اشکالاتی مواجه خواهد کرد.

تشکر و قدردانی

بدینوسیله از زحمات مدیران و مسئولان جامعه آماری پژوهش حاضر نهایت تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- آذر، خدیجه و سلیمانی، توران. (۱۳۹۹). بررسی وضعیت برنامه جانشین‌پروری مدیران دانشگاه (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل). *دو ماهنامه علمی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۰(۶)، ۵۱۶-۵۲۵.
- آرمان، مانی و خسروی، محبوبه. (۱۳۹۲). اعتبارسنجی الگوی آموزش نیروی انسانی با رویکرد شایستگی، *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۳(۷۱)، ۷۳-۴۹.
- بوربور جعفری، مریم و احمدوند، سهراب. (۱۳۹۸). جانشین‌پروری مقدمه جانشین‌سازی، *کنفرانس جهانی در زمینه مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم*، تهران.
- پازارگادی، مهرنوش؛ پیروی، حبیب‌اله؛ پورخوشبخت، یوسف؛ علوی مجد، حمید و عزیزی، فریدون. (۱۳۸۱). ارائه الگویی برای اعتباربخشی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، ۴(۴)، ۳۳-۲۴.

- تابلی، حمید؛ نوبری آیدیشه، سمیه؛ نیک‌پور، امین و چمنی فرد، راحله. (۱۳۹۸). بررسی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان. *فصلنامه مدیریت بهره‌وری*، ۷(۲۸)، ۱۸۲-۱۶۵.
- تورانی، حیدر؛ صادقی، زینب و نامدارحاجی، آقا سیدمهدی. (۱۳۹۷). تاثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری با نقش میانجی تعهد سازمانی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۶(۳)، ۷۹-۵۷.
- جاتیندر، گوپتا و سوشیل، شارما. (۱۳۹۰). *خلق سازمان‌های دانش‌محور* (ترجمه عباس منوریان). تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- جوانمرد، حبیب‌اله و سخایی فاطمه. (۱۳۹۸). رابطه‌ی مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی و نوآوری و عملکرد سازمانی، در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی، *فصلنامه‌ی بصیرت* ۱۶، (۴۲)، ۸۱-۹۶.
- حاجی‌پور، بهمن و کرد، مرتضی. (۱۳۹۰). اثرات پیمان‌های راهبردی بر روابط بین یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد مالی شرکت. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، (۶۴)، ۶۴.
- حسینی، سیداکبر و محمد داوودی، امیر حسین. (۱۳۹۷). رابطه تعارض سازنده با یادگیری تیمی در کارآموزان آموزش فنی و حرفه‌ای. *پنجمین همایش ملی و چهارمین همایش بین‌المللی مهارت آموزی و اشتغال*، تهران.
- خانعلیزاده، رقیه؛ کردنائیچ، اسداله؛ فانی، علی اصغر و مشبکی، اصغر. (۱۳۹۸). رابطه بین توانمندی سازمانی و یادگیری سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس. *پژوهش‌نامه‌ی مدیریت تحول*، ۲(۳)، ۲۰-۴۵.
- خوارزمی، امید علی؛ بیگی نصرآبادی، فاطمه و جوهری، لیلا. (۱۳۹۸). بررسی تحلیلی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شهرداری مشهد، *فصلنامه مطالعات مدیریت شهری*، ۸، ۲۸-۱۵.
- دلاور، علی. (۱۳۹۳). *روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی*، تهران: نشر ویرایش.
- ذاکری، محمد؛ فقیهی، ابوالحسن و دانش‌فرد، کرم‌الله. (۱۳۹۸). تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران با بهره‌گیری از داستان خلیفه الهی آدم (ع) بر اساس اندیشه تفسیری آیت الله جوادی آملی. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی*، ۲۳ (۱)، ۴۱-۶۴.
- رستگار، احمد؛ صیف، محمدحسن؛ کامیاب کلانتری، رویا و طالبی، سعید. (۱۳۹۵). ارائه مدل علی پیش‌بینی یادگیری سازمانی بر اساس عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی در میان کارکنان اداره ورزش و جوانان استان فارس. *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۶(۱۱)، ۴۰-۲۹.
- زین‌الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا و وزیری، مزده. (۱۳۹۸). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۰(۷۲)، ۵۱-۷۲.
- شریفی، اصغر. (۱۳۹۸). بررسی رابطه‌ی میان یادگیری سازمانی و بکارگیری فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات در دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. *فصلنامه‌ی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱(۲)، ۲۲-۱.
- شهابی، مریم و جلیلیان، حمید. (۱۳۹۰). بررسی روابط میان اینرسی دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی. *فصلنامه‌ی علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۲(۸)، ۱۳۷-۱۵۸.
- طوطیان، صدیقه؛ اصغری، حرمت و رستمی، مهدی. (۱۳۹۹). ارائه مدل موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا. *نشریه علمی پژوهشی دانش‌های انتظامی*، ۲۲(۲)، ۱۵۷-۱۹۵.
- عافل، محمدقاسم؛ نظری توکلی، حمدالله؛ پورکیانی، مسعود و صیادی، سعید. (۱۴۰۰). طراحی الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور (مورد مطالعه؛ دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی). *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۸ (۲۹)، ۱-۳۰.

- فتاح، ناظم. (۱۳۹۸). رابطه‌ی بین هوش هیجانی مدیران و یادگیری سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی فصلنامه‌ی مشاوره‌ی شغلی و سازمانی، ۲(۵)، ۱۱۵-۱۳۷.
- فتحی، رقیه. (۱۳۹۸). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، ماهنامه‌ی اقتصادی، اجتماعی کار و جامعه، ۱۲۲، ۳۸-۴۷.
- فقیهی، ابوالحسن و ذاکری، محمد. (۱۳۹۳). آسیب شناسی استقرار جانشین پروری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، ۵(۱۵ و ۱۶)، ۱۵-۲۴.
- قربانی زاده، وجه الله. (۱۳۹۷). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش. نشر بازتاب. تهران.
- مسعودی ندوشن، عصمت و جوان شرق، حسن. (۱۳۹۴). یادگیری سازمانی و استراتژی ایجاد سازمان یادگیرنده، فصلنامه‌ی مدیریت فردا، ۳(۹ و ۱۰)، ۶۹-۷۶.
- ملکی محمودآبادی، محمدجواد و شادنوش، نصرت اله. (۱۳۹۵). تعیین عوامل سازنده و ارائه مدل سازمان جانشین پرور (مورد مطالعه: سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران)، نشریه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)، ۷(۲۴)، ۷۵-۶۷.
- مهرتک، محمد؛ حبیب زاده، شهرام؛ وطن خواه، سودابه؛ جعفری عوری، مهدی؛ دلگشایی، بهرام و آذری، آرزو. (۱۳۹۵). تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، فصلنامه مدیریت سلامت، ۱۹(۶۳)، ۹۱-۱۰۰.
- میرزایی، مژگان و یعقوبی پور، علی. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و جانشین پروری با نقش میانجی بلوغ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی سیرجان. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا، تهران.
- ناظم، فتاح. (۱۳۹۷). یادگیری سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۳(۴)، ۱۱-۲۳.
- نجف بیگی، رضا. (۱۳۹۸). مدیریت تغییر: نگاهی به نظام اداری ایران، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- نبیلی پور طباطبایی، سید اکبر؛ تقسیمی، جمشید و فاطمی، طیبه. (۱۳۹۷). ارائه مدل مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری اصفهان)، فصلنامه دانش شناسی (علوم کتابداری و اطلاع رسانی و فناوری اطلاعات)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، ۱۰(۴۰)، ۱۵-۲۷.
- Abdul Kohar, U.H. (2020). The cultivation of organizational innovation amongst malaysian bumiputera (indigenous) ict-based small firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 358 – 363.
- Agarwal, M. and Sharma, A. (2018). Relationship of workplace factors and job involvement of healthcare employees with quality of patient care in teaching and non-teaching hospitals. *Psychological Study*, 55(4), 374-385.
- Argyris, Ch. and Schon, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Aryee, S. (2014). Job involvement: an analysis of its determinants among male and female teachers. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 11(4), 320 - 330
- Blanch, A. and Aluja A. (2020). Job involvement in a career transition from university to employment. *Learning and Individual Differences*, 20(3), 237-241.
- Boon, K. (2017). HRM and TQM: Association with job involvement. *Personnel Review*, 36(6), 939-962.

- Bourne, L. (2018). *Gestión De Stakeholders: Gestión de Grupos de Interés*. Bogotá: Ediciones Ciones EAN.
- Camisón, C. and López, A.V. (2011). Non-technical Innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294–1304.
- Cheng, C.H. (2011). A study of critical factors of the job involvement for hotel employees—taking hotels in taiwan as an example. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 990–996.
- Damanpour, F. and Evan, W. M. (2014). Organizational innovation and performance: the problem of “organizational lag”. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392–409.
- Duarte Aponte, S. P. and Castañeda Zapatab, D.L. (2013). A model of organizational learning in practice un modelo de aprendizaje organizacional en la práctica un modelo de aprendizagem organizativo na prática. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 439–444.
- Dutton, J. E., and Dukerich, J. M. (2019). Keeping an eye on the mirror: the role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517–554.
- Elankumaran, S. (2020). Personality, organizationnal climate and job involvement: an empirical study. *Journal of Human Values*, 10(2), 117–130.
- Elloy, et al. (2015). Multidimensional Mapping of The Correlates of Job Involvement, *Canadian Journal of Behavioral Sciences*, 27, 79–91.
- Estedadi, E., Shah Hoseini, R. and Hamidi, K. (2020). The importance of succession planning in organizations, *Advanced Social Humanities and Management*, 2(3), 41–47.
- Garcia, V.J, M. (2016). *Strategic factors and barriers for promoting educational organizational learning*. *Teaching and Teacher Education*, 22, 478–502.
- Gay, M., and Sims, D. M. (2019). *Building Tomorrow's talent: a practitioner's guide to talent management and succession planning*. Bloomington, Ind: AuthorHouse.
- Ghoneim, S. and Mohamed M. (2014). Accreditation models in teacher education: the cases of united states, australia and india. *International Journal of Education and Research*, 2(3), 1–12.
- Goldman, C. (2020). Structure, culture, and agency: examining succession planning in california state university (csu) libraries. *Journal of Liabrary Administration*, 6(1), 1–21.
- Hakanen, J.J. and Schaufeli, W.B. (2018). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? a three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415–424.
- Haun, S, et al. (2019). Objective work–nonwork conflict: from incompatible demands to decreased work role performance, *Journal of Vocational Behavior*, 79, 578–587.
- Javid Mehr, M., Maghool, A. and Nodehi, H, Binesh, M. (2017). Designing the organizational cultural model based on the grounded theory emphasizing on collaborative learning culture. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 1(7), 1–13.

- Joo, B. and Shim, J .(2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425–441.
- Klein, M.F. and Salk, R.J.(2020). Presidential succession planning: a qualitative study in private higher education, *Leadership and Organizational Studies*, 20(3) ,335–345.
- Krauss, J.A.(2019). *Succession planning and talent management recommendation to reduce workforce attrition and prepare for an aging pulation*. Dissertation Submitted to The Wilmington University in Partial Fulfillment of The Requirement for The Degree of Doctor of Education.
- Mandi, A. R.(2018). *A case study exploring succession planning supported by quantitiayive analysis of governmental organizations in the kingdom of Bahrain*. Dissertation Submitted to The George Washington University.
- Marguard, M.(2012). *Bulding The Learning Organization.2nd Edition*.London.
- McCarter, M.W., Wade-Benzoni, K.A., Fudge Kamal, D.K., Bang, H.M., Hyde, S.J. and Maredia, R.(2018). Models of intragroup conflict in management: a literature review. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 178c, 925-946.
- Mohammad, H.S. and Pirzad, A.(2019). Survey of effects of succession planning factors on insurance industry case study: asia insurance co., *Journal of Administrative Management, Education and Training (JAMET)* ,ISSN: 1823-6049 , (12), Special Issue (6), 19-30 .
- Ngcamu, B.S.(2019). Succession planning and leadership development in a faculty of health sciences. *Global Journal of Health Science*, 11(11), 101-108.
- O, donuh, M .(2011). *Using a knowledge management approach to support effective succession planning to civil service master*, Dissertation Bubblin Institute of Technology.
- Podsakoff, P., and MacKensi, S.(1998). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future research. *Human Performance* 10(2), 133–151.
- Rasti, O.(2014). The need to review and update the curriculum and the head of the drill in the field of education of the secretary of geography. *Proceedings of The National Conference on Resalat and The Role of The University of Farhangian in The Development of A Dedicated and Expert Teacher*.
- Routhieaux , Robert L.(2019). Current trends and emerging best practices in succession planning, *MN Council of Nonprofits Annual Conference*, 1-16.
- Tansley, C.(2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266.
- Tawfeeq Alqudah , M.(2020). The impact of education and training on the performance of the manpower in the ministry of education to increase the productivity, *multi-knowledge. Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publications (MECSJ)*, ISSUE (29), 1-18.