



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Organizational Learning Facilitation Model in the Framework of Succession in Public Organizations

Fatemeh Akbari¹, Kaveh Teymoornejad², Mehdi Kheirandish³

Abstract

Background & Purpose: In today's era,, improving the performance of organizations requires having empowered employees. The existence of succession planning will ensure the existence of the required human capital. Effective learning plays an important role in the implementation of succession planning. In terms of the importance of learning, in this research, the model of facilitating organizational learning in the framework of succession in Public organizations is discussed.

Methodology: This study is an applied research that was conducted using the qualitative method and thematic analysis strategy. A semi-structured interview was used to collect data. Interviews with 10experts were conducted in a snowball fashion until the theoretical saturation stage and data analysis was conducted in three stages of extracting basic, organizing and comprehensive concepts.

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 and individual (employee characteristics and attitude).

Conclusion: Facilitating learning in the statistical population of the present study requires comprehensive planning in the dimensions of the research model.

Keywords: *Learning, Organizational Learning, Succession.*

Citation: Akbari, Fatemeh; Teymoornejad, Kaveh and Kheirandish, Mehdi.(2024). Organizational Learning Facilitation Model in the Framework of Succession in Public Organizations. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 7(23), 57-80.

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

الگوی تسهیل یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی

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

چکیده

زمینه و هدف: در عصر کنونی، 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.

روش‌شناسی: این مطالعه، یک پژوهش کاربردی است که به روش کیفی و راهبرد تحلیل مضمون انجام شده است. از مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. مصاحبه‌ها با ۱۰ نفر از خبرگان به صورت گلوله‌برفی تا مرحله اشباع نظری انجام و تحلیل داده‌ها در سه مرحله استخراج مفاهیم پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر صورت گرفت.

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)، نوآورانه (آمادگی برای پذیرش تغییرات، بازطراحی فرایندها و رویه‌ها، پذیرش ایده‌های نو در سازمان، پیش‌تغییرات محیطی و هوشمندسازی آموزش و یادگیری) و فردی (ویژگی‌های کارکنان و نگرش) است.

نتیجه‌گیری: تسهیل یادگیری در جامعه آماری پژوهش حاضر نیازمند برنامه‌ریزی جامع در ابعاد الگوی پژوهش است.

کلیدواژه‌ها: یادگیری، یادگیری سازمانی، جانشین‌پروری.

استناد: اکبری، فاطمه؛ تیمورنژاد، کاوه و خیراندیش، مهدی. (۱۴۰۳). الگوی تسهیل یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۷(۲۳)، ۵۷-۸۰.

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

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۲/۰۷/۲۴

نویسنده مسئول مقاله: کاوه تیمورنژاد

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/QJIMDO.2023.411664.1616

مقدمه

با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط سازمان‌ها فزونی یافته و در نتیجه 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.

بر اساس پژوهش‌های انجام شده برنامه‌های 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^۱ یک برنامه جانشین‌پروری، شناسایی، آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند مشاغل کلیدی را با داشتن دانش و

¹. Jatinder and Sushil

مهارت‌های لازم تصاحب نمایند.

آموزش و پرورش مرجع اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های آموزشی و مسائل مربوط به امور دانش‌آموزان است و نقش چشم‌گیری در ارتقاء علم و دانش، توسعه 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 به روزرسانی 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 چراکه 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 اساسی‌تری 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 برنامه جانشین‌پروری مد نظر قرار داده شود (کلونیز^۵، ۲۰۰۷). یادگیری در برنامه‌های

^۱. Rasti

^۲. Karami, Vakaria Zamhorir

^۳. Mandi

^۴. Krauss

^۵. Clunies

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 فرایند 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، ۱، ۲۰۱۹). در این فرایند 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 فرایند، 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. 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 واسطه 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).

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

^۱. Bernolak

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 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 بود. در این تحقیق از روش آمیخته و به عبارت دیگر در بخش کیفی و راهبرد تحلیل مضمون و در بخش کمی از راهبرد 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 تعداد ۲۵۰ نفر از کارشناسان ستادی و یگان‌های تابعه مستقل انتخاب و پرسشنامه محقق ساخته بین آن‌ها توزیع شد. نتایج نشان داد که سازمان ناجا برای داشتن مجموعه‌ای از افراد که بتوانند 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

^۱. T sang

^۲. Daiwis

جانشین‌پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی پرداختند. مطالعه حاضر 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 به دست آمده نشان داد با توجه به 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 بود. در روش کمی جامعه آماری تمامی کارمندان شهرداری مرکزی مشهد بود. نتایج پژوهش کمی وضعیت کنونی جانشین‌پروری در شهرداری مشهد را ضعیف ارزیابی کرد و وجود فاصله و شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را تایید نمود. با انجام پژوهش کیفی و با استفاده از تحلیل شبکه مضامین، علاوه بر تایید یافته‌های پژوهش کمی، علل به وجود 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 نهادینه‌سازی روحیه جانشین‌پروری در آنان امکان‌پذیر خواهد بود. در این پژوهش از روش پژوهش توصیفی از نوع هم‌بستگی 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 نمونه‌گیری 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. هم‌چنین تأثیر مثبت و معنادار مهارت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی بر جانشین‌پروری تأیید شد.

عاقل و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به ارائه الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید

بر یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های 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 جانشین‌پروری 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. داده‌ها از طریق مصاحبه با ۲۵ نفر از خبرگان علمی دارای آثار علمی و دانشگاهی گردآوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته و مصاحبه با خبرگان دانشگاه بود. یافته‌های این تحقیق نشان داد که پدیده اصلی جانشین‌پروری تحت تأثیر هفت متغیر قرار دارد؛ الف) نظام آموزش؛ ب) ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد؛ پ) خط‌مشی و راهبرد؛ ت) شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعداد؛ ث) تعهد به اجرای جانشین‌پروری؛ ج) شناسایی پست‌های کلیدی و چ) منابع انسانی.

میرزایی و یعقوبی پور (۱۳۹۷) در پژوهش به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و جانشین‌پروری 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 اندازه‌گیری جانشین‌پروری 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 جانشین‌پروری با نقش میانجی بلوغ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی سیرجان رابطه معناداری جود دارد و ابعاد یادگیری سازمانی با بلوغ سازمانی و جانشین‌پروری رابطه معناداری دارند تنها دو بعد مهارت‌های ذهنی و چشم‌انداز مشترک با جانشین‌پروری در این جامعه آماری معنادار نبود.

گلدمن (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان پیش‌بینی برای افرادی که بازنشسته می‌شوند؛ مورد مطالعه در دانشگاه‌ها به این نتیجه رسیدند که به دلیل بازنشسته شدن مدیران و معاونان کتابخانه در دانشگاه‌های مورد مطالعه متقاضیان واجد شرایط کمی برای جایگزینی وجود دارد و این موضوع چالش‌های زیادی را ایجاد کرده است.

نکامو (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان بررسی وضعیت دانشگاه‌ها و دانشکده‌های بهداشت در آفریقای جنوبی برای جانشین‌پروری مشخص نمودند که دانشگاه‌ها و دانشکده‌های 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 برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای 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 برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، استفاده درست و به جا از ساختار، قوانین و نقش کلیدی کارکنان تاکید دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر روش، پژوهشی کیفی است که در آن از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است. در پژوهش حاضر برای تحلیل مضمون از چارچوب اتراید و استرلینگ استفاده شد. این چارچوب مشتمل بر سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری (سازمان‌دهنده) 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 برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جهت بررسی پایایی بازآزمون، 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	۹۵.۲
۲	۱۵	۱۲	۳	۹۶
۳	۲۱	۱۹	۲	۹۴.۷
۴	۷	۷	۰	۱۰۰
۵	۵۴	۴۸	۶	۹۲.۳

همان‌طور که مشاهده می‌شود، پایایی بازآزمون برای مصاحبه‌ها بالاتر از ۹۰ درصد محاسبه شده است. بنابراین قابلیت کدگذاری موردتایید است. همچنین برای محاسبه پایایی بین دوکدگذار 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؛

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.

بررسی همکار: پنج تن از اساتید مدیریت به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره پارادایم کدگذاری محوری پرداختند.

مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مصاحبه‌شوندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

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.

یافته‌های پژوهش

در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی می‌شوند. در مرحله کدگذاری تفسیری، مضامین سازمان‌دهنده 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

کدهای باز	ردیف	کدهای باز	ردیف	کدهای باز	ردیف
توزیع دانش عامل رشد و ارتقای فردی	۳	رهبری دانش‌محور	۲	تمایل به یادگیری	۱
روابط متقابل	۶	غلبه بر تفکر فردگرایی	۵	فضای صمیمیت	۴
عدم وجود تفکر آسیب از طرف مقابل	۹	غلبه بر تفکر احتکار دانش	۸	تفکر شایسته‌گرایی در افراد	۷
مسئله‌محوری مستمر	۱۲	آشنایی و اشراف کارکنان به هدف سازمان	۱۱	یکپارچگی درون سازمانی	۱۰
زیر سوال بردن رویه‌های جاری	۱۵	عدم ترس از دست دادن دانش	۱۴	ایجاد زیرساخت‌های آموزش	۱۳
تغییرگرایی	۱۸	انتشار عامدانه دانش	۱۷	محتوای آموزش مناسب.	۱۶
تفکر توانمند عرضه‌محوری و تقاضا‌محوری دانش	۲۱	تمایل به انتشار دانش	۲۰	اهمیت به آموزش‌های ضمن خدمت	۱۹
روحیه تیم‌گرایی درون سازمانی	۲۴	نگرش مثبت بین فردی	۲۳	ترغیب کارکنان به پژوهش	۲۲
تدارک بسترهای نرم‌افزاری	۲۷	منابع انسانی علاقه‌مند به یادگیری	۲۶	برنامه‌های آموزشی موثر و مناسب	۲۵

تدارک بودجه برای آموزش	۲۹	شناسایی نیازهای آموزشی	۳۰	تدارک سخت‌افزارها
جلسات طوفان مغزی	۳۲	شناسایی مشکلات عملکردی فردی	۳۳	طراحی برنامه‌های توسعه فردی
طراحی گروه‌های تخصصی علمی	۳۵	واحد تحقیق و توسعه در سازمان	۳۶	تدوین محتوای کاربردی
حمایت از کارکنان در زمان تصدی	۳۸	پژوهش پیش‌نیاز رشد و ارتقای سالانه	۳۹	آموزش‌های پژوهش محور
داده‌های عملکردی چندگانه	۴۱	پایش مستمر افراد	۴۲	انتصاب بر اساس شاخص‌های علمی
مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها	۴۴	انتصاب برنامه‌محور کارکنان	۴۵	پایش مستمر مشاغل کلیدی
تعریف برنامه‌های راهبردی	۴۷	سیستم اندازه‌گیری عملکرد اثربخش	۴۸	جلوگیری از سیاست‌زدگی انتصابات
غلبه شاخص‌های سیاسی بر شاخص‌های فنی و مدیریتی	۵۰	ارزیابی کاندیداها	۵۱	توسعه کاندیداها
واگذاری منابع برای راه‌اندازی نظام جانشین‌پروری	۵۳	ایجاد تعهد مدیریتی	۵۴	شناسایی موقعیت‌های کلیدی
تخصیص بهینه منابع	۵۶	تبیین و تدوین مدل شایستگی	۵۷	شناسایی استعدادها
جامع‌نگری و نگاه عمیق	۵۹	ردیابی و پی‌گیری برنامه‌های جاننشینی	۶۰	تشکیل خزانه استعدادها
رشد کارکنان	۶۲	برنامه‌ریزی آموزش	۶۳	نیازسنجی آموزشی
جستجوی مستمر روش‌های بهینه	۶۵	هدف‌گذاری آموزشی	۶۶	اجرای آموزش اثربخش
راه‌اندازی سامانه‌های پیشنهادات	۶۸	ارزیابی آموزش	۶۹	تغییر محوری
انتصاب‌های متناسب با واقعیت‌های محیطی	۷۱	ریسک محوری	۷۲	استانداردگرایی بهینه
روش‌های آموزشی متنوع	۷۴	تشویق پذیرش ریسک و خطر	۷۵	توجه به تغییرات محیطی
کاربرد واقعیت افزوده در آموزش	۷۷	تیم‌های تخصصی پایش محیط	۷۸	کاربرد ابزارهای جدید
هدایت‌گر فعالیت‌ها توسط محیط	۸۰	الگوی تغییر بودن مدیران	۸۱	عدم غفلت از محیط
فرهنگ تغییر	۸۳	نوآوری و کارآفرینی در سازمان	۸۴	عدم خودشیفتگی
توانایی دل‌کندن از گذشته	۸۶	تغییر مستمر	۸۷	عدم شیفتگی به گذشته
توسعه توانایی‌های فردی	۸۹	توسعه توانایی‌های سازمانی	۹۰	رشد و توسعه سازمانی فراگیر
درگیری ذینفعان	۹۲	هدف‌گذاری کمی	۹۳	مصرف‌کننده محوری فناوری‌ها
جلوگیری از جزئی‌نگری	۹۵	توجه به اثرات جانبی	۹۶	توجه به روابط بین افراد و واحدها و امور
تقویت سیستم‌های پیشنهادات	۹۸	واگذاری امور به رده‌های عملیاتی	۹۹	شایسته‌خواهی
توجه به خاصیت‌های اهرمی	۱۰۱	شایسته خروجی	۱۰۲	شایسته‌داری
استفاده از پژوهش به عنوان روش‌های آموزشی	۱۰۴	شایسته‌پروری	۱۰۵	شایسته‌گماری
جمع‌گرایی، عدم ائتلاف‌گرایی	۱۰۷	نظام پیشنهادات و انتقادات موثر	۱۰۸	یادگیری حین کار
عقلایی شدن تصمیمات سازمان	۱۱۰	یادگیری‌های پس از عمل	۱۱۱	کافه‌های یادگیری
تشکیل حلقه‌های کیفیت	۱۱۳	برنامه‌های پرورش مدیران آینده	۱۱۴	کاربرد دانش
نیازسنجی آموزش راهبردی	۱۱۶	ارزیابان آموزش دیده	۱۱۷	همراستایی ارزیابی عملکرد و جانشین‌پروری
نگاه حرفه‌ای به کارکنان	۱۱۹	وجود روزه‌های اثربخش برای رشد حرفه‌ای کارکنان	۱۲۰	نگاه سرمایه‌ای به کارکنان
اندازه‌گیری آموزش، برونداد محوری آموزش	۱۲۲	نگهداشت و انتقال دانش	۱۲۳	سازماندهی دانش‌گرا 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 وراى 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 عمده 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 توأمان 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	طراحی گروه‌های تخصصی علمی، مرجع‌سازی و قطب‌بندی گروه‌های

آموزشی، سازماندهی دانشگران در گروه‌های آموزشی	آموزشی فعال	
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	ثبات و تعهد مدیریت	۱۳.
سیستم اندازه‌گیری عملکرد اثربخش، داده‌های عملکردی چندگانه، ارزیابان آموزش دیده، همراستایی ارزیابی عملکرد و جانشین‌پروری، ارزیابی جامع.	سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش و کارا	۱۴.
مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها، جمع‌گرایی، عدم ائتلاف‌گرایی، واگذاری امور به رده‌های عملیاتی، تقویت سیستم‌های پیشنهادات	تمرکززدایی	۱۵.
تعریف برنامه‌های راهبردی، نیازسنجی آموزش راهبردی، برنامه‌های جانشینی بلندمدت، برنامه‌های پرورش مدیران آینده	تدوین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۶.
غلبه شاخص‌های سیاسی بر شاخص‌های فنی و مدیریتی، عقلایی شدن تصمیمات سازمان، شایسته‌خواهی، شایسته‌داری، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری، شایسته خروجی.	شایسته‌سالاری	۱۷.
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	مدیریت جانشین‌پروری در سازمان	۱۸.
نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزش، هدف‌گذاری آموزشی، اجرای آموزش اثربخش، ارزیابی آموزش، تخصیص بهینه منابع	مدیریت یادگیری در سازمان	۱۹.
جامع‌نگری و نگاه عمیق، جلوگیری از جزئی‌نگری، توجه به روابط بین افراد و واحدها و امور، توجه به خاصیت‌های اهرمی، توجه به اثرات جانبی.	حاکم شدن تفکر سیستمی در سازمان	۲۰.
توسعه توانایی‌های سازمانی، توسعه توانایی‌های فردی، رشد و توسعه سازمانی، فراگیر، درگیری ذینفعان، رشد کارکنان، توجه به جنبه‌های انگیزشی کارکنان، مصرف‌کننده‌محوری فناوری‌ها.	آمادگی برای پذیرش تغییرات	۲۱.
تغییر محوری، ریسک‌محوری، استانداردگرایی بهینه، تشویق پذیرش ریسک و خطر، عدم خودشیفتگی، عدم شیفتگی به گذشته، توانایی دل‌کندن از گذشته، تغییر مستمر، جستجوی مستمر روش‌های بهینه	بازطراحی فرایندها و رویه‌ها	۲۲.
فرهنگ تغییر، الگوی تغییر بودن مدیران، نوآوری و کارآفرینی در سازمان، راه‌اندازی سامانه‌های پیشنهادات	پذیرش ایده‌های نو در سازمان	۲۳.
توجه به تغییرات محیطی، عدم غفلت از محیط، محیط هدایت‌گر فعالیت‌ها، تیم‌های تخصصی پایش محیط، انتصاب‌های متناسب با واقعیت‌های محیطی	پایش تغییرات محیطی	۲۴.
کاربرد ابزارهای جدید، کاربرد واقعیت‌افزوده در آموزش، روش‌های آموزشی متنوع	هوشمندسازی آموزش و یادگیری	۲۵.
کاربرد دانش، نگهداشت و انتقال دانش، خلق و اکتساب دانش	مدیریت دانش	۲۶.
خودکارآمدی، ریسک‌پذیری	ویژگی‌های کارکنان	۲۷.
تفکر رشد، مدل‌های ذهنی	بعد نگرشی	۲۸.

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

مفهوم سازمان دهنده	مفاهیم فراگیر	مقوله اصلی
ایجاد فرهنگ یادگیری مناسب	فرهنگی	بهیود یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین‌پروری
فرهنگ اشتراک دانش بین همکاران		
فضای اعتماد و اطمینان در سازمان		
فرهنگ یادگیری و یاددهندگی		
فضای همدلی در سازمان		
آمادگی سیستم برای یادگیری	آموزشی	
ارائه آموزش‌های ضمن خدمت و رشد فردی		
راه‌اندازی حوزه‌های پژوهشی در دستگاه‌ها		
کارایی و اثربخشی آموزش		
سرمایه‌گذاری برای توسعه حرفه‌ای کارکنان		
ابزارهای یادگیری اثربخش	مدیریتی	
داشتن گروه‌های آموزشی فعال		
احساس ثبات مدیریتی		
سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش و کارا		
تمرکززدایی		
تدوین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی استراتژیک		
شایسته‌سالاری		
مدیریت جانشین‌پروری در سازمان		
مدیریت یادگیری در سازمان	نوآورانه	
حاکم شدن تفکر سیستمی در سازمان		
آمادگی برای پذیرش تغییرات		
بازطراحی فرایندها و رویه‌ها		
پذیرش ایده‌های نو در سازمان		
پایش تغییرات محیطی	فردی	
هوشمندسازی آموزش و یادگیری		
ویژگی‌های کارکنان		
بعد نگرشی		

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



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

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 دارای اهمیت زیادی است. سازمان‌ها نه تنها در سطوح مدیریتی بلکه در درازمدت به اهمیت این فرآیند واقف شده‌اند. توسعه فرایند

جانشین‌پروری موجب تمرکز بر الزامات و پیش‌نیازهای آن شده است. یکی از این پیش‌نیازها، حوزه یادگیری است که باعث آماده‌سازی کارکنان برای جانشینی جهت سطوح بالاتر می‌شود. این موضوع در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفت. 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 موجبات 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 نماید.

○ 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.

عامل آموزشی یکی دیگر از عوامل موثر بر تسهیل یادگیری در برنامه‌های جانشین‌پروری 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 آنان کمک می‌کند تا با تغییرات مختلف تطابق یابند. این پیشرفت‌ها به طور مثبتی بر بهره‌وری کارمندان تأثیر می‌گذارند و می‌توانند سود و کارایی سازمان را افزایش دهند. جانشین‌پروری یکی از مواردی است که کارمندان از طریق آموزش فرا می‌گیرند.

○ اجرای برنامه‌های آموزشی در محل کار به کارمندان کمک می‌کند تا 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 کند. افراد می‌توانند به داخل سازمان نگاه کنند و اعضای امیدوارکننده را انتخاب کنند که می‌توانند بعد از آموزش، در مجموعه مهارت‌های جدید مورد نیاز 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 مقدر 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 کسب‌وکار 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 را 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 پیشنهادها را 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 نمود و همراه با ملاحظات این کار را صورت داد. محدودیت دیگر به مقطعی بودن زمان تحقیق مربوط است و از همین رو رسیدن به روابط علت و معلولی را با اشکالاتی مواجه خواهد کرد.

تشکر و قدردانی

بدین وسیله از مدیران جامعه آماری و همه کسانی که در انجام پژوهش همکاری نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

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

- 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.
- Aghel, M.Gh., Manzari Tavakoli, H., Pourkiani, M. and Sayadi, S.(1400). Designing a strategic succession model with an emphasis on organizational learning in the country's universities (case study: Islamic Azad University of Khorasan Razavi Province). *Education and Development of Human Resources*, 8, (29), 1-30. (In Persian).
- Argyris, Ch. and Schon, D.A.(1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Arman, M. and Khosravi, M.(2012). Validation of manpower training model with competence approach, *Scientific Research Quarterly of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 23(71), 73-49.(In Persian).

- 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
- Azar, Kh. and Soleimani, T.(2019). Examining the status of the succession program of university administrators (case study: Islamic Azad University, Ardabil branch). *Bimonthly Scientific Journal of Educational Strategies in Medical Sciences*, 10(6), 525-516.(In Persian).
- Blanch, A, Aluja A.(2020). *Job Involvement In a Career Transition From University to Employment Learning and Individual Differences* 20. 237–241.
- Boon , K . (2017). HRM and TQM: Association With Job Involvement. *Personnel Review*. 36(6).(2007). 939-962.
- Borbour Jafari, M. and Ahmadvand, S.(2018). Substitution introduction to substitution. *World Conference on Management, Economics, Accounting and Human Sciences at the Beginning of the Third Millennium*, Tehran. (In Persian).
- Bourne, L .(2018). *Gestión De Stakeholders: Gestión de Grupos de Interés*. Bogotá: Ediciones Ciones EAN.
- Camisón, C & 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. 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, 990– 996.
- Damanpour, F& Evan, W. M .(2014). Organizational Innovation and Performance: *The Problem of “Organizational Lag”*. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392–409.
- Delavar, A.(2014). *Research methods in psychology and educational sciences*, Tehran: Virayesh Publication. (In Persian).
- Duarte Aponte, S.P, Castañeda Zapatab, D.L. (2013). *A Model of Organizational Learning in Practice Un Modelo de Aprendizaje Organizacional En La Práctica Um Modelo de Aprendizagem Organizativo na Prática, Estudios Gerenciales*, 29, Issue 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, Ershad, Shah Hoseini, Reza, Hamidi , Kambiz .(2020). The Importance of Succession Planning in Organizations, *Advanced Social Humanities and Management*, 2(3) ,41-47.

- Fattah, N.(2018). The relationship between managers' emotional intelligence and organizational learning in Islamic Azad University, *Career and Organizational Counseling Quarterly*, 2 (5), 115-138 . (In Persian).
- Fathi, R.(2018). Organizational learning and the learning organization, *Work and Society Monthly*, (122), 38-47. (In Persian).
- Faqihi, A. and Zakari, M.(2013). Pathology of establishing the succession of managers in Iran's government organizations. *Public Administration Mission Quarterly*, 5, (15,16), 15-24. (In Persian).
- Jatinder, G. and Sushil, Sh.(2011). *Creation of knowledge-based organizations* (translated by Abbas Manovarian). Tehran, Industrial Management Organization. (In Persian).
- Jovanmard, H. and Sakhaei, F.(2018). The relationship between individual skills, organizational learning and organizational innovation and performance, in small and medium industries of the central province. *Baisarat Quarterly*, 16 (42), 81-96. (In Persian).
- 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 ,Sywelem , 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.
- Ghorbanzadeh, V.(2017). *Organizational learning and learning organization with an attitude on knowledge management*. Tehran; Baztab. (In Persian).
- Goldman, C.(2020). Structure, Culture, and Agency: Examining Succession Planning in California State University (CSU) Libraries. *Journal of Liabrary Administration*, 6(1),1-21
- Hajipour, B. and Kord, M.(2011). A study of the strategic alliances' impact on the relationship among organizational learning, innovation, and firm financial performance. *Management Studies in Development and Evolution*, 21(64), 141-166. (In Persian).
- Hakanen , J.J ,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.
- Hosseini, S.A. and Mohammad Davoudi, A. H.(2017). The relationship between constructive conflict and team learning in technical and vocational training trainees. *5th national conference and 4th international conference on skills training and employment*, Tehran. (In Persian).
- Javid Mehr, M, Maghool, A, 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.
- Khanalizadeh, R., Kurdnaich, Asdaleh; Fani, Ali Asghar and Mashbaki, Asghar (2018). The relationship between organizational capability and organizational learning in Tarbiat Modares University, *Transformation Management Journal*, 2, (3), 20-45. (In Persian).
- Kharazmi, O. A., Bigi Nasrabadi, F. and Johari, L.(2018). Analytical study of the gap between the current situation and the desired situation of the implementation of succession system in Mashhad Municipality, *Urban Management Studies Quarterly*, 8, 15-28. (In Persian).
- 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*.
- Masoudi Nadushan, E. and Javan Sharq, H.(2014). Organizational learning and the strategy of creating a learning organization, *Farda Management Quarterly*, 3, (9,10), 69-76. (In Persian).
- Maleki Mahmoodabadi, M.J. and Shadnoush, N.(2015). Determining the constructive factors and presenting the successor organization model (case study: Information and Communication Technology Organization of Tehran Municipality). *Public Policy in Management (Government Management Mission)*, 7,(24), 75-67. (In Persian).
- Mandi, A. R. (2018). A Case Study Exploring Succession Planning Supported by Quantitative 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, of Research And Development in Education* , 4.
- McCarter ,M.W, Wade-Benzoni, K.A, Fudge Kamal, D.K, Bang, H.M, Hyde, S.J, Maredia, R.(2018). Models of Intragroup Conflict in Management: A Literature Review, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1-22.
- Mehrtak, M., Habibzadeh, Sh., Vatankhah, S., Jafari Auri, M., Delgoshaei, B. and Azari, A.(2015). Analysis of the gap between the current and desired situation of surrogate parenting: a case study in the Ministry of Health and Medical Education, *Health Management Quarterly*, 19(63), 91-100. (In Persian).
- Mirzaei, M. and Yaqoubipour, A.(2017). Investigating the relationship between organizational learning and succession planning with the mediating role of organizational maturity in the Islamic Azad University of Sirjan. *The third international conference on dynamic management, accounting and auditing*, Tehran. (In Persian).
- Mohammad.,H.S, 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 .
- Nazim, F.(2017). Organizational learning in Islamic Azad University, *New Thoughts Quarterly in Educational Sciences*, 3, (4),11-23. (In Persian).
- Najaf Beigi, R.(2018). *Change management: A look at Iran's administrative system*, Tehran, Islamic Azad University, Science and Research Unit. (In Persian).
- Nilipour Tabatabai, S. A., Taqsimi, J. and Fatemi, T.(2017). Presenting the knowledge management model with the organizational learning capability approach (case study: Isfahan Municipality), *Knowledge Quarterly (Library and Information Sciences and Information Technology)*, 10, (40). 15-27. (In Persian).
- 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.
- Pazargadi, M., Peyrovi, H. Pour Khoshtakht, Y., Alavi Majd, H. and Azizi, F.(2002). Presenting a model for the accreditation of medical sciences universities in the country. *Iranian Journal of Education in Medical Sciences*, (4), 24-33.(In Persian).
- 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.
- Rastegar, A., Saif, M.H., Ghayab Kalantari, R. and Talebi, S.(2016). Presenting a causal model for predicting organizational learning based on organizational justice and organizational trust among the employees of the Sports and Youth Department of Fars province. *Contemporary Researches in Sports Management*, 6, (11), 29-40. (In Persian).
- Rasti, Omran .(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*. [Persian.]
- Routhieaux , Robert L.(2019). Current Trends and Emerging Best Practices in Succession Planning, *MN Council of Nonprofits Annual Conference*, 1-16.
- Sharifi, A.(2018). Investigating the relationship between organizational learning and the use of communication and information technologies in Islamic Azad University, Garmsar Branch, *New Approaches in Educational Management Quarterly*, 1, (2), 1-22. (In Persian).
- Shahabi, M. and Jalilian, H.(2011). Investigating the relationships between knowledge inertia, organizational learning and organizational innovation. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 2,(8), 137-158. (In Persian).
- Tabeli, H., Nowbari Aydisheh, S., Nikpour, A. and Chamani Fard, R.(2018). Investigating the implementation of succession system and determining its

- relationship with the job satisfaction of employees in the Economic and Financial Affairs Organization of Kerman province. *Productivity Management Quarterly*, 7, (28), 165-182. (In Persian).
- Tansley, C. (2011). *What Do We Mean By The Term "Talent" in Talent Management? Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266.
- Tawfeeq Alqudah, Mohammad. (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.
- Torani, H., Sadeghi, Z. and Namdarhaji, A.S.M. (2017). The effect of organizational learning on succession management with the mediating role of organizational commitment. *Resource Management in the Police Force*, 6, (3), 57-79. (In Persian).
- Tutian, S., Asghari, H. and Rostami, M. (2019). Presenting the succession barriers model with a mixed approach in the Naja command headquarters, *Scientific Research Journal of Police Sciences*, 22, (2), 57-195. (In Persian).
- Zain al-Dini Bidmashki, Z., Adli, F. and vaziri, M. (2018). Comparison of the existing situation of succession and talent management with its desired situation in the higher education system. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 20, (72), 51-72. (In Persian).
- Zakari, M., Faqihi, A. and Daneshfard, K. (2018). Explaining the succession model of managers by using the story of Caliph Allahi Adam (pbuh) based on the interpretative thought of Ayatollah Javadi Amoli. *Scientific Research Quarterly of Islamic Management*, 23, (1), 41-64. (In Persian).