



## Original Article (Qualitative)

# Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach

Mahdi khodaparast<sup>1</sup> , Davood Kiakojouri<sup>2</sup> , Seyyed Javad Mortazavi amiri<sup>3</sup> ,  
Syed Ahmad Jafari Kalarijani<sup>4</sup> 

1- Department of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran

2- Associate Professor, Department of Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran

3- Assistant Professor, Department of Mathematical Statistics, Chalous Branch, Chalous Islamic Azad University, Iran

4- Assistant Professor, Department of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran

**Receive:**

05 February 2023

**Revise:**

17 October 2023

**Accept:**

14 February 2024

**Keywords:**

successor training,  
competence,  
human resources,  
talent identification,  
organizational support and  
maintenance

**Abstract**

The purpose of this research is to analyze the dimensions and components of the developed model of successor training based on competence in education-oriented organizations with a meta-composite approach. This research is applicable in terms of purpose, qualitative in terms of the method of data collection, and with a meta-composite approach in terms of the research implementation method. The statistical population of the research includes all studies conducted in the period of time for Latin research from 1990 to 2022, and for Persian research from 2005 to 2022. In this regard, 282 researches were evaluated in the field of the subject and ultimately 41 articles were selected purposefully. Extraction of components and indicators was obtained from background investigation and theoretical foundations, and then coding was used for analysis. To analyze the data, the meta-composite method was used, and then through open, axial, and selective coding; and MAXQDA 2020 software was used. The results showed that 7 codes, 53 concepts, and 24 categories were determined and identified, which codes include key competences and abilities, determination of successor training policy, value foundation, organizational support, strategic planning in the field of successor training, identification of talents and forming a fund of talents, training and improvement of talents.

**Please cite this article as (APA):** khodaparast, M., Kiakojouri, D., mortazavi amiri, S. J., & Jafari Kalarijani, S. A. (2024). Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based succession in education-oriented organizations with a metacombination approach. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 193-220.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2024.384659.1160">https://doi.org/10.22034/jmep.2024.384659.1160</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Davood Kiakojouri		
<b>Email:</b> davoodkia@yahoo.com	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	

## Extended abstract

### Introduction

Today, all organizations compete with each other to attract qualified human resources, and as soon as these people feel that their merits are not recognized and appreciated in an organization, they choose another organization to work; therefore, identifying, recruiting, cultivating, promoting and maintaining competent human resources with the aim of optimizing the organization's ability to face new changes is undoubtedly the main concern of today's organizations (Aref & Moradi Shirazi, 2017). Successor training as a system in the field of human resources management creates the confidence in the organization that the circulation of human resources does not have an erosive and destructive effect on the organization. In simpler terms, succession management and planning assures the organization that it will have the right and competent employees to take on the jobs they deserve and at the right time. Also, successor training planning can be seen as an attempt to design a plan for an appropriate and competent number of managers and employees with key skills in such a way that they will be suitable successors at the time of retirement, death, illness, and promotion of other employees and even new positions that are created in the future plan of the organization (Azar & Khorrami, 2020). Therefore, considering the importance of competencies in formulating the successor training system, the aim of this research is to identify the dimensions and components of the developed model of successor training based on competence in education-oriented organizations in the field of human resources management, which can cause mutual reinforcement between each of the human resource management sub-systems of education-oriented organizations based on merit, which will improve the performance of the organization and establish succession management. Therefore, according to the issues raised, the current research intends to answer the question: what are the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach?

### Theoretical Framework

#### Succession

Successor training is not a secret strategy to quickly replace people in specific positions; it is a systematic process whereby professional and personal development is aligned with the strategic plan to ensure that there are people, with the skills and the right attitudes at the right time, ready to fill any vacant position. Organizational successor training means the transfer of an organization due to the owner's desire to retire or leave the organization for numerous reasons. Succession can include the transfer of position to family members, employees, or outside buyers. Successor training is a flexible, long-term and growing approach in future recruitment. Organizational successor training planning is a type of planning that regularly nurtures both leadership successors and the next generation (Amini Dehaghi et al, 2023).

Amini Dehaghi et al, (2023) conducted a research with the aim of analyzing the phenomenon of managerial successor training in women's championship sports. The model obtained in total included 16 components as the phenomenon of managerial successor training in women's championship sports in two stages of interactionism and structuralism. Therefore, in order to institutionalize successor training in women's sports management, the interests and mindset of women towards managerial positions should be evaluated, the managerial activities of women in sports should be monitored, people inclined to managerial positions should be identified, and finally the performance method of women in managerial positions to provide positive feedback and strengthen positive image of women's management should be reviewed and reflected.



Rahimi & Sadeqiarani (2023) conducted a research with the aim of designing and explaining the successor training management system in Kashan water and sewage industry. The type of research was applicable in terms of purpose, and qualitative-quantitative in terms of measurement. This research was done in several phases; the first two of which were qualitative, and the rest were quantitative. The first phase included the identification of competencies from university scientific sources as well as water and sewage company resources, and eighty competencies were identified in this phase. In the second phase, the identified indicators were evaluated by the managers and elites of the water and sewage company, and the competency model of the managers of the water and sewage company was designed by using the Delphi research method; with 33 competency indicators, which includes individual, managerial and occupational. In the third phase, according to forty management positions in the company, the competencies identified for prioritization were polled, and prioritization was done for each position by using the TOPSIS multi-criteria technique. Also, the general situation of Kashan Abfa Company based on individual competencies and management-organizational competencies shows that Kashan Abfa has the highest score in the competencies of belonging and organizational loyalty, moral intelligence, and work commitment; and the lowest score in the competency of successor training and people management, performance management and project management.

### Research Methodology

This research is applicable in terms of purpose, qualitative in terms of the method of data collection, and with a meta-composite approach in terms of the research implementation method. The statistical population of the research includes all studies conducted in the period of time for Latin research from 1990 to 2022, and for Persian research from 2005 to 2022. In this regard, 282 researches were evaluated in the field of the subject and ultimately 41 articles were selected purposefully. Extraction of components and indicators was obtained from background investigation and theoretical foundations, and then coding was used for analysis.

### Research findings

To analyze the data, the meta-composite method was used, and then through open, axial, and selective coding; and MAXQDA 2020 software was used. The results showed that 7 codes, 53 concepts, and 24 categories were determined and identified, which codes include key competences and abilities, determination of successor training policy, value foundation, organizational support, strategic planning in the field of successor training, identification of talents and forming a fund of talents, training and improvement of talents.

### Conclusion

The present research was conducted with the aim of analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach. According to the obtained results, the present research is aligned with the results of Amini Dehaghi et al, (2023), Rahimi & Sadeqiarani (2023), Ismailzadeh et al, (2023), Mohammadi Dayani et al, (2022), Milaninejad & Jalalundi (2023), Janahmadigol et al, (2022), Teimouri et al, (2022), Bano et al, (2022), Ghazali et al, (2021), and Dahlan Gunawan et al, (2021). Ghazali et al, (2021) showed that the cultivation of talent along with competence in higher education institution is an important part of successor training planning. Even if an institution has a well-organized plan, successor training planning will not progress smoothly unless the institution has a willing, able, and fully prepared successor. Competency-based successor training planning models provide a



blueprint for building the necessary competencies now and in the future, as well as a benchmark for assessing academic leadership requirements.

According to the obtained results, the following suggestions are provided:

- Clarity and transparency of the organization's strategy regarding the successor training plan in such a way that the capabilities, skills and competence of the managers who must realize the goals of the programs can be extracted and determined, which of course requires a positive and optimistic view and understanding by the senior managers of the organization about this matter.
- Using the positive and successful records and experiences of other organizations in implementing new ideas and techniques of successor training management in recent years, such as the proposal system of Kaizen problem solving teams and the appointment of middle and senior managers within the organization.

علمی پژوهشی (کیفی)

## واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد فراترکیب

مهدی خداپرست<sup>۱</sup> ID، داود کیاکجوری<sup>۲</sup> ID، سید جواد مرتضوی امیری<sup>۳</sup> ID، سیداحمد جعفری کلاریجانی<sup>۴</sup> ID

۱- گروه مدیریت، واحد قانمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قانمشهر، ایران

۲- دانشیار، گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۳- استادیار، گروه امار ریاضی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۴- استادیار، گروه مدیریت، واحد قانمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قانمشهر، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد فراترکیب می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها به شکل کیفی و از نظر روش اجرای پژوهش با رویکرد فراترکیب می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه مطالعات انجام‌شده در بازه زمانی برای پژوهش‌های لاتین از سال ۲۰۲۲-۱۹۹۰ و پژوهش‌های فارسی ۱۳۸۴ تا ۱۴۰۱ می‌باشد، در این راستا ۲۸۲ پژوهش در زمینه موضوع موردنظر ارزیابی و در نهایت ۴۱ مقاله به صورت هدفمند انتخاب گردید. استخراج مؤلفه‌ها و شاخصها از بررسی پیشینه و مبانی نظری به دست آمد و سپس برای تحلیل از کدگذاری استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش فراترکیب و سپس از طریق کدگذاری باز و محوری و انتخابی و از نرم‌افزار MAXQDA 2020 استفاده گردید. نتایج نشان داد که ۷ کد ۵۳ مفهوم و ۲۴ مقوله تعیین و شناسایی شد که کدها شامل (شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، تعیین خط مشی جانشین پروری، بسترسازی ارزشی، حمایت و پشتیبانی سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، آموزش و بهسازی استعدادها) می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۵

### کلید واژه‌ها:

جانشین پروری،

شایستگی،

منابع انسانی،

شناسایی استعدادها،

حمایت و پشتیبانی سازمانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): خداپرست، مهدی، کیاکجوری، داود، مرتضوی امیری، سید جواد، جعفری کلاریجانی، سیداحمد. (۱۴۰۲). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد فراترکیب. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۱۹۳-۲۲۰. (۴)۵.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2024.384659.1160">https://doi.org/10.22034/jmep.2024.384659.1160</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	Creative Commons: CC BY 4.0	نویسنده مسئول: داود کیاکجوری
		ایمیل: davoodkia@yahoo.com

## مقدمه

امروزه همه سازمان‌ها برای جذب منابع انسانی شایسته محور با یکدیگر رقابت می‌کنند و این افراد به محض اینکه احساس کنند شایستگی‌هایشان در یک سازمان شناسایی و تقدیر نمی‌شود سازمان دیگری را برای فعالیت انتخاب می‌کنند؛ بنابراین بی‌تردید شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری منابع انسانی شایسته محور با هدف بهینه کردن توان سازمان برای رویارویی با تغییرات جدید دغدغه اصلی سازمانهای امروزی است (Aref & Moradi Shirazi, 2017). با افزایش روز افزون پیچیدگی‌ها در روابط بین فرد سازمان و محیط پیرامون سازمانهای امروزی ناگزیرند که برای مواجهه با چالش‌های این عصر فرآینچیده، از زاویه‌ای نو به مباحث موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی نگریسته و رویکرد تحول‌گرا و جدیدی را در برابر سرمایه‌های انسانی خود که باید مشکل‌ساز کارکنان و مدیران دانشی و چند مهارتی باشند اتخاذ نمایند (Janahmadigol et al, 2022). افزایش رقابت و ضرورت رشد و دستیابی سازمان‌ها به وضعیت بالاتری از کیفیت کارکنان و بهره‌وری الزام می‌کند که سازمانها در آینده به رهبران، مدیران و کارکنانی به مراتب تواناتر، شایسته‌تر و مستعدتر نیازمند باشد و از آنجائیکه منابع انسانی ارزشمندترین منابع هر سازمانی محسوب می‌شوند این امر با تلاش کوشش و ایجاد هماهنگی و به کارگیری مدیرانی توانمند محقق می‌شود (Sina et al, 2021). مدیریت سازمانها در برابر اطمینان از تداوم اشتغال کارکنان مسئول می‌باشد و اگر این نیاز نادیده انگاشته شود منجر به اشغال پستهای کلیدی سازمان توسط افراد نامناسب خواهد گردید (Mohammadi Sabet et al, 2021). کارکنانی که دارای توانمندی روحیه خودشناسی و خودمدیریتی می‌باشند در موقعیتهای مبهم و پیچیده، از خود نوآوری و خلاقیت بروز داده و قادرند تهدیدها و فرصتهای ایجاد شده در محیط پیرامونی را به خوبی شناسایی کرده و راهبردهای مناسب برای بهره‌مندی از فرصتها و تبدیل تهدیدها به فرصت ارائه نمایند و به اهداف ترسیم شده برای خود و سازمان خود دست یابند (Vuori et al, 2019).

جانشین‌پروری به عنوان یک سیستم در حوزه مدیریت منابع انسانی این اطمینان را در سازمان ایجاد می‌کند که گردش منابع انسانی اثری فرساینده و مخرب بر سازمان ندارد. به بیانی ساده‌تر مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب و شایسته را برای تصدی مشاغل درخور آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت. همچنین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را می‌توان تلاشی به منظور طرح ریزی برنامه‌ای برای تعداد مناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارتهای کلیدی دانست به نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، فوت بیماری و ارتقای دیگر کارمندان و حتی سمتهای جدیدی که در برنامه‌های آینده سازمان ایجاد می‌شود جانشینان مناسبی باشند (Azar & Khorrami, 2020). جانشین‌پروری راه خوبی برای شرکت‌هاست تا اطمینان حاصل کنند که کسب و کارها موجب ارتقا و پیشرفت همه کارکنان می‌گردد نه فقط آنهایی که در سطوح مدیریتی یا اجرایی هستند (Milaninejad & Jalalundi, 2023). جانشین‌پروری یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد می‌باشد که می‌تواند موجب حفظ استعداد از درون سازمان گردد و سازمان را از مهارتهای مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع محیطی مطمئن نماید (Mohammadi Dayani et al, 2022). جانشین‌پروری، فرایندی است که طی آن نیروهای مناسب برای تصدی پستهای مدیریتی رده بالا و کلیدی سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند. امروزه، مدیریت جانشین‌پروری از راه فرایندی انجام می‌پذیرد که مدیریت استعدادها نام دارد. از راه این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصبهای کلیدی در سالهای آینده شناسایی می‌شود و آنان از راه برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیتها

آماده می‌شوند (Rahimi & Sadeqiarani, 2023). اساساً جانشین پروری فرآیندی دانش محور بوده و محصول و نتیجه کاربست دانش است. تحولات فناوری جهانی شدن نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌ها، فشرده کاهش وفاداری در کارکنان جابجایی جهانی سازی تمایل به اقتصادی دانش، محور توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز تغییرات فزاینده تنوع نیروی کار تغییر در سلاقی و انتظارات کارکنان و غیره ضرورت جانشین پروری را تشدید می‌کند (Beygi et al, 2022).

مدیریت منابع انسانی هر سازمان از اساسی‌ترین عناصر سازمانی محسوب می‌شود. مدیریت منابع انسانی در هدایت و رهبری سازمانها به ویژه سازمانهایی که بیشتر بر بعد اقتصادی تمرکز دارند، حساسیت بیشتری دارد؛ زیرا رشد اقتصادی رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده و وجود نظام جانشین پروری برای جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی شایسته محور را برای منصب‌های کلیدی سازمان ضروری کرده است. در واقع مدیریت منابع انسانی را سیستمی می‌دانند که برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در راستای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده عمل می‌کند. بنابراین، با توجه به اهمیت شایستگی‌ها در تدوین نظام جانشین پروری، هدف از پژوهش حاضر دستیابی به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور در حوزه مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند سبب تقویت متقابل بین هر یک از زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های آموزش محور بر مبنای شایستگی شود که سبب بهبود عملکرد سازمان و استقرار مدیریت جانشین پروری می‌شود. لذا با توجه به مسائل مطرح شده پژوهش حاضر در نظر دارد تا به این سؤال پاسخ دهد که ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد فراترکیب چه می‌باشد؟

## مبانی نظری

### جانشین پروری

(Henry Fayol, 1916) اولین فردی بود که در زمینه مدیریت جانشین پروری نظریاتی را ارائه داد. وی به عنوان یک نظریه پرداز مدیریتی در اوایل قرن بیستم با ارائه ۱۴ اصل مدیریتی تحولی بزرگ در زمینه مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نمود و تا به امروز نیز مورد توجه بوده است. امروزه سازمان‌ها برای رفع بحران‌ها و فشارهای ناشی از محیط که عموماً غافلگیرکننده، ناگهانی و پیوسته در حال تحول و دگرگونی‌اند، توجه ویژه خود را به جای پرداختن به محیط بیرون به درون سازمان معطوف کرده‌اند و راهبردهای مدرن و متفاوتی را دنبال می‌کنند. بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی برای تأمین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. برنامه جانشین پروری از جمله این راهبردهاست (Mattar, 2020) که درصدد شناسایی، توسعه و حفظ استعدادها و منحصر به فرد کارکنان و به دنبال آن یافتن مشاغل کلیدی و حساس سازمان است. محیط رقابتی و رقابتی هوشمند در عرصه کسب و کار امروزه به صورت کاملاً حرفه‌ای به شکار نخبگان زبده و کلیدی سازمان‌های موفق روی آورده‌اند. به کارگیری برنامه‌های جانشین پروری در سازمان‌ها به ویژه در سازمان‌هایی که به صورت تخصصی در بازار کسب و کار مشغول به فعالیت‌اند، می‌تواند سبب نگهداشت نیروهای داخل شود و این موضوعی است که پیاده‌سازی طرح جانشین پروری را دارای اهمیت فراوانی کرده است (Ferrari, 2019).

جانشین پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پستهای خاص نیست، جانشین پروری یک فرآیند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می‌شود، با مهارتها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند. جانشین پروری سازمانی به معنای انتقال یک سازمان است که ناشی از خواسته مالک برای بازنشستگی یا ترک سازمان به دلایل متعدد می‌باشد. جانشین می‌تواند شامل انتقال پست به اعضای خانواده، کارکنان یا خریداران خارجی باشد. جانشین پروری نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است. جانشین پروری سازمانی یک نوع برنامه ریزی است که هم جانشین رهبری و هم نسل بعد را به طور منظم پرورش می‌دهد (Amini Dehaghi et al, 2023). برنامه‌ریزی جانشین پروری ابزاری کلیدی برای بقا و پایداری هر سازمانی است (Almessabi, 2017). برنامه‌ریزی جانشین پروری نشئت گرفته از راهبرد سرمایه انسانی و به منزله فرایند ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانش برای آینده و تشویق افراد به توسعه است به عبارت بهتر، جانشین پروری نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان بر جایگزینی پست‌های بدون تصدی تمرکز و بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد (Diya & Mansor, 2019)

### پیشینه پژوهش

(Amini Dehaghi et al, 2023) پژوهشی با هدف تحلیل بر پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان انجام دادند. پژوهش با بهره‌گیری از روش ترکیبی - اکتشافی، عوامل پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان شناسایی شد و با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، آگاهی دهندگان کلیدی (شامل ۱۵ نفر) برای شناسایی چارچوب مدل پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان، مصاحبه به عمل آمده است. ابزار مورد استفاده برای شناسایی عوامل جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی، مصاحبه نیمه ساختمند و مطالعه اسناد بوده است. برای تأمین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لاینوکلن و گوبا استفاده گردید. با روش الگوسازی ساختاری - تفسیری، الگوی نهایی ارائه شد. الگوی به دست آمده در مجموع شامل ۱۶ مؤلفه به عنوان پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان در دو مرحله تعامل‌گرایی و ساختار‌گرایی بود. بنابراین جهت نهادینه‌سازی جانشین‌پروری در مدیریت ورزش بانوان علایق و طرز فکر زنان نسبت به پست‌های مدیریتی ارزیابی شود، فعالیت‌های مدیریتی زنان در ورزش رصد شود، افرادی متمایل به پست‌های مدیریتی شناسایی شوند و در نهایت طرز عملکرد زنان در پست‌های مدیریتی جهت ارائه بازخورد مثبت و تقویت تصویر مثبت از مدیریت زنان بررسی و منعکس شود.

(Rahimi & Sadeqiarani, 2023) پژوهشی با هدف طراحی و تبیین نظام مدیریت جانشین پروری در صنعت آب و فاضلاب کاشان انجام دادند. نوع تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر اندازه‌گیری، کیفی - کمی بود. این تحقیق در چند فاز انجام گرفت که دو فاز اول کیفی و فازهای بعدی، کمی بوده است. فاز اول شامل شناسایی شایستگی‌ها از منابع علمی دانشگاهی و همچنین منابع شرکت آب و فاضلاب بوده است که هشتاد شایستگی در این مرحله شناسایی شد. در فاز دوم، شاخص‌های شناسایی شده، مورد ارزیابی مدیران و نخبگان شرکت آب و فاضلاب قرار گرفت که با

استفاده از روش تحقیق دلفی، با ۳۳ شاخص شایستگی، مدل شایستگی مدیران شرکت آب و فاضلاب طراحی شد که شامل شایستگی‌های فردی، مدیریتی و شغلی بود. در فاز سوم به تفکیک چهار جایگاه مدیریتی در شرکت، شایستگی‌های شناسایی شده برای اولویت بندی، مورد نظرخواهی قرار گرفتند که با استفاده از تکنیک چند معیاره تاپسیس، اولویت بندی به تفکیک جایگاه‌ها انجام شد. همچنین وضعیت کلی شرکت آبفای کاشان بر اساس شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های مدیریتی-سازمانی نشان‌گر این است که شرکت آبفای کاشان در شایستگی‌های تعلق و وفاداری سازمانی، هوش اخلاقی و تعهد کاری بیشترین امتیاز و در شایستگی جانشین پروری و مدیریت افراد، مدیریت عملکرد و مدیریت پروژه کمترین امتیاز را دارا می‌باشد.

(Ismailzadeh et al, 2023) پژوهشی با هدف ارائه الگوی جانشین پروری مهارت آموزی کسب و کارهای خانوادگی در صنایع غذایی خراسان رضوی انجام دادند. این تحقیق بنیادی و رویکرد کاربردی دارد و روش تحقیق آمیخته است. برای شناسایی شاخص‌ها از الگوی تحلیل محتوا استفاده شد، روابط بین متغیرها و ارزش آن از روش معادلات ساختاری (SEM) به دست آمد. جامعه آماری بخش کیفی شامل مطلعان و کارشناسان صنایع غذایی خراسان رضوی می‌باشند، نمونه گیری به روش گلوله برفی می‌باشد. همچنین جامعه آماری بخش کمی با روش نمونه گیری تصادفی ساده بررسی شد. گردآوری اطلاعات در بخش کیفی به صورت مصاحبه نیمه ساختار و بخش کمی به صورت پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. در پژوهش حاضر جهت تحلیل داده‌ها و دستیابی به اهداف مذکور از روشهای آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. یکی از روشهای آماری برای تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود در مجموعه داده‌ها روش تجزیه عاملها یا تحلیل عاملی می‌باشد. با استفاده از نرم افزار Lisrel مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان داد که مدل تحقیق برای ضرایب تی بالای  $\pm 1/96$  تا  $\pm 2/58$  در سطح  $0/05$  معنی دار می‌باشند و ضرایب تی بالاتر از  $2 \pm /58$  در سطح  $0/01$  معنی دار هستند. ضرایب مسیر و واریانس تبیین شده متغیرهای تحقیق و شاخص‌های برازش به دست آمده برای مدل آزمون شده نشان می‌دهد که شاخص RMSEA در مدل برآورد شده با میزان  $0/064$  از سطح قابل قبولی برخوردار بوده و دیگر شاخص برازش مانند CFI، GFI، NFI، و AGFI به ترتیب برابر با  $0/97$ ،  $0/94$ ،  $0/95$  و  $0/92$  همگی در سطح مناسبی هستند.

(Mohammadi Dayani et al, 2022) به بررسی گفتمان کاوی جانشین پروری در یک سازمان دولتی با رویکرد انتقادی پرداختند. مهم‌ترین یافته‌های بخش توصیف، استخراج ۴۱۶ کد مثبت و ۲۲۲ کد منفی بوده که پس از طبقه‌بندی ۶۸ واژه کانونی مثبت و ۵۳ واژه کانونی منفی تعریف شد. در مرحله تفسیر، معلوم گردید نوع نگرش نسبت به انتصابات و مشاغل کلیدی سرمنشأ جانشین-پروری یا جانشین-هراسی است که مشتمل بر دو گفتمان عمده رویکرد استراتژیک و رویکرد سیاسی نسبت به انتصابات و مشاغل کلیدی بوده است. در مرحله تبیین، مشخص شد در سطحی بالاتر، مسائل مربوط به نظام سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، حقوقی و اداری بر عدم تحقق جانشین-پروری سایه افکنده- و در وضعیت کنونی (عدم تحقق جانشین-پروری) سلطه نظام سیاسی بر سایر نظام‌های اجتماعی و فرایندهای وابسته به آن (نگرش سیاسی) عاملی است که بیش از همه می‌تواند موضوع انتصابات و جانشین-پروری را در سازمان مورد مطالعه و به طور کلی در دستگاه‌های دولتی و حاکمیتی دستخوش تحولات خود نماید.

(Milaninejad & Jalalundi, 2023) پژوهشی با رویکرد بررسی علل و عوامل موفقیت استراتژی جانشین پروری در سازمان‌ها انجام دادند. در این راستا یک شرکت خصوصی در حوزه الکترونیک به عنوان سازمان نمونه جهت بررسی مدنظر قرار گرفته است. این پژوهش از نوع کاربردی است و جامعه آماری شامل ۲۰ نفر از مدیران و معاونین شرکت می‌باشند. تجزیه و تحلیل آماری در نرم افزار SPSS ۲۵ انجام شده است. بر اساس نتایج حاصله جانشین پروری مطلوب مدیران، سازمان‌ها و حتی کارکنان می‌باشد اما مهمترین مسئله در عدم موفقیت آن نقایص و محدودیت‌های فرایندی و تفکر سیستمی است.

(Janahmadigol et al, 2022) پژوهشی با هدف شناسایی مهمترین عوامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان‌ها و دسته بندی این عوامل از طریق اندازه گیری اندازه اثر آنها بر اساس تحقیقات پیشین به انجام دادند. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، توصیفی می‌باشد. ابزار اندازه گیری این پژوهش چک لیست فراتحلیل بود. داده‌های حاصل از مطالعه با استفاده از روش اندازه اثر با استفاده از نرم افزار فراتحلیل (۱ CMMA)) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این راستا مقالات ده سال اخیر در پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و خارجی در این حوزه با توجه به کلیدواژه‌های مرتبط جستجو شد و بر اساس معیارهای درون گنجی خاص، ۲۷ مقاله داخلی و خارجی جهت بررسی و تحلیل انتخاب شدند. نتایج تحقیق منجر به شناسایی ۵۳ عامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان‌ها شد که از این میزان، تعداد ۴۱ عامل معنادار و نهایتاً با دسته بندی صورت گرفته، ۲۳ عامل دارای شدت تأثیر بالا بر مدیریت جانشین پروری قرار گرفتند که چند مورد از مهم‌ترین آن‌ها به ترتیب شامل: مدیریت تغییر و مدیریت فرایند، آماده‌سازی و برنامه‌ریزی، مدیریت مسیر شغلی، قصد جانشینی بین نسلی، شایستگی مدیران، عدالت، سبک تصمیم‌گیری عقلایی و عامل انگیزشی بود لذا توصیه می‌شود سازمان‌ها با توجه به مهم‌ترین این عوامل، زمینه‌های لازم برای تصمیم‌گیری هدفمند جهت اجرای برنامه جانشین پروری و رشد و توسعه بهینه را فراهم آورند.

(Teimouri et al, 2022) پژوهشی با هدف ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری انجام دادند. روش این پژوهش آمیخته (ترکیبی) و جامعه آماری آن در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد بانک صادرات اصفهان است که تعداد ۱۷ نفر با روش نمونه گیری هدفمند در فرایند مصاحبه مشارکت کردند و در بخش کمی، شامل همه مدیران عالی، سرپرستان حوزه‌ها و روسای شعب بانک صادرات اصفهان است که تعداد ۴۰۰ نفر با روش نمونه گیری طبقه ای-تصادفی به منزله نمونه در این پژوهش مشارکت کردند. ابزار جمع آوری داده‌های موردنیاز شامل مصاحبه و پرسش نامه بود. یافته‌های حاصل از کدگذاری تحلیل تماتیک نشان داد نظام مدیریت منابع انسانی شایسته محور مشتمل بر پنج مضمون اصلی شامل شایستگی، آینده نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف پذیری است. همچنین یافته‌های حاصل از معادلات ساختاری نشان دهنده این است که از میان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات شایسته محور دارای بیشترین مقدار تأثیر بر مدیریت جانشین پروری است.

(Bano et al, 2022) در تحقیق خود با عنوان بهترین روش‌های برنامه ریزی جانشین پروری برای سازمان‌های بزرگ و کوچک پرداختند. این مطالعه با استفاده از روش مرور متون سیستماتیک استاندارد انجام شده است. مطالعه حاضر بر بررسی جامع بهترین شیوه‌های برنامه ریزی جانشین پروری که توسط همه نوع سازمان‌ها دنبال می‌شود، تمرکز دارد.

هدف اصلی این مقاله توصیف بهترین شیوه‌های استاندارد برنامه ریزی جانشین پروری در هر سازمانی است. این مطالعه شواهد کافی برای استفاده از برنامه‌ریزی جانشین پروری به عنوان ابزاری در سازمان‌ها در فرآیند استخدام، استراتژی‌های حفظ کارکنان و توسعه آینده مدیریت ارشد در سازمان ارائه می‌کند.

(Ghazali et al, 2021) در تحقیق خود با عنوان مروری بر برنامه ریزی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در موسسه آموزش عالی در مالزی پرداختند. این مطالعه مدلی از برنامه ریزی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در مؤسسات آموزش عالی را با مرور ادبیاتی که بر رابطه بین شایستگی فردی، آموزش، ویژگی شخصیتی و فرهنگ سازمانی این مطالعه نشان می‌دهد که پرورش استعدادها همراه با شایستگی در مؤسسه آموزش عالی، بخش مهمی از برنامه‌ریزی جانشین پروری است. حتی اگر مؤسسه برنامه‌ای منظم داشته باشد، برنامه‌ریزی جانشین پروری به آرامی پیشرفت نمی‌کند مگر اینکه آن مؤسسه جانشینی مایل، توانا و آماده داشته باشد. مدل‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی، طرحی برای ایجاد شایستگی لازم در حال و آینده و همچنین معیاری برای ارزیابی الزامات رهبر دانشگاهی ارائه می‌دهند. برنامه ریزی جانشین پروری به آرامی پیشرفت نمی‌کند مگر اینکه آن مؤسسه جانشینی مایل، توانا و کاملاً آماده داشته باشد. مدل‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی، طرحی برای ایجاد شایستگی لازم در حال و آینده و همچنین معیاری برای ارزیابی الزامات رهبر دانشگاهی ارائه می‌دهند. برنامه ریزی جانشین پروری به آرامی پیشرفت نمی‌کند مگر اینکه آن مؤسسه جانشینی مایل، توانا و کاملاً آماده داشته باشد. مدل‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی، طرحی برای ایجاد شایستگی لازم در حال و آینده و همچنین معیاری برای ارزیابی الزامات رهبر دانشگاهی ارائه می‌دهند.

(Dahlan Gunawan et al, 2021) در تحقیق خود با عنوان بررسی سیستماتیک برنامه ریزی جانشین پروری در آموزش عالی پرداختند. هدف این مطالعه ترکیب مجموعه ادبیات مربوط به برنامه ریزی جانشین پروری در آموزش عالی است، به ویژه، این تحقیق که به بررسی رشد شیوه‌های جانشین پروری در بخش آموزش عالی می‌پردازد، که فرصت برابری را برای جنسیت‌ها فراهم می‌کند تا موقعیت‌های رهبری را تضمین کنند. ویژگی منحصر به فرد این مقاله این است که از طریق مرور سیستماتیک ۷۳ مطالعه مرتبط با جانشین پروری در آموزش عالی منتشر شده در مجلات علمی و پایان‌نامه‌ها از مخازن دانشگاه، رشد تحقیقات تجربی در مورد برنامه ریزی جانشین پروری را نشان می‌دهد. با این وجود، کار کنونی به سختی به کمبود برنامه ریزی جانشین پروری برای زنان در دانشگاه می‌پردازد، به ویژه در زمینه‌های منحصر به فردی که تفاوت‌های سازمانی، فرهنگی، و شخصی را به تصویر می‌کشد که به طور ناهمگون اجراها را زیر پا می‌گذارد. این مقاله از طریق ترکیبی از ادبیات، زمینه‌های تحقیقاتی را برای ارزیابی عوامل بازدارنده در مطالعات تجربی آینده پیشنهاد می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که مطالعات قوی بیشتر با استفاده از طرح اقدام پژوهی، شبه آزمایش و مداخلات آزمایشی ممکن است برای رسیدگی به بحران رهبری در آموزش عالی مرتبط باشد.

(Fayzi & Abdul Alipour, 2022) در تحقیق خود با عنوان جانشین پروری رهبری در سطوح مدیران عالی سازمان پرداختند. این پژوهش به روش مروری کتابخانه‌ای، با بررسی کتب و مقالات متعدد داخلی و خارجی به بررسی موضوع جانشین پروری در سطوح مدیران عالی سازمان‌ها می‌پردازیم. نتایج تحقیق حاکی از آن است که وجود بحران‌های کاری غیرقابل پیش‌بینی، نظیر از دست دادن نیروهای مستعد، ترک مشاغل به دلایل مختلف و نیروی کار

چند نسل، جانشین پروری را در سازمان‌ها به عنوان ابزاری برای رفع نیازهای آینده سازمان به یک ضرورت تبدیل کرده است. برای حصول اطمینان از اینکه افراد شایسته برای مشاغل مناسب، در مکان‌ها و زمان‌های مناسب به منظور تأمین نیازهای سازمانی در دسترس هستند باید برنامه‌های جانشین پروری اجرا شود. برای موفقیت آمیز بودن فرایند جانشین پروری، این برنامه باید هدف داشته باشد و مرتبط با اهداف سازمان و متناسب با منابع و با توجه به نیازهای هر سازمان طراحی شود و همچنین به سطح مناسب تعامل، حمایت مالی و حمایت مدیران ارشد سازمان بستگی دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها به شکل کیفی و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع پژوهش به صورت فراترکیب می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه مطالعات انجام‌شده در بازه زمانی برای پژوهش‌های لاتین از سال ۲۰۲۲-۱۹۹۰ و پژوهش‌های فارسی ۱۳۸۴ تا ۱۴۰۱ می‌باشد، در این راستا ۲۸۲ پژوهش در زمینه موضوع موردنظر ارزیابی و در نهایت ۴۱ مقاله به صورت هدفمند انتخاب گردید. استخراج مؤلفه‌ها و شاخصها از بررسی پیشینه و مبانی نظری به دست آمد و سپس برای تحلیل از کدگذاری استفاده شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا از روش فراترکیب و سپس از کدگذاری باز و محوری و انتخابی و از نرم‌افزار MAXQDA 2020 استفاده شد. روش فراترکیب به عنوان یکی از روش‌های جدید سنتز مطالعات کیفی می‌تواند در توسعه و ایجاد نظریه‌ها مورد استفاده پژوهشگران علوم اجتماعی قرار گیرد. روش فراترکیب، در واقع نوعی مطالعه کیفی است که یافته‌های مربوط به سایر تحقیقات کیفی که حول یک موضوع مشخص بوده را به عنوان داده وارد فرآیند تحلیل می‌نماید. در نتیجه، نمونه‌های مورد استفاده در مطالعه فراترکیب را مطالعات کیفی پیشین تشکیل می‌دهند که پژوهشگر با توجه به سؤال پژوهشی مورد نظر، آن‌ها را انتخاب می‌نماید (Sandelowski, 2008). به عبارتی دیگر، فراترکیب به مجموعه‌ای از رویکردها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که برای سنتز یافته‌های مطالعات کیفی با هدف ارائه تفسیر جدیدی از موضوع انجام می‌پذیرد. یعنی، فراترکیب به دنبال تفسیر، مقایسه و برگردان مطالعات کیفی متنوع توسط یک چارچوب مفهومی متفاوت بوده، تا دانشی جامع راجع به پدیده مورد ایجاد نماید.

### یافته‌های پژوهش

فرآیند فراترکیب، برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد و اطلاعات و یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند.

**اولین گام** در روش فراترکیب، طرح سؤالاتی است که محقق در فرآیند تحقیق خود به دنبال پاسخ به آن‌هاست، بنابراین، سؤالات این تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شود:

۱. ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخصهای مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی کدامند؟

در **دومین گام** برای مرور ادبیات ساختارمند از داده‌های تحقیق از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده می‌شود. عمده پایگاه‌های مورد استفاده در این تحقیق برای جستجو، پایگاه‌های علمی خارجی از جمله ساینس دایرکت،

گوگل اسکالر و در پایگاه‌های داخلی، پایگاه تخصصی نور، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات علمی تحقیقی و پورتال جامع علوم انسانی است.

در **سومین گام** به منظور استخراج مقالات مناسب از منابع ذکر شده با استفاده از کلیدواژه‌هایی، معیارهایی در نظر گرفته می‌شود که در این تحقیق معیارهای پذیرش یا رد مقالات مطابق با جدول (۱) می‌باشد:

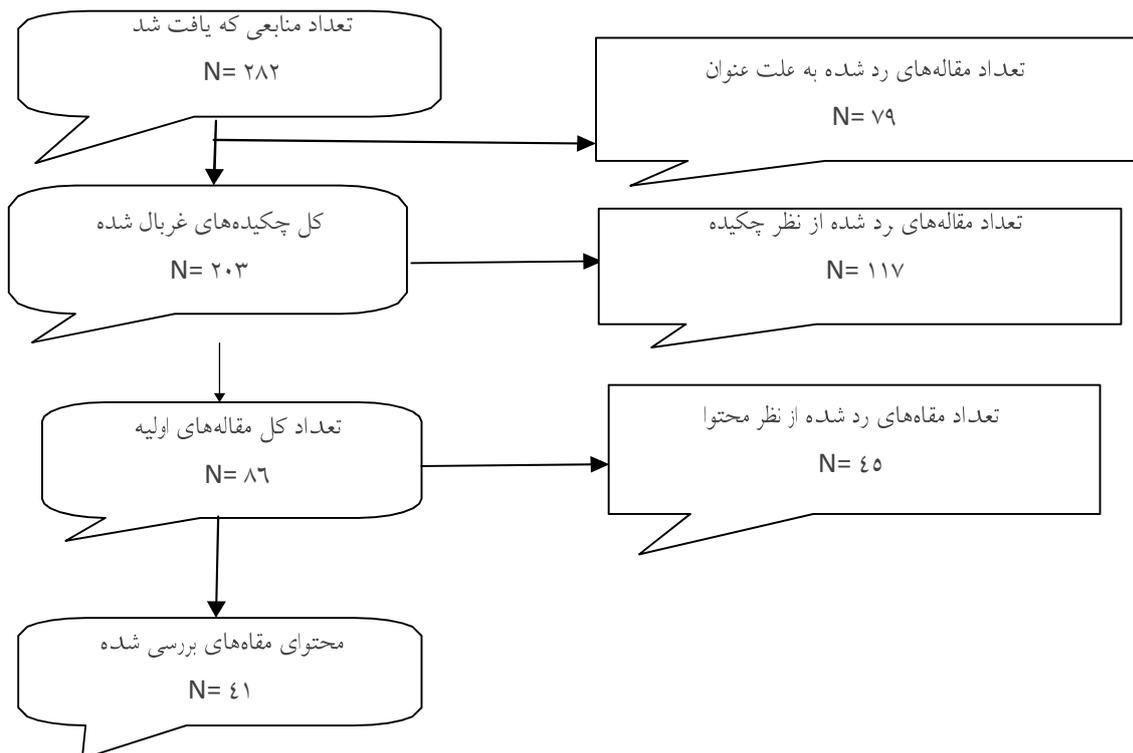
جدول ۱. معیارهای پذیرش یا رد مقالات

معیارها	معیار پذیرش	معیار رد
زبان تحقیقات	مطالعات انگلیسی و فارسی	مطالعات غیر انگلیسی و غیر فارسی
زبان مطالعات انگلیسی	تحقیقات منتشر شده از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۲	تحقیقات قبل از ۱۹۹۰
زبان مطالعات فارسی	تحقیقات منتشر شده از سال ۱۳۸۴ تا ۱۴۰۱	تحقیقات قبل از ۱۳۸۴
اعتبار مطالعات	مقالات چاپ شده در نشریات و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر	نظرات شخصی، پایگاه‌های اطلاعاتی شخصی
موضوع مطالعه	ابعاد، تعاریف، مدل‌ها و عوامل مربوط به جانشین‌پروری و شایستگی	غیر از موارد اشاره شده

در بخش تحلیل و ترکیب، ابتدا تمام مؤلفه‌های استخراج شده از مطالعات به‌عنوان کد در نظر گرفته می‌شود. سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌شود.

پس از نتایج اولیه که مقالات مرتبط شناسایی شد و برای انتخاب مطالعات مناسب بر اساس عوامل مختلفی از قبیل عنوان، چکیده و محتوای آن‌ها مورد ارزیابی قرار گرفتند. ابتدا عنوان مقالات بررسی می‌شود و مقالاتی که با سؤال و هدف تحقیق تناسب ندارند، حذف می‌شوند. در مرحله دوم، با بررسی چکیده مقالات، مقالات نامربوط حذف می‌شوند. پس از آن مقالات بر اساس محتوا مورد مطالعه قرار می‌گیرند. در نهایت تعداد مقالات باقیمانده وارد گام بعدی برای روش فراترکیب می‌شوند.

در مرحله بعد، بررسی و انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس مجموعه‌ای از شاخص‌ها در دستور کار پژوهشگر قرار گرفت. بر این اساس شاخص‌های مدنظر گزینش مقاله، طی روند جستجوی مقاله‌های نهایی برای پیشبرد فعالیت فراترکیب انتخاب شدند. در نتیجه جست و جو و بررسی پایگاه‌های داده و با استفاده از کلید واژه‌های مدنظر، ۴۱ مقاله یافت شد. فرآیند پالایش و بازبینی با توجه به ملاک‌های ورود و خروج مذکور به طور اجمالی در شکل ۴-۲ آورده شده است و خلاصه‌ای از فرایند انتخاب مقاله‌ها نشان داده شده است.



شکل ۱. مراحل انتخاب چک لیست پژوهش‌های مورد مطالعه از پایگاه‌های اطلاعاتی منتخب

در **چهارمین گام**، استخراج یافته‌های تحقیق، اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل: کد مقاله یا کتاب، عنوان مقاله یا کتاب، نویسنده و یا نویسنده گان، سال تولید مقاله و یا کتاب، متن برداشته شده، صفحه برداشته شده، کد جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی بیان شده در هر مقاله طبقه‌بندی می‌شود. نتایج به دست آمده از این مرحله در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲. کدهای مستخرج از منابع پژوهشی

منبع	شاخص‌ها	مؤلفه	بعد
تصیریف غزالی و همکاران (۲۰۲۱). متر هادی‌زاده (۱۹۹۸) مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)	۲. ارتباطات	انتخاب کاندیداها	شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی
	۳. میل به تحقیق، یادگیری و آموزش مداوم		
متر هادی‌زاده (۱۹۹۸) مقدم و سلطانی (۱۳۹۰) داهلان گوناوان و همکاران (۲۰۲۱)،	۴. دانش فرهنگی (شناخ فرهنگ اقوام مختلف و موارد اختلاف و مشابه و) ...	توسعه کاندیداها	
	۵. مهارت‌های زبانی (تسلط بر زبان انگلیسی و) ...		

فیلیس (۲۰۲۰)			
فلیس و راپر (۲۰۰۹)، آرمسترانگ (۲۰۰۶)، کابولت و همکاران (۲۰۱۲) طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)، یزدانی و همکاران (۱۳۹۶)	۶. مهارت‌های پایه‌ای کامپیوتری و شبکه	ارزیابی کاندیداهای تعیین شایستگی‌های کلیدی	
جاویدی و همکاران (۱۴۰۰)	۸. توسعه استراتژی		
بانو و همکاران (۲۰۲۲) به نو و همکاران (۲۰۲۲) سی ریچاردز (۲۰۰۹) کیم (۲۰۰۶)	۹. کارکردهای سازمانی	شایستگی‌های عملکرد رفتاری	
ایراننژاد، پریسا؛ ساع یاری، ایرج و موسوی، مریم (۱۳۹۳).	۱۰. سازماندهی		
سی ریچاردز (۲۰۰۹) کیم (۲۰۰۶)	۱۱. مدیریت هزینه		
جاویدی و همکاران (۱۴۰۰)	۱۲. تشویق و نوآوری و تغییر	شایستگی‌های عملکرد مدیریتی	
بانو و همکاران (۲۰۲۲) به نو و همکاران (۲۰۲۲)	۱۳. ارتباطات کاری		
ایراننژاد، پریسا؛ ساع یاری، ایرج و موسوی، مریم (۱۳۹۳).	۱۴. توسعه فعالیت‌های تیمی	شایستگی‌های عملکرد محوری	
جاویدی و همکاران (۱۴۰۰) داهلان گونوان و همکاران (۲۰۲۱)، فیلیس	۱۵. تبیین مفهوم شایستگی مدیران فرهنگی		

(۲۰۲۰)			
اکرامی، حمید و هوشیار، وجیهه (۱۳۹۵)	۱۶. تبیین سطوح شایستگی مدیران فرهنگی		
متز (۱۹۹۸) هادی زاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)	۱۷. ایجاد شرایط برای تولید محتوا و مفاهیم جدید و نو	ارتباطات باز	
	۱۸. دانش میان رشته‌ای ( تسلط نسبی بر رشته‌ها و تخصصهای دیگر مورد نیاز)		
به نو و همکاران (۲۰۲۲) بانو و همکاران (۲۰۲۲) متز (۱۹۹۸) هادی زاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)	۱۹. خصوصیات شخص	بازنگری مدام	
	۲۰. تفکر خلاق		
کیم (۲۰۰۶)	۲۱. عملکرد	توسعه بر مبنای شایستگی	تعیین خط مشی جانشین بروری
	۲۲. انعطاف پذیری		
	۲۳. توانایی تیمسازی (به کارگیری، شرح وظایف، تعیین هدف و آموزش)		
دکتر احمد اکبری، دکتر احمد زند هدل، دکتر محمود قربانی، منصوره بختیاری فاینردی (۱۴۰۱) و کیم (۲۰۰۶)	۲۴. ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین پروری	تدوین طرح مسیر شغلی چند بعدی	
	۲۵. مدیریت بحران		
رنجبر و همکاران (۱۴۰۰)	۲۶. میزان برگزار کردن جلسات آشنایی با نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان	فرهنگ سازمانی	بستر سازی ارزشی
Olatunji, F., Kehinde, O., & Nwachukwu, C. (2017).	۲۷. همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین پروری		
Skorková, Z. (2016).	۲۸. شناسایی مشاغل کلیدی در پست‌های عملیاتی	فضیلت اخلاقی مدیر	
آذر و خرمی (۱۳۹۹) فیلیس، (۲۰۲۰) رنجبر	۲۹. تدوین شرح نغل پست‌های کلیدی		

و همکاران (۱۴۰۰)			
داهلان گوناوان و همکاران (۲۰۲۱)، فیلیپس (۲۰۲۰)	۳۰. سخنرانی	فرهنگ و جو حمایتی	حمایت و پشتیبانی سازمانی
متر (۱۹۹۸) هادی زاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰) داهلان گوناوان و همکاران (۲۰۲۱)، فیلیپس (۲۰۲۰)	۳۱. روش های سمعی - بصری		
طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)، یزدانی و همکاران (۱۳۹۶)	۳۲. جانشینی موقت	تعهد سازمان به اجرای جانشین	
متر (۱۹۹۸) هادی زاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)	۳۳. مهارت های فرآیندهای تغییر و فرهنگ	پروری	
متر (۱۹۹۸) هادی زاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)	۳۴. ارزیابی تعداد پست های کلیدی دارای جانشین	تعیین خط مشی جانشین	برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری
به نو و همکاران (۲۰۲۲) بانو و همکاران (۲۰۲۲)	۳۵. ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به وسیله مدیریت جانشین پروری	پروری نیروی انسانی	
داهلان گوناوان و همکاران (۲۰۲۱)، فیلیپس (۲۰۲۰)	۳۶. ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای پست های کلیدی		
فیلیپس، (۲۰۲۰) رنجبر و همکاران (۱۴۰۰)	۳۷. شناسایی دانش مورد نیاز پست های کلیدی	شناسایی استعدادها	
Vargas-Halabí, T., Mora-Esquivel, R., & Siles, B. (2017)	۳۸. شناسایی مهارت های مورد نیاز پست های کلیدی		
Woods, C., Armstrong, P., & Pearson, D. (2012).	۳۹. شناسایی شایستگی های مورد نیاز پست های کلیدی	توسعه و آموزش	
آذر و خرمی (۱۳۹۹)	۴۰. شناسایی رفتارهای شغلی مورد نیاز پست های کلیدی		
کیم (۲۰۰۶)	۴۱. ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیدها ناشی	تجزیه و	

از آموزش	تحلیل	
Vargas-Halabí, T., Mora-Esquivel, R., & Siles, B. (2017)	۴۲. ارزیابی عملکرد فردی کاندیداها انتخاب شده برای پست‌های کلیدی	ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان
Woods, C., Armstrong, P., & Pearson, D. (2012).	۴۳. بررسی منصب‌های کلیدی دارای جانشین برای سنجش اثر بخشی سیستم مدیریت جانشین پروری	ترویج جانشین پروری
اکرامی، حمید و هوشیار، وجیهه (1395)	۴۴. ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به وسیله مدیریت جانشین پروری	
فلیپس و راپر (۲۰۰۹)، آرمسترانگ (۲۰۰۶)، کابولت و همکاران (۲۰۱۲) طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)، یزدانی و همکاران (۱۳۹۶)	۴۵. ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای منصب‌های کلیدی (پس از جانشینی)	شناسایی و معرفی استعدادها
جاویدی و همکاران (۱۴۰۰) داهلان گونوان و همکاران (۲۰۲۱)، فلیپس (۲۰۲۰)	۴۶. ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش	شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها
Ali, Z., & Mehreen, A. (2019)	۴۷. تعهد به یادگیری	خویشتن شناسی
Allan, J. (2011).	۴۸. برنامه ریزی پیشرفت شغلی	
فلیپس و راپر (۲۰۰۹)، آرمسترانگ (۲۰۰۶)، کابولت و همکاران (۲۰۱۲)	۴۹. آگاهی محیطی	هوشیاری محیطی
دانیالی د هحوض، محمود؛ علامه، سیدمحسن و صفری،	۵۰. آگاهی سازمانی	

علی. (۱۳۹۷)			
Bharwani, S., & Talib, P. (2017).	۵۱. شایستگی رفتاری	بهبودی	آموزش و بهسازی
جاویدی و همکاران (۱۴۰۰)	۵۲. شایستگی دانش	استراتژیک نیروی انسانی	
Chanduví, D. A. G., Lama, G. L. R., & Morey, N. D. (2015)	۵۳. شایستگی انگیزشی	انتقال دانش و یادگیری	استعدادها
Galagan, P. (2010).	۵۴. صلاحیت‌های مقدماتی	سازمانی	

در پنجمین گام تجزیه و تحلیل یافته‌ها یافته‌های کیفی پژوهش پس از بررسی همه مقالات غربال شده به روش فراترکیب، این تحلیل و دسته‌بندی شدند.

ششمین گام کنترل کیفیت کدهای استخراجی (اعتبارسنجی پژوهش) می‌باشد که در رو شهای کیفی، به جای روایی و پایایی، از مفهوم قابلیت اعتماد استفاده می‌شود. در ادامه تحلیل متون در مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. کدهای مورد اشاره در متن در این پژوهشی به صورت زیر می‌باشد:

### جدول ۳. کدهای شناسایی شده در پاسخ به ارائه مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی

کد معنایی
شاخص‌های مؤلفه ایجاد انگیزه افراد: تشویق افراد، احترام به عملکرد افراد، شناخت و توجه به توانایی بالقوه افراد، ایجاد نشاط در افراد، توجه به روابط و بعد انسانی افراد
شاخص‌های مؤلفه کاریزما: داشتن مدارک تحصیلی مرتبط و سطح بالا، داشتن شخصیت تاثیرگذار، تلاش منظم، رفتار کاری کارآمد، استقلال کاری
شاخص‌های مؤلفه مهارت اقناع دیگران: تأثیر گذار در کلام، توجه در کلام، توانایی انجام کار توسط دیگران، تعیین مسیر دیگران،
شاخص‌های مؤلفه دانش مدیریتی: آشنایی با نظریه‌های مدیریت عمومی، آشنایی با نظریه‌های مدیریت منابع انسانی، آشنایی با سازمان، شناخت روابط سازمانی
شاخص‌های مؤلفه دانش تخصصی: آشنایی با نظریه‌های مدیریت آموزشی، توانایی به کارگیری نظریه‌های عمومی مدیریت در سازمان آموزشی، آشنایی به نظریه‌های یادگیری و روانشناسی تربیتی
شاخص‌های مؤلفه اقتدار: قدرت مذاکره، توانایی جلب حمایت سایرین، محبوبیت در بین کارکنان، الگوی کارکنان، متانت و تواضع،
شاخص‌های مؤلفه اعتماد به نفس: آراستگی، پاکیزگی، داشتن برنامه عمل روزانه، تسلط بر مباحث و وظایف،

شاخص‌های مؤلفه خلاقیت و نوآوری: به روز بودن، داشتن مطالعه مستمر، تسلط به ابزارهای فناورانه، داشتن چشم انداز از آینده، تدورین استناداری کاری، شاخص‌های مؤلفه علاقه: عاشق شغل و کار، احساس همبستگی،
شاخص‌های مؤلفه صداقت: سازگاری گفتار با کردار و نگرش، رعایت ضوابط کار، صداقت در گفتار، وفاداری به عهد، عمل بر اساس وظایف سازمانی، شاخص‌های مؤلفه مسئولیت پذیری: تعهد در به پایان رساندن کار، پایبندی به اصول سازمانی، وفاداری به اهداف سازمان، پذیرش عواقب و نتایج شاخص‌های مؤلفه وجدان کار: تعهد در به پایان رساندن کار، پایبندی به اصول سازمانی، وفاداری به اهداف سازمان، ثبات رویه
شاخص‌های مؤلفه منابع مالی: تأمین منابع مالی، داشتن برنامه مالی، برآوردن نیازهای مالی، توانایی جمع آوری مشارکت‌های مردمی، تخصیص بهینه منابع،
شاخص‌های مؤلفه فراهم سازی زمینه تشریک مساعی کارکنان: داشتن روحیه کار گروهی، تقسیم وظایف و شناسایی توانمندی افراد، ارزش به کار گروهی، تشویق گروه، بهبود ارتباطات شاخص‌های مؤلفه طراحی: آشنایی با الگوهای طراحی آموزشی، سنجش نیازها، اولویت بندی نیازها، نوشتن اهداف رفتاری، اولویت بندی اهداف و پیامدها، داشتن چشم انداز از پیامدها، شناسایی درونداد و برونداد آموزشی، شناسایی ابزار و روش‌ها
شاخص‌های مؤلفه برنامه ریزی: داشتن برنامه و چشم انداز برای انجام کارها، روشن ساختن وظایف افراد، پیش بینی منابع مورد نیاز، پیش بینی موانع، برخورد مناسب با پالش‌ها و موانع، داشتن الگو برای انجام کارها، استفاده مؤثر از زمان،
شاخص‌های مؤلفه تفکر راهبردی: تفکر سیستمی، ایجاد موقعیت‌ها و چشم اندازهای جدید، توانایی خلق راهبردهای و ایده‌های جدید، توانایی برخورد با چالش‌ها با روش نو، خلق ایده‌های نو، داشتن برنامه و پل دوم، انعطاف پذیری، تدوین راهبرد،
شاخص‌های مؤلفه اقتدار: قدرت مذاکره، توانایی جلب حمایت سایرین، محبوبیت در بین کارکنان، الگوی کارکنان، متانت و تواضع، شاخص‌های مؤلفه اعتماد به نفس: آراستگی، پاکیزگی، داشتن برنامه عمل روزانه، تسلط بر مباحث و وظایف، شاخص‌های مؤلفه خلاقیت و نوآوری: به روز بودن، داشتن مطالعه مستمر، تسلط به ابزارهای فناورانه، داشتن چشم انداز از آینده، تدورین استناداری کاری، شاخص‌های مؤلفه علاقه: عاشق شغل و کار، احساس همبستگی،
شاخص‌های مؤلفه منابع فیزیکی: تهیه منابع فیزیکی آموزشی، ترمیم و نگهداری منابع کالبدی آموزشگاه، مدیریت منابع سازمان،
شاخص‌های مؤلفه منابع انسانی: دانش مدیریت منابع انسانی، کنترل و نظارت، تفویض اختیار، موارد مربوط به مدیریت راهبردی

اکنون به وسیله کدگذاری محوری اقدام به شناسایی مقوله‌ها و مفاهیم می‌کنیم.

**جدول ۴. کدگذاری محوری و شناسایی مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی**

مقوله	کد
انتخاب کاندیداها	شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی
توسعه کاندیداها	
ارزیابی کاندیداها تعیین شایستگی‌های کلیدی	
شایستگی‌های عملکرد رفتاری	
شایستگی‌های عملکرد مدیریتی	
شایستگی‌های عملکرد محوری	
ارتباطات باز	
بازنگری مدام	
توسعه بر مبنای شایستگی	
تدوین طرح مسیر شغلی چند بعدی	
فرهنگ سازمانی	بستر سازی ارزشی
فضیلت اخلاقی مدیر	
فرهنگ و جو حمایتی	حمایت و پشتیبانی سازمانی
تعهد سازمان به اجرای جانشین پروری	
تعیین خط مشی جانشین پروری نیروی انسانی	برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری
شناسایی استعدادها	
توسعه و آموزش	
تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان	
ترویج جانشین پروری	شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها
شناسایی و معرفی استعدادها	
خویش شناسی	
هوشیاری محیطی	آموزش و بهسازی استعدادها
بهسازی استراتژیک نیروی انسانی	
انتقال دانش و یادگیری سازمانی	

جدول ۵. جدول اشباع نظری برای شاخصهای ارائه مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی

Code System	مبانی نظری	SUM
ارتباطات	42	42
میل به تحقیق، یادگیری و آموزش مداوم	10	10
دانش فرهنگی(شناخت فرهنگ اقوام مختلف و موارد اختلاف و مشابه)	20	20
مهارتهای زبانی(تسلط بر زبان انگلیسی و...)	16	16
مهارت های پایه ای کامپیوتری و شبکه	20	20
تحصیلات دانشگاهی و تخصصی مرتبط	23	23
توسعه استراتژی	25	25
کارکردهای سازمانی	17	17
سازماندهی	13	13
مدیریت هزینه	14	14
تشویق و نوآوری و تغییر	9	9
ارتباطات کاری	13	13
توسعه فعالیت های تیمی	18	18
تیبین مفهوم شایستگی مدیران فرهنگی	13	13
تیبین سطوح شایستگی مدیران فرهنگی	52	52
ایجاد شرایط برای تولید محتوا و مفاهیم جدید و نو	36	36
دانش میان رشته ای(تسلط نسبی بر رشته ها و تخصصهای دیگر مورد نیاز)	16	16
خصوصیات شخص	12	12
تفکر خلاق	14	14
عملکرد	19	19
انعطاف پذیری	17	17
توانایی تیمسازی (بکارگیری، شرح وظایف، تعیین هدف و آموزش)	33	33
ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین پروری	23	23
مدیریت بحران	21	21
میزان برگزار کردن جلسات آشنایی با نظام مدیریت جانشین پروری	33	33
همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین پروری	23	23
شناسایی مشاغل کلیدی در پست های عملیاتی	15	15
تدوین شرح شغل پست های کلیدی	18	18
سخنرانی	17	17
روش های سمعی-بصری	21	21
جانشینی موقت	15	15
مهارتهای فرایندهای تغییر و فرهنگ	29	29
ارزیابی تعداد پست های کلیدی دارای جانشین	17	17
ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان بوسیله مدیریت جانشین پروری	20	20
ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای پست های کلیدی	37	37
شناساتای دانش مورد نیاز پست های کلیدی	19	19
شناساتای مهارت های مورد نیاز پست های کلیدی	15	15
شناساتای شایستگی های مورد نیاز پست های کلیدی	10	10
شناساتای رفتار های شغلی مورد نیاز پست های کلیدی	8	8
ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیدها ناشی از آموزش	20	20
ارزیابی عملکرد فردی کاندیدهای انتخاب شده برای پست های کلیدی	17	17
بررسی منصب های کلیدی دارای جانشین برای سنجش اثر بخشی سیستم	15	15
ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به وسیله مدیریت جانشین پروری	29	29
ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای منصب های کلیدی پس از جانشینی	16	16
ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیدها ناشی از آموزش	17	17
تعهد به یادگیری	14	14
برنامه ریزی پیشرفت شغلی	16	16
آگاهی محیطی	19	19
آگاهی سازمانی	17	17
شایستگی رفتاری	12	12
شایستگی دانش	15	15
شایستگی انگیزشی	20	20
صلاحیت های مقدماتی	18	18
<b>SUM</b>	<b>1038</b>	<b>1038</b>

اکنون به وسیله کد گذاری محوری اقدام به شناسایی مقوله ها و مفاهیم می کنیم.

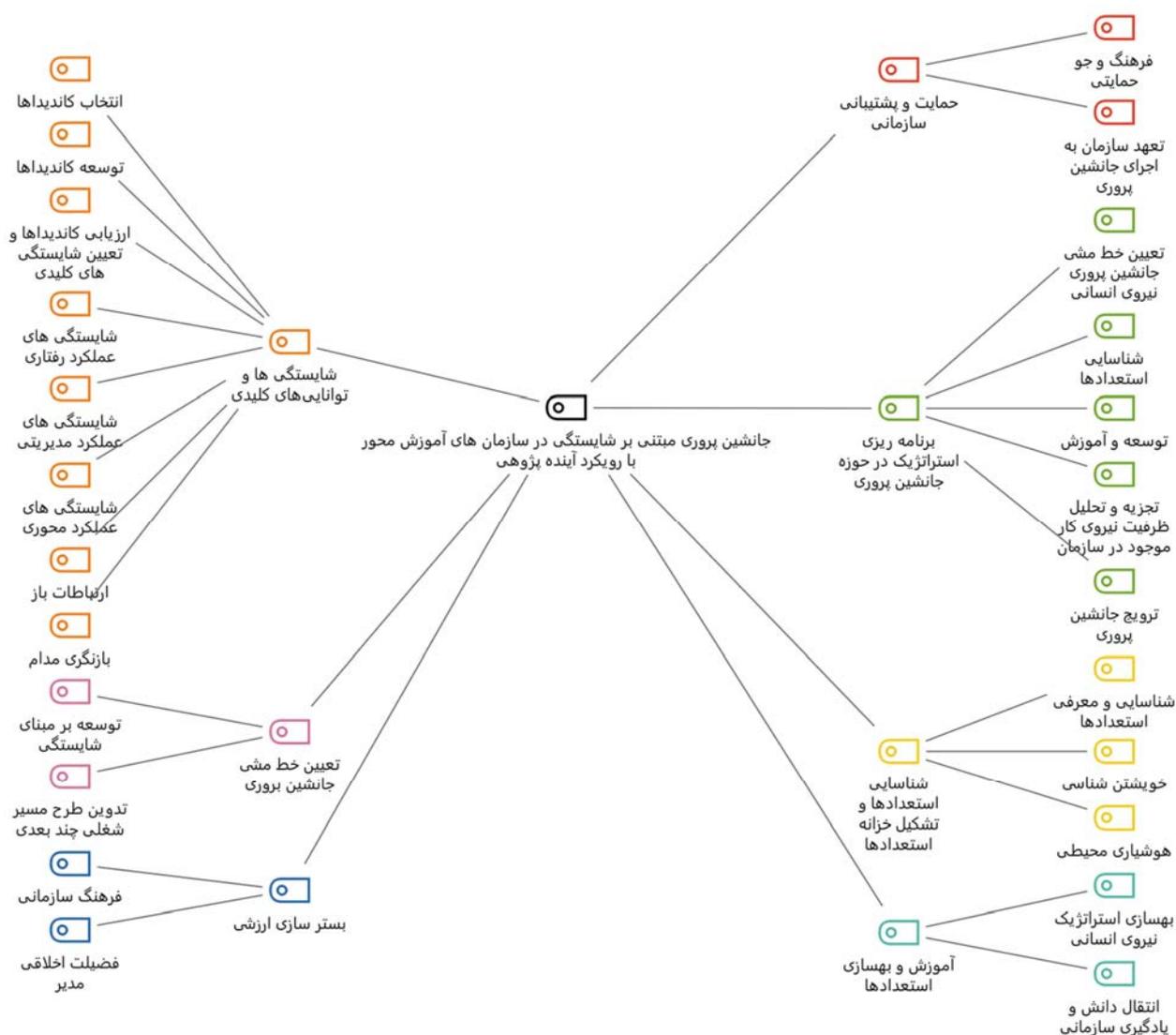
جدول ۶. کدگذاری محوری و شناسایی شاخصهای ارائه مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی

مفهوم	مقوله	کد
۱. ارتباطات	انتخاب کاندیداها	شایستگی ها و توانایی های کلیدی
۲. میل به تحقیق، یادگیری و آموزش مداوم		
۳. دانش فرهنگی (شناخ فرهنگ اقوام مختلف و موارد اختلاف و مشابه و) ...	توسعه کاندیداها	
۴. مهارت های زبانی (تسلط بر زبان انگلیسی و) ...		
۵. مهارت های پایه ای کامپیوتری و شبکه	ارزیابی کاندیداها تعیین شایستگی های کلیدی	
۶. تحصیلات دانشگاهی و تخصصی مرتبط		
۷. توسعه استراتژی	شایستگی های عملکرد رفتاری	
۸. کارکردهای سازمانی		
۹. سازماندهی		
۱۰. مدیریت هزینه	شایستگی های عملکرد مدیریتی	
۱۱. تشویق و نوآوری و تغییر		
۱۲. ارتباطات کاری		
۱۳. توسعه فعالیت های تیمی	شایستگی های عملکرد محوری	
۱۴. تبیین مفهوم شایستگی مدیران فرهنگی		
۱۵. تبیین سطوح شایستگی مدیران فرهنگی		
۱۶. ایجاد شرایط برای تولید محتوا و مفاهیم جدید و نو	ارتباطات باز	
۱۷. دانش میان رشته ای ( تسلط نسبی بر رشته ها و تخصصهای دیگر مورد نیاز)		
۱۸. خصوصیات شخص	بازنگری مدام	
۱۹. تفکر خلاق		
۲۰. عملکرد	توسعه بر مبنای شایستگی	تعیین خط مشی جانشین پروری
۲۱. انعطاف پذیری		
۲۲. توانایی تیمسازی (به کارگیری، شرح وظایف، تعیین هدف و آموزش)		
۲۳. ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین پروری	تدوین طرح مسیر شغلی چند بعدی	
۲۴. مدیریت بحران		
۲۵. میزان برگزار کردن جلسات آشنایی با نظام مدیریت	فرهنگ سازمانی	بسترسازی ارزشی

جانشین پروری در سازمان		
۲۶. همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین پروری		
۲۷. شناسایی مشاغل کلیدی در پست‌های عملیاتی	فضیلت اخلاقی مدیر	
۲۸. تدوین شرح نغل پست‌های کلیدی		
۲۹. سخنرانی	فرهنگ و جو حمایتی	حمایت و پشتیبانی سازمانی
۳۰. روش‌های سمعی-بصری		
۳۱. جانشینی موقت		
۳۲. مهارت‌های فرآیندهای تغییر و فرهنگ	تعهد سازمان به اجرای جانشین پروری	
۳۳. ارزیابی تعداد پست‌های کلیدی دارای جانشین	تعیین خط مشی جانشین پروری نیروی انسانی	
۳۴. ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به وسیله مدیریت جانشین پروری		
۳۵. ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای پست‌های کلیدی		
۳۶. شناسایی دانش مورد نیاز پست‌های کلیدی	شناسایی استعدادها	
۳۷. شناسایی مهارت‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی		
۳۸. شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی	توسعه و آموزش	برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری
۳۹. شناسایی رفتارهای شغلی مورد نیاز پست‌های کلیدی		
۴۰. ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش	تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان	
۴۱. ارزیابی عملکرد فردی کاندیداها انتخاب شده برای پست‌های کلیدی		
۴۲. بررسی منصب‌های کلیدی دارای جانشین برای سنجش اثر بخشی سیستم مدیریت جانشین پروری	ترویج جانشین پروری	
۴۳. ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به وسیله مدیریت جانشین پروری		
۴۴. ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای منصب‌های کلیدی (پس از جانشینی)	شناسایی و معرفی استعدادها	شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها
۴۵. ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش		
۴۶. تعهد به یادگیری	خویش‌شناسی	
۴۷. برنامه ریزی پیشرفت شغلی		
۴۸. آگاهی محیطی	هوشیاری محیطی	

۴۹. آگاهی سازمانی		
۵۰. شایستگی رفتاری	بهسازی استراتژیک نیروی	آموزش و بهسازی استعدادها
۵۱. شایستگی دانش	انسانی	
۵۲. شایستگی انگیزشی	انتقال دانش و یادگیری	
۵۳. صلاحیت‌های مقدماتی	سازمانی	

پس از رسیدن به اشباع نظری کدگذاری به پایان رسید. فرآیند کدگذاری و تحلیل متنی متون در نرم افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA ۲۰۲۰ انجام گردید. خروجی نهایی مؤلفه‌های استخراج شده به شکل زیر است.



شکل ۲. خروجی نهایی ارائه مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی

## بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش ابتدا استخراج مؤلفه‌ها و شاخصها از بررسی پیشینه و مبانی نظری به دست آمد و سپس برای تحلیل از کدگذاری استفاده شد. نتایج نشان داد که ۷ کد ۵۳ مفهوم و ۲۴ مقوله تعیین و شناسایی شد که کدها شامل (شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، تعیین خط مشی جانشین بروری، بسترسازی ارزشی، حمایت و پشتیبانی سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، آموزش و بهسازی استعدادها) و مؤلفه‌ها شامل (انتخاب کاندیدها، توسعه کاندیدها، ارزیابی کاندیدهای تعیین شایستگی‌های کلیدی، شایستگی‌های عملکرد رفتاری، شایستگی‌های عملکرد مدیریتی، شایستگی‌های عملکرد محوری، ارتباطات باز، بازنگری مدام، توسعه بر مبنای شایستگی، تدوین طرح مسیر شغلی چند بعدی، فرهنگ سازمانی، فضیلت اخلاقی مدیر، فرهنگ و جو حمایتی، تعهد سازمان به اجرای جانشین پروری، تعیین خط مشی جانشین پروری نیروی انسانی، شناسایی استعدادها توسعه و آموزش، تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان، ترویج جانشین پروری، شناسایی معرفی استعدادها، خویشتن شناسی، هوشیاری محیطی، بهسازی استراتژیک نیروی انسانی، انتقال دانش و یادگیری سازمانی می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده، پژوهش حاضر با نتایج (Amini Dehaghi et al, 2023) (Rahimi & Milaninejad, 2023) (Sadeqiarani, 2023) (Ismailzadeh et al, 2023) (Mohammadi Dayani et al, 2022) (Jalalundi, 2023) (Janahmadigol et al, 2022) (Teimouri et al, 2022) (Bano et al, 2022) (Ghazali et al, 2021) (Dahlan Gunawan et al, 2021) همسو می‌باشد. (Ghazali et al, 2021) نشان دادند که پرورش استعدادها همراه با شایستگی در مؤسسه آموزش عالی، بخش مهمی از برنامه‌ریزی جانشین پروری است. حتی اگر مؤسسه برنامه‌ای منظم داشته باشد، برنامه‌ریزی جانشین پروری به آرامی پیشرفت نمی‌کند مگر اینکه آن مؤسسه جانشینی مایل، توانا و آماده داشته باشد. مدل‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی، طرحی برای ایجاد شایستگی لازم در حال و آینده و همچنین معیاری برای ارزیابی الزامات رهبر دانشگاهی ارائه می‌دهند. برنامه ریزی جانشین پروری به آرامی پیشرفت نمی‌کند مگر اینکه آن مؤسسه جانشینی مایل، توانا و کاملاً آماده داشته باشد. مدل‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی، طرحی برای ایجاد شایستگی لازم در حال و آینده و همچنین معیاری برای ارزیابی الزامات رهبر دانشگاهی ارائه می‌دهند. برنامه ریزی جانشین پروری به آرامی پیشرفت نمی‌کند مگر اینکه آن مؤسسه جانشینی مایل، توانا و کاملاً آماده داشته باشد. مدل‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی، طرحی برای ایجاد شایستگی لازم در حال و آینده و همچنین معیاری برای ارزیابی الزامات رهبر دانشگاهی ارائه می‌دهند. (Fayzi & Abdul Alipour, 2022) نشان دادند که وجود بحران‌های کاری غیرقابل پیش بینی، نظیر از دست دادن نیروهای مستعد، ترک مشاغل به دلایل مختلف و نیروی کار چند نسل، جانشین پروری را در سازمان‌ها به عنوان ابزاری برای رفع نیازهای آینده سازمان به یک ضرورت تبدیل کرده است. برای حصول اطمینان از اینکه افراد شایسته برای مشاغل مناسب، در مکان‌ها و زمان‌های مناسب به منظور تأمین نیازهای سازمانی در دسترس هستند باید برنامه‌های جانشین پروری اجرا شود. برای موفقیت آمیز بودن فرایند جانشین پروری، این برنامه باید هدف داشته باشد و مرتبط با اهداف سازمان و متناسب با منابع و با توجه به نیازهای هر سازمان طراحی شود و همچنین به سطح مناسب تعامل، حمایت مالی و حمایت مدیران ارشد سازمان بستگی دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

پیشنهاد می‌شود برای موفقیت در برنامه ریزی جانشین پروری از شاخصهای به دست آمده در پژوهش با اولویت بالا استفاده شود.

روشن و شفاف بودن استراتژی سازمان در قبال برنامه جانشین پروری به گونه‌ای که بشود قابلیت‌ها مهارت‌ها و شایستگی مدیرانی که باید آن اهداف برنامه‌ها را محقق سازند، استخراج و تعیین کرد که البته این امر مستلزم دیدگاه و درک مثبت و خوش بینانه‌ای از سوی مدیران ارشد سازمان نسبت به این امر می‌باشد.

پیشنهاد می‌گردد که شرایط لازم برای اجرای برنامه‌های سازمانی بیش از پیش فراهم گردد چرا که امروزه سازمانهایی موفق هستند و می‌توانند در صحنه رقابت باقی بمانند که بتوانند یک گام از همتایان خود جلوتر بوده و مزیت رقابتی برای ارتقای عملکرد سازمانی فراهم نمایند بنابراین لزوم اجرای چنین برنامه‌هایی برای تمام مدیران و مسئولین روشن است. سرانجام ارائه نظریه جدید برای پرورش مدیران آینده و نظریه پردازی در ارتباط با جانشین پروری؛ راهنمایی و ارائه راهکاری برای سیاستگذاری و جهت‌گیریهای مطالعات نظری و مدل‌های بومی در جهت اجرای بهترین فعالیتهای مدیریت منابع انسانی در کلیه سازمانهای کشور.

استفاده از سوابق و تجارب مثبت و موفق سایر سازمانها در پیاده سازی ایده‌ها و فنون نوین مدیریت جانشین پروری در سالهای اخیر همانند نظام پیشنهادها تیمهای حل مسئله کایزن و انتصاب درون سازمان به مدیران رده‌های میانی و ارشد.

پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان برنامه‌ها و راهبردهای لازم همچون اجرای برنامه آموزشی مختلف برای مدیران جوان را اجرا نمایند و با برقراری ارتباط مؤثر با این مدیران جوان آنها را با برنامه ریزی مدیریت جانشین پروری درگیر نمایند و متعاقباً سازمانها نیز با بررسی عملکرد آنها برنامه جانشین پروری خود را عملیاتی نمایند.

وجود واحد مدیریت سرمایه انسانی یا توسعه منابع انسانی و یا خدمات مدیران و یا توسعه، مدیریت فعال و مجهز با رویکرد اجرای برنامه جانشین پروری در کل سازمان و ایجاد ثبات در تیم مدیریتی ارشد، سازمان به نحوی که آنها را برای سرمایه گذاریهای بلند مدت علاقه مند و با انگیزه کند با گرایش به شایسته سالاری و شایسته گزینی

## Reference

- Almessabi, B. N. (2017). Critical factors in leadership succession planning: securing the human resources future for government organisations in the abu dhabi emirate. UAE (Doctoral Dissertation). Southern Cross University.
- Amini Dehaghi, A., & Nazari, R., & Badami, R. & Mohammadian, F. (2023). Conceptual analysis of the succession of female managers based on interactionism and structuring (studying the field of professional and championship sports). *Sports Management Studies*, doi: 10.22089/smrj.2023.13812.3786. (In Persian).
- Aref, H., & Moradi Shirazi, S. A. (2017). Clarifying the Concept of "Competency" in Human Resource Management: A conceptual Analysis Approach. *Public Organizations Management*, 5(2), 13-30. Doi: [20.1001.1.2322522.1396.5.0.17.9](https://doi.org/10.1001.1.2322522.1396.5.0.17.9)
- Bano, Y., & Omar, S.S., & Ismail, F. (2022). Succession Planning Best Practices for Large and Small Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. DOI:[10.36941/mjss-2022-0013](https://doi.org/10.36941/mjss-2022-0013)
- Beygi, K., & Afsharnejad, A., & Majidi, M., & Tadbiri, S. (2022). Designing a Succession Model in the Customs Organization with the Foundation's Data Approach, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*. 2022;6(3):447-462. URL: <http://islamiclifej.com/article-1-1658-fa.html>

- Dahlan, D.A., & Omar, R., & Suzilawati, K., & Asim N. (2021). A systematic review of succession planning in higher education. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*.<https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.12.010>
- Diya, V. R., & Mansor, M. (2019). Review of history succession planning: replacement planning, talent management and workforce planning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9 (9), 1298–1303. DOI:10.6007/IJARBS/v9-i9/6463
- Fayzi, H., & Abdul Alipour, A. (2022). Succession of leadership at the level of senior managers of the organization, 9th National Conference of Modern Studies and Research in Human Sciences, Management and Entrepreneurship of Iran, Tehran, <https://civilica.com/doc/1562188> .(In Persian).
- Ferrari, F. (2019). In the mother's shadow: exploring power dynamics in family business succession. *Gender in Management*, 34 (2), 121-139. <https://doi.org/10.1108/gm-07-2017-0091>
- Ghazali, M. T., Rahman, S. A. A., & Ghani, M. A. (2021). A Review on Competency-Based Succession Planning at Higher Education Institution in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(9), 1634–1651.. <https://doi.org/10.6007/ijarbss%2Fv11-i9%2F11120>
- Ismailzadeh, M., & Khandozi, B., & Sanaipour, H. (2023). Presenting the succession model of skill training in family businesses in Khorasan Razavi food industry. *Skill Training Quarterly*, Volume: 11, Number: 44. 230-193, <https://civilica.com/doc/1771186> .(In Persian).
- Janahmadigol, M., & Rezaiefar, H., & Hakimpur, H. (2022). Identifying the most important factors affecting succession management in organizations with a meta-analysis approach. *MEO 2022*; 11 (3):179-205  
URL: <http://journalieaa.ir/article-1-418-fa.html> .(In Persian).
- Mattar, D. M. (2020). The culmination stage of leadership succession. *Journal of Organizational Change Management*, 33 (7), 1355-1373. DOI:[10.1108/JOCM-08-2019-0268](https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2019-0268)
- Milanejad, H., & Jalalundi, M. (2023), success factors of succession in a private company in the field of electronics, the second international conference on key researches in management, accounting, banking and economics, Mashhad, <https://civilica.com/doc/1705653> .(In Persian).
- Mohammadi Dayani, M., & Khashei, V., & Zahedi Rad, M. (2022). Discourse Analysis of Succession Planning in a Governmental Organization with Critical Approach. *Public Administration Perspective*, 13(2), 117-139. doi: 10.52547/jpap.2021.220481.1060 .(In Persian).
- Mohammadi Sabet, N; Damghanian, H; & Farhadinejad, M. (2021). Providing a framework for introducing the internal components of staff self-management, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, 13 (2): 73-105. (In Persian)
- Rahimi, H., & Sadeqiarani, Z. (2023). The design of model of succession management system in Water and Sewage Industry (Case study: Water and Sewage Company in Kashan). *Kashan Shenasi*. doi: 10.22052/kashan.2023.252499.1072 .(In Persian).
- Sina, F. S., & Mohammadi Chalmardi, H., & Emadian, S. O. (2021). The Relationship between Learning Organization and Organizational Learning with the Mediating Role of Empowering Education Staff in East Mazandaran Province, *Managing Education in Organizations*, 10 (2): 109-130. URL: <http://journalieaa.ir/article-1-224-fa.html> (In Persian).
- Teimouri, H., & Shahin, A., & Karimi, A. (2022). Providing a Competent-Based Human Resource Management Model with a Succession Approach. *Journal of Applied Sociology*, 33(2), 69-92. doi: 10.22108/jas.2021.126789.2043 .(In Persian).
- Vuori, J., & Törnroos, K., & Ruokolainen, M., & Wallin, M. (2019). Enhancing late-career management among aging employees-A randomized controlled trial. *Journal of Vocational Behavior*, 115 (103327): 1-18. DOI:[10.1016/j.jvb.2019.103327](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103327)