



Original Article (Mixed)

Designing a Talent-Oriented Succession Planning Model with a Meritocracy Approach in the Ministry of Cooperatives, Labour, and Social Welfare of East Azerbaijan Province

Reza Sadighi , Soleiman Iranzadeh , Davood Paydarfard 

Department of Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Receive:

22 August 2025

Revise:

03 September 2025

Accept:

18 October 2025

Keywords:

Succession planning, talent management, meritocracy, structural equation modeling, human resources

Abstract

The aim of this research is to design a talent-based succession model with a meritocracy approach in the Cooperative, Labor and Social Welfare Organization of East Azerbaijan Province. The research method was conducted as an exploratory mixed method. In the qualitative part, data were collected through 15 semi-structured interviews with experts in the fields of human resources, public administration and human capital development, and were examined using the Brown and Clark content analysis method. In the quantitative part, data from 177 questionnaires completed by employees and managers of the organization were used to test the model. The content analysis technique was used to analyze the data. The results of thematic analysis showed that talent-based succession planning includes eight main categories: ethical and professional commitment, organizational structure and processes, professional competencies, individual competencies, managerial competencies, leadership competencies, organizational culture, and talent management. Quantitative findings also indicated that “ethical commitment” and “individual competency” are most important, and “talent management” is least important. In addition, the results of structural equation modeling confirmed the appropriate fit of the proposed model. Finally, the designed model can serve as a scientific and indigenous framework to promote the succession planning system in public sector organizations and lead to improved organizational efficiency and sustainability by strengthening meritocracy and developing talents.

Please cite this article as (APA): Sadighi, R., Iranzadeh, S. and Paydarfard, D. (2026). Designing a Talent-Oriented Succession Planning Model with a Meritocracy Approach in the Ministry of Cooperatives, Labour, and Social Welfare of East Azerbaijan Province. *Management and Educational Perspective*, 7(4), 207-229.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.542590.1566>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Soleiman Iranzadeh

Email: iranزadeh@iaut.ac.ir

Extended abstract

Introduction

In recent decades, extensive developments in the economic, social, and technological fields have led to the formation of a dynamic and complex environment for organizations. In such circumstances, the concept of a “knowledge-based economy” has become more important than ever, and the position of human resources as the most valuable asset of organizations has become more prominent. In order to survive and maintain a competitive advantage in this changing environment, organizations are forced to make maximum use of human resources capacities; for this reason, the traditional approach to human resource management has gradually given way to a strategic and forward-looking approach. In fact, the success and progress of organizations in the present era largely depends on their ability to identify, attract, develop and retain specialized, committed and talented employees; which has doubled the importance of “strategic succession planning” (Rothwell, 2010; Sanjideh et al., 2022; Bano et al., 2022; Toukali et al., 2024).

Meanwhile, the increase in labor turnover and the desire of competent individuals to migrate or choose career paths that are commensurate with their competencies and talents have led organizations to continuously compete with each other to attract, develop, and retain elite human resources (Sanjideh et al., 2022). Experience shows that failure to identify, promote, and retain talented individuals can lead to the departure of these employees from the organization and disrupt the process of achieving macro goals. On the other hand, timely identification of competent replacements for key positions not only protects the organization from the consequences of retirement, resignation, transfer, or other reasons for leaving the service of key personnel, but also ensures the organization's dynamism, flexibility, and adaptability to environmental changes (Bano et al., 2022).

In this regard, succession planning is considered a strategic tool to ensure the sustainability of the organization and the continuity of missions. A distinctive feature of modern succession planning is a meritocratic and talent-based approach to selecting and developing successors. According to this approach, organizations should have a written plan not only for senior management, but also for all risky job levels to prevent knowledge and operational gaps from emerging in times of crisis (Bano et al., 2022; Janahmadi et al., 2022). Meritocracy and talent-based are two essential components of this approach; because relying on the competence, capacity, and competence of individuals guarantees the quality and effectiveness of replacements in critical positions of the organization. Given that the process of identifying and selecting talents requires the use of precise and scientific tools and mechanisms, succession management is not simply an administrative procedure, but rather a dynamic, interactive, and multifaceted system that covers all dimensions and components of the organization's human capital with a systemic approach (Feyzi et al., 2021).

In addition, the importance of succession planning has been repeatedly emphasized in published studies. Khodaparast et al. (2024) examined the dimensions and processes affecting succession planning in educational organizations in a study. A review of these studies shows that the issue of succession planning has also gained a prominent position in domestic literature and doubles the need to design indigenous and meritocratic models. Accordingly, the present study seeks to answer this question: How is the design of a succession planning model based on individual talent with a meritocratic approach in the Cooperative, Labor and Social Welfare Organization of East Azerbaijan Province?



Theoretical Framework

Succession Development

Succession development is defined as a structured and strategic process in organizations that aims to identify, evaluate, and develop talented employees in order to prepare them to assume key positions in the future. (Phillips, 2020).

Meritocracy

The meritocracy perspective, which is rooted in social justice theories, emphasizes that the selection of individuals for organizational positions should be based on their actual qualifications, capabilities, and competencies (Young, 1958; Bano et al., 2022).

Bahramzadeh (2025) conducted a study aimed at presenting a model of the effectiveness of succession development with a fourth-generation approach in universities in the central organization of Islamic Azad University. The findings showed that 32 factors were identified in four dimensions of personal competencies, professional competencies, specialized skills, and talent management. The results of confirmatory factor analysis indicated that all dimensions and components had appropriate validity and reliability and the proposed model can be used as a comprehensive model for succession planning in fourth-generation universities.

Sarlak et al. (2023) designed a succession planning model with an emphasis on talent management in Semnan Water and Wastewater Company. The findings showed that the model includes causal conditions (support from senior management, organizational strategy), contextual conditions (organizational culture and structure), intervening conditions (laws and financial resources), strategies (identification and development of talents), and outcomes (performance improvement and risk reduction).

Research methodology

The research method was conducted as an exploratory mixed method. In the qualitative section, data were collected through 15 semi-structured interviews with experts in the fields of human resources, public administration, and human capital development and analyzed using the Brown and Clark content analysis method. In the quantitative part, data from 177 questionnaires completed by employees and managers of the organization were used to test the model.

Research findings

Thematic analysis technique was used to analyze the data. The results of the thematic analysis showed that talent-based succession planning includes eight main categories: ethical and professional commitment, organizational structure and processes, professional competencies, individual competencies, managerial competencies, leadership competencies, organizational culture, and talent management. The quantitative findings also indicated that "ethical commitment" and "individual competency" are most important, and "talent management" is least important. In addition, the results of structural equation modeling confirmed the appropriate fit of the proposed model. Finally, the designed model can be a scientific and indigenous framework to promote the succession planning system in public sector organizations and lead to improved organizational efficiency and sustainability by strengthening meritocracy and developing talents.

Conclusion

The present study aimed to design a talent-based succession model with a meritocracy approach in the Cooperative, Labor and Social Welfare Organization of East Azerbaijan Province. The results of this study are consistent with the results of Rothwell (2010), Bano et



al. (2022), Tavakoli et al. (2024), Zayer Hojagan et al. (2022), Hudiyah et al. (2025), Clarke et al. (2024), Ebrahimi & Daneshnejad (2022), Idriss (2025), Coffie et al. (2024), Musale (2025), Najafi et al. (2021), Sarlak et al. (2023), and ScottMadden (2025).

Based on the research results, the following suggestions are made:

Establish a talent management unit and design a successor bank for key jobs.

Utilize scientific tools such as assessment centers, competency tests, and 360-degree evaluations.

Design and implement future leader development programs including specialized training, mentoring, and challenge projects

علمی پژوهشی (آمیخته)

طراحی مدل جانشین‌پروری مبتنی بر استعداد افراد با رویکرد شایسته‌سالاری در سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان آذربایجان شرقی

رضا صدیقی^{ID}، سلیمان ایران زاده^{ID}، داود پایدارفرد^{ID}

گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدل جانشین‌پروری مبتنی بر استعداد افراد با رویکرد شایسته‌سالاری در سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان آذربایجان شرقی می‌باشد. روش تحقیق به صورت آمیخته اکتشافی انجام گرفت. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه‌های منابع انسانی، مدیریت دولتی و توسعه سرمایه انسانی گردآوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک بررسی شد. در بخش کمی نیز داده‌های حاصل از ۱۷۷ پرسشنامه تکمیل شده توسط کارکنان و مدیران سازمان، برای آزمون مدل به کار گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل مضمون استفاده گردید. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که جانشین‌پروری مبتنی بر استعداد دربرگیرنده هشت مقوله اصلی است: تعهد اخلاقی و حرفه‌ای، ساختار و فرآیندهای سازمانی، شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و مدیریت استعداد. یافته‌های کمی نیز بیانگر آن بود که «تعهد اخلاقی» و «شایستگی فردی» بیشترین اهمیت را داشته و «مدیریت استعداد» کمترین اهمیت را داراست. افزون بر این، نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری برازش مناسب مدل پیشنهادی را تأیید کرد. در نهایت، مدل طراحی شده می‌تواند به عنوان چارچوبی علمی و بومی، زمینه‌ساز ارتقای نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های بخش عمومی باشد و با تقویت شایسته‌سالاری و توسعه استعدادها، به بهبود کارآمدی و پایداری سازمانی منجر شود.

تاریخ دریافت: ۳۱ مرداد ۱۴۰۴


تاریخ بازنگری: ۱۲ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۶ مهر ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

جانشین‌پروری،
مدیریت استعداد،
شایسته‌سالاری،
مدل‌سازی معادلات ساختاری،
منابع انسانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): صدیقی، رضا، ایران زاده، سلیمان و پایدارفرد، داود. (۱۴۰۴). طراحی مدل جانشین‌پروری مبتنی بر استعداد افراد با رویکرد شایسته‌سالاری در سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان آذربایجان شرقی. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۷(۴)، ۲۰۷-۲۲۹.

 <https://doi.org/10.22034/jmep.2025.542590.1566>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: سلیمان ایران زاده

ایمیل: iranzadeh@iaut.ac.ir

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تحولات گسترده در عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی و فناورانه موجب شکل‌گیری محیطی پویا و پیچیده برای سازمان‌ها شده است. در چنین شرایطی، مفهوم «اقتصاد دانایی‌محور» بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته و جایگاه منابع انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها برجسته‌تر گردیده است. سازمان‌ها برای تداوم بقا و حفظ مزیت رقابتی در این فضای متحول، ناگزیر به بهره‌برداری حداکثری از ظرفیت‌های نیروی انسانی هستند؛ به همین دلیل، نگرش سنتی به مدیریت منابع انسانی به تدریج جای خود را به رویکردی راهبردی و آینده‌نگر داده است. در واقع، موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها در عصر حاضر تا حد زیادی به توانایی آن‌ها در شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان متخصص، متعهد و دارای استعدادهای برجسته وابسته است؛ امری که اهمیت «جانشین‌پروری راهبردی» را دوچندان ساخته است (Rothwell, 2010؛ Sanjideh et al, 2022؛ Bano et al, 2022؛ Toukali et al, 2024).

در این میان، افزایش جابه‌جایی نیروی کار و تمایل افراد شایسته به مهاجرت شغلی یا انتخاب مسیرهای شغلی متناسب با شایستگی‌ها و استعدادهای شان، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا به‌طور مداوم برای جذب، پرورش و حفظ نیروهای انسانی نخبه با یکدیگر رقابت کنند (Sanjideh et al, 2022). تجربه نشان می‌دهد که ناکامی در شناسایی، ارتقاء و نگهداشت افراد مستعد، می‌تواند به خروج این دسته از کارکنان از سازمان و اختلال در روند تحقق اهداف کلان منجر گردد. از سوی دیگر، شناسایی به‌موقع جایگزین‌های شایسته برای تصدی پست‌های کلیدی، نه تنها سازمان را در برابر پیامدهای ناشی از بازنشستگی، استعفا، جابه‌جایی یا سایر دلایل ترک خدمت نیروهای کلیدی مصون می‌دارد، بلکه پویایی، انعطاف‌پذیری و قدرت تطابق سازمان در برابر تغییرات محیطی را نیز تضمین می‌کند (Bano et al, 2022). در همین راستا، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به منزله ابزاری راهبردی برای تضمین پایداری سازمان و تداوم مأموریت‌ها مطرح می‌گردد. ویژگی بارز برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نوین، نگرش شایسته‌سالارانه و مبتنی بر استعداد نسبت به انتخاب و پرورش جانشینان است. طبق این نگرش، سازمان‌ها نه تنها باید برای مدیریت ارشد، بلکه برای کلیه سطوح شغلی دارای ریسک، برنامه‌ای مدون داشته باشند تا از بروز شکاف‌های دانشی و عملیاتی در مواقع بحرانی جلوگیری شود (Bano et al, 2022؛ Janahmadi et al, 2022). شایسته‌سالاری و استعدادمحوری، دو مؤلفه اساسی در این رویکردند؛ چرا که تکیه بر صلاحیت، ظرفیت و شایستگی افراد، تضمین‌کننده کیفیت و اثربخشی جایگزین‌ها در پست‌های حیاتی سازمان است. با عنایت به اینکه فرایند شناسایی و گزینش استعدادهای نیازمند استفاده از ابزارها و سازوکارهای دقیق و علمی است، مدیریت جانشین‌پروری صرفاً یک رویه اداری نبوده، بلکه سیستمی پویا، تعاملی و چندوجهی است که با رویکردی سیستمی، تمامی ابعاد و مؤلفه‌های سرمایه انسانی سازمان را پوشش می‌دهد (Feyzi et al, 2021).

به‌علاوه، در پژوهش‌های منتشرشده نیز بارها بر اهمیت جانشین‌پروری تأکید شده است. (Khodaparast et al, 2024) در پژوهشی ابعاد و فرآیندهای مؤثر بر جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی را مورد بررسی قرار داد. مرور این مطالعات نشان می‌دهد که موضوع جانشین‌پروری در ادبیات داخلی نیز جایگاه برجسته‌ای یافته و لزوم طراحی مدل‌های بومی و شایسته‌سالارانه را دوچندان می‌سازد.

نیازهای محیطی و ساختاری سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان آذربایجان شرقی، با توجه به گستردگی، تنوع وظایف و حجم عظیم خدمات، اقتضا می‌کند که فرآیندی نظام‌مند برای کشف و پرورش مدیران و کارکنان مستعد

وجود داشته باشد؛ به ویژه آنکه فرآیندهایی مانند بازنشسته شدن، جابجایی و ترک خدمت، تهدیدی جدی برای از بین رفتن ذخایر دانشی و تجارب گرانسنگ سازمان است. چالش‌هایی نظیر ضعف انتصابات بر اساس شایسته‌سالاری، فقدان نظام یکپارچه برای شناسایی و جانشین‌سازی استعدادها، و تصمیم‌گیری‌های غیرعلمی در حوزه منابع انسانی، اهمیت طراحی یک مدل بومی و عملیاتی در این حوزه را دوچندان می‌کند. این پژوهش با هدف ارائه مدل جانشین‌پروری مبتنی بر استعداد افراد با رویکرد شایسته‌سالاری، تلاش دارد ضمن ارائه مدل نظری، ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مؤثر را در سطح سازمانی شناسایی و در مدل ارائه‌شده اعتبارسنجی نماید.

برنامه جانشین‌پروری مبتنی بر شایسته‌سالاری و استعدادمحوری نه تنها سازمان را در برابر تغییرات ناگهانی محیطی مقاوم می‌سازد، بلکه زمینه‌ساز دستیابی به اهداف توسعه‌ای و ارتقای عملکرد سازمان خواهد بود. بر این اساس، سازمان از آسیب‌پذیری در برابر وقایع پیش‌بینی‌نشده مصون بوده و با ایجاد خط لوله‌ای از استعدادها و نیروهای متعهد، ضمن تقویت رضایت شغلی و حس ارزشمندی کارکنان، به سمت بهبود شاخص‌های عملکرد و ارتقای توانمندی نیروی انسانی حرکت خواهد کرد (Matlabi et al, 2022). این اقدام، با شناسایی شکاف‌های مهارتی، ارتقای امکان آموزش‌های هدفمند، ترویج شفافیت و اعتبارسنجی انتصابات ساختارمند و نیز حفظ پویایی سازمانی، بستری برای تحقق استراتژی‌های کلان سازمان فراهم می‌آورد.

مطالعه پیش‌رو با اتخاذ رویکرد آمیخته، ضمن شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدل جانشین‌پروری مبتنی بر استعداد افراد با رویکرد شایسته‌سالاری و اعتبارسنجی آن در سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان آذربایجان شرقی، گامی در جهت پر کردن شکاف دانشی موجود و ارتقای سرمایه انسانی در نظام اداری کشور برداشته است. بر این اساس پژوهش حاضر در جستجوی پاسخ به این سؤال است: طراحی مدل جانشین‌پروری مبتنی بر استعداد افراد با رویکرد شایسته‌سالاری در سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان آذربایجان شرقی چگونه می‌باشد؟

ادبیات نظری

جانشین‌پروری

نظریه سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از چارچوب‌های اصلی در تبیین جانشین‌پروری مبتنی بر استعداد شناخته می‌شود. (Becker, 1964) بیان می‌دارد که سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش نیروی انسانی، منجر به خلق سرمایه‌ای نامشهود اما راهبردی می‌شود که مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان‌ها به همراه دارد. در این دیدگاه، آموزش، تجربه و دانش فردی نه تنها به‌عنوان ابزاری برای عملکرد فعلی، بلکه به مثابه سرمایه‌ای برای ایفای نقش‌های آتی نیز تلقی می‌شوند. در همین راستا، جانشین‌پروری فرآیندی برای پرورش این سرمایه انسانی است که در آن سازمان‌ها با شناسایی استعدادها، نهفته و سرمایه‌گذاری در مسیر رشد و توسعه آنان، ظرفیت رهبری آینده خود را تضمین می‌کنند (Poornima et al, 2018). جانشین‌پروری، به‌عنوان فرآیندی ساختاریافته و راهبردی در سازمان‌ها تعریف می‌شود که هدف آن شناسایی، ارزیابی و پرورش کارکنان مستعد به‌منظور آماده‌سازی آن‌ها برای تصدی موقعیت‌های کلیدی در آینده است (Phillips, 2020). این مفهوم، فراتر از یک سازوکار ساده جبران نیروی انسانی جایگزین، به مثابه رویکردی جامع در مدیریت سرمایه‌های سازمانی، تداوم رهبری و کاهش چالش‌های حاصل از جابه‌جایی ناگهانی یا برنامه‌ریزی‌نشده مدیران و کارکنان کلیدی را

تضمین می‌کند (Barnett & Davis, 2008) جانشین‌پروری را فرآیندی ساختاریافته تعریف می‌کنند که شامل شناسایی و آماده‌سازی جانشین بالقوه برای به‌عهده گرفتن نقش جدید است. این تعریف، بر ضرورت وجود فرآیندی قابل اعتماد و قابل تکرار برای تضمین موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری تأکید دارد. از منظر استراتژیک، (Jackson & Helton, 2007)

معتقدند جانشین‌پروری فرآیندی ارادی است که از راهبرد سرمایه انسانی نشأت می‌گیرد و با هدف اطمینان از تداوم رهبری در مناصب کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و انتقال دانش برای آینده انجام می‌شود.

دیدگاه یادگیری سازمانی که توسط (Argyris & Schön, 1978) مطرح شده، پیوند وثیقی با توسعه استعداد در چارچوب جانشین‌پروری دارد. این نظریه بر اهمیت یادگیری دوحلقه‌ای تأکید دارد که در آن نه تنها اقدامات، بلکه چارچوب‌های ذهنی و ارزش‌های زیربنایی نیز مورد بازنگری قرار می‌گیرند. در این زمینه، توسعه رهبران آینده باید در بستری صورت گیرد که یادگیری، انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات، محور اصلی آن باشد (Collings & Mellahi, 2009).

نظریه منابع بنیادین که توسط (Barney, 1991) ارائه شد، بیان می‌دارد که مزیت رقابتی پایدار زمانی حاصل می‌شود که سازمان دارای منابعی نادر، ارزشمند، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین باشد. در این چارچوب، استعداد انسانی و به‌ویژه رهبران آینده، به‌عنوان منابعی راهبردی شناخته می‌شوند. بر این اساس، فرآیند جانشین‌پروری نه تنها ابزاری برای مدیریت منابع انسانی، بلکه راهبردی برای خلق مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود.

مدل ۹ جعبه‌ای استعداد که توسط شرکت General Electric توسعه یافت، یکی از ابزارهای عملیاتی برای تلفیق شایسته‌سالاری با جانشین‌پروری است. این مدل افراد را بر اساس دو محور عملکرد و پتانسیل در یک ماتریس سه‌درسه قرار می‌دهد و بدین وسیله آن‌هایی که دارای عملکرد بالا و پتانسیل رشد هستند، به‌عنوان رهبران آینده شناسایی می‌شوند (Church & Waclawski, 1998). همچنین، مدل‌های توسعه رهبری مانند مدل CCL با تأکید بر تجربه، آموزش و بازخورد مستمر، بر ضرورت یادگیری عملی و قرارگیری در موقعیت‌های چالش‌برانگیز برای رشد رهبران آینده تأکید دارند. (McCauley & Van Velsor, 2004) مدل (Charan et al, 2001) نیز فرآیند جانشین‌پروری را چرخه‌ای پویا می‌داند که شامل شناسایی موقعیت‌های کلیدی، ارزیابی آمادگی کارکنان و طراحی مسیرهای توسعه‌ای است.

شایسته‌سالاری

دیدگاه شایسته‌سالاری که ریشه در نظریه‌های عدالت اجتماعی دارد، تأکید دارد که گزینش افراد برای موقعیت‌های سازمانی باید مبتنی بر صلاحیت‌ها، توانمندی‌ها و شایستگی‌های واقعی آنان باشد (Young, 1958؛ Bano et al, 2022).

در همین راستا، الگوی شایستگی (McClelland) به‌عنوان ابزار تحلیلی و کاربردی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تعریف شایستگی‌های کلیدی برای هر نقش، استعدادهای سازمانی را به‌صورت ساختاریافته ارزیابی و برای آن‌ها برنامه‌های توسعه‌ای تدوین کنند (Mahmoudi et al, 2022). در جمع‌بندی دیدگاه‌های نظری می‌توان چنین استنتاج کرد که فرآیند جانشین‌پروری مبتنی بر استعداد با رویکرد شایسته‌سالاری، نیازمند ترکیبی از مؤلفه‌های سرمایه انسانی، ارزیابی شایستگی، تناسب فرهنگی، یادگیری مستمر، قابلیت‌افزایی و راهبردهای مدیریت استعداد است. رویکردهای نظری مختلف، هر یک از زاویه‌ای خاص به تبیین این پدیده می‌پردازند، اما در نهایت، همگی بر ضرورت طراحی فرآیندهایی

نظام‌مند، شفاف و مشارکتی تأکید دارند که در آن انتخاب جانشینان آینده بر پایه شایستگی، پتانسیل، انگیزش و هم‌راستایی با فرهنگ و استراتژی سازمانی انجام گیرد.

پیشینه پژوهش

(Bahramzadeh, 2025) پژوهشی با هدف ارائه الگوی اثربخشی جانشین‌پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاه‌ها در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی انجام داد. یافته‌ها نشان داد که ۳۲ عامل در چهار بُعد شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های حرفه‌ای، مهارت‌های تخصصی و مدیریت استعداد شناسایی شدند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی بیانگر آن بود که تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها از روایی و پایایی مناسبی برخوردار بوده و مدل پیشنهادی می‌تواند به‌عنوان الگویی جامع برای جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم مورد استفاده قرار گیرد.

(Sarlak et al, 2023) به طراحی الگوی جانشین‌پروری با تأکید بر مدیریت استعداد در شرکت آب و فاضلاب سمنان پرداختند. یافته‌ها نشان داد که مدل شامل شرایط علی (حمایت مدیریت ارشد، استراتژی سازمانی)، شرایط زمینه‌ای (فرهنگ و ساختار سازمانی)، شرایط مداخله‌گر (قوانین و منابع مالی)، راهبردها (شناسایی و توسعه استعدادها) و پیامدها (بهبود عملکرد و کاهش ریسک) است.

(Rezaei & Shokri, 2023) الگویی جامع برای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در شرکت‌های دانش‌بنیان ارائه کردند. یافته‌ها نشان داد که این مدل بر چهار راهبرد اصلی شامل تعیین خط‌مشی، ارزیابی، توسعه و ارزیابی اثربخشی استوار بوده و از برازش مناسبی برخوردار است.

(Zayer Hojagan et al, 2022) مدلی برای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری با رویکرد شایسته‌سالاری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران طراحی کردند. نتایج نشان داد که مدل طراحی‌شده دارای ۹ مقوله و ۹۶ مفهوم است و شرایط علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای در کنار پیامدها بر ضرورت توجه به شایسته‌سالاری دلالت دارند.

(Mahmoudi et al, 2022) نقش مدیریت استعداد در جانشین‌پروری مدیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که بین مدیریت استعداد (جذب، گزینش، توسعه، به‌کارگیری و حفظ استعدادها) با عملکرد جانشین‌پروری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و به‌کارگیری استعداد قوی‌ترین پیش‌بین جانشین‌پروری شناسایی شد. (Ebrahimi et al, 2022) به بررسی تحلیلی-انتقادی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در ساختارهای اداری پرداختند. نتایج نشان داد که بدون توجه به الزامات جانشین‌پروری، این مفهوم کارکرد مؤثری نخواهد داشت و رویکرد سیستمی، تحول مستمر و توجه به عامل انسانی ضرورت اساسی دارد.

(Hashemi et al, 2021) مدلی برای جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد شایستگی طراحی کردند. نتایج نشان داد که توانمندسازی، مدیریت استعداد و استقلال از مهم‌ترین مؤلفه‌های مدل بودند و ساختار نهایی از برازش بالایی برخوردار بود.

(Najafi et al, 2021) مدلی برای جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران ارائه کردند. یافته‌ها نشان داد که عوامل ارتقاء، نگهداری، شناسایی مناسب کلیدی و بهبود ارزیابی اثربخشی به‌عنوان عناصر اصلی این مدل شناسایی شدند.

(Idriss, 2025) به بررسی بهترین شیوه‌های جانشین‌پروری در سال ۲۰۲۵ پرداخت. نتایج نشان داد که همسویی برنامه‌های جانشینی با استراتژی کلان سازمان، تحلیل داده و People Analytics، توسعه مسیرهای شغلی، مربی‌گری و چرخش شغلی از عوامل کلیدی موفقیت هستند. همچنین، استفاده از ابزارهای دیجیتال و هوش مصنوعی به‌عنوان الزام آینده معرفی شد.

(ScottMadden, 2025) ضرورت جانشین‌پروری را به‌عنوان یکی از اولویت‌های کلیدی سازمان‌ها بررسی کرد. یافته‌ها نشان داد که ادغام اطلاعات منابع انسانی با ساختارهای کلان کسب‌وکار و استفاده از ابزارهایی مانند ۹ Box برای شناسایی و توسعه رهبران آینده اهمیت بسزایی دارد و جانشین‌پروری باید فرآیندی دائمی و استراتژیک تلقی گردد.

(Clarke et al, 2024) به بررسی اسطوره شایسته‌سالاری و نقش جنسیت و شایستگی در دانشگاه‌ها پرداختند. نتایج نشان داد که گفتمان شایسته‌سالاری در بسیاری مواقع موجب بازتولید نابرابری جنسیتی می‌شود و رهبران دانشگاهی ناخواسته به استمرار این وضعیت کمک می‌کنند.

(Coffie et al, 2024) در پژوهشی بر روی ۱۲۴ کسب‌وکار خانوادگی نشان دادند که جانشین‌پروری زمانی موفق است که با سبک رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی همراه شود. این مطالعه تأکید کرد که انتخاب رهبران آینده علاوه بر شناسایی استعدادها، نیازمند ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکتی است.

(Musale, 2025) در مقاله‌ای مروری بر اهمیت جانشین‌پروری در حفظ نیروی انسانی تأکید کرد. یافته‌ها نشان داد که وجود ساختارهای نظام‌مند برای توسعه رهبران آینده عامل کلیدی در افزایش وفاداری کارکنان و کاهش نرخ ترک خدمت است و جانشین‌پروری به‌عنوان ابزاری کلیدی برای مدیریت استعداد در محیط‌های پویا شناخته می‌شود.

(Hudiyah et al, 2025) در یک مرور نظام‌مند نقش مدیریت منابع انسانی در فرآیند جانشین‌پروری را بررسی کردند. نتایج نشان داد که سیاست‌های شفاف منابع انسانی، ارزیابی شایستگی‌ها و برنامه‌های توسعه فردی نقش مهمی در پرورش جانشینان دارند و هم‌راستایی سیاست‌های HRM با برنامه‌های جانشین‌پروری ضروری است.

روش پژوهش

این پژوهش با هدف طراحی مدل جانشین‌پروری مبتنی بر استعداد با رویکرد شایسته‌سالاری در سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان آذربایجان شرقی انجام گرفت. از حیث هدف، تحقیق بنیادی-توسعه‌ای و از نظر اجرا توصیفی-تحلیلی با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) و چارچوب پارادایمی پراگماتیسم است. در بخش کیفی، جامعه آماری شامل خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیریت دولتی بود که به روش هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با روش تحلیل مضمون (Brown & Clark, 2006) و با کمک نرم‌افزار MAXQDA تحلیل گردید. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۳۲۴ نفر از کارکنان و مدیران اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان بود. نمونه‌گیری به‌صورت طبقه‌ای تصادفی انجام شد و بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۷۷ نفر تعیین گردید. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته بر پایه یافته‌های کیفی بود که شامل ۸۴ گویه در ۸ مؤلفه اصلی بود. روایی محتوایی با شاخص‌های CVR و CVI و پایایی با آلفای کرونباخ تأیید شد (همه ضرایب بالاتر از ۰,۷). تحلیل داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزار SPSS و روش‌های آماری شامل تحلیل عاملی اکتشافی (PCA) و چرخش

واریمکس انجام گرفت. همچنین برای تحلیل مدل و بررسی برازش، از نرم افزار Smart PLS 4.1 بهره گرفته شد. برای اعتبارسنجی، در بخش کیفی از بازمینی متخصصان و تأیید مشارکت کنندگان و در بخش کمی از شاخص‌های روایی و پایایی استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

در مرحله کیفی، با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA مضامین اولیه استخراج گردید. در گام بعد، به منظور افزایش انسجام و حذف همپوشانی‌ها، مقوله‌های مشابه یا تکراری در یکدیگر ادغام شدند. بدین ترتیب، شبکه مضامین اولیه به یک ساختار نهایی منسجم و شفاف تبدیل شد. به طور نمونه، در مقوله اصلی «تعهد اخلاقی و حرفه‌ای»، مفاهیم مشابه تحت عنوان «نظارت و پیگیری تخلفات» جمع‌آوری گردید. در مقوله «ساختار و فرآیندهای سازمانی»، مضامین مرتبط در «تحلیل و بهبود فرآیندها» ادغام شد. همچنین در «شایستگی‌های حرفه‌ای»، مضامین در دو دسته «دانش و مهارت‌های تخصصی» و «توسعه و آموزش مستمر تخصصی» سازمان‌دهی گردید. در «مدیریت استعداد» نیز مفاهیم به «توسعه و پرورش استعدادها» و «نگهداشت و انگیزش استعدادها» دسته‌بندی شد. در نهایت، این فرآیند منجر به کاهش تعداد مقولات فرعی اولیه و دستیابی به یک شبکه مضامین نهایی گردید که دارای انسجام مفهومی و پوشش دهنده ابعاد اصلی جانشین‌پروری مبتنی بر استعداد با رویکرد شایسته‌سالاری است.

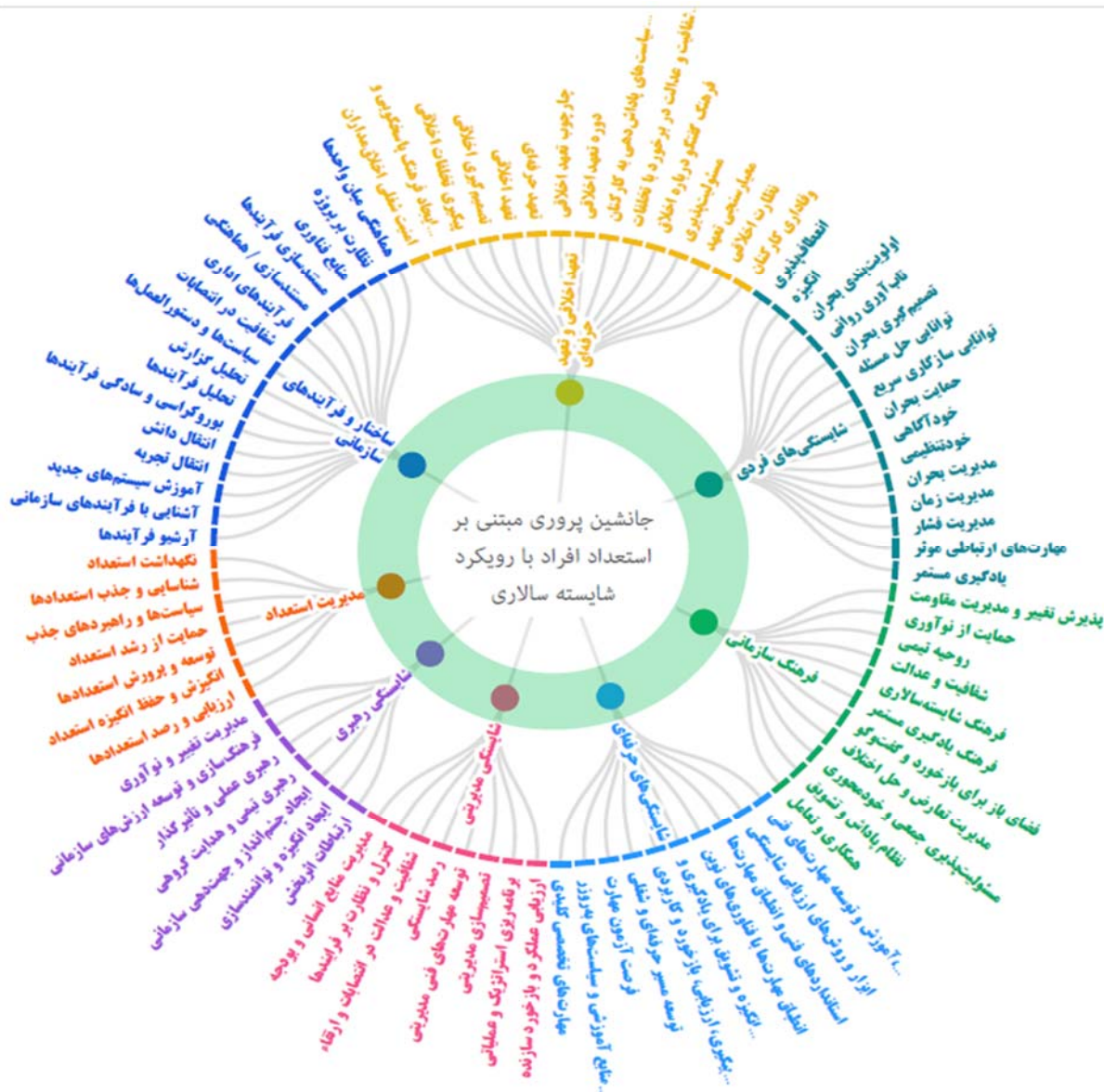
جدول ۱. مقوله‌ها و مفاهیم جانشین‌پروری مبتنی بر استعداد با رویکرد شایسته‌سالاری

مقوله اصلی (بعد)	مقوله فرعی (مؤلفه)	مفاهیم (مفاهیم مرتبط با هر مقوله فرعی زیر مجموعه مقوله اصلی)
تعهد اخلاقی و حرفه‌ای	استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای	تعهد اخلاقی، تعهد حرفه‌ای، چارچوب تعهد اخلاقی، دوره تعهد اخلاقی، معیارسنجی تعهد
	نظارت و پیگیری تخلفات	پیگیری تخلفات اخلاقی، نظارت اخلاقی، پیگردی تخلفات اخلاقی، امنیت شغلی اخلاق‌مداران، امنیت شغلی اخلاقی
	فرهنگ‌سازی و مسئولیت‌پذیری اخلاقی	مسئولیت‌پذیری، تعهد به مسئولیت، مسئولیت جمعی، فرهنگ گفتگو درباره اخلاق، تصمیم‌سازی اخلاقی
	تشویق و حمایت از اخلاق‌مداران	امنیت شغلی اخلاق‌مداران، تلافی مدیران اخلاق‌مدار، متزوی شدن کارکنان اخلاق‌مدار، حذف افراد اخلاق‌مدار از فرآیند تصمیم‌سازی، وفاداری کارکنان
	تصمیم‌گیری اخلاقی	تصمیم‌گیری اخلاقی، تصمیم‌سازی اخلاقی، سردرگمی در تصمیمات اخلاقی، حساسیت پایین به اصول اخلاقی، تعهد به مهلت
ساختار و فرآیندهای سازمانی	طراحی و مستندسازی فرآیندها	مستندسازی فرآیندها، آرشیو فرآیندها، فقدان پرونده مستندسازی، نبود ابزار مستندسازی فرآیند، نبود هماهنگی در مستندات
	شفافیت و سادگی فرآیندها	آشنایی با فرآیندهای سازمانی، فرآیندهای اداری، شفافیت انتصاب، ابهام در فرآیندهای اداری، بوروکراسی در ارزیابی عملکرد

مقوله اصلی (بعد)	مقوله فرعی (مؤلفه)	مفاهیم (مفاهیم مرتبط با هر مقوله فرعی زیر مجموعه مقوله اصلی)
	تحلیل و بهبود فرآیندها	تحلیل فرآیندها، عدم تحلیل فرآیندهای سازمانی، تحلیل گزارش، ارائه گزارش بدون تحلیل عمیق، بایگانی بدون مرور
	فناوری و آموزش سیستمی	مهارت تخصصی فناوری اطلاعات، مهارت نرم افزاری سازمانی، آموزش سیستم های جدید، مهارت ERP، دسترسی به ابزار یادگیری
	هماهنگی و انتقال دانش	انتقال دانش، انتقال تجربه، نبود پروتکل انتقال دانش، نبود برنامه انتقال دانش، فقدان انتقال دانش میان کارکنان
	نظارت و کنترل سازمانی	ارزیابی عملکرد، نظارت بر پروژه، ارزیابی عملکرد و بازخورد، ناکارآمدی فرآیند ارزیابی، نبود سامانه رصد عملکرد و ارائه بازخورد
شایستگی های حرفه ای	دانش و مهارت های تخصصی	شایستگی فنی، آموزش فنی، مهارت تخصصی کلیدی، کمبود مهارت های تخصصی ارزیابی، توسعه مهارت تخصصی
	انطباق پذیری با فناوری	به روز نبودن مهارت فنی، انطباق با فناوری، انطباق مهارت با فناوری، همگامی آموزش با فناوری، مهارت تکنولوژی
	توسعه و آموزش مستمر تخصصی	آموزش مداوم، آموزش آینده نگرانه، توسعه شایستگی شغلی، دوره ارتقای فنی، برنامه بدون ارتقای مهارت شغلی
	مسیر توسعه شغلی و ارزیابی	مسیر حرفه ای، مسیر شغلی، فهرست مهارتی، راهنمای مهارت، رصد شایستگی
شایستگی های فردی	انگیزه به یادگیری و به روزرسانی	انگیزه به روزرسانی مهارت، توسعه مهارت، انگیزه آموزشی، تشویق شایسته ها، حمایت از توسعه مهارت
	خودآگاهی و خودتنظیمی هیجانی	انگیزه، مسئولیت پذیری، خلاقیت فردی، تاب آوری، اعتماد به نفس
	مدیریت زمان و استرس	مدیریت فشار، مدیریت زمان، تعادل کار و زندگی، کنترل استرس، برنامه ریزی شخصی
	حل مسئله و تصمیم گیری فردی	تصمیم گیری بحران، اولویت بندی بحران، حل مسئله خلاقانه، تحلیل موقعیت، ارزیابی گزینه ها
شایستگی های مدیریتی	ارتباطات و تعامل مؤثر	تعامل سازمانی، ارتباطات مؤثر، مهارت های بین فردی، گفتگو، مذاکره
	یادگیری و انطباق پذیری	انعطاف پذیری، انطباق با تغییر، یادگیری مداوم، پذیرش نوآوری، تطبیق با شرایط
	تاب آوری و مدیریت بحران	مدیریت بحران، مواجهه با چالش، واکنش بحران، حمایت بحران، مقابله با فشار کاری
	برنامه ریزی و سازماندهی	برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی بلندمدت، استراتژی مدیریتی، سازماندهی منابع، تنظیم اولویت ها
مدیریتی	کنترل و نظارت مدیریتی	نظارت مدیریتی، کنترل فرآیندها، نظارت بر عملکرد، کنترل کیفیت، پایش

مقاله اصلی (بعد)	مقاله فرعی (مؤلفه)	مفاهیم (مفاهیم مرتبط با هر مقاله فرعی زیر مجموعه مقاله اصلی)
		مستمر
	مدیریت منابع انسانی و مالی	مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع مالی، تخصیص منابع، بهینه‌سازی منابع، کنترل بودجه
	تصمیم‌گیری و حل مسئله مدیریتی	تصمیم‌گیری مدیریتی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، حل مسئله مدیریتی، تحلیل ریسک، ارزیابی اثربخشی
	توسعه و بازخورد عملکرد کارکنان	توسعه فردی، بازخورد همکاران، ارزیابی منصفانه، توسعه مهارت مدیریتی، حمایت پس از ارتقا
	شفافیت و عدالت در انتصابات مدیریتی	شایستگی در ارتقا، شایستگی مدیریتی، شایستگی در انتصاب، شفافیت انتصاب، نبود معیار عینی انتصاب مدیر میانی
	ایجاد چشم‌انداز و جهت‌دهی	چشم‌انداز رهبری، جهت‌دهی استراتژیک، تعیین مسیر، هدایت سازمان، ترسیم آینده
	الهام‌بخشی و توانمندسازی تیم	رهبری تیمی، الهام‌بخشی، انگیزش تیم، توانمندسازی کارکنان، ایجاد انگیزه
شایستگی‌های رهبری	مدیریت تغییر و نوآوری	مدیریت تغییر، رهبری تغییر، پذیرش نوآوری، مقاومت در برابر تغییر، هدایت تحول
	ارتباطات مؤثر رهبری	ارتباطات رهبری، برقراری ارتباط مؤثر، انتقال پیام، گفتگوی سازنده، شنیداری فعال
	فرهنگ‌سازی و توسعه ارزش‌ها	فرهنگ‌سازی، توسعه ارزش‌ها، انتقال فرهنگ، ایجاد فرهنگ مشترک، تقویت هویت سازمانی
	رهبری عملی و تأثیرگذار	رهبری در عمل، رهبری میانی، رهبری پروژه، مدیریت تیم چندمنظوره، آموزش رهبری
فرهنگ سازمانی	فرهنگ شایسته‌سالاری و عدالت	شایسته‌سالاری، عدالت سازمانی، سیستم پاداش، بی‌عدالتی در پاداش‌دهی، تشویق بر اساس شایستگی
	فرهنگ همکاری و مشارکت	کار تیمی، همکاری بین‌بخشی، مشارکت مدیریتی، مشارکت مدیران، تعامل سازمانی
	فرهنگ یادگیری و نوآوری	خلاقیت سازمانی، حمایت از نوآوری، تشویق نوآوری، نوآوری تخصصی، فرهنگ یادگیری
	فرهنگ بازخورد و گفت‌وگو	بازخورد، گفتگو، نبود سامانه بازخورد، فرهنگ گفتگو، ارتباطات باز
	مدیریت تعارض و پذیرش تغییر	مدیریت تعارض، پذیرش تغییر، مقاومت در برابر تغییر، ترس از اشتباه، اجتناب از ریسک
	نظام پاداش و تشویق	سیستم پاداش، سیستم تشویقی، پاداش‌دهی مبتنی بر روابط، تشویق شایسته‌ها، نبود سیستم تشویقی

مفهوم اصلی (بعد)	مقوله فرعی (مؤلفه)	مفاهیم (مفاهیم مرتبط با هر مقوله فرعی زیر مجموعه مقوله اصلی)
مدیریت استعداد	شناسایی و جذب استعدادها	شناسایی استعداد، کشف استعداد پنهان، فقدان ابزار علمی کشف استعداد، معیار شناسایی استعداد، سیستم شناسایی پتانسیل
	توسعه و پرورش استعدادها	پرورش استعداد، جانشین پروری، توسعه رهبران، نبود طرح توسعه رهبران، کنار گذاشتن افراد توانمند
	ارزیابی و رصد استعدادها	ارزیابی استعداد، رصد شایستگی، ابزار ارزیابی شایستگی، معیار ارزیابی استعداد، منسوخ شدن ابزار ارزیابی شایستگی
	نگهداشت و انگیزش استعدادها	نگهداشت استعداد، نگهداشت تجربه، نگهداشت تخصص، خروج استعدادها، فقدان راهکار نگهداشت استعداد



شکل ۱. شبکه مضامین جانشین پروری مبتنی بر استعداد افراد با رویکرد شایسته سالاری

یافته‌های بخش کمی

به منظور توصیف داده‌های پژوهش، شاخص‌های آماری شامل میانگین، انحراف معیار، حداقل، حداکثر، چولگی و کشیدگی برای مقوله‌های اصلی پرسشنامه محاسبه شد.

جدول ۲. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

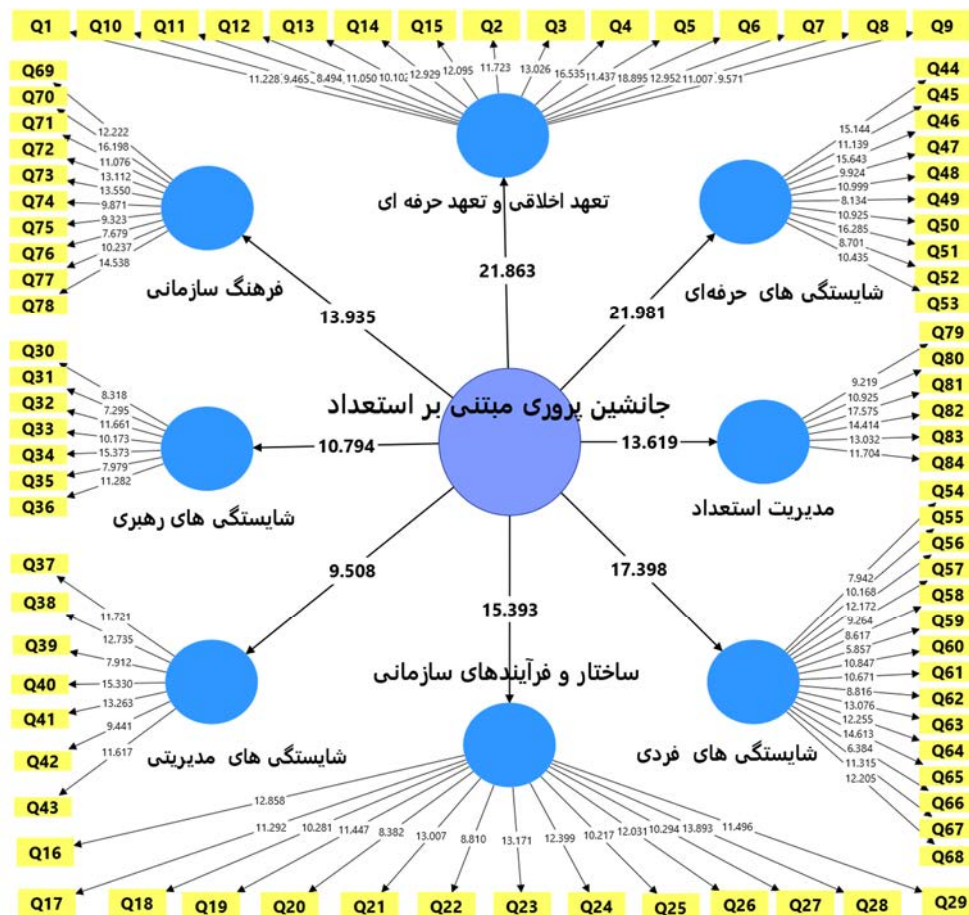
متغیر	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	چولگی	کشیدگی
تعهد اخلاقی حرفه‌ای	52.54	15.80	20	88	0.032	-0.771
ساختار و فرآیندهای	49.04	14.44	17	83	0.008	-0.714
شایستگی رهبری	24.52	7.39	8	41	0.139	-0.806
شایستگی مدیریتی	24.52	7.78	8	41	-0.078	-0.740
شایستگی حرفه‌ای	35.03	10.56	10	57	-0.259	-0.429
شایستگی فردی	52.54	14.71	21	86	-0.053	-0.697
فرهنگ سازمانی	35.03	10.70	12	58	0.016	-0.693
مدیریت استعداد	21.02	6.77	6	35	-0.150	-0.668

بررسی میانگین متغیرهای مدل جانشین‌پروری نشان داد که بالاترین امتیاز مربوط به «تعهد اخلاقی حرفه‌ای و شایستگی فردی» (میانگین=۵۲,۵۴) و کمترین امتیاز مربوط به «مدیریت استعداد» (میانگین=۲۱,۰۲) است. شایستگی‌های رهبری و مدیریتی در سطح متوسط قرار دارند (میانگین=۲۴,۵۲). نتایج نشان می‌دهد که سازمان باید بر توسعه شایستگی‌های رهبری و مدیریت استعداد در کنار حفظ اصول اخلاقی و فردی تمرکز کند. مقادیر چولگی و کشیدگی در بازه $2 \pm$ قرار دارند که نرمال بودن نسبی داده‌ها و امکان تحلیل‌های استنباطی را تأیید می‌کند.

مدل سازی معادلات ساختاری جانشین‌پروری با رویکرد شایسته‌سالاری

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری و اطمینان از پایایی و روایی سازه‌ها، نوبت به بررسی مدل ساختاری و آزمون روابط بین متغیرهای مکنون می‌رسد. مدل ساختاری به بررسی روابط علی بین متغیرهای مستقل و وابسته پرداخته و فرضیات پژوهش

را مورد آزمون قرار می‌دهد. در این بخش، ضرایب مسیر، سطح معناداری روابط، ضریب تعیین (R^2) و برازش کلی مدل ساختاری ارزیابی می‌شود.



شکل ۲. نتایج بوت‌استرپینگ و مقادیر آماره t

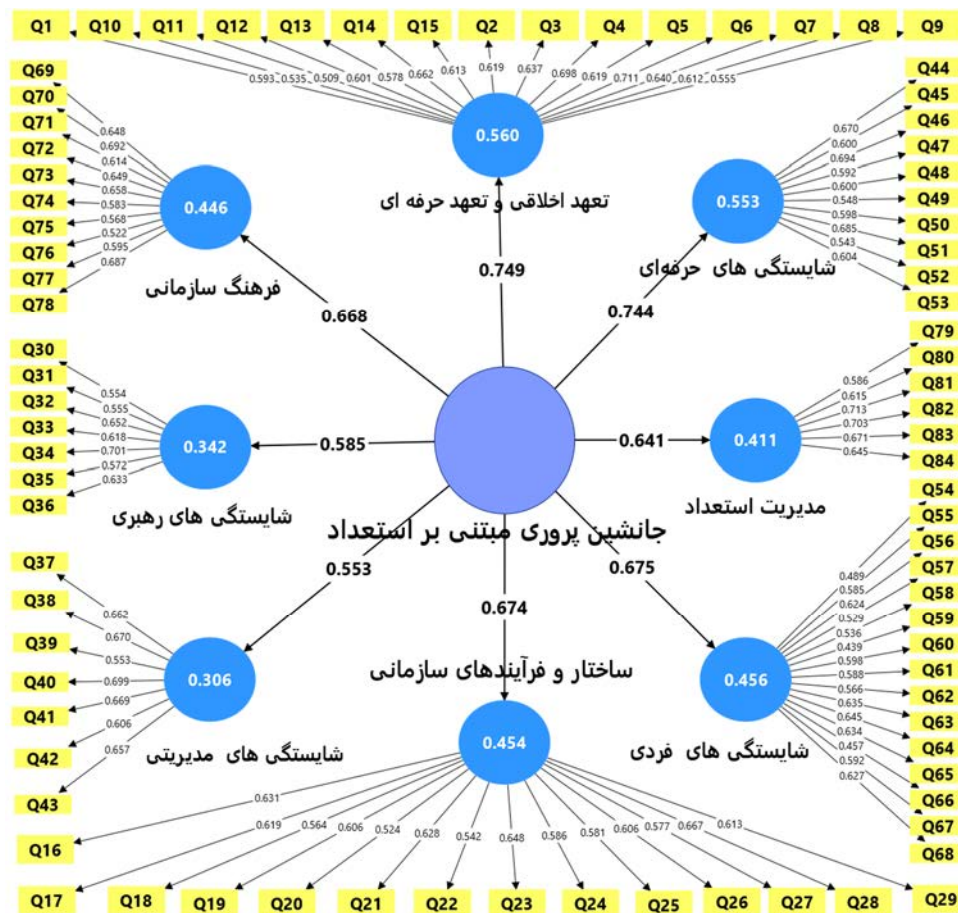
جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

وضعیت	حد مطلوب	مقدار	شاخص
مطلوب	< 0.08	0.076	SRMR
مطلوب	> 0.90	0.912	NFI

ضرایب مسیر مدل ساختاری جانشین پروری

تحلیل مدل ساختاری نشان داد که مسیرهای مدل «جانشین پروری مبتنی بر استعداد» به هشت بُعد اصلی به طور معنادار مورد تأیید قرار گرفتند. تمامی ضرایب مسیر بالاتر از ۰٫۵، و مقادیر t بزرگ‌تر از مقدار بحرانی و P-Value کمتر از ۰٫۰۵ بودند، که نشان‌دهنده تأیید کلیه فرضیات پژوهش است. قوی‌ترین رابطه مربوط به «تعهد اخلاقی و حرفه‌ای» با ضریب مسیر ۰٫۷۴۹، و ضریب تعیین $R^2 = ۰٫۵۶۰$ و ضعیف‌ترین رابطه مربوط به «شایستگی‌های مدیریتی» با ضریب مسیر ۰٫۵۵۳ و $R^2 = ۰٫۳۰۶$ بود. سایر ابعاد نیز ضرایب مسیر و R^2 نسبتاً بالایی داشتند که حاکی از قدرت تبیین مناسب مدل است. به

طور خلاصه، نتایج بیانگر برآزش آماری خوب و توان پیش‌بینی قابل قبول مدل است و کلیه فرضیات مرتبط با مدل مفهومی پژوهش تأیید شدند.

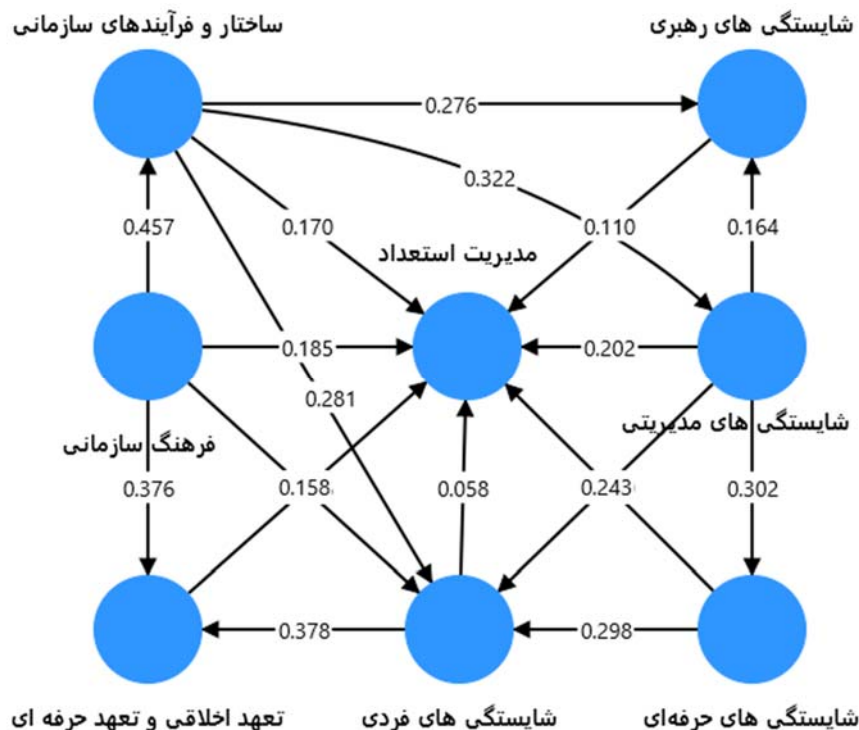


شکل ۳. مدل ساختاری با ضرایب مسیر استاندارد شده

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیات و ضرایب مسیر مدل ساختاری

نتیجه	R ²	P-Value	آماره t	ضریب مسیر	مسیر
تأیید	0.560	0.000	21.863	0.749	جانشین پروری مبتنی بر استعداد ← تعهد اخلاقی و حرفه‌ای
تأیید	0.553	0.000	21.981	0.744	جانشین پروری مبتنی بر استعداد ← شایستگی‌های حرفه‌ای
تأیید	0.454	0.000	15.393	0.674	جانشین پروری مبتنی بر استعداد ← ساختار و فرآیندهای سازمانی
تأیید	0.456	0.000	17.398	0.675	جانشین پروری مبتنی بر استعداد ← شایستگی‌های فردی
تأیید	0.446	0.000	13.935	0.668	جانشین پروری مبتنی بر استعداد ← فرهنگ سازمانی
تأیید	0.411	0.000	13.619	0.641	جانشین پروری مبتنی بر استعداد ← مدیریت استعداد
تأیید	0.342	0.000	10.794	0.585	جانشین پروری مبتنی بر استعداد ← شایستگی‌های رهبری
تأیید	0.306	0.000	9.508	0.553	جانشین پروری مبتنی بر استعداد ← شایستگی‌های مدیریتی

برای درک جامع تر از روابط بین متغیرها، تحلیل اثرات کل انجام شد. شکل ۴-۴ نمایش ساده شده‌ای از اثرات کل بین متغیرهای اصلی مدل را نشان می‌دهد.



شکل ۴. تحلیل مسیر و اثرات مستقیم و اثرات کل

در شکل (۴)، روابط متقابل بین ابعاد مختلف مدل نمایش داده شده است. نتایج نشان می‌دهد که علاوه بر روابط مستقیم با متغیر مرکزی، ابعاد مدل دارای روابط متقابل نیز هستند. به عنوان مثال، «فرهنگ سازمانی» با ضریب ۰,۳۷۶ بر «تعهد اخلاقی و حرفه‌ای» تأثیر دارد که نشان‌دهنده نقش زیربنایی فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری تعهدات حرفه‌ای کارکنان است.

جدول ۵. اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پژوهش

اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	مسیر
0.106	0.106	—	ساختار و فرآیندهای سازمانی → تعهد اخلاقی و تعهد حرفه‌ای
0.097	0.097	—	ساختار و فرآیندهای سازمانی → شایستگی های حرفه‌ای
0.276	0.053	0.223	ساختار و فرآیندهای سازمانی → شایستگی های رهبری
0.281	0.078	0.203	ساختار و فرآیندهای سازمانی → شایستگی های فردی
0.322	—	0.322	ساختار و فرآیندهای سازمانی → شایستگی های مدیریتی
0.17	0.101	0.069	ساختار و فرآیندهای سازمانی → مدیریت استعداد
0.113	0.113	—	شایستگی های حرفه‌ای → تعهد اخلاقی و تعهد حرفه‌ای
0.298	—	0.298	شایستگی های حرفه‌ای → شایستگی های فردی
0.279	0.017	0.262	شایستگی های حرفه‌ای → مدیریت استعداد
0.11	—	0.11	شایستگی های رهبری → مدیریت استعداد

اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	مسیر
0.378	—	0.378	شایستگی های فردی → تعهد اخلاقی و تعهد حرفه ای
0.058	0.055	0.003	شایستگی های فردی → مدیریت استعداد
0.092	0.092	—	شایستگی های مدیریتی → تعهد اخلاقی و تعهد حرفه ای
0.302	0.1	0.202	شایستگی های مدیریتی → شایستگی های حرفه ای
0.164	—	0.164	شایستگی های مدیریتی → شایستگی های رهبری
0.243	0.09	0.153	شایستگی های مدیریتی → شایستگی های فردی
0.202	0.111	0.091	شایستگی های مدیریتی → مدیریت استعداد
0.376	0.06	0.316	فرهنگ سازمانی → تعهد اخلاقی و تعهد حرفه ای
0.457	—	0.457	فرهنگ سازمانی → ساختار و فرآیندهای سازمانی
0.044	0.044	—	فرهنگ سازمانی → شایستگی های حرفه ای
0.126	0.126	—	فرهنگ سازمانی → شایستگی های رهبری
0.158	0.158	—	فرهنگ سازمانی → شایستگی های فردی
0.147	0.147	—	فرهنگ سازمانی → شایستگی های مدیریتی
0.185	0.126	0.059	فرهنگ سازمانی → مدیریت استعداد

بررسی آثار مسیرهای مدل نشان می دهد فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر بنیادین، بیشترین اثر کل را بر ساختار و فرآیندهای سازمانی (۰,۴۵۷) و همچنین بر تعهد اخلاقی و حرفه ای (۰,۳۷۶) دارد که حاکی از نقش تعیین کننده فرهنگ سازمانی در بهبود فرآیندها و ارتقاء رفتارهای حرفه ای و اخلاقی در سازمان می باشد.

همچنین، فرهنگ سازمانی از طریق اثرات غیرمستقیم و واسطه ای، آثار معناداری به ویژه بر مدیریت استعداد (۰,۱۲۶)، شایستگی های مدیریتی (۰,۱۴۷)، و شایستگی های فردی (۰,۱۵۸) بر جای می گذارد؛ این امر نشان می دهد که بهبود شاخص های فرهنگی سازمان می تواند به طور زنجیره ای سایر ابعاد کلیدی مدل را نیز تقویت کند.

از سوی دیگر، شایستگی های مدیریتی و شایستگی های حرفه ای نیز به واسطه ای اثرات غیرمستقیم، نقش مهمی در ارتقاء شایستگی های فردی و مدیریت استعداد ایفا می کنند (به ترتیب ۰,۲۰۲ و ۰,۲۷۹). این یافته ها اهمیت توسعه شایستگی های مدیریتی و حرفه ای را در مسیر جانشین پروری و شایسته سالاری برجسته می سازند.

در نهایت، ملاحظه می شود که بخش قابل توجهی از اثرگذاری ها در مدل، غیرمستقیم و چندمسیره است؛ به طوری که بسیاری از متغیرها از طریق متغیرهای واسطه ای همدیگر را تقویت می کنند. این ساختار حاکی از پیچیدگی و چندبعدی بودن فرآیند جانشین پروری مبتنی بر استعداد در سازمان است و لزوم توجه هم زمان به تمامی ابعاد فرهنگی، ساختاری و فردی برای موفقیت در این حوزه را نشان می دهد.

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش ابتدا با مرور ادبیات نظری و پیشینه تحقیق، مؤلفه ها و شاخص های مرتبط با جانشین پروری شناسایی شد و سپس داده های کیفی حاصل از ۱۵ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه منابع انسانی، مدیریت دولتی و توسعه سرمایه انسانی مورد تحلیل قرار گرفت. کدگذاری داده ها منجر به استخراج ۸ مقوله اصلی شامل تعهد اخلاقی و حرفه ای،

ساختار و فرآیندهای سازمانی، شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و مدیریت استعداد شد. در ادامه، داده‌های کمی حاصل از ۱۷۷ پرسشنامه تکمیل شده توسط کارکنان و مدیران سازمان تحلیل گردید. نتایج نشان داد که مؤلفه «تعهد اخلاقی و فردی» با میانگین ۵۲٫۵۴ بالاترین رتبه و مؤلفه «مدیریت استعداد» با میانگین ۲۱٫۰۲ پایین‌ترین رتبه را کسب کرده‌اند. مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز برازش مناسب مدل را تأیید کرد ($SRMR=0.076$) و ($NFI=0.912$) و ضرایب مسیر تمامی ابعاد بالاتر از ۰٫۵ و در سطح معنادار بودند.

یافته‌های کیفی و کمی بیانگر آن است که تعهد اخلاقی و حرفه‌ای نقشی محوری در موفقیت نظام جانشین‌پروری دارد ($R^2=0.560$). این یافته هم‌سو با نتایج پژوهش‌های (Rothwell, 2010)، (Bano et al, 2022) و (Tavakoli et al, 2024) است که بر ضرورت توجه به ارزش‌ها، اصول اخلاقی و مسئولیت‌پذیری در مدیریت منابع انسانی تأکید کرده‌اند.

شایستگی‌های فردی نیز اثر مستقیم قابل توجهی بر تعهد اخلاقی و حرفه‌ای (۰٫۳۷۸) داشتند. این یافته نشان می‌دهد که ویژگی‌هایی مانند خودآگاهی، مدیریت استرس، توان حل مسئله، مهارت‌های ارتباطی و تاب‌آوری به‌طور معناداری در ارتقای رفتارهای اخلاقی و حرفه‌ای کارکنان نقش دارند. پژوهش‌های داخلی (Zayer Hojagan et al, 2022) و خارجی (Hudiyah et al, 2025) نیز این رابطه را تأیید کرده‌اند.

شایستگی‌های حرفه‌ای با ضریب مسیر ۰٫۷۴۴ اهمیت بالای تخصص، آموزش مستمر و انطباق با تغییرات فناورانه را نشان دادند. این یافته هم‌سو با (Clarke et al, 2024) و (Ebrahimi & Daneshnejad, 2022) است که دانش و مهارت‌های تخصصی را یکی از مؤلفه‌های حیاتی جانشین‌پروری معرفی کرده‌اند.

شایستگی‌های مدیریتی ضعیف‌ترین رابطه را در میان ابعاد داشتند ($\beta=0.553$)، ($R^2=0.306$) این امر نشان‌دهنده نیاز جدی به تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل و نظارت، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و مدیریت منابع است. یافته‌های مشابه در پژوهش‌های (Idriss, 2025) و (Coffie et al, 2024) نیز گزارش شده‌اند.

شایستگی‌های رهبری در مدل تأیید شدند، اما همچنان نیازمند تقویت مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی هستند (Coffie et al, 2024) نیز نشان دادند که سبک رهبری تحول‌آفرین نقش کلیدی در موفقیت جانشین‌پروری دارد.

ساختار و فرآیندهای سازمانی با میانگین ۴۹٫۰۴ و اثر مستقیم ۰٫۳۲۲ بر شایستگی‌های مدیریتی نشان دادند که شفافیت، مستندسازی و بازطراحی فرآیندها می‌تواند به بهبود شایستگی‌های مدیریتی کارکنان کمک کند. این نتیجه با یافته‌های (Musale, 2025) و (Najafi et al, 2021) مطابقت دارد.

فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک متغیر بنیادی بیشترین اثر کل را بر ساختار و فرآیندها (۰٫۴۵۷) و تعهد اخلاقی و حرفه‌ای (۰٫۳۷۶) داشت و از طریق اثرات غیرمستقیم نیز بر مدیریت استعداد (۰٫۱۸۵)، شایستگی‌های فردی (۰٫۱۵۸) و شایستگی‌های مدیریتی (۰٫۱۴۷) اثرگذار بود. این موضوع اهمیت ایجاد فرهنگ شایسته‌سالاری، عدالت سازمانی، همکاری بین‌بخشی و یادگیری مستمر را برجسته می‌سازد؛ یافته‌ای که با پژوهش (Hudiyah et al, 2025) هم‌خوانی دارد.

در نهایت، مدیریت استعداد پایین‌ترین میانگین (۲۱,۰۲) را به خود اختصاص داد که نشان‌دهنده خلأ جدی در طراحی و اجرای نظام‌های شناسایی، جذب، پرورش و نگهداشت استعدادهاست. این یافته همسو با پژوهش‌های (Sarlak et al, 2023) و (ScottMadden, 2025) است که ضعف مدیریت استعداد را مانعی اساسی در اثربخشی نظام جانشین‌پروری معرفی کرده‌اند.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

- ایجاد واحد مدیریت استعداد و طراحی بانک جانشینان برای مشاغل کلیدی.
- بهره‌گیری از ابزارهای علمی نظیر مراکز ارزیابی، آزمون‌های شایستگی و ارزیابی ۳۶۰ درجه.
- طراحی و استقرار برنامه‌های توسعه رهبران آینده شامل آموزش‌های تخصصی، منتورینگ و پروژه‌های چالشی.
- بازطراحی و مستندسازی فرآیندهای انتصاب و ارتقا برای تضمین عدالت و شفافیت.
- تقویت فرهنگ شایسته‌سالاری و عدالت سازمانی از طریق برنامه‌های آموزشی و فرهنگی.
- ایجاد نظام انگیزشی مبتنی بر شایستگی همراه با بازخوردهای مستمر.
- استفاده از فناوری‌های نوین برای پایش، رصد و بهبود مستمر فرآیندهای جانشین‌پروری.

Reference

- Abdullahi, M. S., & Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Mediating role of employee engagement on the relationship between succession planning practice and employee performance in academic institutions: PLS-SEM approach. *Journal of Applied Research in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/JARHE-02-2021-0056>
- Ahmad, R. B., & Mohamed, A. M., & Manaf, H. B. A. (2020). The relationship between succession planning practice and teacher's career development in Malaysian education system. *Management Science Letters*, 10(12), 2887–2894. DOI:10.18488/journal.1/2017.7.1/1.1.19.30
- Anamege, A., & Umar, I., & Umar, Z. (2021). Succession planning as a critical management imperative: A systematic review. *Journal of Public Administration and Governance*, 26(4), 69–72. DOI:10.7862/rz.2021.mmr.26
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Azar, A., & Khorrami, A. (2020). A framework of success factors for succession planning programs in knowledge-based organizations. *Organizational Human Resources Management Research*, 10(3). (In Persian)
- Bahramzadeh, S. (2025). Presenting an effectiveness model of succession planning with an approach to fourth generation universities (Case study: Central organization of Islamic Azad University) [Doctoral dissertation, Islamic Azad University, Tabriz Branch]. (In Persian)
- Bano, Y., & Omar, S. S., & Ismail, F. (2022). Succession planning best practices for organizations: A systematic literature review approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1(1), 39–48. DOI:10.56225/ijgoia.v1i1.12
- Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating greater success in succession planning. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 721–739. <https://doi.org/10.1177/1523422308322271>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Charan, R., & Drotter, S., & Noel, J. (2001). The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company. Jossey-Bass.
- Church, A. H., & Waclawski, J. (1998). Designing and using organizational surveys. Gower Publishing.
- Clarke, J., & Hurst, C., & Tomlinson, J. (2024). Maintaining the meritocracy myth: A critical discourse analytic study of leaders' talk about merit and gender in academia. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/01708406241236610>
- Coffie, R. B., & Denkyirah, E. K., & Owusu, E. E., & Addai, M. O. (2024). Succession planning practices and succession success in family-owned businesses: The role of leadership style as internal branding mechanism. *Journal of Family Business Management*, 15(2), 335–351. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2024-0207>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Ebrahimi, H., & Daneshnejad, B. (2022). Analytical-critical review of talent management and succession planning in administrative structures. *Specialized Quarterly of Public Management Education*, 4(15), 42–47. (In Persian)
- Feyzi, A., & Al-Hosseini, A., & Khosravizadeh, Z. (2021). Designing a succession planning model for human resource managers in the framework of the Islamic value system. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(16), 87–101. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/681>. (In Persian)
- Hashemi, S. A., & Ghahraman-Tabrizi, K., & Sharifian, E. (2021). Designing a succession planning model in the Ministry of Sports and Youth with a competency-based approach. *Strategic Studies of Sport and Youth*, 20(53), 309–323. <https://civilica.com/doc/1405450>. (In Persian)
- Matlabi, A., & Alipour, A. (2022). Identifying succession planning challenges for management officers and naval commissioners (Islamic Republic of Iran Navy). *Military Management Quarterly*, 22(88), 75–104. Doi:10.22034/IAMU.2023.1987921.2829. (In Persian)
- Hudiyah, D., & Sutarto, B., & Marthalia, L., & Prayudo, G., & Prihatini, P. (2025). The role of human resource management in the succession planning process. *Research Horizon*, 5(3), 751–762. <https://doi.org/10.54518/rh.5.3.2025.755-766>
- Idriss, K. (2025). Succession planning best practices for 2025. Karim Idriss – Leadership & Talent Blog. <https://karimidriss.com/2025/06/08/succession-planning-best-practices-for-2025>
- Jackson, R. T., & Helton, K. (2007). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*, 36(4), 335–347. <https://doi.org/10.1177/009102600703600403>
- Jain, I. (2023). Effect of succession planning on employee retention: An exploration [Doctoral dissertation, Indian Institute of Management, Sirmaur].
- Janahmadi, M., & Rezaeifar, H., & Hakimpour, H. (2022). Identifying the most important factors affecting succession planning in organizations: A meta-analysis approach. *Quarterly Journal of Organizational Education Management*, 11(3), 179–205. URL: <http://journalieaa.ir/article-1-418-fa.html>. (In Persian)
- Karimishahr, M., & Niyazazari, K., & Taghvaei-Yazdi, M. (2017). Smart talent management and its relationship with meritocracy in educational systems. *Iranian Journal of Sociology of Education*, 1(5), 181–193. (In Persian)
- Khodaparast, A. (2024). Analyzing the dimensions and components of succession planning based on competency-based model in educational organizations with a trans-combination approach. *Management and Educational Perspective Quarterly*, 5(3), 77–95. Retrieved from https://www.jmep.ir/article_190314_en.html. (In Persian)
- Khodaparast, M., & Kiakajouri, K., & Morteza Amiri, S., & Jafari Klarjani, M. (2023). Exploring the dimensions and components of a developed succession planning model based on competency in educational organizations: A meta-synthesis approach. *Management and Educational Perspective Quarterly*, 5(4), 98–120. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.384659.1160> (In Persian)



- Mahmoudi, A., & Nazari, Sh., & Ghorbani, M. H., & Mahmoudi-Yekta, M. (2022). The role of talent management in organizational succession planning of physical education managers in Tehran's Ministry of Education. *Researches in Physiology and Sport Management*, 14(3), 9–25. DOI:20.1001.1.1735.5354.1401.14.3.1.3.677. (In Persian)
- Malokani, D. K. A. K., & Ali, S., & Nazim, F., & Amjad, F., & Hassan, S. S., & Rani, S., & Ahmad, S. (2023). Impact of succession planning on employee retention: Mediating role of career development. *Journal of Positive School Psychology*, 7(4), 284–292.
- Matlabi Kashani, M., & Alipour Darvishi, Z., & Delshad Tehrani, M. (2022). The effect of succession planning on organizational performance with the mediating role of talent management. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 11(42), 209–232. (In Persian)
- McCaughey, C. D., & Van Velsor, E. (2004). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Musale, M. (2025). The importance of succession planning in talent retention: Developing future leaders within the organization. *International Journal on Research and Development – A Management Review*, 14(1), 181–184. Retrieved from <https://journals.mriindia.com/index.php/ijrdmr/article/view/311>.
- Najafi, M., & Haghshenas Kashani, F., & Amirkabiri, A. (2021). Designing and explaining a succession planning model with a talent management approach in the Iranian Army. *Military Management Quarterly*, 21(84), 115–154. DOI:10.22034/iamu.2022.541784.2668. (In Persian)
- Phillips, L. K. (2020). Concept analysis: Succession planning. *Nursing Forum*, 55(4), 730–736. <https://doi.org/10.1111/nuf.12490>
- Poornima, W. A. D. N., Sutha, J., & Perera, K. T. (2018). A study on the impact of effective succession planning practices on employee retention of private business organizations in Sri Lanka. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 7(6), 117–132.
- Rezaei, F., & Barati Timouri, H. (2023). A comprehensive model of talent management and succession planning in knowledge-based companies. *The First National Conference on Linking Education with Society, Organizations and Industries (Challenges and Solutions)*, Torbat Heydariyeh. <https://civilica.com/doc/1927485>. (In Persian)
- Sanjideh, A., & Jabbari-Asl, S., & Rezvani-Chamanramin, M. (2022). Providing a talent management framework with emphasis on expanding succession planning in knowledge-based companies. *Innovation and Value Creation*, 9(18), 143–162. SID. <https://sid.ir/paper/1038273/fa>. (In Persian)
- Sarlak, M. A., Sadeghpour, A. J., & Gholizadeh, M. (2023). Designing a succession planning model with emphasis on talent management in Semnan Water and Wastewater Company. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 19(48), 273–296. Doi:10.22111/jmr.2023.41088.5696 (In Persian)
- ScottMadden. (2025). Succession planning: Why it must be a 2025 priority. ScottMadden Management Consultants. <https://www.scottmadden.com/insight/succession-planning-why-it-must-be-a-2025-priority>
- Toukali, A., & Afsharnejad, A., & Amjadi, G. (2024). Talent management modeling with a succession planning approach using a meta-synthesis method. *Management and Educational Perspective Quarterly*, 5(2), 123–145. doi: 10.22034/jmep.2025.423393.1273. (In Persian)
- Young, M. (1958). *The rise of the meritocracy 1870–2033: An essay on education and equality*. Thames & Hudson.
- Yudianto, K., & Sekawarna, N., & Susilaningih, F. S., & Ramoo, V., & Somantri, I. (2023). Succession planning leadership model for nurse managers in hospitals: A narrative review. *Healthcare*, 11(4), 454. <https://doi.org/10.3390/healthcare11040454>
- Zayer Hojagan, B., & Kashaf, S. M., & Fattahpour Marandi, M. (2022). Meritocracy approach: Designing a model for talent management and succession in general departments of sports and youth in Iran. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 9(1), 85–98. <https://doi.org/10.22044/shm.2022.11342.2402> (In Persian)
- Zayrehhojaghan, B., & Kashaf, S. M., & Fattahpour Marandi, M. (2021). Meritocracy approach: Designing a model of talent management and succession planning in provincial sports and youth departments in Iran. *Human Resource Management in Sport*, 9(1), 85–98. <https://doi.org/10.22044/shm.2022.11342.2402>. (In Persian)