مدیریت بر آموزش سازمانها سال یازدهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱ شماره صفحه ۶۹-۴۱

طراحی و ارزیابی مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

فاطمه رنجبر، دانشجوی دوره دکتری تخصصی مدیریت آموزشی ، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.
*__مسلم صالحی__، استادیار گروه مدیریت آموزشی ، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.
عباداله احمدی، استادیار گروه مدیریت آموزشی ، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.
نادر شهامت، استادیار گروه مدیریت آموزشی ، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

10. 52547/MEO.11.1.41

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و سنجش مدل آماده‌سازی‌جانشین مدیران در کانون‌پرورش‌فکری‌کودکان‌ونوجوانان بود. این پژوهش از نوع آمیخته و اکتشافی متوالی بود. در بخش کیفی، بااستفاده از روش مطالعه موردی و اکتشافی، ابعاد و مولفه-های آماده‌سازی‌جانشین شناسایی و در بخش کمی نیز با روش توصیفی ـ پیمایشی ارزیابی شد. در مرحله کیفی؛ جامعه آماری خبرگان دانشگاهی و مدیران این سازمان بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند تارسیدن به اشباع نظری، با تعداد ۱۶ نفر از آنان مصاحبه انجام شد؛ تحلیل‌داده‌ها با استفاده از روش تحلیل‌مضمون برمبنای روش براون‌وکلارک و نرم-افزار Maxqda انجام شد. به منظور اعتباریابی مضامین از روش همسوسازی؛ پایایی آن با ضریب آلفای‌کرونباخ ۰/۹۹۰احراز گردید. جامعه‌آماری مرحله کمی تعداد ۸۳۹ نفر شامل تمامی مدیران ارشد، مدیران استان‌ها و مسئولان مراکز فرهنگی در سراسر کشور یود که بر اساس جدول مورگان، تعداد ۲۵۹ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها در این مرحله بااستفاده از پرسشنامه محقق ساخته انجام گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارزیابی مدل طراحی شده؛ با روش مدل‌یابی معادلات با رویکرد حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزارهایSPSS و Smart PLS انجام شد. بر اساس یافته‌ها، سه مضمون فراگیر، ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۵۳ مضمون پایه برای مدل پژوهش شناسایی شدکه در ابعاد تحلیل فرصت‌هاو نیازها(شامل آینده‌پژوهی، همسویی‌استراتژیک، الزامات مدیریتی و سبک-رهبری)، بسترسازی ارزشی(شامل فرهنگ‌سازمانی، سلامت‌سازمانی و فضیلت‌اخلاقی مدیر) و پیاده‌سازی راهبردها (شامل شناسایی‌استعدادها، آموزش‌و توسعه، پایش و ارزیابی) دسته‌بندی شدند. همچنین نتایج نشان داد؛ این مدل از کیفیتی مطلوب برخوردار بوده و می‌تواند چارچوب مناسبی برای اجرای آماده‌سازی‌جانشین در سطوح مختلف مدیریتی کانون-پرورش‌فکری‌کودکان‌ونوجوانان معرفی نماید.

واژگان کلیدی: مدیریت آماده‌سازی جانشین، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، مدل، رویکرد آمیخته

*نویسنده مسئول: msalehi@yahoo.com
دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۴/۹ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۱۸

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]
[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

Managing Education in Organizations Vol.11/No.1/ Spring 2022 Page 41-69

Designing and Assessment Suuccession Management Model In The Institute For The Intellectual Development Of Children And Young Adults

Fatemeh Ranjbar, Ph. D. Student of Educational Administration, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.
*__Moslem Salehi__, Assistant Professor Department of Educational Administration, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.
Ebadollah Ahmadi, Assistant Professor Department of Educational Administration, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.
Nader Shahamat, Assistant Professor Department of Educational Administration, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

10. 52547/MEO.11.1.41

Abstract
The purpose of this study was to Designing and Assessment Suuccession Management Model of managers in The Intellectual Development Of Children And Young Adults. This research was of Mixed Method and exploratory type. In the qualitative part, by using the case and exploratory study method, the dimensions and components of the succession were identified and in the quantitative part, they were evaluated by the descriptive-survey method.In the qualitative stage; The statistical population was the university experts and managers of this organization, and 16 of them were interviewed by purposive sampling of theoretical saturation; Data analysis was performed using content analysis method based on Brownow-Clark method and Maxqda software. In order to validate the themes of the alignment method; Its reliability was achieved with Cronbach's alpha coefficient of 0.990. Quantitative statistical population consisted of 839 people including all senior managers, provincial managers and officials of cultural centers across the country. According to Morgan's table, 259 people were selected by random sampling method. Data were collected at this stage using a researcher-made questionnaire. Data analysis and evaluation of the designed model; Equation modeling was performed with partial least squares approach with SPSS and Smart PLS software. Three themes pervasive , 9 organizing themes and 53 basic themes were identified for the research model, In terms of analyzing opportunities and needs(Includes future research, strategic alignment, managerial requirements and leadership style), value context (includes organization culture, organization health and the moral virtue of the manager) and the implementation of strategies(includes talent identification, education and development, monitoring and evaluation) were categorized. Also the analysis showed the results , This model has a desirable quality and can introduce a suitable framework for the implementation of staff succession at different levels of management of The Intellectual Development Of Children And Young Adults.

Keywords: Succession Management, The Center Institute for the Intellectual Development of Children and Young Adults .Model, Mixed Method

* Corresponding author: msalehi@yahoo.com
Receiving Date: 30/6/2021 Acceptance Date: 7/2/2022

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

مقدمه

توسعه سازمان‌های دولتی و گسترده شدن دامنه مسئولیت ها و تعاملات آنها با ذینفعان خود، بر پیچیدگی فرآیندها، فعالیت‌ها و وظایف سازمان‌ها افزوده و این پیچیدگی نیاز به منابع انسانی باکیفیت، متخصص و باتجربه را بیش‌ازپیش نموده است (Zibakerdar, & et al, 2021). سازمان‌ها برای حفظ و ارتقاء نیاز دارند که مدیریت سنتی را کنار گذاشته و با رویکردی نوین نسبت به فرایند جذب، نگهداشت و ارتقای کارکنان اقدام نمایند. برهمین اساس یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده می‌باشد(Daraei, 2012). معلم مدیریت ـ پیتر دراکر ـ در این‌باره می‌نویسد؛ نگرانی جامعه ما بیش از همه چیز مسئله مدیریت فردا است. بنابراین سازمان‌ها باید برنامه‌های معین و سازمان یافته برای توسعه و پرورش استعدادها و مهارت‌های مورد نیاز آینده داشته باشند (Abbasi Harfteh,2010). از سوی دیگر، شناسایی، جذب و نگهداری نخبگان در سازمان بسیار مشکل‌تر از قبل شده است.

برای مقابله با چنین چالش‌هایی، بسیاری از سازمان‌ها در حال تدوین و پیاده‌سازی«برنامه‌های آماده-سازی جانشین»[1] هستند(Abaspour & et al, 2012).امروزه به جای برنامه‌ریزی آماده‌سازی جانشین از واژه مدیریت آماده‌سازی جانشین استفاده می‌شود که بر مدیران تمرکز دارد(Amin & et al, 2017) هدف آن کمک مدیریت به سازمان به عنوان یک سازوکار راهبردی در تداوم سازمان در طول زمان است(Zare Bozorgabadi, 2017). برهمین اساس آماده‌سازی جانشین ؛ کوششی نظام‌مند یکپارچه و منطبق با اهداف و استراتژی‌های سازمان تعریف می‌شود که به منظور حصول اطمینان از آماده‌سازی و تأمین کارکنان کلیدی در مواجهه با تغییرات آینده طرح‌ریزی می‌گردد(Zabihi & Hosseini, 2014)؛ به طوری که کارکنان بتوانند مراحل مختلفی را که می‌توانند به اهداف شغلی خود دست یابند، تعریف و پیاده‌سازی کنند (Chebikova & et al, 2015) .

مطابق منابع مطالعاتی در حوزه آماده‌سازی جانشین در اسلام؛ بهترین روش مدیریتی، روشی است که با مدیریت رحمانی پروردگار و جهان هستی هماهنگ‌تر باشد. از جمله نمونه‌های بارز تعیین جانشین و لزوم توجه به امر آماده‌سازی جانشین؛ ولایت حضرت علی (ع) پس از پیامبر اسلام (ص) به عنوان شایسته‌ترین فرد عادی برای اداره امور جامعه اسلامی است که هیچ‌کس از نظر فضیلت و تقوا بینش فقهی، قوه قضاییه، جهاد و کوشش در راه خدا و سایر صفات عالی انسانی به پای ایشان نمی-رسید(Pishvaei, 2005). نتیجه مرور تعاریف صاحبنظران در مطالعات بیانگر این است که مدیریت آماده-سازی جانشین به عنوان ابزاری برای کمک به مدیریت دانش، اطمینان از بهترین رهبری، ایجاد نیروی

1. Succession Planning

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

کار هوشمند و تولیدی و استقرار استعداد از طریق فرایند ارزیابی وآموزش منظم کارمند شایسته؛ (Oduwusi, 2018) در خدمت است تا اهداف سازمان به راحتی حاصل شود (Almessabi, 2017). بنابراین می‌توان گفت که آماده‌سازی جانشین؛ فرایند برنامه‌ریزی شده‌ی تعیین مشاغل کلیدی و شناسایی افراد مستعد سازمان است تا براساس دیدگاهی آینده‌نگرانه، برای جانشینی آینده در پست‌های مدنظر؛ برنامه‌های توسعه و توانمندی آنها مدون و اجرا شود. جدیدترین نتایج منتشر شده در این حوزه به شرح مندرج در جدول ۱ می‌باشد.

بررسی مطالعات نشان می‌دهد، مدیریت آماده‌سازی جانشین در دیگر کشورها از سال‌ها پیش مورد توجه بوده است و چند سالی است که در ایران نیز مطالعاتی با این موضوع در سازمان‌های دولتی و بویژه سازمان‌های نظامی و انتظامی و کمی بعدتر؛ در سازمان‌های آموزشی آغاز شده است که نشانگر شروع توجه به این مهم در کشور می‌باشد. هرچند تلاش‌هایی در زمینه طراحی مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین صورت گرفته است؛ اما از آنجا که یکی از موجبات عدم پویایی فرهنگی هر کشور، ناکارآمدی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی آن کشور بوده و بر اساس نتایج تحقیقات اندکی که در خصوص فعالیت-های فرهنگی کشورمان صورت گرفته است؛ یکی از علل عدم تحقق کامل برنامه‌ها و اهداف حوزه فرهنگ، مربوط به ضعف عملکردی و مدیریتی سازمان‌های فرهنگی است(Salehi Amiri & Azimi Dolatabadi, 2012؛ توجه به این موضوع از ضرورت بسیار بالایی برخوردار است.کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان نیز از این منظر مستثنی نیست. زیرا در فرآیند تعلیم و تربیت؛ فراگیران کودک و نوجوان حاصل از فعالیت سازمان فرهنگی به عنوان برونداد به جامعه وارد می‌شوند و اهمیت ویژه‌ای در بکارگیری مدیریت‌های مؤثر و نوین در حوزه منابع انسانی سازمان‌هایی با چنین مخاطبانی را خاطر نشان می‌سازد. چند سالی است که کانون با چالش‌هایی روبروست؛ از جمله اینکه خروج از این سازمان به سبب بازنشستگی‌ها و همچنین پیگیری انتقالی و انجام مأموریت از این سازمان به سایر ارگان‌های دولتی از سوی خود کارکنان، رشد چشمگیری داشته است. از طرفی نیز با بازنشستگی و خروج نیروهای متعهد و با سابقه از این سازمان، به علت محدودیت‌هایی در بکارگیری و استخدام نیروهای جدید موجب شده است که اکثر انتصاب‌ها از خارج سازمان صورت گیرد. با وجود عوامل مؤثر در چنین رخدادی، این امر موجبات کاهش انگیزه و کارایی کارکنان در سازمان را پدید خواهد آورد. بر همین اساس جهت جلوگیری از کاهش کارایی که در نهایت عوارض آن متوجه مخاطبان کودک و نوجوان می‌گردد؛ برنامه‌ریزی و مدیریت آماده-سازی جانشین به عنوان راهکاری در جهت ترمیم بدنه مدیریتی در ساختار کانون، بویژه مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌شود. لذا محقق با آگاهی از اینکه در مجموعه کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان برنامه‌ریزی خاصی در حوزه آماده‌سازی جانشین در تمامی سطوح (ازسطح مدیریت عالی تا سطح مربیان) صورت نگرفته است؛ و با توجه به اهمیت موضوع در این پژوهش سعی می‌شود تا بر اساس مبانی نظری و مطالعات انجام گرفته و همچنین با توجه به نظر متخصصان این حوزه، مدل مدیریت آماده‌سازی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

جانشین در این سازمان طراحی و پیشنهاد گردد. لذا در این پژوهش به این سوال پاسخ داده می‌شود که؛ مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان چگونه است؟ ابعاد و مولفه-های مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین در کانون پرورش فکری کودکان و نوحوانان کدامند؟ و بر اساس معیارهای ارزیابی، اعتبار مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین چگونه خواهد بود؟

جدول۱. خلاصه ای از جدیدترین مطالعات پژوهشی در حوزه‌ی مدیریت آماده‌سازی جانشین

خلاصه پژوهش	نویسنده و سال انتشار
عنوان: طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور ساختاربندی، سیاستگزاری و تعیین خط‌مشی، سنجش و ارزیابی کاندیداها، بررسی اثربخشی برنامه، توانمندسازی و توسعه کارمندان از جمله مولفه‌های شناسایی شده آماده‌سازی جانشین در این مطالعه بود.	Zibakerdar & et al (2021)
عنوان: طراحی مدل جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی شایستگی، استقلال، توانمندسازی، زمینه‌سازی و مدیریت استعداد از جمله مولفه‌های جانشین‌پروری در این سازمان معرفی شدند.	Hashemi & et al (2021)
عنوان: ارائه مدل مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا هدف این پژوهش شناسایی موانع آماده‌سازی جانشین بود. نتایج نشان داد که ساختار سازمانی، ارزیابی عملکرد، بهبود گزینش و استخدام، آموزش و انتصاب از عوامل اثرگذار در مدیریت آماده‌سازی جانشین تلقی می‌شوند	Toutian & et al (2020)
عنوان: شناسایی راهبردها و سازوکارهای اجرای نظام مدیریت جانشین‌پروری در آموزش عالی راهبردها و سازوکارهای فرهنگی، قانونی، مدیریتی، ساختاری، دانش‌افزایی و توسعه به عنوان راهکارهای استقرار نظام آماده‌سازی جانشین مدیریت معرفی شد.	saadat talab & et al (2020)
عنوان: تدوین الگوی مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان بر اساس نظریه داده بنیاد نشان داد که برای پیاده‌سازی آماده‌سازی جانشین دانشی، در ابتدا برای بسترسازی اولیه به مجموعه‌ای از الزامات شامل فرهنگ‌سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد و شفاف‌سازی در امور مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، پشتیبانی‌های اقتصادی و توسعه فناوری و استقرار نظام شایسته‌سالاری نیاز است. همچنین اقدامات اجرایی لازم به ترتیب در ۷ مرحله شامل استقرار نظام مدیریت دانش، تعیین کمیته آماده‌سازی جانشین در شناسایی پست‌های کلیدی، تعیین شاخص‌های ورود افراد به طرح جانشینی، خودارزیابی و انتخاب کاندیداها و توانمندسازی کاندیداها دسته‌بندی شده‌اند).	Karimi & et al (2020)

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

Hosseinian & et al (2020)	**عنوان: طراحی مدل بومی و پارادایمی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان بر اساس تئوری داده بنیاد** در مجموع پنج بعد اصلی از جمله علل و زمینه‌ها(سازمانی، رفتاری، اجتماعی، اقتصادی سیاسی و فرهنگی)، ۴ بعد به عنوان عوامل میانجی(عدالت سازمانی، نوع فرهنگ، حجم و اندازه سازمان و مأموریت سازمان) و عوامل پیامدی(پویایی و نشاط، فضای مشارکت حداکثری، استفاده از خلاقیت بهتر، حمایت بیشتر از مدیران، افزایش میل و رغبت، افزایش علاقه به کار، عملکرد بالا، داشتن مهارت فنی بالا و داشتن تعامل بیشتر با دیگران) که ارتباط‌دهنده کدها بودند، مشخص شده و به مدل بومی و پارادایمی آماده‌سازی جانشین در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان تبدیل گردید.
Profirn & et al o (2020)	**عنوان: جانشینی در مشاغل خانوادگی: تحلیل محرک‌های موفقیت بر اساس نظریه کارآفرینی** نتایج نشان داد انگیزه‌ی جانشینان هنگام ورود به فرایند جانشینی باید مورد بررسی قرار گیرد تا شرایط مختلف برای موفقیت و پایداری مشاغل خانوادگی مشخص شود و همچنین تأثیر زمینه نیز باید در نظر گرفته شود.
Khashe i & et al (2020)	**عنوان: شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی** توسعه‌گرایی، شایسته‌گرایی، تعالی سازمانی، عدالت گرایی، تعاملات باز و شفاف، نگرش راهبردی و نظام‌مند، حمایت مدیران، فرهنگ سازنده و ضابطه‌گرایی به عنوان معیارهای شمول و توسعه‌گریزی، شایسته-گریزی، افول سازمانی، عدالت‌گریزی، تعاملات محدود و مبهم، نگرش مقطعی و غیرنظام‌مند، مقاومت یا بی-تفاوتی مدیران، فرهنگ بازدارنده و رابطه‌گرایی به عنوان معیارهای طرد آماده‌سازی جانشین می‌باشند.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش براساس هدف، کاربردی و در دسته‌بندی پژوهش‌های آمیخته قرار دارد. از منظر ماهیت نیز از نوع اکتشافی متوالی می باشد. در مرحله کیفی، مشارکت‌کنندگان در این پژوهش خبرگان حوزه مدیریت که از مدیران ارشد (شاغل و بازنشسته) این سازمان بودند؛ بارویکردی هدفمند؛ با روش ارجاع زنجیره-ای(روش گلوله برفی) تارسیدن به اشباع نظری، با تعداد ۱۶ نفر از آنان مصاحبه انجام شد. با توجه به پیچیدگی موضوع و محدودیت‌های مطالعه؛ خبرگان صرفاً از این سازمان انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون بر مبنای روش براون و کلارک(2006) و بکارگیری نرم‌افزار Maxqda، صورت گرفت. مرحله کمی؛ توصیفی، از نوع پیماشی و جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران ارشد و ستادی، مدیران استان‌ها و مربیان مسئول مراکز فرهنگی در سراسر کشور به تعداد۸۳۹ نفر بوده است. بر اساس جدول مورگان و ضمن تطبیق با کفایت حجم نمونه در معادلات ساختاری؛ تعداد ۲۵۹ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها در این مرحله با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته(شامل۵۳ گویه بر مبنای طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای) انجام گرفت.

در این پژوهش برای اعتبارسنجی داده‌های کیفی از دو روش روایی صوری و روایی محتوایی[1] (CVR) استفاده شده است. جهت بررسی روایی صوری نتایج بدست آمده، مولفه‌ها و شاخص‌ها در اختیار تعدادی از متخصصان حوزه مدیریت و مدیران کانون قرار گرفت. پس از بررسی و اظهارنظر ایشان، ویرایش لازم انجام و لیستی از ابعاد و مولفه‌های نهایی تدوین شد. مقادیر بدست آمده برای شاخص‌ها به روشCVR بیشتر از مقدار جدول تصمیم‌گیریCVR(براساس تعداد افراد مشارکت‌کننده در نظرسنجی و معادل ۰/۶۲) بود، بنابراین اعتبار محتوای هریک از موارد پذیرفته و روایی محتوایی نتایج تأیید شد.برای تعیین پایایی پرسشنامه طراحی شده از روش دوبارآزمایی آلفای کرونباخ استفاده شد. در مرتبه اول؛ پرسشنامه محقق ساخته در شروع نمونه‌گیری توسط۳۰ نفر از افراد نمونه آماری تکمیل و سپس آلفای کرونباخ محاسبه شد. در مرتبه دوم نیز که در پایان نمونه‌گیری بود؛ آلفای کرونباخ برای هر یک از مولفه-ها به صورت مجزا و سپس به صورت کلی محاسبه شد. مقدار ضریب آلفای‌کرونباخ برای مولفه‌های پرسشنامه محقق ساخته بیشتر از ۰/۷ بود. بنابراین پایایی پرسشنامه مدیریت آماده‌سازی جانشین مورد قبول و برای محقق احراز گردید. برای تجزیه و تحلیل و ارزیابی مدل طراحی شده؛ از روش مدل‌یابی معادلات با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم افزار spss و نسخه سوم smart PLS استفاده شده است.

1.Content Validity Ratio

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

یافته‌ها

پس از مصاحبه‌ی نیمه ساختمند و همسوسازی نظرات صاحبنظران و مدیران شاغل و بازنشسته کانون-پرورش‌فکری‌کودکان و نوجوانان در مورد مولفه‌های مدیریت آماده‌سازی جانشین با مبانی نظری مرتبط با موضوع؛ داده‌ها در نرم‌افزار مکس‌کیودا دسته‌بندی و ۶۱۴ کد استخراج شده از متون حاصل شد. در نهایت با تحلیل مضمون به روش براون و کلارک(2006)؛ تعداد ۵۳ مضمون پایه، ۹ مضمون سازمان-دهنده و سه مضمون فراگیر در قالب شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد مدیریت آماده سازی جانشین به‌دست آمدکه توزیع فراوانی شاخص‌ها به شرح مندرج در جدول ۲ بود.

جدول۲. توزیع فراوانی شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد شناسایی شده آماده‌سازی جانشین جانشین کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

ردیف	مضامین سازمان-دهنده (مولفه‌ها)		مضامین فراگیر (شاخص‌ها)		فراوانی	درصد فراوانی
تحلیل فرصت‌ها و نیازها	آینده پژوهی	✓	طراحی سناریوی توسعه	✓ تخصیص واحد مدیریت آماده-سازی جانشین	۴۳	۰/۷
		✓	تعیین نیازهای مورد انتظار آینده	✓ تعیین مسیر شغلی		
		✓	مرور برنامه‌های گذشته	✓ مدیریت زمان		
	همسویی استراتژیک	✓ انسانی	همسویی با مدیریت منابع	✓ اجرای آماده‌سازی جانشین در همه سطوح	۶۸	۰/۱۱
		✓	تعیین الزامات استراتژیک	✓ اجتناب از سیاست‌زدگی		
		✓	یکپارچه‌سازی با راهبرد سازمان	✓ چشم‌انداز مشترک		
	الزامات مدیریتی و سبک رهبری	✓	ثبات نسبی مدیر ارشد	✓ مهارت ارتباط انسانی	۵۵	۰/۹
		✓	حمایت از آماده‌سازی جانشین	✓ تعلق سازمانی مدیر		
		✓	سبک رهبری تحول‌گرا	✓ داشتن مدل ذهنی		

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

بسترسازی ارزشی	فرهنگ سازمانی	✓ جانشین	فضای مشارکتی	✓	مثبت‌اندیشی	۸۷	۰/۱۴
		✓	تمایل فعال به آماده سازی	✓	روحیه اعتماد		
		✓		✓	انعطاف‌پذیری		
		✓	حمایت و هدایت				
	سلامت سازمانی	✓	ارتباطات سالم	✓	جاذبه سازمانی	۱۰۳	۰/۱۷
		✓	تعهد سازمانی	✓	اخلاقیات		
		✓	ضابطه‌مداری	✓	کار تیمی		
		✓	ثبات و امنیت شغلی				
	فضیلت اخلاقی مدیر	✓ کاری	ایمان و اعتقاد مذهبی	✓	نداشتن حب جاه و مقام	۷۴	۰/۱۲
		✓	اجتناب از حسادت و تنگ‌نظری-	✓	صداقت		
		✓	سعه‌صدر	✓	شجاعت		
پیاده‌سازی راهبردها	شناسایی استعدادها	✓	تهیه لیست کارکنان کارآمد	✓	تدوین مدل شایستگی	۷۹	۰/۱۳
		✓	توجه بر حافظه سازمانی	✓	عینی‌سازی معیارهای انتخاب		
		✓	تجربه‌مداری در انتخاب	✓	مشاوره از مدیران قبلی		
	آموزش و توسعه	✓	یادگیری سازمانی	✓	منتورینگ	۶۸	۰/۱۱
		✓	غنی‌سازی شغلی	✓	تفویض اختیار		
		✓	چرخه مدیریت دانش				
	پایش و ارزیابی	✓	ارزیابی مستمر	✓	مستندسازی تجربیات جانشینان	۳۷	۰/۶
		✓	عدالت‌محوری	✓	تجزیه و تحلیل برنامه توسعه		
		✓ انتخاب	کنترل وضعیت سازمان بعد از	کاندیداها			
مجموع						۶۱۴	۰/۱۰۰

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

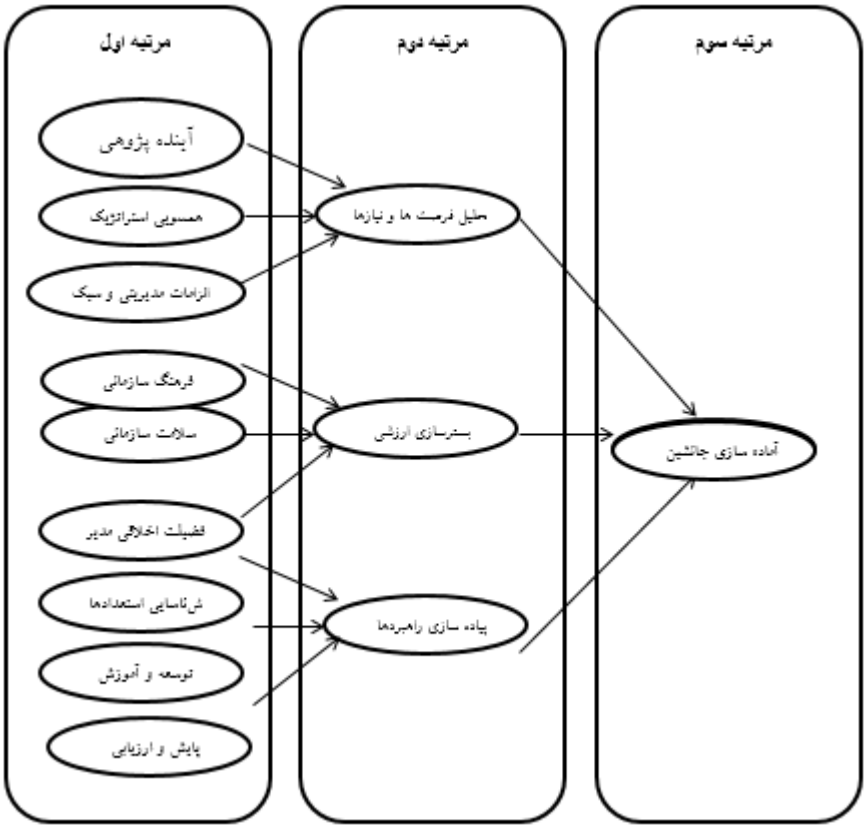
با توجه به نتایج جدول۲، سه مولفه سلامت سازمانی، فرهنگ سازمانی و فضیلت اخلاقی مدیر با اختصاص درصد بیشتری از فراوانی، در جایگاه اول تا سوم اهمیت عوامل موثر بر مدیریت آماده‌سازی جانشین مورد تأیید صاحبنظران قرار دارد.

بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل بخش کیفی، مدل اولیه مدیریت آماده‌سازی جانشین کشف و در این بخش با استفاده از نسخه سوم نرم‌افزارsmart PLS مورد تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه مدل پیشنهادی، سلسله مراتبی و از نوع مدل اندازه‌گیری انعکاسی[۱] بود؛ جهت مفهوم‌سازی از متغیرهای آشکار به صورت تکرار استفاده شد. به طوری که متغیر پنهان مرتبه بالاتر، به‌وسیله تمام متغیرهای آشکار(گویه)های مرتبه پایین‌تر ساخته شود. شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش همراه با جایگاه متغیرها در سلسله مراتب اول تا سوم نشان می‌دهد.

۱. Reflective Measurement Model.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش بر اساس سلسله‌مراتب متغیرها

بر اساس شکل۱، هر یک از متغیرهای پنهان مرتبه‌دوم یعنی تحلیل فرصت‌ها و نیازها، بسترسازی ارزشی و پیاده‌سازی راهبردها از سه متغیر پنهان تشکیل شده‌اند. که هر متغیر پنهان مرتبه اول نیز از چند متغیر آشکار(گویه) تشکیل شده است. در واقع در این مدل سلسله‌مراتبی از نوع انعکاسی؛ متغیرهای آشکار تا مرتبه دوم، دو بار و تا مرتبه سوم، سه بار مورد استفاده قرار می‌گیرند. بنابراین مدل تمامی معادلات اندازه‌گیری(بارهای عاملی) و معادلات ساختاری(ضرایب مسیر) با استفاده از آماره t مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جداول ۳و۴ آورده شده است.

جدول ۳. بار عاملی متغیرهای مرتبه دوم مدل پژوهش

متغیرهای مرتبه دوم	مقادیر	سطح معناداری

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

درون زا	برون زا	بار عاملی	مقدار آماره(t)	P-) (value
تحلیل فرصت‌ها و نیازها	آینده پژوهی	۰/۳۷۶	۲۱/۸۱۹	۰/۰۰۰
	همسویی استراتژیک	۰/۳۲۶	۲۶/۷۹۹	۰/۰۰۰
	الزامات مدیریتی و سبک-رهبری	۰/۳۷۸	۲۳/۸۶۲	۰/۰۰۰
بسترسازی ارزشی	فرهنگ سازمانی	۰/۳۱۰	۶/۷۷۷	۰/۰۰۰
	سلامت سازمانی	۰/۴۳۰	۵/۷۹۰	۰/۰۰۰
	فضیلت اخلاقی مدیر	۰/۲۹۰	۸/۵۷۵	۰/۰۰۰
پیاده‌سازی راهبردها	شناسایی استعدادها	۰/۳۹۵	۲۱/۶۷۱	۰/۰۰۰
	توسعه و آمورش	۰/۳۵۴	۱۱/۰۱۸	۰/۰۰۰
	پایش و ارزیابی	۰/۲۹۵	۷/۵۹۹	۰/۰۰۰

جدول ٤. بار عاملی متغیرهای مرتبه سوم مدل پژوهش

متغیرهای مرتبه دوم		مقادیر		سطح معناداری P-) (value
درون زا	برون زا	بار عاملی	مقدار آماره(t)	۰/۰۰۰
مدیریت آماده سازی جانشین	تحلیل فرصت‌ها و نیازها	۰/۳۳۲	۳۲/۰۲۹	۰/۰۰۰
	بسترسازی ارزشی	۰/۳۹۶	۵۳/۳۷۶	۰/۰۰۰
	پیاده‌سازی راهبردها	۰/۳۰۰	۳۰/۷۰۶	۰/۰۰۰

مطابق اطلاعات مندرج در جداول فوق که حاصل بررسی عناصر و اجزای مدل ساختاری در مرتبه‌های دوم و سوم است، تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بوده و همگی از سطح مطلوبی از اندازه‌گیری سازه‌های خود قرار دارند و سهم معناداری را ایفا می‌کنند. این بدان معنی است که ساختار عاملی مولفه‌های مدیریت آماده سازی جانشین قابل قبول است.

تحلیل مدل‌ها در روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی از دو مرحله اصلی شامل برازش مدل و سپس آزمون فرضیه‌های پژوهش تشکیل می‌شود. مرحله بررسی برازش مدل شامل سه بخش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی می‌باشد. برای برازش مدل‌های

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

اندازه‌گیری سه معیار روایی همگرا، روایی واگرا و پایایی استفاده می‌شود Davari, & Rezazadeh, (2016) از طرفی نیز رایج‌ترین سنجه مورد استفاده برای ارزیابی مدل ساختاری در روش حداقل مربعات جزئی؛ ضریب تعیین(R^2) است. این شاخص بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که بوسیله متغیرهای مستقل تبیین شده و نشان می‌دهد که چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیر(های) مستقل تبیین و توضیح داده می‌شود. مقدار R^2 برابر ۰/۷۵، ۰/۵و ۰/۲۵ برای متغیرهای مکنون درون‌زا(وابسته) به عنوان یک قاعده کلی، به ترتیب به عنوان قابل‌توجه، متوسط و ضعیف می‌تواند توصیف شود(Hair &et al, 2013). هرچه مقدار R^2 مربوط به متغیرهای وابسته بیشتر باشد؛ ضریب تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته بیشتر بوده که نشان از برازش بهتر مدل است. علاوه برآن برای دقت پیش-بینی، در روش حداقل مربعات جزئی، می‌بایست مقدار Q^2 استون ـ گیسر[1] را بررسی کرد. این سنجه یک معرف تناسب پیش‌بین مدل است. در صورتی که مقدار Q^2 در مورد یک سازه درون‌زا سه میزان ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه با سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد(Rasouli& et al, 2018).

همچنین معیار فورنل ـ لارکر از بهترین رویکردهای محافظه‌کارانه برای سنجش روایی افتراقی است و این معیار ریشه دوم(جذر) مقدار میانگین واریانس استخراج شده(AVE) را با همبستگی میان متغیرهای مکنون مقایسه می‌کند؛ مطابق نتایج مندرج در جدول ۵ این مقدار نیز از بالاترین میزان همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل برخوردار بوده که نشان دهنده مناسب بودن روایی مدل پژوهش می‌باشد. در ادامه نتایج حاصل از برازش مدل با بررسی معیارهای مربوطه در جدول ۶ آورده شده است.

1.Stone-Geisser

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

جدول ۵. ماتریس همبستگی متغیرها، معیار فورنل ـ لارکر

	آینده پژوهی	همسویی استراتژیک	الزامات میرتی دو سبک رهبری	فرهنگ سازمانی	سلامت سازمانی	فضیلت اخلاقی مدیر	شناسایی استعدادها	توسعه و آموزش	پایش و ارزیابی	تحلیل فرصت‌ها و نیازها	بسترسازی ارزشی	پیاده‌سازی راهبردها	مدیریت آماده سازی جانشین
آینده‌پژوهی	۷ ۰/۵۹												
همسویی استراتژیک	۲ ۰/۱۲	۸ ۰/۰۶											
الزامات‌مدیریتی و سبک رهبری	۱ ۰/۳۱	۲ ۰/۱۲	۷ ۰/۴۳										
فرهنگ سازمانی	۲ ۰/۱۱	۳ ۰/۲۱	۱ ۰/۱۷	۷ ۰/۳۹									
سلامت سازمانی	۳ ۰/۱۲	۱ ۰/۲۶	۲ ۰/۱۱	۲ ۰/۱۶	۷ ۰/۹۱								
فضیلت اخلاقی مدیر	۱ ۰/۲۶	۳ ۰/۱۴	۲ ۰/۱۴	۲ ۰/۷۱	۱ ۰/۲۳	۸ ۰/۱۲							
شناسایی استعدادها	۱ ۰/۱۶	۱ ۰/۳۵	۳ ۰/۱۲	۳ ۰/۴۹	۱ ۰/۳۵	۱ ۰/۲۹	۷ ۰/۷۲						
توسعه و آموزش	۲	۲	۱	۱	۲	۲	۱	۷					

	۰/۱۴	۰/۱۶	۰/۲۹	۰/۳۵	۰/۳۱	۰/۲۸	۰/۱۴	۰/۶۲						
پایش و ارزیابی	۱ ۰/۷۱	۱ ۰/۴۵	۱ ۰/۲۴	۳ ۰/۴۹	۱ ۰/۱۸	۲ ۰/۴۵	۱ ۰/۲۳	۲ ۰/۰۱	۷ ۰/۴۲					
تحلیل فرصت‌ها و نیازها	۱ ۰/۱۲	۲ ۰/۵۹	۱ ۰/۱۶	۲ ۰/۱۳	۱ ۰/۷۵	۱ ۰/۷۱	۱ ۰/۶۷	۱ ۰/۴۹	۱ ۰/۱۴	۸ ۰/۱۶				
بسترسازی ارزشی	۲ ۰/۴۵	۱ ۰/۱۶	۳ ۰/۴۹	۳ ۰/۵۷	۱ ۰/۰۲	۱ ۰/۹۶	۱ ۰/۲۸	۱ ۰/۱۶	۲ ۰/۵۹	۱ ۰/۱۱	۸ ۰/۴۹			
پیاده‌سازی راهبردها	۳ ۰/۰۹	۱ ۰/۱۴	۲ ۰/۱۰	۳ ۰/۷۶	۱ ۰/۲۸	۲ ۰/۵۹	۱ ۰/۳۵	۲ ۰/۱۶	۳ ۰/۴۵	۳ ۰/۱۳	۲ ۰/۱۴	۸ ۰/۶۷		
مدیریت آماده‌سازی جانشین	۱ ۰/۱۱	۲ ۰/۴۵	۱ ۰/۳۵	۱ ۰/۱۸	۱ ۰/۹۶	۲ ۰/۱۳	۱ ۰/۲۸	۲ ۰/۶۹	۲ ۰/۵۷	۱ ۰/۱۲	۱ ۰/۵۹	۶ ۰/۱	۰/۸۵۳	

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

جدول٦. معیارهای برازش مدل پژوهش

متغیرهای پژوهش / شاخص ارزیابی		برازش مدل های اندازه گیری								برازش مدل ساختاری	
		روایی همگرا		روایی واگرا		پایایی سازگاری درونی		پایایی مرکب		ضریب تعیین	تناسب پیش بین
		میانگین واریانس استخراج شده (AVE)		معیار فورنل ـ لارکر $\sqrt{AVE}$		آلفای کرونباخ		پایایی مرکب		R^2	Q^2
تحلیل فرصت‌ها و نیازها	آینده‌پژوهی	۰/۵۷۶	۰/۶۶۶	۰/۷۵۹	۰/۸۱۶	۰/۹۰۱	۰/۹۶۲	۰/۹۰۱	۰/۹۶۲	۰/۸۲۴	۰/۴۱۶
	همسویی استراتژیک	۰/۶۵		۰/۸۰۶		۰/۹۲۲		۰/۹۲۳			
	الزامات مدیریتی و سبک‌رهبری	۰/۵۵۲		۰/۷۴۳		۰/۹۱۸		۰/۹۱۹			
بسترسازی ارزشی	فرهنگ سازمانی	۰/۵۴۶	۰/۷۲۱	۰/۷۳۹	۰/۸۴۹	۰/۹۵۴	۰/۹۸۲	۰/۹۵۴	۰/۹۸۳	۰/۷۴۱	۰/۵۱۸
	سلامت سازمانی	۰/۶۲۵		۰/۷۹۱		۰/۹۶۲		۰/۹۶۲			

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

	فضیلت اخلاقی مدیر	۰/۶۵۹		۰/۸۱۲		۰/۹۴۲		۰/۹۴۵			
پیاده‌سازی راهبردها	شناسایی استعدادها	۰/۵۹۶	۰/۷۵۲	۰/۷۷۲	۰/۸۶۷	۰/۹۵۵	۰/۹۷۸	۰/۹۵۵	۰/۹۷۸	۰/۷۱۳	۰/۵۱۱
	توسعه و آموزش	۰/۵۸۰		۰/۷۶۲		۰/۹۳۳		۰/۹۳۴			
	پایش و ارزیابی	۰/۵۵۰		۰/۷۴۲		۰/۹۵۱		۰/۹۵۱			

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

بر اساس نتایج مندرج در جدول فوق برای هر یک از متغیرهای این پژوهش هر دو نوع روایی همگرا و واگرا، بیشتر از حداقل مقدار استاندارد ۰/۴ گزارش شده است. همچنین نتایج نشان می‌دهد؛ مقادیر آلفای‌کرونباخ و ضریب پایایی مرکب برای همه متغیرها بالای ۰/۷می‌باشد. از ضرایب بدست‌آمده می‌توان استنباط کرد که مدل از پایایی سازگاری درونی و مرکب بسیار خوبی برخوردار است. در خصوص ضریب تعیین متغیرها نیز نتیجه اینکه؛ آینده‌پژوهی، همسویی استراتژیک و الزامات مدیریتی و سبک رهبری روی هم رفته توانسته‌اند۰/۸۲۴از واریانس متغیر تحلیل فرصت‌ها و نیازها را توضیح دهند. همچنین فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی و فضیلت اخلاقی مدیر نیز روی هم رفته توانسته‌اند۰/۷۴۱از واریانس متغیر بسترسازی ارزشی؛ و سه متغیر شناسایی استعدادها، توسعه و آموزش و پایش و ارزیابی نیز توانسته‌اند۰/۷۱۳از واریانس متغیر پیاده‌سازی راهبردها را توضیح دهند. در مجموع نیز هر سه متغیر تحلیل-فرصت‌ها، بسترسازی ارزشی و پیاده‌سازی راهبردها توانسته‌اند۰/۸۷۱از واریانس متغیر مدیریت آماده‌سازی جانشین را توضیح دهند. برهمین‌اساس با توجه به اینکه همه ضرایب تعیین متغیرهای درون‌زا در حد قابل توجه ۰/۷۵هستند؛ می‌توان گفت که مدل از قابلیت پیش‌بینی بالایی برخوردار می‌باشد و مقدار باقیمانده مربوط به خطای پیش‌بینی می‌باشد و می‌تواند شامل دیگر عوامل تأثیرگذار بر متغیرهای پژوهش باشند. بنابراین نتایج؛ نشانگر برازش خوب مدل ساختاری پژوهش از حیث آماره ضریب تعیین است. از طرفی نیز مقادیر حاصل از محاسبه برای تمامی متغیرهای درون‌زای مدل مثبت است که نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص متغیرهای درون‌زای پژوهش دارد. بنابراین متغیرهای مستقل توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته را داشته و بررسی مقادیر بدست آمده برای این معیار نیز برازش مدل ساختاری را تأیید نمود.

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری، برازش مدل کلی پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. به طور کلی در روش حداقل مربعات جزئی و استفاده از نسخه سوم نرم‌افزار smart PLS دو شاخص برازش مدل کلی از جمله شاخص SRMR و GOF وجود دارد. نتایج حاصل از محاسبه این دو شاخص در جدول۷ آمده است.

جدول ۷. مقدار برازش مدل کلی پژوهش

شاخص SRMR کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۷	مطلوب
شاخص GOF بیشتر از ۰/۳۵	۰/۶۱۴	مطلوب

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

در گام بعدی؛ پس از تحلیل برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی ؛ مدل ترسیم شده نهایی بر اساس تحلیل داده‌های کیفی در معرض آزمون و اعتباریابی قرار گرفته و به اثبات یا رد فرضیه‌های پژوهش پرداخته شد.

جدول ۸. نتایج اجزای مدل‌سازی معادلات ساختاری فرضیه های پژوهش

فرضیه پژوهش	ضریب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه آزمون
آینده‌پژوهی ← تحلیل فرصت‌ها و نیازها	۳۴ ۰/۴	/۶۲۶ ۳۴	۰/۰۰۰	تأیید
همسویی استراتژیک ← تحلیل فرصت‌ها و نیازها	۳۵ ۰/۶	/۸۶۷ ۳۳	۰/۰۰۰	تأیید
الزامات مدیریتی و سبک رهبری ← تحلیل فرصت‌ها و نیازها	۳۷ ۰/۲	/۸۴۰ ۲۳	۰/۰۰۰	تأیید
فرهنگ سازمانی ← بسترسازی ارزشی	۳۳ ۰/۳	/۱۳۳ ۵۷	۰/۰۰۰	تأیید
سلامت سازمانی ← بسترسازی ارزشی	۳۸ ۰/۱	/۴۸۷ ۶۳	۰/۰۰۰	تأیید
فضیلت اخلاقی مدیر ← بسترسازی ارزشی	۳۱ ۰/۴	/۷۷۱ ۵۷	۰/۰۰۰	تأیید
شناسایی استعدادها ← پیاده سازی راهبردها	۳۹ ۰/۶	/۴۹۲ ۶۴	۰/۰۰۰	تأیید
توسعه و آموزش ← پیاده‌سازی راهبردها	۳۱ ۰/۲	/۷۳۰ ۵۱	۰/۰۰۰	تأیید
پایش و ارزیابی ← پیاده سازی راهبردها	۳۳ ۰/۳	/۵۳۳ ۵۴	۰/۰۰۰	تأیید
تحلیل فرصت‌ها و نیازها ← مدیریت آماده‌سازی جانشین	۲۹ ۰/۶	/۴۶۶ ۲۸	۰/۰۰۰	تأیید
بسترسازی ارزشی ← مدیریت آماده‌سازی جانشین	۳۹ ۰/۸	/۴۷۳ ۴۶	۰/۰۰۰	تأیید
پیاده‌سازی‌راهبردها ← مدیریت آماده‌سازی جانشین	۳۳ ۰/۵	/۱۳۳ ۶۰	۰/۰۰۰	تأیید

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

نتایج جدول۸ نشان داد که با توجه به ضرایب مسیر و سطح معناداری آماره t مربوط به هر یک از متغیرهای مورد بررسی درمدل پژوهشی ، فرضیه ها با ۰/۹۵ فاصله اطمینان مورد تأیید قرار گرفت. مدل نهایی پژوهش حاضر در شکل ۳ آورده شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

پرداختن به موضوع آماده‌سازی جانشین در سازمان‌ها از جمله مواردی است که به عنوان راهکاری اساسی جهت پیاده‌سازی مدیریت اثربخش و کارآمد در هر شرایطی معرفی می‌شود. به‌طوری‌که ر مطالعات بسیاری بر لزوم توجه به آن در انواع سازمان‌ها با هر موقعیتی؛ تأکید می‌شود. در شرایطی که جامعه با آن روبه‌روست و آینده‌ای محتمل و در عین حال ابهام‌گونه را در انتظار نشسته است؛ باید دست یاری به سمت سازمان‌هایی برد که بتواند جامعه را برای آینده پیش‌رو و اجتناب‌ناپذیر آماده‌تر از همیشه نماید. سازمان‌های فرهنگی با رسالت وجودی که دارند، از جمله این سازمان‌ها هستند. استوارسازی جامعه بر فرهنگ غنی و حفظ آن از فرهنگ‌های مهاجمی که به زعم بسیاری از اندیشمندان موجب کندشدن حرکت چرخ توسعه‌ی هر کشور می‌شود را می‌بایست از بازدهی‌های سازمان‌های فرهنگی انتظار داشت. مناسب‌ترین و کارآمدترین برنامه، توجه به نیروی انسانی به عنوان سرمایه‌ای کلیدی در سازمان های فرهنگی و اقدامات فعالانه در این زمینه است. در موقعیت کنونی توجه و تمرکز بر مقوله آماده‌سازی جانشین مفیدترین کار است(Azar, Kh.& Soliemani, 2017), زیرا به ایجاد مجموعه‌ای از برنامه‌های احتمالی کمک می‌کند که توسط سازمان می‌تواند برای پاسخ به موقعیت‌های غیرمنتظره به کار رود. علاوه بر این، وقتی سازمان از برنامه‌ریزی‌های جانشینی استفاده می‌کند، می‌تواند به صورت قاطع به مشکلات بیرونی و داخلی پاسخ دهد(Rothwell, 2010). از طرفی نیز جایگاه تأثیرگذاری سازمان‌هایی با جامعه‌ی هدف گسترده و لازم توجهی؛ همچون کودک و نوجوان، بیشتر مشهود خواهد شد. کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان یکی از ۹ دستگاه دولتی است که تصدی بخش فرهنگی کشور را بر عهده دارد. اینکه در سیاستگذاری و اجرای برنامه‌ها جهت برنامه‌ریزی تربیتی همه جانبه کودکان و نوجوانان چه افرادی تصدی امور را در پست‌های کلیدی به عهده داشته باشند؛ موضوع قابل تأملی بوده و سعی بر اثربخشی هرچه بیشتر در انتخاب و انتصاب مدیران در تمامی سطوح کانون(از جمله مدیرعامل، مدیران استانی و مربیان مسئول در مراکز در سطح عملیاتی) لزوم اجرای مدیریت آماده‌سازی جانشین را حائز اهمیت می-نماید.

هدف از پژوهش حاضر، مدلسازی مدیریت آماده‌سازی جانشین در کانون بود. نتایج بخش کیفی حاکی از آن بوده که مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین در این سازمان دارای ۳ بعد به شرح ۱.تحلیل فرصت‌ها و نیازها، ۲.بسترسازی ارزشی و ۳.پیاده‌سازی راهبردها و شامل ۹ مولفه از جمله ۱.آینده پژوهی،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

۲. الزامات مدیریتی و سبک رهبری،۳.همسویی استراتژیک، ۴.فرهنگ سازمانی، ۵.سلامت سازمانی، ۶.فضیلت اخلاقی مدیر،۷.شناسایی استعدادها، ۸.توسعه و آموزش و ۹.پایش و ارزیابی بوده است. نتایج بخش کمی نشان داد که تمامی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت آماده‌سازی جانشین در سازمان مورد مطالعه، مورد تأیید هستند.



شکل ۲. مدل نهایی مدیریت آماده‌سازی جانشین در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

تفکر آینده‌نگرانه و تحلیل‌های مبتنی بر آن سلاحی است که رمز موفقیت سازمان را به همراه خواهد داشت. ضرایب مسیر بدست آمده از رابطه بین آینده‌پژوهی، همسویی‌استراتژیک، الزامات‌مدیریتی و سبک-

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

رهبری نشان از اثرگذاری این سه مولفه بر اولین بعد شناسایی شده مدیریت آماده‌سازی جانشین یعنی تحلیل فرصت‌ها و نیازها است. همان‌گونه که اعتقاد گالبریث (Galbraith, 2012) بر این است که به منظور اجرای اثربخش استراتژی آماده سازی جانشین؛ راه نجاتی وجود نخواهد داشت، جز اینکه یک اولویت سازمان، برنامه‌ای استراتژیک و راهبردی در این زمینه باشد. در مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین در کانون نیز همسوسازی برنامه‌های مدیریت آماده‌سازی جانشین مورد تأیید قرار گرفته و محقق بر این باور است نوشیدن جامه‌ی آینده‌پژوهی سازمان فرهنگی با دیدی فراسازمانی، ضمن شناسایی چالش‌ها و موقعیت‌های احتمالی پیش‌رو؛ با مرور برنامه‌های گذشته و نیازهای مورد انتظار آینده، عملی خواهد شد. تعیین مسیرهای شغلی در سازمان، شفاف‌سازی مسیر پیشرفت و ارتقا بر اساس هر پست کلیدی شفاف را ممکن می‌سازد. اهمیت مدیریت زمان در این مسیر مشهودتر بوده و زمینه‌ساز فعالیت‌هایی آینده‌نگرانه در سازمان می‌گردد. شایان ذکر است تأکید ویژه بر آینده‌پژوهی که در مدل طراحی شده پژوهش حاضر صورت گرفته و به عنوان یک مولفه معرفی شده است؛ به طور خاص در مطالعات انجام گرفته تاکنون مورد توجه نبوده است و تنها دارایی (Daraei, 2012) در مدل خود، به رویکرد آینده‌پژوهی آن اشاره داشته است. همچنین مطالعات انجام شده در خصوص فرآیند آماده‌سازی جانشین ؛ بکارگیری رویکرد استراتژی متعهدانه منابع‌انسانی و یکپارچه‌سازی راهبردی این امر را با سایر برنامه‌های کلان، به ویژه در حوزه منابع‌انسانی تأیید می‌نماید. با توجه به نتایج ضرایب مسیر؛ همسویی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری در مدیریت آماده‌سازی جانشین دارد. از جمله شاخص‌های این وجه از مدل، همسویی آماده‌سازی جانشین با مدیریت منابع‌انسانی و راهبرد سازمان و تعیین الزامات استراتژیک است. از طرفی نیز ایجاد چشم‌انداز مشترک به رخداد این نوع از مدیریت کمک می‌نماید. به همین خاطر راهبردها و اهداف راهبردی سازمان از دیدگاه کارکنان و مدیران سازمان باید از وضوح و شفافیت کافی و قابل قبول برخوردار باشد(Moreno & Grivard,2019). همچنین از دیگر مواردی که محقق در این پژوهش بدان دست یافت؛ تأکید قابل‌توجه و ویژه صاحب‌نظران حوزه کاری کانون بر اجتناب از سیاست‌زدگی در این سازمان است. آنها معتقدند که تحت هیچ شرایطی نباید رسالت کار کانون دستخوش حوادث سیاسی شود. چرا که در یک نظام سیاست‌زده، عملاً بحث آماده‌سازی جانشین رنگ می‌بازد. از طرفی علی‌رغم اینکه کانون نیز همچون سایر سازمان‌های ایرانی دارای ساختاری طولی است؛ اما به واسطه نوع خاص فعالیت، ارتباط شبکه‌ای بین کارکنان آن پدیدار است. هر سطح از مدیریت؛ بسیار متأثر از سایر سطوح مدیریتی است. اثر سبک مدیریتی در سطوح عالی و به تبع آن سطوح میانی(مدیریت استان‌ها) و بر مدیریت مراکز فرهنگی هنری مشهود است. همین امر موجب شده است که اجرای مدیریت آماده‌سازی جانشین در همه سطوح از جمله شاخص‌های معرفی شده در مدل باشد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

فرآیند آماده‌سازی جانشین وظیفه‌ای است که مدیران سازمان‌ها باید آن را عملی نمایند. چنانچه رهبر معظم انقلاب در دیدار با اعضای هیئت دولت در سال ۲۰۰۱ به آن اشاره داشته اند«وظیفه اول شما این است که هرکدام برای خودتان یک جانشین یا تربیت کنید و یا فکر کنید و پیدا کنید». بنابراین در مدل پیشنهادی پژوهش حاضر، این امر با معرفی الزامات مدیریت و سبک رهبری به عنوان یکی از مولفه‌های مدیریت آماده‌سازی جانشین مورد توجه قرار گرفته است. مدیران در صورتی که علاقه‌مند به برنامه آماده سازی جانشین و دارای مدل ذهنی‌ای برای نیل به اهداف داشته‌باشند، با حمایت از آماده‌سازی جانشین در اجرای آن تأثیرگذار خواهند بود. نتایج حاصل از محاسبه ضرایب مسیر نشان می‌دهد علاوه بر حمایت مدیر از آماده‌سازی جانشین و داشتن مدل ذهنی ،ثبات نسبی مدیر ارشد، سبک رهبری تحول‌گرا و مهارت‌انسانی و تعلق سازمانی از شاخص‌های الزامات مدیریتی و سبک رهبری هستند. از طرفی نیز مهارت انسانی سازمان می‌تواند مدیر را به سمت تشخیص صحیح مسیر کارراهی کارکنان هدایت نماید. سبک رهبری تحول‌گرا نیز از الزامات مورد نظر مدیریت برای آماده‌سازی جانشین است که در مدل این پژوهش بدان توجه شده و مد نظر قرار گرفته است. همچنین فرهنگی با فضای تعامل و مشارکت بین کارکنان و روحیه اعتماد از جمله شاخص‌های بسترسازی ارزشی در سازمان به ویژه کانون می‌باشد. عطف چنین رویکردی نظریه مبادله اجتماعی (Meyer & et al, 1993) بوده است. این پژوهشگران اعتماد سازمانی را عاملی اثرگذار بر مبادلات اجتماعی بین کارکنان و سازمان قلمداد می‌کنند که در صورت ارتقا می‌تواند در رفتارهای شغلی کارکنان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی به صورت بارزی اثرگذار باشد. مثبت‌اندیشی نسبت به فرآیندهای جاری سازمانی و منعطف بودن نسبت به تغییرات حوزه منابع‌انسانی به‌ویژه انتصاب‌های مدیریتی از دیگر شاخص‌های شناسایی شده می‌باشد. از طرفی نیز حمایت از سیستم‌های آماده سازی جانشین باید در بالاترین سطح سازمان و واحدهای سازمانی متمرکز باشد تا بتوان را در سازمان اجرا نمود.

علاقه به سازمان و تلاش برای ماندگاری در آن و تعهد سازمانی به موجب مسیر شغلی مشخص، ضابطه‌مداری، انجام امور در قالب کارهای تیمی و اخلاقیات از جمله مشخصه‌هایی بودند که در نتایج پژوهش حاضر و بر اساس بارهای عاملی به‌دست‌آمده به عنوان مولفه سلامت سازمانی؛ بار عاملی معناداری بر بسترسازی ارزشی داشته است. همچنین از دیگر مولفه‌های بسیار موثر در زمینه مدیریت آماده‌سازی جانشین می‌توان به معرفی فضیلت اخلاقی مدیر اشاره کرد؛ در مدل طراحی‌شده، به واسطه تأکید فراوان صاحبنظران، فضیلت‌اخلاقی مدیر به صورت خاص از سایر اقدامات مدیریتی تفکیک شده و در زمره مولفه‌های بسترسازی ارزشی قرار گرفته است. صاحبنظران حوزه مدیریت منابع انسانی و واقف به فعالیت‌های کانون معتقدند؛ در صورت تأکید بر وجود برخی منش‌های ارزشی در مدیران در هر سطح از سازمان که عهده‌دار اداره امور و مدیریت باشند؛ بستر اجرای مدیریت آماده‌سازی جانشین مهیا خواهد

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

شد. بر اساس ضرایب در ماتریس همبستگی متغیرها و تحلیل اطلاعات حاصل تأکید بر اثرگذاری بلاشک شاخص‌هایی از جمله ایمان و اعتقاد مذهبی، اجتناب از حسادت و تنگ نظری کاری، سعه‌صدر و نداشتن حب جاه و مقام، صداقت و شجاعت؛ مفهوم فضیلت اخلاقی مدیر را قابل تأمل نمود.

در این میان با تأکید رویکرد جدید آماده‌سازی جانشین، در مدل طراحی شده؛ پس از شناسایی استعدادها، آموزش و توسعه به عنوان دومین مولفه از بعد پیاده‌سازی راهبردها مطرح می‌شود؛ تا با نیازهای آتی سازمان متناسب گردد(Hosseinian &et al, 2020) آماده‌سازی جانشین، راهبرد مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، بلکه یک فرایند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه منتقل شده می باشد(Khorshidi & et al, 2018). از نتایج حاصل از تحلیل ضرایب مسیر در ماتریس همبستگی و بارهای عاملی، می‌توان دریافت که رابطه معنادار و مثبتی بین یادگیری سازمانی، غنی‌سازی شغلی، چرخه مدیریت دانش، منتورینگ و تفویض‌اختیار وجود دارد. به اعتقاد سنگه(senge, 1999) همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند؛ اما برخی از سازمان‌ها سریعتر و اثربخش‌تر از همتایان خود می‌آموزند. مهمترین نکته آن است که یادگیری از فعالیت‌های روزمره سازمان جدا فرض نشود. بنابراین بر اساس مدل طراحی شده مدیریت آماده‌سازی جانشین در کانون می‌توان تفاوت سازمانی که به دنبال فرآیند آماده‌سازی جانشین است را با توجه ویژه بر یادگیری‌سازمانی دریافت کرد. توسعه و پرورش افراد مستعد به منظور آماده‌سازی آنها برای برآوردن نیازهای کلیدی آینده سازمان در قالب برنامه‌ریزی-های آموزشی (Raji& Khajepour, 2013) با تأکید بر غنی‌سازی شغلی کارکنان انجام می‌گیرد. از طرفی نیز نتایج مطالعات در سازمان‌ها نشان می‌دهد که مدیران امروزی در سازمان‌ها، از مدیریت دانش به عنوان یکی از جدیدترین و کلیدی‌ترین ابزارها و تکنیک‌های مدیریت یاد کرده و آن را با تلاش‌های آماده‌سازی جانشین تلفیق کرده‌اند (Karimi & et al,2020) منتورینگ (مربی‌گری) و تفویض اختیار از جمله شاخص‌های مورد تأیید و تأکید این مطالعه در زمینه توسعه فردی و سازمانی می‌باشد. نشست‌های فصلی و سالانه که در این سازمان با حضور تمامی کارکنان در سطوح و حوزه‌های کاری مختلف انجام می‌گیرد، فرصت را برای اجرای روش منتورینگ ایجاد می‌کند. این روش پارادایمی جدید در یادگیری و حلقه اتصال دو واژه مهم توسعه سرمایه‌انسانی و یادگیری‌سازمانی است(Sweeney, 2008) و رهبران با توانایی انتقال دانش و تصمیم و آن در سازمان احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقاء و سایش نیروها را جبران می‌کند (Helton & Jackson, 2007) همچنین با تفویض‌اختیار و واگذاری برخی امور مدیریتی به افراد، زمینه آموزش و رشد آنها فراهم می‌شود.

از طرفی نظام مدیریت عملکرد از جمله مولفه‌هایی است که در اکثر مدل‌های آماده‌سازی جانشین دیده می‌شود، پایش و ارزیابی برنامه‌ها به عنوان آخرین مولفه از ابعاد سه‌گانه مدیریت آماده‌سازی جانشین در کانون نیز معرفی می‌گردد. بر اساس بارهای عاملی و ضرایب مسیر در ماتریس همبستگی متغیرهای

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

پژوهش حاضر؛ ارزیابی مستمر، عدالت در ارزیابی عملکرد، کنترل وضعیت، مستندسازی تجربیات جانشینان، تجزیه و تحلیل برنامه توسعه جانشینان از شاخص‌های این مولفه هستند. نکته با اهمیت در ارزیابی عملکرد کارکنان اینکه بررسی شایستگی‌های وجودی کارکنان و همچنین شایستگی‌هایی که از اجرای برنامه‌های توسعه‌ای حاصل می‌شود؛ می‌بایست به طور مستمر و همیشگی انجام گیرد. بیشتر دانش تولید شده در اذهان افراد ذخیره شده است و نمی‌توان ثبت و ضبط کرد، بنابراین باید در اشتراک آن سعی کرد و به نحوی اثرگذار به جانشینان آینده سازمان انتقال داد(Karimi & et al, 2020). برهمین اساس، مستندسازی تجربیات کارکنان از جمله کاندیداها و جانشینان نیز علاوه بر اثر آموزشی در توسعه فردی و سازمانی به ارزیابی و کنترل برنامه‌ها در جهت پیشبرد اهداف و اجرای آماده سازی جانشین کمک موثری خواهد کرد. از طرفی نیز تجزیه و تحلیل برنامه‌های توسعه از شاخصه‌های این مولفه در مدل شناسایی شده است. بر اساس این پژوهش نتایج حاصله با مطالعاتی از جمله؛ Porfirio & et al(2020) ، (2020) Karimi & et al(2020)، Toutian &et al (2020) ، saadat talab & et al(2020) ، (2020) Hosseinian & et al (2019) ، Moreno & Girard(2019) ، Khashei &et al (2020) ، (2018) et Khorshidi &al (2012) ، Galbraith & et al (2012) ، Rothwell(2010) ، (2007) Helton & Jackson (2013)، Raji & Khajepour ، Zibakerdar & et al(2021), Hashemi& et al (2021) همراستا بوده و همخوانی دارد.

پیشنهادها

- استقرار نظام جامع آماده‌سازی جانشین به عنوان جنبه‌ای جدید از فعالیت‌های نوین مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی از جمله کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان به منظور همسوسازی استراتژیکی فعالیت‌ها
- لزوم مطالعه آینده‌پژوهی جهت شناسایی چالش‌ها و موقعیت‌های احتمالی پیش‌رو جهت اجرای سیاستی آینده نگرانه
- بروزرسانی چارت سازمانی بر اساس موقعیت جدید سازمان در بین سازمان‌های فرهنگی به منظور شفاف‌سازی در تعیین مسیرهای شغلی، راهبردها و اهداف راهبردی سازمان
- اجرای سیاست‌هایی مبنی بر حداقل نمودن تفاوت حقوق دریافتی کارکنان قراردادی با کارکنان رسمی برای کاهش نرخ ترک سازمان توسط کارکنان مستعدی که به صورت قراردادی در این سازمان مشغول به کار هستند.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

- برگزاری کارگاه‌های کاربردی با حضور مدرسان آشنا به فعالیت‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان جهت بروزرسانی اطلاعات و دانش افزایی کارکنان.
- سیاستگذاری بر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و ایجاد زمینه‌ی چرخه مدیریت دانش در سازمان
- مستندسازی تجربیات حاصل از فعالیت‌های فرهنگی و تهیه بانک اطلاعات کارکنان، تا در موقعیت‌هایی که لازم است افرادی برای پست‌های خاصی شناسایی شوند، پیشینه حرفه‌ای آنان در دسترس باشد.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول مقاله با عنوان: "طراحی و ارزیابی مدل جانشین پروری کارکنان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان" در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت می‌باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام‌شده است.

منابع

-Abbaspour, A., Rahimian, H., Ghiasi Nodooshan, S .& Ekradi, E. (2017). Designing a Model for Integrating Succession and Career Planning of the Managers of Iranian Public Universities. *Quarterly Journalof Research¬ in Educational Systems. 39(11),* 75-95.[In Persian]

-Abbasi Harfteh, B. (2010). *Designing a Model of Succession System for Mapna Group*. M.S Thesis. Faculty of Management. University of Tehran.[In Persian]

-Amin, F., Naderi Khorshidi, A.& Vahed, A. (2017). An Investigation of the Status of Successors Training in Iranian Water Resources Management Company. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(3), 49-70.[in Persian]

-Azar, Kh.& Soliemani, T.(2017). Studying Status of The Successor Program of University Administrators (A Case Study at Ardebil Islamic Azad University) . *Educ Strategy Med Sci, 10 (6)* ,516-525.[in Persian]

-Almessabi, B. N. A. A.(2017). *Critical factors in leadership succession planning: securing the human resorce fature for government organizations in the Abu Dhobi Emirate, UAE*. PhD Thesis, School of Business and Tourism.

-Chlebikova, D., Misankova, M.& Kramavova, K. (2015), Planning of Personal Development and Succession. *Procedia Economics and Finace, 26*,249-253.

-Daraei, M. R. (2012*). Designing and Explaining the Model of Successor Organization, Case Study: Public Management Training Center*. PhD Thesis, Faculty of Social and Economic Sciences. Payame Noor University .[In Persian]

-Davari, A. & Rezazadeh, A. (2016). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: University ACECR Publications, second edition. 248.[In Persian]

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

-Galbraith, Q., Smith, S. D. & Walker, B. (2012). A case for succesStion planning: how academic libraries are responding to the need to prepare future leaders. *Library management, 33(4.5),* 221-240.
-Hair, J. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sartedt, M. (2013). *Aprimer on Partial Least Squares Structural Equcation Modeling (PLS-SEM).*SAGE publication, Incorporated .
-Hashemi, s. A., GHAHRAMAN TABRIZI, K., SHARIFIAN, E. (2021). A Succession Model at the Ministry of Sport and Youth from a Competency-Based Approach. *STRATEGIC STUDIES ON YOUTH AND SPORTS*, 20(53), 309-323.[In Persian]
-Hosseinian, S. M., Mohebbi, S. & Bagheri, M. (2020). Development of a native model in government organizations of Hormozgan province based on data theory. *Economics and Urban Management, 8(4),32*, 65-78.[In Persian]
-Helton, K. A. & Jackson, R. D.(2007). Navigating Pennsylvania , Dynamic Workforce: succession planning in a complex environment. *Public personel management*, 36(4), 335-347.
-Khashei, V., Mohammadi dayani, M., Dehghanan, H.& Seyed Naghavi, M. A. (2020). Identifying Exclusion and Inclusion Criteria in the Analysis of Discourse on Substitution by the Managers of a Governmental Organization. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(4), 153-185.[In Persian]
-Karimi, M., Heydari Nejhad, S. &Mehrali Zadeh,Y.(2020). Developing the Succession Management Pattern Based on Knowledge Management in the Ministry of Sport and Youth Based on Grounded Theory. *Sports Management Studies. 12(61),* 59-84. [In Persian]
-Khorshidi, A., Moshabaki Esfahani, A., Hajiha, A., Shahbazi, B. & Barani, M. (2018). *Talent of the bed of excellence*. Tehran: Pajoushshiar Publications. 213.[In Persian]
-Moreno, J. V. & Girard, A. S. (2019). Capitalizing on an Existing Shared Goverance Structure in Developing Leadership Succession Planning. JONA*: The Journal of Nursing Administration, 49(4*), 193-200.
-Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupation: Exetention and tese a three – component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78(4)*, 538-551.
-Oduwusi, O. (2018). Succession Planning Kas a Key to Effective Managerial Transition Process in Corporate Organization. *American Journal of Management Science and Engineering, 3(1),*1-6.
-Pishvaei, Mehdi. (2005). *Lifestyle of the Leaders*. Qom: Imam Sadegh (as) Institute Publications. Seventeenth Edition .792.[In Persian]
-Porfirio, J. A., Felicio, J. A. & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on enterpreneurship theort. *Journal if Business Research, 115*, 250-257.
-Raji, M. & Khajepour, M. (2013).*Combined Approach of TOPSIS, AHP, BSC in Evaluating The Performance of The Organization-A Case Study of the Partners Of*

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]

The System. 10th International Conference on Strategic Management.Tehran, Iran.[In Persian]
-Rasouli, N ., Torabi, M. A. & Rasouli, M. (2018). *Step By Step with Smart PLS*. Tehran: Golden Authors, first edition. 178.[In Persian]
-Rothwell, W. J. (2010). *The manager,s guide to maximize employee potential:* Quick and Easy strategies to Develop talent Every Day American Management Association. 272p.
-saadat talab, A., Gheyasi Nadushan, M.& Shirali, E. (2020). Strategies for Implementing Managerial Succession Planning in Higher Education System of Islamic Republic of Iran. Socio-Cultural Strategy, *9(1),*37-66.[In Persian]
-Salehi Amiri, S. R. and Azimi Dolatabadi, A. (2012). *Fundamentals of Cultural Policy and Planning*, Strategic Research Institute, Tehran.[In Persian]
-Sweeney, T. (2008). Coaching Your Way to the Top. *Development and learning in organization, 39(3),* 170-173.
-Toutian, S., Asghari, H.& Rostami, M. (2020). Presenting a Model of Succession Barriers with a Mixed Method Approach at I. R. I. Police Headquarters. *Police - Knowledge Journal*, 22(2), 157-195.[In Persian]
-Zare Bozorgabadi, R. (2017*). Succession planning model based on core competencies and strategic capabilities in the Martyr and Veterans Affairs Foundation of the Islamic Revolution.* PhD Thesis, Faculty of Management and Accounting. Allameh Tabatabaei University.[In Persian]
-Zabihi, M. Reza,& Hosseini, S. M.(2014). Explain Succession Planning and its Implementation Process in Modern Organizations. The first national conference on research and development in the third millennium. Tehran, Iran.[In Persian]
-Zibakerdar, K., Azar, A., Amirkabiri, A., Haghshenas Kashani, F.(2021) Designing and Explanation of Human Capitals Succession Planning Model (Case Study: Supreme Audit Court), *Journal of Audit Science,* 21(82), :370-409.[In Persian]

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-06]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.41]