

# The Relationship between Staff Professional Development by Succession and the Mediating Role of Organizational Learning: The Approach of Administrative System Transformation Policies



\* Manijeh Ahmadi<sup>1</sup> , Mahdi Nazari<sup>2</sup> 

1. Assistant Professor, Department of Educational Sciences and Psychology, Payame Noor University, Tehran, Iran

2. MA Student of Management, Faculty of Management, Islamic Azad University Electronic Branch, Tehran, Iran



**Citation:** Ahmadi, M., & Nazari, M. (2023). [The Relationship between Staff Professional Development by Succession and the Mediating Role of Organizational Learning: The Approach of Administrative System Transformation Policies]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 11 (2), 208-239. <https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.345907.2434>

 <https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.345907.2434>

 20.1001.1.23452544.1402.11.42.1.9



**Funding:** See Page 235

**Received:** 06/06/2022

**Accepted:** 14/08/2022

**Available Online:** 22/06/2023

**Article Type:** Research paper

## Key words:

Organizational learning;  
staff professional  
development; succession  
planning; expediency  
council.

## ABSTRACT

One of the important aspects of reforming the administrative system of human resources, improving human resources spirit, developing knowledge, skills, and abilities is to put into practice clause 5 of the general administrative policies issued by the supreme leader. This study aimed to analyze the relationship between staff professional development by succession and the achievement of clause 5 of the general policies of administrative system or the mediating role of organizational learning in the expediency council. The research method is quantitative and descriptive-survey. This study can be considered practical. The population is all the 250 staff in the expediency council from which 152 were randomly selected. The research tools are organizational learning questionnaires designed by Ricardo et al. (2007), staff professional development designed by Kalahan and Davilla (2004), and succession designed by Kim (2016), the validity of which was confirmed based on the face and content validity approaches, and the reliability was calculated by Cronbach alpha at 0.7. The data was fed into SPSS and Smart PLS, and the structural equation model was done at two descriptive and interpretational levels. The findings indicated that the professional development has 0.79 significant relationship with organizational learning, and the latter has 0.63 significant relationship with succession. Also, the professional development has 0.27 significant relationship with succession in the expediency council.

**JEL Classification:** D23, E24, M12.

\* **Corresponding Author:**

**Manijeh Ahmadi, PhD**

**Address:** Payame Noor University, Tehran

**Tel:** +98(912)4159472

**Email:** manijehahmadi@pnu.ac.ir

# رابطه توسعه حرفه‌ای کارکنان با جانشین‌پروری و نقش میانجی یادگیری سازمانی با رویکرد سیاست‌های کلی تحول نظام اداری

\* منیژه احمدی<sup>۱</sup>، مهدی نظری<sup>۲</sup>

۱. استادیار، گروه علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
۲. کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک، تهران، ایران

20.1001.1.23452544.1402.11.42.1.9

## چیکید

تاریخ دریافت: ۱۶ خرداد ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش: ۲۳ مرداد ۱۴۰۱

تاریخ انتشار: ۱ تیر ۱۴۰۲

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

## کلیدواژه‌ها:

یادگیری

سازمانی، توسعه

حرفه‌ای کارکنان،

جانشین‌پروری، مجمع

تشخیص مصلحت نظام.

یکی از ابعاد مهم اصلاح نظام اداری منابع انسانی و ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان است. این مهم در بند ۵ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری نیز مورد تأکید قرار گرفته است. هدف از این پژوهش، بررسی رابطه توسعه حرفه‌ای کارکنان با جانشین‌پروری، وفق بند ۵ سیاست‌های تحول نظام اداری با نقش میانجی یادگیری سازمانی در مجمع تشخیص مصلحت نظام است. رویکرد پژوهش، کمی و روش آن، توصیفی - پیمایشی است. این پژوهش از نظر هدف، در شمار پژوهش‌های کاربردی است. جامعه آماری همه کارکنان مجمع تشخیص مصلحت نظام شامل ۲۵۰ نفر است که از بین آن‌ها، ۱۵۲ نفر نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسش‌نامه یادگیری سازمانی ریکاردو و دیگران (۲۰۰۷)، توسعه حرفه‌ای کارکنان کالاهان و داویلا (۲۰۰۴) و جانشین‌پروری کیم (۲۰۱۶) است که روایی آن از طریق روایی صوری و محتوایی محاسبه شد و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ بیشتر از ۰٫۷ تعیین گردید. یافته‌های تحقیق با نرم‌افزار اسپس (SPSS) و اسمارت پی‌ال‌اس (Smart PLS) و مدل‌های معادلات ساختاری در دو سطح توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد توسعه حرفه‌ای با ضریب مسیر ۰٫۷۹ با یادگیری سازمانی رابطه دارد و یادگیری سازمانی نیز با ضریب مسیر ۰٫۶۳ با جانشین‌پروری ارتباط دارد. همچنین توسعه حرفه‌ای با ضریب مسیر ۰٫۲۷ با جانشین‌پروری در مجمع تشخیص مصلحت نظام رابطه دارد.

طبقه‌بندی JEL: M12، D23، E24.

\* نویسنده مسئول:

دکتر منیژه احمدی

نشانی: تهران، دانشگاه پیام نور

تلفن: ۹۸(۹۱۲)۴۱۵۹۴۷۲+

پست الکترونیک: manijehahmadi@pnu.ac.ir

## ۱. مقدمه

نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی بیشتر از حوزه‌های عملکردی دیگر سازمان‌ها و شرکت‌ها همچون امور مالی و بازاریابی مورد توجه پژوهشگران و اندیشمندان مدیریت بوده است. شیوه‌های توسعه منابع انسانی و جانشین‌پروری در مدیریت منابع نامشهود سازمان و توانمندسازی کارکنان به‌منظور ارتقای شایستگی آنان و حفظ سرمایه انسانی بسیار اهمیت دارد؛ تا جایی که اگر رهبران و مدیران سازمان شیوه‌های توسعه منابع انسانی مطلوب را در دستورکار قرار ندهند، بی‌شک اثربخشی و بهره‌وری سازمان با چالش‌هایی روبه‌رو خواهد شد (Paderna, Guiveses, Ong & Tsai, 2020). جانشین‌پروری فرایندی است که به ثبات نیروی انسانی کمک می‌کند. جانشین‌پروری عبارت است از تلاش در جهت تداوم عملکرد کارآمد یک سازمان، دپارتمان و گروه کاری از طریق تدارک برای توسعه و جایگزینی نیروهای کلیدی در طی زمان. جانشین‌پروری ابزاری پایه‌ای برای یادگیری سازمانی است؛ زیرا از طریق جانشین‌پروری اطمینان می‌یابیم که درس‌ها و تجربه‌های سازمانی که از آن به «حافظه سازمانی» یاد می‌شود، حفظ می‌گردد و از این راه با تقویت یادگیری حلقه دوم بهبود مستمر در عملکرد سازمان به‌دست می‌آید. جانشین‌پروری فقط محدود به پست‌های مدیریتی نیست. می‌توان نیاز به پشتیبان را در هر طبقه شغلی شامل رشته‌های حرفه‌ای، تخصصی، فروش، دفتری و تولیدی را در نظر گرفت. این محدودیت تعریف با حرکت سازمان‌ها به سمت محیط کاری با عملکرد بالا و درگیری بیشتر کارکنان با سازمان کمتر و کمتر می‌شود. در چنین سازمانی، تصمیم‌گیری غیرمتمرکزتر است و قدرت رهبری در دست کارکنان توانمندشده در گوشه‌وکنار سازمان پراکنده است (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۹۶).

با توجه به پیچیده‌تر شدن چالش‌های محیطی و تغییرات سریع و گسترده در سازمان‌ها، مدیریت استعدادهای جانشین‌پروری در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز، روزبه‌روز بیشتر اهمیت می‌یابد؛ به‌طوری که جانشین‌پروری در سازمان‌ها به‌عنوان یک عامل اساسی و حیاتی به‌طور مستقیم مدیران صف را درگیر می‌کند. از سوی دیگر توسعه حرفه‌ای کارکنان عنصری ضروری در بررسی شرایط بانک است؛ زیرا در محیطی که ویژگی آن پیچیدگی و تغییر مستمر است، گفته می‌شود که ظرفیت توسعه حرفه‌ای کارکنان بسیار بیشتر از برنامه‌ریزی استراتژیک محافظه‌کارانه و هم‌گرا به‌عنوان هسته مرکزی خلق مزیت رقابتی به‌شمار می‌آید. هدف از برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای شناسایی نیازهای توسعه کارکنان از راه مقایسه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان با نیازهای شغلی، شناسایی فرصت‌های مسیر شغلی و انتخاب بهترین گزینه آن برای هر فرد و اجرای یک نظام توسعه فردی و تخصصی برای هریک از کارکنان و نیز برای

اصلاح اداری است (فرخی، باقرزاده، طبری‌مهرآرا، ۱۴۰۰).

اصلاح اداری یکی از مهم‌ترین فعالیت دولت‌هاست. در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، اصلاح اداری به معنای فرایند تغییر در ساختار و رویه‌های اداری در حوزه خدمات عمومی است و دلیل آن برآورده نشدن انتظارات محیط سیاسی و اجتماعی است (Atwood, 2020). از دیدگاه پولیت<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، اصلاح اداری به معنای تغییر آگاهانه در ساختارها و فرایندهای سازمان‌های بخش دولتی با هدف هدایت آن‌ها به عملکرد بهتر است. به عبارت دیگر، اصلاح و بهبود ظرفیت اداری هرگونه تحول در نظام اداری است که هدف از آن افزایش اثربخشی و کارایی بخش دولتی است. اصلاح و بهبود در بخش دولتی پاسخ به الزاماتی است که عرصه اداره امور دولتی را در بر گرفته است (بارانی، فقیهی و نجف‌بیگی، ۱۳۹۶، ص. ۱۵). در نظام اداری ایران، برنامه اصلاح ساختار سازمانی دستگاه‌های اجرایی با هدف تبیین نقش مناسب بازیگران توسعه کشور و دستیابی به ساختاری تسهیل‌گر و چابک با تمرکز بر توسعه حرفه‌ای کارکنان در تعامل با سایر بازیگران (دولت، بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد، مدیریت‌های محلی و مردم) تدوین شده است. همچنین سیاست‌های کلی تحول اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری در زمینه توجه به نیروی انسانی عبارت است از:

- نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی؛

- عدالت‌محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی؛

- بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای؛

- دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران؛

- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان؛

- رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی؛

1. Politt

- زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استان‌های کمتر توسعه یافته و مناطق محروم؛

همچنین در مواد ۲۰، ۵۴ و ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری به این موضوع توجه شده است:

- متناسب‌سازی دانش، مهارت و نگرش کارکنان دولت با شغل مورد نظر در قالب نظام آموزش جدید؛

- تربیت مدیران کارآمد و ارزش‌مدار و استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران؛

- ایجاد سازگار مناسب برای جلب مشارکت کارمندان و بهره‌مندی از فکر و اندیشه و خلاقیت آنان در تصمیم‌گیری‌ها (وبگاه مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی).

گفتنی است که با وجود برنامه‌های متعدد جهت ارتقای اجرای فرایند جانشین‌پروری در مجمع تشخیص مصلحت نظام، نتایج و توفیقات در این زمینه مطلوب نبوده است؛ زیرا براساس مشاهدات محقق و اظهارات مدیران، فرایند جانشین‌پروری به شکل مقبولی اجرا نشده و این مسئله به نارضایتی مدیران و سایر ذی‌نفعان سازمان انجامیده و به یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان تبدیل شده است. از سوی دیگر جایگاه منحصربه‌فرد این سازمان در بخش دولتی ایران که منبعث از محیط پویا و الزامات خاص ناشی از مطالبات ذی‌نفعان است، ضرورت توجه به این فرایند را بیش از پیش توجیه‌پذیر می‌سازد؛ زیرا ناکامی و شکست در این زمینه پیامدهای منفی همچون کاهش عملکرد سازمان و نارضایتی ذی‌نفعان را در پی خواهد داشت که از دغدغه‌های اصلی و اساسی سازمان مذکور است. با توجه به آنچه بیان شد، نویسندگان ضرورت پژوهش در این زمینه را احساس کردند و با هدف بررسی رابطه توسعه حرفه‌ای کارکنان با جانشین‌پروری وفق بند ۵ سیاست‌های تحول نظام اداری با نقش میانجی یادگیری سازمانی در مجمع تشخیص مصلحت نظام به انجام این تحقیق همت گماشتند.

## ۲. پیشینه تحقیق

تا کنون درباره بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین توسعه حرفه‌ای کارکنان با جانشین‌پروری پژوهش‌های محدودی در داخل و خارج کشور انجام شده؛ اما در هیچ پژوهشی، ارتباط هم‌زمان این سازه‌ها مطالعه نشده است. نزدیک‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲. فشرده پیشینه تحقیق

پژوهشگران	موضوع پژوهش	نتایج
ظفر و اختر (۱۴۰۱)	تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در رشد سازمانی	تنوع جنسیتی با رشد سازمان ارتباط ندارد و وجود فرهنگ یادگیری سازمانی تسهیل‌کننده جانشین‌پروری است.
فرخی و دیگران (۱۴۰۰)	چالش‌های اجرای سازکار جانشین‌پروری در سازمان عمومی (مورد مطالعه: شهرداری تهران)	موانع مدیریتی، ساختاری، فرایندی و فرهنگی اصلی‌ترین چالش‌ها.
زاهدی‌پور، اولادیان و حسینی (۱۴۰۰)	ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده (مطالعه موردی: مدارس مقطع ابتدایی شهر تهران)	شایستگی‌های معلمان، سیاست‌های آموزشی، توانمندسازی نیروی انسانی، فعالیت‌های فوق برنامه، استقرار نظام یاددهی و یادگیری، شایستگی‌های مدیران، امکانات تکنولوژیک، آینده‌نگری، روش‌ها و ابزار نواورانه، ارتقای سطح سلامت، بهداشت و ایمنی مدرسه، اعتقاد به خرد جمعی، مدیریت و رهبری.
رشیدپور، اکبری و مهدیان (۱۳۹۹)	سنجش دیدگاه مدیران در خصوص پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی در بین مدیران بیمارستان‌های تابعه دانشگاه علوم پزشکی اصفهان	وضعیت موجود آموزش و بهسازی، نحوه ارزیابی عملکرد و جریان خدمات، در میان مدیران بیمارستان‌ها در حد متوسط وجود داشت. جنبه‌های برنامه‌ریزی و پیش‌بینی، نحوه کارمندیابی، وضعیت خدمات رفاهی و نگهداشت وجود نداشت.
تورانی، صادقی و نامداری حاجی آقا (۱۳۹۷)	تأثیر یادگیری سازمانی در مدیریت جانشین‌پروری با نقش میانجی تعهد سازمانی	مهارت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی در تعهد سازمانی و نیز تعهد سازمانی، مهارت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی در مدیریت جانشین‌پروری تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد.
خان‌عزیزی و طالع‌پسند (۱۳۹۶)	رابطه راهبردهای مدیریت دانش با ظرفیت‌های یادگیری فردی و سازمانی	بین مؤلفه تسهیم دانش و تحول در سازمان با ظرفیت یادگیری فردی و ظرفیت یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
سرتا و گراس <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	مؤلفه‌های یک استراتژی توسعه حرفه‌ای مؤثر: مدل تمرین حرفه‌ای، بازخورد هم‌تابان، مربیگری، حمایت مالی، و برنامه‌ریزی جانشینی	افزایش خودمختاری، تقویت شایستگی فردی و توسعه حرفه‌ای، مشارکت بیشتر و فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی می‌تواند در فرایند جانشین‌پروری تأثیر مثبت بگذارد.
خان <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های سازمانی برای تحول ساختاری	مهارت، یادگیری و توانایی‌های سازمانی در تغییر و تحولات اساسی تأثیر دارد.
پاین، هووآرتز، هاول، دراوز و گیرین <sup>۴</sup> (۲۰۱۸)	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سلامت عمومی	آموزش کارکنان با برنامه‌ریزی جانشینی رابطه مثبت و معنادار دارد.
ویتو <sup>۵</sup> (۲۰۱۸)	توسعه رهبری در خدمات انسانی: تغییرات در آموزش آژانس، سرمایه‌گذاری سازمانی، رضایت مشارکت‌کنندگان و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	آموزش‌های رسمی و فرهنگ یادگیری سازمانی، میزان سرمایه‌گذاری سازمانی، رضایت شرکت‌کنندگان، یادگیری و کاربردهای عملی در برنامه‌ریزی جانشینی تأثیر دارد.

(منبع: مطالعات محققان)

2. Creta & Gross
3. Khan
4. Payne, Hovarter, Howell, Draws & Gieryn
5. Vito

### ۳. چارچوب نظری

#### ۳-۱. یادگیری سازمانی

یکی از قابلیت‌های مهم سازمانی؛ یادگیری سازمانی<sup>۶</sup> و به‌اشتراک گذاشتن آن است (میرکمالی، پورکریمی و کرمی، ۱۳۹۶). از سال ۱۹۹۰م، بسیاری از مراکز دانشگاهی و صنعتی به مفهوم یادگیری سازمانی توجه کرده‌اند. در ایران، مبحث یادگیری سازمانی موضوعی به‌نسبت تازه است. مطالعات محدودی نیز دربارهٔ ارزیابی سازمان‌های کشور در این خصوص صورت گرفته است. مرور پیشینهٔ تحقیق نشان می‌دهد تاکنون بیشتر مطالعات تجربی انجام‌شده در زمینهٔ یادگیری سازمانی، حول محور سازمان‌های تولیدی انجام شده و این موضوع در سازمان‌های خدماتی بسیار کمتر مورد توجه قرار گرفته است (محمدرضایی، سرلک و فقیهی، ۱۴۰۰). با اینکه در اهمیت یادگیری پیوسته و مستمر اتفاق نظر هست، همچنان بحث مهمی در این خصوص وجود دارد که چگونه مدیران می‌توانند به‌شکلی کارآمد قابلیت یادگیری سازمانی خود را توسعه دهند. یادگیری سازمانی مهم‌ترین راه بهبود عملکرد در درازمدت است و در آیندهٔ نزدیک فقط سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمام سطوح به‌نحو مطلوب بهره‌برداری کند. در یادگیری سازمانی، اعضای سازمان با تشخیص اشتباه‌ها و علل به‌وجودآورندهٔ آن‌ها و سپس اصلاح این اشتباه‌ها، برای آینده تجربه‌اندوزی می‌کنند و برای مقابله با تغییرات و حوادث احتمالی آماده می‌شوند (محرمی، مهدیون، قاسم‌زاده و رزاقی، ۱۳۹۹). یادگیری سازمانی یعنی فرایندی که به بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت مؤثرتر منجر می‌شود. بر این اساس، از نظر جوری و لیمبیانتری<sup>۷</sup> به توانایی درونی سازمان برای خلق، غنی‌سازی و کاربست‌دانش در راستای کار کردن بهتر از رقبای برحسب عملکرد و رقابت‌پذیری، ظرفیت یادگیری سازمانی گفته می‌شود که یکی از ابزارهای اساسی و ضروری عملیات و عملکرد سازمان‌ها شناخته شده است. یادگیری سازمانی نشان‌دهندهٔ توانایی سازمان برای اجرای اقدامات مناسب مدیریت، و ساختارها و رویه‌هایی است که فرایند یادگیری را تسهیل و آن را تشویق می‌کند (خورشید و پاشازاده، ۱۳۹۱). رویکرد نوین یادگیری سازمانی یادگیری را فرهنگی سازمانی تلقی می‌کند و به‌دنبال یکپارچه‌سازی یادگیری فردی، گروهی و سازمانی است (Yeung, 2003).

یادگیری سازمانی توسعه و به‌کارگیری دانش جدید به‌گونه‌ای است که قابلیت تغییر رفتار کارکنان را داشته باشد (Skerlavaj, Stembergera, Krinjara & Dimovskia, 2007).

6. Organizational Learning

7. Johri & Limpibunterny

اشکناس<sup>۸</sup> قابلیت یادگیری سازمانی را این‌گونه تعریف کرده است: توانایی سازمان در یادگیری از تجربیاتش و ایجاد شرایط برای کسب آن‌ها به‌واسطهٔ زمان و مرزها (به نقل از **توحیدی‌اصل، ۱۳۹۱**). سازمان‌های ناتوان از یادگیری براساس روش‌های خود قضاوت می‌کنند و برای انجام دادن تغییرات و بهبودها وقت صرف نمی‌کنند. قابلیت یادگیری سازمانی توانایی سازمان برای جذب، تبدیل و دگردیسی دانش نو و استفاده از آن برای توسعهٔ سریع محصول جدید به‌منظور کسب مزیت رقابتی است (**Hsu & Fang, 2009**). کومز و دیگران نیز قابلیت یادگیری سازمانی را خصایص مدیریتی و سازمانی می‌انگارند که فرایند یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کند و به سازمان اجازه می‌دهد در فرایند یادگیری نقش کلیدی ایفا کند (**نادی و یارمحمدیان، ۱۳۹۰**). از سوی دیگر مجموعه‌ای از شایستگی‌های بارز است که به‌عنوان دانش خاص به‌کارگیری مهارت‌های فناورانه و فرایندها، سازمان را از رقبای خود متمایز می‌کند و آن را برای انطباق با محیط خود توانا می‌سازد. ظرفیت یادگیری سازمانی توانایی و قابلیت افراد را برای دستیابی به اطلاعات جدید توسعه می‌دهد و این اطلاعات را به دانش تبدیل می‌کند. چنین عملکردی برای فعالیتهای سازمانی حیاتی است؛ زیرا سازمان‌ها به این وسیله می‌توانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند (**Creta & Gross, 2020**). یادگیری سازمانی فرایندی است که سازمان در طی زمان با به‌دست آوردن تجربه و کاربست آن تجربه برای ایجاد دانش، خود را بهبود می‌بخشد. دانش ایجادشده سپس در سازمان منتقل می‌شود. یادگیری سازمانی برای همهٔ سازمان‌ها از اهمیتی ویژه برخوردار است؛ زیرا ایجاد، حفظ و انتقال دانش درون سازمان باعث تقویت آن به‌عنوان یک کل می‌شود. یادگیری سازمانی ابزار حفظ و انتقال دانش درون سازمان است.

تغییر لزوماً به‌معنای یادگیری نیست. در یادگیری، سطوح مختلفی وجود دارد که هرکدام تأثیری متفاوت در مدیریت استراتژیک سازمان برجای می‌گذارد. نظریهٔ یادگیری سازمانی بر ایجاد دانش و استفاده از آن در درون سازمان متمرکز است. جنبه‌های اصلی نظریهٔ یادگیری سازمانی این است که یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در هنگام یافتن و حل مشکلات، در تعامل باشند. نظریهٔ یادگیری سازمانی بر اهمیت توسعهٔ فرهنگ یادگیری در سازمان تأکید می‌کند. از نظر **نیکولتی، لوتی، سوزا و پاگوتو<sup>۹</sup> (2019)** یادگیری سازمانی به مفهوم خلق تعهد مدیریتی در سازمان است. در این حالت، تعهد مدیریتی بیانگر توسعه و تسهیل حمایت مدیریتی و تعهد رهبری برای فرایند نوآوری و انگیزش کارکنان است. تعهد مدیریتی، کارآمدی و یادگیری شخصی توانایی سازمان را برای تغییر براساس شرایط محیطی بهبود می‌دهد. همچنین یادگیری سازمانی به‌معنای خلق و انتقال دانش در فرایندهای طبقاتی سازمان است که با تلفیق، انتقال و به‌اشتراک‌گذاری دانش در سازمان

8. Ashkenas

9. Nicolletti, Lutti, Souza & Pagotto



سبب می‌شود تعامل در میان افراد و سیستم‌های اطلاعات بیشتر شود و عملکرد بهبود یابد. از سوی دیگر یادگیری سازمانی را محیطی می‌دانند که متخصصان دانش خود را به صورت یک شبکه اجتماعی به اشتراک می‌گذارند. در این دیدگاه، یادگیری سازمانی جایی است که متخصصان سازمان دانش خود را در شبکه‌های شخصی به نام جوامع عملی ایجاد می‌کنند. این دیدگاه‌ها باید به عنوان مکمل و نه متناقض تلقی شوند (Nicolletti et al., 2019). ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی عبارت است از:

۱. تعهد مدیریت: مدیر باید فرایند تغییر را هدایت کند، مسئولیت ایجاد سازمانی را بر عهده گیرد که قادر به بازتولید خود است و بتواند با چالش‌های جدید روبه‌رو شود؛

۲. دید سیستمی: کارکنان در بخش‌های مختلف دید روشنی به اهداف سازمان داشته باشند و بدانند که چگونه می‌توان به توسعه آن اهداف کمک کرد؛

۳. فضای باز و آزمایشگری: شرایطی که جست‌وجوی یافتن راه‌حل‌های انعطاف‌پذیر و نوآورانه برای مشکلات جاری و آینده سازمان فراهم است و فرهنگ ریسک‌پذیری و خلاقیت را ترویج می‌دهد؛

۴. انتقال و یکپارچه‌سازی دانش: انتشار درونی دانش کسب‌شده در سطح فرد از طریق ارتباطات منعطف، گفت‌وگو و بحث، طراحی و توسعه سیستم‌های اطلاعات چابک به منظور تضمین صحت و قابلیت دسترسی اطلاعات است؛

۵. چشم‌انداز مشترک: هدف نهایی را به وجود می‌آورد، خطرپذیری و نوآوری را تشویق می‌کند و در تعیین نوع دانشی که سازمان ذخیره و منتقل می‌کند، مهم است؛

۶. فرهنگ سازمانی: هنگامی که اعضای سازمان برای انطباق با محیط خارجی و حل مشکلات یکپارچگی داخلی تلاش می‌کنند، فرهنگ سازمانی آن‌ها را ناخودآگاه به یادگیری سوق داده است؛

۷. کار و یادگیری گروهی: بر اهمیت همسویی کارکنان سازمان تأکید می‌شود تا از هدر رفتن انرژی جلوگیری شود؛

۸. اشتراک دانش: ظرفیت سازمان برای جابه‌جایی دانش بیانگر قابلیت انتقال و اشتراک‌گذاشتن قدرت است که لازمه موفقیت سازمان نیز به‌شمار می‌آید (هچ، ۱۳۹۹).

تعهد سازمان به یادگیری موجب می‌شود فرهنگ یادگیری در سازمان تقویت گردد. در این فرهنگ، به دلیل‌ریش سازمان به ایجاد دانش و استفاده از آن، فرصت‌های بیشتری برای یادگیری در سازمان فراهم می‌آید و ضمن توسعه دانش افراد و سهم شدن آنها در

دانش یکدیگر از یک سو و افزایش قابلیت اجرای ایده‌ها، فرایندها یا محصولات جدید از سوی دیگر، ظرفیت نوآوری در سازمان افزایش می‌یابد. بنابراین سازمان متعهد به یادگیری به‌سبب داشتن دانش و توانایی در فهم و پیش‌بینی نیاز مشتریان، تعهد به نوآوری و فضای یادگیری و استقبال از ایده‌های نو در سازمان قادر است بر نوآوری خود بیفزاید. این مفهوم سبب می‌شود در آینده نزدیک، فقط سازمانی ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمام سطوح سازمان به بهترین شکل بهره‌برداری کند. هر قدر بر توانایی یادگیری سازمانی افزوده شود، سازمان بهتر می‌تواند خود را با محیط در حال تغییر سازگار کند و موفق‌تر باشد (Tortorella, Vergara, Garza-Reyes & Sawhney, 2020). برخی نظریه‌پردازان از جمله خان<sup>۱۰</sup> و خان (2019) یادگیری سازمانی را براساس ابعاد رهبران تحول‌گرا بررسی کرده‌اند که شامل تقسیم دانش، اشتراک‌گذاری آن و رسانه‌های اجتماعی است. این نظریه اثبات کرد که هر یک از مؤلفه‌ها بر یادگیری سازمانی مؤثر خواهد بود. همچنین علی، پیتتر، خان، علی و سیف<sup>۱۱</sup> (2019) نظریه یادگیری سازمانی خود را براساس ابعاد سلسله‌مراتب مورد بحث قرار دادند که عبارت است از قابلیت‌های پویا و یکپارچه‌سازی مفاهیم. این نظریه اثبات کرد که هر یک از مؤلفه‌ها بر یادگیری سازمانی اثر گذارند.

### ۲-۳. توسعه حرفه‌ای کارکنان

توسعه حرفه‌ای<sup>۱۲</sup> مجموعه عملکردهای کارکنان است که در نهایت سبب افزایش توانایی آن‌ها و بهبود شرایط کاری‌شان می‌شود. رویکرد توسعه حرفه‌ای از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت و سازمان است که هدف از آن توسعه دانش، بینش و مهارت کارکنان و مدیران برای نیل به توسعه سازمانی در محیط پرتلاطم قرن بیست و یکم است. بنابراین توسعه حرفه‌ای می‌تواند رویکردی مناسب برای حرفه‌ای‌تر کردن مدیران و کارکنان به‌عنوان ضرورت نیل به توسعه سازمانی مطرح باشد (عاشقی و قهرمانی، ۱۳۹۶). توسعه حرفه‌ای هرگونه فعالیت طراحی شده به‌منظور ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران از طریق بهبود دانش، مهارت و تمایلات (حالت) آن‌ها تعریف شده است که هدف از آن رشد پیشرفت فردی است (Bizzell, 2011). به عبارت دیگر، توسعه حرفه‌ای در مفهومی گسترده، به توسعه افراد در نقش حرفه‌ای خود اشاره می‌کند (قاسم‌زاده، گناهکار الهی و برقی، ۱۴۰۰). همچنین مفهوم توسعه حرفه‌ای ناظر به رشد منابع بالقوه موجود و توسعه ساختار سازمان با استفاده از برنامه‌هایی است که منجر به بهره‌وری می‌شود. برنامه‌های توسعه حرفه‌ای عموماً بر فعالیت‌های انفرادی کارکنان متمرکز است. از آنجا که بالندگی از خصوصیات ذاتی افراد حرفه‌ای است، توسعه

10. Khan

11. Ali, Peters, Khan, Ali & Saif

12. professional development

حرفه‌ای به این معناست که متصدیان هر حرفه باید به‌طور پیوسته دانش، اطلاعات و تجارب خویش را وسعت و عمق بخشند و آن‌ها را به‌روز کنند (Bayarystanova, Arenova & Nurmuhametova, 2013). توسعه حرفه‌ای کارکنان شاخصی است که از چندین زیرمقیاس تشکیل شده و در مجموع قصد دارد کارکنانی توانمندتر و با سطوح بالاتری از دانش خلق کند. توسعه حرفه‌ای تمام اشکال آموزش و یادگیری را در بر می‌گیرد که برای کمک به موفقیت کارکنان در نظر گرفته شده است. نمونه‌های دیگر توسعه حرفه‌ای شامل مطالعات، برنامه‌های آموزش آنلاین، گواهی‌نامه‌های صنعت، مربیگری و مشاوره است. از سوی دیگر توسعه حرفه‌ای کارکنان به‌معنای پیشرفت حرفه‌ای آن‌هاست؛ به این معنا که کارکنان بتوانند به‌صورت حرفه‌ای در حوزه‌های خاص، تخصص سازمانی خود را بسط دهند و توانایی خلق ارزش بیشتری برای سازمان داشته باشند. در واقع توسعه حرفه‌ای به همه آموزش‌هایی که کارمند برای موفقیت در حرفه‌اش نیاز دارد، گفته می‌شود؛ حتی اگر در حال حاضر مهارت‌های لازم را داشته باشد، ممکن است در آینده به مهارت‌های دیگری نیز نیاز داشته باشد (Khan, 2019).

سازمان‌ها راه توسعه خود را در توسعه سرمایه انسانی یافته‌اند که با یادگیری مستمر مانند سازمان‌دهی دوره‌های آموزشی، مربیگری و کار گروهی محقق می‌شود. توسعه حرفه‌ای کارکنان برنامه‌ای برای بسط دانش، بینش و مهارت تخصصی منابع انسانی است. بنابراین یکی از راهبردی‌ترین مسیرهای توسعه پایدار سازمانی پرداختن به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای است. برنامه توسعه حرفه‌ای بر نقش راهبردی یادگیری و توسعه به‌عنوان چالش واحدهای مدیریت منابع انسانی به‌منظور گسترش و کاربست ابزارهایی برای کمک به کارکنان برای انجام فعالیت‌های یادگیری جهت بهبود عملکرد و توسعه تخصصی کارکنان و انعطاف‌پذیری آن‌ها تأکید می‌کند. نتایج مؤثر توسعه کارکنان عبارت است از: افزایش مهارت‌های کارکنان، توسعه کارکنان، بهبود منابع انسانی و افزایش انگیزه و تعهد کارکنان به سازمان. بنابراین بی‌توجهی به توسعه آن‌ها به‌طور غیرمستقیم، با ایجاد خستگی و نارضایتی در کار، باعث کاهش روحیه کارکنان و افزایش غیبت از کار و در نهایت ترک خدمت می‌شود. از این‌رو فعالیت‌های توسعه کارکنان از طریق آموزش، کار گروهی، فرصت‌های ارتقای شغلی، ارتباطات سازمانی و روابط بین‌فردی مناسب تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد (Ali et al., 2019). طبق ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری، فصل نهم (توانمندسازی کارکنان)، سازمان‌های دولتی کشور موظف‌اند به‌منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی را به‌گونه‌ای طراحی کنند که همراه با متناسب‌سازی دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه‌های لازم جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش را تأمین کنند. همچنین براساس ماده ۶۳ این قانون، آیین‌نامه اجرایی این فصل به‌پیشنهاد

سازمان تهیه می‌شود و به تصویب هیئت وزیران می‌رسد. مسئولیت توانمندسازی کارکنان در درجه نخست متوجه مسئولان آموزش هر سازمانی است که از طریق برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی انواع آموزش‌های ضمن خدمت می‌توانند سازمان را با شتاب به سوی توسعه و تغییر سوق دهند (حیدری‌نژاد، بهرامی و ازمشا، ۱۳۹۱).

نظریه‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان به نظریه ویلیام شور<sup>۱۳</sup> (۱۹۸۲) بازمی‌گردد. وی توسعه حرفه‌ای کارکنان را تحت تأثیر قدرت مدیران می‌داند و آن را به خودکارآمدی کارکنان مرتبط می‌کند. از نظر شور، اگر مدیران بتوانند قدرت خود را به شکل درست در سازمان نشان دهند، احتمال پذیرش آن از سوی کارکنان زیاد می‌شود و این موضوع بر بهبود سطح خودکارآمدی کارکنان اثر می‌گذارد. در این حالت، کارکنان به سمت توسعه حرفه‌ای بهتر حرکت خواهند کرد. هورن و پیلکینگتون<sup>۱۴</sup> (2019) نظریه توسعه حرفه‌ای کارکنان خود را براساس ابعاد پیشرفت حرفه‌ای و افزایش دانش ارائه کردند. ادوارد<sup>۱۵</sup> و دیگران (۲۰۱۹) معتقدند توسعه حرفه‌ای کارکنان به وسیله تأمین آموزش مداوم و تعیین مدرسان اختصاصی محقق می‌گردد. اینگوو<sup>۱۶</sup> و دیگران (۲۰۱۹) توسعه اجباری حرفه‌ای را براساس دو بُعد سیاست‌گذاران و منافع عمومی مطرح کردند (به نقل از صفاری زنجانی، کاظم‌زاده، حسنی و نمازپور، ۱۳۹۶).

### ۳-۳. جانشین‌پروری

جانشین‌پروری فرایندی منظم است که به موجب آن، بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه راهبردی منطبق می‌شود تا اطمینان حاصل شود افرادی با مهارت و نگرش‌های درست برای احراز پست‌های بالاتر در زمان‌های مناسب همواره وجود دارد و در دسترس است. امروزه، بروز تحولات گسترده و سریع در سازمان‌ها موجب شده کمبود مدیران با مهارت برای مشاغل کلیدی سازمان احساس شود؛ از این رو پژوهش در زمینه اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌ها، به عنوان عاملی حیاتی، ضرورت می‌یابد (Horn & Pilkington, 2019). از نظر آتوود<sup>۱۷</sup> (2020) رهبری سازمانی مؤثر چارچوبی را برای برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت فراهم می‌کند که برای پایداری سازمانی مهم است. فعالیت‌های مدیریتی راهبردی مدیریت منابع انسانی سالم، از جمله توسعه مدیریت، توسعه شغلی، رشد استعدادها و توسعه رهبری، از مؤلفه‌هایی است که باعث برنامه‌ریزی اثربخش مدیریت جانشینی می‌شود. سازمان یادگیرنده نیز این فرصت را فراهم می‌آورد و محیطی سالم برای ایجاد آگاهی از

13. Shore

14. Horn & Pilkington

15. Edward

16. Ingwu

17. Atwood

جانشینی لازم برای پایداری سازمانی ایجاد می‌کند (طهوری، ۱۴۰۰). ابعاد اصلی سیستم جانشین‌پروری موفق عبارت است از:

۱. استراتژی سازمان: پایه و اساس هر سیستم جانشین‌پروری را استراتژی سازمان تشکیل می‌دهد. سیستم‌های جانشین‌پروری هم با حوزه مدیریت منابع انسانی و هم به صورت هم‌زمان با جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان مرتبط است و این دو حوزه را به هم پیوند می‌دهد. در چنین نقشی، این سیستم‌ها منبعی حیاتی‌اند که نیازهای آینده سازمان به مدیران و رهبران را برای تحقق اهداف و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان تعیین می‌کنند؛

۲. متولیان و حامیان سیستم جانشین‌پروری: حمایت از سیستم‌های جانشین‌پروری باید بر بالاترین سطح سازمان و واحدهای سازمانی متمرکز باشد. البته این حمایت یک‌طرفه نیست؛ بلکه این سیستم‌ها نیز با پرورش مدیران شایسته، به سهم خود از مدیران ارشد سازمان ذی‌ربط حمایت می‌کنند؛

۳. شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها: سومین بُعد سیستم‌های جانشینی انتخاب یا شناسایی افراد مستعد است. این سیستم‌ها اساس ارزیابی خود را مستقیماً بر نتایج عملکرد افراد، پتانسیل آن‌ها و نیز مجموعه‌ای از قابلیت‌های ارزشمند مدیریتی و سازمانی قرار می‌دهند؛

۴. آموزش و توسعه افراد مستعد: پس از انتخاب فرد مستعد جانشینی، فرد برگزیده باید مراحل آموزش و توسعه را بپیماید تا با نیازهای آتی سازمان متناسب گردد (نجف‌بیگی، ۱۳۹۹).

از نظر پیتر دراکر<sup>۱۸</sup>، مدیران متولد نمی‌شوند، بلکه باید آنها را تربیت کرد و پرورش داد. در فرایند پرورش مدیران، باید بر مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز در دنیای کسب‌وکار آینده سازمان به‌طور خاص تأکید کرد. استعدادیابی و جانشین‌پروری به برنامه‌های نظام‌مند نیاز دارد. مدیران ارشد سازمان باید متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه‌ها باشند. بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با برنامه‌ریزی جایگزین‌سازی تفاوت وجود دارد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در جهت تداوم رهبری و استعدادسازی گام برمی‌دارد تا سازمان را قادر کند با خرد و بینش برنامه‌ریزی‌شده به کار خود ادامه دهد. اما روش جایگزین‌سازی بر مدیریت ریسک و پیشنهادهایی برای مقابله با بحران تأکید می‌کند. این دو نوع فعالیت اغلب همپوشانی دارند و همیشه یکدیگر را تکمیل می‌کنند. در ادامه تفاوت اصلی این دو رویکرد در جدول ۱ بیان شده است (قاسم‌زاده علیشاهی و دیگران، ۱۴۰۰).

18. Peter Drucker

## جدول ۱. مقایسه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و جایگزین‌سازی

روش برنامه‌ریزی جایگزین‌سازی	روش برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
واکنشگر	کنشگر
نوعی مدیریت ریسک است.	توسعه برنامه‌ریزی شده آینده است.
جایگزین‌ساز است.	بازپرور است.
رویکرد تنگ‌نظرانه دارد.	هم‌راستاسازی سازمان یافته است.
محدود است.	نرمش‌پذیر است.



با وجود اهتمام سازمان‌ها، اغلب برنامه‌های جانشینی در عمل با دشواری‌هایی مواجه می‌شود که توفیق آن‌ها را خدشه‌دار می‌کند. در مطالعات، به برخی از این دشواری‌های و موانع اشاره شده است:

۱. محدود کردن پرورش افراد برای تصدی یک شغل و مسئولیت مدیریتی: مدیران بیشتر سازمان‌ها فردی را به جانشینی خود انتخاب و سعی می‌کنند او را به روش‌های مختلف توسعه دهند. چنین رویکردی افراد را برای تصدی فقط یک پُست مهیا می‌کند و در بسیاری از موارد نیز مدیران به این دلیل که فرد جانشین را خطری بالقوه برای تصدی پست خود می‌دانند، از توسعه وی خودداری می‌ورزند. راه غلبه بر این مشکل داشتن فهرستی از استعدادهای مدیریتی سازمان است که برای تصدی پست‌هایی متعدد توسعه می‌یابند؛

۲. شناسایی و معرفی افراد بدون بهره‌گیری از روش‌های معتبر: در برابر رویکردی که بیان شد، گاهی سازمان بدون داشتن روش معتبر و نظام‌مند افراد زیادی را برای قرار گرفتن در مسیر توسعه‌ای انتخاب می‌کند. چنین روشی باعث هدر رفتن منابع و اعتقاد به ناعادلانه بودن آن می‌شود. برای رفع این مشکل باید از روش‌هایی نظام‌مند استفاده کرد و افرادی را در فهرست استعدادهای سازمان قرار داد که از خود شواهدی دال بر کامیابی در مسئولیت فعلی نشان داده‌اند؛ افزون بر این، با روش‌های معتبر و مختلف ارزیابی ۳۶۰ درجه و مرکز ارزیابی، مستعد بودن آنان محرز شده باشد؛

۳. رها کردن فرایند توسعه کارکنان پس از گزینش افراد مستعد و کوتاهی در تعیین دقیق و کامل نیازهای آموزشی و توسعه‌ای آن‌ها: انتخاب افراد مستعد نقطه شروع برنامه‌های جانشینی است. برای توسعه آن‌ها باید برنامه‌ریزی کرد تا در آینده بتوانند مسئولیت‌های مورد انتظار را عهده‌دار شوند. به همین منظور، باید معیارهای توفیق آنان در توسعه مهارت‌های مورد نیاز تدوین و در بازه‌های زمانی منظم ارزیابی گردد. درضمن باید در

طراحی آموزش‌ها و استفاده از روش‌های آموزشی نوآوری به خرج داد و ترکیبی متنوع و مفید از آموزش‌های لازم را در اختیار افراد مستعد سازمان قرار داد.

۴. فقدان حمایت مدیریت ارشد سازمان از برنامه‌های جانشینی و تقویت آن: ضروری است که مدیران ارشد سازمان در برنامه‌پرورش مدیران مشارکت فعال کنند و به‌طور علنی از آن حمایت نمایند. مهم‌تر این است که در انتصاب‌هایشان از نتایج این برنامه استفاده کنند تا حمایت از آن نزد اعضای سازمان جدی تلقی شود و اعتبار و عادلانه بودن آن مورد وثوق قرار گیرد (Shen & Cannella, 2013). برای اجرای مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه‌های سازمانی مدل‌های مختلفی وجود دارد که عبارت است:

مدل مرشد - مریدی: این مدل بستری را فراهم می‌کند تا تعامل بین کارکنان کارآموده و کم‌تجربه برقرار شود و طی فرایند یادگیری مشاهده‌ای دانش، تجربه و اندوخته‌های حرفه‌ای افراد باتجربه به کارکنان کم‌تجربه انتقال یابد و افراد شایستگی لازم جهت احراز پست مزبور را به‌دست آورند (Chuan, Guo-hua, Bang-han & Jia-Yu, 2015).

مدل کانال رهبری: منظور از کانال رهبری نوعی مسیر شغلی است که به پرورش رهبران و مدیران ارشد سازمانی می‌انجامد. مدل کانال رهبری پیشنهاد می‌کند عبور از هر مسیر نیازمند این است که افراد شیوه‌های تازه‌آداره کردن و رهبری را بیاموزند و شیوه‌های قدیمی را کنار بگذارند. در هر مسیر از کانال رهبری این سه حوزه دنبال می‌شود:

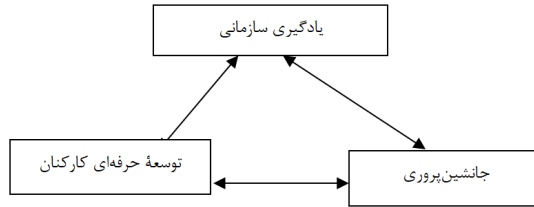
الزامات مهارت: یعنی قابلیت‌های مورد نیاز جدید برای انجام مسئولیت‌های تازه و عبور از یک مسیر به مسیر بالاتر.

استفاده از زمان: فرد باید بیاموزد در چارچوب‌های زمانی جدید مختص هر فعالیت، مشغول کار شود.

ارزش‌های کاری: فرد در هر مسیر باید بیاموزد ارزش‌های کاری هر مسیر کدام‌اند و به آن‌ها احترام بگذارد (Huang, Parker, Yan & Lin, 2014).

### ۴-۳. مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی مبنایی برای انجام تحقیق است؛ به‌گونه‌ای که متغیرهای مورد نظر تحقیق و روابط بین آن‌ها را مشخص می‌کند. در واقع مدل مفهومی یا همان نقشه ذهنی ابزاری تحلیلی - راهبردی برای پیشبرد پژوهش است؛ به‌گونه‌ای که انتظار می‌رود در حین اجرای تحقیق متغیرها، روابط و تعاملات آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد و حسب ضرورت تعدیلاتی در آن‌ها انجام شود و عواملی نیز از آنها کم یا به آن‌ها اضافه گردد (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۹۴). مدل مفهومی پژوهش براساس فرضیه‌های پژوهش، به صورت زیر است:



فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

#### ۴. روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها و روش تجزیه و تحلیل، توصیفی - پیمایشی است. برحسب اجرا نیز از نوع تحقیقات کمی است. جامعه آماری پژوهش شامل همه کارکنان شاغل در مجمع تشخیص مصلحت نظام به تعداد ۲۵۰ نفر است و حجم نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۵۲ نفر انتخاب شد. ابزار پژوهش پرسش‌نامه استاندارد یادگیری سازمانی ریکاردو و همکاران (۲۰۰۷)، پرسش‌نامه استاندارد توسعه حرفه‌ای کارکنان کالاهان و داویلا (۲۰۰۴) و پرسش‌نامه استاندارد جانشین پروری کیم (۲۰۱۶) است. روایی پرسش‌نامه از طریق روایی صوری و محتوایی و پایایی آن با آلفای کرونباخ به شرح **جدول ۳** ارزیابی گردید. برای توصیف یافته‌ها، از آمار توصیفی (جدول و نمودارهای فراوانی، شاخص‌های میانگین، انحراف معیار و واریانس) و آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۱۹</sup> به منظور سنجش فرضیات تحقیق) استفاده شد.

جدول ۳. ضریب پایایی ابزار

متغیر	شاخص	ضریب آلفای کرونباخ
یادگیری سازمانی	ابتکارات	۰.۸۵۱
	ریسک‌پذیری	۰.۸۴۴
	تعامل با محیط خارجی	۰.۸۳۶
	ارتباطات	۰.۹۱۱
	تصمیم‌گیری مشارکتی	۰.۸۴۵
توسعه حرفه‌ای کارکنان	هویت‌سازی	۰.۸۳۴
	همانگ‌سازی	۰.۸۳۹
	موفقیت	۰.۹۲۱
جانشین پروری	انطباق	۰.۹۲۱
		۰.۸۳۲

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

(منبع: محاسبات تحقیق)

#### 19. Smart PLS



## ۵. یافته‌های تحقیق

### ۵-۱. یافته‌های توصیفی

بر اساس جدول ۴، بیشتر پاسخ‌دهندگان را کارکنان مرد با ۷۸٫۹ درصد تشکیل داد. در خصوص تحصیلات، ۴۸٫۴ درصد پاسخ‌دهندگان مدرک کارشناسی داشتند. همچنین ۵۴٫۶ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سابقه کار بین ۱۱ تا ۲۰ سال بودند.

جدول ۴. تحلیل توصیفی نمونه‌ها

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۲۱٫۱
	مرد	۷۸٫۹
تحصیلات	فوق‌دیپلم	۲۵
	کارشناسی	۴۸٫۷
	کارشناسی‌ارشد	۲۶٫۳
	۱ تا ۱۰ سال	۲۸٫۹
سابقه کار	۱۱ تا ۲۰ سال	۵۴٫۶
	بیش از ۲۰ سال	۱۶٫۴

### ۵-۲. یافته‌های استنباطی

با توجه به جدول ۵، مقدار آماره آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای یادگیری سازمانی برابر با ۲/۵۸ بود و نتیجه آزمون در سطح بیشتر از ۰/۰۵ قرار داشت؛ بنابراین نرمال است. مقدار آماره آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای توسعه حرفه‌ای برابر با ۲/۵۷ بود و نتیجه آزمون در سطح کمتر از ۰/۰۵ قرار داشت؛ بنابراین نرمال نیست. مقدار آماره آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای جانشین‌پروری برابر با ۲/۵۸ بود و نتیجه آزمون در سطح کمتر از ۰/۰۵ قرار داشت؛ بنابراین نرمال نیست. نرمال نبودن توزیع نشان‌دهنده این است که در بخش محاسبات توزیع داده‌ها از رویکردهای ناپارامتریک و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است.

## جدول ۵. بررسی توزیع نرمال بودن داده‌های پژوهش

متغیر	آماره آزمون	سطح معناداری	نتیجه آزمون
یادگیری سازمانی	۲۵۸	۰/۰۷۴	نرمال است
توسعه حرفه‌ای کارکنان	۲۵۷	۰/۰۱۹	نرمال نیست
جانشین پروری	۲۵۸	۰/۰۰۱	نرمال نیست



(منبع: محاسبات تحقیق)

جهت تبیین الگوی هم‌بستگی بین متغیرهای مشاهده‌شده از شاخص KMO<sup>20</sup> و آزمون بارتلت<sup>21</sup> (t) استفاده شد.

## جدول ۶. خروجی آزمون KMO و بارتلت

مقدار KMO	مقدار بارتلت	Sig (سطح معناداری)	درجه آزادی	نتیجه آزمون
۰,۸۲۵	۲۸۹۶,۵۱۱	۰,۰۰۰	۶۶۶	تأیید



(منبع: محاسبات تحقیق)

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، نتایج شاخص KMO و همچنین آزمون بارتلت نشان‌دهنده کفایت نمونه‌ها برای انجام تحلیل عاملی هستند.

از آنجا که برای آزمون فرضیه‌های تحقیق مدل‌یابی معادلات ساختاری به کار گرفته شده است، قبل از استفاده از تحلیل مسیر باید از طریق تحلیل عاملی تأییدی، مدل اندازه‌گیری تحقیق و روایی سازه بررسی شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۷ نشان داده شده است. بار عاملی همه سؤال‌ها بالاتر از ۰,۵ است و تمام ضرایب به‌دست‌آمده معنادار (بزرگ‌تر از ۱,۹۶) که نمودار معنادار بودن همه بارهای عاملی است؛ لذا هیچ شاخصی از مدل حذف نشد.

20. Kaiser- Meyer -Olkin

21. Bartlett Test

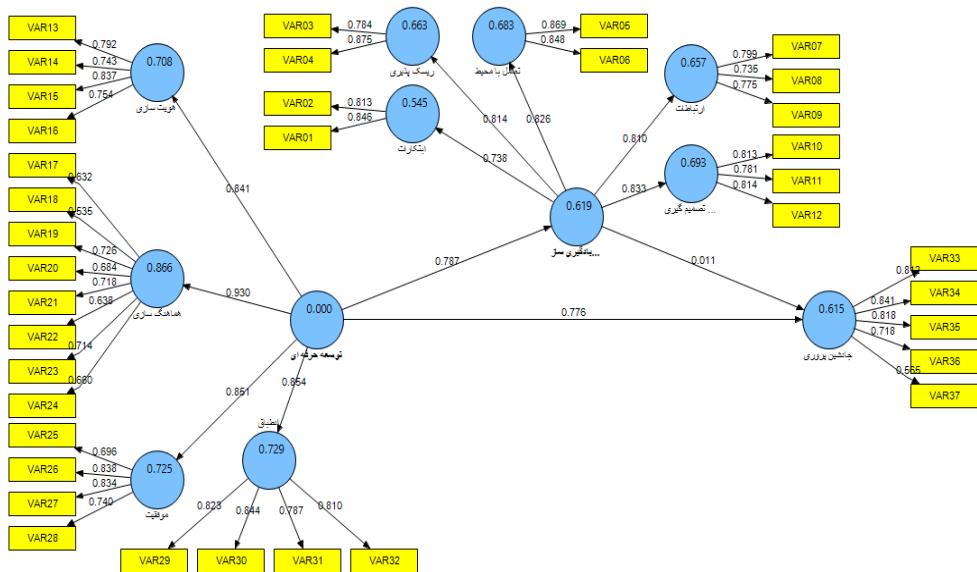
جدول ۷. بار عاملی شاخص های مرتبط با متغیرها

شاخص ها	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه
۱	۰,۸۴۶	۲۲,۵۵۷	تأیید
۲	۰,۸۱۳	۲۳,۰۷۶	تأیید
۳	۰,۸۷۵	۲۰,۴۰۱	تأیید
۴	۰,۷۸۴	۶۱,۴۵۸	تأیید
۵	۰,۸۶۹	۴۹,۲۱۹	تأیید
۶	۰,۸۴۸	۳۶,۳۱۱	تأیید
۷	۰,۷۹۹	۳۰,۹۰۳	تأیید
۸	۰,۷۳۵	۱۵,۵۱۶	تأیید
۹	۰,۷۷۵	۲۳,۸۱۶	تأیید
۱۰	۰,۸۱۳	۲۷,۷۶۷	تأیید
۱۱	۰,۷۸۱	۱۴,۲۰۴	تأیید
۱۲	۰,۸۱۴	۲۴,۳۴۶	تأیید
۱۳	۰,۷۹۲	۲۱,۴۷۲	تأیید
۱۴	۰,۷۴۳	۱۹,۸۸۴	تأیید
۱۵	۰,۸۳۷	۳۴,۷۳۴	تأیید
۱۶	۰,۷۵۴	۲۶,۳۲۰	تأیید
۱۷	۰,۶۳۲	۱۲,۶۴۳	تأیید
۱۸	۰,۵۳۵	۸,۶۲۱	تأیید
۱۹	۰,۷۲۶	۱۹,۶۲۸	تأیید
۲۰	۰,۶۸۴	۱۳,۸۱۶	تأیید
۲۱	۰,۷۱۸	۱۹,۰۲۸	تأیید
۲۲	۰,۶۳۸	۱۴,۳۸۶	تأیید
۲۳	۰,۷۱۴	۱۵,۸۶۰	تأیید
۲۴	۰,۶۸۰	۱۵,۰۰۶	تأیید
۲۵	۰,۶۹۶	۱۴,۵۴۶	تأیید

تأیید	۴۶,۸۳۱	۰,۸۳۸	۲۶
تأیید	۳۶,۰۸۵	۰,۸۳۴	۲۷
تأیید	۲۰,۴۱۲	۰,۷۳۴	۲۸
تأیید	۳۳,۱۲۰	۰,۸۲۳	۲۹
تأیید	۳۱,۰۴۵	۰,۸۴۴	۳۰
تأیید	۲۶,۵۳۹	۰,۷۸۷	۳۱
تأیید	۳۰,۴۹۸	۰,۸۱۰	۳۲
تأیید	۳۷,۷۰۲	۰,۸۱۲	۳۳
تأیید	۲۹,۹۰۹	۰,۸۴۱	۳۴
تأیید	۳۹,۲۰۵	۰,۸۱۸	۳۵
تأیید	۱۸,۱۸۷	۰,۷۱۸	۳۶
تأیید	۹,۱۸۱	۰,۵۵۵	۳۷

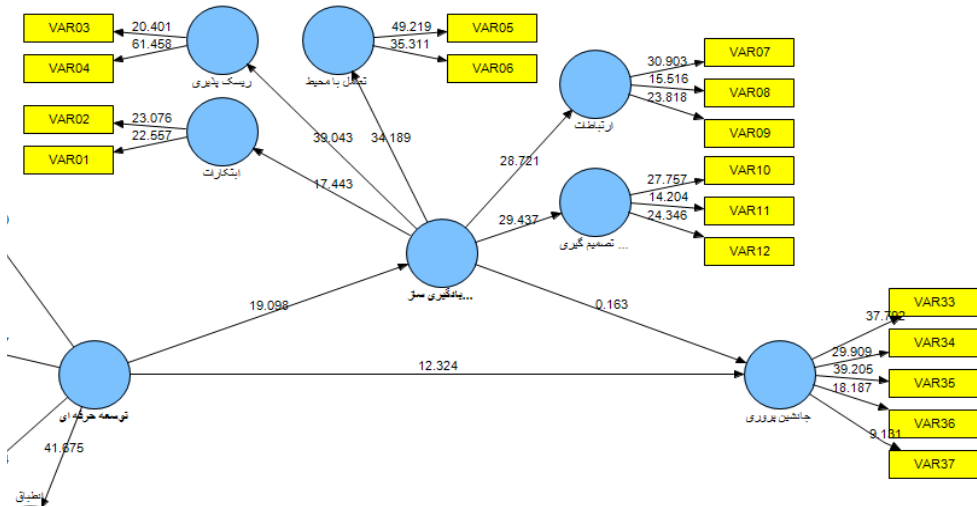
فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

(منبع: محاسبات تحقیق)



فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

شکل ۱. مدل ساختاری بر اساس تخمین



فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

شکل ۲. مدل ساختاری در سطح معناداری

## ۵-۲-۱. بررسی ضریب آلفای کرونباخ مدل اندازه‌گیری

بر اساس **جدول ۸**، مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) بیش از ۰/۵ است که روایی هم‌گرایی مقبولی را نشان می‌دهد. همچنین  $CR > AVE$  است. بنابراین این پژوهش از روایی هم‌گرایی مناسبی برخوردار است. مقدار آلفای کرونباخ برای تمام متغیرها از ۰/۷ بیشتر است که پایایی پرسش‌نامه را بیان می‌کند. از سوی دیگر پایایی ترکیبی (CR) در صورتی که برای هر سازه بیش از ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد. با توجه به **جدول ۸**، مقدار تمام متغیرها بیش از ۰/۷ است که برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود. همچنین پایایی اشتراکی برای قابلیت تعمیم‌پذیری در یک نمونه دیگر از همان جامعه در این پژوهش بیشتر از ۰/۵ است.

**جدول ۸. شاخص‌ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری متغیرها**

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	ضریب تعیین	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی	شاخص افزونگی
جانشین پروری	۰،۵۷	۰،۸۷	۰،۶۱	۰،۸۱	۰،۵۷	۰،۳۵
توسعه حرفه‌ای	۰،۵۲	۰،۹۳	-	۰،۹۳	۰،۵۲	-
یادگیری سازمانی	۰،۵۳	۰،۹۰	۰،۶۲	۰،۸۸	۰،۵۳	۰،۲۶

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

(منبع: محاسبات تحقیق)

براساس **جدول ۹**، روایی واگرایی در حد مقبولی است؛ زیرا جذر میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر متغیر بیشتر از  $\sqrt{AVE}$  هم‌بستگی آن متغیر با سایر متغیرهاست. بنابراین روایی واگرایی متغیرهای پرسش‌نامه تأیید می‌شود.

#### جدول ۹. بررسی روایی واگرا

ردیف	متغیر	۱	۲	۳
۱	جانشین‌پروری	۰/۷۶		
۲	توسعه حرفه‌ای	۰/۷۰	۰/۷۲	
۳	یادگیری سازمانی	۰/۶۲	۰/۷۱	۰/۷۳

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

(منبع: محاسبات تحقیق)

براساس **جدول ۱۰**، میانگین  $cv.com$  متغیرهای مدل اندازه‌گیری تحقیق برابر با ۰,۴۴ است که بالا بودن قدرت پیشگویی مدل را نشان می‌دهد.

#### جدول ۱۰. مقادیر CV. Com

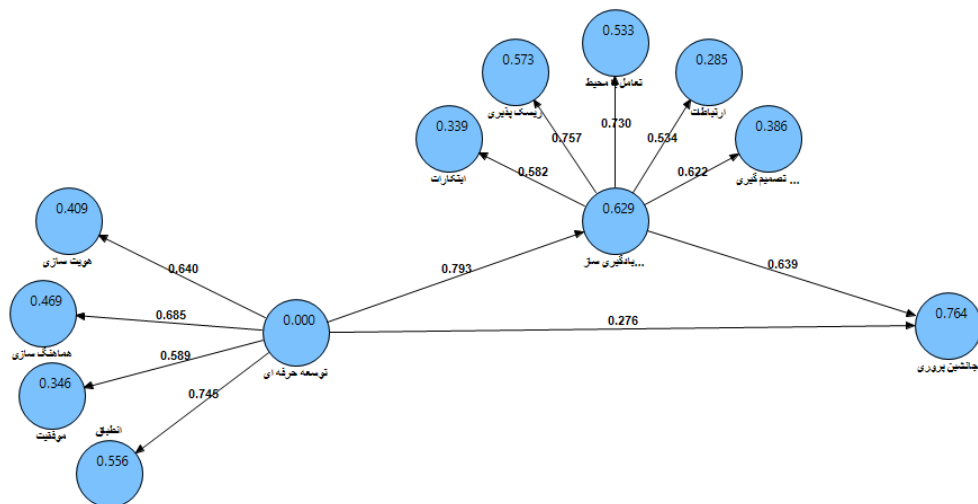
متغیر	مقدار CV Com
جانشین‌پروری	۰,۵۷
توسعه حرفه‌ای	۰,۴۲
یادگیری سازمانی	۰,۳۳

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

(منبع: محاسبات تحقیق)

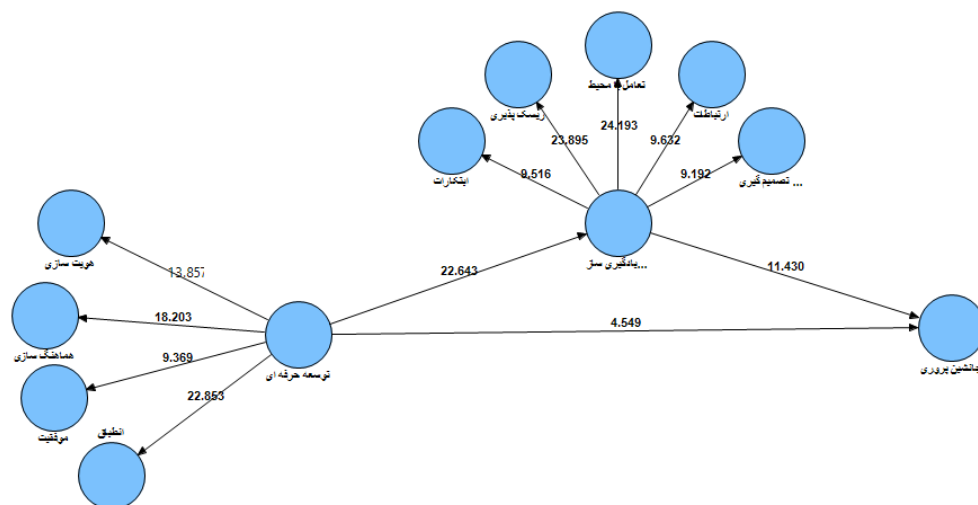
#### ۲-۲-۵. آزمون فرضیات اصلی تحقیق با تحلیل مسیر

در مدل ساختاری زیر روابط علی بین متغیرهای توسعه حرفه‌ای، یادگیری سازمانی و جانشین‌پروری ارائه شده است. مدل ساختاری تحقیق در **شکل ۳ و ۴** آمده است.



فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

شکل ۴. مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری

چنان‌که در شکل ۳ و ۴ مشاهده می‌شود، ضرایب معناداری رابطه‌ی علی بین توسعه حرفه‌ای کارکنان و چالشین پروری برابر با ۴،۵۴۹، بین توسعه حرفه‌ای کارکنان و یادگیری

سازمانی برابر با ۲۲,۶۴۳ و سرانجام ضرایب معناداری رابطه علی بین یادگیری سازمانی و جانشین‌پروری برابر با ۱۱,۴۳۰ است. بنابراین براساس **جدول ۱۱**، مدل ساختاری نشان می‌دهد تمام فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شود. برای بررسی برآزش مدل ساختاری پژوهش، ضریب تعیین متغیرهای پنهان درون‌زای مدل محاسبه می‌شود که مقادیر R<sup>2</sup>، شامل ۰,۶۲۹ برای متغیر یادگیری سازمانی و ۰,۷۶۴ برای متغیر جانشین‌پروری، بیش از ۰,۶۹۵ بود که نشان از برآزش مناسب مدل دارد.

**جدول ۱۱. نتایج آزمون فرضیات تحقیق براساس تحلیل مسیر**

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر R <sup>2</sup>	t-Value	نتیجه		
فرضیه اصلی	توسعه حرفه‌ای	یادگیری سازمانی	جانشین‌پروری	۰,۶۴۷	۱۰,۳۵۹	تأیید
فرضیه ۱	توسعه حرفه‌ای	جانشین‌پروری	۰,۲۷۶	۴,۵۴۹	تأیید	
فرضیه ۲	توسعه حرفه‌ای	یادگیری سازمانی	۰,۷۹۳	۲۲,۶۴۳	تأیید	
فرضیه ۳	یادگیری سازمانی	جانشین‌پروری	۰,۶۳۹	۱۱,۴۳۰	تأیید	

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

(منبع: محاسبات تحقیق)

### ۳-۲-۵. تحلیل و بررسی فرضیه اصلی

یادگیری سازمانی در رابطه بین توسعه حرفه‌ای کارکنان با جانشین‌پروری در مجمع تشخیص مصلحت نظام نقش میانجی دارد.

**جدول ۱۲. خروجی آزمون سوپل آنلاین**

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.793	Sobel test: 10.35925556	0.04891539	0
b 0.639	Aroian test: 10.35062468	0.04895618	0
s <sub>a</sub> 0.037	Goodman test: 10.36790808	0.04887457	0
s <sub>b</sub> 0.054	Reset all	Calculate	

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

(منبع: محاسبات تحقیق)



مقدار  $t$  حاصل از آزمون سوبل برابر با ۱۰,۳۵۹ است که به دلیل بیشتر بودن از  $\pm ۲,۵۸$  می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۹ درصد، نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین توسعه حرفه‌ای کارکنان با جانشین‌پروری معنا دار است. برای تعیین شدت اثر میانجی از آزمون و اف<sup>۲</sup> استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد توسعه حرفه‌ای با ضریب مسیر ۰,۷۹۳ و ضریب معناداری ۲۲,۶۴۳ با یادگیری سازمانی ارتباط دارد. یادگیری سازمانی نیز با ضریب مسیر ۰,۶۳۹ و ضریب معناداری ۱۱,۴۳۰ با جانشین‌پروری ارتباط دارد. همچنین توسعه حرفه‌ای با ضریب مسیر ۰,۲۷۶ و ضریب معناداری ۴,۵۴۹ با جانشین‌پروری ارتباط دارد. نتیجه آزمون مذکور نشان می‌دهد تقریباً ۶۵ درصد از اثر کل توسعه حرفه‌ای بر جانشین‌پروری به صورت غیرمستقیم با متغیر میانجی یادگیری سازمانی تبیین می‌شود.

#### ۴-۲-۵. آزمون کیفیت مدل ساختاری (Q۲)

بر اساس نتایج جدول ۱۳، مقادیر افزونگی یا ضریب تغییرات شاخص افزونگی بیشتر از سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ است و این کیفیت قوی مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

#### جدول ۱۳. مقادیر CV Red

مقدار CV Red	متغیر
۰,۳۵۸	جانشین‌پروری
۰,۴۲۹	توسعه حرفه‌ای
۰,۲۶۹	یادگیری سازمانی

#### ۵-۲-۵. آزمون GOF

پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی با آزمون GOF کنترل می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای آن بیان شد که حصول عدد ۰/۶۱ برای این مدل، نشان از برازش بسیار مناسب مدل تحقیق دارد.

## جدول ۱۴. خروجی آزمون GOF

متغیر	communality	$R^2$
جانشین‌پروری	۰,۵۷	۰,۷۶
توسعه حرفه‌ای	۰,۵۲	-
یادگیری سازمانی	۰,۵۳	۰,۶۳
میانگین	۰,۵۴	۰,۷۰
GOF	۰,۶۱	$\sqrt{AveR2 \times (Ave \text{ of } communalities)}$



(منبع: محاسبات تحقیق)

## ۶. نتیجه

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه توسعه حرفه‌ای کارکنان با جانشین‌پروری وفق بند ۵ سیاست‌های تحول نظام اداری با نقش میانجی یادگیری سازمانی در مجمع تشخیص مصلحت نظام انجام شد. مدل ارائه شده با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری و به کمک ابزار پرسش‌نامه استاندارد یادگیری سازمانی ریکاردو و همکاران (۲۰۰۷)، پرسش‌نامه استاندارد توسعه حرفه‌ای کارکنان کالهان و داویلا (۲۰۰۴) و پرسش‌نامه استاندارد جانشین‌پروری کیم (۲۰۱۶) مورد سنجش قرار گرفت.

تحلیل یافته‌های بخش ساختاری مدل نشان داد توسعه حرفه‌ای با ضریب مسیر ۰,۷۹ و ضریب معناداری ۲۲,۶۴ با یادگیری سازمانی ارتباط دارد. یادگیری سازمانی نیز با ضریب مسیر ۰,۶۳ و ضریب معناداری ۱۱,۴۳ با جانشین‌پروری ارتباط دارد. همچنین توسعه حرفه‌ای با ضریب مسیر ۰,۲۷ و ضریب معناداری ۴,۵۴ با جانشین‌پروری ارتباط دارد. براساس نتیجه آزمون، تقریباً ۶۵ درصد از اثر کل توسعه حرفه‌ای بر جانشین‌پروری به صورت غیرمستقیم با متغیر میانجی یادگیری سازمانی تبیین می‌شود. این نتایج با دستاوردهای تحقیقات رشیدپور و مهدیان (۱۳۹۹)، تورانی و دیگران (۱۳۹۷)، فرخی و دیگران (۱۴۰۰)، سرتا و گراس (۲۰۲۰)، ظفر و اختر (۱۴۰۱)، پاینه و دیگران (۲۰۱۸) و ویتو (۲۰۱۸) همسو است.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان‌دهنده ارتباط معنادار توسعه حرفه‌ای کارکنان با جانشین‌پروری، با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی است. این نتایج اطلاعات کاربردی را برای مدیران منابع انسانی مجمع تشخیص مصلحت نظام فراهم می‌کند تا با تقویت توسعه حرفه‌ای کارکنان و یادگیری سازمانی در خصوص تقویت و ارتقای جانشین‌پروری

اقدام کنند. از نتایج دیگر تحقیق رابطه توسعه حرفه‌ای کارکنان با جانشین‌پروری در مجمع تشخیص مصلحت نظام (با ضریب مسیر ۰.۲۷ و در سطح اطمینان ۹۵ درصد) است. بر این اساس، جانشین‌پروری متأثر از توسعه حرفه‌ای کارکنان است و با تقویت آن می‌توان جانشین‌پروری را در مجمع تشخیص مصلحت نظام بهبود بخشید و ارتقا داد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های رشیدی‌پور و مهدیان (۱۳۹۹)، زاهدی‌پور و دیگران (۱۴۰۰)، سرتا و گراس (۲۰۲۰)، ویتو (۲۰۱۸) و پاینه و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد.

یافته‌های این مطالعه حاکی از این است که بین توسعه حرفه‌ای کارکنان با یادگیری سازمانی در مجمع تشخیص مصلحت نظام (با ضریب مسیر ۰.۷۹۳ و در سطح اطمینان ۹۵ درصد) ارتباط هست. بر این اساس، یادگیری سازمانی متأثر از توسعه حرفه‌ای کارکنان است و با تقویت آن می‌توان یادگیری سازمانی را در مجمع تشخیص مصلحت نظام ارتقا داد. در واقع مدیران و عوامل کلیدی سازمان باید بر پدیده‌های مربوط به سازمان خود اشراف داشته باشند و نیز این آگاهی و شناخت در رفتار و عملکرد آن‌ها در مجموع سازمان نمود یابد تا بتوانند با استفاده از یادگیری سازمانی بر توسعه حرفه‌ای کارکنان اثر بگذارند (Nicolletti et al., 2019). بر این اساس، مدیران سازمان باید با اتخاذ رویکردی دقیق، در جهت توسعه حرفه‌ای کارکنان گام بردارند و به‌گونه‌ای عمل کنند که توسعه حرفه‌ای کارکنان متناسب با اهداف و راهبردهای سازمانی تعیین شده باشد. یافته‌های این مطالعه با دستاوردهای پژوهش‌های فرخی و دیگران (۱۴۰۰)، تورانی و دیگران (۱۳۹۷) و ویتو (۲۰۱۸) تناسب دارد.

از سوی دیگر یافته‌های پژوهش بیانگر این بود که بین یادگیری سازمانی با جانشین‌پروری در مجمع تشخیص مصلحت نظام (با ضریب مسیر ۰.۶۹۳ و در سطح اطمینان ۹۵ درصد) رابطه وجود دارد. نتیجه به‌دست‌آمده از آزمون این فرضیه با نتایج یافته‌های تحقیقات رشیدی‌پور و مهدیان (۱۳۹۹)، زاهدی‌پور و دیگران (۱۴۰۰)، تورانی و دیگران (۱۳۹۷)، طهوری (۱۴۰۰)، سرتا و گراس (۲۰۲۰)، خان (۲۰۱۹) و ویتو (۲۰۱۸) همخوانی دارد. بر این اساس، جانشین‌پروری متأثر از یادگیری سازمانی است و با تقویت یادگیری سازمانی می‌توان به ارتقا و بهبود جانشین‌پروری در مجمع تشخیص مصلحت نظام همت گماشت.

با توجه به تأیید تمام فرضیات می‌توان استدلال کرد که توسعه حرفه‌ای کارکنان و یادگیری سازمانی به‌میزان زیادی می‌توانند جانشین‌پروری را تحت‌الشعاع قرار دهند. اگر مدیران سازمان مورد مطالعه توسعه حرفه‌ای کارکنان و بهبود فرایندهای یادگیری سازمانی را در دستور کار قرار دهند، فرایندهای جانشین‌پروری در سازمان با موفقیت اجرا خواهد شد. نظر به اینکه مجمع تشخیص مصلحت نظام یکی از مهم‌ترین سازمان‌های دولتی کشور است، فرایندهای جانشین‌پروری در این سازمان اهمیتی شایان می‌یابد؛ زیرا خروجی‌هایی این فرایند در طیفی وسیع از فعالیت‌های نظام منابع انسانی سازمان تأثیر خواهد گذاشت.

با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر باید گفت مجمع تشخیص مصلحت نظام باید بیش از پیش بر مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و توسعه حرفه‌ای کارکنانش تأکید کند تا بتواند همگام با افزایش یادگیری سازمانی و توسعه حرفه‌ای کارکنان، فرایند جانشین‌پروری در سازمان را ارتقا بدهد.

## ۷. پیشنهادهای و محدودیت‌های پژوهش

با توجه به نتایج تحقیق مبنی بر ارتباط معنادار و قوی توسعه حرفه‌ای کارکنان با یادگیری سازمانی و جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود برای فرایند جامعه‌پذیری کارکنان قبل از استخدام و شروع به کار آنان برنامه‌ریزی کند، پشتیبان باورها، اعتقادات و ارزش‌های کارکنان باشد، با برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های جدید را در کارکنان ایجاد و تقویت کند، کارکنان را در فعالیت‌ها و تصمیم‌های سازمانی از طریق توسعه زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مشارکت دهد، کارکنان را به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان تشویق نماید و فرایندها و رویه‌های سازمانی را از طریق بازمهندسی آن‌ها بهبود بخشد.

این تحقیق نیز مانند هر پژوهشی محدودیت‌هایی داشت که یکی از آن‌ها محدودیت روایی بیرونی تحقیق بود؛ به این شرح که این پژوهش صرفاً در مجمع تشخیص مصلحت نظام انجام شد و از این‌رو امکان تعمیم نتایج آن به دیگر سازمان‌ها وجود ندارد. محدودیت ذاتی ابزار تحقیق (پرسش‌نامه) نیز یکی دیگر از محدودیت‌های تحقیق بود که در این خصوص پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از ابزارهای دیگری مثل مصاحبه استفاده شود.

## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

## References

- Abolalaei, B., & Ghaffari, A. (2017). *Future managers: theoretical foundations and practical experiences of talent identification programs and successor managers*. Publications of Industrial Management Organization. (Persain)
- Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W., & Saif, N. (2019). Organizational learning and hotel performance: The role of capabilities' hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 85(102349), 1-29. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102349>
- Asheghi, H., & Ghahramani, M. (2017). Developing professional development programs for managers and staff in the branch of monetary and banking. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 3(11), 1-20. (Persain)
- Atwood, C. (2020). *Succession planning basics*. America: American Society for Training and Development (ASTD Press).
- Barani, S., Abolhasani, F., & Najafbeygi, R. (2017). Obstacles to the transformation of the Iranian administrative system: A study in organizational culture. *Public Management Research*, 10(36), 5-30. (Persain)
- Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2013). Education system management and professional competence of managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 427-431. Retrieved from: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Bizzell, B. E. (2011). *Professional development of school principals in Virginia*. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute. Virginia: Blacksburg.
- Chuan, L., Guo-hua, C., Bang-han, Q., & Jia-Yu, B. (2015). CEO domination, growth factors and audit pricing. *Contemporary Finance & Economics*, 16(3), 110-119. <https://doi.org/10.1177/0148558X0101600303>
- Creta, A. M., & Gross, A. H. (2020). Components of an effective professional development strategy: the professional practice model, peer feedback, mentorship, sponsorship, and succession planning. *Seminars in Oncology Nursing*, 36(3), 15-25, <https://doi.org/10.1016/j.soncn.2020.151024>
- Farrokhi, E., Bagherzadeh, M. R., Tabari, M., & Mehrara, A. (2021). Challenges of implementing the succession mechanism in the public organization (Case study - Tehran Municipality). *Journal of New Attitudes in Human Geography*, 13(3), 798-821. (Persain)
- Ghasemzadeh, A., Mahdiuon, R., Hedayati, A., & Kazemzade, M. (2022). The role of professional development and work ethics, organizational commitment and tend to remain in library staff of Tabriz. *Journal of Academic Librarianship and Information Research*,

- 52(3), 81-98. (Persain)
- Heidarinejad, S., Bahrami, M., & Azmasha, T. (2012). Investigating the effect of in-service training courses on empowerment of physical education teachers. *Applied Research in Management and Life Sciences in Sports*, 2, 81-88. (Persain)
- Horn, K., & Pilkington, L. (2019). Pediatric staff nurses' conceptualizations of professional development. *Journal of Pediatric Nursing*, 45, 51-56. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2019.01.002>
- Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: the mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting & Social Change*, 76, 664-677. Retrieved from: <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/130021>
- Huang, H., Parker, R. J., Yan, Y-C.A., & Lin, Y-H. (2014). CEO turnover and audit pricing. *Accounting Horizons*, 28(2), 297-312. <https://doi.org/10.2308/acch-50706>
- Irannejad Parizi, M. (2014). *Principles of dissertation writing (from topic selection to final defense)*. Publishing Managers. (Persain)
- Johaj, M. (2020). *Organization theory* (translated into Farsi by Hassan Danaeifard). Tehran: Mehraban Book Publishing. (Persain)
- Khan Azizi, M., & Tale Pasand, S. (2017). Relationship between knowledge management strategies and individual and organizational learning capacities. *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 11(37), 111-130. (Persain)
- Khan, M. (2019). Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. *Structural Change and Economic Dynamics*, 48, 42-52. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2018.05.006>
- Khan, N. A., & Khan, A. N. (2019). What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations?. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101-391. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.003>
- Khorshid, S., & Pashazadeh, A. (2012). The effect of organizational intelligence on emotional ability and organizational learning. *Management Studies (Transformation Improvement)*, 22(69), 22-58. (Persain)
- Mirkamali, S. M., Pourkarimi, J., & Karami, M. R. (2017). The mediating role of organizational justice in explaining the relationship between the ethical leadership style of university administrators and the organizational silence of employees. *Quarterly Journal of Higher Education Research and Planning*, 23(83), 1-25. (Persain)

- Mohammad Rezaei, M., Sarlak, M. A., & Faqihi, A. (2021). Identifying and ranking the challenges of evaluating the productivity of knowledge workers by using the fuzzy Delphi method and the fuzzy hierarchical analysis method (case study: knowledge-based companies). *Management in Islamic University*, 10(2), 383-398. (Persain)
- Muharrami, A., Mahdiun, R., Qasemzadeh Alishahi, A., & Razzaqi, M. (2020). The role of digital literacy and organizational learning capacity on the job performance of educational staff. *Information Management*, 6(1), 201-222. (Persain)
- Nadi, M. A., & Yarmohammadian, M. H. (2011). Reliability, validity and fit of the five-factor model of organizational learning ability scale among faculty members of Isfahan University of Medical Sciences. *Quarterly Journal of Health Information Management, Special Issue of Health Services Management*, 8(8), 1073-1085. (Persain)
- Najaf Beigi, R. (2019). *Organization and management*. Tehran: Mehraban Nashr. (Persain)
- Nicolletti, M., Lutti, N., Souza, R., & Pagotto, L. (2019). Social and organizational learning in the adaptation to the process of climate change: The case of a Brazilian thermoplastic resins and petrochemical company. *Journal of Cleaner Production*, 226(2), 748-758. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.058>
- Paderna, R. D., Guiveses, M. L., Ong, S. J., & Tsai, J. L. (2020). Improving employee experience in a medium-sized retail chain through quality human resource management practices: Does bifurcation bias in family firms moderate the Nexus?. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 62-79. Retrieved from: <http://buscompres.com/journal-home.html>
- Payne, R. A., Hovarter, R., Howell, M., Draws, C., & Gieryn, D. (2018). Succession planning in public health: addressing continuity, costs, and compliance. *Nurse Leader*, 16(4), 253-256. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2018.05.008>
- Qasemzadeh Alishahi, A., Godly sinner, M., & Barghi, J. (2020). The role of leadership style and culture of the learning organization on the effectiveness of schools. *Applied Educational Leadership*, 1(2), 69-80. (Persain)
- Rashidpour, A., Akbari, M., & Mahdian, S. (2019). Managers' views regarding the implementation of the succession system using a competency approach among the managers of hospitals affiliated to Isfahan University of medical sciences, Isfahan, Iran. *Health Information Management*, 17(2), 60-63. (Persain)
- Saffari Zanjani, N., Kazemzadeh Bitali, M., Hassani, M., & Namazpour, M. (2017). The relationship between employees' professional development and their self-efficacy and the type of power of managers in Islamic Azad University, Urmia Branch. *General Policy Making in Management*, 27, 1-12. (Persain)

- Shen, W., & Cannella, A. (2013). Power dynamics within top management and their impacts on CEO dismissal followed by inside succession. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1195-1206. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102127>
- Skerlavaj, M., Stembergera, M., krinjara, R., & Dimovskia, V. (2007). Organizational learning culture-the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal Productivity Economic*, 106(2), 346-367. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.009>
- Tahoori, A. (2020). Investigating the effect of talent management on employee succession and self-efficacy in Hamadan Province Industry, Mining and Trade Organization. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(39), 22-40. (Persain)
- Tawhidi Asl, M. (2012). *Assessing the level of digital literacy and its effect on people's willingness to use e-government services (Case study: residents of district 14 of Tehran municipality)*. Master Thesis, Islamic Azad University, Electronic Branch (North Tehran). (Persain)
- Torani, H., Sadeghi, Z., & Namdarhajiagha, S. M. (2018). The effect of organizational learning on succession management with the mediating role of organizational commitment. *Resource Management in the Police Force*, 6(3), 57-79. (Persain)
- Tortorella, G. L., Vergara, A. M. C., Garza-Reyes, J. A., & Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: An empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 219, 284-294. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.023>
- Vito, R. (2018). Leadership development in human services: Variations in agency training, organizational investment, participant satisfaction, and succession planning. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(3), 251-266. <https://doi.org/10.1080/23303131.2017.1421284>
- Yeung, D. U. (2003). *Organizational learning capability: Keys to continuous business success in today's business environment*. New York: Oxford University Press.
- Zafar, A., & Akhtar, G. K. H. (2020). Effect of succession planning on organizational growth. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 59(1). (Persain)
- Zahedipour, M., Oladian, M., & Hosseini, S. R. (2020). Presenting the model of effective schools based on learning organization (Case study: elementary schools in Tehran). *Sociology of Education Association*, 1(2), 26-12. (Persain)