

eISSN: 2981-1554

Original Article (Quantified)

Identifying the most effective and influential dimensions of the indigenous succession model appropriate to the organizational culture in Barez Industrial Group

Mohammad Ziaei Abkenar¹ , Sanjar Salajeghe² , Mohammad Jalal kamali² 

1- Department of Public Administration, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2- Department of Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

Receive:

10 July 2025

Revise:

27 September 2025

Accept:

18 December 2025

Keywords:

Sustainable consumer behavior, good governance, digital good governance, banking industry

Abstract

The aim of this study is to present and validate a sustainable consumer behavior model based on good digital governance in the banking industry (case study: Parsian Bank). The research method is developmental-applicable in terms of target, mixed in terms of implementation method, and of descriptive-exploratory type. The statistical population in the qualitative section includes 9 experienced professors in the field of research and senior and knowledgeable managers in the banking industry and Parsian Bank across the country, selected purposefully (judgmentally); and in the quantitative section includes 358 branch managers across the country, 186 of whom were selected using the Cochran formula and simple random sampling method. The tool for collecting findings in the qualitative section is a semi-structured interview and in the quantitative section is a questionnaire. MAXQDA software was used to analyze the data in the qualitative section and SPSS, and PLS software in the quantitative section. After coding, 23 subcategories were identified, including organizational values supporting the formation of responsible behavior, Parsian Bank's macro and strategic goals, the level of education of the community and the expansion of new digital technologies at the banking level, influential factors (causal factors), providing personalized services, continuous training and awareness, reviewing digital policies, creating secure digital banking channels, and managing digital assets in the bank (pivotal factors). Considering the extracted components, the final research model explains a way to create sustainable consumer behavior and determine strategies and operational plans for the sustainable development of the country and improving bank performance.

Please cite this article as (APA): Ziaei Abkenar, M., Salajeghe, S. and kamali, M. J. (2026). Identifying the most effective and influential dimensions of the indigenous succession model appropriate to the organizational culture in Barez Industrial Group. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4(4), 131-148.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.533752.1105>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

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

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

Corresponding Author: Sanjar Salajeghe

Email: sanjar1@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Good digital governance is recognized as a key framework for aligning digital processes with sustainable development goals. Recent studies show that the effective integration of technologies such as artificial intelligence and data analytics into banking systems not only increases operational efficiency, but also plays a decisive role in shaping sustainable consumer behavior. In particular, the report (Wang & Zhang, 2025) emphasizes that the use of artificial intelligence in integrating ESG (environmental, social and governance) data with banking decision-making processes leads to improved transparency and accountability (Wang & Zhang, 2025). On the other hand, research of Stauropoulou et al. (2023) shows that online banking plays a pivotal role in increasing financial inclusion and empowering underserved communities through personalized financial management tools by reducing access barriers. These findings suggest that designing digital systems based on good governance principles can lead to building customer trust and loyalty. Another study by Khosrpour et al. (2024) emphasizes the need to adopt digital transformation governance frameworks in commercial banks and proposes the “self-empowerment” strategy as an efficient model for coordinating between centralized and decentralized structures. Also, changes in lifestyle and the emergence of new technologies have led to different needs of customers who demand personalized services. In this competitive industry, banks must have strategies to maintain their competitive position. Good digital governance can improve consumer behavior by communicating with customers in a two-way manner and conveying necessary information about sustainable financial solutions to customers (Lucas & Basuki, 2015). By using digital technologies, banks can provide faster services and more diverse products, which increases customer interaction with the bank. In this regard, there are theoretical gaps about the role of good digital governance in the banking industry and its impact on sustainable consumer behavior. Also, differences in the definition and interpretation of sustainable consumer behavior can lead to a variety of perceptions and theoretical gaps among researchers (Zulfikar et al. 2020).

The present article, focusing on Parsian Bank as a case study, seeks to combine research findings in the field of digital governance and sustainable consumer behavior to present a new model that is capable of adapting to rapid technological developments and increasing stakeholder expectations. Accordingly, the present study seeks to answer the following question: How does the presentation and validation of a sustainable consumer behavior model based on good digital governance in the banking industry look like in Parsian Bank?

Theoretical Framework

Sustainable Consumer Behavior

Sustainable consumer behavior refers to the conscious and intentional actions of individuals as consumers to minimize the negative environmental, social, and economic impacts associated with their purchasing decisions. This includes choices that support sustainable practices, products, and businesses with the aim of promoting environmental protection, social equity, and economic well-being. By adopting this behavior, individuals can contribute to positive changes that create a more sustainable and just society (Milfont & Markowitz, 2016).

Digital Governance

Digital governance includes strategies and methods for managing and optimizing advertising activities, content marketing, digital public relations, data analytics, and customer communications. These actions help businesses improve, strengthen customer relationships, and ultimately increase sales and profitability. For example, using data analytics to better

understand business strengths and weaknesses, identify customer behavior patterns, and optimize marketing strategies is an important aspect of digital governance in the marketing space. In general, digital governance in the marketing space plays a fundamental role in customer engagement, advertising, and online sales, and provides businesses with enormous opportunities to improve performance and growth (Shmok, 2022).

Mohammadi et al. (2024) examined the design of a regulatory model based on sustainable development governance. They believe that the governance-based monitoring model for sustainable development includes three overarching themes (contextual, content, and monitoring) and five organizing themes (policy-based factors, economic factors, social factors, audit and reporting factors, and environmental factors) and 28 basic themes (formulation and implementation of economic, environmental, and social development policies, annual GDP growth, full employment, transparency, fiscal discipline, economic stability, social justice, access to renewable energy, combating desertification, waste management, sustainable forest management, sustainable use of financial resources and terrestrial ecosystems, reducing air pollution, minimizing the release of hazardous chemicals, poverty alleviation, social responsibility, combating corruption, health, intergenerational commitments, education, participation, promoting security, public welfare, budget and analytical reports, and audit reports).

Hael et al. (2024) examined the trends in the literature on consumer behavior and sustainability: insights from a bibliometric analysis approach. They concluded that the three components The main ones, namely attitude, mental norms and perceived behavioral control, together shape the behavioral intentions of the individual and behavioral intention is the closest determinant of human social behavior and can have a significant impact on prediction.

Research Methodology

The research method is developmental-applicable in terms of its purpose, mixed in terms of implementation method, and descriptive-exploratory. The statistical population in the qualitative section includes 9 experienced professors in the field of research and senior and knowledgeable managers in the banking industry and Parsian Bank nationwide, which were selected purposefully (judgmentally) and in the quantitative section includes 358 branch managers nationwide, 186 of whom were selected using the Cochran formula and simple random sampling method. The tool for collecting findings in the qualitative section is a semi-structured interview and in the quantitative section is a questionnaire.

Research Findings

MAXQDA software was used to analyze data in the qualitative section and SPSS and PLS software were used in the quantitative section. After coding, 23 subcategories were identified, including organizational values supporting the formation of responsible behavior, Parsian Bank's macro and strategic goals, the level of education of the community and the expansion of new digital technologies at the banking level, influencing factors (causal factors), providing personalized services, continuous training and awareness, reviewing digital policies, creating secure digital banking channels, and managing digital assets in the bank (central factors). Considering the extracted components, the final research model explains a way to create sustainable consumer behavior and determine strategies and operational plans for the sustainable development of the country and improving bank performance.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of presenting and validating a model of sustainable consumer behavior based on good digital governance in the banking industry (case study: Parsian Bank). These results are consistent with the results of Mohammadi et al. (2024), Hael et al. (2024), Akpan Obong et al. (2023), Rezaei Lori et al. (2022), Husta & Zabkar (2021), Al-Ansari et al. (2021), Velenduck et al. (2017), Wu et al. (2016). Rezaei Lori et al. (2022) stated that; holistic responsibility is a factor for the formation of good governance and along with it, knowledge linkage, innovation platforms and innovative actions lead to sustainable development in social, economic and environmental dimensions.

According to the research results, the following suggestions were made:

Parsian Bank should evaluate and continuously improve its integrated channels by receiving consumer feedback periodically with the aim of their participation in the digital service improvement processes. This can be done through surveys, online comments or in-app feedback systems.

شناسایی اثرگذارترین و اثرپذیرترین ابعاد مدل بومی جانشین‌پروری متناسب با فرهنگ سازمانی در گروه صنعتی بارز

محمد ضیائی آبکنار^{ID}، سنجر سلاجقه^{ID}، محمد جلال کمالی^{ID}

گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی اثرگذارترین و اثرپذیرترین ابعاد مدل بومی جانشین‌پروری متناسب با فرهنگ سازمانی در گروه صنعتی بارز می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کمی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را ۱۵ نفر از مدیران ارشد، کارشناسان منابع انسانی و اعضای هیئت مدیره گروه صنعتی بارز تشکیل دادند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله برفی انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. برای تجزیه و تحلیل از روش دیمتل، استفاده شد. نتایج نشان داد که ده عامل مؤثر یعنی ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی، فرهنگ یادگیری و توسعه، تعامل و همکاری سازمانی، فرآیندها و ساختار سازمانی، توسعه مهارت‌ها و منابع انسانی، سیستم‌های انگیزشی و مشارکت، انعطاف‌پذیری و مدیریت دانش، ویژگی‌های فردی و شخصیتی، مهارت‌های حرفه‌ای و مدیریتی و انعطاف‌پذیری و توان مدیریتی توسط خبرگان تأیید شدند. یافته‌ها نشان داد شاخص تعامل و همکاری سازمانی اثرپذیرترین شاخص و نیز ویژگی‌های فردی و شخصیتی اثرپذیرترین شاخص می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۹ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۰۵ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۷ آذر ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

جانشین‌پروری،
فرهنگ سازمانی،
توسعه استعدادها،
نگرش‌های سازمانی،
گروه صنعتی بارز

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): ضیائی آبکنار، محمد، سلاجقه، سنجر و کمالی، محمد جلال. (۱۴۰۴). شناسایی اثرگذارترین و اثرپذیرترین ابعاد مدل بومی جانشین‌پروری متناسب با فرهنگ سازمانی در گروه صنعتی بارز. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۴(۴)، ۱۳۱-۱۴۸.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.533752.1105>



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

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

نویسنده مسئول: سنجر سلاجقه

ایمیل: sanjar1@iau.ac.ir

مقدمه

در عصر کنونی، سازمان‌ها با موجی از تحولات مواجه هستند که نیازمند بازنگری در الگوهای مدیریت سنتی است (Naji & Alirezaei, 2025). نیروی انسانی یکی از منابع مهم و اساسی سازمان‌ها قلمداد می‌شود و سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود، نیازمند نیروی انسانی متخصص و متعهد می‌باشند (Babaei Meybodi & Alirezaei, 2020) در سال‌های اخیر، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از ارکان اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها مطرح شده است. این برنامه به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که در مواجهه با تغییرات ناگهانی در سطوح مدیریتی، بحران‌های احتمالی را کاهش دهند و از تداوم فرآیندهای حیاتی سازمان اطمینان حاصل کنند. اهمیت این مسئله زمانی پررنگ‌تر می‌شود که سازمان‌ها با کمبود نیروهای متخصص و مدیران توانمند مواجه می‌شوند، زیرا فقدان جایگزین‌های شایسته برای پست‌های کلیدی می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری، ایجاد ناامیدی در کارکنان و حتی خروج نیروهای کلیدی از سازمان گردد. در بررسی‌های اخیر، تنها ۵۰ درصد از سازمان‌ها برنامه‌های منسجم جانشین‌پروری دارند و بسیاری از آن‌ها با مشکلات جدی در شناسایی و پرورش استعدادها داخلی مواجه هستند. این امر نشان می‌دهد که حتی سازمان‌هایی که برنامه‌ای برای جانشین‌پروری دارند، در اجرا و بکارگیری آن ناکارآمد عمل می‌کنند و از مزایای واقعی این برنامه بهره‌مند نمی‌شوند (CPS HR Consulting, 2025).

تحقیقات نشان می‌دهد که یکی از اصلی‌ترین موانع اجرای موفق برنامه‌های جانشین‌پروری، محدودیت منابع مالی و بودجه‌ای در سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های دولتی است. منابع مالی ناکافی باعث می‌شود بسیاری از برنامه‌ها نیمه‌کاره رها شوند یا به شیوه‌ای ناکارآمد اجرا شوند. در سازمان‌های دولتی، که معمولاً با ساختارهای پیچیده و سلسله‌مراتب گسترده مواجه هستند، فقدان بودجه کافی می‌تواند تأثیر منفی بر کیفیت آموزش و توسعه مدیران آینده بگذارد. علاوه بر محدودیت مالی، نبود مدل‌های بومی‌شده که با فرهنگ، ساختار و نیازهای خاص هر سازمان تطبیق داشته باشد، از دیگر مشکلات اساسی است. مدل‌های بومی‌سازی شده باعث می‌شوند که فرآیند جانشین‌پروری با واقعیت‌های سازمان و ظرفیت‌های داخلی همخوانی داشته باشد و امکان شناسایی دقیق استعدادها و توسعه آن‌ها فراهم گردد (Pillai & Williams, 2023).

علاوه بر چالش‌های مالی و مدل‌سازی، فقدان آگاهی کافی مدیران منابع انسانی درباره فرآیندهای جانشین‌پروری یکی دیگر از موانع مهم است. گزارش‌ها نشان می‌دهند که تنها ۵۱ درصد از مدیران منابع انسانی با مفاهیم و اقدامات مربوط به جانشین‌پروری و استعدادیابی آشنا هستند و فقط ۲۱ درصد از آن‌ها این برنامه را به‌صورت رسمی و منظم اجرا می‌کنند. عدم شناخت کافی از این فرآیند باعث می‌شود که سازمان‌ها به‌طور غیرموثر استعدادهای درون‌سازمانی خود را توسعه دهند و در نتیجه جایگزین‌های مناسب برای موقعیت‌های کلیدی فراهم نشود. این واقعیت نشان می‌دهد که علاوه بر منابع مالی و مدل‌های بومی، آموزش و ارتقای دانش مدیران منابع انسانی یک عنصر حیاتی در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری است (Rosenthal & Rosen, 2025).

امروزه اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از شیوه کار قدیمی مانند سطح پایین درگیری کارکنان به سمت فرایندهای مشارکتی و حمایتی‌تر حرکت کرده است که در آن کارمندان فرصت‌هایی برای پیشرفت مهارت، دانش و نگرش کسب می‌کنند (Alirezaei et al., 2022). مزیت‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تنها محدود به تأمین مدیران جایگزین نیست،

بلکه می‌تواند انگیزه و رضایت شغلی کارکنان را نیز افزایش دهد. کارکنانی که می‌بینند سازمان برای توسعه و ارتقای آن‌ها برنامه‌ریزی می‌کند، احساس ارزشمندی و تعلق بیشتری به سازمان پیدا می‌کنند. این مسئله می‌تواند به کاهش نرخ خروج کارکنان، افزایش بهره‌وری و بهبود فرهنگ سازمانی منجر شود. از سوی دیگر، داشتن برنامه جانشین‌پروری باعث می‌شود که سازمان‌ها در مواجهه با شرایط بحرانی و تغییرات ناگهانی بازار، سریع‌تر واکنش نشان دهند و تصمیم‌گیری‌های راهبردی موثرتری داشته باشند. سازمان‌هایی که فاقد برنامه جانشین‌پروری هستند، در مواجهه با چنین شرایطی معمولاً واکنش‌های منفعلانه نشان می‌دهند که می‌تواند به زیان‌های مالی و تضعیف جایگاه رقابتی آن‌ها بینجامد (Betterworks, 2024).

با توجه به اهمیت بالای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل جانشین‌پروری متناسب با گروه صنعتی بارز، تلاش می‌کند تا با بررسی دقیق چالش‌ها و موانع موجود در سازمان‌های دولتی و صنعتی، راهکارهای علمی و عملی ارائه دهد. این تحقیق نه تنها به شناسایی نقاط ضعف موجود می‌پردازد، بلکه با ارائه چارچوبی جامع برای طراحی برنامه‌های جانشین‌پروری، کمک می‌کند تا استعداد‌های درون‌سازمانی شناسایی و پرورش داده شوند. بدین ترتیب، سازمان قادر خواهد بود تا در بلندمدت از مدیران شایسته و آماده برای پست‌های کلیدی خود بهره‌مند گردد و به طور همزمان با کاهش خطر بحران‌های مدیریتی، به افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی نیز دست یابد (SCIRP, 2024). در کشورهایی مانند ایران، با توجه به ساختارهای دولتی و پیچیدگی‌های موجود در نظام اداری، توجه به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان‌های دولتی به دلیل محدودیت‌های منابع مالی و انسانی، نیازمند راهکارهایی هستند که بتوانند با استفاده از منابع موجود، نیروی انسانی مورد نیاز خود را در آینده تأمین کنند. در این راستا، طراحی مدل‌های بومی و متناسب با فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان یک راهکار مؤثر مطرح شود. در گروه صنعتی بارز، با توجه به ویژگی‌های خاص این سازمان، از جمله مشاغل سخت و زیان‌آور و میانگین سنی بالای مدیران، ضرورت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بیش از پیش احساس می‌شود. این گروه صنعتی می‌تواند با طراحی و اجرای مدل‌های مناسب جانشین‌پروری، ضمن تأمین نیروی انسانی مورد نیاز خود، به ارتقای بهره‌وری و کارایی سازمان نیز دست یابد. در نهایت، می‌توان گفت که نیروی انسانی به عنوان قلب تپنده هر سازمان، نقش حیاتی در تحقق اهداف و استراتژی‌های آن دارد. مدیریت منابع انسانی با برنامه‌ریزی دقیق و استراتژیک می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در مسیر رشد و توسعه پایدار گام بردارند. بنابراین با توجه به مطالب فوق سؤال اصلی پژوهش این است که اثرگذارترین و اثرپذیرترین ابعاد مدل بومی جانشین‌پروری متناسب با فرهنگ سازمانی در گروه صنعتی بارز چه می‌باشد؟

ادبیات نظری

جانشین‌پروری

جانشین‌پروری، فرایندی است که طی آن نیروهای مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده بالا و کلیدی سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند. امروزه، مدیریت جانشین‌پروری از راه فرایندی انجام می‌پذیرد که مدیریت استعدادها نام دارد. از راه این فرایند، استعداد‌های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب‌های کلیدی در سال‌های آینده شناسایی می‌شود و آنان از راه برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی بتدریج برای به عهده گرفتن این

مشاغل و مسئولیتها آماده می‌شوند (Rahimi & Sadeqiarani, 2023). جانشین پروری نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است. جانشین پروری سازمانی یک نوع برنامه ریزی است که هم جانشین رهبری و هم نسل بعد را به طور منظم پرورش می‌دهد (Amini Dehaghi et al, 2023). اساساً جانشین پروری فرآیندی دانش محور بوده و محصول و نتیجه کاربست دانش است. تحولات فناوری جهانی شدن نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌ها، فشرده کاهش وفاداری در کارکنان جابجایی جهانی سازی تمایل به اقتصادی دانش محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز تغییرات فزاینده تنوع نیروی کار تغییر در سلیق و انتظارات کارکنان و غیره ضرورت جانشین پروری را تشدید می‌کند (Beygi et al, 2022). جانشین پروری راه خوبی برای شرکت‌هاست تا اطمینان حاصل کنند که کسب و کارها موجب ارتقا و پیشرفت همه کارکنان می‌گردد نه فقط آنهایی که در سطوح مدیریتی یا اجرایی هستند (Milaninejad & Jalalundi, 2023). جانشین پروری یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد می‌باشد که می‌تواند موجب حفظ استعداد از درون سازمان گردد و سازمان را از مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع محیطی مطمئن نماید (Mohammadi Dayani et al, 2022).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها، عقاید و رفتار کارمندان سازمانی را در بر می‌گیرد (Turki et al., 2022). فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت سازمان بوده و زیربنای اساسی برای تحول و تغییر تلقی می‌شود و مدیران باید رابطه آن را با فرهنگ ملی درک کرده و با بهره‌گیری از نقش استراتژیک آن در انسجام سازمانی بکوشند. فرهنگ سازمانی مجموعه درهم تنیده‌ای از مفروضات اساسی، استنباط مشترک و خرد جمعی است که در بستر تجارب و یافته‌های قبلی در مواجهه با مسائل درونی یا بیرونی شکل می‌گیرد و به مثابه چراغی راهنما و منبعی نیروبخش در شکل دهی به رفتار کارکنان و معماری حال و آینده سازمان ایفای نقش می‌کند (Mohammadiyan & Shahsavari, 2019). فرهنگ سازمانی عبارت است از طرز تلقی و نحوه چگونگی کار کردن در سازمان است که در برگیرنده عقاید و باورهای سازمانی است که در فرایند زمانی پس از آشکار شدن در میان کارکنان نهادینه و درونی می‌شود (Olyaei Faizabadi et al, 2023). فرهنگ سازمانی، شیوه مناسب رفتار در درون سازمان را تعریف می‌کند این فرهنگ متشکل از اعتقادات و ارزشهای مشترک میان کارکنان است که رهبر سازمان مربوطه معین می‌شوند و از طریق روش مختلف توسعه پیدا می‌کنند و تقویت می‌شوند در نهایت ادراکات رفتارها و درک کارکنان سازمان را شکل می‌دهند (Davis, 2016). فرهنگ سازمانی شامل انتظارات تجربیات فلسفه و همچنین ارزشهایی است که رفتار اعضا را راهنمایی می‌کند و در تصویر شخصی از اعضاء عملکردهای درونی، تعاملات با جهان خارج و انتظارات آینده بیان می‌شود فرهنگ مبتنی بر نگرشها، اعتقادات آداب و رسوم و قوانین مکتوب و نانوشته مشترک است که به مرور زمان تدوین شده و معتبر تلقی می‌شوند (Landran Esfahani & Heydari, 2023).

پیشینه پژوهش

(Sedighi et al, 2025) به بررسی طراحی مدل جانشین‌پروری مبتنی بر استعداد افراد با رویکرد شایسته‌سالاری در سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان آذربایجان شرقی پرداختند. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که جانشین‌پروری

مبنتی بر استعداد دربرگیرنده هشت مقوله اصلی است: تعهد اخلاقی و حرفه‌ای، ساختار و فرآیندهای سازمانی، شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و مدیریت استعداد. یافته‌های کمی نیز بیانگر آن بود که «تعهد اخلاقی» و «شایستگی فردی» بیشترین اهمیت را داشته و «مدیریت استعداد» کمترین اهمیت را داراست. افزون بر این، نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری برازش مناسب مدل پیشنهادی را تأیید کرد. در نهایت، مدل طراحی شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی علمی و بومی، زمینه‌ساز ارتقای نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های بخش عمومی باشد و با تقویت شایسته‌سالاری و توسعه استعدادها، به بهبود کارآمدی و پایداری سازمانی منجر شود.

(Nurinaya & Mehrumi, 2025) به بررسی ادغام ارزیابی استراتژی رهبری و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آماده‌سازی رهبران آینده سازمان‌ها پرداختند. نتایج نشان داد که سازمان‌هایی که این دو را ادغام می‌کنند، موقعیت بهتری برای تضمین تداوم رهبری دارند.

(Baker, 2025) به بررسی آمار برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای کوچک ایالات متحده پرداختند. یافته‌ها نشان داد که بیش از دو سوم از مالکان کسب‌وکارهای کوچک قصد بازنشستگی در دو سال آینده را دارند و بدون برنامه‌ریزی مناسب، این کسب‌وکارها با چالش‌هایی مواجه خواهند شد.

(Scott & Madden, 2025) به اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سال ۲۰۲۵ پرداخته است. نتایج نشان داد که بدون چارچوب و فرآیند مناسب برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، سازمان‌ها با مشکلاتی در حفظ نیروی کار، ثبات عملیاتی و نتایج مالی مواجه خواهند شد.

(Al Hajri, 2024) در مطالعه‌ای به تحلیل روندهای پژوهشی در زمینه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه رهبری در پرستاری از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ پرداخته است. نتایج نشان داد که کشورهای مختلف با میزان‌های متفاوتی در این حوزه مشارکت داشته‌اند و نیاز به تحقیقات بیشتر در کشورهای در حال توسعه احساس می‌شود.

(Sona, 2024) به بررسی استراتژی‌های مؤثر در اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداخته است. یافته‌ها نشان داد که تعریف نقش‌های رهبری کلیدی، شناسایی کاندیداهای با پتانسیل بالا، توسعه قدرت رهبری و ایجاد فرهنگ تحرک داخلی از جمله مراحل کلیدی در این فرآیند هستند.

(Maroga et al, 2024) در تحقیقی با هدف این تحقیق بررسی نقش میانجی‌گری برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بین رهبری خود و تمایل به ترک خدمت در یک سازمان دولتی بود. یافته‌ها نشان داد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند تمایل به ترک خدمت را کاهش دهد.

(Tavakoli et al, 2024) به بررسی هدف این پژوهش الگویابی مدیریت استعدادها با رویکرد جانشین‌پروری در بانک سپه با استفاده از روش فراترکیب پرداختند. در مرحله تحلیل داده‌ها در مجموع، ۴۲ شاخص، ۲۰ مؤلفه و ۶ بعد شناسایی شدند. در این مطالعه بر اساس یافته‌های پژوهش، ابعاد اصلی مدیریت استعداد شامل شناسایی استعدادها، ارزیابی مستمر، حفظ استعدادها، استراتژیک، مدیریت جانشین‌پروری، جانشین‌پروری مشارکتی و توسعه مهارت‌های مدیران و کارکنان مستعد برای آینده است.

(Khodaparast et al, 2024) به بررسی واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان های آموزش محور با رویکرد فراترکیب پرداختند. نتایج نشان داد که ۷ کد ۵۳ مفهوم و ۲۴ مقوله تعیین و شناسایی شد که کدها شامل (شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، تعیین خط مشی جانشین پروری، بسترسازی ارزشی، حمایت و پشتیبانی سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، آموزش و بهسازی استعدادها) می‌باشد.

(Amini Dehaghi et al, 2023) پژوهشی با هدف تحلیل بر پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان انجام دادند. با روش الگوسازی ساختاری - تفسیری، الگوی نهایی ارائه شد. الگوی به دست آمده در مجموع شامل ۱۶ مؤلفه به عنوان پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان در دو مرحله تعامل گرایی و ساختار گرایی بود. بنابراین جهت نهادینه‌سازی جانشین پروری در مدیریت ورزش بانوان علائق و طرز فکر زنان نسبت به پست‌های مدیریتی ارزیابی شود، فعالیت‌های مدیریتی زنان در ورزش رصد شود، افرادی متمایل به پست‌های مدیریتی شناسایی شوند و در نهایت طرز عملکرد زنان در پست‌های مدیریتی جهت ارائه بازخورد مثبت و تقویت تصویر مثبت از مدیریت زنان بررسی و منعکس شود.

(Rahimi & Sadeqiarani, 2023) پژوهشی با هدف طراحی و تبیین نظام مدیریت جانشین پروری در صنعت آب و فاضلاب کاشان انجام دادند. فاز اول شامل شناسایی شایستگی‌ها از منابع علمی دانشگاهی و همچنین منابع شرکت آب و فاضلاب بوده است که هشتاد شایستگی در این مرحله شناسایی شد. در فاز دوم، شاخص‌های شناسایی شده، مورد ارزیابی مدیران و نخبگان شرکت آب و فاضلاب قرار گرفت که با استفاده از روش تحقیق دلفی، با ۳۳ شاخص شایستگی، مدل شایستگی مدیران شرکت آب و فاضلاب طراحی شد که شامل شایستگی‌های فردی، مدیریتی و شغلی بود. در فاز سوم به تفکیک چهار جایگاه مدیریتی در شرکت، شایستگی‌های شناسایی شده برای اولویت بندی، مورد نظرخواهی قرار گرفتند که با استفاده از تکنیک چند معیاره تاپسیس، اولویت بندی به تفکیک جایگاه‌ها انجام شد. همچنین وضعیت کلی شرکت آبفای کاشان بر اساس شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های مدیریتی-سازمانی نشان‌گر این است که شرکت آبفای کاشان در شایستگی‌های تعلق و وفاداری سازمانی، هوش اخلاقی و تعهد کاری بیشترین امتیاز و در شایستگی جانشین پروری و مدیریت افراد، مدیریت عملکرد و مدیریت پروژه کمترین امتیاز را دارا می‌باشد.

(Janahmadigol et al, 2023) به بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های دولتی پرداختند. نتایج تحقیق منجر به شناسایی ۴۱ عامل مؤثر از تعداد ۵۳ عامل مورد بررسی تحقیق بر جانشین پروری در سازمان‌ها شد. سازمان‌ها، با شناخت و استفاده از این عوامل، می‌توانند زمینه تصمیم‌گیری مؤثر جانشین پروری را فراهم آورند. در نتیجه با اعمال راهبردهای مناسب در انتخاب جانشین برای پست‌های کلیدی باعث بهبود رهبری و مدیریت عملکرد در سازمان شوند.

روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کمی می‌باشد. جامعه آماری بخش کیفی شامل مدیران ارشد، کارشناسان منابع انسانی و اعضای هیئت مدیره گروه صنعتی بارز بود. هدف از انتخاب این افراد بهره‌گیری

از تجربه‌های عملی، دانش سازمانی و آگاهی عمیق آنان از فرآیندهای مدیریت استعداد و فرهنگ سازمانی بود. نمونه‌گیری به روش هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله برفی انجام شد؛ بدین معنا که پس از مصاحبه با افراد اولیه، شرکت کنندگان بعدی بر اساس معرفی و پیشنهاد آنها انتخاب شدند. در این تحقیق، تعداد ۱۵ نفر به عنوان نمونه نهایی در نظر گرفته شدند. تحلیل داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. از نظر جمع‌آوری داده‌ها شامل دو فاز کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش دیمتل استفاده شد. تکنیک دیمتل که اولین بار آن را دانشمندان آمریکایی در بین سال‌های ۱۹۲۶ تا ۱۹۷۲ ارائه کردند، روشی برای حل مسائل پیچیده بود. این تکنیک بر اساس تئوری گراف ساخته شده بود که قادر بود مسائل را با روشی ساده حل کند. روش دیمتل فازی با استفاده از متغیرهای زبانی فازی، تصمیم‌گیری را در شرایط عدم اطمینان محیطی آسان می‌کند. این تکنیک می‌تواند همه مشکلات پیش روی سازمان‌ها را با به کارگیری تصمیم‌گیری گروهی در شرایط فازی حل کند (Quan, 2011). افزون بر آن این تکنیک می‌تواند همه مشکلات سازمان‌ها را با به کارگیری تصمیم‌گیری گروهی در شرایط فازی حل کند.

یافته‌های پژوهش

با استفاده از نظر پانزده نفر از خبرگان به مقایسه و تعیین برتری هر یک از این ده عامل پرداخته شد. از خبرگان خواسته شد که نظر خود را در مورد ارجحیت هر یک از این عوامل بر یکدیگر را بر اساس یک متغیر زبانی اعلام کنند. برتری این کار نسبت به بیان نظر خبرگان به صورت یک عدد این است که با استفاده از این روش اعلام نظر خبرگان می‌تواند نظر خود را به صورت یک بازه عددی بیان کنند و به نوعی عدم قطعیت موجود را در نظر بگیرند. به همین دلیل از مفهوم فازی در این پژوهش استفاده شده است. در نهایت با استفاده از تکنیک دیمتل فازی به دسته بندی این عوامل پرداخته شد. گام‌های این تکنیک به شرح زیر است: (Reyes, 2011).

گام‌های تکنیک دیمتل فازی

گام اول، طراحی معیارهای زبانی فازی

در این مرحله نیازمند تعیین معیارهایی برای تصمیم‌گیری است. برای رفع عدم اطمینان باید این معیارها را با توجه به معیارهای زبانی در اختیار تصمیم‌گیرنده گذاشت تا با توجه به این معیارها، عوامل با هم مقایسه شوند (Reyes, 2011).

گام دوم، ساخت نظرسنجی از پاسخ دهندگان

در این گام از هر پاسخ دهنده خواسته می‌شود، اقدام به مشخص کردن اثر هر معیار بر معیار دیگر کند. نماد \tilde{o}_{ij} نشان دهنده نظر پاسخ دهنده در مورد اثر عامل i بر عامل j است. برای هر $j=i$ در ماتریس‌ها عدد صفر قرار داده می‌شود. برای هر پاسخ دهنده یک ماتریس $n \times n$ که باید در آیه‌های فازی باشد به عنوان $\tilde{o}^p = [\tilde{o}_{ij}^p]$ تعریف می‌شود، در اینجا p تعداد پاسخ دهندگان و n تعداد عامل‌های مورد مطالعه است؛ بنابراین، $\tilde{o}^1, \tilde{o}^2, \tilde{o}^3, \dots, \tilde{o}^p$ ماتریس‌هایی از p تعداد پاسخ دهنده خواهیم داشت.

گام سوم، ساخت ماتریس تصمیم گیری اولیه (δ)

گام سوم، ساخت ماتریس تصمیم گیری اولیه (δ) است و در حقیقت از میانگین ساده نظرات همه افراد استخراج می شود که در آن ${}_{ij}\tilde{\delta} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$ ابعاد فازی مثلثی هستند.

$${}_{ij}\tilde{\delta} = \frac{1}{p} \times \sum_{p=1}^p \tilde{a}_{ij}^p \quad (1)$$

$$\tilde{\delta} = \begin{bmatrix} \tilde{\delta}_{11} & \tilde{\delta}_{12} & \tilde{\delta}_{13} & \dots & \tilde{\delta}_{1n} \\ \tilde{\delta}_{21} & \tilde{\delta}_{22} & \tilde{\delta}_{23} & \dots & \tilde{\delta}_{2n} \\ \tilde{\delta}_{31} & \tilde{\delta}_{32} & \tilde{\delta}_{33} & \dots & \tilde{\delta}_{3n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{\delta}_{m1} & \tilde{\delta}_{m2} & \tilde{\delta}_{m3} & \dots & \tilde{\delta}_{mn} \end{bmatrix} \quad (2)$$

گام چهارم، ماتریس نرمالیز

در گام چهارم اقدام به محاسبه ماتریس نرمالیز شده (\tilde{z}) می شود (ماتریس ۴-۴). برای به دست آوردن ماتریس نرمالیزه شده از فرمول های (۲)، (۳) و (۴) استفاده می شود.

$$h=l, m, u \tilde{H}_{ij} = \frac{\tilde{z}_{ij}}{r} = \frac{l'_{ij}}{r}, \frac{m'_{ij}}{r}, \frac{u'_{ij}}{r} = (l''_{ij}, m''_{ij}, u''_{ij}) \quad (2)$$

$$r = \max_{1 \leq i \leq n} (\sum_{j=1}^n u_{ij}) \quad (3)$$

$$\tilde{z} = \begin{bmatrix} \tilde{z}_{11} & \tilde{z}_{12} & \tilde{z}_{13} & \dots & \tilde{z}_{1n} \\ \tilde{z}_{21} & \tilde{z}_{22} & \tilde{z}_{23} & \dots & \tilde{z}_{2n} \\ \tilde{z}_{31} & \tilde{z}_{32} & \tilde{z}_{33} & \dots & \tilde{z}_{3n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{z}_{m1} & \tilde{z}_{m2} & \tilde{z}_{m3} & \dots & \tilde{z}_{mn} \end{bmatrix} \quad (4)$$

گام پنجم، ماتریس بهنجار

در گام پنجم ماتریس \tilde{V} برای هر حد فازی $(l''_{ij}, m''_{ij}, u''_{ij})$ به وسیله فرمول های (۵)، (۶) و (۷) محاسبه می شود.

$$l''_{ij} = \tilde{z}_l \times (I - \tilde{z}_l)^{-1} \quad (5)$$

$$m''_{ij} = \tilde{z}_m \times (I - \tilde{z}_m)^{-1} \quad (6)$$

$$u''_{ij} = \tilde{z}_u \times (I - \tilde{z}_u)^{-1} \quad (7)$$

در پایان، هر کدام از حدهای پایین، میان و بالا مثلثی را باهم ترکیب کرده، ماتریس \tilde{V} محاسبه می شود.

$$\tilde{V} = \begin{bmatrix} \tilde{v}_{11} & \tilde{v}_{12} & \tilde{v}_{13} & \dots & \tilde{v}_{1m} \\ \tilde{v}_{21} & \tilde{v}_{22} & \tilde{v}_{23} & \dots & \tilde{v}_{2m} \\ \tilde{v}_{31} & \tilde{v}_{32} & \tilde{v}_{33} & \dots & \tilde{v}_{3m} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{v}_{n1} & \tilde{v}_{n2} & \tilde{v}_{n3} & \dots & \tilde{v}_{nm} \end{bmatrix} \quad (8)$$

گام ششم، غیر فازی کردن اعداد فازی

در گام ششم اقدام به غیر فازی کردن اعداد فازی می شود. بدین منظور برای هر i و j از فرمول (۹) استفاده می شود.

$$v = \frac{(l+4m+u)}{6} \quad (9)$$

بنابراین خواهیم داشت:

$$V = \begin{bmatrix} v_{11} & v_{12} & v_{13} & \dots & v_{1n} \\ v_{21} & v_{22} & v_{23} & \dots & v_{2n} \\ v_{31} & v_{32} & v_{33} & \dots & v_{3n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ v_{m1} & v_{m2} & v_{m3} & \dots & v_{mn} \end{bmatrix} \quad (10)$$

گام هفتم، حد آستانه

هفتمین گام در این تکنیک محاسبه حد آستانه است. برای حذف کردن معیارهای کم اثر در مدل از حد آستانه استفاده می‌شود. در روش دیمتل حد آستانه مشترکی برای تمامی درآیه‌ها مشخص می‌شود، سپس درآیه‌هایی که عدد آن بیشتر از حد آستانه است در ماتریس U وارد شده، به جای درآیه‌هایی که عدد آن کمتر از حد آستانه است، عدد صفر قرار می‌دهیم. (در ماتریس U).

$$T_S = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m V_{ij}}{m \times n} = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{m \times n} = \frac{\sum_{j=1}^m R_j}{m \times n} \quad (11)$$

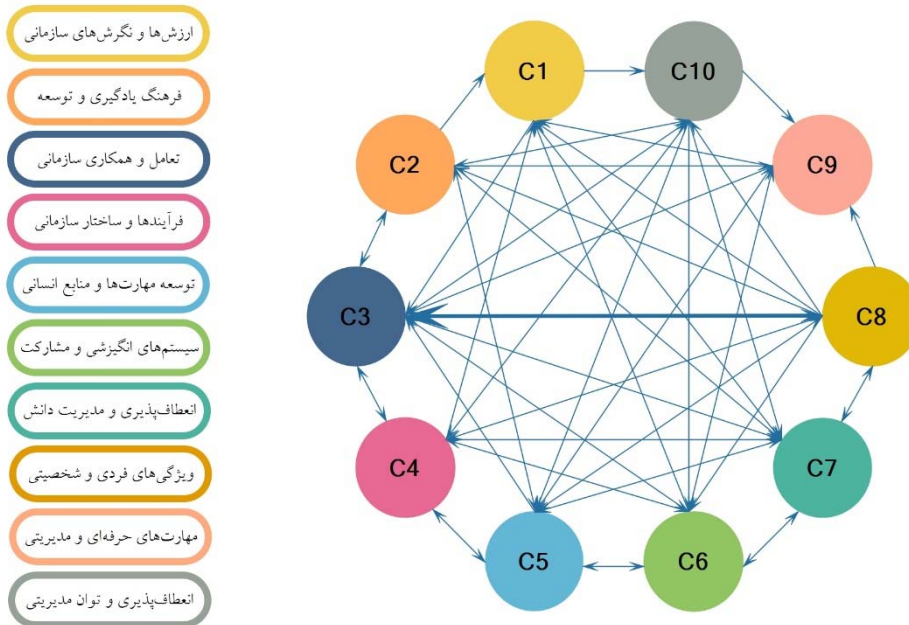
$$= 0.23T$$

$$\begin{cases} U_{ij} = V_{ij} & V_{ij} \geq T_S \\ U_{ij} = 0 & \text{else} \end{cases} \quad (12)$$

جدول ۱. ماتریس U حذف کردن معیارهای کم اثر

ماتریس حد آستانه	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀
C ₁	•	•	0.028	•	•	•	0.028	•	•	0.029
C ₂	0.025	•	0.023	•	0.024	•	0.023	•	0.025	0.023
C ₃	•	0.026	•	0.025	•	0.028	0.034	0.027	•	0.027
C ₄	0.023	•	0.028	•	0.025	0.023	0.025	•	•	0.025
C ₅	•	0.029	0.026	0.025	•	0.031	0.024	0.023	0.026	•
C ₆	0.028	•	0.023	0.030	0.024	•	0.025	•	0.024	•
C ₇	•	•	0.024	•	0.029	0.027	•	0.028	•	•
C ₈	0.025	0.031	0.035	0.027	0.026	0.029	0.029	•	0.026	0.023
C ₉	0.026	•	0.023	•	0.026	0.025	•	•	•	•
C ₁₀	•	0.031	•	0.027	0.023	0.027	0.031	•	0.033	•

اثر گذاری و اثر پذیری عوامل بر یکدیگر



نمودار ۱. اثر گذاری و اثر پذیری عوامل بر یکدیگر

گام هشتم، $zR - iD$ و $zR + iD$

در گام هشتم به محاسبه $zR - iD$ و $zR + iD$ می پردازیم که iD و zR به ترتیب از جمع هر سطر و ستون ماتریس \bar{A} به دست می آید. R برای هر شاخص، شدت تأثیر گذاری آن شاخص بر سایر شاخص هاست و D برای هر شاخص، میزان تأثیر پذیری آن شاخص از سایر شاخص هاست. ترتیب شاخص ها از نظر مقدار R سلسله مراتب شاخص های تأثیر گذار را نشان می دهد و ترتیب شاخص ها از نظر مقدار D سلسله مراتب شاخص های تأثیر پذیر را بیان می کند. بعد از اینکه $iD - zR$ و $iD + zR$ محاسبه شدند، نمودار شدت اثر گذاری و اثر پذیری رسم شده که در واقع مبنای تصمیم گیری است. در جدول (۱) میزان تأثیر گذاری، تأثیر پذیری، تعامل (اهمیت) و تأثیر برای هر عامل نشان داده شده است. همان طور که در جدول زیر مشاهده می شود، شدت هر شاخص از نظر تأثیر گذاری و هم از نظر تأثیر پذیری بیان می شود. شاخصی که بیشترین مقدار $D+R$ را دارا باشد، بیشترین تعامل را با سایر شاخص ها دارد و همچنین شاخصی که بیشترین مقدار $D-R$ را برخوردار باشد؛ بیشترین تأثیر را بر سایر شاخص ها خواهد داشت.

جدول ۲. محاسبات (R_i و D_i)

R & D	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀
$D+R$ (اهمیت)	0.428	0.436	0.481	0.446	0.455	0.465	0.463	0.465	0.436	0.456
$D-R$ (تأثیر)	-0.005	-0.012	0.002	-0.005	0.005	-0.018	-0.029	0.054	-0.015	0.022
D تأثیر پذیری	0.212	0.212	0.242	0.221	0.230	0.224	0.217	0.260	0.211	0.239
R تأثیر گذاری	0.217	0.224	0.240	0.226	0.225	0.241	0.246	0.205	0.225	0.217

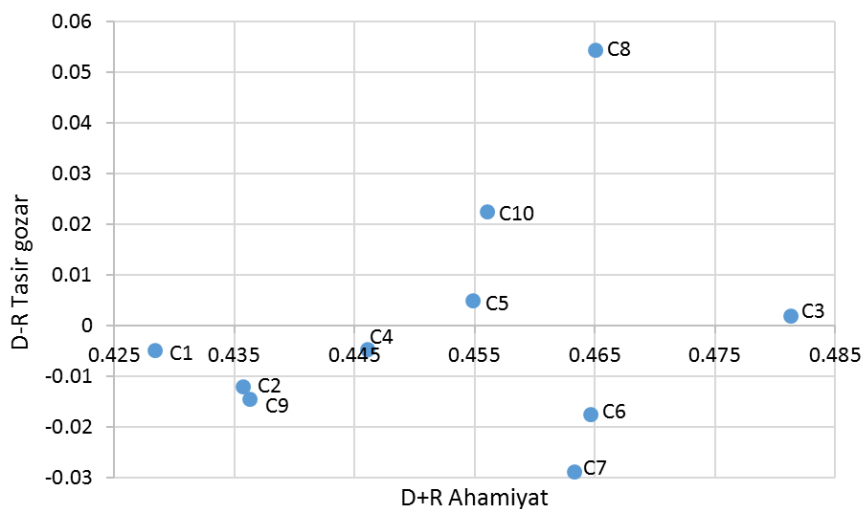
$$R_j = \sum_{i=0}^n \tilde{V}_{ij} (D_i - R_j) \quad (14)$$

همچنین به منظور شناسایی عوامل علی، R_j ، $D_i - R_j$ و با استفاده از رابطه‌های ۱۴ و ۱۵ محاسبه می‌شوند که مقادیر آن‌ها در جدول (۳) درج شده است:

جدول ۳. تعیین عوامل علی

عامل	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	C_8	C_9	C_{10}
$D_i - R_j$	-0.005	-0.012	0.002	-0.005	0.005	-0.018	-0.029	0.054	-0.015	0.022
نوع عامل	معلول	معلول	علت	معلول	علت	معلول	معلول	علت	معلول	علت

در نمودار علی محور X شامل $(D_i + R_j)^{def}$ است که مقدار آن همیشه مثبت بوده و وزن یا اهمیت آن عامل در سیستم را نشان می‌دهد و محور Y شامل $(D_i - R_j)^{def}$ بوده که اگر مثبت باشد عامل تأثیرگذار قطعی بوده و در غیر این صورت تأثیرپذیر قطعی است از آن با نام نسبت اثرگذاری در سیستم یاد می‌شود.



نمودار ۲. نتایج به دست آمده

همان طور که مشخص است عامل (C_1) ، چون $(D+R)= 0,428$ و $(D-R)=-0,005$ است بنابراین گفته می‌شود عامل (C_1) یکی از عوامل اثر پذیر می‌باشد. عامل (C_2) ، چون $(D_i+R_j) = 0,436$ و $(D-R) = -0,012$ است بنابراین گفته می‌شود، عامل (C_2) یکی از عوامل اثر پذیر می‌باشد. عامل (C_3) ، چون $(D+R)= 0,481$ و $(D-R)= 0,002$ است بنابراین گفته می‌شود، عامل (C_3) یکی از عوامل مؤثر بر جانشین پروری متناسب با کسب و کار و فرهنگ سازمانی گروه صنعتی بارز می‌باشد. عامل (C_4) ، چون $(D_i+R_j)= 0,446$ و $(D_i-R_j)=-0,005$ است بنابراین گفته می‌شود، عامل (C_4) یکی از عوامل اثر پذیر می‌باشد. عامل (C_5) ، چون $(D_i+R_j)= 0,455$ و $(D_i-R_j)= 0,005$ است بنابراین گفته می‌شود، عامل (C_5) یکی از عوامل مؤثر بر جانشین پروری متناسب با کسب و کار و فرهنگ سازمانی گروه صنعتی بارز می‌باشد. عامل (C_6) ، عاملی است که $(D_i+R_j)= 0,465$ و $(D_i-R_j)=-0,018$ است بنابراین گفته می‌شود، عامل (C_6) یکی از عوامل اثر پذیر

می‌باشد. عامل (C₇)، چون $(D_i+R_j)=0,463$ و $(D_i-R_j)=-0,029$ است بنابراین گفته می‌شود، عامل (C₇) یکی از عوامل اثر پذیر می‌باشد. عامل (C₈)، عاملی است که $(D_i+R_j)=0,465$ و $(D_i-R_j)=0,054$ است بنابراین گفته می‌شود عامل (C₈) یکی از عوامل مؤثر بر جانشین پروری متناسب با کسب و کار و فرهنگ سازمانی گروه صنعتی بارز می‌باشد. عامل (C₉)، چون $(D_i+R_j)=0,436$ و $(D_i-R_j)=-0,015$ است بنابراین گفته می‌شود، عامل (C₉) یکی از عوامل اثر پذیر می‌باشد. عامل (C₁₀)، عاملی است که $(D_i+R_j)=0,456$ و $(D_i-R_j)=0,022$ است بنابراین گفته می‌شود عامل (C₁₀) یکی از عوامل مؤثر بر جانشین پروری متناسب با کسب و کار و فرهنگ سازمانی گروه صنعتی بارز می‌باشد. همچنین شاخص C₃ که بیشترین مقدار D+R را دارا می‌باشد، بیشترین تعامل را با سایر شاخص‌ها دارد و نیز شاخص C₈ که بیشترین مقدار D-R را برخوردار می‌باشد؛ بیشترین تأثیر (نفوذ) را بر سایر شاخص‌ها دارد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی اثرگذارترین و اثرپذیرترین ابعاد مدل بومی جانشین پروری متناسب با فرهنگ سازمانی در گروه صنعتی بارز انجام شد. نتایج نشان داد که ده عامل مؤثر یعنی ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی، فرهنگ یادگیری و توسعه، تعامل و همکاری سازمانی، فرآیندها و ساختار سازمانی، توسعه مهارت‌ها و منابع انسانی، سیستم‌های انگیزشی و مشارکت، انعطاف‌پذیری و مدیریت دانش، ویژگی‌های فردی و شخصیتی، مهارت‌های حرفه‌ای و مدیریتی و انعطاف‌پذیری و توان مدیریتی توسط خبرگان تأیید شدند. یافته‌ها نشان داد شاخص تعامل و همکاری سازمانی اثرپذیرترین شاخص و نیز شاخص ویژگی‌های فردی و شخصیتی اثرپذیرترین شاخص می‌باشد. بر اساس یافته‌ها، در فرآیند جانشین پروری، شاخص تعامل و همکاری سازمانی به عنوان اثرپذیرترین مؤلفه شناسایی شده است؛ بدین معنا که این شاخص بیش از سایر عوامل از کیفیت اجرای برنامه‌های جانشین پروری تأثیر پذیرفته و یا بیشترین تغییرات را در طول فرآیند به خود دیده است. به عبارت دیگر، سطح همکاری میان کارکنان و تعاملات شبکه‌ای در سازمان، نه تنها به شدت از اقدامات توسعه‌ای تأثیر می‌پذیرد، بلکه خود به عنوان یک خروجی کلیدی، بیانگر موفقیت این برنامه‌هاست. در سوی مقابل، شاخص ویژگی‌های فردی و شخصیتی اگرچه ممکن است ورودی یا پیش‌نیاز مهمی برای انتخاب جانشینان باشد، اما به دلیل ماهیت نسبتاً پایدار و دیرپای خود، کمترین تأثیر را از فرآیندهای جانشین پروری پذیرفته و نسبت به مداخلات سازمانی مقاوم‌تر یا کمتر انعطاف‌پذیر نشان می‌دهد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق (Sedighi et al, 2025) (Sona, 2024) (Al Hajri, 2024) (Scott & Madden, 2025) (Baker, 2025) (Nurinaya & Mehrumi, 2025) (Maroga et al, 2024) (Tavakoli et al, 2024) (Khodaparast et al, 2024) (Amini Dehaghi et al, 2023) (Rahimi & Sadeqiarani, 2023) (Janahmadigol et al, 2023) همسو است. (Sona, 2024) به بررسی استراتژی‌های مؤثر در اجرای برنامه‌ریزی جانشین پروری پرداخته است. یافته‌ها نشان داد که تعریف نقش‌های رهبری کلیدی، شناسایی کاندیدهای با پتانسیل بالا، توسعه قدرت رهبری و ایجاد فرهنگ تحرک داخلی از جمله مراحل کلیدی در این فرآیند هستند. (Janahmadigol et al, 2023) به بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های دولتی پرداختند. نتایج تحقیق منجر به شناسایی ۴۱ عامل مؤثر از تعداد ۵۳ عامل مورد بررسی تحقیق بر جانشین پروری در سازمان‌ها شد. سازمان‌ها، با شناخت و استفاده از این عوامل، می‌توانند زمینه تصمیم‌گیری مؤثر جانشین پروری را فراهم آورند. در نتیجه

با اعمال راهبردهای مناسب در انتخاب جانشین برای پست‌های کلیدی باعث بهبود رهبری و مدیریت عملکرد در سازمان شوند. (Amini Dehaghi et al, 2023) پژوهشی با هدف تحلیل بر پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان انجام دادند. با روش الگوسازی ساختاری - تفسیری، الگوی نهایی ارائه شد. الگوی به دست آمده در مجموع شامل ۱۶ مؤلفه به عنوان پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان در دو مرحله تعامل گرایی و ساختار گرایی بود. بنابراین جهت نهاده سازی جانشین پروری در مدیریت ورزش بانوان علایق و طرز فکر زنان نسبت به پست‌های مدیریتی ارزیابی شود، فعالیت‌های مدیریتی زنان در ورزش رصد شود، افرادی متمایل به پست‌های مدیریتی شناسایی شوند و در نهایت طرز عملکرد زنان در پست‌های مدیریتی جهت ارائه بازخورد مثبت و تقویت تصویر مثبت از مدیریت زنان بررسی و منعکس شود.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- تدوین سیاست رسمی جانشین پروری و مستندسازی فرآیندها و مسیرهای شغلی.
- ایجاد برنامه‌های تجربه‌محور مانند گردش شغلی و پروژه‌های میان‌بخشی همراه با مربیگری.
- طراحی سامانه مدیریت دانش برای حفظ و انتقال تجربه‌ها.
- به‌کارگیری ابزارهای ارزیابی شایستگی و برنامه‌های توسعه فردی.
- برگزاری دوره‌های آموزشی ترکیبی (فنی و مدیریتی).
- پایش مستمر و ارزیابی اثربخشی برنامه‌های جانشین پروری.

Reference

- Al Hajri, A. K. (2024). Succession planning and leadership development in nursing: A bibliometric analysis from 2000 to 2023. *Nursing Management*, 31(2), 12–18. <https://doi.org/10.1155/2024/6191008>.
- Alirezaei, A., Abbasgholizadeh, A., Shoul, A., & Korhani, M. (2022). Structural modeling of the impact of green transformational leadership on environmental performance with the mediating role of green human resource management and environmental awareness. *Journal of value creating in Business Management*, 2(3), 82-108. <https://doi.org/10.22034/jbme.2022.329053.1014>. (In Persian)
- Amini Dehaghi, A., & Nazari, R., & Badami, R. & Mohammadian, F. (2023). Conceptual analysis of the succession of female managers based on interactionism and structuring (studying the field of professional and championship sports). *Sports Management Studies*, doi: 10.22089/smrj.2023.13812.3786. (In Persian).
- Beygi, K., & Afsharnejad, A., & Majidi, M., & Tadbiri, S. (2022). Designing a Succession Model in the Customs Organization with the Foundation's Data Approach, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*. 2022;6(3):447-462. URL: <http://islamiclifej.com/article-1-1658-fa.html>. (In Persian).
- Babaei Meybodi, H. and Alirezaei, A. (۲۰۲۰). Structural Modeling the Impact of Rational Secrecy on Performance Employee by Emphasizing the Role of job Satisfaction (Case: IRIB Yazd Province). *Communication Research*, ۲۶(۱۰۰), ۸۴-۶۱. <https://doi.org/10.22082/cr.2020.113346.1913>. (In Persian)
- Baker, C. (2025). Succession planning statistics in 2025: Preserving a legacy. *Teamshares*. <https://www.teamshares.com/resources/succession-planning-statistics/>
- Davis A. (2016). *Organizational culture management*, translated by Nasser Mirspasi, Paricher Motamed Gurji, Tehran, Marvarid Publication.. (In Persian)

- Janahmadigol, M., & Rezaiefar, H., & Hakimpur, H. (2023). A Meta-Analysis on Factors Affecting Succession Management in Public Organizations. *Public Management Researches*, 16(60), 191-218. doi: 10.22111/jmr.2022.40653.5662. (In Persian).
- Khodaparast, M., & Kiakojouri, D., & Mortazavi amiri, S. J., & Jafari Kalarijani, S. A. (2024). Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 193-220. doi: 10.22034/jmep.2024.384659.1160. (In Persian).
- Landran Esfahani, S. & Heydari, H., (2023), investigating the relationship between organizational culture and organizational behavior in Iran's administrative units, the first international conference on management capabilities, industrial engineering, accounting and economics, Babol, <https://civilica.com/doc/1691102>. (In Persian).
- Maroga, R. S., & Schultz, C. M., & Smit, P. K. (2024). Succession planning mediates self-leadership and turnover intention in a state-owned enterprise. *South African Journal of Human Resource Management*, 22, a2304. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2304>
- Milaninejad, H., & Jalalundi, M. (2023), success factors of succession in a private company in the field of electronics, the second international conference on key researches in management, accounting, banking and economics, Mashhad, <https://civilica.com/doc/1705653>. (In Persian).
- Mohammadian, M., & Shahsavari, H. (2019). An Investigation of Organizational Culture of a Military Unit by Institutional Approach. *JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT RESEARCH*, 10(4) (34). 232-217. SID. <https://sid.ir/paper/381023/en>. (In Persian)
- Mohammadi Dayani, M., & Khashei, V., & Zahedi Rad, M. (2022). Discourse Analysis of Succession Planning in a Governmental Organization with Critical Approach. *Public Administration Perspective*, 13(2), 117-139. doi: 10.52547/jpap.2021.220481.1060. (In Persian).
- Naji, M. and Alirezaei, A. (2025). Providing a smart leadership model based on digital transformation in higher education. *Management and Educational Perspective*, 7(3). ۲۰۳-۲۳۰. <https://doi.org/10.22034/jmep.2025.528318.1521>. (In Persian).
- Nurinaya, N., & Mehrumi, M. (2025). Leadership strategy evaluation and succession planning: Preparing future organizational leaders. *Advances in Human Resource Management Research*, 3(1), 22-30. <https://doi.org/10.11648/j.ahrmr.20250301.14>
- Olyaei Faizabadi, N., & Kafash, M., & Nagibi Torbati, A., & Asadi, R. (2023). Investigating the relationship between organizational culture and job attachment with organizational citizenship behavior of elementary school teachers in Torbat Heydarieh city, the first international conference on psychology, social sciences, educational sciences and philosophy, Babol, <https://civilica.com/doc/1698152>. (In Persian)
- Rahimi, H., & Sadeqiarani, Z. (2023). The design of model of succession management system in Water and Sewage Industry (Case study: Water and Sewage Company in Kashan). *Kashan Shenasi*. doi: 10.22052/kashan.2023.252499.1072. (In Persian).
- Sadighi, R., & Iranzadeh, S., & Paydarfard, D. (2026). Designing a Talent-Oriented Succession Planning Model with a Meritocracy Approach in the Ministry of Cooperatives, Labour, and Social Welfare of East Azerbaijan Province. *Management and Educational Perspective*, 7(4), 207-229. doi: 10.22034/jmep.2025.542590.1566. (In Persian).
- Scott, M., & Madden, J. (2025). Succession planning: Why it must be a 2025 priority. *ScottMadden*. <https://www.scottmadden.com/insight/succession-planning-why-it-must-be-a-2025-priority/>
- Sona, M. (2024). Essential steps for integrating succession planning into your 2025 leadership pipeline. *Eubrics*. <https://www.eubrics.com/blog/succession-planning>
- Tavakoli, A., & Majidi, M., & Afsharnejad, A., & Amjadi, G. (2025). Talent Management Pattern Finding with a Succession Approach Using the Met-asynthesis Method. *Management and Educational Perspective*, 6(4), 1-30. doi: 10.22034/jmep.2025.423393.1273. (In Persian).
- Turki, M., Kalantari, M. & Alirezaci, A. (2022). The effect of green transformational leadership on green behavior with the mediating role of green organizational culture and environmental concerns. *Journal of Business Management and Entrepreneurship*, 1(2), 93-113. <https://doi.org/10.22034/jbme.2022.329053.1014>. (In Persian).