

جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در شرکتهای مهندسی: یک مطالعه فراترکیب

عباس عباس‌پور*^۱
ودود قاسم‌طالبی^۲
مرتضی طاهری^۳
حمید رحیمیان^۴
سعید غیاثی‌ندوشن^۵

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۷/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۰)

چکیده

جانشین‌پروری، راهبردی مؤثر در حفظ و توسعه منابع انسانی در سازمان‌هاست، اما بسیاری از شرکتهای برنامه‌ریزی منظم جانشین‌پروری ندارند که این نقیصه باعث عدم جذب و انتقال افراد ماهر به سمت‌های مشخص می‌شود. بر این اساس هدف این مقاله، یافتن مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در شرکتهای مهندسی است. در این پژوهش، از روش کیفی فراترکیب، استفاده شده است. پس از جستجوی کلیدواژه‌های تخصصی پژوهش در پایگاه‌های معتبر ملی و بین‌المللی در بازه زمانی ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۳ نهایتاً از تعداد ۲۱۸۱ پژوهش در زمینه مطالعه ۹۱ پژوهش برای تحلیل انتخاب و از اطلاعات آن‌ها استفاده شد. پس از تحلیل، جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در شرکتهای مهندسی در ۵ بعد اصلی شامل: ایجاد تعهد، تعیین خط‌مشی، جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی، برنامه‌بهرسازی رهبری، ارزیابی برنامه و ۱۱ مؤلفه و ۳۰ زیرمؤلفه طبقه‌بندی گردید. با توجه به یافته‌های به دست آمده در شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی سهم یاری این پژوهش، کمک به شرکتهای در تدوین و اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با استفاده از جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی است.

کلیدواژه‌ها: استعداد‌های دانشگاهی، جانشین‌پروری، جذب و توسعه، فراترکیب.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

سال هفتم علوم انسانی

- * این مقاله از رساله دکتری استخراج شده است.
- ^۱. استاد تمام گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) abbaspour1386@gmail.com
- ^۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران vgtalebi@yahoo.com
- ^۳. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران mtaheri56@gmail.com
- ^۴. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران hamrahimian@gmail.com
- ^۵. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران ghiasi.saeed@gmail.com

مقدمه

جانشین‌پروری^۱ در شرکت‌های مهندسی به عنوان یکی از شاخه‌های مدیریت منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با پیشرفت فناوری و صنعت مهندسی، نیاز به استراتژی‌های مناسب در حوزه جانشین‌پروری احساس شد. پرورش جانشینان برای جایگزینی در جایگاه‌های مدیریتی، یکی از الزامات اصلی توسعه مدیریت است (۱). بنابراین، شرکت‌های مهندسی به تشکیل گروه‌های جانشین‌پروری و طرح‌های مناسب در این حوزه روی آوردند (۲). استفاده از جانشین‌پروری در شرکت‌ها باعث افزایش کیفیت خدمات، حفظ سطح تولید و افزایش راندمان شده است. همچنین، با توجه به فراوانی صنعت مهندسی و نیاز به پوشش دادن کمبودها و نواقص، جانشین‌پروری به عنوان یک راهکار مؤثر مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (۳).

با وجود تکامل برنامه‌های جانشین‌پروری در دهه‌های اخیر، به موضوع جانشین‌پروری و جذب و توسعه^۲ استعداد‌های دانشگاهی^۳ در شرکت‌های مهندسی به خوبی پرداخته نشده است و مدیران ارشد شرکت‌ها ضرورت این مسئله را به خوبی درک نکرده‌اند. این نقص باعث صدمات جدی به حفظ و توسعه زیرساخت شرکت‌های بزرگ و حیاتی شده است. همچنین، کمبود امید به آینده در فارغ‌التحصیلان دانشگاهی و عدم توجه به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری منجر به مهاجرت متخصصان و فارغ‌التحصیلان و آسیب‌های جدی به کشور شده است. در رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی، هدف سازمان‌ها استخراج و جذب بهترین استعداد‌های دانشگاهی و توسعه آن‌ها در خصوص مهارت‌های مورد نیاز است. بر همین اساس در این مقاله نیز سعی بر آن است تا با بررسی مطالعات انجام شده در حوزه موضوعی، مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی به صورت جامع و نظام‌مند تبیین شوند.

نتایج این پژوهش می‌تواند به شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف در ایجاد راهبردهای مناسب برای جذب و نگهداشت نیروی کار متخصص و استعداد‌های دانشگاهی، کمک کند. صنعت مهندسی به‌عنوان یکی از صنایع پویا، به دلیل نیاز به کارکنان با تخصص بالا و استعداد‌های خلاق، همواره در تلاش برای جذب بهترین نیروهای کارآمد بوده است. در این راستا، اغلب شرکت‌های مهندسی به دنبال رویکردهای نوینی در جذب و توسعه نیروی کار خود هستند، به طوری که فرهنگ سازمانی مناسبی برای جذب و ارتقاء استعداد‌های دانشگاهی پرورش یابد.

1 Succession

2 Attraction and development

3 University talents

چارچوب نظری پژوهش

در سراسر جهان، مدیریت جانشین‌پروری به عنوان یک استراتژی کلیدی برای رسیدگی به تعدادی از مسائل مهم منابع انسانی مانند پیری نیروی کار، افزایش نرخ بازنشستگی، بازار کار کساد، رقابت محدود، تغییرات سریع در کار و نیاز به نیروی کار متنوع در تمام سطوح در نظر گرفته می‌شود و برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی یک پاسخ استراتژیک در مقابل این فشارها است (۵ و ۴). سازمان‌ها برای رسیدن به اهدافشان به دنبال کاهش شکاف بین سطح مطلوب و سطح فعلی توانایی منابع انسانی هستند. مفهوم مدیریت استعدادها شامل جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی برای کاهش این شکاف معرفی شده است. بحث مدیریت استعداد، باعث افزایش سطح آگاهی شده و به عنوان یک ابزار پشتیبان در مدیریت منابع انسانی می‌باشد (۶). با توجه به تعریف وایمن^۱ و همکاران (۲۰۱۲) و سابنکو^۲ و همکاران (۲۰۱۶) فرایند مدیریت استعداد شامل: ۱- طبقه‌بندی و شناسایی و جذب افراد مستعد از خارج از سازمان ۲- طبقه‌بندی و شناسایی افراد مستعد درون سازمان ۳- آموزش افراد مستعد ۴- حفظ افراد مستعد در سازمان است (۸ و ۷).

آگاهی از عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری و تعیین اولویت این عوامل، اهمیت ویژه‌ای در پیاده‌سازی مطلوب این برنامه‌ها در سازمان‌ها خواهد داشت (۹). لذا درمی‌یابیم که برنامه‌ریزی مؤثر و موفقیت در مدیریت جانشین‌پروری باید نیازهای انسانی را برای همه دسته‌های شغلی در نظر بگیرد. در این میان یکی از اهداف مهم برنامه جانشین‌پروری، حفظ استعداد با حفظ انگیزه و مشارکت کارکنان است. بطوریکه در همین خصوص فولمر^۳ و همکاران (۲۰۰۴) جانشین‌پروری را کمک به افراد با استعداد جهت اقدامات و تصمیمات سریع‌تر و مناسب‌تر در هر سازمانی تعریف می‌کند (۱۰). تعریف جانشین‌پروری و جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی عموماً در حوزه کسب و کار و محیط‌های صنعتی مطرح بوده، بطوریکه مطالعه مبانی نظری، تاریخچه و مطالعات پیشین جانشین‌پروری نیز مؤید این مطلب می‌باشد. سعادت (۲۰۱۹) نیز در همین راستا در تعریف جانشین‌پروری بیان می‌دارد که جانشین‌پروری به فرآیند شناسایی، استخدام، آموزش و نگهداری مجموعه‌ای از استعدادهای انسانی جهت تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی آن در آینده اطلاق می‌شود که از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند (۱۱).

در خصوص بررسی و استخراج ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های مختلف، پژوهش‌های متنوعی در داخل و خارج از کشور انجام پذیرفته و هر کدام از پژوهش‌ها، به ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در سازمان‌های مربوطه پرداخته‌اند که در ادامه به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌گردد.

1 Vaiman
2 Sabuncu
3 Fulmer

در تحقیقی سالو و همکاران (۲۰۲۲) به تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته‌اند و متغیرهای جانشین‌پروری مانند جذب استعداد، حفظ استعداد، آموزش و توسعه استعداد، حقوق، پاداش و فرهنگ سازمانی را از مؤلفه‌های مهم جانشین‌پروری بیان کرده‌اند (۱۲). وجیدی و همکاران (۲۰۲۳) نیز تأثیر رهبری بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر را تحقیق کرده و اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی و خصوصی را بررسی نموده و به این نتیجه رسیده‌اند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان یک تلاش منظم و سازمان‌یافته برای حفظ پایداری رهبری در جایگاه‌های کلیدی، افزایش سرمایه‌دانش و توسعه مهارت‌های کارکنان مهم می‌باشند و در بخش دولتی، برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موفق، باید به مسائلی مانند زمینه‌های تنش و مدیریت سیاسی و اصول چارچوب نیروی کار باید توجه شود. همچنین، برای جلب رضایت کارکنان و حفظ آن‌ها، لازم است به عواملی مانند امنیت شغلی، پاداش و حمایت ناظر توجه شود (۱۳). در همین راستا لوکونت (۲۰۲۳) نیز با پژوهش نظریه‌ای در خصوص جانشینی مدیرعاملان بنیانگذار شرکت‌ها، به این نتیجه رسیده است که جانشین‌پروری برای مدیرعامل بنیانگذار هر شرکتی می‌تواند باعث رشد افراد سازمانی، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و تاکتیکی براساس نقاط قوت و ضعف داخلی شرکت‌ها شده و حتی منجر به افزایش عملکرد سازمانی شود (۱۴).

در رابطه با فرایند جانشین‌پروری در شرکت‌های خصوصی، رایدلی (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان بررسی فرآیند جانشین‌پروری در سازمان‌های خصوصی، به سه موضوع دست یافته‌اند که عبارتند از: ۱- فرآیند توسعه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ۲- شناسایی منابع برای پست‌های مدیریتی و ۳- توسعه رهبری: که شامل اجرا و ارزیابی برنامه است (۱۵). در پژوهش دیگری پورشافعی و همکاران (۲۰۲۲) با عنوان طراحی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری با استفاده از رویکرد مدل معادلات ساختاری انجام داده‌اند که، منجر به شناسایی ۹ بعد، ۲۳ مؤلفه و ۸۰ شاخص شده است. ۹ عامل مؤثر شامل: ارتقای عملکرد، مزیت رقابتی، قابلیت‌های بهره‌وری، ویژگی‌های روانی، ویژگی‌های انگیزشی و احساسی، ویژگی‌های شناختی، ظرفیت‌های استخدامی، ظرفیت‌های تخصص و ظرفیت‌های سازمانی می‌باشند (۱۶). توکلی یرکی (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود با عنوان طراحی مدل جانشین‌پروری در شرکت خودروسازی سایپا، به ۵ مقوله اصلی اثرگذار در جانشین‌پروری (محیطی، ساختاری، مدیریت، ویژگی‌های فردی و آموزش) و ۱۴ مقوله فرعی دست یافته است (۱۷).

جهت بررسی عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری آذر و خرمی (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش محور، چهار شاخص تعیین الزامات کار و کارکنان موجود را استراتژی سازمان، شایستگی، استقرار مدل شایستگی و استعداد و شناسایی افراد مستعد به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در جانشین‌پروری در سازمان بیان کرده‌اند

(۱۸). اصفهانی و همکاران (۲۰۱۹) نیز به بررسی موانع جانشین‌پروری پرداخته و با پژوهشی تحت عنوان بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران به این نتیجه رسیده‌اند که موانع اصلی مؤثر در استقرار نظام جانشین‌پروری ساختاری، رفتاری، سازمانی و مدیریتی هستند (۱۹). شائمی و همکاران (۲۰۱۸) نیز طی پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی سازمانی، ابعاد اصلی را ۱- فرهنگ‌سازی سازمانی مبتنی بر دیدگاه نظام‌مند ۲- بسترسازی برای اجرای نظام جانشین‌پروری ۳- اجرای متعهدانه و غیرقابل نفوذ و مبتنی بر روش سیستمی جانشین‌پروری ۴- تعیین و مشخص کردن خط‌مشی‌ها مبتنی بر رسالت و اهداف نظام ۵- ارزیابی کاندیداها به منظور استقرار نظام شایسته‌گزینی ۶- تحلیل شکاف‌های آموزش و توسعه کارکنان مبتنی بر رسالت نظام ۷- ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری، بیان نموده‌اند (۲۰).

علمداری (۲۰۱۸) نیز با رویکرد شایستگی به بررسی جانشین‌پروری تحت عنوان طراحی و تبیین الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب پرداخته و الگویی با پنج معیار اصلی و ۲۰ شاخص شناسایی نموده است که ۵ معیار اصلی آن شامل: ارتباطات و شبکه راهبردی، همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌ها و شایستگی‌های راهبردی هستند (۲۱). علامه و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود با عنوان طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده بنیاد، سه بعد تأثیرگذار بر راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری را تعیین خط‌مشی، ارزیابی و توسعه کاندیداها، سنجش اثربخشی را نتیجه‌گیری کرده‌اند (۲۲). بارانی و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود تحت عنوان یافتن الگوی مدیریت استعداد به منظور کسب مزیت رقابتی، به ابعاد جذب استعداد، آموزش و بهسازی استعداد، ارزشیابی استعداد و تعالی استعداد اشاره نموده‌اند. مزیت این الگو را در حفظ و نگهداشت منابع (سرمایه‌های) انسانی با رهبری صحیح استعدادها، جانشین‌پروری و ایجاد تعهد سازمانی در سرمایه‌های سازمانی، بیان کرده‌اند (۲۳).

با هدف جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی، به عنوان منابع (سرمایه‌های) انسانی در هر سازمانی، ضرورت و ارتباط مستمر و مفید سازمان‌ها و شرکت‌های مهندسی با دانشگاه‌ها، رومیانی و همکاران (۲۰۲۳) با پژوهشی تحت عنوان طراحی و اعتباریابی الگوی استعدادیابی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های جامع با تراز عملکرد منطقه‌ای براساس راهبردهای توسعه منابع انسانی (مورد: دانشگاه لرستان)، به ابعاد و مؤلفه‌های اصلی شامل: استعداد آموزشی (تسلط علمی، یاددهی اثربخش، یادگیری)، استعداد پژوهشی (به کارگیری دانش، قابلیت پژوهش، نگارش و انتشار علمی، تحلیل‌گری)، استعداد مشاوره‌ای (مشاوره به محیط‌های کسب و کار، مشاوره به دانشجویان و مشاوره به جامعه)، دست

یافته‌اند(۲۴). در پژوهشی زمانی مقدم و همکاران(۲۰۲۲) نیز با عنوان ارتباط صنعت و دانشگاه، توسعه ارتباط صنعت و دانشگاه را به منظور جذب و نگهداشت منابع انسانی، توسعه پایدار و پیشرفت جامعه نیازمند تلاش مشترک و هماهنگی بین دولت، دانشگاه و صنعتگران، دانسته و فناوری و پردازش اطلاعات در دانشگاه‌ها، طراحی محتوای پژوهشی مناسب و تطابق صنعت با تغییرات فناوری و روش‌های نوین جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی را ضروری دانسته‌اند(۲۵).

جهت بررسی شایستگی‌های دانشجویان مهندسی و جذب و توسعه آنها در سازمانها سلیمی و همکاران(۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان شایستگی‌های دانشجویان مهندسی و الزامات دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی برای انطباق با صنعت، هدف این پژوهش را شناسایی شایستگی‌ها و الزامات دانشجویان مهندسی برای تطبیق با صنعت نسل چهارم بیان نموده‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد شایستگی‌ها شامل توانمندی‌های فردی، دانش و مهارت‌های تخصصی، توانمندی‌های اجتماعی، مهارت‌های فناورانه و بسترهای آموزشی است. همچنین، الزامات دانشگاهی، الزامات بازار کار و مهارت‌های راهبردی صنعت انسانی نیازمند به توسعه منابع و استادان بیان شده است. یافته‌های این مطالعه می‌توانند منجر به بهبود برنامه‌های درسی آموزش مهندسی و توسعه رویکردهای جدید جهت جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی شوند(۲۶).

مطالعه ادبیات پژوهش و یافته‌های پژوهشگران نشان داد که در شرکت‌های مهندسی به علت وجود آسیب‌هایی مانند رعایت نکردن تناسب شغلی، استفاده از روش‌های تجربی در انتصابات، به تعویق افتادن بازنشستگی، مقاومت افراد در مقابل تغییرات و استفاده از ابزار قدرت به جای عملکرد علمی، این شرکت‌ها با چالش‌هایی مواجه بوده‌اند. از طرفی، به سبب مسائلی همچون فوت، بازخورد، استعفا و مهاجرت مدیران کارآمد و لایق شرکت‌ها، عدم امکان جذب استعدادها از دانشگاه‌های معتبر کشور، پست‌های مدیریتی خالی از افراد توانمند شده که چنانچه فکری برای جایگزینی این افراد صورت نگیرد، لطمات جبران ناپذیری از جمله به تعویق افتادن اهداف و مأموریت‌های کلان شرکت‌ها، ارائه نکردن خدمات مطلوب به جامعه و بوجود آمدن بستر اعمال خلاف، بر پیکره شرکت‌ها وارد می‌شود. لذا داشتن برنامه‌ای مدون برای شناسایی، انتصاب و جایگزین کردن افراد شایسته و توانمند در سطوح بالای مدیریتی در راستای پیشبرد اهداف مورد نظر هر شرکتی، بسیار ضروریست.

برنامه مناسب و علمی جانشین‌پروری این امکان را فراهم می‌سازد تا شرکت‌های مهندسی بتوانند به صورت شفاف، نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی، سپس برنامه‌هایی برای بهبود عملکرد خود در این زمینه ارائه کنند. از این رو دستیابی به برنامه جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در شرکت‌ها که جامع و قابل اعتماد باشد، یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران شرکت‌ها می‌باشد تا بوسیله آن اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه خویش بدست آورده و با نگاه به آینده

به سمت بهبود مستمر آن گام بردارند و با پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری ضمن جلوگیری از خروج مدیران ارشد که سرمایه‌های اصلی شرکت‌ها هستند، بتوانند با جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی به پایداری و اعتلای شرکت‌های مهندسی که سرمایه‌ای بی‌بدیل در خصوص توسعه زیرساخت‌های کشور هستند، دست یابند.

همچنین براساس مرور پیشینه، کمبود مطالعات داخلی و عدم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت‌های مهندسی، ضرورت بررسی مطالعات جانشین‌پروری در دیگر شرکت‌های داخلی و خارجی، جهت اخذ ایده مناسب برای جانشین‌پروری در شرکت‌های مهندسی را بیشتر مشخص نمود. برخی از خلاءهای پژوهشی در این زمینه عبارتند از:

۱- کمبود توجه به جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی به عنوان یک استراتژی بلندمدت در شرکت‌های مهندسی

۲- کمبود توجه به بررسی تأثیر جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی بر بهره‌وری و عملکرد شرکت‌های مهندسی

۳- کمبود بررسی تأثیر برنامه‌های کارآموزی و پروژه‌های مشترک با دانشگاه‌ها بر توسعه مهارت‌های دانشجویان و فارغ‌التحصیلان به عنوان جانشینان آینده در شرکت‌های مهندسی

۴- کمبود بررسی تأثیر ارائه فرصت‌های شغلی مناسب بر جذب و حفظ استعدادهای دانشگاهی به عنوان جانشینان آینده در شرکت‌های مهندسی

۵- کمبود بررسی تأثیر تعاملات بین دانشگاه و صنعت بر توسعه مهارت‌های دانشجویان و فارغ‌التحصیلان به عنوان جانشینان آینده در شرکت‌های مهندسی

۶- کمبود بررسی تأثیر توانمندسازی و ارتقای سطح دانش و تجربه کارکنان فعلی بر جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی به عنوان جانشینان آینده در شرکت‌های مهندسی.

در ادامه، با استفاده از مبانی نظری برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مطالعات انجام شده در این حوزه، عوامل تأثیرگذار بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی به صورت جامع و منظم بررسی و تبیین خواهند شد.

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی بوده و با روش فراترکیب انجام شده است. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را

بررسی می‌کند. زیمر^۱ (۲۰۰۶) فراترکیب را ترکیب و تفسیر داده‌های اصلی مطالعات منتخب تعریف می‌کند (۲۷). بنابراین در این پژوهش منظور از فراترکیب، تحلیل منابع منتشر شده (شامل مقاله، کتاب و گزارش‌های رسمی) در حوزه جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی است.

روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش مبتنی بر اطلاعات اسنادی است. داده‌های پژوهش با استفاده از روش فراترکیب جمع‌آوری و تحلیل شده است. به منظور جمع‌آوری داده‌های مرتبط با پژوهش در زمینه جانشین‌پروری و جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی از روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو^۲ (۲۰۰۷) شامل: ۱- تنظیم سؤال‌های پژوهش ۲- بررسی متون به صورت سیستماتیک ۳- جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب ۴- استخراج اطلاعات مقاله ۵- تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی ۶- کنترل کیفیت و ۷- ارائه یافته‌ها، استفاده گردیده است (۲۸). در مراحل پژوهش با مطالعه ادبیات جانشین‌پروری و جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی، چارچوب نظری مشخص می‌شود، سپس با مطالعه مقالات انتخابی و استخراج موارد مورد نظر در پژوهش‌های انجام شده، ابتدا به روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی، شاخص‌ها مشخص می‌شوند و پس از آن با دسته‌بندی اجزا و مشخصه‌ها، زیرمؤلفه‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد شکل می‌گیرند. به منظور کنترل کیفیت یافته‌ها، از ضریب توافق کاپای کوهن استفاده گردیده است.

مراحل انجام روش فراترکیب

تنظیم پرسش پژوهش

در روش پژوهش فراترکیب، تعیین پرسش پژوهشی یکی از مراحل مهم شروع هر پژوهشی است. پرسش پژوهشی باید به وضوح به مسئله پژوهشی اشاره کند و با حد محدود مناسبی مطابقت داشته باشد. همچنین این پرسش پژوهشی نباید خیلی گسترده و عمومی باشد، بلکه باید محدود و مشخص باشد تا بتوان به صورت دقیق به آن پاسخ داد. پرسش پژوهشی می‌تواند شامل چندین بعد مختلفی مثل چه چیزی، چگونه، چه روشی و... باشد که هدف آن پیدا کردن پاسخ به مسئله پژوهشی مورد بررسی است.

1Zimmer

2Sandelowski & Barroso

جدول ۱- سوال‌های پژوهش

شاخص‌ها	پرسش‌های پژوهش
چیستی کار (What)	سوال اصلی پژوهش: ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی کدامند؟
جامعه مورد مطالعه (Who)	جامعه مورد مطالعه برای تعیین مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی کدامند؟
بازه زمانی مطالعه (When)	بازه زمانی پژوهش مورد مطالعه مربوط به چه محدوده زمانی است؟
چگونه (How)	با چه روشی مطالعات انجام شده است؟

منبع: باروسو و ساندلوسکی (۲۰۰۷)

بررسی نظام مند متون:

جهت کاوش مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی، جامعه مورد مطالعه مقالات ارائه شده در کنفرانس‌ها و مجلات معتبر علمی داخلی و خارجی در محدوده زمانی ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۳، زبان پژوهش‌های مورد مطالعه فارسی و انگلیسی و جغرافیای مورد مطالعه تمام کشورها تعیین گردید. برای جستجوی متون پژوهشی، از کلیدواژه‌های جانشین پروری، برنامه‌ریزی جانشین پروری، مدیریت استعداد، جذب و توسعه و استعدادهای دانشگاهی استفاده شده است. بررسی کلیدواژه‌ها به صورت جداگانه از طریق جستجوی عنوان، متن، چکیده، کلمات کلیدی و مطالب مقالات در پایگاه‌های داده‌های مختلف مانند پایگاه‌های امرالد، اسکوپوس، گوگل اسکولار، ساینس دایرکت، مگیران، علم‌نت و غیره استفاده شده است. معیار ورود به مطالعه اصلی، یافتن داده‌های حائز اهمیت از تحقیقات انجام شده در زمینه مورد مطالعه به زبان فارسی و انگلیسی است. در مرحله نخست به منظور یافتن مقالات با کیفیت بالا، با استفاده از لغات و اصطلاحات کلیدی، جستجو در پایگاه‌های داده انجام شده و تمامی مقالات بر اساس ارتباط عنوان مقاله با آن‌ها جمع‌آوری شدند.

جستجو و انتخاب منابع مناسب

با توجه به معیارهایی مانند محدوده جغرافیایی، زبان و زمان مطالعات، جامعه، شرایط، نوع و روش‌های مطالعه، مقاله‌های مرتبط شناسایی شده و بررسی گردید. سپس با استفاده از الگوریتم مشاهده شده در شکل ۱، مقاله‌های مناسب انتخاب شدند. این الگوریتم شامل ارزیابی عناصر مختلفی مانند عنوان،

چکیده، محتوا، دسترسی و روش پژوهش است. همچنین در این مرحله، از روش ارزیابی حیاتی کَسَب^۱ استفاده می‌شود. این روش با طرح ۱۰ سؤال به ما کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت پژوهش‌های کیفی را تعیین کنیم. در این پژوهش از تمامی روش‌های تحقیقی که در دسته‌بندی سیورینگ^۲ (۲۰۰۸) شامل پنج روش ۱- مقالات نظری و مفهومی، ۲- مطالعات موردی، ۳- نظرسنجی، ۴- مقالات مدل‌سازی، و ۵- بررسی ادبیات قرار داده شده‌اند، استفاده شده است (۲۹).

بررسی پژوهش‌های انجام شده در خصوص جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی بیانگر آن است که جانشین‌پروری و جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی به دلیل موضوع میان رشته‌ای در انواع مختلف مجلات و سایت‌های علمی معتبر منتشر شده است. نشریات معتبری به مانند پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، مدیریت فرهنگ سازمانی، پژوهش مدیریت عمومی، پژوهش در نظام‌های آموزشی، پژوهش مدیریت ورزش، سیاست‌های تحقیقاتی آموزش عالی، دفتر برنامه‌ریزی و اقتصاد کلان برق و انرژی، مجله علمی پژوهشی وزارت نیرو، فناوری و مدیریت تحقیق و توسعه و مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو از جمله مجلاتی هستند که مقالات مربوط به جانشین‌پروری و جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی، شامل بیشترین تعداد هستند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. (CASP) Critical Appraisal Skills Program

2. Seuring



شکل ۱- مراحل انتخاب پژوهش‌های جستجو شده برای تحلیل طبق روش فراترکیب (منبع: باروسو و ساندلوسکی (۲۰۰۷))

استخراج اطلاعات مقاله‌ها در این پژوهش، آمار و اطلاعات مقاله‌ها با تکیه بر منابع معتبر و قابل اعتماد، شامل نام و نام خانوادگی نویسنده همراه با سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر یک از آن‌ها، طبقه‌بندی گردید. پس از نهایی شدن منابع، از متون مقاله‌های انتخابی، ۳۱۷ کد با استفاده از روش کد گذاری باز استخراج شد. کدهای استخراج شده در جدول ۲ بیان گردیده است.

تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

براساس بررسی پژوهش‌های انتخاب شده و ادبیات پژوهش، مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در میان داده‌ها بدست آمدند. مطابق فرایند فراترکیب در این

مرحله به جهت تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی ابتدا جنبه‌های مهم و تأثیرگذار از یافته‌های پژوهش‌های پیشین بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی را در قالب کدها شناسایی کرده و به صورت مقایسه‌ای دسته‌بندی گردید. کدهای جدید در هر مرحله با کدهای قبلی مقایسه شده و چنانچه به یکی از این کدها تعلق داشت در آن دسته قرار گرفت. در صورت لزوم کدهای قبلی نیز همزمان با انجام این فعالیت حذف یا ترکیب شده و یا کدهای جدید تعریف شدند. بدین ترتیب به منظور شناسایی مؤلفه‌های مؤثر، کدها، شاخص‌ها و روابط بین آن‌ها دسته‌بندی نهایی شده و نتایج این عملیات منجر به استخراج ۳۱۷ کد براساس تحلیل محتوا از پژوهش‌های انتخاب شده گردید. پس از استخراج کدها با استفاده از روش کد گذاری محوری و انتخابی نسبت به دسته‌بندی آن‌ها در قالب زیر مؤلفه‌های مربوطه اقدام نموده و سپس زیر مؤلفه‌ها در قالب مؤلفه‌های کلیدی دسته‌بندی شدند. بدین ترتیب اطلاعات استخراج شده جهت شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی نیز طبقه‌بندی شدند. مطابق روند کدگذاری باز و محوری و طبقه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری و ابعاد در جدول شماره ۲، بیان شده است.

جدول ۲- مقوله بندی یافته‌ها بر مبنای جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی

منابع	کدها	مؤلفه زیرمؤلفه	بعد
متز ^۱ (۱۹۹۸) (۳۰)، بهشتی فر (۲۰۱۱) (۳۱)، عباس‌پور رهبری	یافتن شایستگی‌های رهبری		
استرهاوس ^۳ (۲۰۰۹) (۳۲)، بایهام ^۴ (۲۰۰۲) (۳۳)، طالب‌زاده (۱۳۹۵) (۳۴)، فیلیپس ^۵ (۲۰۲۱) (۳۵)، رایدلی ^۲ (۲۰۲۱)	رضایت تجربیات رهبری	رهبری و مشاوره	رهبری کارآموده
اطمینان از تداوم رهبری موفق	بایهام ^۴ (۲۰۰۲)، طالب‌زاده (۱۳۹۵)، فیلیپس (۲۰۲۱)، رایدلی ^۲ (۲۰۲۱)		
مشاهده و تغییر سبک رهبری و رفتار رهبری خود به شیوه‌ای که رهبران کارآمد باشند	بایهام ^۴ (۲۰۰۲)، طالب‌زاده (۱۳۹۵)، فیلیپس (۲۰۲۱)، رایدلی ^۲ (۲۰۲۱)، روحانا ^۶ (۲۰۱۷) (۳۶)، بان ^۷ (۲۰۲۲) (۳۷)		ایجاد نهاد

- 1Metz
2Ridley
3Osterhaus
4Byham
5Phillips
6Rohana
7Bano

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
				حمایت‌های عاطفی رهبری شیرانی ۱۴۰۱، بان ۲۰۲۲، وجیدی ۲۰۲۳ ^۱
				حفظ استعداد مسیر انتقال رهبری بایهام ۲۰۰۲، طالب‌زاده ۱۳۹۵، داس ^۲ ۲۰۲۰ (۳۸)، فیلیپس ۲۰۲۱، رایدلی ۲۰۲۱
				بُعد شایستگی (مسئولیت پذیری، مهارت و شفافیت کاری) کمبروسکی ^۳ ۱۹۹۷ (۳۹)، راثول ^۴ ۲۰۱۰ (۴۰)، هلتن و جکسون ^۵ ۲۰۰۷ (۴۱)، هیلز ^۶ ۲۰۰۸ (۴۲)، سیمان ^۷ ۲۰۱۳ (۴۳)، شامی، ۱۳۹۷، رستمی ۱۴۰۰، بان ۲۰۲۲
شفافیت و ارتباط				ارتباط بین برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی جانشینی و مدیریت شغلی هیلز ۲۰۰۸، استرهااس ۲۰۰۹، بارانی ۱۳۹۷، ترموند (۴۴) ۲۰۱۸، فیلیپس ۲۰۲۱، رایدلی ۲۰۲۱
				ارتباطات و شبکه راهبردی علمداری ۱۳۹۷، هیلز ۲۰۰۸، استرهااس ۲۰۰۹، بارانی ۱۳۹۷، ترموند ۲۰۱۸، فیلیپس ۲۰۲۱، رایدلی ۲۰۲۱
				اهمیت ارتباط برنامه جانشین‌پروری با رهبری و مدیریت هیلز ۲۰۰۸، استرهااس ۲۰۰۹، بارانی ۱۳۹۷، ترموند ۲۰۱۸، فیلیپس ۲۰۲۱، رایدلی ۲۰۲۱
حمایت از توسعه شغلی				ارتقا، عامل مؤثر در اثربخشی برنامه‌های توسعه شغلی و جانشین‌پروری جلادین ^۹ ۲۰۰۹ (۴۵)، دهقانپور ۱۳۹۰ (۴۶)، عباس‌پور ۱۳۹۶، بارانی ۱۳۹۷، رنجبر ۱۴۰۱، وجیدی ۲۰۲۳
فرصت‌های رشد حرفه‌ای				یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی استرهااس ۲۰۰۹، عباس‌پور ۱۳۹۶

- 1 wajidi
- 2 Das
- 3 Cembrowski
- 4 Rothwell
- 5 Hellton and Jackson
- 6 Hills
- 7 Seaman
- 8 Thurmond
- 9 Jaladdin

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
				آگاهی کارکنان از مسیر شغلی و احتمال ارتقاء شغلی در آینده
				بارانی ۱۳۹۷، جلادین ۲۰۰۹، دهقانپور ۱۳۹۰، عباس‌پور ۱۳۹۶، رنجبر ۱۴۰۱، وجیدی ۲۰۲۳
				تمرکز شدید بر فعالیت‌های بهسازی عملگرا
				گرووز ^۱ (۲۰۰۷)(۴۷)، عباس‌پور ۱۳۹۶، سلو ^۲ ۲۰۲۲
				تسهیل برنامه
				بارنت و داویس ^۳ (۲۰۰۸)(۴۸)، لاموروکس ^۴ (۲۰۰۹)(۴۹)، راثول ۲۰۱۰، بهشتی فر ۲۰۱۱، علامه ۱۳۹۷، رستمی ۱۴۰۰، رنجبر ۱۴۰۱
				پرسنل باید از فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری آگاه باشند و سازمان‌ها نباید جانشینان را مخفیانه برنامه‌ریزی کنند
				بان ^۵ ۲۰۲۲، کمبروسکی ۱۹۹۷، راثول ۲۰۱۰، هلتون و جکسون ۲۰۰۷، شامی ۱۳۹۷، هیلز ۲۰۰۸، سیمان ^۶ ۲۰۱۳، رستمی ۱۴۰۰
				همسویی راهبردی و تحلیل نیازها
				علمداری ۱۳۹۷، ژیاپینگ ^۵ (۲۰۱۱)(۵۰)، هیلز ۲۰۰۸، استرهاس ۲۰۰۹، بارانی ۱۳۹۷، ترموند ۲۰۱۸، فیلیس ۲۰۲۱، رایدلی ۲۰۲۱، رنجبر ۱۴۰۱
				به کارگماری کارکنان مدیریتی در فرایند شناسایی و کدگذاری استعدادها
				گرووز ۲۰۰۷، راثول ۲۰۱۰، داس ۲۰۲۰، فیلیس ۲۰۲۱، شیرانی ۱۴۰۱، بان ^۶ ۲۰۲۲
				انتخاب، آموزش و روش ورود جانشینان و نیز
				تاتنگلو ^۶ (۲۰۰۸)(۵۱)، خومالو و هریس ^۷ (۲۰۰۸)(۵۲)، ویلر ^۸ (۲۰۰۸)(۵۳)، سلو ۲۰۲۲

برنامه‌ریزی و انجام فعالیت‌ها

مرتبط ساختن فرآیند جانشین‌پروری با:

راهبرد سازمان

تعیین استراتژی جذب

تعیین خط‌مشی

1Groves

2Salau

3Barnett & Davis

4Lamoureux

5Xiaoping

6Tatoglu

7Khumalo and Harris

8Wheeler

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
				دخالت اعضای خانواده و سهامداران در فرآیند جانشینی
الگوی جذب				مدیریت مؤثر منابع انسانی جلادین ۲۰۰۹، راثلول ۲۰۱۰، بان ۲۰۲۲، داس ۲۰۲۰، عباس پور ۱۳۹۶، شامی، ۱۳۹۷، رنجبر ۱۴۰۱، بان ۲۰۲۲
				سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی
				تدوین سیاست‌ها، برنامه‌ها، و رویکردهای منابع انسانی
الگوی توسعه				شناسایی، توسعه و آماده‌سازی نسل بعدی رهبران برای سازمان‌ها بارتون ^۱ ۲۰۱۷ (۵۴)، بایهام ۲۰۰۲، طالب‌زاده ۱۳۹۵، فیلیپس ۲۰۲۱، بوزین ۲۰۰۵ (۵۵)، رایدلی ۲۰۲۱
				توسعه رهبران آینده اولویت روشنی برای رئیس کنونی است
				توسعه استراتژی
تعیین خط‌مشی توسعه				لطفی ۱۳۹۲ (۵۷)، متز ۱۹۹۸، عباس پور ۱۳۹۶، خرمی ۱۳۹۹، وجیدی ۲۰۲۳
				بررسی وظائف جدید
				تعیین وظایف و زمان
تعیین وظایف و زمان				هدف از برنامه‌ها به وضوح توسط شرکت‌کنندگان درک می‌شود بارتون ۲۰۱۷، کمبروسکی ۱۹۹۷، راثلول ۲۰۱۰، هلتن و جکسون ۲۰۰۷، شامی، ۱۳۹۷، هیلز ۲۰۰۸، سیمان ۲۰۱۳، شامی ۱۳۹۷، رستمی ۱۴۰۰، بان ۲۰۲۲
				تعیین میزان مهارت مشاغل شرکت
				توسعه و ارتقاء تخصصی دانشجویان و فارغ التحصیلان
تشکیل گروه‌های کاری با دانشگاه‌ها	تعیین نیازهای سازمان توسعه استعدادها			حنیفی ۱۳۹۹، قورچیان ۱۴۰۰ (۵۸)

1Barton
2Busine
3Mandi

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
	تشکیل گروه‌های کاری با دانشگاهها با همکاری دانشگاهها			بارانی ۱۳۹۷، احمدی‌زاد ۱۴۰۰ (۵۹)، زمانی مقدم ۱۴۰۰، قورچیان ۱۴۰۰، قریشی ۱۴۰۱ (۶۰)، رنجبر ۱۴۰۱، مارینیو ^۱ و همکاران ۲۰۲۰ (۶۱)، فیلیس ^۲ ۲۰۲۱، پرتوز ^۳ ۲۰۲۱ (۶۲)، کاوندال ^۴ ۲۰۲۲ (۶۳)، ضیایی ۲۰۲۳ (۶۴)، لاو ^۵ و همکاران ۲۰۲۳ (۶۵)
				جذب تجربیات و آشنایی با فرآیندهای کاری در صنعت
	ارتقای سطح دانش و توانمندی کارکنان			حنیفی ۱۳۹۹، قورچیان ۱۴۰۰، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، پرتوز ۲۰۲۱، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، زمانی مقدم ۱۴۰۰، کاوندال ۲۰۲۲، ضیایی ۲۰۲۳، لاو و همکاران ۲۰۲۳
				همکاری دانشگاهها و سازمان‌های صنعتی
	کمک به دانشگاهها برای تنظیم برنامه‌های آموزشی خود بر اساس نیازهای بازار کار			سلاحقه ۱۳۹۱ (۶۶)، آتمان ^۶ ۲۰۱۳ (۶۷)، سیمان ^۷ ۲۰۱۳، ایندارتی ^۸ ۲۰۱۶ (۶۸)، نظری ۲۰۲۰ (۶۹)، توکلی برکی ۱۳۹۹، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، رنجبر ۱۴۰۱، شیرانی ۱۴۰۱، کاوندال ۲۰۲۲
				شرکت در نمایشگاههای آموزشی و کاریابی
	برگزاری کارگاههای آموزشی و کارآموزی‌های			حنیفی ۱۳۹۹، قورچیان ۱۴۰۰، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، پرتوز ۲۰۲۱، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، زمانی مقدم ۱۴۰۰، قریشی ۱۴۰۱، کاوندال ۲۰۲۲، قریشی ۱۴۰۱
				برگزاری کارگاههای آموزشی و کارآموزی‌های

تحقیقات و توسعه

ایجاد روابط و ارتباط با دانشگاهها

استفاده از روش‌های نوین جذب

1Marinho
2Pertuz
3Kaundal
4Law
5Othman
6Indarti

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
				صنعتی
				همکاری با سازمان‌های صنعتی برای تدارک برنامه‌های آموزشی مناسب
پرداخت تدریس	ارائه برنامه‌های آموزشی مناسب برای کارکنان سازمان‌های صنعتی			احمدی‌زاد ۱۴۰۰، قورچیان ۱۴۰۰
				چراغی (۷۰)۱۳۹۶، بارانی ۱۳۹۷، توکلی یرکی ۱۳۹۹، فیلیپس ۲۰۲۱، رستمی ۱۴۰۰، سلو ۲۰۲۲، کاوندال ۲۰۲۲، ضیایی ۲۰۲۳
				پرداخت حق التدریس به دانشگاه‌ها بابت هزینه‌های آموزشی کارکنان سازمان‌ها
ایجاد فرصت‌های کارآموزی	ارائه پیام‌های شفاف و جذاب به دانشجویان استفاده از روش‌های نوین جذب مثل شبکه‌های اجتماعی و چالش‌های کاری			حنیفی ۱۳۹۹، تیموری ۱۳۹۷ (۷۱)، رنجبر ۱۴۰۱، شیرانی ۱۴۰۱، سلو ۲۰۲۲
				بارتون ۲۰۱۷، زولگر ^۱ ۲۰۱۶ (۷۲)، شامی ۱۳۹۷، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳
تشکیل گروه‌های شغلی تحصیلی	توانایی‌های فنی و علمی توانایی‌های کار تیمی تعامل با صنعت			مندى ۲۰۰۸، ژیاپینگ ۲۰۱۱، بارانی ۱۳۹۷، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، رایدلی ۲۰۲۱، پرتوز ۲۰۲۱، زمانی مقدم ۱۴۰۰، بارتون ۲۰۱۷، جانسون ^۲ ۲۰۲۰ (۷۳)، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، قورچیان ۱۴۰۰، زمانی مقدم ۱۴۰۰، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، پرتوز ۲۰۲۱، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، قورچیان ۱۴۰۰، زمانی مقدم ۱۴۰۰، قریشی ۱۴۰۱

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
ایجاد فرصت‌های توسعه شغلی	افزایش دانش فنی و تخصصی، توانایی‌های عملیاتی و ارتقاء مهارت‌های شغلی کارکنان	ارائه فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای مناسب		بایهام ۲۰۰۲، بوزین ۲۰۰۵، هلتون و جکسون ۲۰۰۷، ایندارتی ۲۰۱۶، حنیفی ۱۳۹۹، زمانی مقدم ۱۴۰۰، بان ۲۰۲۲
				بایهام ۲۰۰۲، بوزین ۲۰۰۵، هلتون و جکسون ۲۰۰۷، ایندارتی ۲۰۱۶، حنیفی ۱۳۹۹، زمانی مقدم ۱۴۰۰، بان ۲۰۲۲
				بایهام ۲۰۰۲، بوزین ۲۰۰۵، هلتون و جکسون ۲۰۰۷، ایندارتی ۲۰۱۶، حنیفی ۱۳۹۹، زمانی مقدم ۱۴۰۰، بان ۲۰۲۲، وجیدی، ۲۰۲۳
ایجاد چالش‌ها و فرصت‌های رشد	ایجاد فرصت‌های رشد شغلی	ایجاد پروژه‌های متنوع و پرچالش		بارتون ۲۰۱۷، زولگر ۲۰۱۶، شامی ۱۳۹۷، بوزین ۲۰۰۵، استرهااس ۲۰۰۹، جلادین ۲۰۰۹، دهقانپور ۱۳۹۰، اتمان ۲۰۱۲، لی ۲۰۱۶، اسحاق ۲۰۱۶ (۷۴)، عباس‌پور ۱۳۹۶، شامی ۱۳۹۷، بارانی ۱۳۹۷، توکلی یرکی ۱۳۹۹، رنجبر ۱۴۰۱، شیرانی ۱۴۰۱، بان ۲۰۲۲، سلو ۲۰۲۲، وجیدی ۲۰۲۳، گرووز ۲۰۰۷، تانگلو ۲۰۰۸، ایندارتی ۲۰۱۶، بارتون ۲۰۱۷، عباس‌پور ۱۳۹۶، چراغی ۱۳۹۶، بارانی ۱۳۹۷، نظری ۲۰۲۰، توکلی یرکی ۱۳۹۹، فیلیپس ۲۰۲۱، رستمی ۱۴۰۰، شیرانی ۱۴۰۱، قریشی ۱۴۰۱، سلو ۲۰۲۲، کاوندال ۲۰۲۲، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع	
ایجاد فرصت‌های کاری بین‌المللی	ارائه فرصت‌های آموزش خارج از کشور	جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی	ایجاد فرصت‌های شغلی در سازمان‌های صنعتی و تجاری	بوزین ۲۰۰۵، استرهااس ۲۰۰۹، جلادین ۲۰۰۹، دهقانپور ۱۳۹۰، اتمان ۲۰۱۲، لی ۲۰۱۶، اسحاق ۲۰۱۶، عباس‌پور ۱۳۹۶، شائمی ۱۳۹۷، بارانی ۱۳۹۷، توکلی یرکی ۱۳۹۹، رنجبر ۱۴۰۱، شیرانی ۱۴۰۱، بان ۲۰۲۲، سلو ۲۰۲۲، وجیدی ۲۰۲۳.	
				جذب نیروی کار با تجربه و دانش خارج از کشور	حنیفی ۱۳۹۹، بارانی ۱۳۹۷، سلو ۲۰۲۲.
				انتقال دانش و فناوری از کشورهای دیگر به سازمان‌های صنعتی	اتمان ۲۰۱۲، اینداری ۲۰۱۶، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳.
توسعه استعدادهای دانشگاهی	ارائه فرصت‌های آموزش خارج از کشور	تسهیل به انجام پژوهش‌های علمی	جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی با دانش و تجربه بالا	راثول ۲۰۱۰، تیموری ۱۳۹۷، نظری ۲۰۲۰، توکلی یرکی ۱۳۹۹، پرتوز ۲۰۲۱، شیرانی ۱۴۰۱، بان ۲۰۲۲.	
				تقویت روابط بین‌المللی و تبادل فرهنگی	کوندال ۲۰۲۲، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳.
				ارتقای سطح جانشین‌پروری در سازمان‌های صنعتی	علامه ۱۳۹۷، بارانی ۱۳۹۷، نظری ۲۰۲۰، رستمی ۱۴۰۰، رنجبر ۱۴۰۱، سلو ۲۰۲۲.
تسهیل به انجام پژوهش‌های علمی	ارائه فرصت‌های آموزش خارج از کشور	تسهیل به انجام پژوهش‌های علمی	حل مسائل و چالش‌های صنعتی با استفاده از دانش و تجربیات کارکنان	سلطانی (۱۳۹۰) (۷۵)، بارتون ۲۰۱۷، زولگر ۲۰۱۶.	
				افزایش دانش فنی و تخصصی کارکنان	بایهام ۲۰۰۲، بوزین ۲۰۰۵، هلتن و جکسون ۲۰۰۷، اینداری ۲۰۱۶، حنیفی ۱۳۹۹، زمانی مقدم ۱۴۰۰، بان ۲۰۲۲.
				همکاری در زمینه پژوهش و توسعه برای ارتقای سطح جانشین‌پروری در سازمان‌های صنعتی	علامه ۱۳۹۷، بارانی ۱۳۹۷، نظری ۲۰۲۰، رستمی ۱۴۰۰، رنجبر ۱۴۰۱، سلو ۲۰۲۲.

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع	
آموزش و پرورش رهبری	آموزش و ارتقاء مهارت‌های رهبران	توانایی هدایت و مدیریت	رایدلی ۲۰۲۱، پرتوز ۲۰۲۱، قورچیان ۱۴۰۰، رنجبر ۱۴۰۱، شیرانی ۱۴۰۱، قریشی ۱۴۰۱، بان ۲۰۲۲، سلو ۲۰۲۲	توانایی ایجاد اثربخشی	
				توانایی تحلیل و تصمیم‌گیری	جلادین ۲۰۰۹، اتمان ۲۰۱۲، بارانی ۱۳۹۷
				توانایی انگیزش و الهام	دهقانپور ۱۳۹۰، رنجبر ۱۴۰۱
توسعه مهارت‌های رهبری	توسعه مهارت‌های رهبران	توانایی برقراری ارتباطات مؤثر	علمداری ۱۳۹۷، پرتوز ۲۰۲۱، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، قریشی ۱۴۰۱، بان ۲۰۲۲، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳	توانایی تصمیم‌گیری در شرایط دشوار	
				توانایی مدیریت زمان	علمداری ۱۳۹۷، پرتوز ۲۰۲۱، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، قریشی ۱۴۰۱، بان ۲۰۲۲، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳
				افزایش هماهنگی و بهبود رفتارهای گروهی	بایهام ۲۰۰۲، بوزین ۲۰۰۵، هلتن و جکسون ۲۰۰۷، سیمان ۲۰۱۳، الوانی ۱۳۹۵، بان ۲۰۲۲
توسعه توانمندی‌های فردی و گروهی	توسعه فرهنگ سازمانی	تشویق به همکاری و ایجاد ساختاردهی مناسب در گروه	گرووز ۲۰۰۷، لاموروکس ۲۰۰۹، غیائی ندوشن ۱۳۹۲، زارعی ۱۳۹۵، بوریور جعفری ۲۰۱۶، چراغی ۱۳۹۶، عباس‌پور ۱۳۹۶، نظری ۲۰۲۰، توکلی یرکی ۱۳۹۹، داس ۲۰۲۰، فیلیپس ۲۰۲۱، قورچیان ۱۴۰۰	تسهیل رشد و پیشرفت فردی و گروهی برای بهبود عملکرد سازمان	
				تسهیل رشد و پیشرفت فردی و گروهی برای بهبود عملکرد سازمان	گرووز ۲۰۰۷، لاموروکس ۲۰۰۹، غیائی ندوشن ۱۳۹۲، زارعی ۱۳۹۵، بوریور جعفری ۲۰۱۶، بارتون ۲۰۱۷، چراغی ۱۳۹۶، عباس‌پور ۱۳۹۶، نظری ۲۰۲۰، توکلی یرکی ۱۳۹۹، داس ۲۰۲۰، فیلیپس ۲۰۲۱، قورچیان ۱۴۰۰
				تسهیل رشد و پیشرفت فردی و گروهی برای بهبود عملکرد سازمان	گرووز ۲۰۰۷، لاموروکس ۲۰۰۹، غیائی ندوشن ۱۳۹۲، زارعی ۱۳۹۵، بوریور جعفری ۲۰۱۶، بارتون ۲۰۱۷، چراغی ۱۳۹۶، عباس‌پور ۱۳۹۶، نظری ۲۰۲۰، توکلی یرکی ۱۳۹۹، داس ۲۰۲۰، فیلیپس ۲۰۲۱، قورچیان ۱۴۰۰

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
ایجاد فضای کاری مناسب	فضای فیزیکی مناسب	تجهیزات و امکانات مناسب		حنیفی ۱۳۹۹، وجیدی ۲۰۲۳
				ژیاپینگ ۲۰۱۱، عباس پور ۱۳۹۶، توکلی یرکی ۱۳۹۹، زمانی مقدم ۱۴۰۰، شیرانی ۱۴۰۱
				ژیاپینگ ۲۰۱۱، عباس پور ۱۳۹۶، توکلی یرکی ۱۳۹۹، زمانی مقدم ۱۴۰۰، شیرانی ۱۴۰۱
ایجاد شبکه ارتباطات	فضای اجتماعی مناسب	روش های ارتباطی		هیلز ۲۰۰۸، حنیفی ۱۳۹۹، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، وجیدی ۲۰۲۳
				بوزین ۲۰۰۵، راثول ۲۰۱۰، اسحاق ۲۰۱۶، بان ۲۰۲۲
				حنیفی ۱۳۹۹، علمداری ۱۳۹۷، بارانی ۱۳۹۷، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، پرتوز ۲۰۲۱، احمدی زاد ۱۴۰۰، زمانی مقدم ۱۴۰۰، قریشی ۱۴۰۱، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳
استفاده از فناوری	استفاده از سامانه های مدیریت دانش	استفاده از نرم افزارهای آموزشی		آتمان ۲۰۱۲، رنجبر ۱۴۰۱، سلو ۲۰۲۲
				راثول ۲۰۱۰، شائمی ۱۳۹۷، حنیفی ۱۳۹۹، قریشی ۱۴۰۱
				راثول ۲۰۱۰، شائمی ۱۳۹۷، حنیفی ۱۳۹۹، آنلاین
				چراغی ۱۳۹۶، حنیفی ۱۳۹۹، زمانی مقدم ۱۴۰۰، بان ۲۰۲۲، کاوندال ۲۰۲۲، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳
جذب استعداد های دانشگاهی	موقعیت در جذب و حفظ استعداد های	معیارهای شفاف برای انتخاب استعدادها		هیلز ۲۰۰۸، توکلی یرکی ۱۳۹۹، بان ۲۰۲۲
				بارانی ۱۳۹۷، قریشی ۱۴۰۱، حنیفی ۱۳۹۹
				چراغی ۱۳۹۶، بارانی ۱۳۹۷، رستمی ۱۴۰۰
ارزیابی برنامه	تلاش برای ایجاد تناسب و	تسهیل فرآیند جانشین پروری با استفاده از فناوری		بارانی ۱۳۹۷، قریشی ۱۴۰۱، حنیفی ۱۳۹۹
				چراغی ۱۳۹۶، بارانی ۱۳۹۷، رستمی ۱۴۰۰
				چراغی ۱۳۹۶، بارانی ۱۳۹۷، رستمی ۱۴۰۰

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
				تعامل خوب با نیروهای جذب شده
میزان جذابیت و جذب استعدادهای دانشگاهی				شرایط مناسب برای کار
				حقوق و مزایا
				فرصت‌های رشد حرفه‌ای
				امکان‌ات اجتماعی و فضایی
				حنیفی ۱۳۹۹، وجیدی ۲۰۲۳
				حنیفی ۱۳۹۹، بارانی ۱۳۹۷، پرتوز ۲۰۲۱
				بان ۲۰۲۲، وجیدی ۲۰۲۳
				ژیابینگ ۲۰۱۱، عباس‌پور ۱۳۹۶، توکلی یرکی ۱۳۹۹، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، زمانی مقدم ۱۴۰۰، شیرانی ۱۴۰۱، کاوندال ۲۰۲۲
میزان توانایی برنامه در توسعه مهارت‌ها و استعدادها، دانشگاه				فرصت‌های یادگیری عملی
				فرصت‌های کار با تیم‌های حرفه‌ای و متخصص
				فرآیندهای ارزیابی عملکرد
				افزایش بهره‌وری
				عباس‌پور ۱۳۹۶، حنیفی ۱۳۹۹، شیرانی ۱۴۰۱، حنیفی ۱۳۹۹، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، پرتوز ۲۰۲۱، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، قریشی ۱۴۰۱، کاوندال ۲۰۲۲، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳
				سام‌کن (۱۳۸۸)، بارانی ۱۳۹۷، توکلی یرکی ۱۳۹۹، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، رنجبر ۱۴۰۱، سلو ۲۰۲۲، وجیدی ۲۰۲۳
بررسی تأثیر برنامه جانشین‌پروری بر بهره‌وری سازمان				کاهش هزینه‌های آموزشی
				افزایش سطح کیفیت خدمات و محصولات
				افزایش سرعت رشد سازمانی
				شفافیت در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
				پرتوز ۲۰۲۱، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، قورچیان ۱۴۰۰، رنجبر ۱۴۰۱
				حنیفی ۱۳۹۹، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، کاوندال ۲۰۲۲، رنجبر ۱۴۰۱
				بایهام ۲۰۰۲، بوزین ۲۰۰۵، ویلر ۲۰۰۸، راثول ۲۰۱۰
ایجاد شفافیت و اطمینان از پیشرفت سازمان				استفاده از فرآیند رسمی و منصفانه برای انتخاب و انتصاب نامزدها
				ارائه اطلاعات به ذینفعان در مورد عملکرد سازمان،
				هیلز ۲۰۰۸، بان ۲۰۲۲
				ترموند ۲۰۱۸، توکلی یرکی ۱۳۹۹، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، شیرانی ۱۴۰۱
				خومالو و هریس ۲۰۰۸، تانگلو ۲۰۰۸، غیائی ندوشن ۱۳۹۲، زولگر ۲۰۱۶

تأثیر الگوی جانشین‌پروری بر رشد و پیشرفت سازمانی

منابع	کدها	مؤلفه	زیرمؤلفه	بعد
				فرآیند تصمیم‌گیری و برنامه‌های آتی
				اطلاع‌رسانی شفاف طرح
هیلز ۲۰۰۸، سیمان ۲۰۱۳، توکلی یرکی ۱۳۹۹، بارتون ۲۰۱۷، بان ۲۰۲۲				جانشین‌پروری به ذینفعان، از جمله کارمندان، سرمایه‌گذاران و مشتریان

منبع: یافته‌های نگارندگان

کنترل کیفیت

جهت کنترل کیفیت کدگذاری مشخصات استخراج شده از پژوهش‌های منتخب و گروه‌بندی آن‌ها در چارچوب ابعاد، مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌ها، ابتدا از پژوهشگر خبره در این زمینه درخواست کدگذاری مجدد از همان متون استخراجی شد. مشابه و نزدیک بودن مفاهیم کدهای استخراجی دو محقق نشان دهنده توافق بالای دو کدگذار و نشان دهنده پایایی خواهد بود. برای رسیدن به این مقصود از نرم‌افزار **Spss** برای محاسبه ضریب توافق کاپای کوهن جهت سنجش میزان توافق، استفاده گردید. شاخص کاپا بین صفر و یک نوسان می‌کند. مقدار نزدیک به یک نشان دهنده توافق بیشتر است، در حالی که مقدار نزدیک به صفر توافق کمتری را نشان می‌دهد (۸۱). مقدار شاخص با استفاده از نرم‌افزار **Spss** در سطح معنادار ۰/۰۰۰۱ عدد ۰/۷۹۸ بدست آمد که نشانده پایایی مناسب می‌باشد. نتایج در جدول شماره ۳ بیان گردیده است.

جدول ۳- نتایج محاسبات ضریب کاپای کوهن

سطح معناداری	مقدار
۰/۰۰۰۱	۰/۷۹۸
	۳۱۷
	تعداد موارد معتبر

منبع: یافته‌های نگارندگان

ارائه یافته‌ها

در راستای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش براساس تحلیل انجام پذیرفته، از میان ۳۱۷ کد بدست آمده از تحلیل محتوای پژوهش‌های انتخاب شده که مبین ویژگی‌های جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه

استعدادهای دانشگاهی در شرکتهای مهندسی است، پنج بعد شامل: ۱- ایجاد تعهد ۲- تعیین خطمشی ۳- جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی ۴- برنامه بهسازی رهبری ۵- ارزیابی برنامه، و یازده مؤلفه کلیدی، شامل: ۱- رهبری کارآموده ۲- فرصتهای رشد حرفه‌ای ۳- تعیین استراتژی جذب ۴- تعیین خطمشی توسعه ۵- تعیین نیازهای سازمان ۶- استفاده از روشهای نوین جذب ۷- توسعه استعدادهای دانشگاهی ۸- آموزش و ارتقاء مهارتهای رهبران ۹- توسعه فرهنگ سازمانی ۱۰- موفقیت در جذب و حفظ استعدادهای دانشگاهی ۱۱- تأثیر الگوی جانشین‌پروری بر رشد و پیشرفت سازمانی و سی زیر مؤلفه که در شکل ۲ ارائه گردیده است.



بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف کاوش مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی شکل گرفت. برای رسیدن به هدف پژوهش در ابتدا، محقق با روش فراترکیب نسبت به مطالعه ادبیات مرتبط با موضوع پژوهش خود پرداخته و پس از بررسی و تحلیل مبانی نظری و پژوهش‌های مرتبط با موضوع خود، با روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷)، مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی شناسایی شدند. نتایج یافته‌ها منجر به ۳۰ زیرمؤلفه، ۱۱ مؤلفه و ۵ بعد که عناوین ابعاد در جدول شماره ۲ درج گردیده است.

نخستین بعد بدست آمده بعد ایجاد تعهد است، ایجاد تعهد از ابعاد مهم جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی است که در این پژوهش این بعد دارای دو مؤلفه و چهار زیرمؤلفه مطابق عناوین درج شده در جدول شماره ۲ می‌باشند. ایجاد تعهد در ارکان و تمامی پرسنل هر سازمان، یکی از پایه‌های مهم جانشین‌پروری در هر سازمانی است. پایبندی به یک سازمان یا هدف و مشارکت در مسائل مرتبط به آن به معنی تعهد است. ارکان و تمامی پرسنلی که متعهد به یک سازمان یا هدفی می‌باشند، اعتقاد دارند که عملکردشان مهم بوده و برای رسیدن به اهدافشان از هر گونه پیگیری دریغ نمی‌کنند. در واقع تعهد ستون فقرات یک گروه یا سازمان می‌باشد. ایجاد تعهد در سازمان‌ها اغلب مستلزم پرورش فرهنگ اعتماد، شفافیت و همکاری است. در حال حاضر و بالاخص در آینده، سازمان‌ها وابسته به استراتژی‌های منابع انسانی و داشتن برنامه جانشین‌پروری و متعهد به انجام آن خواهند بود. مهمترین منبع قدرت هر سازمان داشتن منابع انسانی منحصر به فردی است که در حوزه‌های تخصصی گوناگون در اختیار دارند (۸۲).

مدیریت منابع انسانی، یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی، حمایتگری سازمانی از تلاش فردی و حرفه‌مندی از مؤلفه‌های اصلی نظام جانشین‌پروری است (۸۳). به منظور دستیابی به چشم‌اندازهای کلان سازمانی و اهداف سازمانی نیاز به یک نظام جانشین‌پروری ضروری است (۸۴). چرا که استراتژی‌ها و تعهد متولیان منابع انسانی هر سازمانی نحوه و روند استخدام، نوع مدیریت کارمندان و شکل مشارکت پرسنل را تعیین می‌کنند. استراتژی‌ها و رویکردهای جدید متولیان منابع انسانی در سازمان‌ها این توانایی را ایجاد می‌کنند تا به طور مؤثر روی جذب و توسعه و مشارکت کارکنان در جهت رشد و پیشرفت شرکت کار کنند.

متولیان منابع انسانی سازمان باید متعهد به رویکردی منعطف، گوش‌شنوا و درک‌نیازها و پاسخ‌نیازهای منابع انسانی خود باشند. مثلاً در شرایط کرونا، برنامه‌های کاری بطور انعطاف‌پذیر طراحی شده و امکان کار از راه دور فراهم گردد. مدیران ارشد سازمان می‌بایست در پیاده‌سازی برنامه‌های

جانشین‌پروری نقش فعال و حمایت‌گری داشته باشند (۸۵). حمایت مالی مدیریت ارشد نیز بر اجرای مؤثر برنامه‌های جانشین‌پروری تأثیر مثبت خواهد داشت (۱۳).

بعد تعیین خطمشی، بعد دوم بدست آمده از این پژوهش است، تعیین خطمشی در سازمان‌ها شامل ایجاد دستورالعمل‌ها و رویه‌هایی است که رفتار و اقدامات کارکنان را هدایت می‌کند. خطمشی‌ها چارچوبی از سازگاری، وضوح و انصاف را در سازمان فراهم می‌کنند، که در این پژوهش دارای دو مؤلفه و چهار زیرمؤلفه مطابق عناوین درج شده در جدول شماره ۲ می‌باشند. فرآیند تعیین خطمشی‌ها معمولاً شامل تحقیق در مورد بهترین شیوه‌ها، مشاوره با ذینفعان، تجزیه و تحلیل نتایج بالقوه، و پیش‌نویس و اجرای سیاست‌ها می‌شود. معمولاً سیاست‌ها توسط تیم مدیریت و با نظرات بخش‌های مربوطه و مشاوران حقوقی انجام می‌شود. چشم اندازه‌های سازمانی، زیرساخت‌های تحقق چشم‌اندازها و خطمشی‌های سازمانی بر راهبردهای سازمان اثر گذار هستند، لذا تأثیر این راهبردها و فرایند اثر گذاری در سه بعد: خرد فردی، میانی و کلان سازمانی قابل ملاحظه است (۲۲). خطمشی‌های مؤثر باید واضح، مختصر، قابل اجرا و مرتباً بازبینی شوند تا اطمینان حاصل شود که به‌روز هستند و با هرگونه تغییر در قوانین یا مقررات مطابقت دارند.

بعد سوم حاصل از این پژوهش، جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی است، با توجه به اینکه استعدادهای دانشگاهی دارای پتانسیل بسیار بالایی هستند، بهینه‌سازی روش‌های جذب و توسعه آن‌ها از طریق ارتباط صنایع با دانشگاه‌ها برای پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری، می‌تواند به شرکت‌ها در رقابت با دیگران کمک کند و همچنین به افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان کمک کند. در همین راستا زمانی مقدم و همکاران (۲۰۲۱) طی پژوهشی اشاره می‌کنند که برای بهبود تعامل و همکاری بین دانشگاه و صنعت، می‌توان با استفاده از رویکرد تشکیل گروه‌های شغلی تحصیلی، بین دانشگاه و صنعت پل ارتباطی برقرار کرد و حنیفی و همکاران (۲۰۲۰) نیز طی پژوهش دیگری بیان میدارند که همکاری بین دانشگاه‌ها و صنعت با ایجاد شبکه‌های ارتباطی، نیازهای هر دو بخش را بهتر درک کرده و باعث بهبود کیفیت تحقیقات انجام شده می‌شود و احمدی‌زاد و همکاران (۲۰۲۱) نیز بیان می‌کنند که برای حل مشکلات اساسی در جامعه، لازم است پروژه‌های تحقیقی با هدف تجاری و مطابق با نیازهای بازار و جامعه تعریف شود، تجربه و تخصص مورد نیاز برای تجاری‌سازی دستاوردها فراهم گردد و انگیزه پژوهشگران برای حضور فعال در زمینه تجاری‌سازی افزایش یابد (۸۶ و ۸۷ و ۲۵).

در این پژوهش بعد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی دارای سه مؤلفه و یازده زیرمؤلفه مطابق عناوین درج شده در جدول شماره ۲ می‌باشند. در کل جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی به عنوان یک استراتژی بلندمدت، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بهبود و توسعه مستمری را در همه جوانب عملکرد خود تجربه کنند. به علاوه، این رویکرد به استعدادهای جوان فرصتی برای یادگیری، رشد و

توسعه مهارت‌های لازم در حوزه جانشین‌پروری و سایر زمینه‌های مرتبط می‌دهد و به دنبال ایجاد یک سازمان برتر، پویا و موفق است. استراتژی جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی، به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا در برابر رقبا رقابتی باشند و در بازار کار مربوط به خود، نیروی جوان، پویا و کارآمد اضافه کنند. همچنین، جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی به شرکت‌ها این قابلیت را می‌دهد که با فرهنگ سازمانی خود، به استعداد‌های جوان و با استعداد دسترسی پیدا کنند و آن‌ها را به نحو مناسبی آموزش دهند.

بعد برنامه بهسازی رهبری نیز بعد چهارم این پژوهش است، برنامه بهسازی رهبری به منظور ایجاد جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در سازمان‌های صنعتی، مجموعه اقداماتی است که با هدف تقویت و بهبود عملکرد رهبران و کارکنان در سازمان، اجرا می‌شود. در همین راستا این بعد دارای دو مؤلفه و شش زیرمؤلفه مطابق عناوین درج شده در جدول شماره ۲ می‌باشد. در این رویکرد، هدف اصلی برنامه، شناسایی و جذب استعداد‌های دانشگاهی با پتانسیل بالا و توسعه آن‌ها به منظور جانشین‌پروری رهبران فعلی در آینده است. جانشین‌پروری رهبران در شرکت‌ها، نیاز به آموزش و ارتقاء مهارت‌های رهبران برای توسعه نظریه‌های جایگزین و شناسایی ویژگی‌های فردی جانشینان دارد (۱۴). همچنین توسعه مهارت‌های رهبری و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با شفافیت، ارتباطات، مدیریت تنوع و تشخیص استعدادها، به عنوان راهکارهای اصلی در همه سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود (۲۵).

از مزایای این برنامه، ضمن تأمین نیروی کار با توانمندی‌های بالا و آشنایی با تکنولوژی‌های جدید برای جلوگیری از مهاجرت و خروج رهبران فعلی از سازمان و یا تأمین جانشین‌پروری آن‌ها، نیز مفید است و با ارتقای کیفیت عملکرد کارکنان و رهبران در بلندمدت، کارایی و بهره‌وری، ایجاد جایگاه ساختاری و پایداری سازمان افزایش پیدا می‌کند. از الزامات پایداری هر سازمانی ایجاد جایگاه ساختاری در سازمان‌ها است که برای پیگیری و اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک ضرورت اساسی برای عملیاتی شدن جانشین‌پروری در سازمان‌ها می‌باشد (۸۸). پیاده‌سازی برنامه بهسازی رهبری در شرکت‌های صنعتی نیازمند همکاری و تلاش مستمر رهبران و تیم‌های مدیریتی است. با ایجاد فضای کاری مناسب، ارائه دستورالعمل‌های واضح، توسعه فرهنگ سازمانی، ارزیابی عملکرد منظم، توسعه طرح‌های آموزشی، ایجاد شبکه ارتباطات و استفاده از فناوری، شرکت‌ها می‌توانند به توسعه نیروی کار جوان و با استعداد و در نتیجه به توسعه پایدار خود دست یابند.

بعد پنجم حاصل از این پژوهش، ارزیابی برنامه است. ارزیابی برنامه طراحی الگوی جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی، به منظور بررسی کارایی و اثربخشی این برنامه، انجام می‌شود. ارزیابی برنامه جانشین‌پروری به منظور ایجاد بهبود و تحقق هدف

اصلی آن یعنی تأمین نیروی انسانی مؤسسات، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (۸۳). لذا ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آتی، ارزیابی استعداد فردی، پر کردن خلاء پرورشی و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از مهمترین بخش‌های پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در هر سازمانی است (۸۹). از طریق این بعد که در این پژوهش دارای دو مؤلفه و پنج زیرمؤلفه مطابق عناوین درج شده در جدول شماره ۲ می‌باشند، عملکرد برنامه ارزیابی و تاثیرات آن بر فرایند جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در سازمان‌های صنعتی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این ارزیابی، عوامل مؤثر بر اجرای برنامه و عواقب موجود نیز شناسایی و مورد بررسی قرار می‌گیرند. با توجه به نتایج به دست آمده، ممکن است نیاز به تغییرات و بهبودهای لازم در برنامه وجود داشته باشد.

همچنین لازم است برای جذب استعدادها، در ابعاد مختلف جانشین‌پروری و طراحی مشاغل کار کرد. بهترین روش‌های انجام این کار شامل طبقه‌بندی کارکنان و مشاغل، سنجش مهارت و تخصص کارکنان و مشاغل، گزینش مناسب کارکنان و جانشین‌ها، تعیین شرایط کار، و ارزیابی فرایند جانشین‌پروری می‌باشد. با انجام این مؤلفه‌ها، می‌توان استعدادهای خوبی را جذب نمود و از توانمندی‌های آنها در شرکت بهره‌برداری کرد (۹۰). از دیگر الزامات استقرار نظام جانشین‌پروری انتخاب و انتصاب افراد به دور از فشارهای سیاسی و جناحی است (۸۶). همچنین تضمین می‌کند که برای دستیابی به اهداف و جدول زمانی تعیین شده، مسئولیت‌پذیری وجود دارد.

با توجه به مطالعه و تحلیل انجام شده، می‌توان نتیجه گرفت که جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی نقش بسیار مهمی در عملکرد و پیشرفت این شرکت‌ها دارد. رهبران شرکت‌های صنعتی باید با استفاده از روش‌های بهسازی رهبری، به توسعه پایدار نیروی کار خود بپردازند و با هماهنگی بین اعضای سازمان، به هدف‌های تعیین شده برای شرکت دست یابند. برنامه جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی می‌تواند الگوی مؤثری برای سازمان‌های صنعتی باشد و با جذب افراد با استعداد از دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دانشگاه، به توسعه استعدادهای دانشگاهی و مهارت‌های کارکنان با تجربه کمک کند.

پژوهش‌های آتی در زمینه‌های موضوع این مقاله مانند، "بررسی روش‌ها و راهکارهای مؤثر در جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی و نقش آن در عملکرد و پیشرفت این شرکت‌ها"، "نقش بهسازی رهبری در توسعه پایدار نیروی کار و دستیابی به هدف‌های تعیین شده برای شرکت‌های مهندسی"، "عوامل مؤثر در همکاری موفق دانشگاه با صنعت و نحوه تأثیر آن بر عملکرد و توانمندی‌های صنایع مبتنی بر دانش"، پیشنهاد می‌گردد. این پژوهش‌ها می‌توانند به توسعه بهبود عملکرد سازمان‌ها کمک کرده و راهکارهای مؤثری را برای جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی ارائه دهند.

این مقاله برگرفته از رساله دکتری است که در جلسه شهریور ماه ۱۴۰۰ شورای تحصیلات تکمیلی دانشگاه علامه طباطبائی مورد تصویب قرار گرفته است.

منابع

1. Saadat Talab Ayat, Ghiasi Nadooshan Saeed, Shirali Esmaeil. Strategies for Implementing Managerial Succession Planning in Higher Education System of Islamic Republic of Iran. The Socio Cultural Strategy Journal[Internet]. 2020;9(34):37-66. Available from: <https://sid.ir/paper/402122/en> [In Persian]
2. Yaqoubipour Ali, Shul Abbas, Salvatizadeh Zainab. An analysis of succession management indicators using Fuzzy TOPSIS and Fuzzy Dimtel. 2015. Available from: <https://sid.ir/paper/829928/fa> [In Persian]
3. Abbas A, Ali Noori M, Habibollah J. Investigating the effect of succession planning on project performance and efficiency of the Central Province Water and Wastewater Company. In: Proceedings of the First International Conference on Modern Management, Accounting, Economics and Banking with a Business Growth Approach; 2019. [In Persian]
4. Kiptoo K, Kiplangat J, Kidombo H. Factors affecting effective succession management in the civil service in Kenya: A case of Ministry of Water and Irrigation. European Journal of Business and Management, 8 (16). 2016:26-32.
5. Taylor T, McGraw P. Succession management practices in Australian organizations. International journal of Manpower. 2004;25(8):741-58.
6. Karatop B, Kubat C, Uygun Ö. Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. Computers & Industrial Engineering. 2015;86:127-36.
7. Vaiman V, Scullion H, Collings D. Talent management decision making. Management Decision. 2012;50(5):925-41.
8. Sabuncu KU, Karacay G. Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2016;235:443-52.
9. Gholichli, Mashhadi, Ghahramani. Identifying and ranking effective factors on the success of succession planning in the banking industry using the multi-criteria decision-making technique (case study: Refah Bank). Human Resource Training and Development. 2017;12(4):79-104. [In Persian]

10. Fulmer RM, Conger JA. Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage: AMACOM/American Management Association; 2004.
11. Esfandiari Saadat. Human resources management. Organization of studying and compiling humanities books of universities 2019 [In Persian]
12. Salau N, Nurudeen A. Succession Planning as a Panacea to SMEs, becoming a Generational Enterprise in Nigeria: The Moderating Role of Organizational Culture. *Iconic Research and Engineering journals*. 2022;5(8):2022.
13. Wajidi FA, Saeed M, Baig MD, Rehan EW, Hussain D. Impact of Leadership on Effective Succession Planning: Comparison of Public and Private Organizations. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*. 2023;3(1):161-70.
14. LeCounte JF. A theory of Founder-CEOs succession: governance implications for mature family firms amidst strategic successes and failures. *International Journal of Organizational Analysis*. 2023.
15. Makle-Ridley LD. Exploring the Process of Insider Succession Planning in Nonprofit Organizations: An Exploratory Case Study: University of Phoenix; 2021.
16. Javidi MR, Zirak M, Momeni Mahmavi H. Designing a model of managerial competencies based on succession planning using the structural equation model approach. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*. 2021 Aug;29(29):196.
17. Tavakoli Yarki R, Khorasani A, Gheyasi Nadoshan S. Reflection on succession planning (Saipa Automotive Company). 6th International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering. 2022. [In Persian]
18. Azar A, Khorrami, Kh. A framework for success factors of succession planning in knowledge-based organizations. *Organizational Resource Management Research*. 2021;10(3):1-23. [In Persian]
19. Tutian Esfahani, Mehrara, Asadollah, Kalantari, Rozita. Investigating effective barriers to the implementation of the succession planning system. *Organizational Resource Management Research*. 2019;35(11):168-87. [In Persian]
20. Hosseini Seyed Hasan, Shaemi Barzoki Ali, Nasr Esfahani Ali. Designing a Model for Succession Management System Based on Native Organizational Indicators. *Journal of Human Resource Management Research*[Internet]. 2018;10(1 (31)):25-49. Available from: <https://sid.ir/paper/163135/en> [In Persian]

21. Alamdari H. Designing and explaining a competency-based succession planning model in the National Iranian South Oil Company. *Journal of Innovative Research in Management and Accounting*. 2019;2(4):38-53. [In Persian]
22. Danyali Deh Hoz M, Allameh SM, Safari A. Designing a Model of Succession Management with an Approach of the Grounded Theory. *Transformation Management Journal*. 2019 Jan 21;10(1):105-40. [In Persian]
23. Barani, Khorshidi, Moshabaki-Esfahani, Hajieha. Identification of talent management pattern as a winning strategy for organizations; a study in the National Iranian South Oil Company. *Strategic Studies in Oil and Energy Industries*. 2019;41(11):173-206. [In Persian]
24. Abili K, Romiani u, porkarimi j, frahbakhsh s. Developing and validating of talent Identification Model of Faculty Members at Comprehensive Universities with regional performance level (Case: university of Lorestan). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*. 1402;36(10):161-80. [In Persian]
25. Hoseinloo, F., Zamane Moghadam, A., Sorani Yancheshmeh, R. Providing a model of industry-university relationship in Tehran: Case study. *Iranian Journal of Engineering Education*, 2021; 23(91): 113-139. doi: 10.22047/ijee.2021.284757.1832 [In Persian]
26. Bameri, M., salimi, G., Marzooqi, R., Safavi, S. A., Mohammadi, M. Competencies of engineering students and equirements of universities and higher education centers to adapt to Industry 4.0: A study based on the meta-synthesis. *Iranian Journal of Engineering Education*, 2023; 24(96): 1-30. doi: 10.22047/ijee.2022.352365.1930 [In Persian]
27. Zimmer L. Qualitative meta synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*. 2006;53(3):311-8.
28. Sandelowski M, Barroso J. Synthesizing Qualitative Research Findings. *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*; Springer Publishing Company, LLC: New York, NY, USA. 2007:151-226.
29. Seuring S, Müller M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*. 2008;16(15):1699-710.
30. Metz EJ. Designing Succession Systems for New Competitive Realities. *Human Resource Planning*. 1998 Jul 1;21(3).
31. Malika, b. F. Examining and explaining the requirements of the succession system in the body of the government of the Islamic Republic of Iran and

- designing a suitable model based on the goals of the vision 1404 .PhD dissertation, Islamic Azad University, Kerman branch. (1389) [In Persian]
32. Neefe DO. Succession planning in a two-year technical college system. University of Minnesota; 2009.
 33. Byham WC, Smith AB, Paese MJ. Grow your own leaders: How to identify, develop, and retain leadership talent. FT Press; 2002.
 34. Talebzadeh, Fatemeh and Safaei Fakhri, Leila, succession management: competitive advantage of successful organizations, the first international conference on modern researches in management studies, Shiraz (1395) <https://civilica.com/doc/573167>. [In Persian]
 35. Phillips LK. Succession planning in nursing education. *Nursing Outlook*. 2021 Jan 1;69(1):32-42.
 36. Ahmad R, Mohamed AM, Abdul Manaf H. The relationship between transformational leadership characteristic and succession planning program in the Malaysian public sector. *International Journal of Asian Social Science*. 2017;7(1):19-30.
 37. Bano Y, Omar SS, Ismail F. Succession planning best practices for organizations: A systematic literature review approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*. 2022 Mar 31;1(1):39-48.
 38. Das V. Succession Planning Strategies in Faith-Based Nonprofits: A Comparative Case Study (Doctoral dissertation, Walden University).
 39. Cembrowski BJ. Succession planning for management staff at a western Canadian postsecondary technical institute.
 40. Rothwell W. Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. Amacom; 2010 Apr 21.
 41. Helton KA, Jackson RD. Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*. 2007 Dec;36(4):335-47.
 42. Hills A. Succession planning—or smart talent management?. *Industrial and Commercial Training*. 2009 Jan 30;41(1):3-8.
 43. Seaman C, Welsh R, Bent R. Succession planning in minority ethnic family enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2013 Jan 1;20(4):402-19.
 44. Thurmond GE. Leadership succession planning and management in healthcare organizations: A qualitative exploratory multiple case study (Doctoral dissertation, Northcentral University).

45. Jaladdin J. The relationship between succession planning and career development (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).2009
46. Dehqanpour, A. Program essay of Succession planning, subject matter in subsidiary companies of the Ministry of Defense of the Islamic Republic of Iran. Ministry of Science, Research and Technology - Alame Tabatabaei University. Program essay of Succession planning, subject matter in subsidiary companies of the Ministry of Defense of the Islamic Republic of Iran. (1390) [In Persian]
47. Groves KS. Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development*. 2007 Mar 27;26(3):239-60.
48. Barnett R, Davis S. Creating greater success in succession planning. *Advances in developing human resources*. 2008 Oct;10(5):721-39.
49. Lamoureux K, Campbell M, Smith R. High-Impact Succession Management. Executive Summary. Center for Creative Leadership (NJ1). 2009 Apr.
50. Xiaoping W, Anna Z. Research on succession influencing factors in the family business. In *MSIE 2011* 2011 Jan 8 (pp. 218-222). IEEE.
51. Tatoglu E, Kula V, Glaister KW. Succession planning in family-owned businesses: Evidence from Turkey. *International Small Business Journal*. 2008 Apr;26(2):155-80.
52. Khumalo F, Harris M. TOP LEVEL MANAGEMENT SUCCESSION PLAN STRATEGIES. *Journal of International Business Strategy*. 2008 Oct 20;8(3).
53. Wheeler ME. The leadership succession process in megachurches. Temple University; 2008.
54. Barton A. Preparing future leaders: An ethnographic study exploring the culture of succession planning and leader development in Christian higher education (Doctoral dissertation, Brandman University).
55. Busine M, Watt B. Succession management: Trends and current practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2005 Aug;43(2):225-37.
56. Mandi AR. A case study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain. The George Washington University; 2008.
57. Latifi, Abdul Hosseinzadeh, Azarfar. Designing the model of succession in government organizations through the application of structural-interpretive modeling. *Management of government organizations*. 2016 Sep 22;4(number 4 (consecutive 16)):33-50.

58. Alamdar yazdi, M., Ghourchian, N. G., Jafari, P. Providin a model for university and industry intetaction based on Knowledge-based economy and investing research and development. *Journal of Investment Knowledge*, 2021; 10(38): 539-569. [In Persian]
59. Ahmadizad, A., Akbari, K., Zonobi, M. H., Mohammadi, H. Development of technological cooperation between universities and industry by applying the lessons learned and successful global experiences. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 2021; 19(44): 39-56. doi: 10.22034/jtd.2021.245928 [In Persian]
60. Qureshi Seyyed Masoud, Majidpour Mehdi, Neghadari Babak, Musa Khani Morteza. Entrepreneurial marketing: a new theory about the effective cooperation between the university and the industry [In Persian]
61. Marinho A, Silva RG, Santos G. Why most university-industry partnerships fail to endure and how to create value and gain competitive advantage through collaboration—a systematic review. *Quality Innovation Prosperity*. 2020 Jul 31;24(2):34-50.
62. Pertuz V, Miranda LF, Charris-Fontanilla A, Pertuz-Peralta L. University-industry collaboration: a scoping review of success factors. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2021 Mar 1;8(3):280.
63. Singh S, Kaundal B. Academia-industry linkages: Theoretical and empirical review article. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2022;15(1):104-15.
64. Tajpour M, Ziyae B, Mobarki MH, Rezvani M. Exploring the Relationship Between Internationalization and Entrepreneurial University: The Mediating Effect of Education in University of Tehran, Sharif University of Technology, and Tarbiat Modares University. *Iranian Journal of Management Studies*. 2023 Apr 1;16(2):447-64. [In Persian]
65. Law SF, Le AT. A systematic review of empirical studies on trust between universities and society. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2023 Feb 24:1-6.
66. Selajgh, Sanjar. Succession management is the need of today's organizations. (2011). [In Persian]
67. Othman F. Succession planning effectiveness: A case study of UKM (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia). 2012
68. Indarti N, Kusuma GH. Types of knowledge transferred in family business succession. In 2016 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM) 2016 Dec 4 (pp. 646-650). IEEE.

69. Nazari Fariba, Makvandi Ahmad. Identifying and Prioritizing Factors Influencing the Success of Information Technology Projects Using Hierarchical Analysis Technique in the National South Oil Company of Iran. *Journal of science and technology policy lettersis*[Internet]. 2020;9(4 (29)):15-29. Available from: <https://sid.ir/paper/361616/en> [In Persian].
70. Chiraghi, Nazanin. To examine the impact of talent management on human resource development with consideration of information technology management. (1396). [In Persian]
71. Teimouri, H., Shahin, A., Shaemi Barzoki, A., Karimi, A. A Pattern of Competency - Oriented Compensation System of Employees. *Management Studies in Development and Evolution*, 2018; 27(90): 115-140. doi: 10.22054/jmsd.2019.9398 [In Persian]
72. Zuleger S. Identifying impediments of succession planning in credit unions (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
73. Johnson KE. Leadership succession planning in talent management: a generic qualitative inquiry (Doctoral dissertation, Capella University).2020
74. Ishak AK, Kamil BA. Succession planning at Heis: Leadership style, career development and knowledge management practices as its predictors. *International Review of Management and Marketing*. 2016 Jan 8;6(7):214-20.
75. Soltani, Farzaneh. A comparative comparison of the current and desirable state of the succession management system in the oil industry. (1390) [In Persian]
76. fakhradkhani, F., Rezghi Shairsavar, H. the effect of managers' decision making styles on success management strategies at Allameh Tabataba'i University. *Research on Educational Leadership and Management*, 2017; 4(13): 57-83. doi: 10.22054/jrlat.2019.30086.1358 [In Persian]
77. Ghiasi N, Saeed. Designing the establishment model of succession system in the management of public universities covered by the Ministry of Science of Tehran. (2012). [In Persian]
78. Zarei Matin, H., Akhavan Alavi, S. H., Yazdani, H., Abdolmohammadi, H. Identifying the Elements of Managers Succession Planning and Readiness Assenymnt to Implement Them in a Defensive Organization. *Journal of Improvement Management*, 2017; 10(4): 95-122. [In Persian]
79. Maryam Burbour, J., Sohrab, A.S. Succession introduction of substitution. *World Conference on Management, Accounting Economics and Humanities at the beginning of the third millennium* (1395). [In Persian]

80. Samken, Sarah. The readiness balance of Iranian Oil Refinery and Distribution Company for the implementation of the Succession planning program has been revised by the new talent management. (1388). [In Persian]
81. Mohaggar, Jafarnejad, Modarres-Yazdi, Sadeghi-Moghadam. Presenting a comprehensive model of information coordination in the automotive supply chain using the meta-synthesis method. *Journal of Information Technology Management*. 2013;17(5):161-94. [In Persian]
82. Abbas A, Ali Nouri M, Habibollah J. The impact of succession planning on project performance and efficiency in the Central Province Water and Wastewater Company. *The 1st International Conference on Modern Management, Accounting, Economics and Banking with a Business Growth Approach*. 2019. [In Persian]
83. Abbaspour, A., Rahimian, H., Ghiasi Nodooshan, S., Ekradi, E. Designing a Model for Integrating Succession and Career Planning of the Managers of Iranian Public Universities. *Journal of Research in Educational Systems*, 2018; 11(39): 75-95. doi: 10.22034/jiera.2018.65266 [In Persian]
84. Ranjbar Mokhtar. Design and validation of a comprehensive model of succession management in the Pars Energy Special Economic Zone. *JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION RESEARCH AND NOVEL THEORIES*[Internet]. 2022;1(1):1-23. Available from: <https://sid.ir/paper/957102/en> [In Persian]
85. shirani, A., valikhani, M., aghadavoud, R. Designing and explaining a model in the relationship between employee happiness and the establishment of a succession system and appointments away from political and factional pressures. *Political Sociology of Iran*, 2023; 5(11): 477-494. doi: 10.30510/psi.2022.333894.3251 [In Persian]
86. hanifi, F., Bahardoost, M., shahrakipor, H. Model development of student recruitment policies with emphasis on university- industry relationship. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 2020; 18(42): 53-62. [In Persian]
87. Ahmadizad, A., Akbari, K., Zonobi, M. H., Mohammadi, H. Development of technological cooperation between universities and industry by applying the lessons learned and successful global experiences. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 2021; 19(44): 39-56. doi: 10.22034/jtd.2021.245928 [In Persian]
88. ALVANI SEYED MEHDI, SEYED NAGHAVI MIRALI, ZARE BOZORGABADI REZA. STUDYING THE ROLE OF CORE COMPETENCIES IN SUCCESSION PLANNING. *JOURNAL OF*

- PUBLIC ADMINISTRATION PERSPECTIVE[Internet]. 2016;-(27):41-62. Available from: <https://sid.ir/paper/207638/en> [In Persian]
89. Ken S. Assessing the readiness of the Iranian Oil Refining and Distribution Company for implementing talent management planning with a novel approach to talent management [dissertation]. Tehran (Iran): Allameh Tabatabai University; 2019. [In Persian]
90. Dadresan Mahtab, Rezghi Rostami Alireza, haghghi masud. Designing and explaining the succession model with a job design approach in Iran Mobile Communication Company (Hamrah Aval). Resource Management In police[Internet]. 2021;9(2):189-226. Available from: <https://sid.ir/paper/960073/en> [In Persian]

