

## تأثیر منتورینگ بر جانشین پروری و یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه ای کارکنان (مورد مطالعه: شرکت پتاس)

منیژه احمدی<sup>۱</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۳۰)

### چکیده

امروزه سازمانها و به ویژه سازمانهای صنعتی، کلید موفقیت خود را در سرمایه گذاری در منابع انسانی میدانند و توسعه حرفه ای آنها را به عنوان یک راهبرد مهم موفقیت سازمان به حساب می آورند. به همین منظور مدیران از طریق برنامه ریزی برای یادگیری سازمانی زمینه جانشین پروری را از طریق منتورینگ فراهم می کنند. لذا هدف این پژوهش بررسی تاثیر منتورینگ بر جانشین پروری و یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه ای کارکنان مجتمع پتاس است. پژوهش حاضر از نظر رویکرد جزو تحقیقات کمی، از لحاظ هدف؛ کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده ها و روش انجام آن توصیفی از نوع همبستگی و بر حسب اجراء از نوع پیمایشی می باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان مجتمع پتاس (۵۵۰ نفر) و حجم نمونه با روش تصادفی ساده (۲۲۶ نفر) می باشد. ابزار پژوهش؛ پرسشنامه منتورینگ کاسترو و همکاران (۱۹۹۳)، پرسشنامه جانشین پروری تابلی و همکاران (۱۳۹۳)، پرسشنامه یادگیری سازمانی نیف (۲۰۰۱) و پرسشنامه توسعه حرفه ای کارکنان لانگ و همکاران (۲۰۱۵) است که روایی آنها از طریق روایی صوری و محتوایی و پایایی توسط آلفای کرونباخ (منتورینگ، ۰/۸۴، جانشین پروری، ۰/۹۰، یادگیری سازمانی، ۰/۹۱، توسعه حرفه ای کارکنان، ۰/۸۹) ارزیابی گردید. به منظور توصیف یافته ها از آمار توصیفی (جداول و نمودارهای توزیع فراوانی) و آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار Amos به منظور سنجش فرضیات تحقیق) استفاده شده است. نتایج نشان داد منتورینگ بر جانشین پروری (با ضریب ۰/۶۷)، توسعه حرفه ای کارکنان (با ضریب ۰/۶۳) و بر یادگیری سازمانی (با ضریب ۰/۵۲) تاثیر مثبت و معنادار داشته و همچنین؛ تاثیر توسعه حرفه ای کارکنان بر جانشین پروری (با ضریب ۰/۴۵) و بر یادگیری سازمانی (با ضریب ۰/۳۲) تایید شد. از سوی دیگر، اثر میانجی توسعه حرفه ای کارکنان در رابطه بین منتورینگ و جانشین پروری با ضریب ۰/۲۹۷ و در رابطه بین منتورینگ و یادگیری سازمانی با ضریب ۰/۲۷۹ تایید گردید.

**کلیدواژه ها:** منتورینگ، توسعه حرفه ای کارکنان، یادگیری سازمانی، جانشین پروری، مجتمع پتاس

<sup>۱</sup> استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. [manijehahmadi@pnu.ac.ir](mailto:manijehahmadi@pnu.ac.ir)

## مقدمه

امروزه؛ مسیر موفقیت سازمان‌ها در افزایش توانمندی کارکنان می‌باشد و انتخاب کارکنان شایسته و ارتقای مهارت‌های آنها به عنوان یک اصل غیرقابل انکار بدل گشته است (۱). به عبارت دیگر؛ توسعه و پیشرفت سازمان‌ها در گرو بهبود سطح مهارت، دانش، بینش و رفتار منابع انسانی است. به همین دلیل اکثر سازمان‌های پیشگام بیش از پیش توجه خود را به توسعه حرفه‌ای منابع انسانی با در نظر گرفتن استراتژی‌های مناسب در زمینه طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها معطوف داشته‌اند (۲) که برنامه جانشین پروری یکی از مهمترین اقدامها می‌باشد (۳). مدیریت موفق جانشین پروری می‌تواند در نگهداشت کارکنان مؤثر باشد، کارکنان با ظرفیت بالا را برای پستهای کلیدی آماده کند و در صورت خالی شدن پستهای کلیدی، مناسبترین افراد را در آن جایگاهها قرار دهد (۱۳، ۱۴). برنامه‌ریزی جانشین پروری، تأثیر مثبت بر دل‌بستگی کارکنان و عملکرد آنها دارد (۱۵). یکی از روشهای مهم در جانشین پروری و توسعه منابع انسانی؛ منتورینگ<sup>۱</sup> است. منتورینگ راهبردی برای توسعه منابع انسانی و ارتقای یادگیری‌های سازمانی است که از طریق آن رابطه حمایتی بین مربی و متربی برقرار می‌گردد و از این طریق، سطح گسترده‌ای از مهارت‌های رفتاری و روشهای کارا برای کمک به فرد به منظور حصول اهداف تعیین شده در جهت توسعه عملکرد حرفه‌ای فراهم می‌شود. یکی دیگر از متغیرهایی که در مقوله جانشین پروری اهمیت بالایی دارد، یادگیری سازمانی می‌باشد. امروزه سازمانها در مواجهه با تغییرات و پیچیدگی‌های روزافزون محیطی ناگزیر به تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده هستند. آنها باید به طور مداوم از دانش و تجربه سازمانی در جهت توسعه قابلیت‌ها و فرایندهای سازمانی بهره‌گیرند (۱۶). یادگیری سازمانی در دیدگاه سیستمی به جمع اعضای سازمان در حول یک هویت واحد و یک چشم‌انداز مشترک، به هم پیوند زدن فعالیت‌های کارکنان، بهبود اقدامات مشترک و توسعه روابط براساس مدل‌های ذهنی مشترک و تبادل اطلاعات تعریف می‌شود. یادگیری سازمانی برای تمام سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است زیرا ایجاد، انتقال و حفظ دانش درون سازمان باعث تقویت سازمان به عنوان یک کل می‌گردد (۱۷).

مجتمع پتاس خور اولین تولیدکننده پتاس در ایران و دارای بزرگترین ذخایر پتاس در خاورمیانه می‌باشد. با توجه به هزینه‌های بالای جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص از یک سو و نیاز شرکت به برای بهره‌مندی از سرمایه انسانی توانمند و شایسته در جهت حفظ و ارتقای خود در بین شرکتهای تولیدکننده مواد معدنی خاورمیانه نیازمند توسعه حرفه‌ای کارکنان و بکارگیری استراتژی‌های مناسب انسانی از جمله جانشین پروری و تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده است. باوجود انجام برخی اقدامات اولیه در این زمینه، مدیریت منابع انسانی شرکت با چالشهایی در استقرار نظام جانشین پروری و ایجاد

---

<sup>1</sup> mentoring

فرهنگ یادگیری سازمانی در شرکت است. نبود برنامه مدون جانشین پروری، ضعف در مدیریت دانش به ویژه در مستندسازی و ذخیره دانش سازمانی و تسهیم آن در سطوح مختلف شرکت، اثربخشی پایین آموزشهای متداول ضمن خدمت و ضعف در آموزش مدیران برای تربیت جانشین از جمله این چالشها است لذا هدف پژوهش تاثیر منتورینگ بر جانشین پروری و یادگیری سازمانی از طریق توسعه حرفه ای کارکنان می باشد.

## پیشینه نظری

### منتورینگ

منتورینگ یک رابطه توسعه‌ای است که در آن دو فرد با هدف ایجاد رابطه ای مبتنی بر اعتماد، یک هدف مشترک برای یادگیری برقرار میکنند و این رابطه براساس اعتماد ساخته میشود. منتورینگ رابطه ای بین دو نفر است برای کمک به یکی از آن دو در بهبود تجربیات شغلی و شخصیتی خود و در این بین اعتماد برای توسعه رابطه لازم است و با متمرکز شدن بر یک طرف در رابطه یعنی منتی هدف اصلی یک رابطه منتورینگ پیگیری خواسته های منتی‌ها است؛ بنابراین، پیشرفت منتی هدف اصلی رابطه است (۱). منتور اشاره به شخصی دارد که مجرب، راهنما و مشاور است. منتور، فردی آگاه، دانا، با اشراف به مطلب و اتکا به نفس کامل در مورد موضوع خاص، بصیر، فهیم، خردمند، مستعد و قادر به موشکافی از ظرایفی است که آن موضوع خاص از دید سایرین پنهان است. بنابراین فرد مجرب و آگاه(منتور)، به فردی که دارای تجربه کمتری می باشد(منتی) کمک میکند تا در زمینه حرفه خویش یاد گرفته و رشد نماید(۲)(۳). عموماً سه کارکرد برای منتورینگ شناسایی شده است که عبارتند از: حمایت شغلی، حمایت روانی، و مدل نقش. کارکردهای حمایت شغلی هدفشان توسعه شغلی منتی‌ها شامل بروز صلاحیتها، درک توسعه و پیشرفت و ارتقاء شغلی میباشد. کارکردهای حمایت روانی هدفشان توجه به نیازهای عینی منتی‌ها و احساس هویت آنها با مهیا کردن شرایط منتیها برای به اشتراک گذاشتن احساساتشان و مشکلات و موارد شخصیشان میباشد. کارکردهای مدل نقش شرایطی را فراهم میکند تا کارکنان با تجربه مثالی باشند برای کارکنان با تجربه کمتر که آنها را مشاهده کنند و از آنها تقلید نمایند. این سه کارکرد منتورینگ میتواند به وسیله منتورها تدارک دیده شود(۴). منتورینگ به عنوان عاملی مؤثر در رشد و موفقیت فردی و تخصصی در اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح شد و برنامه منتورینگ در مدارس، سازمانها و مراکز حرفه آموزی به اجرا درآمد. از آن تاریخ به بعد سازمانها مدل‌های گوناگونی از روابط منتورینگ را برای توسعه منابع انسانی آینده و ارتقای پتانسیل مدیریتی به کار بردند(۳). ملاک تأثیرگذاری برنامه های منتورینگ، موفقیت آنها در انتقال دانش مدیریتی است. منتورینگ نه تنها مانع در جا زدن کارکنان

نمیشود بلکه به پیشرفت آنان کمک میکند و عملکرد کارکنان را بهبود میبخشد و ابزاری پایا برای توسعه مدیران آینده سازمان و ارتقای مهارتهای شغلی کسانی میشود که در این برنامه شرکت دارند (۵). منتورینگ یک راهبرد آموزشی است که برای ایجاد محیط آموزشی انفرادی شده برای آموزشهای ضمن خدمت در مشاغل حساس نظیر مدیریت بکار می رود (۷). با مطالعه پژوهشهای انجام شده به این نتیجه میتوان دست یافت که اجرای منتورینگ منافع و مزایای بسیاری برای فرد و سازمان دارد که برخی از آنها عبارتند از: جابجایی کمتر افراد، حفظ و نگهداشت افراد، آموزش افراد کم تجربه توسط افراد با تجربه، پیشرفت شغلی، توسعه شخصی، پیشرفت عملکرد کاری، ارتقاء شغلی، رشد شخصی، کاهش جابجایی، جلوگیری از ترک شغل، پیشرفت کارراهه شغلی، جانشین پروری، اجتماعی کردن، انجام شغل به روش بهتر (۶). با مطالعه دسته بندی موارد مطرح شده از مزایای منتورینگ میتوان به این نتیجه دست یافت که منتورینگ باعث بهبود فعالیتهای منابع انسانی میگردد که این فعالیتها عبارتند از: اجتماعی کردن، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، مسیر شغلی و جانشین پروری، و حفظ و نگهداری منابع انسانی (۸). مطابق با تئوری نقش منتور کرام<sup>۱</sup>، منتور دارای دو کارکرد میباشد: نخست، کارکردهای توسعه کارراهه که به کارآموز در یادگیری روش انجام کار کمک مینماید و مسیر پیشرفت کارآموز در سازمان را تسهیل نموده و کارآموزان را قادر میسازد که به نحو بهتری شغل خود را انجام دهند. دومین کارکرد، کارکردهای روانی - اجتماعی میباشد. این رفتارها جنبه های بین فردی روابط منتورینگ را مورد خطاب قرار داده و حس کارآموز از شایستگی، خودکارایی و توسعه فردی و حرفه ای را تقویت مینماید. کارکردهای توسعه کارراهه بر سازمان و کار راهه کارآموز تمرکز دارد، در حالی که کارکردهای روانی - اجتماعی بیش تر در سطح فردی کارآموز را تحت تأثیر قرار میدهد و در حوزه هایی از زندگی کارآموز همانند توسعه شخصی کارآموز گسترش می یابد (۹). سه نوع عمده از نتایجی که ممکن است منتورینگ در سطح سازمان داشته باشد عبارتند از: توسعه منابع انسانی (بهبود انگیزه، بهبود عملکرد شغلی، حفظ و برنامه ریزی جانشینی)، مدیریت فرهنگ سازمانی (تقویت یا تغییر فرهنگ) و بهبود ارتباطات سازمانی میباشد (۱۲). با توجه به بحث خصوصی سازی و افزایش رقابت در جذب و نگهداشت منابع انسانی مستعد، رویکرد منتورینگ و مدیریت استعدادها موجب پایداری و بقا سازمانها در عرصه های ملی و بین المللی شده و برنامه ریزی و تدوین استراتژی در این مورد بسیار حائز اهمیت می باشد. مطالعه انجمن بین المللی مدیریت پرسنلی؛ پژوهشی را در ژانویه ۲۰۰۱ منتشر ساخت، مبنی بر اینکه آموزش معمولی میتواند ۲۲٪ بهره وری را افزایش دهد در حالی که تاثیر آن همراه با منتورینگ ۸۸٪ است. بنابراین عدم توجه به بحث منتورینگ در سبب آموزشی سازمانها از دیگر چالش های توسعه منابع انسانی است. این در حالی است که باید در هر سازمانی تجربه افراد با تجربه را به افرادی با تجربه پایین تر انتقال داد (۱۰). توسعه

<sup>1</sup> Kram

حرفه ای یکی از نتایج منتورینگ می‌باشد (۱۱). در واقع، منتورینگ باید به اعضای جدید کمک نماید تا الزامات و انتظارات شغل و انجام مسئولیتهای حرفه ای را درک نمایند (۷).

## توسعه حرفه‌ای کارکنان

توسعه حرفه‌ای به مجموعه عملکردهای کارکنان گفته می‌شود که در نهایت سبب افزایش توانایی آن‌ها و بهبود در شرایط کاری آن‌ها می‌شود. توسعه حرفه‌ای کارکنان شاخصی است که از چندین زیرمقیاس تشکیل شده و در مجموع در نظر دارد که بتواند کارکنانی توانمندتر و با سطوح بالاتری از دانش خلق نماید (۱۹). از نظر داچنر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) توسعه حرفه‌ای؛ فرایند بهبود شایستگی‌ها و مهارتهای کارکنان و کسب مهارتهای جدید به منظور انجام بهینه وظایف در جهت دستیابی به اهداف سازمان (۲۰). همچنین ژائو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) توسعه حرفه‌ای کلیه اشکال آموزش و یادگیری را در نظر می‌گیرد که برای کمک به موفقیت کارکنان در نظر گرفته شده است. نمونه‌های دیگر توسعه حرفه‌ای شامل مطالعات، برنامه‌های آموزش آنلاین، گواهینامه‌های صنعت، مربیگری و مشاوره است (۲۱). از سوی دیگر احمدی و همکاران (۲۰۲۳) توسعه حرفه‌ای کارکنان را به معنی پیشرفت حرفه‌ای آنها بیان داشته‌اند. کارکنانی که بتوانند به صورت حرفه‌ای در یک حوزه خاصی از تخصص سازمانی خود را بسط داده و توانایی خلق ارزش بیشتری برای سازمان را خلق نمایند به توسعه حرفه‌ای کارکنان تعریف می‌شود. از سوی دیگر به کلیه آموزش‌هایی که کارمند برای موفقیت در حرفه خود نیاز دارد حتی اگر وی در حال حاضر مهارتهای لازم را داشته باشد، ممکن است در آینده به مهارتهای دیگری نیاز داشته باشد (۱۷). سازمان‌ها راه توسعه خود را در توسعه سرمایه انسانی پیدا کرده‌اند که از طریق یادگیری مستمر مانند سازماندهی دوره‌های آموزشی، مربیگری، کار تیمی و غیره محقق می‌گردد. توسعه حرفه‌ای کارکنان، برنامه‌ای برای توسعه دانش، بینش و مهارت تخصصی منابع انسانی است. بنابراین، یکی از استراتژیک ترین مسیرهای توسعه پایدار سازمانی پرداختن به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای است (۲۲). تأکید برنامه توسعه حرفه‌ای بر نقش استراتژیک یادگیری و توسعه به عنوان چالش واحدهای مدیریت منابع انسانی برای توسعه و کاربست ابزارهایی برای کمک به کارکنان برای انجام فعالیتهای یادگیری برای بهبود عملکرد و توسعه تخصصی کارکنان و انعطاف‌پذیری آنها است (۲۳). نتایج مؤثر توسعه کارکنان عبارتند از افزایش مهارتهای کارکنان، توسعه کارکنان، بهبود منابع انسانی، افزایش انگیزه و بالا رفتن تعهد کارکنان به سازمان است. بی‌توجهی به توسعه حرفه‌ای کارکنان، عواقب ناخوشایندی دارد. از یک سو، قابلیت انطباق سازمان در مواجهه با تغییرات سریع امروزی کاهش و عملکرد سازمانی تنزل می‌یابد و از سوی دیگر، کارکنان و

<sup>1</sup> Dachner

<sup>2</sup> Zhao

منابع انسانی سازمان، استعدادها، شایستگی‌ها و توانایی‌های خود را محصور در سازمان می‌بینند که برایشان فرصت رشد و پیشرفت مهیا نمی‌کند و از این طریق نارضایتی و بی‌انگیزگی آن‌ها افزایش می‌یابد (۱۸). از این رو فعالیت‌های توسعه کارکنان از طریق آموزش، کار تیمی، فرصت‌های ارتقا، ارتباطات سازمانی و روابط بین فردی مناسب تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد (۲۴).

نظریه‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان به نظریه اولیه شور (۱۹۸۲) بازمی‌گردد. وی توسعه حرفه‌ای کارکنان را تحت تأثیر قدرت مدیران می‌داند و آن را به خودکارآمدی کارکنان مرتبط می‌کند. از نظر وی زمانی مدیران بتوانند قدرت خود را به صورت صحیحی در یک سازمان ارائه نمایند، احتمال پذیرش از سوی کارکنان بالا رفته و این موضوع بر بهبود سطح خودکارآمدی کارکنان اثرگذار خواهد بود. در این حالت کارکنان به سمت توسعه حرفه‌ای بهتر حرکت خواهند کرد (۲۶). هورن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نظریه توسعه حرفه‌ای کارکنان خود را براساس ابعاد پیشرفت حرفه‌ای و افزایش دانش مورد بحث قرار دادند (۲۴). ادوارد و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) معتقدند توسعه حرفه‌ای کارکنان بوسیله تأمین آموزش مداوم و تعیین مدرسین اختصاصی محقق می‌گردد (۲۲). گالیانی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹) توسعه اجباری حرفه‌ای براساس دو بعد سیاست‌گذاران و منافع عمومی را مطرح نمودند (۲۶). بطور اجمالی باید بیان کرد که توسعه حرفه‌ای کارکنان، بخش مهمی از تلاش‌های سازمان برای بهبود کیفیت، ماندگار کردن کارکنان کلیدی در سازمان، رویارویی با چالش‌های ناشی از رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی و اعمال تغییرات در طراحی کار است. امروزه سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که بتوانند در یک جهان پیچیده، هوشمندانه و پیشرفته عمل کنند. کارکنان توسعه‌یافته، با تسهیم دانش خود در بین سایر کارکنان و بخش‌های مختلف، زمینه توسعه سازمان را فراهم می‌آورند. مهم‌ترین سرمایه‌های یک سازمان، کارکنان هوشمند و با دانش آن هستند که با خلق فرآیندهای سازمانی نوین، فناوری‌های جدید و توسعه خدمات جدید، سازمان را به مزیت رقابتی پایدار رهنمون می‌نمایند (۲۷).

## جانشین پروری

سازمانهای امروزی با افزایش روزافزون پیچیدگیها در روابط بین فردی، سازمان و محیط پیرامونی، ناگزیرند که برای مواجهه با چالشهای این عصر فراپیچیده، رویکرد تحول‌گرا و نگاه جدیدی به مباحث موجود در حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی که متشکل از کارکنان و مدیران دانشی و چند مهارتی باشند، اتخاذ نمایند (۲۸). کارکنانی میتوانند محیط پیرامونی را به خوبی شناسایی و در موقعیتهای مبهم

<sup>1</sup> Horn & et al

<sup>2</sup> Edward & et al

<sup>3</sup> Galiani & et al

و پیچیده، از خود نوآوری و خلاقیت بروز دهند که در برابر تهدیدها و فرصتهای ایجادشده راهبردهای مناسب را اتخاذ نمایند و دارای توانمندی، روحیه خودشناسی و خودمدیریتی باشند و این میسر نمیشود جز اینکه از قبل این روحیه و رویکرد را آموخته و برای جانشینی و تصدی پستهای کلیدی سازمان آماده شده باشند (۲۹). از نظر کارول<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) جانشین پروری راهبرد مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پستهای خاص نیست جانشین پروری فرآیندی منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه ای و فردی با برنامه راهبرد منطبق می شود تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی است با مهارتها و نگرشهای درستی در زمان مناسب وجود دارند (۳۰). از سوی دیگر؛ تایر<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) معتقد است که جانشین پروری فرآیندی سیستمی است که به موجب آن توسعه حرفه ای و شخصی با یک طرح استراتژیک ترکیب شده است، که اطمینان می دهد سازمان برای پر کردن هر گونه پست که لاتصدی می شود شخصی مناسب، را در اختیار دارد. همچنین جانشین پروری اجازه توسعه سیستمی سازمان و شناسایی شکاف های دانش و توسعه کارکنان را برای امکان پیشرفت در یک محیط امن، مثبت و مناسب را می دهد (۳۱). همچنین مدیریت جانشین پروری برنامه ای هدفمند و بلندمدت، فرآیندی نظام مند و رویکردی راهبردی و ساختاریافته که مستلزم شناسایی، توسعه و حفظ استعداد و همچنین شناسایی شکاف بین نیروی کار فعلی و نیروی کار موردنیاز برای آینده به وسیله پر کردن شکاف توسعه ای بین نیروی کار فعلی و آینده جهت تضمین تداوم رهبری در پستهای کلیدی است (۳۴).

استقرار موفق نظام جانشین پروری مزیت ها و پیامدهای مثبت متعددی برای سازمان به دنبال دارد. جانشین پروری به عنوان یک زیر سیستم مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی، افزایش رضایت شغلی کارکنان، نرخ گردش نیرو و عملکرد مالی سازمان تاثیر گذار است (۳۰). اگر شرکتها نتوانند از منابع انسانی موجود در جهت رشد، تعالی، توسعه و ارتقای کمی و کیفی خود استفاده نکنند، در بهره برداری مؤثر از استعدادهای درونی موفقیت چندانی نخواهند داشت (۳۲). تاکنون مدل های متنوعی جهت مدیریت جانشین پروری در سازمانها ارائه شده اند که از بین آنها میتوان به مدل خزانه های افزایشی، مدل جانشین پروری بدون عناوین شغلی، مدل مشترک المنافع جانشین پروری مدل تسریع خزانه<sup>۳</sup>، مدل کانال رهبری<sup>۴</sup>، مدل ستاره ای هفت نقطه ای<sup>۵</sup> و مدل عملکردی مدیریت جانشین پروری<sup>۶</sup> نام برد (۳۳). مدلها پیشنهاد میکنند عبور از هر مسیر و برنامه ای نیازمند آموختن شیوه های جدید اداره

<sup>11</sup> Caroll

<sup>2</sup> Tayar et al

<sup>3</sup> Acceleration Pool Model

<sup>4</sup> Leadership Pipeline Model

<sup>5</sup> The Seven-Pointed Star Model

<sup>6</sup> Operation of Succession Management

کردن و رهبری و کنار گذاشتن شیوه های قدیمی هست. با بررسی مدل‌های مختلف جانشین پروری میتوان نتیجه گرفت که اگرچه اجرای مدیریت جانشین پروری در سازمانها متفاوت است، اما اکثر سازمانها عمدتاً از یک روش مشابه استفاده میکنند.

## یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی فرایندی است که یک سازمان در طی زمان با بدست آوردن تجربه و استفاده از آن تجربه برای ایجاد دانش، خود را بهبود می‌بخشد. دانش ایجاد شده سپس در سازمان منتقل می‌شود. یادگیری سازمانی برای همه سازمانها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا ایجاد، حفظ و انتقال دانش درون سازمان باعث تقویت سازمان به‌عنوان یک کل می‌شود. از نظر بروکما و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) یادگیری سازمانی محیطی است که متخصصان دانش خود را به‌صورت یک شبکه اجتماعی به اشتراک می‌گذارند (۳۵). همچنین یادگیری سازمانی به‌عنوان ابزار حفظ و انتقال دانش درون سازمان است. برای تبیین می‌توان گفت که حفظ و انتقال دانش درون سازمان باعث تقویت سازمان به‌عنوان یک کل می‌شود. تغییر لزوماً به معنای یادگیری نیست. سطوح مختلف یادگیری وجود دارد که هر کدام تأثیر متفاوتی در مدیریت استراتژیک سازمان دارند. تئوری یادگیری سازمانی بر ایجاد دانش و استفاده از آن دانش درون سازمان متمرکز است. جنبه‌های اصلی نظریه یادگیری سازمانی این است که یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در هنگام یافتن و حل مشکلات، در تعامل باشند. نظریه یادگیری سازمانی بر اهمیت توسعه فرهنگ یادگیری در سازمان تأکید دارد (۳۶). از سوی دیگر، یادگیری سازمانی به معنی خلق و انتقال دانش در فرایندهای طبقاتی سازمان می‌باشد که با تلفیق، انتقال و به اشتراک گذاری دانش در سازمان سبب می‌شود که تعامل در میان افراد و سیستم‌های اطلاعات بیشتر شده و عملکرد را بهبود بخشد. از سوی دیگر، یادگیری سازمانی را محیطی می‌دانند که متخصصان دانش خود را به‌صورت یک شبکه اجتماعی به اشتراک می‌گذارند. در این دیدگاه یادگیری سازمانی جایی که متخصصان این سازمان دانش خود را در شبکه‌های خود به نام جوامع عملی ایجاد می‌کنند. این دیدگاه‌ها باید به‌عنوان مکمل و نه متناقض تلقی شوند (۳۵). قابلیت یادگیری سازمانی دارای ابعاد از جمله تعهد مدیریت در هدایت فرایند تغییر و مواجهه با چالش‌های جدید، برخورداری کارکنان از نگاه سیستمی، ایجاد شرایط کاوشگری برای یافتن راه‌حل‌های انعطاف‌پذیر و نوآورانه برای مشکلات و فرهنگ ریسک‌پذیری و خلاقیت، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش، تشویق خطرپذیری و نوآوری و داشتن چشم‌انداز مشترک کارکنان، رشد

<sup>1</sup> Broekema et al

فرهنگ‌سازمانی یادگیری و کار گروهی و در نهایت اشتراک دانش که لازمه موفقیت سازمان نیز محسوب می‌شود (۳۷).

علی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نظریه یادگیری سازمانی خود را براساس ابعاد سلسله‌مراتب مورد بحث قرار دادند که عبارتند از قابلیت‌های پویا و یکپارچه‌سازی مفاهیم. این نظریه اثبات کرد که هر یک از مؤلفه‌ها بر یادگیری سازمانی اثرگذار هستند (۳۹). خان<sup>۲</sup> و خان (۲۰۱۹) نظریه یادگیری سازمانی خود را براساس ابعاد رهبران تحول‌گرا مورد بحث قرار دادند که شامل تقسیم دانش، اشتراک‌گذاری آن و رسانه‌های اجتماعی. این نظریه اثبات کرد که هر یک از مؤلفه‌ها بر یادگیری سازمانی مؤثر خواهند بود (۴۰). نظریه یادگیری سازمانی تور‌تولا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) مبتنی بر ابعاد فناوری‌های صنعت و در دو بعد توانایی‌های یادگیری و عملکرد تیمی و فردی می‌باشد (۴۱).

تعهد سازمان به یادگیری منجر به تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان می‌شود. در این فرهنگ با توجه به گرایش سازمان به ایجاد دانش و استفاده از آن، فرصت‌های بیشتری برای یادگیری در سازمان فراهم می‌آید و ضمن توسعه دانش افراد و سهیم شدن آنها در دانش یکدیگر از یک‌سو و افزایش قابلیت اجرای ایده‌ها، فرایندها یا محصولات جدید از سوی دیگر، ظرفیت نوآوری در سازمان افزایش می‌یابد. بنابراین، سازمان متعهد به یادگیری به سبب داشتن دانش و توانایی در فهم و پیش‌بینی نیاز مشتریان، تعهد به نوآوری و جوّ یادگیری و استقبال از ایده‌های نو در سازمان قادر است نوآوری خود را بالا ببرد. این مفهوم سبب می‌گردد که در آینده نزدیک، فقط سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره‌برداری نماید. هر قدر بر توانایی یادگیری سازمانی افزوده شود، سازمان بهتر می‌تواند خود را با محیط در حال تغییر سازگار کند و موفق‌تر باشد (۳۸).

### پیشینه تجربی

تاکنون پیرامون تاثیر منتورینگ بر جانشین پروری و یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه‌ای، پژوهش‌های محدودی در داخل و خارج کشور انجام شده و هیچ پژوهشی، ارتباط همزمان این سازه‌ها را بررسی نکرده است. از همین رو، نزدیکترین پژوهش‌ها در جدول ۱ خلاصه شده است.

---

<sup>1</sup> Ali

<sup>2</sup> Khan

<sup>3</sup> Tortorella et al

## جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده

پژوهشگران	عنوان	نتایج
افکانه و جعفری (۱۴۰۳)(۴۳)	طراحی الگوی جامع آموزش و توسعه منابع انسانی بانک سینا	مدیران عالی حامی آموزش، تدوین استراتژی و جایگاه فرهنگ یادگیری، شناسایی نیازها، برنامه ریزی آموزش و اجرای آن از مقوله های یادگیری سازمانی است.
احمدی و نظری (۱۴۰۱)(۱۷)	بررسی رابطه توسعه حرفه ای کارکنان با جانشین پروری و نقش میانجی یادگیری سازمانی	توسعه حرفه ای با یادگیری سازمانی و یادگیری سازمانی با جانشین پروری ارتباط دارد. همچنین توسعه حرفه ای با جانشین پروری رابطه دارد.
قاسمی قاسموند و همکاران (۱۴۰۱)(۴)	ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیتهای منابع انسانی(مورد مطالعه: شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب)	ارتباطات سازمانی، ارزیابی منتورینگ، آموزش سازمانی، تعهدسازمانی، توانمندسازی کارکنان، ساختار سازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت منابع انسانی از مؤلفه های منتورینگ می باشد.
اکبری و همکاران (۱۴۰۱)(۶)	شناسایی پیش نیازهای اجرای برنامه رسمی منتورینگ در سازمان	نیازهای اصلی اجرای برنامه رسمی منتورینگ؛ فرهنگ مبتنی بر یادگیری، بلوغ فرآیندهای منابع انسانی، توان مالی سازمان و وجود دید استراتژیک در سازمان
احمدی و بارانی (۱۴۰۰)(۲۷)	تأثیر یادگیری سازمانی بر تحول سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه‌ای کارکنان (مورد مطالعه: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران)	یادگیری سازمانی بر توسعه حرفه ای کارکنان و تحول سازمانی تأثیر مستقیم داشته و توسعه حرفه‌ای کارکنان در رابطه بین یادگیری سازمانی و تحول سازمانی نقش میانجی معناداری دارد.
نأودیاگو <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴)(۴۴)	رابطه تعدیل بین برنامه ریزی جانشین پروری و عملکرد بازاریابی سازمانی در سرویس پخش دلتا، آسابا، نیجریه	برنامه ریزی جانشین پروری و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و آن را به یک کاربرد ضروری برای عملکرد بالا در سازمان تبدیل می کند.
آندریانتو و سوپاردی <sup>۲</sup> (۲۰۲۳)(۷)	توسعه کارکنان: رویکرد منتورینگ و کوچینگ به سازمان پایدار	تکنیک های منتورینگ و کوچینگ از روشهای توسعه حرفه ای کارکنان در سازمان مدرن هستند.
افندی <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)(۸)	برنامه منتورینگ: توانمندسازی و توسعه منابع انسانی	برنامه های منتورینگ به کارکنان کمک می کند تا توانایی هایشان را تقویت کرده و از فرصت های استفاده مناسب

<sup>1</sup> Nwadiogo et al

<sup>2</sup> Andrianto and Supardi

<sup>3</sup> Afandi

پژوهشگران	عنوان	نتایج
		تری در جهت اهداف سازمان داشته باشند.
سوهو و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)(۴۲)	مطالعه عوامل مؤثر بر برنامه ریزی جانشین پروری: شواهدی از بخش خدمات پاکستان	متغیرهای مربیگری و راهنمایی، آموزش و توسعه و مدیریت عملکرد تأثیر معناداری بر برنامه‌ریزی جانشین پروری دارند.
سوسا و روچا <sup>۲</sup> (۲۰۱۹) (۴۵)	یادگیری دیجیتال: توسعه مهارت‌ها برای تحول دیجیتالی سازمان‌ها	یادگیری نقش مؤثری در افزایش مهارت‌های افراد در راستای اهداف سازمان و تحول در ساختارهای دیجیتال به همراه خواهد داشت.
ساجالوک <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸)(۳۷)	درک تحول سازمان در ارزیابی و برنامه ریزی برنامه	تحول در سازمان بر اساس توسعه حرفه‌ای موجب افزایش کارایی و پایداری و نیز می‌تواند موجب کاهش یا عدم کارایی یک سازمان شود.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد جزو تحقیقات کمی، از لحاظ هدف؛ کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها و روش انجام آن توصیفی از نوع همبستگی و بر حسب اجراء از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان مجتمع پتاس (۵۵۰ نفر) و حجم نمونه با روش تصادفی ساده (۲۲۶ نفر) می‌باشد. ابزار پژوهش؛ پرسشنامه منتورینگ کاسترو و همکاران (۱۹۹۳)، پرسشنامه جانشین پروری تابلی و همکاران (۱۳۹۳)، پرسشنامه یادگیری سازمانی نیف (۲۰۰۱) و پرسشنامه توسعه حرفه‌ای کارکنان لانگ و همکاران (۲۰۱۵) است که روایی آنها از طریق روایی صوری و محتوایی و پایایی توسط آلفای کرونباخ (منتورینگ، ۰/۸۴، جانشین پروری، ۰/۹۰، یادگیری سازمانی، ۰/۹۱، توسعه حرفه‌ای کارکنان، ۰/۸۹) ارزیابی گردید. به منظور توصیف یافته‌ها از آمار توصیفی (جدول و نمودارهای توزیع فراوانی) و آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار Amos به منظور سنجش فرضیات تحقیق) استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

براساس یافته‌ها، بیشتر اعضای نمونه، مرد (۸۹٪) با تحصیلات کارشناسی (۴۴٪)، سن ۳۰ تا ۴۰ سال (۶۲٪) و سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال (۵۴٪) بودند.

جدول ۲: تحلیل توصیفی نمونه‌ها

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۰۱	۸۹٪
	زن	۲۵	۱۱٪

<sup>۱</sup> . Sohu et al

<sup>۲</sup> Sousa & Rocha

<sup>۳</sup> Schalock

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
تحصیلات	پایین تر از کارشناسی	۵۴	٪۲۴
	کارشناسی	۹۹	٪۴۴
	کارشناسی ارشد	۶۸	٪۳۰
	دکتری	۵	٪۲
سن	زیر ۳۰ سال	۱۹	٪۸
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۳۹	٪۶۲
	۴۰ تا ۵۰ سال	۵۸	٪۲۶
	۵۰ سال و بالاتر	۱۰	٪۴
سابقه خدمت	زیر ۱۰ سال	۵۴	٪۲۴
	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۲۲	٪۵۴
	۲۰ سال و بالاتر	۵۰	٪۲۲

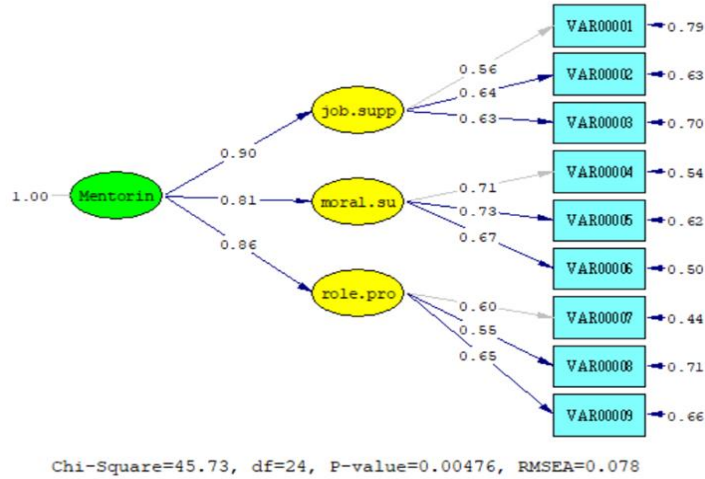
با توجه به جدول ۳ مقدار سطح معنی داری (Sig) بدست آمده برای تمامی متغیرهای تحقیق در سطح بیشتر از مقدار خطا ( $\alpha=0.05$ ) قرار داشت و بنابراین داده ها نرمال بوده و در بخش محاسبات توزیع داده‌ها از رویکردهای پارامتریک استفاده شد.

جدول ۳: بررسی توزیع نرمال بودن داده‌های پژوهش

نتیجه آزمون	سطح معناداری Sig	آماره آزمون	متغیر
داده ها نرمال است	۰.۰۹۸	۱.۱۴۵	منتورینگ
داده ها نرمال است	۰.۱۲۸	۱.۰۱۹	جانشین پروری
داده ها نرمال است	۰.۵۴۶	۰.۹۵۵	توسعه حرفه ای
داده ها نرمال است	۰.۳۷۹	۰.۹۸۶	یادگیری سازمانی

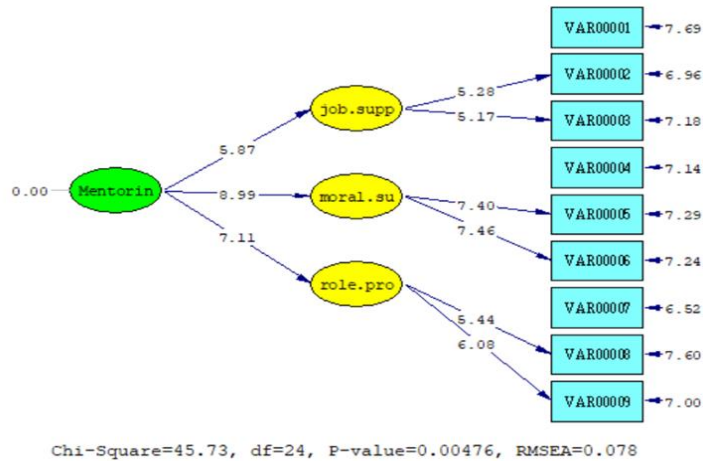
جهت تبیین الگوی همبستگی بین متغیرهای مشاهده شده از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد.

### مدل اندازه‌گیری متورینگ



شکل ۱. تحلیل عاملی متورینگ در حالت استاندارد

براساس شکل ۱ در بین ابعاد؛ حمایت شغلی با ضریب استاندارد ۰/۹۰ بیشترین همبستگی را با متغیر مربوطه دارد. بعد از آن الگوبرداری نقش با ضریب ۰/۸۶ و حمایت اخلاقی با ضریب ۰/۸۱ قرار دارند.



شکل ۲. تحلیل عاملی متورینگ در حالت معناداری

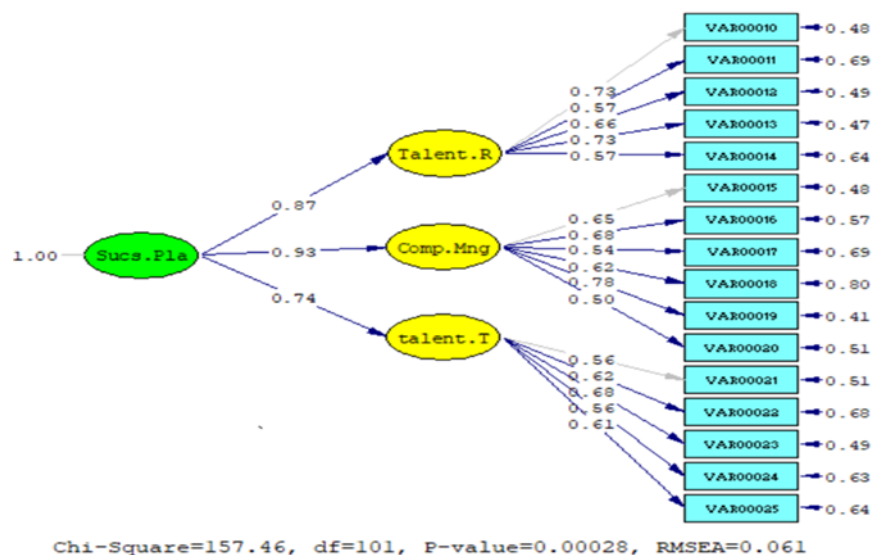
براساس شکل ۲ اعداد معناداری در تمامی ابعاد منتورینگ و گویه‌های مربوط به آن بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است، وجود روایی همگرا بین متغیر و مولفه‌های آن تایید می‌شود.

جدول ۴: بررسی شاخص‌های برازش

نتیجه برازش	مقادیر پژوهش	مقادیر عالی	مقادیر مناسب	شاخص‌های برازش
برازش مناسب	۱/۹۰	$\leq 2$	$\leq 3$	تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی $\chi^2/df$
برازش مناسب	۰/۰۷۸	$\leq 0/08$	$\leq 0/1$	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
برازش مناسب	۰/۹۳	$\geq 0/95$	$\geq 0/9$	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)
برازش مناسب	۰/۹۱	$\geq 0/9$	$\geq 0/9$	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)

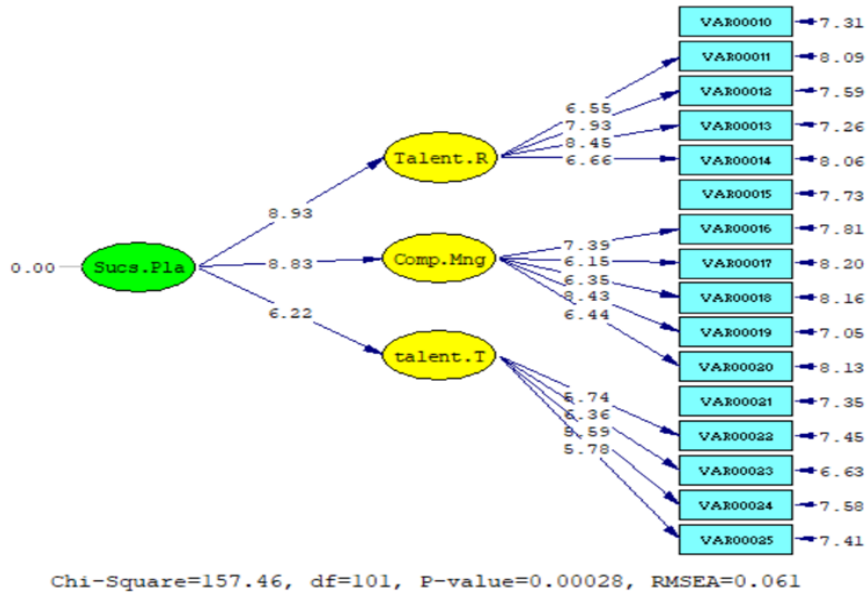
براساس جدول ۴؛ تمامی بارهای عاملی (بالتر از ۰/۳) که نشان‌دهنده بارهای عاملی بالا و مطلوب می‌باشد.

### مدل اندازه‌گیری جانشین پروری



شکل ۳. تحلیل عاملی جانشین پروری در حالت استاندارد

براساس شکل ۳ در بین ابعاد؛ مدیریت شایستگی با ضریب استاندارد ۰/۹۳ بیشترین همبستگی را با متغیر مربوطه دارد و بعد از آن شناسایی و جذب استعدادها با ضریب ۰/۸۷ و آموزش و توسعه استعدادها با ضریب ۰/۷۴ قرار دارند.



شکل ۴. تحلیل عاملی جانشین پروری در حالت معناداری

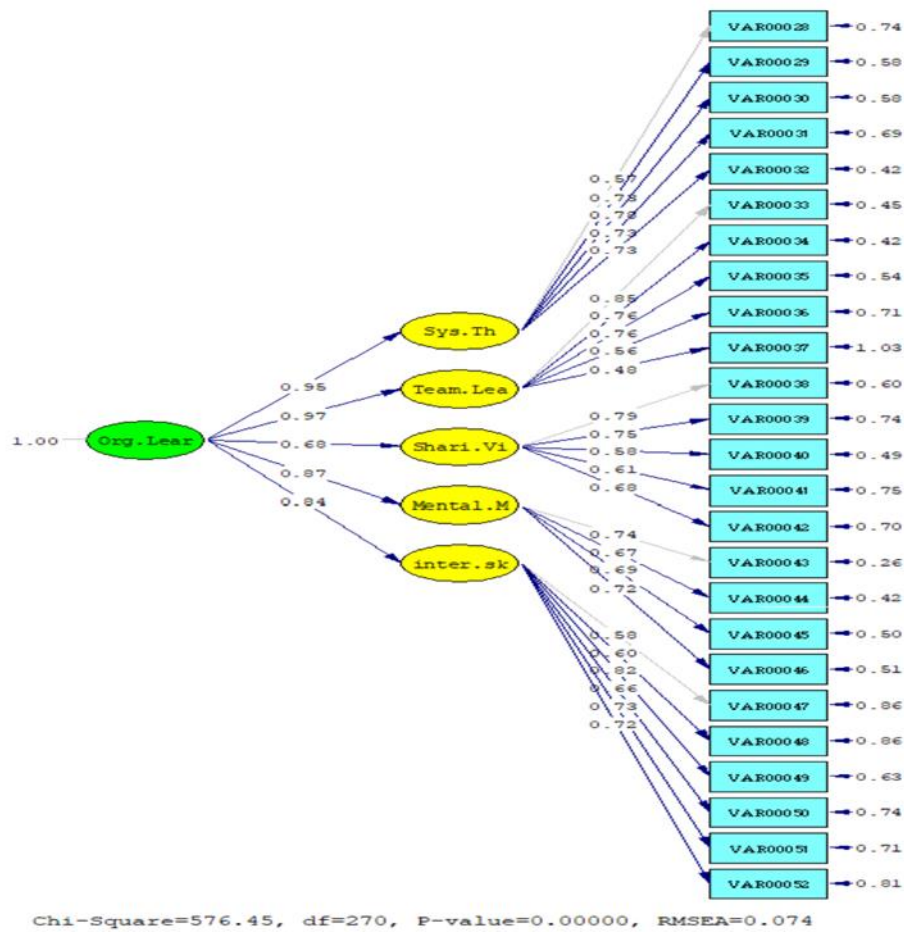
براساس شکل ۴ اعداد معناداری در تمامی ابعاد جانشین پروری و گویه‌های مربوط به آن بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است، وجود روایی همگرا بین متغیر و مولفه‌های آن تایید می‌شود.

جدول ۵: بررسی شاخص‌های برازش

شاخص‌های برازش	مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش
تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی $\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 2$	۱/۶	برازش مناسب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	$\leq 0.1$	$\leq 0.08$	۰/۰۶۱	برازش مناسب
شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۵	برازش مناسب

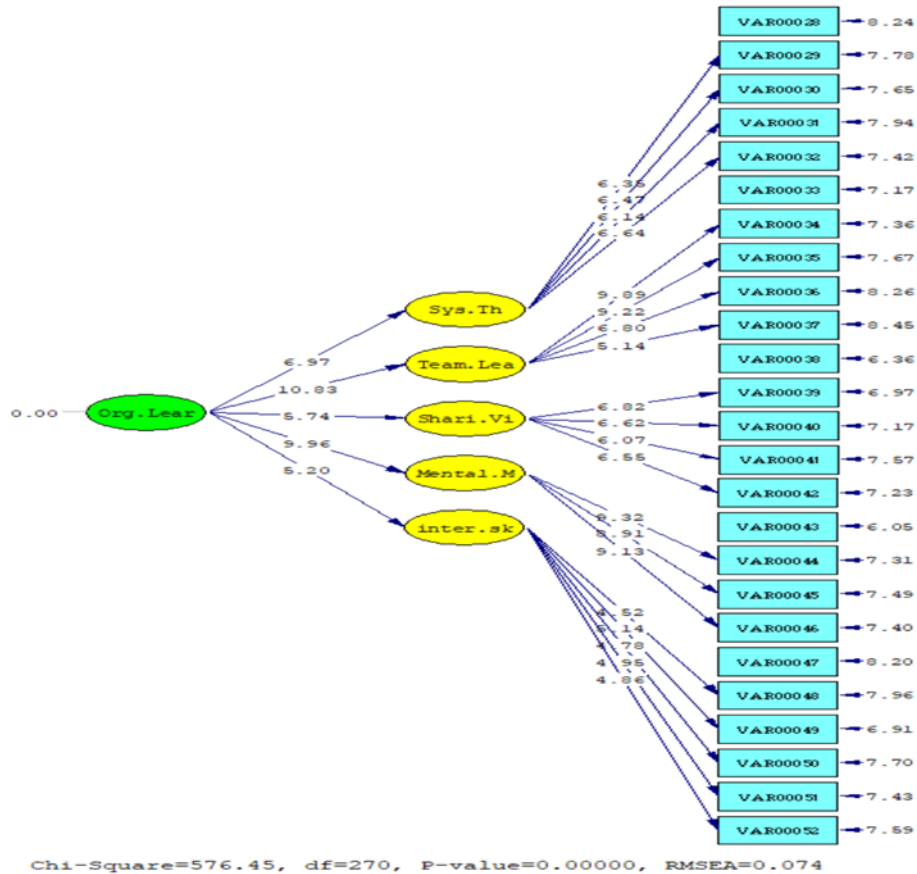
نتیجه برازش	مقادیر پژوهش	مقادیر عالی	مقادیر مناسب	شاخص های برازش
برازش مناسب	۰/۹۲	≥ ۰/۹	≥ ۰/۹	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)

براساس جدول ۵؛ تمامی بارهای عاملی (بالتر از ۰/۳) که نشان دهنده بارهای عاملی بالا و مطلوب می باشد.  
**مدل اندازه گیری یادگیری سازمانی**



شکل ۵. تحلیل عاملی یادگیری سازمانی در حالت استاندارد

براساس شکل ۵ در بین ابعاد؛ یادگیری تیمی با ضریب استاندارد ۰/۹۷ بیشترین همبستگی را با متغیر مربوطه دارد و بعد از آن تفکر سیستمی با ضریب ۰/۹۵، مدل‌های ذهنی با ضریب ۰/۸۷، مهارت‌های بین فردی با ضریب ۰/۸۴ و چشم انداز مشترک با ضریب ۰/۶۸ قرار دارند.



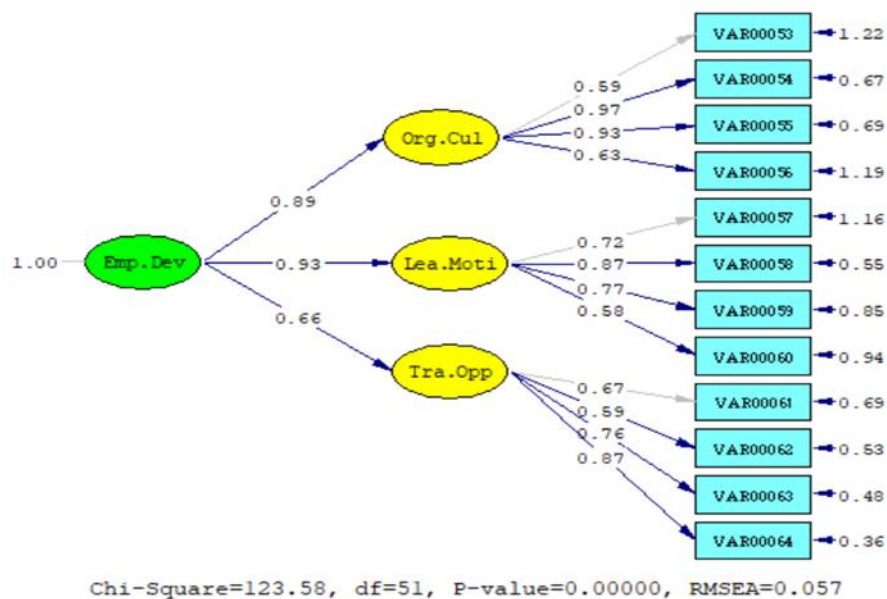
شکل ۶. تحلیل عاملی یادگیری سازمانی در حالت معناداری

براساس شکل ۶ اعداد معناداری در تمامی ابعاد یادگیری سازمانی و گویه‌های مربوط به آن بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است، وجود روایی همگرا بین متغیر و مولفه‌های آن تایید می‌شود.

جدول ۶. بررسی شاخص‌های برازش

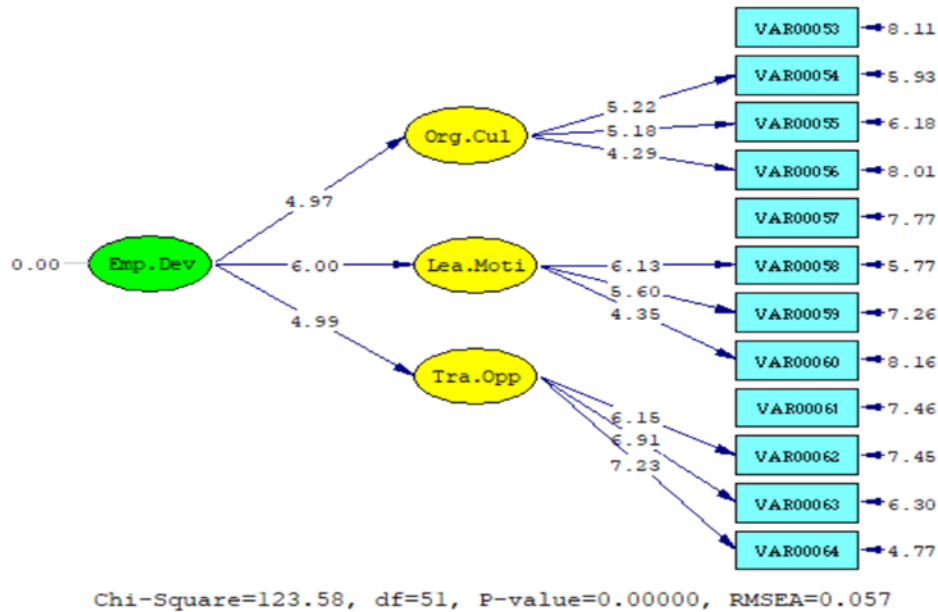
شاخص‌های برازش	مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش
تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی $\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 2$	۲/۱۳۵	برازش مناسب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	$\leq 0.1$	$\leq 0.08$	۰/۰۷۴	برازش مناسب
شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۳	برازش مناسب
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	$\geq 0.9$	$\geq 0.9$	۰/۹۰	برازش مناسب

براساس جدول ۶؛ تمامی بارهای عاملی (بالتر از ۰/۳) که نشان‌دهنده بارهای عاملی بالا و مطلوب می‌باشد. مدل اندازه‌گیری توسعه حرفه‌ای کارکنان



شکل ۷. تحلیل عاملی توسعه حرفه‌ای کارکنان در حالت استاندارد

براساس شکل ۷ در بین ابعاد؛ انگیزه یادگیری با ضریب استاندارد ۰/۹۳ بیشترین همبستگی را با متغیر مربوطه دارد و بعد از آن به ترتیب فرهنگ سازمانی با ضریب ۰/۸۹ و فرصت یادگیری با ضریب ۰/۶۶ قرار دارند.



شکل ۸. تحلیل عاملی توسعه حرفه ای کارکنان در حالت معناداری

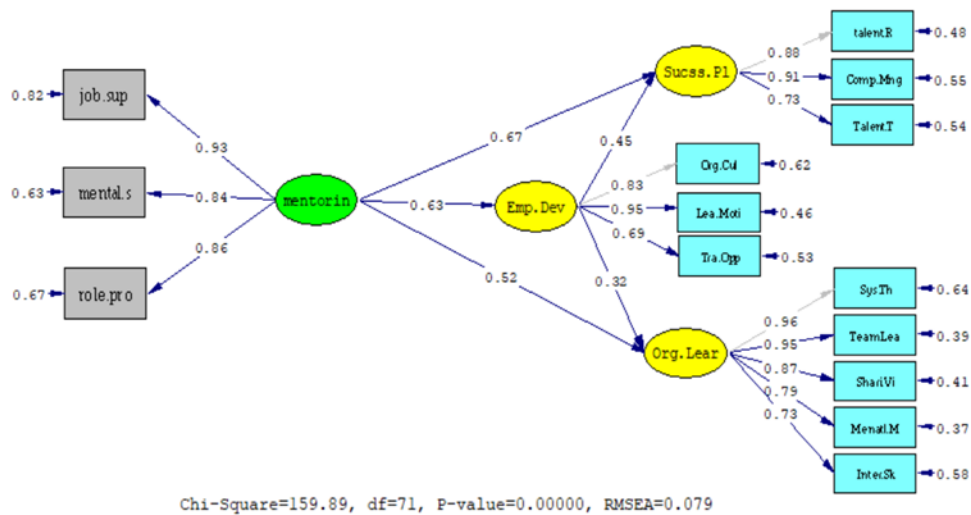
براساس شکل ۸ اعداد معناداری در تمامی ابعاد توسعه حرفه ای کارکنان و گویه‌های مربوط به آن بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است، وجود روایی همگرا بین متغیر و مولفه‌های آن تایید می‌شود.

جدول ۷: بررسی شاخص‌های برازش

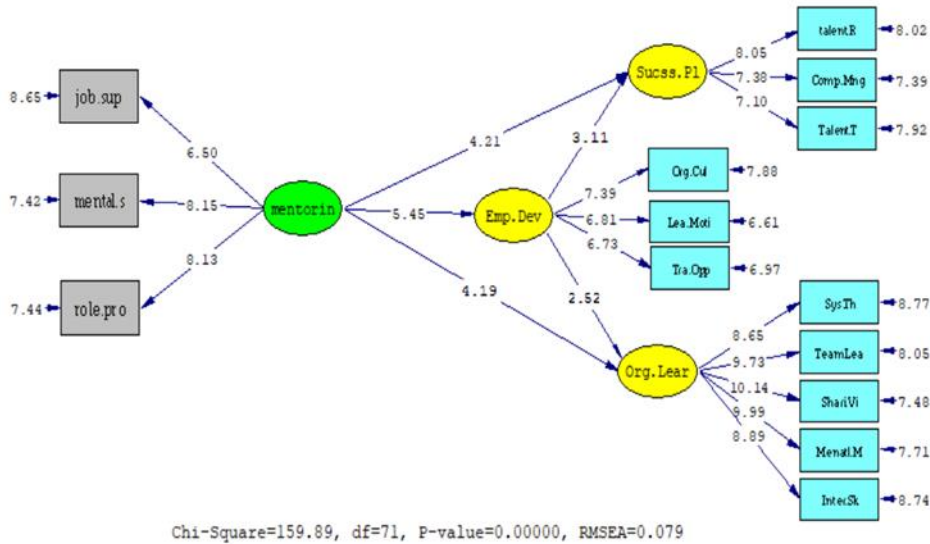
شاخص‌های برازش	مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش
تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی $\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 2$	۲/۴۲	برازش مناسب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	$\leq 0.1$	$\leq 0.08$	۰/۰۵۷	برازش مناسب

نتیجه برازش	مقادیر پژوهش	مقادیر عالی	مقادیر مناسب	شاخص های برازش
برازش مناسب	۰/۹۴	$\geq ۰/۹۵$	$\geq ۰/۹$	شاخص برازش مقایسه ای (CFI)
برازش مناسب	۰/۹۰	$\geq ۰/۹$	$\geq ۰/۹$	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)

بر اساس جدول ۷؛ تمامی بارهای عاملی (بالتر از ۰/۳) که نشان دهنده بارهای عاملی بالا و مطلوب- می باشد.



شکل ۹. مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) فرضیه های تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۱۰. مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) فرضیه های تحقیق در حالت اعداد معناداری

جدول ۸. شاخص های برازش مدل فرضیه های پژوهش

شاخص های برازش	مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش مناسب
تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی $\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 2$	۲/۲۵	برازش مناسب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	$\leq 0.1$	$\leq 0.08$	۰/۰۷۹	برازش مناسب
شاخص برازش مقایسه ای (CFI)	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۳	برازش مناسب
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	$\geq 0.9$	$\geq 0.9$	۰/۹۱	برازش مناسب

براساس جدول ۸؛ تمامی بارهای عاملی به دست آمده بالاتر از ۰/۳ می باشد که نشان دهنده بارهای عاملی بالا و مطلوب می باشد.

### بررسی فرضیه های تحقیق

H1: منتورینگ بر جانشین پروری در مجتمع پتاس تاثیر دارد.

جدول ۹: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه اول

نتیجه	T-value	ضریب مسیر ( $\beta$ )	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۴/۲۱	۰/۶۷	جانشین پروری	منتورینگ

در شکل ۹؛ ضریب استاندارد بدست آمده برای ارتباط بین منتورینگ و جانشین پروری (۰/۶۷) حاکی از همبستگی مثبت بین دو متغیر است. براساس جدول ۹؛ عدد معناداری بدست آمده برای رابطه بین دو متغیر برابر (T-Value= 4/21) بوده که قدرمطلق آن بزرگتر از ۱/۹۶ است و حاکی از معناداری ضریب بدست آمده می باشد. بدین ترتیب فرضیه اول پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شده و می توان نتیجه گرفت که منتورینگ بر جانشین پروری در مجتمع پتاس تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H2: منتورینگ بر یادگیری سازمانی در مجتمع پتاس تأثیر دارد.

جدول ۱۰: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه دوم

نتیجه	T-value	ضریب مسیر ( $\beta$ )	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۴/۱۹	۰/۵۲	یادگیری سازمانی	منتورینگ

در شکل ۹؛ ضریب استاندارد به دست آمده برای رابطه بین منتورینگ و یادگیری سازمانی (۰/۵۲) حاکی از همبستگی مثبت بین این دو متغیر است. بر اساس جدول ۱۰ عدد معناداری به دست آمده برای رابطه بین دو متغیر برابر (T-Value= 4.19) بوده که قدرمطلق آن بزرگتر از ۱/۹۶ است و حاکی از معناداری ضریب بدست آمده می باشد. بدین ترتیب فرضیه دوم پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شده و می توان نتیجه گرفت که منتورینگ بر یادگیری سازمانی در مجتمع پتاس تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H3: منتورینگ بر توسعه حرفه ای کارکنان در مجتمع پتاس تأثیر دارد.

جدول ۱۱: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه سوم

نتیجه	T-value	ضریب مسیر ( $\beta$ )	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۵/۴۵	۰/۶۳	توسعه حرفه ای کارکنان	منتورینگ

در شکل ۹؛ ضریب استاندارد به دست آمده برای رابطه بین منتورینگ و توسعه حرفه ای کارکنان (۰/۶۳) حاکی از همبستگی مثبت بین این دو متغیر وجود دارد. بر اساس جدول ۱۱ عدد معناداری به دست آمده برای رابطه بین منتورینگ و توسعه حرفه ای کارکنان برابر (T-Value= 5.45) بوده که قدرمطلق آن بزرگتر از ۱.۹۶ است و حاکی از معناداری ضریب بدست آمده می باشد. بدین ترتیب فرضیه سوم در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شده و می توان نتیجه گرفت که منتورینگ بر توسعه حرفه ای کارکنان در مجتمع پتاس تاثیر و معناداری دارد.

H4: توسعه حرفه ای کارکنان بر جانشین پروری در مجتمع پتاس تاثیر دارد.

جدول ۱۲: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه چهارم

نتیجه	T-value	ضریب مسیر ( $\beta$ )	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۳/۱۱	۰/۴۵	جانشین پروری	توسعه حرفه ای کارکنان

در شکل ۹؛ ضریب استاندارد به دست آمده بین دو متغیر (۰/۴۵) حاکی از همبستگی مثبت بین این دو متغیر وجود دارد. بر اساس جدول ۱۲ عدد معناداری به دست آمده برای رابطه بین دو متغیر برابر (T-Value= 3/11) بوده که قدرمطلق آن بزرگتر از ۱/۹۶ است و حاکی از معناداری ضریب بدست آمده می باشد. بدین ترتیب فرضیه چهارم پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شده و می توان نتیجه گرفت که توسعه حرفه ای کارکنان بر جانشین پروری در مجتمع پتاس تاثیر مثبت و معناداری دارد.

H5: توسعه حرفه ای کارکنان بر یادگیری سازمانی در مجتمع پتاس تاثیر دارد.

جدول ۱۳: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه پنجم

نتیجه	T-value	ضریب مسیر ( $\beta$ )	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۲/۵۲	۰/۳۲	یادگیری سازمانی	توسعه حرفه ای کارکنان

در شکل ۹؛ ضریب استاندارد به دست آمده بین دو متغیر (۰/۳۲) حاکی از همبستگی مثبت بین این دو متغیر وجود دارد. بر اساس جدول ۱۳ عدد معناداری به دست آمده برای رابطه بین دو متغیر برابر (T-Value= 2/52) بوده که قدرمطلق آن بزرگتر از ۱.۹۶ است و حاکی از معناداری ضریب بدست آمده می باشد. بدین ترتیب فرضیه پنجم پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شده و می توان نتیجه گرفت که توسعه حرفه ای کارکنان بر یادگیری سازمانی در مجتمع پتاس تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه اصلی اول:** منتورینگ بر جانشین پروری از طریق توسعه حرفه ای کارکنان مجتمع پتاس تأثیر دارد.

جدول ۱۴: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه اصلی اول

نتیجه	Z- value	ضریب مسیر ( $\beta$ )	متغیر		
			متغیر میانجی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۲/۴۴۹	۰/۶۳	توسعه حرفه ای کارکنان	جانشین پروری	منتورینگ

در شکل ۹؛ ضریب استاندارد بدست آمده برای ارتباط بین منتورینگ و توسعه حرفه ای کارکنان (۰/۶۳) و رابطه توسعه حرفه ای کارکنان و جانشین پروری (۰/۴۵) با عدد معناداری مشاهده شده برابر (Z-Value= 2/449) بوده که بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و حاکی از معناداری رابطه بین این دو متغیر است. لذا فرضیه اصلی اول تایید می گردد. همچنین نتایج نشان داد منتورینگ بر جانشین پروری (از طریق توسعه حرفه ای کارکنان) ( $VAF= 0/297$ ) تأثیر غیرمستقیم دارد.

**فرضیه اصلی دوم:** منتورینگ بر یادگیری سازمانی از طریق توسعه حرفه‌ای کارکنان مجتمع پتاس تاثیر دارد.

جدول ۱۵: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه اصلی دوم

نتیجه	Z- value	ضریب مسیر ( $\beta$ )	متغیر		
			متغیر میانجی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۲/۰۴۹	۰/۶۳	توسعه حرفه‌ای کارکنان	یادگیری سازمانی	منتورینگ

در شکل ۸؛ ضریب استاندارد بدست آمده برای ارتباط بین منتورینگ و یادگیری سازمانی (۰/۶۳) و رابطه بین توسعه حرفه‌ای کارکنان و یادگیری سازمانی (۰/۳۲) با عدد معناداری مشاهده شده برابر (Z = 2/049 -Value) بوده که بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و حاکی از معناداری رابطه بین این دو متغیر است. لذا فرضیه اصلی دوم تایید می‌گردد. همچنین نتایج نشان داد منتورینگ بر جانشین پروری (از طریق توسعه حرفه‌ای کارکنان) ( $VAF= ۰/۲۷۹$ ) تاثیر غیرمستقیم دارد.

جدول ۱۶. خلاصه نتایج فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	شرح فرضیه	اثر غیرمستقیم ( $VAF$ )	آماره سوئل	نتیجه فرضیه
اصلی اول	منتورینگ بر جانشین پروری از طریق توسعه حرفه‌ای کارکنان مجتمع پتاس تاثیر دارد.	۰/۲۹۷	۲/۴۴۹	تایید
اصلی دوم	منتورینگ بر یادگیری سازمانی از طریق توسعه حرفه‌ای کارکنان مجتمع پتاس تاثیر دارد.	۰/۲۷۹	۲/۰۴۹	تایید
فرضیه	شرح فرضیه	ضریب استاندارد (اثر مستقیم)	آماره تی	نتیجه فرضیه
۱	منتورینگ بر جانشین پروری در مجتمع پتاس تاثیر دارد.	۰/۷۵	۴/۲۱	تایید

نتیجه فرضیه	آماره سوبل	اثر غیرمستقیم (VAF)	شرح فرضیه	فرضیه
تایید	۴/۱۹	۰/۵۲	منتورینگ بر یادگیری سازمانی کارکنان مجتمع پتاس تأثیر دارد.	۲
تایید	۵/۴۵	۰/۶۳	منتورینگ بر توسعه حرفه ای کارکنان مجتمع پتاس تأثیر دارد.	۳
تایید	۳/۱۱	۰/۴۵	توسعه حرفه‌ای بر جانشین پروری کارکنان مجتمع پتاس تأثیر دارد.	۴
تایید	۲/۵۲	۰/۳۲	توسعه حرفه‌ای بر یادگیری سازمانی کارکنان مجتمع پتاس تأثیر دارد.	۵

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه آموزش و یادگیری یکی از راههای اصولی هدایت تلاش‌های کارکنان است و منتورینگ یکی از رویکردهای نوین آموزشی؛ به عنوان فرآیند تعامل بین فرد با تجربه و تازه کار جهت رسیدن به عملکرد مطلوب مورد انتظار است. از سوی دیگر جانشین‌پروری ابزاری پایه ای برای یادگیری، انتقال تجارب سازمانی و توسعه حرفه ای کارکنان است. لذا تحقیق حاضر با هدف تأثیر منتورینگ بر جانشین پروری و یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه ای کارکنان شرکت پتاس انجام گرفت. مدل ارائه شده با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری و به کمک ابزار پرسشنامه‌استاندارد منتورینگ کاسترو و همکاران (۱۹۹۳)، پرسشنامه جانشین پروری تابلی و همکاران (۱۳۹۳)، پرسشنامه یادگیری سازمانی نیف (۲۰۰۱) و پرسشنامه توسعه حرفه ای کارکنان لانگ و همکاران (۲۰۱۵) مورد سنجش قرار گرفت. تحلیل یافته‌های بخش ساختاری مدل نشان می‌دهد توسعه حرفه ای کارکنان در رابطه بین منتورینگ و جانشین پروری با ضریب میانجی (۰/۲۹۷) و آماره سوبل (۲/۴۴۹) اثر میانجی داشته و معناداری اثر غیرمستقیم منتورینگ بر جانشین پروری از طریق توسعه حرفه ای کارکنان تایید شد. طبق این نتیجه استفاده از برنامه های منتورینگ کارکنان بر توسعه حرفه ای آنها منجر شده که متعاقباً به تقویت جانشین پروری منتهی خواهد شد. تحقیقات قبلی از جمله پژوهش نائودیاگو و همکاران (۲۰۲۴) (۴۴)، سوهو و همکاران (۲۰۲۰) (۴۲)، افکانه و جعفری (۱۴۰۳) (۴۳) و قاسمی قاسموند و همکاران (۱۴۰۱) (۴) اثر مستقیم منتورینگ بر توسعه حرفه ای کارکنان و جانشین پروری را تایید کرده بودند لیکن اثر غیرمستقیم آن مورد بررسی قرار نگرفته بود که در این تحقیق مورد آزمون قرار گرفت و بخشی از نوآوری تحقیق و

دانش افزایی آن به شمار می آید. از آنجایی که این فرضیه در تحقیقات قبلی بررسی نشده بود امکان مقایسه نتایج حاصل از آن با مطالعات پیشین نیز وجود ندارد. از سوی دیگر توسعه حرفه ای کارکنان در رابطه بین منتورینگ و یادگیری سازمانی با ضریب میانجی (۰/۲۷۹) و آماره سوایل (۲/۰۴۹) اثر میانجی داشته و معناداری اثر غیرمستقیم منتورینگ بر یادگیری سازمانی از طریق توسعه حرفه ای کارکنان تایید شد. طبق این نتیجه استفاده از برنامه های منتورینگ کارکنان بر توسعه حرفه ای آنها منجر شده که متعاقباً به ارتقای یادگیری سازمانی منتهی خواهد شد. تحقیقات قبلی از جمله پژوهش قاسمی قاسموند و همکاران (۱۴۰۱) (۴)، صفدری و قرونه (۱۴۰۰) و سوهو و همکاران (۲۰۲۰) (۴۲) اثر مستقیم منتورینگ بر توسعه حرفه ای کارکنان و یادگیری سازمانی را تایید کرده بودند لیکن اثر غیرمستقیم آن مورد بررسی قرار نگرفته بود که در این تحقیق مورد آزمون قرار گرفت و بخشی از نوآوری تحقیق و دانش افزایی آن به شمار می آید. از آنجایی که این فرضیه در تحقیقات قبلی بررسی نشده بود امکان مقایسه نتایج حاصل از آن با مطالعات پیشین نیز وجود ندارد. یافته‌های این تحقیق نشان داد که سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از دانش و توان کامل کارکنان از طریق یادگیری سازمانی (فردی یا گروهی) و منتورینگ در تمامی سطوح سازمانی زمینه‌های پروری را فراهم نمایند. از نتایج دیگر تحقیق تاثیر منتورینگ بر جانشین پروری با ضریب مسیر (۰/۶۷)، (T-Value= 4/21) و یادگیری سازمانی با ضریب مسیر (۰/۵۲)، (T-Value= 4/19) و توسعه حرفه ای کارکنان با ضریب مسیر (۰/۶۳)، (T-Value= 5/45) تایید گردید. طبق این نتایج اجرای برنامه منتورینگ در آموزش کارکنان به اجرای برنامه های جانشین پروری توسعه حرفه ای کارکنان کمک خواهد کرد. نتایج این فرضیه با یافته‌های تحقیق صفدری و قرونه (۱۴۰۰)، احمدی و نظری (۱۴۰۱) (۱۷)، سوسا و روچا (۲۰۱۹) (۴۵)، افکانه و جعفری (۱۴۰۳) (۴۳) و سوهو و همکاران (۲۰۲۰) همسویی دارد. از آنجایی که برنامه منتورینگ به عنوان یکی از شیوه های نوین آموزش کارکنان و انتقال دانش، تجربه و مهارت و حتی نهادینه سازی فرهنگ و استراتژی های سازمان توسط افراد متخصص و مجرب به کارکنان جدیدالاستخدام و کم تجربه است لذا در بلندمدت اجرای این برنامه ها به شناسایی و تربیت استعدادهایی که منجر خواهد شد که بخشی از برنامه جانشین پروری در سازمان است. همچنین یافته‌های مطالعه نشان می‌دهد که توسعه حرفه ای کارکنان بر جانشین پروری با ضریب مسیر (۰/۴۵)، (T-Value= 3/11) و یادگیری سازمانی با ضریب مسیر (۰/۳۲)، (T-Value= 2/52) تایید گردید. طبق این نتایج توسعه حرفه ای کارکنان به موفقیت اجرای برنامه های جانشین پروری و یادگیری سازمانی منجر خواهد کرد. نتایج این فرضیه با یافته های احمدی و نظری (۱۴۰۱)، غلامیان و همکاران (۱۴۰۰)، احمدی و بارانی (۱۴۰۰)، فیلیپس (۲۰۲۰) و ایده (۲۰۱۹) همسویی دارد. در تبیین این نتایج می توان گفت که توسعه حرفه ای کارکنان به بهبود عملکرد کارکنان در زمینه استانداردهای آموزشی و افزایش شایستگی های شغلی آنها یاری می رساند. از طرف دیگر برنامه های جانشین پروری

نیز به دنبال شناسایی افراد مستعد و ارتقای شایستگی های آنها به منظور انتصاب در مشاغل کلیدی است. لذا از آنجایی که توسعه حرفه ای کارکنان بخشی از مدیریت شایستگی های شغلی در سازمان است لذا به طور مستقیم می تواند به اجرای برنامه های جانشین پروری در سازمان کمک کند. با توجه به نتایج تحقیق طراحی الگوی سازمانی تنها با توجه عمیق به توسعه حرفه ای و بررسی اثرات آن بر جانشین پروری و یادگیری سازمانی قابل ارزیابی و گسترش خواهد بود. علاوه بر این در شرکت پتاس چنانچه توسعه حرفه ای کارکنان به عنوان یک راهبرد بلندمدت در نظر گرفته شود نرخ تطبیق با شرایط جدید جهت رفع نیازهای کارکنان و بهبود مزیت رقابتی برای شرکت افزایش یافته و می تواند سریع تر تحولات خود را به صورت گسترده و در مقیاس عمیق افزایش دهند. از جمله پیشنهادهای کاربردی تحقیق؛ ایجاد برنامه های بهبود مداوم و به روزرسانی مداوم آن جهت بهبود یادگیری سازمانی، پیاده سازی خط مشی و راهبرد مناسب منتورینگ و جانشین پروری از سوی مدیران جهت ارتقای مهارت های کارکنان، گسترش توانایی های یادگیری سازمانی، افزایش توان سازمان برای پیاده سازی، اصلاح شاخص ها و عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در سازمان. تحقیق از محدودیتهایی نیز برخوردار بود از جمله؛ وجود محدودیت های ذاتی در پرسشنامه، کم رنگ بودن فرهنگ پژوهش و انگیزه پایین کارکنان و محدودیت روابی بیرونی تحقیق؛ که امکان تعمیم نتایج به سایر سازمان ها را محدود می سازد.

### منابع

1. Irby, J.B, Boswell, N. j, Searby, J. L, Kochan, F., Garza, R., & Abdelrahman, N. (2020). *The Wiley International HandBook Of Mentoring. 1st edn, USA: John Wiley and Sons.Inc.*
2. Dominguez, N., & Kochan, F. (2020). Defining mentoring: An elusive search for meaning and a path for the future. *The Wiley International handbook of mentoring: Paradigms, practices, programs, and possibilities*, 1-18.
3. Dopson, S., Ferlie, E., McGivern, G., Fischer, M. D., Mitra, M., Ledger, J., & Behrens, S. (2019). Leadership development in Higher Education: *A literature review and implications for programme redesign. Higher Education Quarterly*, 73(2), 218-234.
4. Ghasemi Ghasemvand, A., Chenari, V., Hamrahi, M., & Ahmadi, S. A. (2023). Presenting a mentoring model to improve human resources activities (Case study: National Company of Southern Oil Fields). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources Development* Vol.9, No 34, 137-162.

5. Abbasi T, Hashemi M. (2017). Explain the Role of Mentoring in Reducing Organizational Distrust. *Journal of Research in Human Resource Management*; 7(2): 129-155.
6. Akbari, Mahnaz, Rajabpour, Ebrahim, Gholipour, Arian. (2023). Identifying the prerequisites for implementing a formal mentoring program in the organization. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources Development* Vol.9, No 32, 64-84.
7. Andrianto, R., & Supardi, S. (2023). Employee Development: Coaching and Mentoring Approach to Sustainability Organization. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 2(7), 1797-1806.
8. Afandi, A. (2021). Mentoring program: Empowerment and Human Resources Development. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 1(3), 87-94.
9. Dhaenens, A.J, Marler, LE, Vardaman, JM, Chrisman, JJ.(2018). Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes. *Human Resource Management Review*. Mar 1;28(1):46-55.
10. Abbasi, T, Hashemi, M.(2017). Explain the Role of Mentoring in Reducing Organizational Distrust. *Journal of Research in Human Resource Management*.; 7(2): 129-155.
11. Enayatizadeh, Davud and Qoroneh, Davud (2023). Strategic Mentoring for the Development of School Administrators, 9th National Conference on Education and Human Capital Development, Tehran, Iran.
12. Asgarnejad Nouri, Baqer, Ebrahim Pour, Habib, Nami, Bahram, Hamidzadeh Arbabi, Alireza (2023). The impact of knowledge management on employees' professional development: the mediating role of entrepreneurial capabilities. *Innovation Ecosystem*, 2 (1), 25-4.
13. Barzegar, K; Roshan, S. A; Bijan, M; Shahriari, M; & Yaghoubi, M. (2021). Talent Management Framework with Entrepreneurial Culture Approach by Content Analysis Method (Case Study: Public Service Organizations of Sistan and Baluchestan Province). *Human Resource Management Research*, 13 (1): 37-72. (In Persian).
14. Rowshan, S. A; Barzegar, K; Yaghoubi, M. (2020). Designing a Basic Model for Talent Management System, *Public Management Researches*, 13 (47): 161-188. (In Persian).

15. Barzegar, K; Roshan, S. A; & Yaghoubi, M. (2020). Designing Talent Management System Template Via Mixed Method in Gas Company of Sistan & Baluchestan Province. *Human Resource Management in the Oil Industry, 11 (44): 239-264.* (In Persian).
16. Broekema, W., Porth, J., Steen, T., & Torenvlied, R. (2019). Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety science*, 113, 200-209.
17. Ahmadi, M., Nazari, M.(2023). Investigating the relationship between employee professional development and succession planning and the mediating role of organizational learning with the approach of administrative system transformation policies. *Strategic and macro policies.*
18. Safari Zanjani, N., Kazemzadeh Bitali, M., Hassani, M., Namazpour, M.(2018). The relationship between employees' professional development, their self-efficacy and the type of managers' power in Islamic Azad University, Urmia Branch. *Public Policy Making in Management*, 27, 1-12.
19. Khan, M. H. (2019). Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. *Structural Change and Economic Dynamics*, V: 48, Pp: 42-52.
20. Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732.
21. Zhao, G., Yang, X., Long, T., & Zhao, R. (2019). Teachers' perceived professional development in a multi-regional community of practice: Effects of beliefs and engagement. *Learning, Culture and Social Interaction*, V:23, Pp:100-347.
22. Edward, K. L., Walpole, L., Lambert, G., Phillips, M. S., Gow, J., Morrow, J., ... & Hiller, J. (2019). The influence of hospital location and 'level of care' on continuing professional development. *Nurse Education in Practice*, Pp:102-634.
23. Sahra-Nard Nashtifan, Younes, Ebrahimi, Salaheddin, Gholami, Bahman, Moludi, Siamand. (2024). Designing a model of professional development for managers with a data-based approach: a qualitative research in education. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources* Vol.10, No 39, 39-78.

24. Horn, K., Pilkington, L., & Hooten, P. (2019). Pediatric staff nurses' conceptualizations of professional development. *Journal of pediatric nursing*, 45, Pp:51-56.
25. Dominguez, N., & Kochan, F. (2020). Defining mentoring: An elusive search for meaning and a path for the future. *The Wiley International handbook of mentoring: Paradigms, practices, programs, and possibilities*, 1-18.
26. Galiani, S., Torre, I., & Torrens, G. (2019). International organizations and the political economy of reforms. *Journal of International Economics*, V:121, Pp:103-249.
27. Ahmadi, M., Barani, S.(2023). The effect of organizational learning on organizational transformation with regard to the mediating role of employees' professional development (case study: Central Bank of the Islamic Republic of Iran). *Human Resources Education and Development*, Year 8, No. 28, pp. 26-43.
28. Wæraas, A. , & Dahle, D. Y. (2019). When reputation management is people management: Implications for employee voice. *European Management Journal*, 38 (2): 277-287.
29. Vuori, J. , Törnroos, K. , Ruokolainen, M. , & Wallin, M. (2019). Enhancing late-career management among aging employees-A randomized controlled trial. *Journal of Vocational Behavior*, 115 (103327): 1-18.
30. Creta, A. M., & Gross, A. H. (2020, May). Components of an Effective Professional Development Strategy: The Professional Practice Model, Peer Feedback, Mentorship, Sponsorship, and Succession Planning. In *Seminars in oncology nursing* (p. 151024). WB Saunders.
31. Tayar, S. , allameh, S. , siadat, S. (2020). Determining the Observable Behaviors of Succession Planning Culture in the Iranian Insurance Industry. *Iranian Journal of Insurance Research*, 35(2), 99-130. (In Persian).
32. Gholamalain, M., Safari, A., Mashraf Javadi, M. H., & Teymouri, H.(2022). Identifying and testing the effective and affected variables of succession planning in an insurance company in Isfahan. *Journal of Insurance Research*, 2 (10), 37-67.
33. Mirsafian, H. R; & Kalateh Safiri, M. (2020). The Role of Implementing Positive Management in the Development of Replacement Processes Considering the Effect of Job Self-Efficacy and Organizational Trust in

- Sports Organizations of Isfahan Province, *Journal of Sports Management Studies*, 12 (59): 250-227. (In Persian).
34. Khashaei, V., Mohammadi-Diani, M., Dehghanan, H., Seyed Naqvi, M.A. (2020). Identifying the criteria of exclusion and inclusion in the analysis of the discourse of managers of a government agency on the issue of succession planning, *Human Resources Management Research Quarterly*, Imam Hussein University, 11 (4), 153-185. (In Persian).
  35. Broekema, W., Porth, J., Steen, T., & Torenvlied, R. (2019). Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety science*, 113, 200-209.
  36. Nicolletti, M., Lutti, N., Souza, R., & Pagotto, L.(2019). Social and organizational learning in the adaptation to the process of climate change: The case of a Brazilian thermoplastic resins and petrochemical company. *Journal of Cleaner Production*,V: 226, Pp:748-758.
  37. Jo haj, M. (2014). *Organization theory. Translator: Danaeifard, Hassan*. Tehran: Mehraban.
  38. Shariati, M; Mohammadi Moghadam, Y,. & Bagherian, M, R.(2017). The effect of transformational leadership style on organizational intimacy (Case study: NAJA Political Ideological Organization). *Islamic Insight and Education*,V: 41,Pp: 114-132.
  39. Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W., & Saif, N.(2019). Organizational Learning and Hotel Performance: The Role of Capabilities' Hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, Pp:102-349.
  40. Khan, N. A., & Khan, A. N.(2019). What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations?. *Government Information Quarterly*.
  41. Tortorella, G. L., Vergara, A. M. C., Garza-Reyes, J. A., & Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: An empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economics*,V: 219,Pp 284-294.
  42. Sohu, J. M., Mirani, M. A., Dakhan, S. A., & Junejo, I. (2020). A study of factors influencing on succession planning: evidence from service sector of pakistan. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12).

43. Afkaneh, M., Jafari, Z.(2024).Designing a comprehensive model of training and human resources development for Sina Bank. Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources Vol.11, No 41, 155-173.
44. Nwadiogo, O. I., Ejike,A.A., Joelin, J.O. & Pethronila, O. I.(2024). The Moderating Relationship Between Succession Planning and Organizational Marketing Performance in Delta Broadcasting Service, Asaba, Nigeria. International Journal of Public Administration and Management Research (IJPAMR), Vol. 10, No. 2,Pp: 72-81.
45. Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. Future Generation Computer Systems, 91, 327-334.
46. Schalock, R. L., Verdugo, M. A.(2018). Understanding organization transformation in evaluation and program planning. *Evaluation and program planning*, 67,Pp: 53-60.