مدیریت برآموزش سازمانها سال یازدهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۱ شماره صفحه ۲۰۵-۱۷۹

شناسایی مهمترین عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در سازمان‌ها با رویکرد فراتحلیل

مهدی جان احمدی گل، دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

***حمید رضایی فر**، استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

حسین حکیم پور استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

10. 52547/MEO.11.3.179

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مهمترین عوامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان‌ها و دسته بندی این عوامل از طریق اندازه گیری اندازه اثر آنها بر اساس تحقیقات پیشین به انجام رسید. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، توصیفی می‌باشد. ابزار اندازه گیری این پژوهش چک لیست فراتحلیل بود. داده های حاصل از مطالعه با استفاده از روش اندازه اثر با استفاده از نرم افزار فراتحلیل[۳] (CMA2) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این راستا مقالات ده سال اخیر در پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و خارجی در این حوزه با توجه به کلیدواژه های مرتبط جستجو شد و بر اساس معیارهای درون گنجی خاص، ۲۷ مقاله داخلی و خارجی جهت بررسی و تحلیل انتخاب شدند. نتایج تحقیق منجر به شناسایی ۵۳ عامل مؤثر بر جانشین‌پروری در سازمان‌ها شد که از این میزان، تعداد ۴۱ عامل معنادار و نهایتاً با دسته بندی صورت گرفته، ۲۳ عامل دارای شدت تأثیر بالا بر مدیریت جانشین پروری قرار گرفتند که چند مورد از مهمترین آنها به ترتیب شامل: مدیریت تغییر و مدیریت فرایند، آماده‌سازی و برنامه‌ریزی، مدیریت مسیر شغلی، قصد جانشینی بین نسلی، شایستگی مدیران، عدالت، سبک تصمیم‌گیری عقلایی و عامل انگیزشی بود لذا توصیه می شود سازمان ها با توجه به مهم ترین این عوامل، زمینه‌های لازم برای تصمیم‌گیری هدفمند جهت اجرای برنامه جانشین پروری و رشد و توسعه بهینه را فراهم آورند.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری؛ مدیریت جانشین پروری؛ سازمان؛ پست های کلیدی؛ فراتحلیل.

* نویسنده مسئول: h.rezaiefar@iaubir.ac.ir

دریافت مقاله:۱۴۰۰/۱۰/۱۱ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۴/۳۰

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

Managing Education in Organizations Vol.11/No.3/ Atumn 2022 Page 179-205

Identifying the most important factors affecting succession management in organizations with a meta-analysis approach

Mahdi Janahmadigol: PhD Student in Human Resource Management, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.
*__Hamid Rezaiefar:__ Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.
Hossein Hakimpur: Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

10. 52547/MEO.11.3.179

Abstract
This study aimed at identifying the most important factors affecting succession planning in organizations and categorize these factors by measuring their effect size based on previous research. It was a descriptive applied study. The measurement tool of this research was a meta-analysis checklist. The data obtained from the study were analyzed using the effect size method using meta-analysis software (CMA2). In this regard, the articles of the last ten years were searched in reputable domestic and foreign scientific databases in this field according to the relevant keywords, and based on specific internal criteria, 27 domestic and foreign articles were selected for review and analysis. The results led to the identification of 53 factors affecting succession management in organizations, of which 41 were significant factors. Finally, 23 factors with high impact on succession management were identified. These included: change management and process management, preparation and planning, career path management, intergenerational succession, managers' competence, justice, rational decision-making style and motivational factor. Therefore, it is recommended that organizations consider the most important factors for providing purposeful decision making to implement the succession plan and optimal growth and development.

Keywords: Succession; Succession management, Organization; Key posts, Meta-analysis

* Corresponding author: h.rezaiefar@iaubir.ac.ir
Receiving Date: 1/1/2022 Acceptance Date: 21/7/2022

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

مقدمه

خروج کارکنان از سطوح مختلف سازمانی به دلایل گوناگونی مثل بازنشستگی، استعفا، ارتقای شغلی یا حتی فوت امر اجتناب‌ناپذیری می باشد. یکی از چالش‌های اساسی پیش روی مدیریت منابع انسانی، موضوع جانشین‌پروری است تا اطمینان حاصل شود که افرادی لایق در زمان مناسب در خدمت سازمان خواهند بود (Mirsafian & Kalateh Seifri, 2020, p. 228). اگر برای پر کردن این خلأ که ناشی از نبودن این افراد در پست های خودشان است، به‌صورت برنامه‌ریزی‌شده و نظام‌مند چاره‌ای اندیشیده نشود، سازمان‌ها با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پرشدن آن با افرادی که شایستگی و استعداد لازم را ندارند، روبه‌رو می شوند (Azar & Soleimani, 2017, p. 518). با افزایش روز افزون پیچیدگی ها در روابط بین فرد، سازمان و محیط پیرامونی، سازمان های امروزی ناگزیرند که برای مواجهه با چالش های این عصر فراپیچیده، از زاویه ای نو به مباحث موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی نگریسته و رویکرد تحول گرا و جدیدی را در برابر سرمایه های انسانی خود که باید متشکل از کارکنان و مدیران دانشی و چند مهارتی باشند، اتخاذ نمایند (Varas & Dahli, 2019, p. 158). درواقع،کارکنانی که دارای توانمندی، روحیه خودشناسی و خودمدیریتی می باشند، در موقعیت های مبهم و پیچیده، از خود نوآوری و خلاقیت بروز داده و قادرند تهدیدها و فرصتهای ایجادشده در محیط پیرامونی را به خوبی شناسایی کرده و راهبردهای مناسب برای بهره مندی از فرصتها و تبدیل تهدیدها به فرصت ارائه نمایند و به اهداف ترسیم شده برای خود و سازمان خود دست یابند (Vuori et al., 2019, p. 169). افزایش رقابت و ضرورت رشد و دستیابی سازمان ها به وضعیت بالاتری از کیفیت کارکنان و بهره وری الزام می کند که سازمان ها در آینده به رهبران، مدیران و کارکنانی به مراتب تواناتر، شایسته تر و مستعدتر نیازمند باشد و از آنجائیکه منابع انسانی ارزشمندترین منابع هر سازمانی محسوب می شوند، این امر با تلاش، کوشش و ایجاد هماهنگی و به کارگیری مدیرانی توانمند محقق می شود .Emadian, 2021, p (Sina, Mohammadi Chalmardi, 111).

در فرایند جانشین پروری، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و پست های کلیدی در سالهای بعد شناسایی و از طریق برنامه های گوناگون پرورشی وآموزشی به تدریج برای برعهده گرفتن وتصدی این مشاغل و سمت های مدیریتی و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب خواهند شد (Khashei et al., 2019, p. 154). به عبارتی استفاده صحیح از منابع انسانی جهت رشد سازمان اهمیت زیادی دارد و رقابت شدیدی برای جذب نیروهای شایسته و متخصص بین سازمان‌ها وجود دارد (Deghati, Mohammadi & Yaghoubi, 2017, p. 160). جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی برای مدیران از اهمیت فوق العاده بالایی برخوردار است (Yaghoubi & Piri YousefAbadi, 2018, p. 194). از طرفی، ناتوانی در جذب و پیدا نکردن افراد مناسب و

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

استعدادهای جوان و همچنین عدم نگهداشت نیروهای شایسته برای جایگزینی و جانشینی کارکنان و مدیران مشکلات فراوانی بر سازمان‌ها وارد می‌کند (Barzegar et al., 2021, p. 41). این‌یکی از مسائل و مشکلات جدی هر سازمانی است که زمینه‌ساز توجه پژوهشگران و سازمان‌ها به برنامه‌های جانشین پروری شده است. به‌طوری‌که مدیران دریافته‌اند با شناسایی کارکنان مستعد و شایسته و تقویت استعدادها از طریق برنامه ریزی مشخص جانشین پروری می‌توان زمینه‌ای فراهم کرد تا قسمتی از نبود افراد شایسته برای مدیریت جانشینی را جبران کرد و این کار بر نتایج سازمان‌ها نیز تأثیرگذار است (Barzegar, Roshan & Yaghoubi, 2019, p. 252). به طور کلی هدف جانشین پروری این است که استعدادها و توانمندی های بالقوه حاضر سازمان را به قابلیت های مورد نیاز آن در آینده تبدیل نماید. هنگامی که افراد مناسب و با استعداد در پست های کلیدی قرار می گیرند، سازمان توانایی دارد برنامه های استراتژیک خود را محقق سازد و با آمادگی لازم چالشهای محیطی را پشت سر بگذارد. بنابراین کار اصلی مدیریت جانشین پروری شناسایی، آموزش و توسعهٔ کارکنانی می باشد که بتوانند از طریق دانش و مهارت های لازم، پست های کلیدی را کسب نمایند. مدیریت جانشین پروری می تواند باعث تسهیل برنامه ریزی اثربخش منابع انسانی شود که در نتیجه افراد توانمند از داخل سازمان برای پست های بلاتصدی کلیدی در وقت مناسب جهت رسیدن به اهداف کسب و کار قرار خواهند گرفت.(Danieli Deh Hoz, Allameh & Safari, 2018, p. 110).

Henry Fayol (1916) اولین فردی بود که در زمینه مدیریت جانشین پروری نظریاتی را ارائه داد. وی به عنوان یک نظریه‌پرداز مدیریتی در اوایل قرن بیستم، با ارائه ۱۴ اصل مدیریتی تحولی بزرگ در زمینه مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نمود و تا به امروز نیز مورد توجه بوده است. او بیان می دارد که مدیریت سازمان ها در برابر اطمینان از تداوم اشتغال کارکنان مسئول بوده و اگر این نیاز نادیده انگاشته شود منجر به اشغال پست های کلیدی سازمان توسط افراد نامناسب خواهد گردید. با توجه به تغییر و اهمیت سرمایه انسانی از تاکید بر نیروی بازو به کارکنان دانشی که با تکیه بر ایده ها، دانش و مهارت های خود در پی رسیدن به سطح حداکثری از رفاه اجتماعی و مادیات هستند، لزوم تغییر مدیریت سنتی به نوین احساس می شود (Mohammadi Sabet, Damghanian & Farhadinejad, 2021, p. 74). دراین راستا اعتقاد محوری برخی از نظریه پردازان و صاحب نظران حوزه مدیریت و سازمان بر آن است که با شیوه های سنتی مدیریت و رهبری نمیتوان پاسخی مطلوب به نیازهای سازمانی امروزی که تشکیل یافته از کارکنان دانشی و چند مهارته میباشند، داد، بلکه به جای رویکرد بالا به پایین در مدیریت و رهبری، باید از الگوهای جدید که از رویکرد پایین به بالا تبعیت مینمایند، بهره برد (Xie et al., 2019: p. 157).

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

یکی از مباحثی که در مدیریت نوین مطرح است، جانشین پروری است. البته پیاده‌سازی مدل‌ها و برنامه‌های مختلف مدیریت جانشین‌پروری به ارزش‌ها، فرهنگ سازمانی، فرهنگ ملی و نگرش‌های مدیران عالی سازمان بستگی دارد. با در نظر داشتن این نکته برای پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری در سازمان ها، الگوها و مدل‌هایی ارائه گردیده که برخی از آنها عبارت‌اند از: مدل تسریع خزانه[1]بایهام و همکاران،[2] مدل کانال رهبری[3] یا (مسیر ارتقای رهبری) کاران و همکاران،[4] مدل ستاره‌ای هفت نقطه ای[5]روزول[6]و مدل عملکردی مدیریت جانشین‌پروری کیم[7](تلفیقی از سه مدل)[8] Khatri et al., 2010, p. 43). منظور از هر یک از مدل ها ارائه نوعی برنامه شغلی است که منجر به آموزش و پرورش رهبران و مدیران ارشد سازمان در آینده می‌شود. مدل‌ها پیشنهاد می‌کنند عبور از هر مسیر و برنامه ای نیازمند آموختن شیوه های جدید اداره کردن و رهبری و کنار گذاشتن شیوه‌های قدیمی می باشد. با بررسی مدل‌های مختلف جانشین‌پروری می‌توان نتیجه گرفت که اگرچه اجرای مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها متفاوت است، اما اکثر سازمان‌ها عمدتاً از یک روش مشابه هم استفاده می‌کنند. در اکثر مدل‌های جانشین‌پروری مؤلفه‌هایی از قبیل بهسازی افراد مستعد، نظام مدیریت عملکرد، ترسیم مدل قابلیت‌ها، ارزیابی ۳۶۰ درجه و ایجاد خزانه‌های استعداد استفاده شده است. بر اساس مدل‌های یادشده در سازمان ها لازم است چند نکته جهت تدوین برنامه مدیریت جانشین پروری مورد توجه قرار گیرد: اول: کسب اطمینان از افرادی که تجارب کافی دارند رهبرانی بالقوه هم باشند تا در آینده در سطوح مدیریتی سازمان قرار گیرند. دوم: این مدیران بالقوه در کنار رهبران و مدیران شایسته کنونی قرار گیرند تا از تجربیات آنها بهره ببرند. سوم: این افراد باید در کنار اندیشمندانی نوآور و نخبه باشند زیرا این اندیشمندان آن‌ها را تشویق می‌کنند تا فراتر از دانش موجود خود فعالیت نمایند.

رشد و توسعه انسانی با ایجاد محیطی کسب می شود که افراد را قادر سازد مهارت ها و استعدادهای خود را گسترش دهند. بنابراین می توان گفت توسعه انسانی در نتیجه گسترش انتخاب افرادست و اساس گسترش انتخاب ها، ایجاد دانایی وتوانایی می باشد. از این رو در راستای تحقق اهداف چشم انداز سال

---

1. Acceleration Pool Model
2. Byham& Et al
3. .Leadership Pipeline Model
4. .Charan& Et al
5. .The Seven-Pointed Star Model
6. .Rothwell
7. Kim
8. .Operation of Succession Management (Comparison of Three Major Models)

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

۱۴۰۴ ضروری است جهت تصدی مشاغل و پست های کلیدی مدیریتی مواردی از قبیل شناسایی استعدادها و نخبگان فکری و اجرایی بالقوه و بالفعل، جذب آنها در سازمان های مجری تولید و توسعه، بهسازی استعدادها و توانمندی های مدیریتی نیروی انسانی مستعد، آموزش و پرورش استعدادها و توانمندی های آنان به روشهای نوین توسعه منابع انسانی، ترسیم کارراهه شغلی مناسب و انگیزاننده و در نهایت تصدی پست های کلیدی و مهم کارشناسی، مدیریتی و رهبری توسط آنها مورد توجه قرار گیرد که همه این موارد در مفهومی به نام مدیریت جانشین پروری تجمیع شده است. اهداف مدیریت جانشین پروری در هر سازمانی حدوداً یکسان است، اما روش های مورد استفاده برای کسب این اهداف در سازمانها متفاوت می باشد (Zakeri, Faqihi & Daneshfard, 2015, p. 43).

در تحقیقات گذشته تعاریف متعددی از جانشین پروری بیان گردیده که به برخی از آن‌ها به شرح ذیل اشاره می‌کنیم:

جدول۱ . تعاریف جانشین پروری

ردیف	نام پژوهشگر	تعریف
۱	Atwood (2020)	فرایند مستمر شناسایی جانشینان برای نقش های حیاتی یک سازمان و توسعه آن‌ها به‌نحوی‌که آمادگی انتقال به نقش‌های رهبری مذکور را داشته باشند.
۲	Umans et al (2019)	یک فرایند رسمی ساختارمند جهت تضمین جذب و حفظ افراد و مهارت‌های آنان که سازمان‌ها برای تصدی پست های کلیدی حال و آینده و بهینه‌سازی نیازهای راهبردی و آرمان‌های کارکنان خود نیازمند می باشند، طراحی‌گردیده.
۳	Horan (2007)	نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار که بر آمادگی پذیرش کارکنان جهت جایگزینی پست‌های کلیدی بلا تصدی می باشد که بیشتر در سطح مدیران ارشد و اجرایی تمرکز دارد.
۴	Nuttall (2007)	برنامه ای تعمدی جهت آماده کردن سازمان و کارکنان برای پر کردن پست‌های بلا تصدی آینده.
۵	Sambrook (2005)	طرح‌ریزی برنامه‌ای برای پرورش‌تعداد متناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارکنان با مهارت‌های کلیدی به‌نحوی‌که آنان در زمان بازنشستگی، استعفا، فوت، بیماری یا ارتقای دیگر کارکنان و حتی در موقعیت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده سازمان به‌وجود می‌آید، جانشینان مناسبی به شمار آیند.

با توجه به تعاریف متعدد می‌توان نتیجه گرفت توجه به برنامه‌ریزی برای پر کردن نقش‌های کلیدی سازمان حائز اهمیت ویژه‌ای است و باید در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان موردتوجه قرار گیرد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

در پژوهش های داخلی مقاله ای با هدف طراحی مدل مدیریت جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان برمبنای مدیریت دانش، با روش پژوهش کیفی و با ماهیت اکتشافی بنیادی توسط Karimi et al., (2020) انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که برای پیاده‌سازی جانشین پروری دانشی، در ابتدا برای بسترسازی اولیه به مجموعه‌ای از الزامات شامل شفافیت در امور مدیریت منابع انسانی، فرهنگ‌سازی، توسعه فناوری و استقرار برنامه شایسته‌سالاری، تعهد و حمایت مدیران ارشد، پشتیبانی اقتصادی و الزامات قانونی نیاز است. همچنین اقدامات اجرایی لازم در هفت مرحله شامل تعیین برنامه مدیریت جانشین پروری، استقرار برنامه مدیریت دانش، شناسایی مشوق‌ها، شناسایی پست‌های کلیدی، تعیین ملاک های ورود افراد به برنامه جانشینی، انتخاب و ارزیابی و توانمندسازی کاندیداها، دسته‌بندی شدند. درنهایت، مشخص شد که می‌توان با الگوسازی این مدل به تعیین شاخص‌های استقرار نظام جانشین پروری دانشی در وزارت ورزش و جوانان اقدام کرد. همچنین هدف از پژوهش Tahoori, (2020)بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین پروری و خودکارآمدی کارکنان در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان همدان با بهره‌گیری از روش تحقیق توصیفی و پیمایشی بوده است. بررسی نتایج آزمون فرضیات نشان داد که کلیه فرضیات پذیرفته‌شده است که در سه فرضیه اصلی، مدیریت استعداد کارکنان بر جانشین پروری کارکنان تأثیری برابر ۰/۴۷۹، مدیریت استعداد بر خودکارآمدی کارکنان تأثیری برابر ۰/۳۹۷ و خودکارآمدی کارکنان بر جانشین پروری کارکنان تأثیری برابر ۰/۴۱۳ داشته است. در این راستا Khakbaz et al., (2019) در مطالعه خود به بررسی رابطه مدیریت استعداد با جانشین پروری و شایسته سالاری در بین مدیران و کارشناسان شرکت مادر تخصصی توانیر تهران پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که رابطه بین مدیریت استعداد با جانشین پروری رابطه ای مستقیم و در حد قوی و رابطه مدیریت استعداد با شایسته‌سالاری با حذف اثر جانشین پروری رابطه‌ای مستقیم و در حد متوسط می‌باشد. هر چه جذب استعداد، توسعه مسیر شغلی از سوی افراد و حفظ و نگهداری در سازمان افزایش یابد، توجه به امر جانشین پروری و شایسته سالاری کارکنان بیشتر می شود و کارکنان با انگیزه و تعهد بیشتری در رسیدن به اهداف بلندمدت سازمان قدم بر می دارند. در پژوهشی Kikhaei, (2019) به بررسی روابط بین مدیریت دانش با مولفه های جانشین پروری مدیران آموزش و پرورش ناحیه ۱ زاهدان پرداخت. این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی با آزمون پیرسون بوده است. نتایج در بخش تحلیل استنباطی تعیین کرد که بین متغیرهای مدیریت دانش با مولفه های جانشین پروری مدیران رابطه مستقیم و معنادار وجود داشته است. دیگر یافته‌ها نیز نشان داد که بین مولفه های مدیریت دانش و جانشین پروری مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود داشته است. هدف از پژوهش Rigi Khas et al., (2019) بررسی تأثیر ابعاد یادگیری سازمانی بر برنامه جانشین پروری با نقش تعدیل‌کنندگی تعهد سازمانی در شهرداری زاهدان بود. این پژوهش با رویکرد معادلات ساختاری بوده و نتایج آن نشان داد که مولفه های یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین پروری و تعهد سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد و مولفه های تعهد

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

سازمانی نیز بر مدیریت جانشین پروری کارکنان شهرداری تأثیرگذارند. Bahrami, (2018) در مطالعه خود به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین پروری در شرکت پتروشیمی پرداخت. در این تحقیق از روش‌های میدانی نظیر مشاهده، پرسشنامه، مصاحبه و کتابخانه‌ای استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد که بین مدیریت استعداد با مدیریت جانشین پروری رابطه معنی‌داری وجود دارد. در مطالعه ای دیگر، Dehdar (2017) با هدف تعیین تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر مدیریت جانشین پروری انجام شد. نتایج نشان داد که همه ابعاد و مولفه های ارزیابی عملکرد توانستند بعد مدیریت جانشین پروری را به طور مثبت و معناداری پیش بینی کنند. از بین این ابعاد، بعد رشد و یادگیری، بالاترین تأثیر را در پیش‌بینی مدیریت جانشین پروری داشته است.

در پژوهش های خارج از کشور Profirio et al., (2020) پژوهشی با عنوان «جانشینی در مشاغل خانوادگی: تحلیل محرک‌های موفقیت براساس نظریه کارآفرینی» انجام دادند. نتایج نشان داد انگیزه های جانشینان هنگام ورود به فرایند جانشینی باید مورد بررسی قرار گیرد تا شرایط مختلف برای موفقیت و پایداری مشاغل خانوادگی مشخص شود. همچنین تأثیر زمینه نیز باید در نظر گرفته شود. در همین راستا Lawn et al., (2018) به بررسی انتخاب مدیران ارشد اجرایی با استفاده از تئوری‌های جانشین پروری در کشور تایوان پرداختند. نتایج نشان دادند در شرکت‌های تحت مالکیت خانوادگی زمانی که هیئت مدیره از اعضای شرکت است، احتمال زیادی وجود دارد عضو درون شرکت به عنوان مدیر ارشد اجرایی انتخاب شود. همچنین زمانی که نسبت سهم سهامداران خارجی در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر است، انتخاب مدیر ارشد اجرایی توسط عاملان برون سازمانی انجام می‌شود. همچنین پژوهشی در خصوص نقش تعدیل کننده آموزش در روند جانشینی در کشور پاکستان توسط Ahmad and Yaseen (2018) انجام گرفت. هدف این مطالعه، افزایش طول عمر و بهبود روند جانشینی در مشاغل کوچک در پاکستان بود. این مطالعه به کارکنان کمک می‌کند تا به طور آگاهانه روی عواملی که بر روند جانشینی تأثیر می‌گذارند تمرکز کنند تا بتوانند کار را با موفقیت به نسل بعدی منتقل کنند. در مطالعه ای دیگر به بررسی روابط بین برنامه‌های آموزشی، مراکز توسعه و پشتیبانی سرپرست با برنامه‌ریزی جانشینی سطح مدیریت میانی توسط درشانی پرداخته شد. از نتایج تحقیق مشخص گردید در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین برنامه‌های آموزشی، مراکز توسعه و پشتیبانی سرپرست با برنامه‌ریزی جانشینی سطح مدیریت میانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد Darshani (2017). همچنین پژوهشی با عنوان جانشینی مدیر سازمان، تغییر استراتژیک و عملکرد در جهت کسب موفقیت توسط Schepker et al., (2017) انجام گردید. نتایج تحقیق نشان داد که در کوتاه مدت، جانشینی مدیر عامل بر میزان عملکرد سازمان تأثیر منفی و در بلند مدت تأثیر مثبت می گذارد. اثرات عملکردی بلند مدت، با واسطه مدیر عامل جدید و تغییر و تحول راهبردی صورت می گیرد. از داخل سازمان در طولانی‌مدت مدیران اجرائی در جهت بهبود میزان عملکرد

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

و تغییر کمتری در راهبرد است، ولی استخدام مدیرعامل از خارج سازمان در طولانی‌مدت منجر به تغییر راهبردی است که به عملکرد پایین‌تری می انجامد.

با توجه به تحقیقات داخلی و خارجی مطرح‌شده در ارتباط با عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های مختلف، می‌توان چنین برداشت نمود که علی‌رغم تأکید بر جانشین پروری متأسفانه به عوامل تأثیرگذار متعددی اشاره‌شده است و انتخاب مهم‌ترین مؤلفه‌ها و شاخص‌های جانشین کماکان دارای چالش است. درنتیجه در مطالعه حاضر تلاش می‌کنیم با انجام یک مطالعه توصیفی-تحلیلی ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین پروری، مهم‌ترین عوامل را معرفی کنیم. در پژوهش‌های مربوط به جانشین پروری عوامل مهم و مؤثر مختلفی معرفی‌شده‌اند ولی با توجه به پراکندگی این مطالعات و عدم تبیین مهم‌ترین عوامل، برنامه‌ریزی دقیق جانشین پروری کماکان با چالش مواجه است. در این راستا، مقاله حاضر با بررسی و تحلیل مطالعات پیشین و دسته‌بندی مهم‌ترین عوامل بر اساس شدت اثر عوامل مختلف در نظر دارد این خلأ پژوهشی را پوشش دهد. بنابراین، تحقیق حاضر از جهات گوناگونی دارای اهمیت و ضرورت می‌باشد. از لحاظ نظری، همگرایی نتایج این تحقیق با تحقیقات پیشین می‌تواند مؤید پژوهش‌های صورت گرفته قبل از خود باشد و همچنین واگرایی نتایج این تحقیق با تحقیقات پیشین نیز می‌تواند به ترمیم خلاءهای نظری این حوزه مطالعاتی کمک نماید. از لحاظ کاربردی نیز، نتایج این تحقیق برای سازمان‌های کشور به‌خصوص در بخش دولتی کاملاً کاربرد خواهد داشت و در تدوین استراتژی‌های جانشین‌پروری یاری رسان می‌باشد. در نتیجه سوالات پژوهش به شرح ذیل مطرح می‌گردد:

۱- در تحقیقات مربوط به عوامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان‌ها چه عوامل یا متغیرهایی مورد مطالعه قرار گرفته است؟

۲- پرتکرارترین متغیرهای تأثیرگذار بر روی جانشین پروری در تحقیقات مربوط به عوامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان‌ها چه بوده است؟

۳- با استفاده از دسته بندی عوامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان‌ها کدام‌یک تأثیر بیشتری بر موضوع دارد؟

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، توصیفی و از منظر نوع استفاده از آن، کاربردی محسوب می شود و از آنجا که روش مورد استفاده، فراتحلیل است، یک پژوهش کمی به شمار می رود. جامعه آماری تحقیق، مقالات علمی پژوهشی چاپ شده در سال های 2010 تا 2020 میلادی (۱۳۹۰ تا ۱۳۹۹ هجری شمسی) در پایگاه‌های معتبر داخلی از قبیل بانک نشریات کشور، نورمگز، مگیران ایرانداکو ژورنال های نمایه شده در دو پایگاه اطلاعاتی جامع خارجی اسکوپوس و پایگاه داده اطلاعات علمی تامسون روترز ، در حوزه عوامل

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

مؤثر بر جانشین پروری بود. در این راستا ۹۵ مقاله داخلی و خارجی شناسایی و مورد بررسی قرار گرفت که از میان آنها نهایتاً ۲۷ مقاله جهت ادامه کار قابل استفاده و تشخیص قرار گرفتند. معیارهای درونگنجی که برای انتخاب نهایی مقالات در نظر گرفته شد، شامل موارد زیر بود:

- پژوهش به صورت کمّی انجام شده باشد (این شرط موجب حذف ۱۴ پژوهش شد)
- در پژوهش، متغیر جانشین پروری، نقش متغیر وابسته را دارا باشد. (این شرط موجب حذف ۲۳ پژوهش شد)
- تعداد نمونه آماری پژوهش دقیقاً مشخص باشد (این شرط موجب حذف ۱۶ پژوهش شد)
- پژوهش ها اطلاعات لازم برای محاسبه اندازه اثر را ارائه کرده باشند و ضریب رگرسیون یا ضریب تأثیر عوامل بر متغیر جانشین پروری دقیقاً مشخص باشد (این شرط موجب حذف ۱۵ پژوهش شد)

روش نمونه گیری هدفمند و روش جمع آوری داده‌ها، کتابخانه‌ای بوده که با مراجعه به پایگاه‌های علمی به صورت فیزیکی و الکترونیکی، جمع‌آوری گردیده است. همچنین برای انتخاب و استخراج اطلاعات پژوهش های گوناگون نسبت به تهیه ی فهرست به منظور کدگزاری پژوهش ها استفاده شد. از چک لیست تحلیل محتوا برای انتخاب مقالات دارای ملاک درون گنجی و استخراج اطلاعات لازم برای انجام فراتحلیل استفاده شد که شامل این مولفه ها گردید: پژوهش انجام شده درباره عوامل مؤثر بر جانشین پروری باشد، مشخصات مجریان، سال اجرای پژوهش که طی سال های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۹ (۲۰۱۰ – ۲۰۲۰) انجام شده باشند، ابزارهای جمع آوری اطلاعات، جامعه آماری، حجم نمونه و سطح معناداری. همچنین جهت تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها از ویرایش دوم نرم افزار فراتحلیل استفاده شد. در فراتحلیل اصل اساسی عبارت است از محاسبه اندازه اثر برای تحقیقات مجزا. اندازه اثر عبارت است از نسبت آزمون معناداری به حجم مطالعه و نشان دهنده میزان یا درجه حضور یک پدیده در جامعه است و هر چه اندازه اثر بزرگتر باشد درجه حضور آن هم بیشتر است. برای شاخص r شدت اثر کمتر از ۰/۳کوچک، بین ۰/۳ تا ۰/۵ متوسط و بیشتر از ۰/۵ زیاد در نظر گرفته شد (Cohen, 1997). همچنین بازه زمانی انجام تحقیق سال ۱۳۹۹ بود.

یافته ها

استخراج اطلاعات به وسیله کدگذاری دستی انجام گرفت که بر اساس پارامترهای چندگانه‌ای است. اختصاص این کدها شامل موارد مختلفی از قبیل نام محققین، موضوع تحقیق، اندازه نمونه، نرم‌افزار مورد استفاده، جامعه آماری و همبستگی آن تحقیقات می باشد. با توجه به سؤال یک تحقیق، در جدول ۲ اطلاعات اولیه استخراج‌شده و عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری مشخص گردیده اند.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

جدول۲. اطلاعات توصیفی پژوهش‌های حوزه پژوهش حاضر

ردیف	پژوهشگر(پژوهشگران)	اندازه نمونه	متغیر
۱	Amin, Naderi Khorshidi, Vahed, (2017)	۱۸۵	**ایجاد تعهد**
			پر کردن خلأهای پرورشی
			ارزشیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
			ارزشیابی الزامات کار آتی
			ارزشیابی استعدادهای فردی
			ارزشیابی الزامات کار حال
			ارزشیابی عملکرد فردی
۲	**Kolivand, Hezar Jaribi, Seyyednaghavi, (2017)**	۱۴۰	**قابلیت رهبری**
			توانایی و مهارت‌های فردی
			باورهای دینی
			استعدادیابی
۳	**Kolivand, Hezar Jaribi, (2018)**	۱۴۰	**آموزش و توسعه جانشینان محتمل**
			شرایط احراز کار و استعدادیابی
			مشخص کردن خط‌مشی
			آماده‌ساختن و برنامه‌ریزی
			ارزیابی برنامه
۴	Tootian, mehrara, kalantare **(2019)**	۱۹۱	**موانع ساختاری**
			موانع رفتاری
			موانع سازمانی
			موانع مدیریتی
۵	**Nasehifar, Dehghanpour Farashah, & Sanjari, (2011)**	۳۰۰	**مدیریت تغییر و مدیریت فرایند**
			انتخاب جانشین
			توسعه جانشین
۶	**Bakhshayeshi, (2018)**	۲۶۸	**توسعه نامزدها در روشهای بیرون از محیط کار (ضمن خدمت)**
			ارزشیابی نامزدها در تعیین استعدادهای آنها
			ارزشیابی نامزدها در شناسایی شایستگی‌های پست‌های کلیدی
			شناسایی خط‌مشی در تعیین پست‌های کلیدی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

			تعیین خط‌مشی در تعهد رهبران به مدیریت جانشین‌پروری
			ارزیابی سیستم‌های مدیریت جانشین‌پروری در فرایند/نتیجه
۷	Faghihi, Zakeri, (2015)	۳۸۴	آماده‌سازی سازمان
۸	Arabshahi, (2017)	۳۶۸	توسعه نامزدها
			ارزشیابی اثربخشی
			مشخص کردن خط‌مشی
			ارزشیابی نامزدها
۹	Rezghi Shairsavar, fakhradkhani, (2017)	۱۷۶	روش انتخاب آنی
			روش انتخاب اجتنابی
			روش انتخاب وابسته
			روش انتخاب عقلانی
			روش انتخاب شهودی
۱۰	Mohammadi, Esmaeli, Sajadi Hazaveh, (2017)	۱۴۰	شایستگی مدیران
			مدیریت دانش
۱۱	Toorani, Sadeghi, Namdar Haji Agha, (2018)	۱۲۷	یادگیری سازمانی
			تعهد سازمانی
۱۲	Amin Bidokhti, Nemati, Karimi, (2013)	۳۱۳	یادگیری سازمانی
			تعهد سازمانی
۱۳	Abbasi, Shiri, Taban, (2017)	۳۶۰	ساختار
			گزینش و استخدام
			انتصاب و ارتقاء
			انگیزشی
			سنجش و عملکرد
			فرهنگ
			امنیت
۱۴	Tahoori, (2020)	۲۳۰	مدیریت استعداد
۱۵	Bazrafshan et al, (2018)	۲۰۰	اخلاق حرفه‌ای
			عوامل روانی اجتماعی
۱۶	Karimi et al, (2018)	۴۰۰	شایستگی
			آینده‌نگری
			جامعیت
			عدالت
			انعطاف‌پذیری

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

۱۷	Mehdibeigi, Yaghoubi, Seyedalhoseni, (2018)	۱۳۶	مدیریت مسیر شغلی
			فرهنگ مربی‌گری
۱۸	Mirsafian, Kalateh Seifari, (2020)	۲۳۱	مدیریت مثبت‌گرا
			خودکارآمدی
			اعتماد سازمانی
۱۹	Toutian, Asghari, Rostami, (2020)	۲۵۰	ساختار
			مدیریت
			گزینش و استخدام
			انتصاب و ارتقاء
			ارزیابی عملکرد
			آموزش
۲۰	Soltani et al, (2017)	۲۵۰	ارزیابی نیازها و همسویی راهبردی
			استعدادیابی و تعیین توانمندسازی راهبردی
			شبکه‌سازی راهبردی و ارتباطات
			توسعه جانشینان و نامزدها
			ارزشیابی قابلیت‌ها و سنجش برنامه‌ها
۲۱	Ahmad, Mohamed, Abdul Manaf, (2017)	۵۷۶	رهبری تحول‌گرا
۲۲	Umans et al, (2021)	۱۲۵	قصد جانشینی بین نسلی
۲۳	Carter et al (2019)	۲۳۱	رفتار رهبری ملاحظه گر
			رفتار هبری ساختارمند
۲۴	Urban, Nonkwelo, (2020)	۲۱۰	زمینه فعال‌ساز
۲۵	Mihaylov, Zurbruegg, (2020)	۳۹۲	مدیریت ریسک
۲۶	Darshani, Wijeyerathne, (2017)	۲۴۷	برنامه های آموزشی
			مراکز توسعه
			حمایت سرپرست
۲۷	Mutunga, Gachunga, (2013)	۳۲۱	تعهد
			مهارت
			دانش جانشین

با توجه به جدول ۲ پس از به کار گیری معیارهای درون گنجی که بیان گردید، برای انتخاب نهایی مقالات در نظر گرفته شده از بین ۹۵ پژوهش، ۲۷ مقاله قابل استفاده تشخیص داده شدند که از میان این ۲۷ کار تحقیقاتی صورت گرفته، در مجموع ۵۳ عامل شناسایی شدند.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

در ادامه جدول شماره ۳، بر اساس سؤال دوم تحقیق کلیه عوامل بر اساس تعداد تکرار و اندازه اثر آن‌ها در پژوهش‌های پیشین ارائه شده است:

جدول۳. نتایج آزمون معناداری اندازه اثر هر فرضیه

نام عوامل	تعدادتکرار	حد پایین	حد بالا	اندازه اثر	t-value	p-value
تعهد	**۵**	**-۰,۴۸۳**	**۱,۲۲۴**	۳۷۱.۰	۰,۸۵۲	۳۹۴.۰
توانایی و مهارت‌های فردی	**۲**	**۰,۲۸۸**	**۰,۷۴۵**	۵۱۷.۰	۴,۴۲۸	۰۰۰.۰
شرایط احراز شغل	**۱**	**۰,۱۱۵**	**۰,۷۰۶**	۴۱۰.۰	۲,۷۲۱	۰۰۷.۰
ارزشیابی عملکرد	**۴**	**-۰,۱۰۰**	**۲,۸۷۹**	۳۸۹.۱	۱,۸۲۸	۰۶۸.۰
ارزشیابی الزامات کار آتی	**۴**	**۰,۲۱۰**	**۰,۶۷۲**	۴۴۱.۰	۳,۷۴۲	۰۰۰.۰
استعدادیابی	**۶**	**-۰,۳۲۷**	**۱,۰۸۰**	۳۷۷.۰	۱,۰۵۰	۲۹۴.۰
پر کردن خلأهای پرورشی	**۱**	**۰,۰۸۳**	**۰,۶۷۲**	۳۷۸.۰	۲,۵۱۵	۰۱۲.۰
برنامه‌ریزی و آماده‌سازی	**۶**	**۰,۹۷۳**	**۳,۳۷۵**	۱۷۴.۲	۳,۵۴۷	۰۰۰.۰
باورهای دینی	**۱**	**۰,۳۲۷**	**۱,۰۳۰**	۶۷۹.۰	۳,۷۷۹	۰۰۰.۰
مشخص کردن خط‌مشی	**۳**	**-۱,۳۳۲**	**۰,۵۴۲**	۳۹۵.۰ -	۰,۸۲۶	۴۰۹.۰
آموزش و توسعه جانشینان	**۶**	**-۰,۴۱۲**	**۰,۶۳۲**	۱۱۰.۰	۰,۴۱۴	۶۷۹.۰
موانع ساختاری	**۱**	**۰,۳۰۷**	**۰,۹۰۲**	۶۰۴.۰	۳,۹۸۰	۰۰۰.۰
موانع رفتاری	**۱**	**۰,۱۸۴**	**۰,۷۷۰**	۴۷۷.۰	۳,۱۹۱	۰۰۱.۰

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

موانع سازمانی	۱	۰,۱۷۴	۰,۷۵۹	۴۶۷.۰	۳,۱۲۷	۰۰۲.۰
موانع مدیریتی	۱	۰,۱۶۷	۰,۷۵۲	۴۵۹.۰	۳,۰۸۱	۰۰۲.۰
مدیریت تغییر و مدیریت فرایند	۳	۰,۵۴۲	۴,۱۲۶	۳۳۴.۲	۲,۵۵۳	۰۱۱.۰
انتخاب جانشین	۱	۰,۲۲۳	۰,۶۸۹	۴۵۶.۰	۳,۸۳۸	۰۰۰.۰
ارزیابی نامزدها	۱	۰,۱۸۰	۰,۶۷۱	۴۲۶.۰	۳,۳۹۷	۰۰۱.۰
قابلیت رهبری	۱	۰,۳۲۷	۱,۰۸۳	۶۷۹.۰	۳,۷۷۹	۰۰۰.۰
روش انتخاب عقلانی	۱	۰,۷۱۵	۱,۳۸۶	۰۵۱.۱	۶,۱۳۸	۰۰۰.۰
روش انتخاب شهودی	۱	-۰,۲۵۲	۰,۳۴۲	۰۴۵.۰	۰,۲۹۸	۷۶۶.۰
روش انتخاب وابسته	۱	-۰,۱۷۵	۰,۴۲۰	۱۲۲.۰	۰,۸۰۶	۴۲۰.۰
روش انتخاب آنی	۱	۰,۴۹۴	۱,۱۳۵	۸۱۴.۰	۹۷۹.۴	۰۰۰.۰
روش انتخاب اجتنابی	۱	۰,۵۶۸	۱,۲۱۹	۸۹۴.۰	۳۸۵.۵	۰۰۰.۰
شایستگی مدیران	۲	۰,۸۸۴	۱,۲۶۸	۰۷۶.۱	۹۷۱.۱۰	۰۰۰.۰
مدیریت دانش	۲	-۰,۲۲۷	۲,۴۰۶	۰۹۰.۱	۶۲۳.۱	۱۰۵.۰
یادگیری سازمانی	۲	-۰,۱۰۱	۰,۶۸۱	۲۹۰.۰	۴۵۳.۱	۱۴۶.۰
ساختار	۲	-۲,۳۳۵	۱۲,۳۲۱	۹۹۳.۴	۳۳۶.۱	۱۸۲.۰
گزینش و استخدام	۲	-۲,۱۳۸	۷,۷۴۵	۸۰۴.۲	۱۱۲.۱	۲۶۶.۰

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

انتصاب و ارتقاء	۲	-۰,۳۲۴	۲,۲۹۴	۹۸۵.۰	۴۷۴.۱	۱۴۰.۰
انگیزشی	۱	۰,۷۹۹	۱,۲۶۵	۰۳۲.۱	۶۷۶.۸	۰۰۰.۰
فرهنگ	۲	۰,۰۳۵	۱,۳۹۸	۷۱۷.۰	۰۶۱.۲	۰۳۹.۰
امنیت	۱	۰,۱۱۳	۰,۵۳۲	۳۲۳.۰	۰۱۷.۳	۰۰۳.۰
اخلاق حرفه‌ای	۱	۰,۹۵۲	۰,۱,۶ ۱۴	۲۸۳.۱	۵۹۸.۷	۰۰۰.۰
عوامل روانی اجتماعی	۱	۰,۵۷۵	۱,۱۸۳	۸۷۹.۰	۶۶۷.۵	۰۰۰.۰
آینده‌نگری	۱	۰,۶۱۵	۱,۰۴۰	۸۲۸.۰	۶۳۰.۷	۰۰۰.۰
جامعیت	۱	۰,۷۵۷	۱,۱۹۴	۹۷۶.۰	۷۴۹.۸	۰۰۰.۰
عدالت	۱	۰,۸۵۰	۱,۲۹۶	۰۷۳.۱	۴۳۱.۹	۰۰۰.۰
انعطاف‌پذیری	۱	۰,۵۹۲	۱,۰۱۵	۸۰۳.۰	۴۴۰.۷	۰۰۰.۰
مدیریت مسیر شغلی	۱	۱,۳۳۶	۲,۲۴۶	۷۹۱.۱	۷۱۸.۷	۰۰۰.۰
مدیریت مثبت گرا	۱	۰,۱۳۱	۰,۶۹۰	۴۲۵.۰	۱۵۲.۳	۰۰۲.۰
خودکارآمدی	۱	۰,۰۹۷	۰,۶۲۳	۳۶۰.۰	۶۸۲.۲	۰۰۷.۰
اعتماد سازمانی	۱	۰,۱۰۱	۰,۶۲۷	۳۶۴.۰	۷۱۴.۲	۰۰۷.۰
توسعه جانشینان نامزدها	۱	۰,۰۷۰	۰,۵۷۴	۳۲۲.۰	۵۰۶.۲	۰۱۲.۰
شبکه‌سازی راهبردی و ارتباطات	۱	۰,۰۹۹	۰,۶۰۴	۳۵۲.۰	۷۳۰.۲	۰۰۶.۰
همسویی راهبردی و تحلیل نیازها	۱	۰,۲۴۹	۰,۷۶۲	۵۰۵.۰	۸۵۹.۳	۰۰۰.۰
رهبری تحول‌گرا	۱	۰,۰۶۲	۰,۳۹۱	۲۲۷.۰	۶۹۸.۲	۰۰۷.۰

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

قصد جانشینی نسلی	۱	۰,۶۸۶	۱,۴۹۰	۰۸۸.۱	۳۰۳.۵	۰۰۰.۰
رفتار رهبری ملاحظه گر	۱	-۰,۶۴۴	۰,۱۱۷-	۳۸۱.۰-	۸۳۲.۲-	۰۰۵.۰
رفتار رهبری ساختارمند	۱	۰,۰۷۵	۰,۶۰۰	۳۳۷.۰	۰۵۲.۲	۰۱۲.۰
زمینه فعال‌ساز	۱	۰,۴۲۸	۱,۰۰۵	۷۱۶.۰	۸۶۸.۴	۰۰۰.۰
مدیریت ریسک	۱	۰,۰۸۱	۰,۴۸۱	۲۸۱.۰	۷۵۰.۲	۰۰۶.۰
حمایت سرپرست	۱	۰,۴۸۹	۰,۲۴۱	۷۵۷.۰	۵۴۱.۵	۰۰۰.۰

جدول ۳ نتایج آماره t-value و p-value، (سطح معنا داری)، اندازه اثر و میزان تکرار هر یک از متغیرها را در هر مطالعه بیان کرده است. برای معنی‌داری یک پیش‌آیند باید اندازه آماره t-value، میزان بالای ۹۶.۱ به دست آید. همچنین، به وسیله آماره p-value، معنی‌داری یا رد یک متغیر را می توان مشخص کرد. برای این کار مقدار آماره p-value، باید کمتر از ۰۵.۰ بشود. بر اساس نتایج به دست آمده، از میان ۵۳ متغیر شناسایی شده از تعداد ۲۷ مطالعه گردآوری‌شده، آن دسته از متغیرهایی که بیشتر از ۰۵.۰ هستند، رد شده و مابقی پذیرفته شده اند. لذا بر اساس دو آماره t-value و p-value، معنی‌داری اندازه تأثیر متغیرها ارزیابی گردید و بر اساس این نتایج، ۴۱ متغیر تایید و پذیرش شد و از این میان ۱۲ متغیر تایید نگردید. در ادامه این بخش با توجه به جدول شماره ۴ و سؤال سوم تحقیق، عوامل شناسایی شده بر اساس شدت اثر به سه دسته تقسیم شدند:

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

جدول ۴. دسته‌بندی عوامل شناسایی شده بر حسب اندازه اثر

گروه	میزان شدت اثر	حدود شدت اثر	عوامل
اول	کوچک	شدت تأثیر کمتر از ۰/۳	۱- آموزش و توسعه جانشینان (۱۱۰.۰) ۲- روش تصمیم‌گیری شهودی (۰,۰۴۵) ۳- روش تصمیم‌گیری وابسته (۱۲۲.۰) ۴- یادگیری سازمانی (۲۹۰.۰) ۵- رهبری تحول‌گرا (۲۲۷.۰) ۶- مدیریت ریسک (۲۸۱.۰)
دوم	متوسط	شدت تأثیر بین ۰/۳ تا ۰/۵	۱- تعهد (۳۷۱.۰) ۲- ارزشیابی الزامات کار فعلی(شرایط احراز شغل) (۴۱۰.۰) ۳- ارزشیابی الزامات کار آتی (۴۴۱.۰) ۴- استعدادیابی (۳۷۷.۰) ۵- پر کردن خلأهای پرورشی (۳۷۸.۰) ۶- موانع رفتاری (۴۷۷.۰) ۷- موانع سازمانی (۴۶۷.۰) ۸- موانع مدیریتی (۴۵۹.۰) ۹- انتخاب جانشین (۴۵۶.۰) ۱۰- ارزشیابی نامزدها (۴۲۶.۰) ۱۱- امنیت (۳۲۳.۰) ۱۲- مدیریت مثبت گرا (۴۲۵.۰) ۱۳- خودکارآمدی (۳۶۰.۰) ۱۴- اعتماد سازمانی (۳۶۴.۰) ۱۵- توسعه جانشینان و نامزدها (۳۲۲.۰) ۱۶- شبکه‌سازی راهبردی و ارتباطات (۳۵۲.۰) ۱۷- رفتار رهبری ساختارمند (۳۳۷.۰)

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

سوم	بزرگ	شدت تأثیر بیشتر از ۰/۵	۱- توانایی و مهارت‌های فردی (۵۱۷.۰) ۲- ارزشیابی عملکرد (۳۸۹.۱) ۳- برنامه‌ریزی و آماده‌سازی (۱۷۴.۲) ۴- باورهای دینی (۶۷۹.۰) ۵- موانع ساختاری (۶۰۴.۰) ۶- مدیریت تغییر و مدیریت فرایند (۳۳۴.۲) ۷- قابلیت رهبری (۶۷۹.۰) ۸- روش انتخاب عقلانی (۰۵۱.۱) ۹- روش انتخاب آنی (۸۱۴.۰) ۱۰- روش انتخاب اجتنابی (۸۹۴.۰) ۱۱- شایستگی مدیران (۰۷۶.۱) ۱۲- مدیریت دانش (۰۹۰.۱) ۱۳- ساختار (۹۹۳.۴) ۱۴- گزینش و استخدام (۸۰۴.۲) ۱۵- انتصاب و ارتقاء (۹۸۵.۰) ۱۶- انگیزشی (۰۳۲.۱) ۱۷- فرهنگ (۷۱۷.۰) ۱۸- اخلاق حرفه‌ای (۲۸۳.۱) ۱۹- عوامل روانی اجتماعی (۸۷۹.۰) ۲۰- آینده‌نگری (۸۲۸.۰) ۲۱- جامعیت (۹۷۶.۰) ۲۲- عدالت (۰۷۳.۱) ۲۳- انعطاف‌پذیری (۸۰۳.۰) ۲۴- مدیریت مسیر شغلی (۷۹۱.۱) ۲۵- تحلیل نیازها و همسویی راهبردی (۵۰۵.۰) ۲۶- قصد جانشینی نسلی (۰۸۸.۱) ۲۷- زمینه فعال‌ساز (۷۱۶.۰) ۲۸- حمایت سرپرست (۷۵۷.۰)

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

با توجه به جدول ۴ عوامل دارای شدت اثر کمتر از ۰/۳کوچک، بین ۰/۳ تا ۰/۵ متوسط و بیشتر از ۰/۵ بزرگ در نظر گرفته شد که بر مدیریت جانشین پروری در سازمان ها تأثیر دارد.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به سؤال اول تحقیق مبنی بر " در تحقیقات مربوط به عوامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان‌ها چه عوامل یا متغیرهایی مورد مطالعه قرار گرفته است؟" بود. در این راستا ۹۵ مقاله داخلی و خارجی مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت و بر اساس نتایج این تحقیق (جدول ۲)، پس از به کار گیری معیارهای درون گنجی خاص که برای انتخاب نهایی مقالات در نظر گرفته شد، ۲۷ مقاله قابل استفاده تشخیص داده شدند که از میان این ۲۷ کار تحقیقاتی صورت گرفته، در مجموع ۵۳ عامل شناسایی شدند که وارد بخش تحلیل آماری تحقیق و جهت استفاده سایر اهداف و سوالات تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند.

سؤال دوم تحقیق با عنوان "پرتکرارترین متغیرهای تأثیرگذار بر روی جانشین پروری در تحقیقات مربوط به عوامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان‌ها چه بوده است؟" می باشد که به استناد یافته‌های تحقیق (جدول ۳)، تعداد فراوانی متغیرهای پرتکرار مؤثر روی جانشین پروری در سازمان‌ها ارائه‌شده است. بیشترین فراوانی مربوط به متغیرهای توسعه و آموزش جانشینان، آماده‌سازی و برنامه‌ریزی و استعدادیابی بوده که فراوانی ۶ بار تکرار را به خودشان اختصاص دادند. پس از آن‌ها، متغیر تعهد است که دارای فراوانی ۵ بار تکرار می‌باشد. همچنین متغیرهای ارزیابی عملکرد و ارزیابی الزامات کار آتی دارای فراوانی ۴ بار تکرار می‌باشند. متغیرهای تعیین خط‌مشی و مدیریت تغییر و مدیریت فرایند با ۳ بار تکرار، متغیرهای مدیریت دانش، شایستگی مدیران و توانایی و مهارت‌های فردی با ۲ بار تکرار و سایر موارد با فراوانی ۱ بار تکرار در مطالعات گردآوری‌شده مشاهده شد. درنتیجه به‌طورکلی، آن دسته از متغیرهایی که در جدول ارائه‌شده است و دارای فراوانی بالا می‌باشند، پرتکرارترین متغیرهای تأثیرگذار روی جانشین پروری در سازمان‌ها در مطالعات گذشته به شمار می‌روند.

سؤال سوم تحقیق نیز مبنی بر " با استفاده از دسته بندی عوامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان‌ها کدام‌یک تأثیر بیشتری بر موضوع دارد؟" بود. بر اساس دو آماره t-value و p-value، معنی‌داری اندازه تأثیر متغیرها ارزیابی گردید. بر اساس (جدول ۲) که منجر به شناسایی ۵۳ عامل گردید، از بین آن‌ها با توجه به سطح معناداری عوامل تحقیق (جدول ۳)، ۴۱ عامل معنادار بوده و مورد تأیید و پذیرش قرار گرفت و ۱۲ عامل نیز معنا دار نبوده و چون مقدار آماره آن‌ها کمتر از ۹۶.۱ و سطح معناداری آن‌ها هم بیشتر از ۰۵.۰ حاصل شد، رد گردیدند. این عوامل با توجه به نتایج تحقیق (جدول ۴)، به سه دسته کوچک، متوسط و بزرگ از نظر شدت تأثیرگذاری تقسیم شدند. دسته اول یا کوچک شامل کمترین تأثیرگذاری بر جانشین پروری در سازمان‌ها با شدت تأثیر کمتر از ۰/۳ بود. دسته دوم یا تأثیر متوسط بین ۳.۰ تا ۵.۰ دارند. دسته

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

سوم یا بزرگ هم شامل متغیرهای قوی که اندازه تأثیر بیش از ۵.۰ دارند و همان مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر جانشین پروری پژوهش می‌باشند. که بر این اساس مهم‌ترین متغیرهای شناسایی شده که مورد تأیید ازنظر معناداری قرار گرفتند به شرح ذیل می‌باشند:

مدیریت تغییر و مدیریت فرایند (۳۳۴.۲)، با بیشترین میزان تأثیرگذاری بر فرایند جانشین پروری مورد تأیید قرار گرفت. این عامل با بخشی از تحقیقات Nasehifar et al., (2011)، Bakhshayeshi, (2018) همخوانی دارد. مربوط ساختن مدیریت جانشین پروری با راهبرد و اهداف سازمان، استفاده از برنامه های فرایند جانشین پروری جهت تصمیم گیری و پر کردن پست های کلیدی بلا تصدی از موارد مهم این عامل است. عامل دوم که اثرگذاری قوی بر فرایند جانشین پروری دارد آماده‌سازی و برنامه‌ریزی (۱۷۴.۲) می باشد که با بخشی از تحقیقات Amin et al., (2017)، Kolivand, Hezar Jaribi, (2018)، Faghihi, Zakeri, (2015) همخوانی دارد. جهت اجرای این عامل سازمان لازم است آمادگی کافی را کسب نماید و ابتدا باید در این زمینه نیازسنجی نماید و به طبع آن در جهت رفع آن با اولویت‌بندی برنامه ها در زمینه جانشین پروری و تخصیص بودجه سالیانه اقدام نماید. مدیریت مسیر شغلی، با تأثیر (۷۹۱.۱)، عامل مهم دیگریست که بر جانشین پروری تأثیر بسزایی دارد. این عامل با بخشی از تحقیقات Mehdibeigi et al., (2018)، Gholipour et al (2015) همسو می باشد. مسیر شغلی همان پیشرفت در سازمان می باشد و آن را مشاغلی می دانند که یک فرد در طول عمر کاری خود در سازمان طی می‌نماید و توسعه و مدیریت مسیر شغلی سازمانی برای تأمین نیازهای سازمان و همچنین توسعه مسیر شغلی فردی کارکنان مفید می باشد.

قصد جانشینی بین نسلی با (۰۸۸.۱) تاثیرگذاری با بخشی از تحقیقات Umans et al., (2021) همراستاست. توقعات و دیدگاه نسل حاضر مشغول در کار و فعالیت از نسل بعدی یا جانشین یکی از عوامل اصلی مدیریت جانشین پروری به شمار می آید. برای نسل فعلی اهمیت دارد که نسل آینده، به چه میزان توقعات و انتظاراتی که دارند را برآورده می سازد. عامل بعدی شایستگی مدیران (۰۷۶.۱)، با بخشی از تحقیقات Karimi et al, (2018)، Mohammadi et al., (2017) همخوانی دارد. شایستگی مدیران به عنوان یکی از اصلی ترین عامل محرک و پیشرفت کلیه فعالیت ها و برنامه های سازمان به ویژه عملکرد مدیریت منابع انسانی به حساب می آید. عدالت با تأثیر (۰۷۳.۱) عامل بعدی مؤثر بر جانشین پروری در سازمان ها می باشد که با بخشی از تحقیقات Karimi et al., (2018)، Shafi et al (2016) همخوانی دارد. درک کارکنان از عدالت، عامل اصلی تأثیر گذار بر کارکرد سازمان، کسب رضایت و بهبود عملکرد کارکنان می باشد که بدون ایجاد آمادگی لازم جهت درک این عامل، انگیزش، آموزش، هدایت و توسعه کارکنان برای مدیران سازمان مشکل خواهد بود. سبک تصمیم‌گیری عقلایی (۰۵۱.۱)، عامل بعدی مؤثر که این با بخشی از یافته های Rezghi Baladehi, Salehi ،Aref, Latifi (2016) ،Shairsavar, fakhradkhani, (2017)

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

(2015) همسو بود. مدیرانی که برای آینده برنامه ریزی دارند و بـر اسـاس داده هـا و اطلاعـات واقعـی تصمیم‌گیری می‌کنند، راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری را در رویکردها و تصمیمات خود نیـز اتّخـاذ می‌کنند. متغیر دیگر عامل انگیزش (۰۳۲.۱)، می‌باشـد کـه بـا بخشـی از یافتـه‌های Abbasi et al., (2017)هم‌راستاست. اگر فردی از بین افراد کاردان و شایسته از داخل سازمان به عنوان جانشـین جهـت مدیریت آتی برگزیده شود، مدیر ارشد با درک و شناختی که از وی دارد می‌تواند با آرامش و اطمینان خاطر او را برای واگذاری و قبول مدیریت آماده کند و این قدام انگیزشی هم نشانگر توجه مدیران ارشد سـازمان به مصالح و منافع داخلی است و هم فرد جانشین به تدریج، تبدیل به یک مدیر ارشد با تجربـه و برجسـته می شود. بنابراین اهمیت دادن به عامل انگیزش در بین کارکنان، باعث نتایج ملموسی مانند ایجاد آمادگی ذهنی هنگام تغییرات سازمانی می شود.

عوامل مؤثر دیگر بر جانشین پروری بر اساس جدول به ترتیـب انـدازه اثـر شـامل جامعیـت (۹۷۶.۰)، سـبک تصـمیم‌گیری اجتنـابی (۸۹۴.۰)، عوامـل روانـی اجتمـاعی (۸۷۹.۰)، آینـده‌نگری (۸۲۸.۰)، سـبک تصمیم‌گیری آنی (۸۱۴.۰)، انعطاف‌پذیری (۸۰۳.۰)، حمایت سرپرسـت (۷۵۷.۰)، زمینـه فعال‌سـاز (۷۱۶.۰)، باورهای دینی (۶۷۹.۰)، موانع ساختاری (۶۰۴.۰)، توانایی و مهارت‌های فردی (۵۱۷.۰)، همسویی راهبردی و تحلیل نیازها (۵۰۵.۰)، می‌باشد که بـا برخـی از یافتـه‌های Rezghi ،Kari mi et al., (2018) ,Darshani, ،Bazrafshan et al., (2018) ،Shairsavar, fakhradkhani, (2017) Kolivand et al, (2017) ،Urban, Nonkwelo, (2020) Wijeyerathne, (2017) ، Soltani et al., (2017) ،Tootian et al, (2019) همخوانی دارد.

بدون در نظرگرفتن عوامل مؤثر بر فرایند جانشین پروری و مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن، به‌درستی برنامه جانشین پروری انجام نخواهد گرفت. با توجه به نتایج فوق و تعیین مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر جانشـین پروری، مواردی جهت اجرای موفق برنامه جانشین پروری برای سازمان‌ها و همچنـین سنجشـی از میـزان آمادگی سازمان‌هایی که برنامه‌های مدیریت جانشینی را اجرا می‌کنند به شرح ذیل پیشنهاد می‌گردد:

۱. روشن و شفاف بودن استراتژی سازمان در قبال برنامه جانشین پروری بـه گونـه ای کـه بشـود قابلیت‌ها، مهارت ها و شایستگی مدیرانی که باید آن اهداف برنامه ها را محقق سازند، استخراج و تعیـین کرد که البته این امر مستلزم دیدگاه و درک مثبت و خوش‌بینانه ای از سوی مدیران ارشد سازمان نسبت به این امر می باشد.

۲. تعیین تعداد کارشناسان جوان، تحصیل‌کرده و خواهان رشد و مدیران باتجربه در درون سـازمان و مناصب و پست‌های کلیدی مدیریتی میانی در ساختار سازمانی.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

۳. استفاده از سوابق و تجارب مثبت و موفق سایر سازمان ها در پیاده‌سازی ایده‌ها و فنون نوین مدیریت جانشین پروری در سال‌های اخیر، همانند نظام پیشنهادها، تیم‌های حل مسئله، کایزن وانتصاب درون سازمان به مدیران رده‌های میانی و ارشد.

۴. وجود واحد مدیریت سرمایه انسانی یا توسعه منابع انسانی و یا خدمات مدیران و یا توسعه مدیریت، فعال و مجهز با رویکرد اجرای برنامه جانشین پروری در کل سازمان و ایجاد ثبات در تیم مدیریتی ارشد سازمان، به‌نحوی‌که آن ها را برای سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت، علاقه‌مند و با انگیزه کند با گرایش به شایسته‌سالاری و شایسته گزینی.

۵. محفوظ ماندن سازمان از فشارها و گرایش‌های سیاسی در مورد انتصابات و استخدام‌ها.

۶. به دلیل اینکه محیط پیرامون سازمان دائماً در حال تغییر و تحول است، سازمان‌ها برای رویارویی و پاسخ متناسب به این تغییرات باید آمادگی بلندمدت و راهبردی داشته باشند که مدیریت جانشین پروری، پیشنهاد مناسبی برای تحقق این هدف محسوب می‌شود.

همچنین برای سایر محققین موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

۱. ازآنجاکه نتایج حاصل از فعالیت‌های جانشین پروری در مقاطع زمانی میان و بلندمدت قابل‌بررسی می‌باشند، لازم است با رویکرد مبتنی بر شواهد و عمل، مطالعات طولی یا طرح پانل انجام و موفقیت فعالیت های مختلف در یک بازه زمانی ۵ تا ۱۰ ساله را بررسی و تأثیر مؤلفه‌ها در دوره‌های زمانی مختلف مشخص شوند.

۲. در سازمان های دولتی و خصوصی، تحقیقات مستقلی در زمینه عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری انجام پذیرد و عوامل تأثیرگذار مشترک و همچنین موارد اختلافی بررسی شوند.

۳. میزان استفاده از مهمترین عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در سازمان ها به صورت موردی بررسی و تأثیر آن بر برنامه ها و اهداف و همچنین ارتقای عملکرد سطح فردی و سازمانی تبیین و اندازه گیری شود.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله مستخرج از رساله دکتری نویسنده اول با عنوان شناسایی مهمترین عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در سازمان‌ها می باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

Ahmad, R., Mohamed, A. M., & Abdul Manaf, H. (2017). The relationship between transformational leadership characteristic and succession planning program in the Malaysian public sector. *International Journal of Asian Social Science*, *7(1),* 19-30.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

Amin Bidokhti, A. A; Nemati, M. A; & Karimi, F. (2013). The Modifying Role of Organizational Commitment in the Relationship between Organizational Learning and Succession Management (Case Study: Selected Universities of Tehran), *Journal of Executive Management, 5 (10):* 58-35. (In Persian).

Arabshahi, T. (2017). A Survey of Candidates' Evaluation on the Succession of Principals of Education Schools in District 4 of Tehran, *Shabak Specialized Monthly, 3 (1):* 120-109. (In Persian).

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

Azar, Kh; & Soleimani, T. (2017). Investigating the status of succession planning for university administrators Case study: Islamic Azad University, Ardabil Branch, *Bimonthly Journal of Education Strategies in Medical Sciences*. *10(6):* 516-525. (In Persian).

Abbasi, S., Shiri, A., Taban, M. (2017). The Challenges of Succession in Iran's Higher Education's Centers (Case Study: Universities of Ilam Province), *Management at the Islamic University*, *6(14),* 217-236. (In Persian).

Bakhshayeshi, F. (2018). Feasibility study of establishing succession management in East Azerbaijan Province Welfare Organization, *Bimonthly Research in Arts and Humanities*, *3 (3):* 87-73. (In Persian).

Bazrafshan, A., Shahamat, N., Akbarpour, M., Alimohammadi, S. (2018). Explaining the Mediating Role of Professional Ethics in the Relationship between Management Information System and Successor in Organizations. **Information and Communication Technology in Educational Sciences**, *8 (31),* 91-114. (In Persian).

Barzegar, K; Roshan, S. A; Bijan, M; Shahriari, M; & Yaghubi, 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).

Barzegar, K; Roshan, S. A; & Yaghoubi, M. (2019). Designing a model of talent management system with a combined approach in Sistan and Baluchestan Gas Company. *Human Resource Management in the Oil Industry*, *11 (44):* 239-264. (In Persian).

Carter, K. M., Gonzalez-Mule, E., Mount, M. K., Oh, I. S., & Zachar, L. S. (2019). Managers moving on up (or out): Linking self-other agreement on leadership behaviors to succession planning and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, *115*, *(103328):* 1-15.

Cohen, J. (1977). *Statistical power Analysis for the behavioral sciences*, New York: Academic press.

Danieli Deh Hoz, M; Allameh, S. M; Safari, A (2018). Designing a Succession Management Model with a Data Foundation Approach, *Transformation Management Research Journal, 10 (19):* 105-140. (In Persian).

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

Darshani, RKND., & Wijeyerathne, T.A.D. (2017). A Study of Applicability of Succession Planning As a Retention Tool in Middle Level Management, *International Journal of Research in Management*, *5 (7):* 76-86.

Deghati, A, Mohammadi, M, & Yaghoubi, M. (2017). "Identifying the Base of Attraction of Human Force in Medical Science University of Birjand City." *Public Management Researches*. *10 (37):* 157-175.

Faghihi, A., Zakeri, M. (2015). Pathology of the Iranian Public Organizations for Establishment of Management Succession Planning. **Public Policy In Administration**,, *5 (15 and 16):* 15-24. (In Persian).

Hosseinian, S. M; Mohebbi, S; & Bagheri, M. (2020). Codification of Indigenous and Paradigm Model of Alternative Cultivation in Governmental Organizations of Hormozgan Province Based on Data Theory, *Scientific Quarterly of Economics and Urban Management, 8 (32):* 65-78. (In Persian).

Isfahani Tutian, S; Mehr Ara, A; & kelantry, R. (2019). Investigating Barriers Affecting the Establishment of Succession Management System, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research, Imam Hossein University*, *11 (1):* 100-75. (In Persian).

Karimi, A., Teymouri, H., Shahin, A., Shaemi Barzoki, A. (2018). Proposing a Competency-Oriented Performance Assessment System through Succession Planning. **Quarterly Journal of Public Organzations Management**, 6(2), 95-108. (In Persian).

Khatri, P; Gupta, Sh; Gulati, K. & Chauhan, S. (2010), "Talent management in HR," *Journal of Management and Strategy*, *1 (1):* 39-46

Kolivand, A., Hezar Jaribi, J. (2018). Successor-nurturing with emphasis on Talent finding and competence. **Resource Management in Police Journal of the Management Dept**, *1397(23),* 107-132. (In Persian).

Kolivand, A., Hezar Jaribi, J., Seyyednaghavi, A, M. (2017). Designing a Succession Model for I.R.I Police Commanders and Managers. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, *1396(19),* 51-80. (In Persian).

Khashei, V; Mohammadi Dayani, M; Dehghanan, H; & Seyed Naqavi, M. A. (2019). Identifying Criteria of Exclusion and Inclusion in Analyzing the Discourse of the Managers of a Government Institution on the Subject of Succession Development, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research, Imam Hossein University*, *11 (4):* 153-185. (In Persian).

Latifi, M; Abdul Husseinzadeh, M; & Azar Far, A. (2016). Designing a Succession Model in Government Organizations through the Application of Structural-Interpretive Modeling, *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, *4 (4):* 33-50. (In Persian).

Mehdibeigi, N., Yaghoubi, E., Seyedalhoseni, S. (2018). Career path Managmenet and Succession: To Explain the Moderating role of Coaching Culture. **Management Researches**, *10(38),* 145-170. (In Persian).

Mohammadi Sabet, N; Damghanian, H; & Farhadinejad, M. (2021). Providing a framework for introducing the internal components of staff self-management,

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University, *13 (2):* 73-105. (In Persian).
Mohammadi, M., Esmaeli, M., Sajadi Hazaveh, H. (2017). Structural Analysis of Mediation of NAJA Sports Managers' Competencies on Knowledge Management and Substitution Management, *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, *1396(20),* 25-48. (In Persian).
Mirsafian, H., Kalateh Seifari, M. (2020). Role of Implementation of Positive Management on Developing the Succession Processes, with Regards the Effect of Job Self-Efficiency and Organizational Trust in Sport Organizations of Isfahan Province. **Sport Management Studies**, *12(59),* 227-250. (In Persian).
Mihaylov, G; & Zurbruegg, R. (2020). The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses, *International Journal of Managerial Finance*, *17 (3):* 438-454.
Mutunga, F., & Gachunga, H. (2013). Factors affecting Succession Planning in Small and Medium Enterprises in Kenya**,** *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3 (8):* 285-300.
Nasehifar, V; Dehghanpour Farashah, A; & Sanjari, A. R. (2011). Construct and Reliability of Measure of "Succession Management Extensiveness" Based on Categorization of Best Practices. *Management Research in Iran*, *15(3),* 191-209. (In Persian).
Rohana، A., Ahmad Martadha، M., & Halimah، A. M. (2017). the relationship between transformational leadership characteristic and succession planning program in the malaysian public sector, *International Journal of Asian Social Science*, *7 (1):* 19-30.
Rezghi Shairsavar, H; fakhradkhani, F. (2017). the effect of managers' decision making styles on success management strategies at Allameh Tabataba'i University. *Research on Educational Leadership and Management*, *4(13),* 57-83. (In Persian).
Soltani, M., Nazemi, M., Talaee, M., Ghavidel, A. (2017). Designing and Explaining Successors Training in the Islamic Revolution Guard Corps. *Journal of Research in Human Resources Management*, *9(3),* 1-24. (In Persian).
Sina, F. S; Mohammadi Chalmardi, H; Emadian, S. O. (2021). The Relationship between Learning Organization and Organizational Learning with the Mediating Role of Empowering Education Staff in East Mazandaran Province, *Managing Education in Organizations*, *10 (2):* 109-130. (In Persian).
Toutian, S., Asghari, H., Rostami, M. (2020). Presenting a Model of Succession Barriers with a Mixed Method Approach at I. R. I. Police Headquarters. **Police Knowledge Journal**, *22(2),* 157-195. (In Persian).
tootian, S., mehrara, A., kalantare, R. (2019). An Investigation of the Barriers Preventing the Establishment of Succession Systems. **Journal of Research in Human Resources Management**, *11(1),* 143-162. (In Persian).
Tahoori, A. (2020). Investigating the effect of talent management on employee substitution and self-efficacy in Hamadan Province Industry, Mining and Trade

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]

Organization, *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, *4 (39):* 40-22. (In Persian).

Toorani, H., Sadeghi, Z., Namdar Haji Agha, S. M. (2018). The Effect of Organizational Learning on Successor-nurturing Management with the Mediating Function of Organizational Commitment. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 1397(23), 211-234. (In Persian).

Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2021). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, *12*(2), 1-13.

Urban, B., & Nonkwelo, R. P. (2020). Intra-family dynamics and succession planning in family businesses in South Africa: the daughter as a potential successor, *Journal of Family Business Management*, *Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.*

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.

Wæraas, A., & Dahle, D. Y. (2019). When reputation management is people management: Implications for employee voice**.** *European Management Journal*, *38 (2):* 277-287.

Xie, J., Huang, Q., Wang, H., & Shen, M. (2019). Coping with negative workplace gossip:The joint roles of self-monitoring and impression management tactics. *Personality and Individual Differences, 151 (109482):* 1-6.

Yaghoubi, M, & Piri YousefAbadi, A. (2018) "Improving Talent Management System Processes by Social Capital." *Public Management Researches*, *11 (41):* 191-215.

Zakeri, M; Faqihi, A. H; & Daneshfard, K. (2015). Explaining the pattern of succession management by using the story of the Caliph of God Adam (AS) based on the interpretive thought of Ayatollah Javadi Amoli, *Quarterly Journal of Islamic Management*, *23 (1):* 41-64. (In Persian).

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.179]