

## 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

doi 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 کیزی 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. داده‌های حاصل از مطالعه با استفاده از روش اندازه اثر با استفاده از نرم افزار فراتحلیل<sup>۳</sup> (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 کلیدوازه‌های 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 جانشین پروری 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 می‌شود سازمان‌ها با توجه به مهم‌ترین این عوامل، زمینه‌های لازم برای تصمیم‌گیری هدفمند جهت اجرای برنامه جانشین پروری و رشد و توسعه بهینه را فراهم آورند.

**واژگان کلیدی:** جانشین پروری؛ مدیریت جانشین پروری؛ سازمان؛ پست‌های کلیدی؛ فراتحلیل.

\* نویسنده مسئول: h.rezaieefar@iaubir.ac.ir

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

## 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

## مقدمه

خروج کارکنان از سطوح مختلف سازمانی به دلایل گوناگونی مثل بازنیستگی، استعفا، ارتقای شغلی یا حتی فوت امر اجتناب ناپذیری می‌باشد. یکی از چالش‌های اساسی پیش روی مدیریت منابع انسانی، موضوع جانشین پروری است تا اطمینان حاصل شود که افرادی لائق در زمان مناسب در خدمت سازمان خواهند بود (Mirafian & Kalateh Seifri, 2020, p. 228). اگر برای پر کردن این خلاً که ناشی از نبودن این افراد در پست‌های خودشان است، به صورت برنامه‌ریزی شده 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، روبرو می‌شوند (Azar & Soleimani, 2017, p. 518). با افزایش روز افزون پیچیدگی‌ها در روابط بین فرد، سازمان و محیط پیرامونی، سازمان‌های امروزی ناگزیرند که برای مواجهه با چالش‌های 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 سرمایه‌های 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 خودشناصی و خودمدیریتی می‌باشند، در موقعیت‌های 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 سازمان‌ها به وضعیت بالاتری از کیفیت کارکنان و بهره وری الزام می‌کند که سازمان‌ها 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 می‌شوند، این امر با تلاش، کوشش و ایجاد هماهنگی و به کارگیری مدیرانی توانمند محقق می‌شود (Emadian, 2021, p. 111).

در فرایند جانشین پروری، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی در سالهای بعد شناسایی و از طریق برنامه‌های گوناگون پرورشی و آموزشی به تدریج برای برعهده گرفتن و تصدی این مشاغل و سمت‌های مدیریتی و اصلی یک سازمان از میان افراد واحد 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 نگهداری سرمایه‌های انسانی برای مدیران از اهمیت فوق العاده بالایی برخوردار است (Piri YousefAbadi, 2018, p. 194).

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. به طوری که 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 توانمندی‌های بالقوه حاضر سازمان را به قابلیت‌های مورد نیاز آن در آینده تبدیل نماید. هنگامی که افراد مناسب و با استعداد در پست‌های کلیدی قرار می‌گیرند، سازمان توانایی دارد برنامه‌های استراتژیک خود را محقق سازد و با آمادگی لازم چالشهای محیطی را پشت سر بگذارد. بنابراین کار اصلی مدیریت جانشین پروری شناسایی، آموزش و توسعه کارکنانی می‌باشد که بتوانند از طریق دانش و مهارت‌های لازم، پست‌های کلیدی را کسب نمایند. مدیریت جانشین پروری می‌تواند باعث تسهیل برنامه ریزی اثربخش منابع انسانی شود که در نتیجه افراد توانمند از داخل سازمان برای پست‌های 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 می‌دارد که مدیریت سازمان‌ها در برابر اطمینان از تداوم اشتغال کارکنان مسئول بوده و اگر این نیاز نادیده انگاشته شود منجر به اشغال پست‌های 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 ایده‌ها، دانش و مهارت‌های خود در پی رسیدن به سطح حداقلی از رفاه اجتماعی و مادیات هستند، لزوم تغییر مدیریت سنتی به نوین احساس می‌شود (Mohammadi Sabet, Damghanian & Farhadinejad, 2021, p. 74). درین راستا اعتقاد محوری برخی از نظریه‌پردازان و صاحب نظران حوزه مدیریت و سازمان بر آن است که با شیوه‌های سنتی مدیریت و رهبری نمیتوان پاسخی مطلوب به نیازهای سازمانی امروزی که تشکیل یافته از کارکنان دانشی و چند مهارت‌هه می‌باشند، داد، بلکه به جای رویکرد بالا به پایین Xie et al., 2019: p. 157).

یکی از مباحثی که در مدیریت نوین مطرح است، جانشین پروری است. البته پیاده‌سازی مدل‌ها و برنامه‌های مختلف مدیریت جانشین پروری 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 جانشین پروری در سازمان‌ها، الگوها و مدل‌هایی ارائه گردیده که برخی از آنها عبارت‌اند از: مدل تسريع خزانه<sup>۱</sup> (بایهام و همکاران،<sup>۲</sup> مدل کاتال رهبری<sup>۳</sup> یا (مسیر ارتقای رهبری) کاران و همکاران<sup>۴</sup>، مدل ستاره‌ای<sup>۵</sup> هفت نقطه ای<sup>۶</sup> روزول<sup>۷</sup> و مدل عملکردی مدیریت جانشین پروری کیم<sup>۸</sup> (تلغیقی از سه مدل)<sup>۹</sup> (et al., 2010, p. 43). منظور از هر یک از مدل‌ها 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 برنامه‌ای نیازمند آموختن شیوه‌های جدید اداره کردن و رهبری و کنار گذاشتن شیوه‌های قدیمی می‌باشد. 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 هم استفاده می‌کنند. در اکثر مدل‌های جانشین پروری 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 سازمان‌ها 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 می‌شود که افراد را قادر سازد مهارت‌ها و استعدادهای خود را گسترش دهند. بنابراین می‌توان گفت توسعه انسانی در نتیجه گسترش انتخاب افرادست و اساس گسترش انتخاب‌ها، ایجاد دانایی و توانایی می‌باشد. از این رو در راستای تحقق اهداف چشم انداز سال

۱. Acceleration Pool Model

۲. Byham& Et al

۳. Leadership Pipeline Model

۴. Charan& Et al

۵. The Seven-Pointed Star Model

۶. Rothwell

۷. Kim

۸. Operation of Succession Management (Comparison of Three Major Models)

## مدیریت بر آموزش سازمانها

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 انگیزانده 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, Faqih & Daneshfard, 2015, p. 43).

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

جدول ۱. تعاریف جانشین پروری

ردیف	نام پژوهشگر	تعريف
۱	Atwood (2020)	فرایند مستمر شناسایی جانشینان برای نقش های حیاتی یک سازمان و توسعه آنها به نحوی که آمادگی انتقال به نقش های رهبری مذکور را داشته باشد.
۲	Umans et al (2019)	یک فرایند رسمی ساختارمند جهت تضمین جذب و حفظ افراد و مهارت های آنان که سازمان ها برای تصدی پست های کلیدی حال و آینده و بهینه سازی نیازهای راهبردی و آرمان های کارکنان خود نیازمند می باشد، طراحی گردیده.
۳	Horan (2007)	نوعی برنامه ریزی نیروی کار که بر آمادگی پذیرش کارکنان جهت جایگزینی پست های 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 پست های بلا تصدی آینده.
۵	Sambrook (2005)	طرح ریزی برنامه ای برای پرورش تعداد مناسب و شایسته ای از مدیران و کارکنان با مهارت های کلیدی به نحوی که آنان در زمان بازنیستگی، استغفا، فوت، بیماری یا ارتقای دیگر کارکنان و حتی در موقعیت های جدیدی که در برنامه های آینده سازمان به وجود می آید، جانشینان مناسبی به شمار آیند.

با توجه به تعاریف متعدد می توان نتیجه گرفت توجه به برنامه ریزی برای پر کردن نقش های کلیدی سازمان حائز اهمیت ویژه ای است و باید در برنامه ریزی راهبردی سازمان مورد توجه قرار گیرد.

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 ملاک‌های ورود افراد به برنامه جانشینی، انتخاب و ارزیابی و توانمندسازی کاندیداها، دسته‌بندی شدن. در نهایت، 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 پذیرفته شده است که در سه فرضیه اصلی، مدیریت استعداد کارکنان بر جانشین پروری کارکنان تأثیری برابر  $0/479$ ، مدیریت استعداد بر خودکارآمدی کارکنان تأثیری برابر  $0/397$  و خودکارآمدی کارکنان بر جانشین پروری کارکنان تأثیری برابر  $0/413$  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 شایسته سالاری 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 می‌شود و کارکنان با انگیزه و تعهد بیشتری در رسیدن به اهداف بلندمدت سازمان قدم بر می‌دارند. در پژوهشی Kikhaei, (2019) به بررسی روابط بین مدیریت دانش با مولفه‌های 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 مولفه‌های جانشین پروری مدیران رابطه مستقیم و معنادار وجود داشته است. دیگر یافته‌ها نیز نشان داد که بین مولفه‌های 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 تعديل‌کنندگی تعهد سازمانی در شهرداری زاهدان بود. این پژوهش با رویکرد معادلات ساختاری بوده و نتایج آن نشان داد که مولفه‌های یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین پروری و تعهد سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد و مولفه‌های تعهد

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 نظری 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 مولفه‌های 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 پژوهش‌های خارج از کشور Profirio et al., (2020) پژوهشی با عنوان «جانشینی در مشاغل خانوادگی: تحلیل محرك‌های موفقیت براساس نظریه کارآفرینی» انجام دادند. نتایج نشان داد انگیزه‌های 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 تعديل 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 اطمنان 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 می‌گذارد. اثرات عملکردی بلند مدت، با واسطه مدیر عامل جدید و تغییر و تحول راهبردی صورت می‌گیرد. از داخل سازمان در طولانی مدت مدیران اجرایی در جهت بهبود میزان عملکرد

و تغییر کمتری در راهبرد است، ولی استخدام مدیرعامل از خارج سازمان در طولانی مدت منجر به تغییر راهبردی است که به عملکرد پایین تری می انجامد.

با توجه به تحقیقات داخلی و خارجی مطرح شده در ارتباط با عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در سازمان های مختلف، می توان چنین برداشت نمود که علی رغم تأکید بر جانشین پروری متأسفانه به عوامل تأثیرگذار متعددی اشاره شده است و انتخاب مهمترین مؤلفه ها و شاخص های جانشین کماکان دارای چالش است. در تیجه در مطالعه حاضر تلاش می کنیم با انجام یک مطالعه توصیفی-تحلیلی ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین پروری، مهمترین عوامل را معرفی کنیم. در پژوهش های مربوط به جانشین پروری عوامل مهم و مؤثر مختلفی معرفی شده اند ولی با توجه به پراکندگی این مطالعات و عدم تبیین مهمترین عوامل، برنامه ریزی دقیق جانشین پروری کماکان با چالش مواجه است. در این راستا، مقاله حاضر با بررسی و تحلیل مطالعات پیشین و دسته بندی مهمترین عوامل بر اساس شدت اثر عوامل مختلف در نظر دارد این خلاصه پژوهشی را پوشش دهد. بنابراین، تحقیق حاضر از جهات گوناگونی دارای اهمیت و ضرورت می باشد. از لحاظ نظری، همگرایی نتایج این تحقیق با تحقیقات پیشین می تواند مؤید پژوهش های صورت گرفته قبل از خود باشد و همچنین واگرایی نتایج این تحقیق با تحقیقات پیشین نیز می تواند به ترمیم خلاصه های نظری این حوزه مطالعاتی کمک نماید. از لحاظ کاربردی نیز، نتایج این تحقیق برای سازمان های کشور به خصوص در بخش دولتی کاملاً کاربرد خواهد داشت و در تدوین استراتژی های جانشین پروری یاری رسان می باشد. در نتیجه سوالات پژوهش به شرح ذیل مطرح می گردد:

- ۱ در تحقیقات مربوط به عوامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان ها چه عوامل یا متغیرهای مورد مطالعه قرار گرفته است؟
- ۲ پر تکرار ترین متغیرهای تأثیرگذار بر روی جانشین پروری در تحقیقات مربوط به عوامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان ها چه بوده است؟
- ۳ با استفاده از دسته بندی عوامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان ها 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 (1390 تا 1399 هجری شمسی) در پایگاه های 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

## مدیریت بر آموزش سازمانها

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 کمی 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، جمع آوری گردیده است. همچنین برای انتخاب و استخراج اطلاعات پژوهش‌های گوناگون نسبت به تهیه‌ی فهرست به منظور کدگزاری پژوهش‌ها 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 مولفه‌ها گردید: پژوهش انجام شده درباره عوامل مؤثر بر جانشین پروری باشد، مشخصات مجریان، سال اجرای پژوهش که طی سال‌های ۱۳۹۰ تا 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 ۲ شدت اثر کمتر از  $\frac{1}{3}$  کوچک، بین  $\frac{1}{3}$  تا  $\frac{1}{5}$  متوسط و بیشتر از  $\frac{1}{5}$  زیاد در نظر گرفته شد (Cohen, 1997). همچنین بازه زمانی انجام تحقیق سال ۱۳۹۹ بود.

### یافته‌ها

استخراج اطلاعات به وسیله کدگزاری 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 می‌باشد. با توجه به سؤال یک تحقیق، در جدول ۲ اطلاعات اولیه استخراج شده و عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری مشخص گردیده‌اند.

**جدول ۲. اطلاعات توصیفی پژوهش‌های حوزه پژوهش حاضر**

ردیف	پژوهشگر(پژوهشگران)	اندازه نمونه	متغیر
۱	Amin, Naderi Khorshidi, Vahed, (2017)	۱۸۵	ایجاد تعهد
			پر کردن خلاهای پرورشی
			ارزشیابی برنامه‌ریزی جانشین پروری
			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 خطمنشی
			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 (ضمون خدمت)
			ارزشیابی نامزدها در تعیین استعدادهای آنها
			ارزشیابی نامزدها در شناسایی شایستگی‌های پست‌های کلیدی
			شناسایی خطمنشی در تعیین پست‌های کلیدی

## مدیریت بر آموزش سازمانها

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

## شناسایی مهمترین عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در... جان احمدی گل، رضایی فر، حکیم پور

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

## مدیریت بر آموزش سازمانها

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:

**جدول ۳. نتایج آزمون معناداری اندازه اثر هر فرضیه**

p-value	t-value	اندازه اثر	حد بالا	حد پایین	تعداد تکرار	نام عوامل
۰۹۴۰.	-۰,۸۵۲	۳۷۱۰۰	۱,۲۲۴	-۰,۴۸۳	۵	تعهد
۰۰۰۰.	۴,۴۲۸	۵۱۷۰۰	۰,۷۴۵	۰,۲۸۸	۲	توانایی و مهارت‌های فردی
۰۰۷۰.	۲,۷۲۱	۴۱۰۰۰	۰,۷۰۶	۰,۱۱۵	۱	شرایط احراز شغل
۰۶۸۰.	۱,۸۲۸	۳۸۹۰۱	۲,۸۷۹	-۰,۱۰۰	۴	ارزشیابی عملکرد
۰۰۰۰.	۳,۷۴۲	۴۴۱۰۰	۰,۶۷۲	۰,۲۱۰	۴	ارزشیابی الزامات کار آتی
۰۹۴۰.	۱,۰۵۰	۳۷۷۰۰	۱,۰۸۰	-۰,۳۲۷	۶	استعداد‌یابی
۰۱۲۰.	۲,۵۱۵	۳۷۸۰۰	۰,۶۷۲	۰,۰۸۳	۱	پر کردن خلاهای پرورشی
۰۰۰۰.	۳,۵۴۷	۱۷۴۰۲	۳,۳۷۵	۰,۹۷۳	۶	برنامه‌ریزی و آماده‌سازی
۰۰۰۰.	۳,۷۷۹	۶۷۹۰۰	۱,۰۳۰	۰,۳۲۷	۱	باورهای دینی
۰۰۹۰.	-۰,۸۲۶	۳۹۵۰-	۰,۵۴۲	-۱,۳۳۲	۳	مشخص کردن خطمشی
۰۷۹۰.	-۰,۴۱۴	۱۱۰۰۰	۰,۶۳۲	-۰,۴۱۲	۶	آموزش و توسعه جانشینان
۰۰۰۰.	۳,۹۸۰	۶۰۴۰۰	۰,۹۰۲	۰,۳۰۷	۱	موانع ساختاری
۰۰۱۰.	۳,۱۹۱	۴۷۷۰۰	۰,۷۷۰	۰,۱۸۴	۱	موانع رفتاری

شناسایی مهمترین عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در... جان احمدی گل، رضایی فر، حکیم پور

۰۰۲..	۳,۱۲۷	۴۶۷..	۰,۷۵۹	۰,۱۷۴	۱	موانع سازمانی
۰۰۲..	۳,۰۸۱	۴۵۹..	۰,۷۵۲	۰,۱۶۷	۱	موانع مدیریتی
۰۱۱..	۲,۵۵۳	۳۳۴.۲	۴,۱۲۶	۰,۵۴۲	۳	مدیریت تغییر و مدیریت فرایند
۰۰۰..	۳,۸۳۸	۴۵۶..	۰,۶۸۹	۰,۲۲۳	۱	انتخاب جانشین
۰۰۱..	۳,۳۹۷	۴۲۶..	۰,۶۷۱	۰,۱۸۰	۱	ارزیابی نامزدها
۰۰۰..	۳,۷۷۹	۶۷۹..	۱,۰۸۳	۰,۳۲۷	۱	قابلیت رهبری
۰۰۰..	۶,۱۳۸	۰۵۱.۱	۱,۳۸۶	۰,۷۱۵	۱	روش انتخاب عقلانی
۷۶۶..	۰,۲۹۸	۰۴۵..	۰,۳۴۲	-۰,۲۵۲	۱	روش انتخاب شهودی
۴۲۰..	۰,۸۰۶	۱۲۲..	۰,۴۲۰	-۰,۱۷۵	۱	روش انتخاب وابسته
۰۰۰..	۹۷۹.۴	۸۱۴..	۱,۱۳۵	۰,۴۹۴	۱	روش انتخاب آنی
۰۰۰..	۳۸۵.۵	۸۹۴..	۱,۲۱۹	۰,۵۶۸	۱	روش انتخاب اجتنابی
۰۰۰..	۹۷۱.۱۰	۰۷۶.۱	۱,۲۶۸	۰,۸۸۴	۲	شایستگی مدیران
۱۰۵..	۶۲۳.۱	۰۹۰.۱	۲,۴۰۶	-۰,۲۲۷	۲	مدیریت دانش
۱۴۶..	۴۵۳.۱	۲۹۰..	۰,۶۸۱	-۰,۱۰۱	۲	یادگیری سازمانی
۱۸۲..	۳۳۶.۱	۹۹۳.۴	۱۲,۳۲ ۱	-۲,۳۳۵	۲	ساختار
۲۶۶..	۱۱۲.۱	۸۰۴.۲	۷,۷۴۵	-۲,۱۳۸	۲	گزینش و استخدام

مدیریت بر آموزش سازمانها

۱۴۰۰	۴۷۴.۱	۹۸۵..	۲,۲۹۴	-۰,۳۲۴	۲	انتصاب و ارتقاء
....۰	۶۷۶.۸	۰۳۲.۱	۱,۲۶۵	۰,۷۹۹	۱	انگیزشی
۰۳۹..	۰۶۱.۲	۷۱۷..	۱,۳۹۸	۰,۰۳۵	۲	فرهنگ
۰۰۳..	۰۱۷.۳	۳۲۳..	۰,۰۳۲	۰,۱۱۳	۱	امنیت
....۰	۵۹۸.۷	۲۸۳.۱	۰,۱,۶ ۱۴	۰,۹۵۲	۱	اخلاق حرقهای
....۰	۶۶۷.۵	۸۷۹..	۱,۱۸۳	۰,۵۷۵	۱	عوامل روانی اجتماعی
....۰	۶۳۰.۷	۸۲۸..	۱,۰۴۰	۰,۶۱۵	۱	آینده‌نگری
....۰	۷۴۹.۸	۹۷۶..	۱,۱۹۴	۰,۷۵۷	۱	جامعیت
....۰	۴۳۱.۹	۰۷۳.۱	۱,۲۹۶	۰,۸۵۰	۱	عدالت
....۰	۴۴۰.۷	۸۰۳..	۱,۰۱۵	۰,۵۹۲	۱	انعطاف‌پذیری
....۰	۷۱۸.۷	۷۹۱.۱	۲,۲۴۶	۱,۳۳۶	۱	مدیریت مسیر شغلی
۰۰۲..	۱۵۲.۳	۴۲۵..	۰,۶۹۰	۰,۱۳۱	۱	مدیریت مشیت گرا
۰۰۷..	۶۸۲.۲	۳۶۰..	۰,۶۲۳	۰,۰۹۷	۱	خودکارآمدی
۰۰۷..	۷۱۴.۲	۳۶۴..	۰,۶۲۷	۰,۱۰۱	۱	اعتماد سازمانی
۰۱۲..	۵۰۶.۲	۳۲۲..	۰,۵۷۴	۰,۰۷۰	۱	توسعه جانشینان نامزدها
۰۰۶..	۷۳۰.۲	۳۵۲..	۰,۶۰۴	۰,۰۹۹	۱	شبکه‌سازی راهبردی و ارتباطات
....۰	۸۵۹.۳	۵۰۵..	۰,۷۶۲	۰,۲۴۹	۱	همسوسی راهبردی و تحلیل نیازها
۰۰۷..	۶۹۸.۲	۲۲۷..	۰,۳۹۱	۰,۰۶۲	۱	رهبری تحول گرا

						قصد جانشینی نسلی
.....	۳۰۳.۵	۰۸۸.۱	۱,۴۹۰	۰,۶۸۶	۱	
۰۰۵..	۸۳۲.۲-	۳۸۱..-	۰,۱۱۷	-۰,۶۴۴	۱	رفتار رهبری مالحظه گر
۰۱۲..	۰۵۲.۲	۳۳۷..	۰,۶۰۰	۰,۰۷۵	۱	رفتار رهبری ساختارمند
.....	۸۶۸.۴	۷۱۶..	۱,۰۰۵	۰,۴۲۸	۱	زمینه فعال ساز
۰۰۶..	۷۵۰.۲	۲۸۱..	۰,۴۸۱	۰,۰۸۱	۱	مدیریت ریسک
.....	۵۴۱.۵	۷۵۷..	۰,۲۴۱	۰,۴۸۹	۱	حمایت سرپرست

جدول ۳ نتایج آماره  $t$ -value و  $p$ -value (سطح معناداری)، 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 می‌توان مشخص کرد. برای این کار مقدار آماره  $p$ -value، باید کمتر از ۰.۰۵ بشود. بر اساس نتایج به دست آمده، از میان ۵۳ متغیر شناسایی شده از تعداد ۲۷ مطالعه گردآوری شده، آن دسته از متغیرهایی که بیشتر از ۰.۰۵ 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:

## مدیریت بر آموزش سازمانها

### جدول ۴. دسته‌بندی عوامل شناسایی شده بر حسب اندازه اثر

عوامل	حدود شدت اثر	میزان شدت اثر	گروه
۱- آموزش و توسعه جانشینان (۱۱۰۰.) ۲- روش تصمیم‌گیری شهودی (۰۰۴۵) ۳- روش تصمیم‌گیری وابسته (۱۲۲۰.) ۴- یادگیری سازمانی (۲۹۰۰.) ۵- رهبری تحول‌گرا (۲۲۷۰.) ۶- مدیریت ریسک (۲۸۱۰.)	شدت تأثیر کمتر از ۰/۳	کوچک	اول
۱- تعهد (۳۷۱۰.) ۲- ارزشیابی الزامات کار فعلی (شرایط احراز شغل) (۴۱۰۰.) ۳- ارزشیابی الزامات کار آتی (۴۴۱۰.) ۴- استعدادیابی (۳۷۷۰.) ۵- پر کردن خلاهای پرورشی (۳۷۸۰.) ۶- موانع رفتاری (۴۷۷۰.) ۷- موانع سازمانی (۴۶۷۰.) ۸- موانع مدیریتی (۴۵۹۰.) ۹- انتخاب جانشین (۴۵۶۰.) ۱۰- ارزشیابی نامزدها (۴۲۶۰.) ۱۱- امنیت (۳۲۳۰.) ۱۲- مدیریت مثبت گرا (۴۲۵۰.) ۱۳- خودکارآمدی (۳۶۰۰.) ۱۴- اعتماد سازمانی (۳۶۴۰.) ۱۵- توسعه جانشینان و نامزدها (۳۲۲۰.) ۱۶- شبکه‌سازی راهبردی و ارتباطات (۳۵۲۰.) ۱۷- رفتار رهبری ساختارمند (۳۳۷۰.)	شدت تأثیر بین ۰/۳ تا ۰/۵	متوسط	دوم

## شناسایی مهمترین عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در... جان احمدی گل، رضایی فر، حکیم پور

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>-۱</td><td>توانایی و مهارت‌های فردی (۵۱۷.۰)</td></tr> <tr><td>-۲</td><td>ارزشیابی عملکرد (۳۸۹.۱)</td></tr> <tr><td>-۳</td><td>برنامه‌ریزی و آماده‌سازی (۱۷۴.۲)</td></tr> <tr><td>-۴</td><td>باعوهای دینی (۶۷۹.۰)</td></tr> <tr><td>-۵</td><td>موانع ساختاری (۶۰۴.۰)</td></tr> <tr><td>-۶</td><td>مدیریت تغییر و مدیریت فرایند (۳۳۴.۲)</td></tr> <tr><td>-۷</td><td>قابلیت رهبری (۶۷۹.۰)</td></tr> <tr><td>-۸</td><td>روش انتخاب عقلانی (۰۵۱.۱)</td></tr> <tr><td>-۹</td><td>روش انتخاب آنی (۸۱۴.۰)</td></tr> <tr><td>-۱۰</td><td>روش انتخاب اجتنابی (۸۹۴.۰)</td></tr> <tr><td>-۱۱</td><td>شایستگی مدیران (۰۷۶.۱)</td></tr> <tr><td>-۱۲</td><td>مدیریت دانش (۰۹۰.۱)</td></tr> <tr><td>-۱۳</td><td>ساختار (۹۹۳.۴)</td></tr> <tr><td>-۱۴</td><td>گرینش و استخدام (۸۰۴.۲)</td></tr> <tr><td>-۱۵</td><td>انتصاب و ارتقاء (۹۸۵.۰)</td></tr> <tr><td>-۱۶</td><td>انگیزشی (۰۳۲.۱)</td></tr> <tr><td>-۱۷</td><td>فرهنگ (۷۱۷.۰)</td></tr> <tr><td>-۱۸</td><td>اخلاق حرفه‌ای (۲۸۳.۱)</td></tr> <tr><td>-۱۹</td><td>عوامل روانی اجتماعی (۸۷۹.۰)</td></tr> <tr><td>-۲۰</td><td>آینده‌نگری (۸۲۸.۰)</td></tr> <tr><td>-۲۱</td><td>جامعیت (۹۷۶.۰)</td></tr> <tr><td>-۲۲</td><td>عدالت (۰۷۳.۱)</td></tr> <tr><td>-۲۳</td><td>انعطاف‌پذیری (۸۰۳.۰)</td></tr> <tr><td>-۲۴</td><td>مدیریت مسیر شغلی (۷۹۱.۱)</td></tr> <tr><td>-۲۵</td><td>تحلیل نیازها و همسویی راهبردی (۵۰۵.۰)</td></tr> <tr><td>-۲۶</td><td>قصد جانشینی نسلی (۰۸۸.۱)</td></tr> <tr><td>-۲۷</td><td>زمینه فعال‌ساز (۷۱۶.۰)</td></tr> <tr><td>-۲۸</td><td>حمایت سرپرست (۷۵۷.۰)</td></tr> </table>	-۱	توانایی و مهارت‌های فردی (۵۱۷.۰)	-۲	ارزشیابی عملکرد (۳۸۹.۱)	-۳	برنامه‌ریزی و آماده‌سازی (۱۷۴.۲)	-۴	باعوهای 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	گرینش 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)	<p>شدت تأثیر بیشتر از ۰/۵</p>	<p>سوم بزرگ</p>
-۱	توانایی و مهارت‌های فردی (۵۱۷.۰)																																																									
-۲	ارزشیابی عملکرد (۳۸۹.۱)																																																									
-۳	برنامه‌ریزی و آماده‌سازی (۱۷۴.۲)																																																									
-۴	باعوهای 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	گرینش 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)																																																									

## مدیریت بر آموزش سازمانها

با توجه به جدول ۴ عوامل دارای شدت اثر کمتر از  $\frac{3}{20}$  کوچک، بین  $\frac{3}{20}$  تا  $\frac{5}{20}$  متوسط و بیشتر از  $\frac{5}{20}$  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 سازمان ها 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 "پر تکرارترین متغیرهای تأثیرگذار بر روی جانشین پروری در تحقیقات مربوط به عوامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان ها چه بوده است؟" می باشد که به استناد یافته های تحقیق (جدول ۳)، تعداد فراوانی متغیرهای پر تکرار مؤثر روی جانشین پروری در سازمان ها ارائه شده است. بیشترین فراوانی مربوط به متغیرهای توسعه و آموزش جانشینان، آماده سازی و برنامه ریزی و استعدادیابی بوده که فراوانی ۶ بار تکرار را به خودشان اختصاص دادند. پس از آن ها، متغیر تنهاد است که دارای فراوانی ۵ بار تکرار می باشد. همچنین متغیرهای ارزیابی عملکرد و ارزیابی الزامات کار آتی دارای فراوانی ۴ بار تکرار می باشند. متغیرهای تعیین خطمشی و مدیریت تغییر و مدیریت فرایند با ۳ بار تکرار، متغیرهای مدیریت دانش، شایستگی مدیران و توانایی و مهارت های فردی با ۲ بار تکرار و سایر موارد با فراوانی ۱ بار تکرار در مطالعات گردآوری شده شد. درنتیجه به طور کلی، آن دسته از متغیرهایی که در جدول ارائه شده است و دارای فراوانی بالا می باشند، پر تکرارترین متغیرهای تأثیرگذار روی جانشین پروری در سازمان ها در مطالعات گذشته به شمار می روند.

سؤال سوم تحقیق نیز مبنی بر " با استفاده از دسته بندی عوامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان ها کدامیک تأثیر بیشتری بر موضوع دارد؟" بود. بر اساس دو آماره  $t$ -value و  $p$ -value، معنی داری اندازه تأثیر متغیرها ارزیابی گردید. بر اساس (جدول ۲) که منجر به شناسایی ۵۳ عامل گردید، از بین آن ها 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 آن ها کمتر از  $96.1$  و سطح معناداری آن ها هم بیشتر از  $5.0$  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 سازمان ها با شدت تأثیر کمتر از  $30\%$  بود. دسته دوم یا تأثیر متوسط بین  $30\%$  تا  $50\%$  دارند. دسته

سوم یا بزرگ هم شامل متغیرهای قوی که اندازه تأثیر بیش از ۵۰ دارند و همان مهمترین عوامل تأثیرگذار بر جانشین پروری پژوهش می‌باشد. که بر این اساس مهمترین متغیرهای شناسایی شده که مورد تأیید از نظر معناداری قرار گرفته‌ند 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 (Bakhshayeshi, Nasehifar et al., 2011) (2018) همخوانی دارد. مربوط ساختن مدیریت جانشین پروری با راهبرد و اهداف سازمان، استفاده از برنامه‌های فرایند جانشین پروری جهت تصمیم‌گیری و پر کردن پست‌های کلیدی بلا تصدی از موارد مهم این عامل است. عامل دوم که اثرگذاری قوی بر فرایند جانشین پروری دارد آماده‌سازی و برنامه‌ریزی Kolivand, Hezar Amin et al., (2017) (۱۷۴.۲) می‌باشد که با بخشی از تحقیقات (Faghihi, Zakeri, Jaribi, 2015) (2018) همخوانی دارد. جهت اجرای این عامل سازمان لازم است آمادگی کافی را کسب نماید و ابتدا باید در این زمینه نیازمندی نماید و به طبع آن در جهت رفع آن با اولویت‌بندی برنامه‌ها 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 (Gholipour et al (2015) (Mehdibeigi et al., 2018) همسو می‌باشد. مسیر شغلی همان پیشرفت در سازمان می‌باشد و آن را مشاغلی می‌دانند 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 می‌باشد.

قصد جانشینی بین نسلی با (۰۸۸.۱) تأثیرگذاری 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 می‌آید. برای نسل فعلی اهمیت دارد که نسل آینده، به چه میزان توقعات و انتظاراتی که دارند را برآورده می‌سازد. عامل بعدی شایستگی مدیران (۰۷۶.۱)، با بخشی از تحقیقات (Mohammadi et al., 2017) (Karimi et al., 2018) همخوانی دارد. شایستگی مدیران به عنوان یکی از اصلی ترین عامل محرک و پیشرفت کلیه فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان به ویژه عملکرد مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید. عدالت با تأثیر (۰۷۳.۱) عامل بعدی مؤثر بر جانشین پروری در سازمان‌ها می‌باشد که با بخشی از تحقیقات (Karimi et al., 2018) (Shafi et al (2016) (Rezghi ۰۵۱.۱)، عامل بعدی تأثیرگذار بر کارکرد سازمان، کسب رضایت و بهبود عملکرد کارکنان از عدالت، عامل اصلی تأثیرگذار بر کارکرد عامل، انگیزش، آموزش، هدایت و توسعه کارکنان برای مدیران سازمان مشکل خواهد بود. سبک تصمیم‌گیری عقلایی (Baladehi, Salehi, Aref, Latifi (2016) (Shairsavar, fakhradkhani, 2017)

(2015) همسو بود. مدیرانی که برای آینده برنامه ریزی دارند و بر اساس داده‌ها و اطلاعات واقعی تصمیم‌گیری می‌کنند، راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری را در رویکردها و تصمیمات خود نیز اتخاذ می‌کنند. متغیر دیگر عامل انگیزش (۰۳۲.۱)، می‌باشد که با بخشی از یافته‌های Abbasi et al., (2017) هم‌راستاست. اگر فردی از بین افراد کارдан و شایسته از داخل سازمان به عنوان جانشین جهت 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 سازمان به مصالح و منافع داخلی است و هم فرد جانشین به تدریج، تبدیل به یک مدیر ارشد با تجربه و برجسته می‌شود. بنابراین اهمیت دادن به عامل انگیزش در بین کارکنان، باعث نتایج ملموسی مانند ایجاد آمادگی ذهنی هنگام تغییرات سازمانی می‌شود.

عوامل مؤثر دیگر بر جانشین پروری بر اساس جدول به ترتیب اندازه اثر شامل جامعیت (۹۷۶.۰)، سبک تصمیم‌گیری اجتماعی (۸۹۴.۰)، عوامل روانی اجتماعی (۸۷۹.۰)، آینده‌نگری (۸۲۸.۰)، سبک تصمیم‌گیری آنی (۸۱۴.۰)، انعطاف‌پذیری (۸۰۳.۰)، حمایت سرپرست (۷۵۷.۰)، زمینه فعال‌ساز (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 با برخی از یافته‌های Rezghi, Kari m 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، به درستی برنامه جانشین پروری انجام نخواهد گرفت. با توجه به نتایج فوق و تعیین مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر جانشین پروری، مواردی جهت اجرای موفق برنامه جانشین پروری برای سازمان‌ها و همچنین سنجشی از میزان 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 به گونه‌ای که بشود قابلیت‌ها، مهارت‌ها و شایستگی مدیرانی که باید آن اهداف برنامه‌ها را محقق سازند، استخراج و تعیین کرد که البته این امر مستلزم دیدگاه و درک مثبت و خوش‌بینانه‌ای از سوی مدیران ارشد سازمان نسبت به این امر می‌باشد.
۲. تعیین تعداد کارشناسان جوان، تحصیل کرده و خواهان رشد و مدیران با تجربه در درون سازمان و مناسب و پست‌های کلیدی مدیریتی میانی در ساختار سازمانی.

## شناسایی مهمترین عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در... جان احمدی گل، رضایی فر، حکیم پور

۳. استفاده از سوابق و تجارب مثبت و موفق سایر سازمان‌ها در پیاده‌سازی ایده‌ها و فنون نوین مدیریت جانشین پروری در سال‌های اخیر، همانند نظام پیشنهادهای تیم‌های حل مسئله، کایزن و انتساب 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، به‌نحوی که آن‌ها 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 دائمًا 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. از آنجاکه نتایج حاصل از فعالیت‌های جانشین پروری در مقاطع زمانی میان و بلندمدت قابل بررسی می‌باشد، لازم است با رویکرد مبتنی بر شواهد و عمل، مطالعات طولی یا طرح پانل انجام و موفقیت فعالیت‌های مختلف در یک بازه زمانی ۵ تا ۱۰ ساله را بررسی و تأثیر مؤلفه‌ها در دوره‌های زمانی مختلف مشخص شوند.
۲. در سازمان‌های 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 سازمان‌ها به صورت موردی بررسی و تأثیر آن بر برنامه‌ها 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 می‌باشد 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.

- 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; & 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).
- 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).

- 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).
- Hosseini, 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 Organizations 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; Dehghan, 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,

- 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

- 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; Faqih, 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).