


## 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<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 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 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، آماده سازی و برنامه ریزی، مدیریت مسیر شغلی، قصد جانشینی بین نسلی، شایستگی مدیران، عدالت، سبک تصمیم گیری عقلایی و عامل انگیزشی بود لذا توصیه می شود سازمانها با توجه به مهم ترین این عوامل، زمینه های لازم برای تصمیم گیری هدفمند جهت اجرای برنامه جانشین پروری و رشد و توسعه بهینه را فراهم آورند.

**واژگان کلیدی:** جانشین پروری؛ 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

## 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](mailto: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 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 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، روبه‌رو می شوند (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 فرایبچیده، از زاویه‌ای نو به مباحث موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی نگرینسته و رویکرد تحول‌گرا 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). در واقع، کارکنانی که دارای توانمندی، روحیه خودشناسی و خودمدیریتی می باشند، 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 بهره‌مندی 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 بهره‌وری الزام می‌کند که سازمان‌ها در آینده به رهبران، مدیران و کارکنانی به مراتب تواناتر، شایسته‌تر 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). (Sina, Mohammadi Chalmardi, 111)

در فرایند جانشین‌پروری، 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 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 فوق‌العاده بالایی برخوردار است (Yaghoubi & Piri YousefAbadi, 2018, p. 194). از طرفی، ناتوانی در جذب و پیدا نکردن افراد مناسب و

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). این یکی 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 بالاتر 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 تأکید بر نیروی بازو به کارکنان دانشی که با تکیه بر ایده‌ها، دانش و مهارت‌های خود در پی رسیدن به سطح حداکثری از رفاه اجتماعی و مادیات هستند، لزوم تغییر مدیریت سنتی به نوین احساس می‌شود (Mohammadi Sabet, Damghanian & Farhadinejad, 2021, p. 74). در این راستا اعتقاد محوری برخی از نظریه پردازان 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 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).

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 سازمان‌ها، الگوها و مدل‌هایی ارائه گردیده که برخی از آنها عبارت‌اند از: مدل تسریع خزانه‌بایهام و همکاران<sup>۱</sup>، مدل کانال رهبری<sup>۲</sup> یا (مسیر ارتقای رهبری) کاران و همکاران<sup>۳</sup>، مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای<sup>۴</sup> روزول<sup>۵</sup> و مدل عملکردی مدیریت جانشین‌پروری کیم<sup>۶</sup> (تلفیقی از سه مدل) (Khatri 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 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 سازمان‌ها لازم است چند نکته جهت تدوین برنامه مدیریت جانشین‌پروری 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 اندیشمندان 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 چشم‌انداز 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)

## 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 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 جمع 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	تعریف
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 باشند.
۲	Umans et al (2019)	یک فرایند رسمی ساختارمند جهت تضمین جذب و حفظ افراد و مهارت های آنان که سازمانها برای تصدی پست های کلیدی حال و آینده و بهینه سازی نیازهای راهبردی و آرمان های کارکنان خود نیازمند می باشند، 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 متناسب و شایسته ای از مدیران و کارکنان با مهارت های کلیدی به نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، استعفا، 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 بر مبنای مدیریت دانش، با روش پژوهش کیفی و با ماهیت اکتشافی بنیادی توسط Karimi et al., (2020) انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که برای پیاده سازی جانشین پروری دانشی، در ابتدا برای بسترسازی اولیه به مجموعه ای از الزامات شامل شفافیت در امور مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازی، توسعه فناوری و استقرار برنامه شایسته سالاری، 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 مشوق ها، شناسایی پست های کلیدی، تعیین ملاک های ورود افراد به برنامه جانشینی، انتخاب و ارزیابی و توانمندسازی کاندیدها، دسته بندی شدند. در نهایت، مشخص شد که می توان با الگوسازی این مدل به تعیین شاخص های 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 بهره گیری 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 رابطه ای مستقیم و در حد متوسط می باشد. 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 یافته ها 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 تعدیل کنندگی 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 معنی دار دارد و مولفه های تعهد

سازمانی نیز بر مدیریت جانشین پروری کارکنان شهرداری تأثیر گذارند. (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 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 محرک‌های 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 عواملان 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 می‌گذارد 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 می‌گذارد. اثرات عملکردی بلند مدت، با واسطه مدیر عامل جدید و تغییر و تحول راهبردی صورت می‌گیرد. از داخل سازمان در طولانی مدت مدیران اجرائی 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 مهم ترین مؤلفه ها و شاخص های جانشین کماکان دارای چالش است. در نتیجه در مطالعه حاضر تلاش می کنیم با انجام یک مطالعه توصیفی-تحلیلی ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین پروری، مهم ترین 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 مهم ترین 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 مهم ترین 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 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 خلأهای 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 متغیرهایی مورد مطالعه قرار گرفته است؟
- ۲- پرتکرارترین 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 کدام یک 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 پایگاه های معتبر داخلی از قبیل بانک نشریات کشور، نورمگز، مگیران ایراندکو ژورنال های نمایه شده در دو پایگاه اطلاعاتی جامع خارجی اسکوپوس و پایگاه داده اطلاعات علمی تامسون روترز، در حوزه عوامل

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، جمع‌آوری گردیده است. همچنین برای انتخاب و استخراج اطلاعات پژوهش های گوناگون نسبت به تهیه ی فهرست به منظور کدگذاری 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  $0/3$  کوچک، بین  $0/3$  تا  $0/5$  متوسط و بیشتر از  $0/5$  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 استخراج شده و عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری مشخص گردیده اند.

جدول ۲. اطلاعات توصیفی پژوهش‌های حوزه پژوهش حاضر

متغیر	اندازه نمونه	پژوهشگر(پژوهشگران)	ردیف
ایجاد تعهد	۱۸۵	Amin, Naderi Khorshidi, Vahed, (2017)	۱
پر کردن خلأهای پرورشی			
ارزشیابی برنامه‌ریزی جانشین پروری			
ارزشیابی الزامات کار آتی			
ارزشیابی استعداد های فردی			
ارزشیابی الزامات کار حال			
ارزشیابی عملکرد فردی	۱۴۰	Kolivand, Hezar Jaribi, Seyyednaghavi, (2017)	۲
قابلیت رهبری			
توانایی و مهارت‌های فردی			
باورهای دینی			
استعدادیابی	۱۴۰	Kolivand, Hezar Jaribi, (2018)	۳
آموزش و توسعه جانشینان محتمل			
شرایط احراز کار و استعدادیابی			
مشخص کردن خط‌مشی			
آماده‌ساختن و برنامه‌ریزی			
ارزیابی برنامه	۱۹۱	Tootian, mehrara, kalantare (2019)	۴
موانع ساختاری			
موانع رفتاری			
موانع سازمانی			
موانع مدیریتی	۳۰۰	Nasehifar, Dehghanpour Farashah, & Sanjari, (2011)	۵
مدیریت تغییر و مدیریت فرایند			
انتخاب جانشین			
توسعه جانشین	۲۶۸	Bakhshayeshi, (2018)	۶
توسعه نامزدها در روشهای بیرون از محیط کار (ضمن خدمت)			
ارزشیابی نامزدها در تعیین استعداد های آنها			
ارزشیابی نامزدها در شناسایی شایستگی‌های پست‌های کلیدی			
شناسایی خط‌مشی 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	۳۶۸	Arabshahi, (2017)	۸
ارزشیابی اثربخشی			
مشخص کردن خطمشی			
ارزشیابی نامزدها	۱۷۶	Rezghi Shairsavar, fakhradkhani, (2017)	۹
روش انتخاب آنی			
روش انتخاب اجتنابی			
روش انتخاب وابسته			
روش انتخاب عقلانی	۱۴۰	Mohammadi, Esmaeli, Sajadi Hazaveh, (2017)	۱۰
روش انتخاب شهودی			
شایستگی مدیران	۱۲۷	Toorani, Sadeghi, Namdar Haji Agha, (2018)	۱۱
مدیریت دانش			
یادگیری سازمانی	۳۱۳	Amin Bidokhti, Nemati, Karimi, (2013)	۱۲
تعهد سازمانی			
ساختار	۳۶۰	Abbasi, Shiri, Taban, (2017)	۱۳
گزینه‌ش و استخدام			
انتصاب و ارتقاء			
انگیزشی			
سنجش و عملکرد			
فرهنگ	۲۳۰	Tahoori, (2020)	۱۴
امنیت			
مدیریت استعداد	۲۰۰	Bazrafshan et al, (2018)	۱۵
اخلاق حرفه‌ای			
عوامل روانی اجتماعی	۴۰۰	Karimi et al, (2018)	۱۶
شایستگی			
آینده‌نگری			
جامعیت			
عدالت			
انعطاف‌پذیری			

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

با توجه به جدول ۲ پس از به کارگیری 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

نام عوامل	تعداد تکرار	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

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

۰۰۲۰	۳,۱۲۷	۴۶۷۰	۰,۷۵۹	۰,۱۷۴	۱	موانع سازمانی
۰۰۲۰	۳,۰۸۱	۴۵۹۰	۰,۷۵۲	۰,۱۶۷	۱	موانع مدیریتی
۰۱۱۰	۲,۵۵۳	۳۳۴۰۲	۴,۱۲۶	۰,۵۴۲	۳	مدیریت تغییر و مدیریت فرایند
۰۰۰۰	۳,۸۳۸	۴۵۶۰	۰,۶۸۹	۰,۲۲۳	۱	انتخاب جانشین
۰۰۱۰	۳,۳۹۷	۴۲۶۰	۰,۶۷۱	۰,۱۸۰	۱	ارزیابی نامزدها
۰۰۰۰	۳,۷۷۹	۶۷۹۰	۱,۰۸۳	۰,۳۲۷	۱	قابلیت رهبری
۰۰۰۰	۶,۱۳۸	۰۵۱۰۱	۱,۳۸۶	۰,۷۱۵	۱	روش انتخاب عقلانی
۷۶۶۰	۰,۲۹۸	۰۴۵۰	۰,۳۴۲	-۰,۲۵۲	۱	روش انتخاب شهودی
۴۲۰۰	۰,۸۰۶	۱۲۲۰	۰,۴۲۰	-۰,۱۷۵	۱	روش انتخاب وابسته
۰۰۰۰	۹۷۹۰۴	۸۱۴۰	۱,۱۳۵	۰,۴۹۴	۱	روش انتخاب آنی
۰۰۰۰	۳۸۵۰۵	۸۹۴۰	۱,۲۱۹	۰,۵۶۸	۱	روش انتخاب اجتنابی
۰۰۰۰	۹۷۱۰۱۰	۰۷۶۰۱	۱,۲۶۸	۰,۸۸۴	۲	شایستگی مدیران
۱۰۵۰	۶۲۳۰۱	۰۹۰۰۱	۲,۴۰۶	-۰,۲۲۷	۲	مدیریت دانش
۱۴۶۰	۴۵۳۰۱	۲۹۰۰۰	۰,۶۸۱	-۰,۱۰۱	۲	یادگیری سازمانی
۱۸۲۰	۳۳۶۰۱	۹۹۳۰۴	۱۲,۳۲ ۱	-۲,۳۳۵	۲	ساختار
۲۶۶۰	۱۱۲۰۱	۸۰۴۰۲	۷,۷۴۵	-۲,۱۳۸	۲	گزینش و استخدام

مدیریت بر آموزش سازمانها

۱۴۰۰	۴۷۴.۱	۹۸۵.۰	۲,۲۹۴	-۰,۳۲۴	۲	انتصاب و ارتقاء
۰۰۰.۰	۶۷۶.۸	۰۳۲.۱	۱,۲۶۵	+۰,۷۹۹	۱	انگیزشی
۰۳۹.۰	۰۶۱.۲	۷۱۷.۰	۱,۳۹۸	+۰,۰۳۵	۲	فرهنگ
۰۰۳.۰	۰۱۷.۳	۳۲۳.۰	+۰,۵۳۲	+۰,۱۱۳	۱	امنیت
۰۰۰.۰	۵۹۸.۷	۲۸۳.۱	+۰,۱,۶ ۱۴	+۰,۹۵۲	۱	اخلاق حرفه‌ای
۰۰۰.۰	۶۶۷.۵	۸۷۹.۰	۱,۱۸۳	+۰,۵۷۵	۱	عوامل روانی اجتماعی
۰۰۰.۰	۶۳۰.۷	۸۲۸.۰	۱,۰۴۰	+۰,۶۱۵	۱	آینده‌نگری
۰۰۰.۰	۷۴۹.۸	۹۷۶.۰	۱,۱۹۴	+۰,۷۵۷	۱	جامعیت
۰۰۰.۰	۴۳۱.۹	۰۷۳.۱	۱,۲۹۶	+۰,۸۵۰	۱	عدالت
۰۰۰.۰	۴۴۰.۷	۸۰۳.۰	۱,۰۱۵	+۰,۵۹۲	۱	انعطاف‌پذیری
۰۰۰.۰	۷۱۸.۷	۷۹۱.۱	۲,۲۴۶	۱,۳۳۶	۱	مدیریت مسیر شغلی
۰۰۲.۰	۱۵۲.۳	۴۲۵.۰	+۰,۶۹۰	+۰,۱۳۱	۱	مدیریت مثبت‌گرا
۰۰۷.۰	۶۸۲.۲	۳۶۰.۰	+۰,۶۲۳	+۰,۰۹۷	۱	خودکارآمدی
۰۰۷.۰	۷۱۴.۲	۳۶۴.۰	+۰,۶۲۷	+۰,۱۰۱	۱	اعتماد سازمانی
۰۱۲.۰	۵۰۶.۲	۳۲۲.۰	+۰,۵۷۴	+۰,۰۷۰	۱	توسعه جانشینان نامزدها
۰۰۶.۰	۷۳۰.۲	۳۵۲.۰	+۰,۶۰۴	+۰,۰۹۹	۱	شبکه‌سازی راهبردی و ارتباطات
۰۰۰.۰	۸۵۹.۳	۵۰۵.۰	+۰,۷۶۲	+۰,۲۴۹	۱	همسویی راهبردی و تحلیل نیازها
۰۰۷.۰	۶۹۸.۲	۲۲۷.۰	+۰,۳۹۱	+۰,۰۶۲	۱	رهبری تحول‌گرا

۰۰۰۰	۳۰۳.۵	۰۸۸.۱	۱,۴۹۰	۰,۶۸۶	۱	قصد جانشینی نسلی
۰۰۵.۰	۸۳۲.۲-	۲۸۱.۰ -	۰,۱۱۷ -	-۰,۶۴۴	۱	رفتار رهبری ملاحظه گر
۰۱۲.۰	۰۵۲.۲	۳۳۷.۰	۰,۶۰۰	۰,۰۷۵	۱	رفتار رهبری ساختارمند
۰۰۰۰	۸۶۸.۴	۷۱۶.۰	۱,۰۰۵	۰,۴۲۸	۱	زمینه فعال ساز
۰۰۶.۰	۷۵۰.۲	۲۸۱.۰	۰,۴۸۱	۰,۰۸۱	۱	مدیریت ریسک
۰۰۰۰	۵۴۱.۵	۷۵۷.۰	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 معنی داری یک پیش آیند باید اندازه آماره t-value، میزان بالای ۹۶.۱ به دست آید. همچنین، به وسیله آماره p-value، معنی داری یا رد یک متغیر را می توان 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، معنی داری 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:

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 (۰,۰۴۵) 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 خلأهای 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 مثبت‌گرا (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

۱- توانایی و مهارت‌های فردی (۵۱۷.۰)	شدت تأثیر بیشتر از ۵/۰	بزرگ	سوم
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 آبی (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)			

با توجه به جدول ۴ عوامل دارای شدت اثر کمتر از  $0/3$  کوچک، بین  $0/3$  تا  $0/5$  متوسط و بیشتر از  $0/5$  بزرگ در نظر گرفته شد که بر مدیریت جانشین پروری در سازمانها 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 ارائه شده 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 گردآوری شده مشاهده شد. در نتیجه به‌طور کلی، آن دسته از متغیرهایی که در جدول ارائه شده 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 ۰.۵۰۰ 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  $0/3$  بود. دسته دوم یا تأثیر متوسط بین ۳.۰ تا ۵.۰ 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 می‌باشند. که بر این اساس مهمترین متغیرهای شناسایی شده که مورد تأیید از نظر 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 (Bakhshayeshi, Nasehifar et al., (2011) (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 آماده سازی و برنامه ریزی (۱۷۴.۲) می باشد که با بخشی از تحقیقات (Kolivand, Hezar Amin et al., (2017) (2018) Jaribi, 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 اولویت بندی 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 (Gholipour et al (2015). Mehdi beigi et al., (2018) 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 می نماید 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) 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 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 تصمیم گیری عقلایی (۰۵۱.۱)، عامل بعدی مؤثر که این با بخشی از یافته های Rezghi Baladehi, Salehi Aref, Latifi (2016) Shairsavar, fakhradkhani, (2017)

(2015) همسو بود. مدیرانی که برای آینده برنامه ریزی دارند و بر اساس داده ها و اطلاعات واقعی تصمیم گیری می کنند، راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری را در رویکردها و تصمیمات خود نیز اتخاذ می کنند. متغیر دیگر عامل انگیزش (۰.۳۲.۱)، می باشد که با بخشی از یافته های *Abbasi et al.*, (2017) هم راستاست. اگر فردی از بین افراد کاردان و شایسته از داخل سازمان به عنوان جانشین جهت مدیریت آتی برگزیده شود، مدیر ارشد با درک و شناختی که از وی دارد می تواند 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 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 ترتیب اندازه اثر شامل جامعیت (۰.۹۷۶.۰)، سبک تصمیم گیری اجتنابی (۰.۸۹۴.۰)، عوامل روانی اجتماعی (۰.۸۷۹.۰)، آینده نگری (۰.۸۲۸.۰)، سبک تصمیم گیری آنی (۰.۸۱۴.۰)، انعطاف پذیری (۰.۸۰۳.۰)، حمایت سرپرست (۰.۷۵۷.۰)، زمینه فعال ساز (۰.۷۱۶.۰)، باورهای دینی (۰.۶۷۹.۰)، موانع ساختاری (۰.۶۰۴.۰)، توانایی و مهارت های فردی (۰.۵۱۷.۰)، همسویی راهبردی و تحلیل نیازها (۰.۵۰۵.۰)، می باشد که با برخی از یافته های *Rezghi, Kari mi et al.*, (2018), *Darshani, Bazrafshan et al.*, (2018), *Shairsavar, fakhradkhani*, (2017), *Wijeyerathne*, (2017), *Urban, Nonkwelo*, (2020), *Kolivand et al*, (2017), *Soletani et al.*, (2017), *Tootian et al*, (2019) همخوانی دارد.

بدون در نظر گرفتن عوامل مؤثر بر فرایند جانشین پروری و مؤلفه ها و شاخص های آن، به درستی برنامه جانشین پروری انجام نخواهد گرفت. با توجه به نتایج فوق و تعیین مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر جانشین پروری، مواردی جهت اجرای موفق برنامه جانشین پروری برای سازمان ها و همچنین سنجشی از میزان آمادگی سازمان هایی که برنامه های مدیریت جانشینی را اجرا می کنند به شرح ذیل پیشنهاد می گردد:

۱. روشن و شفاف بودن استراتژی سازمان در قبال برنامه جانشین پروری به گونه ای که بشود قابلیت ها، مهارت ها و شایستگی مدیرانی که باید آن اهداف برنامه ها را محقق سازند، استخراج و تعیین کرد که البته این امر مستلزم دیدگاه و درک مثبت و خوش بینانه ای از سوی مدیران ارشد سازمان نسبت به این امر می باشد.

۲. تعیین تعداد کارشناسان جوان، تحصیل کرده و خواهان رشد و مدیران باتجربه در درون سازمان و مناصب و پست های کلیدی مدیریتی میانی در ساختار سازمانی.

۳. استفاده از سوابق و تجارب مثبت و موفق سایر سازمان ها در پیاده سازی ایده ها و فنون نوین مدیریت جانشین پروری در سال های اخیر، همانند نظام پیشنهادها، تیم های حل مسئله، کایزن وانتصاب درون سازمان به مدیران رده های 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، به نحوی که آن ها را برای سرمایه گذاری های بلندمدت، علاقه مند و با انگیزه کند با گرایش به شایسته سالاری و شایسته گزینی.
  ۵. محفوظ ماندن سازمان از فشارها و گرایش های سیاسی در مورد انتصابات و استخدام ها.
  ۶. به دلیل اینکه محیط پیرامون سازمان دائماً در حال تغییر و تحول است، سازمان ها 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 می شود.
- همچنین برای سایر محققین موارد ذیل پیشنهاد می شود:
۱. از آنجاکه نتایج حاصل از فعالیت های جانشین پروری در مقاطع زمانی میان و بلندمدت قابل بررسی می باشند، 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 مؤلفه ها در دوره های 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 سازمان ها 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.

- 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).

- 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 Organizations Management**, 6(2), 95-108. (In Persian).
- Khatrri, 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 Managemnet 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.*
- Naschifar, 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., Talae, 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; 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).