



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

A Meta-Analysis on Factors Affecting Succession Management in Public Organizations

Mahdi Janahmadigol¹, Hamid Rezaiefar^{2*}, Hossein Hakimpur³

1. PhD Student in Human Resource Management, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran. (Corresponding Author). Email: h.rezaiefar@iaubir.ac.ir
3. Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

Extended Abstract

Abstract

The purpose of this study was investigating the factors affecting succession management in public organizations using meta-analysis. The statistical population includes valid papers in reputable domestic and international databases regarding factors affecting succession management. The collected data were analyzed by CMA2 software. Finally, the results of the study led to the identification of 41 effective factors out from 53 factors studied in the study of succession in organizations. By recognizing these factors, the necessary grounds for purposeful decision making and implementation of appropriate strategies in order to use talented and competent forces are facilitated.

Introduction

Successful succession management can be effective in retaining staff, preparing high-capacity staff for key positions, and placing key individuals in vacant key positions (Barzegar, Roshan, Bijan, Shahriari & Yaghoubi, 2021). Employee retention is the key to organizational success and market development and leadership (Rowshan, Barzegar & Yaghoubi, 2020). Succession planning has a positive effect on employee engagement and employee performance (Barzegar, Roshan & Yaghoubi, 2020). To date, many studies have been conducted to identify the factors affecting succession management, each of which has yielded different results. However, this paper apply meta-analysis to integrate and validate the wide-ranging results of papers in this topic.

Case study

The statistical population of the study was scientific research articles published in the years 2010 to 2020. In this regard, relevant keywords were used that

resulted in 95 national and international articles, of which 27 papers were selected for analysis.

Material and methods

Data analysis was performed using CMA2 software, and effect size of factors were calculated. Moreover, funnel diagram method was used to measure the diffusion bias and N heterogeneity test was used for the presence of moderating variables.

The sampling method is objective, so the studies that had the below criteria were selected as the research sample, which included as follow:

- The research was conducted quantitatively (this condition eliminated 14 studies)
- Succession management should have an important role in the paper (This condition deleted 23 studies)
- The exact number of research statistics should be specified (this condition eliminated 16 researches)
- The regression coefficient or coefficient of influence of factors on the composition of succession management be precisely introduced (this condition caused the elimination of 15 studies)

Discussion and Results

The analysis led to the identification of 41 effective factors out from the 53 factors investigated in the study of succession management in organizations. To enhance the effectiveness of succession planning in organizations, the factors that have the greatest effect size should be considered. The most important factors based on effect size are respectively as follow: change management and process management (2.334), preparation and planning (2.174), career path management (1.791), intergenerational succession intention (1.088), managerial competence (1.076), justice (1.073), rational decision making style (1.051) and motivational factor (1.032), Comprehensiveness (0.976), avoidant decision-making style (0.894), psychosocial factors (0.879), foresight (0.828), instant decision-making style (0.814), flexibility (0.803), supervisor support (0.757), context (0.716), religious beliefs (0.679), structural barriers (0.604), individual abilities and skills (0.517), strategic alignment and needs analysis) (0.505).

Conclusion

Due to the abundance of research in this topic with scattered research methodologies and the lack of a comprehensive pattern for organizations, we applied meta-analysis method to integrate previous paper results. This means the results can be generalized to most organizations either public or private which is one of the most important achievements of this research. Moreover, by measuring and comparing effect size of previous researches, the most important factors affecting the succession management have been identified.

A Meta-Analysis on Factors Affecting Succession Management in ...

All organizations or researchers that want to conduct research in this topic or intend to use the succession management in a satisfactory way can use the mentioned factors in this paper, especially the factors with greater effect size.

Keywords: Succession, succession management, meta-analysis.

Article Type: Research Article

Cite this article: Janahmadigol, M., Rezaiefar, H., & Hakimpur, H. (2023). A Meta-Analysis on Factors Affecting Succession Management in Public Organizations. *Public Management Researches*, 16 (60), 191-218. (In Persian)



DOI: 10.22111/JMR.2022.40653.5662

Received: 18 Nov. 2021

Revised: 27 Jun. 2022

Accepted: 03 July. 2022

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

فرا تحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی

مهدی جان احمدی گل^۱ - حمید رضایی فر^{۲*} - حسین حکیم‌پور^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.
۲. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.
h.rezaiefar@iaubir.ac.ir
۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

چکیده

تحقیقات انجام شده در خصوص عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری از لحاظ روش تحقیق بسیار پراکنده بوده و در جوامع آماری ناهمگون و طی سال‌های مختلف انجام شده‌اند. این پژوهش باهدف فرا تحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی به انجام رسید که در دسته مطالعات کمی قرار می‌گیرد و از لحاظ هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق، مقالات علمی پژوهشی چاپ شده در سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ میلادی (۱۳۹۰ تا ۱۳۹۹ هجری شمسی) در پایگاه‌های معتبر داخلی از قبیل بانک نشریات کشور، نورمگز، مگیران، ایراندک و ژورنال‌های نمایه شده در دو پایگاه اطلاعاتی جامع خارجی اسکوپوس و پایگاه داده اطلاعات علمی تامسون روترز، در حوزه عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری بود. داده‌های گردآوری شده، از طریق نرم‌افزار CMA2 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که سرانجام، نتایج تحقیق منجر به شناسایی ۴۱ عامل مؤثر از تعداد ۵۳ عامل مورد بررسی تحقیق بر جانشین‌پروری در سازمان‌ها شد. سازمان‌ها، با شناخت و استفاده از این عوامل، می‌توانند زمینه تصمیم‌گیری مؤثر جانشین‌پروری را فراهم آورند. در نتیجه با اعمال راهبردهای مناسب در انتخاب جانشین برای پست‌های کلیدی باعث بهبود رهبری و مدیریت عملکرد در سازمان شوند.

واژه‌های کلیدی: جانشین‌پروری، مدیریت جانشین‌پروری، فرا تحلیل

مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری آقای مهدی جان احمدی گل است.

استناد: جان احمدی گل، مهدی؛ رضایی فر، حمید؛ حکیم‌پور، حسین (۱۴۰۲). فرا تحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۶۰)، ۱۹۱-۲۱۸.

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۲

DOI:10.22111/JMR.2022.405653.5662

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۷

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان



مقدمه

مدیریت موفق جانشین‌پروری می‌تواند در نگهداشت کارکنان مؤثر باشد، کارکنان با ظرفیت بالا را برای پست‌های کلیدی آماده کند و در صورت خالی شدن پست‌های کلیدی، مناسب‌ترین افراد را در آن جایگاه‌ها قرار دهد (Barzegar, Roshan, Bijan, Shahriari & Yaghoubi, 2021). نگهداشت کارکنان شایسته زمینه‌ساز موفقیت سازمان و توسعه و رهبری بازار است (Rowshan, Barzegar & Yaghoubi, 2020). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تأثیر مثبت بر دل‌بستگی کارکنان و عملکرد کارکنان دارد (Barzegar, Roshan & Yaghoubi, 2020). ترک خدمت نیروها به دلایل مختلف در پست‌های کلیدی و مدیریتی در روند برنامه یک سازمان به سمت اهدافش مشکلات متعددی به وجود می‌آورد. درحقیقت شناسایی، تربیت و پرورش مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است (Azar and Soleimani, 2017). به‌کارگیری مدیران شایسته و کارآمد در سازمان‌ها می‌تواند اهرمی مناسب در رشد و پیشرفت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها باشد. بنابراین شناسایی ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیران و کارکنان و اقدامات و فعالیت‌های تحول‌گرا و مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی باعث گسترش توانمندی‌ها و اهداف جانشینی در سازمان‌ها خواهد گردید (Farahani, Ghorbanizadeh, Taqvi Fard & Rangriz, 2020). استخدام و به‌کار گماردن کارکنان و مدیرانی که می‌خواهند بدون لحاظ‌کردن شایستگی‌ها و توانمندی‌ها، جایگزین نیروهایی شوند که به دلایل مختلفی ترک شغل کرده‌اند هزینه زیادی به سازمان‌ها تحمیل می‌کند. لذا باید مدیران سازمان جانشینان شایسته‌ای که از بزرگ‌ترین سرمایه‌های یک سازمان به‌شمار می‌روند را برای آینده سازمان پرورش دهند (Davoodi, Yaghoubi & Imani, 2017). برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد، باید مدیرانی شایسته تربیت کرد که نیازمند داشتن چارچوب کاملی است تا با انتخاب و پرورش صحیح مدیران اثربخش، اهداف و استراتژی‌های سازمان جامه عمل بپوشند. به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم جانشین‌پروری برای برآورد و تأمین نیازمندی‌های آینده خود در زمینه‌های مدیریتی هستند (Azar & Soleimani, 2017). مدیریت جانشین‌پروری، در تمامی سطوح سازمانی، آماده‌سازی، توسعه و نگهداری رهبران مستعد آینده اقدام می‌نماید. این کار پلی برای کسب مزیت رقابتی باثبات در محیط پرتلاطم امروزی است. توسعه و نگهداری رهبران آینده از این جهت دارای اهمیت است که

باعث می‌شود سازمان اطمینان کسب کند از اینکه تلاش‌های خارج از سازمان نمی‌تواند آنها را وسوسه کند و این افراد دارایی سازمان محسوب می‌شوند (Amin, Naderi Khorshidi & Vahed, 2017) سازمان‌های امروزی با افزایش روزافزون پیچیدگی‌ها در روابط بین فرد، سازمان و محیط پیرامونی، ناگزیرند که برای مواجهه با چالش‌های این عصر فرآینچیده، رویکرد تحول‌گرا و نگاه جدیدی به مباحث موجود در حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی که متشکل از کارکنان و مدیران دانشی و چند مهارتی باشند، اتخاذ نمایند (Wæraas & Dahle, 2019: 158). کارکنانی می‌توانند محیط پیرامونی را به‌خوبی شناسایی و در موقعیت‌های مبهم و پیچیده، از خود نوآوری و خلاقیت بروز دهند که در برابر تهدیدها و فرصت‌های ایجادشده راهبردهای مناسب را اتخاذ نمایند و دارای توانمندی، روحیه خودشناسی و خودمدیریتی باشند و این میسر نمی‌شود جز اینکه از قبل این روحیه و رویکرد را آموخته و برای جانشینی و تصدی پست‌های کلیدی سازمان آماده شده باشند (Vuori, Törnroos, Ruokolainen & Wallin, 2019: 169).

بنابراین امروزه یکی از چالش‌های اصلی و مسئله بسیار مهم بخشی از سازمان‌ها نداشتن رویکردی علمی و کاربردی در زمینه استفاده از مدیرانی شایسته و لایق که قبلاً فرایند مدیریت جانشین‌پروری را به‌خوبی طی کرده باشند است. تاکنون تحقیقات متنوعی برای شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری به انجام رسیده که در تعداد بسیار کمی نیز، جانشین‌پروری نقش متغیر وابسته و تأثیرپذیر را ایفا کرده و هر یک نتایج مختلفی را در پی داشته و نبود نظم و ارتباط مشخصی بین آنها، باعث شده مدیران رویکرد مشخصی در مورد اینکه در میان این عوامل گسترده درنهایت کدام یک بیشترین تأثیر را بر جانشین‌پروری دارد، نداشته باشند. لذا تحقیق حاضر از لحاظ نظری و کاربردی دارای اهمیت و ضرورت هست. از لحاظ نظری، همگرایی نتایج این تحقیق با تحقیقات پیشین می‌تواند مؤید پژوهش‌های صورت‌گرفته قبل از خود باشد و همچنین واگرایی نتایج این تحقیق با تحقیقات پیشین نیز می‌تواند به ترمیم خلأهای نظری این حوزه مطالعاتی کمک نماید. از لحاظ کاربردی نیز، نتایج این تحقیق به تفکیک، عوامل مؤثر را شناسایی و در تدوین استراتژی‌های جانشین‌پروری یاری‌رسان و اطلاعات جامعی جهت تصمیم‌گیری در اختیار مدیران سازمان‌ها قرار می‌دهد. بر اساس مطالب فوق، تحقیق حاضر با پاسخ به سؤالات پژوهش که به شرح ذیل مطرح می‌گردد گامی اساسی در جهت رفع خلأهای موجود برمی‌دارد:

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

۲- اندازه اثر هر یک از عوامل تأثیرگذار بر فرایند جانشین‌پروری در سازمان‌ها، به چه میزان است؟

۳- عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در سازمان‌ها کدام‌اند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به «تعیین رهبران آینده» متمرکز گردیده بود، اما امروزه از منظر راهبرد سرمایه‌های انسانی، این مفهوم به‌عنوان فرایندی برای آماده‌کردن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های آینده در تمامی سطوح در نظر گرفته می‌شود. در واقع در این نظریه، جانشین‌پروری برنامه‌ای است که استعداد‌های سازمان برای تصدی پست‌های کلیدی در آینده شناسایی و از طریق برنامه‌های پرورشی و آموزشی با گذر زمان برای اخذ مسئولیت آماده می‌شوند. بی‌شک موفق‌ترین سازمان‌ها در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری سازمان‌هایی هستند که مبتنی بر سرمایه‌گذاری جهت توسعه استعداد‌های داخلی، هیچ‌گونه مشکلی در تأمین سرمایه‌های انسانی در هنگام خروج استعداد‌های فعلی سازمان در آینده نداشته باشند که همین موضوع سبب تغییر واژه «مخزن استعداد» به «رودخانه استعداد» گردیده است (Tayar, allameh & siadat, 2020). سازمان‌ها جهت موفقیت و بقای خود نیازمند ایجاد موقعیت، سیستم و ساختاری هستند که از ظرفیت و تعهد نیروی انسانی کارآمد و شایسته خود بهره ببرند و منجر به ورود ایده‌های جدید به سازمان شوند (Yaghoubi, Dehghani & Omidvar, 2019).

تاکنون مدل‌های متنوعی جهت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها ارائه شده‌اند که از بین آن‌ها می‌توان به مدل خزانه‌های افزایشی، مدل جانشین‌پروری بدون عناوین شغلی، مدل مشترک‌المنافع جانشین‌پروری مدل تسریع خزانه^۱ بایهام و همکاران^۲، مدل کانال رهبری^۳ یا (مسیر ارتقای رهبری) کاران و همکاران^۴، مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای^۵ روزول^۶

1. Acceleration Pool Model

2. Byham et al

3. Leadership Pipeline Model

4. Charan et al

5. The Seven-Pointed Star Model

6. Rothwell

و مدل عملکردی مدیریت جانشین‌پروری کیم^۱ (تلفیقی از سه مدل)^۲ نام برد که در همه آن‌ها می‌توان به تأثیر سبک‌های رهبری اتخاذ شده توسط مدیران در گسترش مدیریت، فرایند و برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان اشاره کرد. (Mirsafian & Kalateh Seifri, 2020: 228). مدل‌ها پیشنهاد می‌کنند عبور از هر مسیر و برنامه‌ای نیازمند آموختن شیوه‌های جدید اداره کردن و رهبری و کنار گذاشتن شیوه‌های قدیمی هست. 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 استفاده می‌کنند.

در تحقیقات گذشته تعاریف متعددی از جانشین‌پروری ارائه شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم: هنری فایول^۳ اولین فردی بود که در سال ۱۹۱۶ میلادی در زمینه مدیریت جانشین‌پروری نظریاتی ارائه داد. وی با ارائه ۱۴ اصل مدیریتی به‌عنوان یک نظریه پرداز مدیریتی در اوایل قرن بیستم، بیان می‌دارد که مدیریت سازمان‌ها در برابر اطمینان از تداوم اشتغال کارکنان مسئول بوده و اگر این نیاز نادیده انگاشته شود منجر به اشتغال پست‌های کلیدی سازمان توسط افراد نامناسب خواهد گردید (Mohammadi Sabet, 2021: 74). (Dmghanian & Farhadinejad, 2021: 74). ات‌وود^۴ (۲۰۲۰) جانشین‌پروری را فرایند مستمر شناسایی جانشینان برای نقش‌های حیاتی یک سازمان و توسعه آن‌ها به‌نحوی که آمادگی انتقال به نقش‌های رهبری مذکور را داشته باشند می‌داند. همچنین خاشعی و همکاران (۲۰۲۰) مدیریت جانشین‌پروری را برنامه‌ای هدفمند و بلندمدت، فرایندی نظام‌مند و رویکردی راهبردی و ساختاریافته که مستلزم شناسایی، توسعه و حفظ استعداد و همچنین شناسایی شکاف بین نیروی کار فعلی و نیروی کار موردنیاز برای آینده به‌وسیله پرکردن شکاف توسعه‌ای بین نیروی کار فعلی و آینده جهت تضمین تداوم رهبری در پست‌های کلیدی است. از نظر اومانس^۵ و همکاران (۲۰۱۹) جانشین‌پروری یک برنامه رسمی ساختارمند جهت تضمین جذب و حفظ افراد و مهارت‌های آنان که سازمان‌ها برای تصدی پست‌های کلیدی حال و آینده و بهینه‌سازی نیازهای راهبردی و آرمان‌های کارکنان

1. Kim

2. Operation of Succession Management

3. Henry Fayol

4. Atwood

5. Umans

خود نیازمند می‌باشند، طراحی گردیده است. ادوسی^۱ (۲۰۱۸) جانشین‌پروری را فرایند شناسایی و توسعه جانشینان بالقوه جهت پست‌های کلیدی سازمان از طریق ارزیابی و آموزش منظم کارکنان جهت جابه‌جایی مدیران، می‌داند. به عقیده نوتال^۲ (۲۰۰۷) جانشین‌پروری برنامه تعمدی برای آماده‌کردن سازمان و کارکنان در جهت پرکردن پست‌های بلا تصدی آینده است.

مرور پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد که عوامل مختلفی بر پیاده‌سازی و اجرای مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها اثرگذار و مورد تاکید قرار گرفته که در ادامه به برخی از آنان اشاره شده است. کولیوند و هزارجریبی (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان جانشین‌پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی ارائه دادند. بر اساس الگوی به‌دست‌آمده که شامل ۵ گام (آماده‌سازی و برنامه‌ریزی اولیه، تعیین خط‌مشی، استعدادیابی و شرایط احراز شغل، توسعه و آموزش جانشینان احتمالی و ارزیابی برنامه) و ۱۹ مؤلفه می‌شد، نتایج نشان داد با به‌کارگیری این گام‌ها سازمان‌ها در اجرای برنامه جانشین‌پروری موفق‌تر خواهند بود. در همین راستا طه‌پوری (۲۰۲۰)، سه متغیر دیگر را در پژوهشی که باهدف بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری و خودکارآمدی کارکنان در سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان انجام دادند معرفی می‌کند. نتایج آزمون فرضیات نشان داد کلیه فرضیات پذیرفته‌شده است که در سه فرضیه اصلی، مدیریت استعداد کارکنان بر جانشین‌پروری کارکنان تأثیری برابر ۰/۴۷۹، مدیریت استعداد بر خودکارآمدی کارکنان تأثیری برابر ۰/۳۹۷ و خودکارآمدی کارکنان بر جانشین‌پروری کارکنان تأثیری برابر ۰/۴۱۳ داشته است. بخشایشی (۲۰۱۸)، طی تحقیقی با عنوان امکان‌سنجی استقرار مدیریت جانشین‌پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی دریافتند شاخص‌های شناسایی شده در شش عامل: ۱- تعیین خط‌مشی در تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین‌پروری ۲- تعیین خط‌مشی در شناسایی پست‌های کلیدی ۳- ارزیابی کاندیداها در تعیین شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی ۴- ارزیابی کاندیداها در شناسایی استعدادها ۵- توسعه کاندیداها در روش‌های خارج از محیط کار/ ضمن خدمت و ۶- ارزیابی کاندیداها در بهزیستی شناسایی شدند. نتایج آزمون نشان داد فقط

1. Oduwusi

2. Nuttall

شاخص‌های تعیین خط‌مشی در تعهد مدیران و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در فرایند / نتیجه در سطح ضعیف استقرار یافته‌اند و امکان استقرار سایر شاخص‌ها در سازمان مربوطه وجود ندارد. در همین راستا طوطیان اصفهانی، مهرآرا، کلانتری (۲۰۱۹)، عواملی که مانع استقرار نظام جانشین‌پروری می‌شود را باهدف بررسی موانع مؤثر بر جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که موانع مؤثر در استقرار نظام جانشین‌پروری به ترتیب شامل موانع ساختاری، رفتاری، سازمانی و مدیریتی می‌شوند. امین، نادری‌خورشیدی و واحد، (۲۰۱۷)، پژوهشی باهدف بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران انجام دادند. یافته‌های حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌ها نشان داد که در وضعیت موجود، "ارزیابی عملکرد فردی"، "بالاترین اولویت" و "ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری"، "پایین‌ترین اولویت" را دارا هستند. در وضعیت مطلوب نیز "پرکردن خلأ پرورشی" بالاترین رتبه و "ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری"، "پایین‌ترین رتبه" را دارند. همانند تحقیق قبل کولیوند و هزارجریبی (۲۰۱۷)، نیز تحقیقی با عنوان طراحی الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی ارائه دادند. نتایج این پژوهش نشان داد الگوی فرماندهان و مدیران ناجا شامل ۶ بعد (قابلیت رهبری، مهارت و توانایی فردی، ساختار سازمانی، مدیریت استعدادیابی، باور دینی و مشارکت جامعه با پلیس) بوده که پس از اعتباریابی الگو و تجزیه و تحلیل یافته‌ها بیانگر تأیید الگوی پژوهش بوده است. درشانی و ویجیراتن (۲۰۱۷)، پژوهشی باهدف بررسی روابط بین برنامه‌های آموزشی، مراکز توسعه با برنامه‌ریزی جانشینی سطح مدیریت میانی ارائه دادند. نتایج نشان داد بین برنامه‌های آموزشی، مراکز توسعه و پشتیبانی سرپرست با برنامه‌ریزی جانشینی سطح مدیریت میانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین ناصحی فر، دهقانپور فراشاه و سنجری (۲۰۱۱)، طی پژوهشی باهدف اندازه‌گیری بلوغ و گستردگی جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ بر اساس شاخص گستردگی مدیریت جانشین‌پروری که دارای ۳ بعد، مدیریت فرایند و مدیریت تغییر، انتخاب جانشین و توسعه جانشین می‌باشد، نتایج حاصله از ورودی داده‌های ۲۳ سازمان زیرمجموعه یکی از وزارتخانه‌های کشور در ۵ سطح اندازه‌گیری گردید که می‌تواند مبنای عمل مدیران و مشاوران توسعه سازمانی قرار گیرد.

با توجه به نتایج تحقیقات گذشته که تلاش شد به مهم‌ترین آنها اشاره شود، عوامل کمی و کیفی متفاوتی به لحاظ تعداد و نوع متغیر، نوع سازمان مورد مطالعه و سال انجام مطالعه شناسایی و مورد مطالعه قرار گرفته است. نتایج بررسی‌های مطالعات پیشین در ارتباط با

پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد علی‌رغم دستیابی به نتایج و عوامل اثرگذار معین بر جانشین‌پروری در هر یک از این پژوهش‌ها تعداد عوامل مشخص و محدودی مورد بررسی قرار گرفته و این امر باعث شده تعمیم‌پذیری نتایج این مطالعات به سایر سازمان‌های دولتی با محدودیت‌هایی مواجه باشد. لذا تحقیق حاضر با استفاده از شیوه‌ای نظام‌مند و علمی به نام فراتحلیل با ارائه نتایج این مطالعات بر اساس شدت اثر هر کدام، محدودیت‌های مذکور را برطرف می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به دلیل به‌کارگیری روش فراتحلیل و باتوجه‌به ماهیت داده‌ها در زمره پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد. فراتحلیل یک روش آماری کمی جهت ترکیب نتایج مجموعه‌ای از پژوهش‌های مستقل است و زمانی به کار می‌رود که مطالعات مورد بررسی کمی باشند و تفاوت آن با دیگر انواع پژوهش‌ها در این است که جامعه آماری آن شامل پژوهش‌های قبل است (Piggot, 2012). محاسبه اندازه اثر برای تحقیقات مجزا در فراتحلیل یکی از موضوعات اصلی این روش می‌باشد که عبارت است از نسبت آزمون معناداری به حجم مطالعه و نشان‌دهنده میزان یا درجه حضور یک پدیده در جامعه است و هر چه اندازه اثر بزرگ‌تر باشد درجه حضور آن هم بیشتر است. برای شاخص شدت اثر کمتر از ۰/۳، میزان کوچک، بین ۰/۳ تا ۰/۵، میزان متوسط و بیشتر از ۰/۵، میزان زیاد در نظر گرفته شده است (Cohen, 1997). جامعه آماری تحقیق، مقالات علمی پژوهشی چاپ‌شده در سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ میلادی (۱۳۹۰ تا ۱۳۹۹ هجری شمسی) در پایگاه‌های معتبر داخلی از قبیل بانک نشریات کشور^۱، نورمگز^۲، مگیران^۳، ایرانداک^۴ و ژورنال‌های نمایه شده در دو پایگاه اطلاعاتی جامع خارجی اسکوپوس^۵ و پایگاه داده اطلاعات علمی تامسون روترز^۶، در حوزه عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی بود. در این راستا با جستجوی کلیدواژه‌های مرتبط با جانشین‌پروری، ۹۵ مقاله

1. SID

2. Noormags

3. Magiran

4. Irandoc

5. Scopus

6. Thomson Reuters

داخلی و خارجی شناسایی که از میان آن‌ها، ۲۷ مقاله قابل استفاده تشخیص داده شدند. بازه زمانی انجام تحقیق سال ۱۴۰۰ و همچنین روش نمونه‌گیری هدفمند است، به این ترتیب مطالعاتی که ملاک‌های ورود به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند شامل موارد زیر بودند.

- پژوهش به صورت کمی انجام شده باشد (این شرط موجب حذف ۱۴ پژوهش شد)
 - در پژوهش، متغیر جانشین‌پروری، 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)
 - در پژوهش، ضریب رگرسیون یا ضریب تأثیر عوامل بر متغیر جانشین‌پروری دقیقاً مشخص باشد (این شرط موجب حذف ۱۵ پژوهش شد)
- روش گردآوری داده‌ها در این تحقیق، کتابخانه‌ای بوده است. بدین معنا که محقق با مراجعه به پایگاه‌های علمی، فیزیکی و الکترونیکی، داده‌های مورد نیاز خود را جمع‌آوری نموده و برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از یک چک‌لیست فراتحلیل استفاده شد. این فرم معادل پرسش‌نامه یا فرم مصاحبه در انواع دیگر تحقیقات است که بر اساس اطلاعات ارائه شده در متن پژوهش تکمیل شد و شامل چهار بخش است: الف) شناسه و عنوان پژوهش، سال انجام پژوهش؛ ب) مشخصات نمونه پژوهش ج) متغیرهای اثرگذار؛ د) شاخص‌های آماری پژوهش. این فرم محقق‌ساز بوده و بر اساس داده‌های مورد نیاز جهت فراتحلیل طراحی شد. به جهت اعتبار درونی تحقیق سعی گردید همه ۲۷ پژوهشی که در نهایت انتخاب شدند، قبل از اینکه وارد فرایند فراتحلیل شوند توسط دو نفر از اساتید رشته آمار مورد بررسی قرار گرفتند تا از اعتبار تجزیه و تحلیل‌های آن‌ها نیز اطمینان حاصل شود. همچنین جهت اطمینان از اعتبار بیرونی فراتحلیل سعی شد از مقالاتی استفاده شود که در مجلات معتبر به چاپ رسیده و در انتخاب نهایی آن‌ها هم از معیارهای مشخصی استفاده گردید. برای اطمینان از پایایی فراتحلیل، سعی گردید در انتخاب مقالات از هرگونه سوگیری اجتناب و تحقیقات انجام شده در خصوص موضوع تحقیق در بازه زمانی مورد نظر، مورد جستجو و شناسایی قرار گیرد. همچنین، تلاش شد در میزان تطابق مقالات با معیارهای مدنظر نیز کاملاً مستقل و بدون سوگیری عمل شود که برای سنجش سوگیری انتشار از روش نمودار کیفی و برای وجود متغیرهای تعدیل‌کننده از آزمون ناهمگونی N

توئیدی استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها و محاسبه اندازه اثر با استفاده از نرم‌افزار جامع فرا تحلیل^۱ (CMA2) انجام گردید (Borenstein et al., 2010).

یافته‌های تحقیق

جدول پیوست یک، آماره‌های مطالعات گردآوری شده برای هر دو مدل با اثرات ثابت و تصادفی، بر اساس نام محقق، سال تحقیق، اندازه نمونه، نوع متغیر، نتایج آماره کران پایین و بالا، آماره معنی داری تی‌ولینو و پی‌ولینو، اندازه اثر را برای هر یک از متغیرهای موجود در هر مطالعه نشان می‌دهد و همان‌طور که مشاهده می‌شود، برای معنی داری یک پیش‌بینی در یک مطالعه انجام شده، باید مقدار آماره تی‌ولینو برای آن متغیر بالای مقدار ۱/۹۶ حاصل شود. از طریق آماره پی‌ولینو نیز می‌توان معنی داری یا رد یک متغیر را تفسیر کرد به این صورت که باید مقدار آماره پی‌ولینو برای آن متغیر کمتر از ۰/۰۵ را به خود اختصاص داده باشد. همان‌طور که از نتایج فوق پیداست، از میان ۵۳ متغیر که از ۲۷ مطالعه گردآوری شده، آن دسته از متغیرهایی که به صورت خانه رنگی نمایش داده شده است، رد و مابقی پذیرفته شده‌اند. از سوی دیگر، در انتهای همان جدول، در دو سطر، مدل با اثرات ثابت و مدل با اثرات تصادفی، با خانه رنگی نمایش داده شده است. اندازه اثر کل برای کلیه عوامل مؤثر بر جانشین پروری که از میان همه مطالعات گردآوری شده استخراج شده است، برای مدل با اثرات ثابت و مدل با اثرات تصادفی به ترتیب برابر با ۰/۵۰۱ و ۰/۷۷۰ است. اندازه تأثیر برای مدل با اثرات ثابت در بازه حد پایین ۰/۴۷۲ و ۰/۵۲۹ قرار دارد که دارای آماره معنی داری پی‌ولینو برابر با ۰/۰۰۰ بوده که پایین‌تر از مقدار ۰/۰۵ است. از سوی دیگر، برای مدل با اثرات تصادفی در بازه بین ۰/۶۱۹ و ۰/۹۲۲ بوده که به دلیل پایین بودن مقدار پی‌ولینو کمتر از ۰/۰۵ این اندازه تأثیر معنی دار است. از سوی دیگر مقدار معنی داری ضدولینو برای پذیرش معنی داری یک اثر، باید مقدار بالای ۱/۹۶ را به خود اختصاص دهد. برای هر دو مدل، مقدار ضد ولینو برای مدل با اثرات ثابت و تصادفی به ترتیب برابر با ۳۳/۹۶۷ و ۹/۹۸۴ بوده که معنی داری و پذیرش اندازه تأثیر کل همه مطالعات را تأیید می‌کند. همچنین برای معنی داری این مقدار اندازه تأثیر، به مقادیر ارائه شده زیرستون‌های تی‌ولینو و پی‌ولینو نگاه می‌اندازیم. همان‌طور که مشاهده می‌شود برای دو سطر ذکر شده، ابتدا برای مدل با اثرات ثابت، مقدار تی‌ولینو و پی‌ولینو برابر با ۳۳/۹۶۸ و ۰/۰۰۰ و برای مدل با اثرات

1. Comprehensive Meta-Analysis

تصادفی به ترتیب برابر با ۹/۹۸۶ و ۰/۰۰۰ می‌باشد. لذا با اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد می‌توانیم ادعا کنیم که در مدل‌های نهایی تصادفی و ثابت، این متغیرها معنی‌دار است.

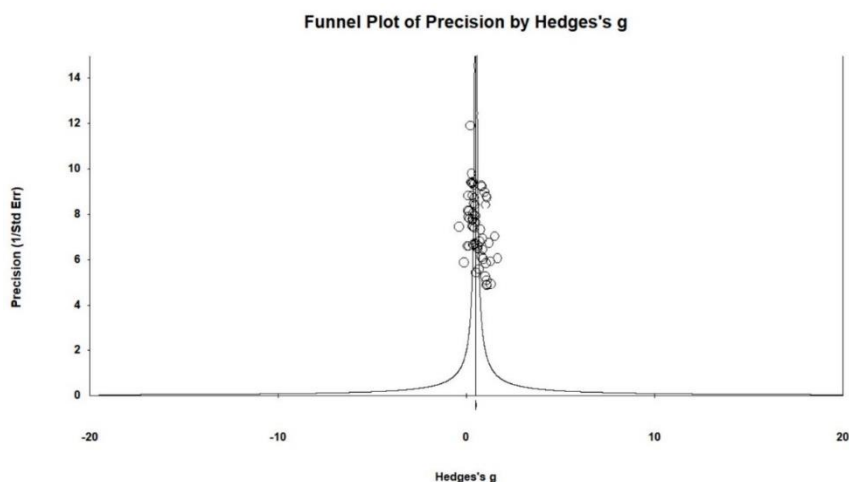
جدول شماره ۱: بخش‌هایی از نمودار انباشت در فراتحلیل با اطلاعاتی در مورد ناهمگنی

Q-statistic	۲۳۲۵/۸۷۲
p-value _q	۰/۰۰۰
I ²	۹۶/۲۵۹
T ²	۰/۴۹۳
Tau(T)	۰/۷۲
Df (Q)	۸۷

در جدول ۱ آماره Q-statistic (همچنین به آماره Cochrane's Q معروف است) به تفاوت جمع مربعات وزن‌ها بین اثرات مشاهده‌شده و میانگین وزن اثرات اشاره دارد و تنها شاخص اندازه‌گیری اختلاف میانگین‌ها می‌باشد. آی اسکورد (I^2)، شاخصی برای اندازه‌گیری نسبت واریانس مشاهده‌شده است که به تفاوت واقعی در اندازه‌های تأثیر اشاره دارد. در پژوهش حاضر، مقدار شاخص I^2 برابر با ۹۶/۲۵۹ درصد است. این یک نسبت بسیار بالا از این شاخص است که پیشنهاد می‌شود مطالعاتی که در این فراتحلیل به کار گرفته شده‌اند را از یک جامعه آماری یکسان و مشابه در نظر نگرفت و با یکدیگر ناهمگن باشند. هر دو شاخص توأ اسکورد (T^2) و توأ (Tau) میزان پراکندگی اندازه‌های تأثیر واقعی بین مطالعات را از حیث شاخص اندازه تأثیر اندازه‌گیری می‌کند. شاخص T^2 برآوردی از واریانس اندازه‌های تأثیر واقعی و تخمینی از انحراف استاندارد توزیع اندازه‌های تأثیر واقعی تحت این فرض است که این اندازه‌های تأثیر واقعی دارای توزیع نرمال می‌باشند است. در پژوهش حاضر از معیار I^2 برای بررسی موضوع ناهمگنی که از سوی استرن و همکاران^۱، (۲۰۱۱) ارائه شده است استفاده می‌کنیم: ۰ تا ۴۰٪ احتمالاً مهم نیست؛ ۳۰ تا ۶۰٪ نمایانگر سطح متوسطی از مسئله ناهمگنی است؛ ۵۰ تا ۹۰٪ ممکن است بیانگر مقدار قابل توجهی از ناهمگنی باشد و در نهایت، ۷۵ تا ۱۰۰٪ بیانگر مقدار قابل توجه و زیادی از سطح ناهمگنی در بین مطالعات است. در پژوهش حاضر، مقدار این شاخص برابر با ۹۷ درصد است که وجود ناهمگنی در پژوهش حاضر را تأیید می‌کند.

^۱. Sterne et al

یکی دیگر از موضوعات مورد توجه در هر فراتحلیلی، ارزیابی سوگیری انتشار است. معمول ترین و ساده ترین روش شناسایی سوگیری انتشار، استفاده از یک نمودار پراکندگی دوبعدی به نام نمودار فائل یا کیفی است. در پژوهش حاضر باتوجه به نمودار ۱ سوگیری انتشار وجود ندارد.



نمودار شماره ۱: نمودار کیفی برای بررسی سوگیری انتشار اندازه تأثیر و خطای استاندارد

اگر در پژوهش سوگیری انتشار نداشته باشیم، آنگاه نمودار کیفی شبیه قیف وارونه خواهد بود طوری که قسمت باریک آن به سمت بالا و قسمت پهن آن به سمت پایین خواهد بود (Rangriz, Sajjadi & Latifi jaliseh, 2018: 132). در ادامه به بررسی آزمون N ایمن به منظور سوگیری انتشار مطالعات گردآوری شده بر اساس آماره ضدولیو، پی ولیو و آلفا می پردازیم.

جدول شماره ۲: خروجی آزمون N ایمن

Classic fail-safe N	مقادیر به دست آمده
Z-value for observed studies	۳۸/۸۸۰۷۷
P-value for observed studies	۰
Alpha	۰/۰۵
Tails	۲
Z for alpha	۱/۹۵۹۹۶
Number of observed studies	۸۸
Std diff in means in observed studies	۰/۵۰۲۰۱

بر اساس نتایج جدول ۲، آزمون N ایمن نشان می‌دهد که مطالعات گردآوری‌شده دارای هیچ‌گونه سوگیری انتشار نیستند. بر اساس آماره ضدولیو، مقدار $38/88$ حاصل‌شده که بالاتر از مقدار $1/96$ بوده و این آزمون را تأیید می‌کند. همچنین مقدار پی‌ولیو برابر با مقدار صفر حاصل‌شده که پایین‌تر از مقدار $0/05$ بوده و این آزمون را تأیید می‌کند. هر دو آزمون دو دنباله بوده و مقدار آلفا برابر با $0/05$ حاصل‌شده است. از سوی دیگر، مقدار آماره ضد برای آلفا برابر با $1/96$ بوده که با گرد کردن قابل‌قبول است. همچنین تفاوت انحراف استاندارد میانگین‌ها برای مطالعات گردآوری‌شده برابر با مقدار $0/502$ بوده که عدد قابل قبول و بزرگی است.

نتایج آزمون کوکران و شاخص I^2 برای تمامی فرضیه‌ها نشان‌دهنده ناهمگون بودن اندازه اثرات است و از این رو باید با استفاده از مدل اثرات تصادفی اقدام به بررسی فرضیه‌های پژوهش نمود که در جدول ۳ آورده شده است.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون معناداری اندازه اثر هر فرضیه

رد	نتیجه	سطح معناداری	آماره Z	فاصله اطمینان		اندازه اثر	$\frac{I^2}{\%}$	نام پارامتر	رد
				حد بالا	حد پایین				
رد		0/394	-0/852	1/224	-0/483	0/371	5	تعهد	1
تأیید		0/000	4/428	-0/745	0/288	0/517	2	توانایی و مهارت‌های فردی	2
تأیید		0/007	2/721	-0/706	0/115	0/410	1	ارزیابی الزامات کار فعلی (شرایط احراز شغل)	3
رد		0/068	1/828	2/879	-0/100	1/389	4	ارزیابی عملکرد	4
تأیید		0/000	3/742	-0/672	0/210	0/441	4	ارزیابی الزامات کار آتی	5
رد		0/294	1/050	1/080	-0/327	0/377	6	استعدادیابی	6
تأیید		0/012	2/515	-0/672	0/083	0/378	1	پرو کردن خلأهای پرورشی	7
تأیید		0/000	3/547	3/375	0/973	2/174	6	آماده‌سازی و برنامه‌ریزی	8
تأیید		0/000	3/779	1/030	0/327	0/679	1	باورهای دینی	9
رد		0/409	-0/826	0/542	-1/322	-0/395	3	تعیین خط‌مشی	10
رد		0/679	0/414	0/632	-0/412	0/110	6	توسعه و آموزش جانشینان	11
تأیید		0/000	3/980	-0/902	0/307	0/604	1	موانع ساختاری	12
تأیید		0/001	3/191	-0/770	0/184	0/477	1	موانع رفتاری	13
تأیید		0/002	3/127	-0/759	0/174	0/467	1	موانع سازمانی	14
تأیید		0/002	3/081	-0/752	0/167	0/459	1	موانع مدیریتی	15
تأیید		0/011	2/553	4/126	0/542	2/334	3	مدیریت‌تغییر و مدیریت‌فرایند	16
تأیید		0/000	3/838	-0/689	0/223	0/456	1	انتخاب جانشین	17

۱۸	ارزیابی کاندیداها	۱	۰/۴۲۶	۰/۱۸۰	۰/۶۷۱	۳/۳۹۷	۰/۰۰۱	تأیید
۱۹	قابلیت رهبری	۱	۰/۶۷۹	۰/۳۲۷	۱/۰۸۳	۳/۷۷۹	۰/۰۰۰	تأیید
۲۰	سبک تصمیم‌گیری عقلایی	۱	۱/۰۵۱	۰/۷۱۵	۱/۳۸۶	۶/۱۳۸	۰/۰۰۰	تأیید
۲۱	سبک تصمیم‌گیری شهودی	۱	۰/۰۴۵	-۰/۲۵۲	-۰/۳۴۲	۰/۲۹۸	۰/۷۶۶	رد
۲۲	سبک تصمیم‌گیری وابسته	۱	۰/۱۲۲	-۰/۱۷۵	-۰/۴۲۰	۰/۸۰۶	۰/۴۲۰	رد
۲۳	سبک تصمیم‌گیری آنی	۱	۰/۸۱۴	۰/۴۹۴	۱/۱۳۵	۴/۹۷۹	۰/۰۰۰	تأیید
۲۴	سبک تصمیم‌گیری اجتنابی	۱	۰/۸۹۴	۰/۵۶۸	۱/۲۱۹	۵/۳۸۵	۰/۰۰۰	تأیید
۲۵	شایستگی مدیران	۲	۱/۰۷۶	۰/۸۸۴	۱/۲۶۸	۱۰/۹۷۱	۰/۰۰۰	تأیید
۲۶	مدیریت دانش	۲	۱/۰۹۰	-۰/۲۲۷	۲/۴۰۶	۱/۶۲۳	۰/۱۰۵	رد
۲۷	یادگیری سازمانی	۲	۰/۲۹۰	-۰/۱۰۱	-۰/۶۸۱	۱/۴۵۳	۰/۱۴۶	رد
۲۸	ساختار	۲	۴/۹۹۳	-۲/۳۳۵	۱۲/۳۲۱	۱/۳۳۶	۰/۱۸۲	رد
۲۹	گزینش و استخدام	۲	۲/۸۰۴	-۲/۱۳۸	۷/۷۴۵	۱/۱۱۲	۰/۲۶۶	رد
۳۰	انتصاب و ارتقاء	۲	۰/۹۸۵	-۰/۳۲۴	۲/۲۹۴	۱/۴۷۴	۰/۱۴۰	رد
۳۱	انگیزشی	۱	۱/۰۳۲	۰/۷۹۹	۱/۲۶۵	۸/۶۷۶	۰/۰۰۰	تأیید
۳۲	فرهنگ	۲	۰/۷۱۷	۰/۰۳۵	۱/۳۹۸	۲/۰۶۱	۰/۰۳۹	تأیید
۳۳	امنیت	۱	۰/۳۲۳	۰/۱۱۳	۰/۵۳۲	۳/۰۱۷	۰/۰۰۳	تأیید
۳۴	اخلاق حرفه‌ای	۱	۱/۲۸۳	۰/۹۵۲	۱/۶۱۴	۷/۵۹۸	۰/۰۰۰	تأیید
۳۵	عوامل روانی اجتماعی	۱	۰/۸۷۹	۰/۵۷۵	۱/۱۸۳	۵/۶۶۷	۰/۰۰۰	تأیید
۳۶	آینده‌نگری	۱	۰/۸۲۸	۰/۶۱۵	۱/۰۴۰	۷/۶۳۰	۰/۰۰۰	تأیید
۳۷	جامعیت	۱	۰/۹۷۶	۰/۷۵۷	۱/۱۹۴	۸/۷۴۹	۰/۰۰۰	تأیید
۳۸	عدالت	۱	۱/۰۷۳	۰/۸۵۰	۱/۲۹۶	۹/۴۳۱	۰/۰۰۰	تأیید
۳۹	انعطاف‌پذیری	۱	۰/۸۰۳	۰/۵۹۲	۱/۰۱۵	۷/۴۴۰	۰/۰۰۰	تأیید
۴۰	مدیریت مسیر شغلی	۱	۱/۷۹۱	۱/۳۳۶	۲/۲۴۶	۷/۷۱۸	۰/۰۰۰	تأیید
۴۱	مدیریت مثبت‌گرا	۱	۰/۴۲۵	۰/۱۳۱	-۰/۶۹۰	۳/۱۵۲	۰/۰۰۲	تأیید
۴۲	خودکارآمدی	۱	۰/۳۶۰	۰/۰۹۷	-۰/۶۲۳	۲/۶۸۲	۰/۰۰۷	تأیید
۴۳	اعتماد سازمانی	۱	۰/۳۶۴	۰/۱۰۱	-۰/۶۲۷	۲/۷۱۴	۰/۰۰۷	تأیید
۴۴	رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها	۱	۰/۳۲۲	۰/۰۷۰	-۰/۵۷۴	۲/۵۰۶	۰/۰۱۲	تأیید
۴۵	ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی	۱	۰/۳۵۲	۰/۰۹۹	-۰/۶۰۴	۲/۷۳۰	۰/۰۰۶	تأیید
۴۶	همسویی راهبردی و تحلیل نیازها	۱	۰/۵۰۵	۰/۲۴۹	-۰/۷۶۲	۳/۸۵۹	۰/۰۰۰	تأیید
۴۷	رهبری تحول‌گرا	۱	۰/۲۲۷	۰/۰۶۲	-۰/۳۹۱	۲/۶۹۸	۰/۰۰۷	تأیید
۴۸	قصد جانشینی نسلی	۱	۱/۰۸۸	۰/۶۸۶	۱/۴۹۰	۵/۳۰۳	۰/۰۰۰	تأیید
۴۹	رفتار رهبری ملاحظه‌گر	۱	-۰/۳۸۱	-۰/۶۴۴	-۰/۱۱۷	-۲/۸۳۲	۰/۰۰۵	تأیید
۵۰	رفتار رهبری ساختارمند	۱	۰/۳۳۷	۰/۰۷۵	۰/۶۰۰	۲/۰۵۲	۰/۰۱۲	تأیید
۵۱	زمینه فعال‌ساز	۱	۰/۷۱۶	۰/۴۲۸	۱/۰۰۵	۴/۸۶۸	۰/۰۰۰	تأیید
۵۲	مدیریت ریسک	۱	۰/۲۸۱	۰/۰۸۱	-۰/۴۸۱	۲/۷۵۰	۰/۰۰۶	تأیید
۵۳	حمایت سرپرست	۱	۰/۷۵۷	۰/۴۸۹	-۰/۲۴۱	۵/۵۴۱	۰/۰۰۰	تأیید

نتایج جدول ۳، معنی‌داری اندازه تأثیر هر متغیر را بر اساس آماره t-value و P-value نشان می‌دهد.

جدول ۴ تمامی عوامل اثرگذار بر موضوع را که مورد تأیید قرار گرفتند بر اساس شدت تأثیرشان نشان می‌دهد. گروه اول، بزرگ با شدت تأثیر بیشتر از ۰/۵ و گروه دوم، متوسط با شدت تأثیر بین ۰/۳ تا ۰/۵ و گروه سوم، کوچک با شدت تأثیر کمتر از ۰/۳ است.

جدول شماره ۴: عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین‌پروری

توانایی و مهارت‌های فردی، ارزشیابی عملکرد، برنامه‌ریزی و آماده‌سازی، باورهای دینی، موانع ساختاری، مدیریت‌تغییر و مدیریت‌فرایند، قابلیت رهبری، روش انتخاب عقلانی، روش انتخاب آبی، روش انتخاب اجتنابی، شایستگی مدیران، مدیریت دانش، ساختار، گزینش و استخدام، انتصاب و ارتقاء، انگیزشی، فرهنگ، اخلاق حرفه‌ای، عوامل روانی اجتماعی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت، انعطاف‌پذیری، مدیریت مسیر شغلی، تحلیل نیازها و همسویی راهبردی، قصد جانشینی نسلی، زمینه فعال‌ساز، حمایت سرپرست	گروه ۱
تعهد، ارزشیابی الزامات کارفعلی (شرایط احراز شغل)، ارزشیابی الزامات کارآبی، استعدادیابی، پرکردن خلأهای پرورشی، موانع رفتاری، موانع سازمانی، موانع مدیریتی، انتخاب جانشین، ارزشیابی نامزدها، امنیت، مدیریت مثبت‌گرا، خودکارآمدی، اعتماد سازمانی، توسعه جانشینان و نامزدها، شبکه‌سازی راهبردی و ارتباطات، رفتار رهبری ساختارمند	گروه ۲
آموزش و توسعه جانشینان، روش تصمیم‌گیری شهودی، روش تصمیم‌گیری وابسته، یادگیری سازمانی، رهبری تحول‌گرا، مدیریت‌ریسک	گروه ۳

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های حاصله، به سؤالات تحقیق به طور مشخص پاسخ داده می‌شود: سؤال اول تحقیق بدین‌گونه مطرح شده بود که «در تحقیقات مربوط به عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در سازمان‌ها چه متغیرهایی مورد مطالعه قرار گرفته است؟». مطابق با جدول پیوست یک، ۵۳ متغیر استخراج شد و در ادامه به‌عنوان متغیرهای تأثیرگذار بر جانشین‌پروری در سازمان‌ها شناسایی و تجزیه و تحلیل شدند. سؤال دوم تحقیق بدین‌گونه مطرح شده بود که «اندازه اثر روش‌های آماری در پژوهش مربوط به عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در سازمان‌ها به چه میزان است؟» به استناد یافته‌های تحقیق که فاصله اطمینان پیش‌بین برای مدل با اثرات ثابت و تصادفی ارائه شده است، اندازه اثر همه متغیرهای شناسایی شده بر روی جانشین‌پروری با استفاده از نرم‌افزار جامع فراتحلیل به‌دست آمد و در جدول ۳ نمایش داده شد. سؤال سوم تحقیق بدین‌گونه مطرح شده بود که «عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در سازمان‌ها کدام اند؟». باتوجه به یافته‌های جدول پیوست یک، ۵۳ متغیر استخراج شد.

سپس بر اساس دو آماره Z و p-value، معنی‌داری اندازه تأثیر متغیرها ارزیابی گردید. بر اساس این نتایج، ۴۱ متغیر تأیید و پذیرش شد و از این میان ۱۲ متغیر تأیید نگردید و مقدار آماره آن‌ها کمتر از ۱/۹۶ حاصل شد.

تحقیقات گذشته بر اساس روش‌شناسی، جوامع آماری و طی سال‌های مختلف انجام شده‌اند که با توجه به این دلایل، ضرورت تجمیع و یکپارچگی نتایج مطالعات پیشین وجود داشت. در پژوهش حاضر با روش فراتحلیل به طور جامع عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار گرفت، در حالی که پیش‌ازین کار جامعی در این زمینه صورت نگرفته و این یکی از جنبه‌های نوآورانه پژوهش حاضر است. همچنین با اندازه‌گیری و مقایسه اندازه اثر اکثر متغیرهای اثرگذار بر موضوع در تحقیقات گذشته، مهم‌ترین و اثرگذارترین عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین‌پروری بر اساس معیارهای ورودی خاص در این تحقیق پذیرش و شناسایی شده است. در نتیجه نتایج پژوهش حاضر به اکثر سازمان‌های دولتی قابل تعمیم است که یکی از مهم‌ترین دستاوردهای این تحقیق است. پژوهش حاضر به جهت هم‌راستایی و همخوانی نسبت به سایر تحقیقات مرتبط با موضوع، موجب سهولت دسترسی سایر محققین و سازمان‌ها در استفاده از عوامل و نتایج تحقیقات گذشته است. بر اساس یافته‌های به دست آمده به وسیله شناسایی و تعیین عوامل مورد تأیید اثرگذار بر مدیریت جانشین‌پروری از نظر معناداری، نتایج این تحقیق با بخشی از یافته‌ها و تحقیقات ناصحی‌فر و همکاران (۲۰۱۱)، بخشایشی (۲۰۱۸)، امین و همکاران (۲۰۱۷)، کولیوند و همکاران (۲۰۱۸)، طهوری (۲۰۲۰)، فقیهی و ذاکری (۲۰۱۴)، مهدی بیگی و همکاران (۲۰۱۸)، قلی‌پور و هاشمی (۲۰۱۵)، اومانس و همکاران (۲۰۱۹)، کریمی و همکاران (۲۰۱۸)، محمدی و همکاران (۲۰۱۷)، رزقی‌شیرسوار و فخرادخانی (۲۰۱۷)، احمدی‌بالادهی و صالحی (۲۰۱۶)، عباسی و همکاران (۲۰۱۷)، بذرافشان و همکاران (۲۰۱۸)، درشانی و ویجیراتن (۲۰۱۷)، اوربان و نونکلوا^۱ (۲۰۲۰)، کولیوند و همکاران (۲۰۱۷)، طوطیان‌اصفهانی و همکاران (۲۰۱۹)، سلطانی و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستا و همخوانی دارد که در ادامه مهم‌ترین و تأثیرگذارترین آنان مورد مقایسه با سایر تحقیقات قرار می‌گیرد. از بین عوامل تأثیرگذار بر مدیریت جانشین‌پروری عامل مدیریت‌تغییر و مدیریت‌فرایند (۲/۳۳۴) با بیشترین میزان تأثیرگذاری مورد تأیید قرار گرفت که این عامل

^۱. Urban & Nonkwelo

در مطالعه مهرجو و عظیم‌خدایاری (۲۰۱۶) به نقل از بخشایشی (۲۰۱۸)، نشان می‌دهد که بین این عامل با تعهدسازمانی در بین کارکنان شرکت‌های بیمه‌ای رابطه معنی‌داری وجود داشته است اما در تحقیق بخشایشی (۲۰۱۸) با ارزیابی سیستم مدیریت تغییر و مدیریت فرایند در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی در سطح چندان بالایی جهت استقرار قرار نگرفت. عامل مهم دیگر آماده‌سازی و برنامه‌ریزی (۲/۱۷۴) می‌باشد و به‌عنوان دومین عامل تأثیرگذار شناسایی گردید. این عامل در تحقیق کولیوند و هزارجریبی (۲۰۱۸) نیز از مهم‌ترین مؤلفه‌ها بوده و به‌عنوان گام نخست جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری در ناجا از آن استفاده شد. سومین عامل مدیریت مسیر شغلی (۱/۷۹۱) است که بر جانشین‌پروری تأثیر بسزایی دارد. این عامل در تحقیق مهدی‌بیگی و همکاران (۲۰۱۷) بررسی و نتایج نشان داد بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و با ضریب ۵۱٪ به‌عنوان بالاترین عامل تبیین‌کننده جانشین‌پروری شناخته شد.

در ادامه به سازمان‌هایی که قصد دارند از مدیریت جانشین‌پروری به نحو مطلوب استفاده کنند، پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌گردد.

- مدیران سازمان‌ها جهت استقرار مدیریت جانشین‌پروری می‌توانند ابتدا به‌وسیله مهم‌ترین عامل اثرگذار تحقیق، یعنی عامل مدیریت تغییر و فرایند با انجام مرتبط ساختن مدیریت جانشین‌پروری با راهبرد سازمان و همچنین از طریق عامل دوم، آماده‌سازی و برنامه‌ریزی با ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت‌گر، شایسته‌سالاری، محاسبه هزینه و منفعت، شناسایی کارکنان مستعد با مهارت‌های ویژه و اختصاص شغل‌های متناسب با توانایی آنها و در ادامه با استفاده از عامل مدیریت مسیر شغلی و سایر عوامل مهم تأثیرگذار بر موضوع با انجام کسب اطلاعات از کارکنان و مدیران، ایجاد انگیزه در بین کارکنان مستعد، تلاش در جهت متبلور نمودن استعدادها و خلاقیت آنها و تکمیل نمودن پست‌های بالاتر تخصصی به‌درستی اقدام نمایند.

- با شناخت این عوامل، به‌خصوص پرتکرارترین و مؤثرترین آنها زمینه لازم برای تصمیم‌گیری مؤثر و اعمال راهبردهای مناسب تسهیل و می‌توانند در آینده وضعیت خود را با سازمان‌های مشابه در سطح ملی و بین‌المللی مورد مقایسه قرار داده و به‌طور مستمر به بهبود آن بپردازند.

- هماهنگی بین استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری با دیگر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی و اجرای آن به وسیله پیاده‌سازی، انعطاف و اصلاح شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین‌پروری در سازمان.

همچنین بر اساس نتایج پژوهش حاضر، به پژوهشگران آتی پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

- سایر محققین می‌توانند با استفاده از عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری، امکان سنجی افزودن متغیرهای دیگری به این پژوهش را مورد بررسی قرار دهند و به شناسایی، بررسی و تحلیل عوامل مداخله‌گر و متغیرهای تعدیل‌کننده و میانجی، تأثیرات و پیامدهای آن نیز بپردازند و نتایج حاصل از این پژوهش در تحقیقات آتی را کامل‌تر کنند. این کار علاوه بر بدیع بودن، پیامدهای علمی و کاربردی زیادی خواهد داشت و کمک می‌کند تا در یک فرایند تکاملی، الگویی ارزشمند در حوزه عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مهیا شود.

- در پژوهش‌های آتی می‌توان از روش‌های دیگری مانند دلفی، تحلیل محتوا، تحلیل تم و ... برای فاز مدل‌سازی استفاده کنند و به علت اینکه نتایج حاصل از پژوهش حاضر با بررسی مطالعات کمی به دست آمده احتمال دارد همه واقعات را درباره عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین‌پروری نمایان نسازد. بنابراین تحلیل کیفی با روش فراترکیب در مورد موضوع جانشین‌پروری و مقایسه نتایج حاصل با پژوهش حاضر اطلاعات عمیق‌تری از بحث جانشین‌پروری در اختیار تصمیم‌گیران می‌گذارد. از این طریق، یکی از محدودیت‌های روش فراتحلیل که فقدان حضور محقق در میان خبرگان و جامعه آماری است، به نوعی تعدیل می‌شود.

منابع فارسی

آذر، خدیجه؛ سلیمانی، توران. (۱۳۹۶). بررسی وضعیت برنامه جانشین‌پروری مدیران دانشگاه، مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، *مجله علمی پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۰(۶)، ۵۱۶-۵۲۵.

احمدی بالادهی، سیدمهدی؛ صالحی، محمد. (۱۳۹۵). جانشین‌پروری و ارتباط آن با سبک رهبری فرماندهان و مدیران، *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۳۹۵(۳۵)، ۷۱-۱۰۲.

امین، فرشته؛ نادری خورشیدی، علیرضا؛ واحد، عزیزاله. (۱۳۹۶). بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، ۹(۳)،

- امین بیدختی، علی‌اکبر؛ نعمتی، محمدعلی؛ کریمی، فروزان. (۱۳۹۲). نقش تعدیل‌کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین‌پروری (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منتخب تهران)، *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۵ (۱۰)، ۳۵-۵۸.
- بخشایشی، فاطمه. (۱۳۹۷). امکان سنجی استقرار مدیریت جانشین‌پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی، *مجله پژوهش در هنر و علوم انسانی*، ۳ (۳)، ۷۳-۸۷.
- برزگر، کیوان؛ روشن، سیدعلیقلی؛ بیژن، محسن؛ شهریار، ملیحه؛ یعقوبی، محسن. (۱۴۰۰). چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه به روش تحلیل مضمون (مورد مطالعه: سازمان‌های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان)، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳ (۱)، ۳۷-۷۲.
- برزگر، کیوان؛ روشن، سیدعلیقلی؛ یعقوبی، محسن. (۱۳۹۸). طراحی الگوی سیستم مدیریت استعداد با رویکرد ترکیبی در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۱ (۴)، ۲۶۴-۲۳۹.
- بذرافشان، عباس‌علی؛ شهاخت، نادر؛ اکبرپور، مریم؛ علی‌محمدی، سعیده. (۱۳۹۷). تعیین نقش واسطه‌ای اخلاق حرفه‌ای در رابطه بین سیستم اطلاعات مدیریت و جانشین‌پروری در سازمان‌ها، *فصلنامه فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی*، ۸ (۳)، ۹۱-۱۱۴.
- تورانی، حیدر؛ صادقی، زینب؛ نامدارحاجی‌آقا، سیدمهدی. (۱۳۹۷). تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری با نقش میانجی تعهد سازمانی، *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۶ (۳)، ۷۹-۵۷.
- خاشعی، وحید؛ محمدی دینانی، مریم؛ دهقانان، حامد؛ سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۹۸). شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین‌پروری، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱۱ (۴)، ۱۵۳-۱۸۵.
- رزقی شیرسوار، هادی؛ فخرادخانی، فریبا. (۱۳۹۶). تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه علامه طباطبایی، *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۴ (۱۳)، ۷۵-۸۳.
- رنگریز، حسن؛ سجاد، عاطفه؛ لطیفی جلیسه، سلیمه. (۱۳۹۷). عوامل موثر بر دل‌بستگی شغلی کارکنان با رویکرد فراتحلیل، *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۰ (۳۷)، ۱۱۷-۱۴۶.
- روشن، سیدعلیقلی؛ برزگر، کیوان؛ یعقوبی، محسن. (۱۳۹۹). طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳ (۴۷)، ۱۶۱-۱۸۸.
- داودی، سیدعلی؛ یعقوبی، نورمحمد؛ ایمانی، عبدالمجید. (۱۳۹۶). الگوی جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۰ (۳۸)، ۲۵۱-۲۷۶.
- فقیهی، ابوالحسن؛ ذاکری، محمد. (۱۳۹۳). آسیب شناسی استقرار جانشین‌پروری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران، *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، ۵ (۱۵ و ۱۶)، ۱۵-۲۴.

- فراهانی، صادق؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ تقوی‌فرد، محمدتقی؛ رنگریز، حسن. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۵۰)، ۹۳-۱۱۶.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ هاشمی، محمد. (۱۳۹۴). تبیین تاثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۲)، ۲۵-۵۲.
- کریمی، مریم؛ حیدرینژاد، صدیقه؛ مهرعلیزاده، یدالله. (۱۳۹۹). تدوین الگوی مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر مدیریت دانش در وزرات ورزش و جوانان براساس نظریه داده بنیاد، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۶۱)، ۵۹-۸۴.
- کریمی، عبدالله؛ تیموری، هادی؛ شاهین، آرش؛ شائمی برزکی، علی. (۱۳۹۷). طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶(۲)، ۹۵-۱۰۸.
- کولیوند، علیرضا؛ هزار جریبی، جعفر. (۱۳۹۷). جانشین‌پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۶(۳)، ۳۱-۵۵.
- کولیوند، علیرضا؛ هزار جریبی، جعفر؛ سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۹۶). طراحی الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۵(۳)، ۷۸-۵۱.
- سلطانی، محمدرضا؛ ناظمی، مهدی؛ طلائی، محمدحسین؛ قویدل، علی‌رضا. (۱۳۹۶). طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۹(۳)، ۲۶-۱.
- طوطیان‌اصفهانی، صدیقه؛ مهرآرا، اسداله؛ کلانتری، رزیتا. (۱۳۹۸). بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۱(۱)، ۱۰۰-۷۵.
- طوطیان، صدیقه؛ اصغری، حرمت؛ رستمی، مهدی. (۱۳۹۹). ارائه مدل موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا، فصلنامه پژوهش‌های دانش‌انتظامی، ۲۲(۲)، ۱۹۸-۱۷۳.
- طهوری، علیرضا. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری و خودکارآمدی کارکنان در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان همدان، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۴(۳۹)، ۴۰-۲۲.
- طیار، شاهین؛ علامه، سیدمحسن؛ سیادت، سیدعلی. (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران، فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهشنامه بیمه، ۱۳۰(۲)، ۳۵-۹۹.
- عباسی، ستاره؛ شیر، اردشیر؛ تابان، محمد. (۱۳۹۶). شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی، مجله مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۶(۲)، ۲۳۶-۲۱۷.
- عربشاهی، توتان. (۱۳۹۶). بررسی ارزیابی کاندیداها بر جانشین‌پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران، ماهنامه تخصصی شباک، ۳(۱)، ۱۲۰-۱۰۹.

- محمدی ثابت، ناهید؛ دامغانیان، حسین؛ فرهادی‌نژاد، محسن. (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای معرفی مؤلفه های درونی خودمدیریتی کارکنان، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱۳ (۲)، ۷۳-۱۰۵.
- محمدی، مرتضی؛ اسمعیلی، محمدرضا؛ سجادی‌هزازه، سیدحمید. (۱۳۹۶). تحلیل ساختاری میانجی‌گری شایستگی‌های مدیران ورزشی ناجا بر مدیریت دانش و جانشین‌پروری، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۵ (۴)، ۴۸-۲۵.
- مهدی بیگی، نجمه؛ یعقوبی، اسماعیل؛ سیدالحسینی، سید مسلم. (۱۳۹۶). مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری: تبیین نقش تعدیل‌گری فرهنگ مربی‌گری، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰ (۳۸)، ۱۷۰-۱۴۵.
- میرصفیان، حمید رضا؛ کلاته سفیری، معصومه. (۱۳۹۹). نقش پیاده‌سازی مدیریت مثبت گرا در گسترش فرایندهای جانشین‌پروری با توجه به اثر خودکارآمدی شغلی و اعتماد سازمانی در سازمان های ورزشی استان اصفهان، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲ (۵۹)، ۲۵۰-۲۲۷.
- ناصحی‌فر، وحید؛ دهقان‌پور فراشاه، علی؛ سنجر، احمدرضا. (۱۳۹۰). ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه‌گیری گستردگی مدیریت جانشین‌پروری بر اساس طبقه‌بندی بهترین تجارب، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۵ (۳)، ۲۰۹-۱۹۱.
- یعقوبی، نورمحمد؛ دهقانی، مسعود؛ امیدوار، ملیحه. (۱۳۹۸). آرایه الگوی چابکی در دانشگاه کارآفرین با رویکرد مدیریت دانش، پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۲ (۴۳)، ۱۸۵-۲۰۴.

References:

- Abbasi, S; Shiri, A; & Taban, M. (2017). Identifying the Challenges of Succession in the University Environment, *Management at the Islamic University*, 6 (2): 236-217. (In Persian)
- 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.
- Ahmadi Baladehi, M. , Salehi, M. (2016). Succession Planning and its Relationship with Leadership Style of Commanders and Managers. *Supervision & Inspection*, 1395(35), 71-102. (In Persian)
- Amin, F; Naderi Khorshidi, A; & Vahed, A. (2017). Investigating the succession model of Iran Water Resources Management Company, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research, Imam Hossein University*, 9 (3): 22-1. (In Persian)
- 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).
- Atwood, C. (2020). *Succession planning basics*. American Society for Training and Development.

- 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): 109-120. (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)
- 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)
- 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. (2020). Designing Talent Management System Template Via Mixed Method in Gas Company of Sistan & Baluchestan Province. *Human Resource Management in the Oil Industry*, 11 (44): 239-264. (In Persian)
- Bazrafshan, A. A; Shahamate, N; Akbarpour, M; & Ali Mohammadi, S. (2018). Determining the mediating role of professional ethics in the relationship between management information system and succession in organizations, *Quarterly Journal of Information and Communication Technology in Educational Sciences*, 8 (3): 114-91. (In Persian)
- Borenstein, M. , Hedges, L. V. , Higgins, J. P. , & Rothstein, H. R. (2010). A basic introduction to fixed-effect and random-effects models for meta-analysis. *Research synthesis methods*, 1(2), 97-111.
- 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.
- 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.
- Davoodi, S. A; Yaghoubi, NM; Imani, A. M. (2017). Comprehensive model of talent identification and succession cultivation in the higher education system of Sistan and Baluchestan province, *Public Management Research*, 10 (38): 251-276. (In Persian)
- Faqihi, A. H; & Zakeri, M. (2014). Pathology of Establishment of Deputy Succession Management in Iranian Government Organizations, *Quarterly Journal of Public Management Mission*, 5 (15 and 16): 24-15. (In Persian)

- Farahani, S; Ghorbanizadeh, V; Taqvi Fard, M. T; Rangriz, H. (2020). Competency model of human resource managers in Iran's top universities, *Public Management Researches*, 13 (50): 16-193. (In Persian)
- Gholipor, R. ; Hashemi, M. (2015). The Effect of Mentoring on Succession Planning: Focusing on Individual Development Plan. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(2): 25-52. (In Persian)
- Karimi, M. , Heydari Nejad, S. , & Mehrali Zadeh, Y. (2020). Developing the Succession Management Pattern Based on Knowledge Management in the Ministry of Sport and Youth: Based on Grounded Theory. *Sport Management Studies*, 12 (61): 59-84. (In Persian)
- Karimi, A; Teymouri, H; Shahin, A; & Shaimi Barzaki, A. (2018). Designing a Merit-Based Performance Evaluation System with a Succession Management Approach, *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, 6 (2): 108-95. (In Persian)
- Khashei, V. , Mohammadi dayani, M. , Dehghanan, H. , Seyed Naghavi, M. (2020). Identifying Exclusion and Inclusion Criteria in the Analysis of Discourse on Substitution by the Managers of a Governmental Organization. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(4), 153-185. (In Persian)
- Ku Ishak, A. , & Mustafa Kamil, B. A. (2016). Succession planning at higher education institutions: leadership style, career development and knowledge management practices as its predictors. *International Review of Management and Marketing*, 6(S7), 214-220.
- Kolivand, A; & Hezar Jaribi, J. (2018). Replacement of managers with emphasis on talent identification and competence, *Quarterly Journal of Resource Management in Law Enforcement*, 6 (3): 55-31. (In Persian)
- Kolivand, A; Hezar Jaribi, J; & Seyed Naqvi, M. A. (2017). Designing a Succession Model for NAJA Commanders and Managers, *Quarterly Journal of Resource Management in the Police Force*, 5 (3): 78-51. (In Persian)
- Luan, C. J. , Chen, Y. Y. , Huang, H. Y. , & Wang, K. S. (2018). CEO succession decision in family businesses—A corporate governance perspective. *Asia Pacific Management Review*, 23(2), 130-136.
- Mehdibeigi, N. , Yaghoubi, E. , Seyedalhoseni, S. (2018). Career path Managment and Succession: To Explain the Moderating role of Coaching Culture. *Public Management Researches*, 10(38), 145-170. (In Persian)
- Mohammadi, M; Ismaili, M. R; & Sajjadi Hazaveh, S. H. (2017). Structural Analysis of Mediation of NAJA Sports Managers' Competencies on Knowledge Management and Substitution Management, *Quarterly Journal of Resource Management in Law Enforcement*, 5 (4): 48-25. (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)
- Mirsafian, H. R; & Kalateh Safiri, M. (2020). The Role of Implementing Positive Management in the Development of Replacement Processes Considering the Effect of Job Self-Efficacy and Organizational Trust in Sports Organizations of Isfahan Province, *Journal of Sports Management Studies*, 12 (59): 250-227. (In Persian)
- Mihaylov, G; & Zurbruegg, R. (2020). The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses, *International Journal of Managerial Finance*, 17(3): 437-454.
- 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). Construction and validation of a measure to measure the extent of succession management based on the classification of best practices, *Management Research in Iran*, 15 (3): 209-191. (In Persian)
- Nuttall, I. , Falkner, T. , & Roberts, V. (2007). Succession planning: whatever you call it, do it. *Do It, AACRAO, Boston, Massachusetts, University of Minnesota*.
- Pigott, T. (2012). *Advances in Meta - Analysis*. New York, Springer.
- Porfírio, J. A. , Felício, J. A. , & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257.
- Oduwusi, O. , (2018), Succession Planning as a Key to Effective Managerial Transition Process in Corporate Organization, *American Journal of Management Science and Engineering*, 3(1),1-6.
- Rangriz, H; Sajjadi, A; Latifi jaliseh, S. (2018). Factors affecting on work engagement with meta - analysis approach, *Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling*, 10 (37): 117-146. (In Persian)
- RezqhiShirSavar, H; & Fakhradkhani, F. (2017). The Impact of Managers' Decision-Making Styles on Succession Planning Strategies in Allameh Tabatabaei University, *Quarterly Journal of Leadership and Educational Management Research*, 4 (13): 83-75. (In Persian)
- Rowshan, S. A; Barzegar, K; Yaghoubi, M. (2020). Designing a Basic Model for Talent Management System, *Public Management Researches*, 13 (47): 161-188. (In Persian)
- Schepker, D. J. , Kim, Y. , Patel, P. C. , Thatcher, S. M. , & Campion, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 701-720.
- Sterne, J. A. , Sutton, A. J. , Ioannidis, J. P. , Terrin, N. , Jones, D. R. , Lau, J. , & Higgins, J. P. (2011). Recommendations for examining and interpreting

- funnel plot asymmetry in meta-analyses of randomised controlled trials. *Bmj*, 343.
- Soltani, M. R; Nazemi, M; Talaei, M. H; & Ghavidel, A. R. (2017). Designing and Explaining the Pattern of Succession in the Islamic Revolutionary Guard Corps, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research, Imam Hossein University*, 9 (3): 26-1. (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)
- Tayar, S. , allameh, S. , siadat, S. (2020). Determining the Observable Behaviors of Succession Planning Culture in the Iranian Insurance Industry. *Iranian Journal of Insurance Research*, 35(2), 99-130. (In Persian)
- Toutian, S; Asghari, H; & Rostami, M. (2020). Presenting the model of barriers to succession breeding with a mixed approach in the NAJA headquarters, *Quarterly Journal of Law Enforcement Research*, 22 (2): 198-173. (In Persian)
- Tutian Isfahani, 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)
- Turani, H; Sadeghi, Z; Namdar Haji Agha, S. M. (2018). The effect of organizational learning on succession management with the mediating role of organizational commitment, *Quarterly Journal of Resource Management in Law Enforcement*, Volume 6, Number 3, 79-57. (In Persian)
- 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.
- Umans, I. , Lybaert, N. , Steijvers, T. , & Voordeckers, W. (2019). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, 100269.
- 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.
- Yaghoubi, N. , Dehghani, M. , Omidvar, M. (2019). Entrepreneurial University Agility Model with Knowledge Management Approach. *Management Researches*, 12(43), 185-204. (In Persian)