



"Research Article"

10.71737/JPM.2024.1184892



Meta-Analysis of Obstacles to the Establishment of Succession

Marzieh Abdul Rezaei¹, Hamid Rezaei Far^{2*},
Mohammad Mohammadi³, Hossein Hakimpur⁴

(Received:2023.05.07 - Accepted:2023.08.07)

Abstract

Today, the management of various organizations during succession process results in identifying the talents, abilities, and interests of employees within the organization or people outside the organization, which increases the productivity of the organization. Hence, the purpose of the present research is a meta-analysis of the obstacles to the establishment of succession. The research method is a quantitative systematic review in which the seven-step method of Sandelowski and Barroso (2007) was used. The reviewed sources were the scientific information of academic Jahad, Scopus, Emerald, Science Direct, and Springer, including 124 articles related to the keywords of the research. After searching the research topic, the abstracts of 74 articles were reviewed, of which 22 articles were removed, and 52 articles entered the next stage to be reviewed in full text. Finally, 22 articles were found to be unrelated to the text and were removed, and 30 articles were selected to be analyzed. The findings of the research include 84 indicators or variables, which include individual barriers, organizational barriers, managerial barriers, occupational barriers, human resource barriers, and succession implementation barriers. The findings of the research have shown that the lowest amount in the effect size is related to the barriers of immediate and avoidant decision-making style and the highest amount belongs to the effort to maintain the existing status.

Key Words: succession, talent management, obstacles to succession

-
- 1.Ph.D. Candidate of Public Administration Department,Birjand Branch,Islamic Azad University,Birjand,Iran
 - 2.Assistant Professor, Department of Public Administration,Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran .Corresponding author: h.rezaiefar@iaubir.ac.ir.
 - 3.Assistant Professor, Department of Public Administration,Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.
 - 4.Assistant Professor,Department of Public Administration,Birjand Branch,Islamic Azad University,Birjand, Iran.

1. Introduction

During the past half-century, the world's social, cultural, economic, and industrial conditions have undergone such changes and transformations that it is difficult to find a little similarity between the structure of organizations in the present and the past. The present organizations, due to the speed of changes and increasing competition, strive more than ever to achieve their goals and maintain themselves. In this regard, paying attention to human resources, and their development and empowerment, which are considered the most valuable organizational assets and are the center of ability and knowledge enhancement in the world class, confirms the fact that people are considered decisive and effective partners in organizations, and the cultivation and development of human resources can cause comprehensive and balanced development of the organization. In this regard, in using human capital in any succession and develop and check its obstacles, the duties of people should be in such a way that they include all the main positions of the organization. Organizations are committed to developing their internal talents through employee training and to creating a feeling of growth in them and in this way to encourage and motivate them.

2- Literature Review

Research has shown that organizations will face increasing competitive challenges in the future, and to manage these challenges, more competent and effective managers will be needed than the current managers. In the same way, succession management is becoming more important every day in forward-looking organizations since it can ensure the continuity of leadership and as an important and organized tool, cultivate internal successors of the organization for key positions and meet the future personnel needs of the organization in terms of quantity and quality, providing candidates by building competencies and covering skill gaps (McKay & Frolich, 2016). In this regard, it is stated that today succession planning is a serious matter. In fact, new working methods and successive changes, multi-generational skilled workforce, and the lack of human talents in the current world have made the human capital market face serious challenges. Succession planning is a tool that meets the organization's needs for employees in the future, considers several replacement candidates for each of the key positions and prepares them

to acquire the necessary competencies and skills, and finally lead the organization in the future (Qalipour et al., 2010).

On the other hand, quitting of human resources at various organizational levels is inevitable for various reasons. The creation of a gap and quitting jobs in an organization can seriously disrupt the flow of an organization. Therefore, many organizations use programs to provide competent forces for different jobs from within the organization to prevent disruptions in their progress. According to the domestic and international research related to the obstacles affecting succession management in different organizations, it can be concluded that despite the emphasis on succession, unfortunately, the effective obstacles in this regard have not been determined quantitatively considering the influence of factors. Hence, in the present study, we are trying to introduce the most important obstacles to the establishment of succession by conducting a descriptive- analytical study. In other words, various factors have been introduced in the research related to the obstacles affecting succession, but due to the dispersion of these studies and the lack of explanation of the most important obstacles, the issue of obstacles affecting the establishment of succession is still a challenge. In this regard, this article intends to cover this research gap by reviewing and analyzing previous studies and categorizing the most important obstacles based on the intensity of the effect.

3-Research method

In this research, the seven-step method of Sandelowski and Barroso (2007) has been used to conduct a meta-analysis with a systematic review. The first step was to determine the study question which, in this study, was what the obstacles to succession are. Next step was a systematic review of the related literature including domestic and international data bases and journals. In this research, the period from 2000 to date was investigated. Secondary data from the past was used in the present study, including all the research documents on the obstacles of succession. The Persian keywords searched in this research were and the English keywords were succession, challenges of succession, and challenges of succession planning. The databases which were searched included Jahad-e- Daneshgahi and and the country's periodicals databases, Scopus, Emerald, Science Direct, and Springer, with 1170 articles. The process of selecting texts was done in four stages. From

among 1170 studies, 124 studies were selected, in other words, there were 124 articles related to the research keywords, however, 50 articles which were not related were removed. Thus, the abstracts of the remaining 74 articles were reviewed and 22 articles were removed, and 52 articles entered the next stage for full-text review. Finally, having removed 22 unrelated articles, 30 articles were selected to be analyzed.

4- Result

Regarding the answer to the research question, that is, what the effective obstacles to the establishment of a succession system are in Iran, through referring to the checklists and information collected from the reviews, in general, 86 factors as the obstacles to the establishment of succession have been extracted from the available data, of which 72 obstacles were extracted using correlation coefficient statistics and 14 obstacles using the t-value statistic. It should be mentioned that after extracting the factors, they were categorized based on the research literature. According to the findings of the research, the lowest amount in the effect size is related to the barriers of immediate and avoidant decision-making style, and the highest amount is related to the effort to maintain the status quo. Regarding the statistical tests, in line with the investigation of the research hypotheses, the first statistical hypothesis is that in all the investigated researches, the extracted obstacles have an effect on the establishment of succession, and the second statistical hypothesis is that the intensity and effect of the extracted obstacles on the establishment of succession are not the same.

5. Discussion

Based on the results obtained from the research, there are several obstacles in the establishment of succession programs in organizations, which are divided into different categories including individual, managerial, organizational, human resources, job nature, and environment. According to the findings of the research, individual obstacles show that creating a safe and motivating environment for employees is necessary for the successful implementation of succession planning. Managers' lack of attention to succession planning is one of the most important management obstacles. Managers have a key role in the implementation of these programs and their lack of attention to this issue can lead to the failure or poor implementation of the programs. Also, the

lack of taking advantage of collective wisdom and the serious participation of managers in formulating and implementing these programs are important obstacles. Organizational factors such as organizational structure, quality and quantity of forces, and rapid organizational changes are among the important obstacles. These topics show that to succeed in succession planning, a suitable organizational structure must be created to enable the development and implementation of these programs. High workload and complex tasks are among the factors that reduce the opportunity for information transfer and knowledge management.





10.71737/JPM.2024.1184892



فرا تحلیل موانع استقرار جانشین‌پروری

مرضیه عبدالرضایی^۱، حمید رضایی فر^{۲*}، محمد محمدی^۳، حسین حکیم پور^۴

(دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۷- پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۵/۱۶)

چکیده

امروزه مدیریت در سازمان‌های مختلف طی فرآیند جانشین‌پروری موفق به شناسایی استعدادها، توانایی‌ها و علاقه‌مندی‌های کارکنان درون سازمان و یا افراد خارج از سازمان می‌شوند؛ این امر موجب افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود. لذا این تحقیق با هدف فراتحلیل موانع استقرار جانشین‌پروری انجام شده است. روش پژوهش، مرورسیستماتیک کمی یا فراتحلیل می‌باشد. در این پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است. منابع مورد جستجو، اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پایگاه نشریات کشور، اسکوپوس، امرالد، ساینس دایرکت و اسپرینگر بوده است. مقاله‌های مرتبط با کلیدواژه‌های تحقیق ۱۲۴ مقاله منظور گردیده است که پس از بررسی عنوان تحقیق ۷۴ مقاله برای چکیده مورد بررسی قرار گرفت که از این تعداد، ۲۲ مقاله حذف شد و تعداد ۵۲ مقاله برای بررسی متن کامل آنها وارد مرحله بعد شد که در نهایت با حذف ۲۲ مقاله نامرتبط با متن، تعداد ۳۰ مقاله در این مرحله انتخاب گردید. یافته‌های تحقیق شامل ۸۴ شاخص یا متغیر به دست آمده است که طبق دسته‌بندی شامل موانع فردی، موانع سازمانی، موانع مدیریتی، موانع ماهیت شغلی، موانع انسانی، موانع پیاده‌سازی جانشین‌پروری می‌باشند. یافته‌های تحقیق نشان داده است که کمترین میزان در اندازه اثر مربوط به موانع سبک تصمیم‌گیری آنی و اجتنابی و بیشترین میزان مربوط به تلاش برای حفظ وضعیت موجود می‌باشد.

واژه‌های کلیدی:

جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، موانع جانشین‌پروری

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران. (نویسنده مسؤول): h.rezaiefar@iaubir.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

مقدمه

در طول نیم قرن گذشته، اوضاع اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و صنعتی جهان آن‌چنان دستخوش تغییر و دگرگونی بوده است که به زحمت می‌توان اندک شباهتی میان ساختار سازمان‌ها در زمان حال و گذشته یافت. در سازمان‌های مذکور با عنایت به شتاب تغییرات و رقابت فزاینده، آنها بیش از هر زمان دیگر برای کسب نتایج و حفظ خود تلاش می‌کنند؛ در این راستا، توجه به منابع انسانی، توسعه و توانمندسازی آن که با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمانی محسوب شده و محور توانایی و دانش افزایی در کلاس جهانی می‌باشد مؤید این حقیقت است که افراد به عنوان شریک تعیین‌کننده و مؤثر در سازمان‌ها، مدنظر قرار گرفته و پرورش و توسعه منابع انسانی، موجب توسعه همه جانبه و متوازن سازمان است. در این خصوص در جهت استفاده از سرمایه‌های انسانی در هر جانشین‌پروری به منظور توسعه و بررسی موانع آن، وظایف افراد باید به گونه‌ای باشد که تمام موقعیت‌های اصلی سازمان را در برگیرد. سازمان‌ها از طریق پرورش کارکنان متعهد می‌شوند که استعدادهای داخلی خود را پرورش دهند و این احساس را در آنان ایجاد کنند که در حال رشد کردن هستند و از این طریق موجب تشویق و ترغیب آنان شوند.

به زعم فائزی رازی و همکاران (۱۴۰۲) مطالعات فراوانی، لزوم توجه به جانشین‌پروری را در مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها مورد تأکید قرار داده و به نقش حیاتی و مهم آن در توسعه مسیر شغلی کارمندان اشاره کرده و از آن به عنوان الگویی برای بقای سازمانی یاد کرده‌اند. انگری قدس و همکاران (۱۴۰۲) معتقدند که رویکرد جانشین‌پروری به افزایش خزانه استعدادها سازمان کمک می‌نماید. به زعم طوطیان اصفهانی و همکاران (۱۳۹۸) بدیهی است که نظام اداری مطلوب و کارآمد، می‌تواند تسهیل‌کننده و زمینه‌ساز تحقق هدف‌های برنامه‌های توسعه قرار گیرد؛ چراکه نظام اداری هر کشور، نظام تنظیم‌کننده کلیه فعالیت‌ها برای نیل به هدف‌های ازپیش تعیین‌شده است. بیشتر سازمان‌ها نظامی دارند تا اطمینان حاصل کنند که توانایی فنی و مدیریتی آنها به طور مستمر حفظ خواهد شد؛ به این ترتیب که رهبران و کارکنان کلیدی مستعد را شناسایی و انتخاب کرده، آموزش و توسعه دهند، پیشرفت آنها را ارزیابی کنند و در مراحل حیاتی سازمان را ارتقا دهند این نظام، جانشین‌پروری خوانده می‌شود (طوطیان اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۸).

جانشین‌پروری شامل ارزیابی و برنامه‌ریزی برای آینده رهبری موردنیاز در سازمان است. فراهم کردن تسلسلی از استعداد در درون سازمان برای نگاه داشتن قدرت حیات، حفظ و بهبود عملکرد در هنگام تغییر رهبری و اطمینان از اثربخشی استراتژیک و عملیاتی برنامه‌های سازمان است. مبنای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تمرکز بر نیاز سازمان به داشتن ذخایر قوی از کاندیداهای ممکن است که برای پر کردن پست‌های خالی رهبری آمادگی دارند. علاوه بر این، برای تغییرات فرهنگی و

فناورانه مهم، توسعه سیستماتیک صلاحیت‌های رهبری جدید و درحال ظهور یک مزیت ایجاد می‌کند و باعث خلق یک فرهنگ برای کمک به پیشرفت حرفه‌ای کارمندان و القای وفاداری آنها می‌شود (مهرتک و همکاران، ۱۳۹۴). به همین دلیل در برخی سازمان‌ها، طرح‌ها و برنامه‌ریزی‌هایی جهت جانشین‌پروری برای اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت موفق اجرا می‌شود؛ زیرا اعتقاد دارند که جانشین‌پروری موفقیت آینده سازمان را تضمین می‌کند. ولیکن مسئله اینجاست که مشاغل کلیدی، مشاغلی‌اند که پیدا کردن نیروی انسانی برای آنها به دشواری انجام می‌شود. در واقع؛ این گونه مشاغل، جایگاه‌های سازمانی‌اند که به دلیل چالش کمبود مهارت و دانش، توسعه پروژه‌های جدید و بازنشستگی یا جابه‌جایی افراد نیاز به نیروهای مناسب دارند و همواره مدنظر سازمانها بوده‌اند. در نگاهی دقیق‌تر؛ یکی از چالش‌های سازمانها، مدل بومی شده مدیریت جانشین‌پروری متناسب با نیازهای سازمان به منظور جذب و حفظ استعدادها برای قراردادن در پستهای کلیدی در آینده است. در واقع، در فراگرد جانشین‌پروری، شایستگی‌های ضروری معین و سپس بر آن مبنای، خزانه استعدادهای انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای مناصب کلیدی فراهم می‌شود (عباسی، ۱۳۹۶). همچنین به زعم ترابی و همکاران (۱۴۰۲) با توجه به نقش خطیر نظام آموزشی در جامعه و تنوع خدمات و فعالیت‌های آن، ضروری است که منابع انسانی عظیمی در اختیار این نظام قرار بگیرد، اما مسئله اینجاست که این منابع به شایستگی انتخاب نمی‌شوند یا به طور مؤثر و کارآمد از آنها بهره‌برداری نمی‌شود. در همین راستا طالقانی و همکاران (۱۴۰۲) نیز بیان می‌نمایند که به‌کارگیری مدیران جوان در نظام مدیریتی کشور سال‌هاست به‌عنوان دغدغه جدی مطرح است؛ زیرا برخی از کارشناسان بر این باورند که نظام کنونی مدیریت کشور برای حضور جوانان آماده نبوده و سازوکار کنونی بیشتر جایگزین‌پرور و به عبارتی کمتر جانشین‌پرور است؛ حال آنکه جانشین‌پروری از جمله موضوعات مهم و راهبردی در نظام مدیریتی محسوب می‌شود.

لذا با توجه به مشکل نایاب شدن استعدادها، بسیاری از کارشناسان معتقدند که سازمانها برای شناسایی و توسعه کارکنان کلیدی خود باید نظام جانشین‌پروری را اجرا نمایند و موانع استقرار آنها را به صورت جدی بررسی نمایند.

درخصوص اهمیت و ضرورت پژوهش از حیث کاربردی بیان می‌گردد که جانشین‌پروری به سازمان اجازه می‌دهد تا برای مواجه‌شدن با غیبت، ترک خدمت، فوت، بازنشستگی یا جابه‌جایی و انتقال افراد آماده شود. برنامه جانشین‌پروری، فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را به سادگی برنامه‌ریزی کرد و به کار بست؛ موانع و مشکلاتی وجود دارد که اگر مدنظر قرار نگیرند و حل نشوند این فراگرد را کند و حتی محو می‌نماید (طوطیان اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۸).

با توجه به آنچه گفته شد پژوهش حاضر با هدف فراتحلیل موانع استقرار جانشین‌پروری انجام شده است.

همچنین تحقیقات نشان داده است که سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی خواهند شد. مدیریت جانشین‌پروری هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان‌های آینده‌نگر برخوردار می‌گردد؛ زیرا می‌تواند استمرار رهبری را تضمین کند و به‌عنوان یک وسیله مهم و سازمان‌یافته، چانشین‌های داخلی سازمان برای پست‌های کلیدی را پرورش دهد و نیازهای آینده پرسنلی سازمان را از لحاظ کمی برآورده و همچنین کیفیت داوطلبان را از طریق ایجاد شایستگی‌ها و پوشش شکاف‌های مهارتی تأمین کند (مک کی و فرولیچ، ۲۰۱۶).

در همین راستا بیان می‌گردد که امروزه برنامه جانشین‌پروری امری جدی است؛ چرا که روش‌های کاری جدید و تغییرات پی در پی، نیروی ماهر چند نسله و کمبود استعداد‌های انسانی در دنیای کنونی، بازار سرمایه انسانی را با چالش‌های جدی روبه‌رو نموده است. در واقع، برنامه جانشین‌پروری به عنوان ابزاری است که نیاز سازمان به کارکنان را در آینده برآورده می‌سازد و تعدادی کاندیدای جانشینی برای هر یک از پست‌های کلیدی در نظر می‌گیرد و آنان را برای کسب شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم و در نهایت رهبری سازمان در آینده آماده می‌سازد (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۰). از سوی دیگر خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلف اجتناب‌ناپذیر است. به وجود آمدن خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان می‌تواند در روند حرکت یک سازمان اختلال جدی ایجاد نماید؛ از این‌رو بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود برنامه‌هایی را جهت تأمین نیروهای شایسته مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند.

یکی دیگر از دلایل ضروری بودن تحقیق در خصوص موانع جانشین‌پروری این است که کمبود قریب الوقوع مدیریت را مورد رسیدگی قرار می‌دهد؛ اما جانشین‌پروری تنها برای جایگزینی آنی مدیران در حال کناره‌گیری نیست، بلکه یک استراتژی بسیار مهم برای بقا و استمرار طولانی مدت سازمان‌ها نیز می‌باشد. دلیل دیگر اهمیت کاربردی تحقیق در خصوص جانشین‌پروری این است که بازنشستگی مقامات ارشد، دانش فنی و فرهنگی سازمان را تحلیل می‌برد؛ زیرا هر جا مدیران ارشد بازنشسته شوند کاهش تجربه، مهارت، شناخت فرهنگی و سابقه سازمانی اتفاق می‌افتد. علیرغم دشواری که اندازه‌گیری سود سرمایه‌گذاری بر روی یک برنامه جانشین‌پروری به همراه دارد، می‌تواند

بیشتر از هزینه به کارگیری آن باشد؛ آن دسته از سازمان‌ها که به طور موفقیت‌آمیز از جانشین‌پروری و مدیریت استعداد برای جذب و پرورش مدیران آینده استفاده می‌کنند قادر خواهند بود که رقابتی باقی بمانند. لذا در ایران اهمیت جانشین‌پروری باید مورد توجه مدیران و برنامه‌ریزان سازمانی قرار بگیرد. مدیران با درک اهمیت موانع جانشین‌پروری، قادر خواهند بود تا با شناسایی به موقع موانع و چالش‌ها، از هدر رفتن منابع انسانی و سازمانی جلوگیری کنند. لذا از نتایج این تحقیق مدیران دستگاه‌ها و برنامه‌ریزان منابع انسانی می‌توانند موانع استقرار جانشین‌پروری را شناخته و استفاده کنند.

در ادامه درخصوص بیان اهمیت و ضرورت تحقیق از حیث تئوری و بیان شکاف تحقیقاتی بیان می‌گردد که تا کنون تحقیقات زیادی درخصوص جانشین‌پروری انجام شده است ولیکن تحقیقی که به صورت خاص موانع استقرار جانشین‌پروری را مورد بررسی قرار دهد و با رویکرد فراتحلیل به بررسی سیستماتیک پیشینه تحقیق بپردازد، انجام نشده است؛ به عنوان مثال تحقیق فائزی رازی و همکاران (۱۴۰۲) و انگری قدس و همکاران (۱۴۰۲) با وجود اینکه تحت عنوان طراحی الگوی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری انجام شده است ولیکن نگاه سیستماتیک نسبت به تحقیقات گذشته نداشته است. همچنین طالقانی و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی پیرامون جانشین‌پروری به این نتیجه رسیدند که ابعاد مؤثر بر فرآیند جانشین‌پروری شامل پنج بُعد سازمانی، مدیریتی، فردی، نهادی و فرهنگی بوده‌اند ولیکن تحقیق آنها با رویکرد فراترکیب بوده است و از نظر کمی و با رویکرد فراتحلیل به بررسی موانع پرداخته نشده است. همچنین نصر و قاسمی زاده (۱۳۹۸) در پژوهشی با شناسایی و ارزیابی موانع مدیریت جانشین‌پروری، نتایج عدم حمایت و پشتیبانی مدیران اجرایی، سیاستهای سازمانی، تغییرات سریع سازمانی، تشریفات زائد اداری، دید کوتاه مدت و عدم وضوح و شفافیت، را به عنوان موانع جانشین‌پروری بررسی کرده‌اند. عباسی و همکاران (۱۳۹۶) نیز در پژوهشی به شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی پرداختند؛ نتایج آنها نشان داد: ابهام در نقش، آموزش نامناسب کارکنان، عدم توجه به شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد نامناسب و فرهنگ بی‌تفاوتی، در زمره عوامل علی‌ایجاد چالش برای جانشین‌پروری و پدیده محوری جانشین‌پروری مشتمل بر ضعف کارراه‌شغلی و عدم فرصت برابر برای ارتقا می‌شود که تحت تاثیر عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر، منجر به پیامدهایی برای جانشین‌پروری می‌شود. در پژوهش‌های خارجی نیز می‌توان به تحقیق پروفیرو^۱ و همکاران (۲۰۲۰) اشاره نمود که پژوهشی با عنوان جانشینی در مشاغل خانوادگی تحلیل محرک‌های موفقیت 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. همچنین احمد و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی در خصوص نقش تعدیل‌کننده آموزش در روند جانشینی با رویکرد بهبود فرایند انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که برخی عوامل بر روند جانشین‌پروری تأثیر دارند که تمرکز روی آنها سبب بهبود عملکرد می‌گردد. در همین راستا تحقیق زفار و زکی^۱ (۲۰۲۲) که پیرامون برنامه‌ریزی جانشینی سطح مدیریت میانی انجام شده است به بررسی روابط بین برنامه‌های آموزشی مراکز توسعه و پشتیبانی پرداخته شده است. نتایج نشان داده است که بین برنامه‌های آموزشی مراکز توسعه و پشتیبانی سرپرست با برنامه‌ریزی جانشینی سطح مدیریت میانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

شپکر و همکاران^۲ (۲۰۱۷) نیز تحقیقی با هدف جانشینی مدیر سازمان تغییر استراتژیک و عملکرد در جهت کسب موفقیت انجام داده اند. نتایج تحقیق نشان داد که در کوتاه مدت جانشینی مدیر عامل بر میزان عملکرد سازمان تأثیر منفی و در بلندمدت تأثیر مثبت می‌گذارد. اثرات عملکردی بلندمدت با واسطه مدیر عامل جدید و تغییر و تحول راهبردی صورت می‌گیرد.

با توجه به تحقیقات داخلی و خارجی مطرح شده در ارتباط با موانع مؤثر بر مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های مختلف می‌توان چنین برداشت نمود که علی‌رغم تأکید بر جانشین‌پروری، متأسفانه موانع تأثیرگذار با رویکرد تأثیر عوامل به صورت کمی مشخص نگردیده است؛ در نتیجه در مطالعه حاضر تلاش می‌کنیم با انجام یک مطالعه توصیفی تحلیلی ضمن شناسایی موانع مؤثر بر استقرار جانشین‌پروری مهمترین را معرفی کنیم؛ به عبارت دیگر در پژوهش‌های مربوط به موانع مؤثر بر جانشین‌پروری عوامل مختلفی معرفی شده‌اند ولیکن با توجه به پراکندگی این مطالعات و عدم تبیین مهمترین موانع، کماکان موضوع موانع مؤثر بر استقرار جانشین‌پروری با چالش مواجه است. در این راستا مقاله حاضر با بررسی و تحلیل مطالعات پیشین و دسته‌بندی مهمترین موانع بر اساس شدت اثر در نظر دارد این‌ها را پژوهشی را پوشش دهد. لذا تحقیق حاضر از جهات گوناگونی دارای اهمیت و ضرورت می‌باشد از لحاظ نظری همگرایی نتایج این تحقیق با تحقیقات پیشین می‌تواند مؤید پژوهش‌های صورت گرفته قبل از خود باشد و همچنین واگرایی نتایج این تحقیق با تحقیقات گذشته نیز می‌تواند به ترمیم شکاف نظری حوزه جانشین‌پروری کمک نماید. از لحاظ کاربردی نیز نتایج این تحقیق برای سازمان‌ها کاملاً کاربرد خواهد داشت و در تدوین راهبردهای جانشین‌پروری یاری‌رسان خواهد بود؛ در نتیجه سؤال پژوهش به شرح زیر مطرح

1. Darshani

2. Schepker

می‌گردد: در تحقیقات مربوط به موانع مؤثر بر جانشین‌پروری در سازمانها مهمترین موانع مؤثر در استقرار نظام جانشین‌پروری در ایران با استفاده از روش فراتحلیل کدامند؟ به عبارت دیگر هدف این پژوهش بررسی مهمترین موانع مؤثر در استقرار نظام جانشین‌پروری در ایران با استفاده از روش فراتحلیل می‌باشد.

ابزار و روش

در این پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^(۲۰۰۷) جهت انجام فراتحلیل با مرور سیستماتیک استفاده شده است که در مرحله اول، تنظیم سؤال تحقیق بوده است که در این پژوهش، عبارت از این است: موانع جانشین‌پروری چیست؟ چه چیزی این مطالعه را تشکیل می‌دهد؟ چه کسی؟ پایگاه‌های داده و مجلات و نشریات داخل و خارج از کشور مدنظر است. چه زمانی؟ در این پژوهش بازه‌ی زمانی میلادی از سال ۲۰۰۰ و از سال ۱۳۸۰ شمسی تاکنون مورد بررسی قرار گرفته است. منظور از چگونگی این است که روش‌های گردآوری داده‌ها به چه شکلی می‌باشد؟ در این پژوهش داده‌های ثانویه که همان اسناد و مدارک گذشته می‌باشد مورد استفاده قرار گرفته است. در مرحله‌ی بعد، جستجوی نظام‌مند ادبیات بوده است که برای گردآوری داده‌های پژوهش، از اسناد گذشته، شامل کلیه پژوهش‌های موانع جانشین‌پروری استفاده شده است. واژگان کلیدی فارسی مورد جستجو در این تحقیق، موانع جانشین‌پروری، چالش‌های جانشین‌پروری، چالش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌باشد و واژگان کلیدی انگلیسی، Succession، Challenges of Succession، Challenges of succession planning می‌باشد. منابع مورد جستجو اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پایگاه نشریات کشور، اسکوپوس، امرالد، ساینس دایرکت، اسپرینگر به تعداد ۱۱۷۰ مقاله می‌باشد.

فرایند انتخاب متون طی چهار مرحله انجام شده است: از میان ۱۱۷۰ مطالعه، ۱۲۴ پژوهش انتخاب گردید؛ به عبارت دیگر مقاله‌های مرتبط با کلیدواژه‌های تحقیق ۱۲۴ مقاله بوده است که پس از بررسی عنوان تحقیق ۵۰ مقاله حذف گردید. ۷۴ مقاله برای چکیده مورد بررسی قرار گرفت که از این تعداد، ۲۲ مقاله حذف شد و تعداد ۵۲ مقاله برای بررسی متن کامل آنها وارد مرحله بعد شد که در نهایت با حذف ۲۲ مقاله نامرتب با متن، تعداد ۳۰ مقاله در این مرحله انتخاب گردید؛ آنجا که مقالات باقیمانده باید به لحاظ کیفیت محتوا مورد بررسی قرار گیرند روش ارزیابی حیاتی مورد استفاده قرار گرفت؛ به این منظور، از چک لیستی مشتمل بر ۱۰ سؤال استفاده شد که در بررسی دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی پژوهش، محقق را یاری نمود. سوالات شامل بررسی اهداف

پژوهش، منطق روش، طرح پژوهش، روش نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری یا رابطه میان محقق و مشارکت‌کنندگان، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح و روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش است. در این پژوهش، تعداد ۱۱ مقاله به دلیل کسب امتیاز ضعیف و خیلی ضعیف حذف شدند و ۱۹ مقاله در فرایند ارزیابی پذیرفته شدند.

نتیجه

درخصوص پاسخ به سؤال تحقیق که موانع مؤثر در استقرار نظام جانشین‌پروری در ایران کدامند؟ با مراجعه به چک لیست‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده از پژوهش‌ها، به طور کلی متغیرهای استخراج شده تعداد ۸۶ عامل به عنوان موانع استقرار جانشین‌پروری از داده‌های موجود استخراج گردیده است که ۷۲ مانع از استقرار جانشین‌پروری از آماره ضریب همبستگی و ۱۴ مانع از آماره تی ویلیو استفاده شده است. لازم به ذکر است که پس از استخراج شاخصها، به منظور درک بیشتر آنها، دسته‌بندی نیز با توجه به ادبیات تحقیق صورت گرفته است.

جدول (۱) نوع آماره و میزان اندازه اثر موانع استقرار جانشین‌پروری را نشان می‌دهد.

جدول ۱: نوع آماره و میزان اندازه اثر موانع استقرار جانشین‌پروری

Table 1: Type of statistics and the size of the effect of barriers to the establishment of succession

موانع obstacles	متغیرهای بکارگرفته شده Variables used	منبع Source	نمونه samples	نوع آماره Statistics type	اندازه اثر Effect size	آماره فیشر Fisher's statistics	مقدار آماره value of statistic
موانع فردی Individual barriers	مقاومت در برابر تغییر Resistance to change	(سیسولو، ۲۰۱۸)	130	آر	0.8	1.09	0.796
	بی‌صداقتی در ارائه اطلاعات Dishonesty in providing information	(قلیبور و همکاران، ۲۰۱۱)	217	آر	0.64	0.76	0.639
	عدم یادگیری مؤثر Lack of effective learning		217	آر	0.64	0.76	0.644
	حسادت همکاران نسبت به یکدیگر Jealousy of colleagues towards each other		217	آر	0.73	0.93	0.731
	بی‌اعتمادی به یکدیگر Distrust each other		217	آر	0.71	0.88	0.707
	فقدان انگیزه عمومی Lack of general motivation		217	آر	0.74	0.95	0.739

1. Sithole

موانع obstacles	متغیرهای بکارگرفته شده Variables used	منبع Source	نمونه samples	نوع آماره Statistics type	اثر Effect size	آماره فیشر Fisher's statistics	مقدار آماره value of statistic
موانع مدیریتی Management barriers	موانع رفتاری Behavioral barriers	(طوطیان و همکاران، ۱۳۹۸)	191	آر	0.33	0.34	0.33
	عدم توجه و اهمیت مدیرعالی Lack of attention and importance of the CEO	(آرینومزئی و ناتاراجان، ۲۰۱۷)	120	تی ولپو	0.90	1.47	22.479
		(قلیپور و همکاران، ۲۰۱۱)	217	آر	0.69	0.84	0.688
	عدم تفکر سیستمی مدیران Managers' lack of systemic thinking	(امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۲)	313	آر	0.25	0.25	0.247
	سبک تصمیم‌گیری آنی Instant decision making style	(فخرادخانی و شیرسوار، ۱۳۹۷)	118	آر	0.34-	0.35-	0.335-
		سبک تصمیم‌گیری اجتنابی Avoidant decision-making style		118	آر	0.54-	0.61-
	عدم تعهد مدیران ارشد و صف Non-commitment of senior and senior managers	(فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳)	384	آر	0.14	0.14	0.14
		عدم ثبات مدیریت ارشد Instability of senior management	(قلیپور و همکاران، ۲۰۱۱)	384	آر	0.47	0.51
	فقدان تفویض اختیارات Lack of delegation of authority	(قلیپور و همکاران، ۲۰۱۱)	217	آر	0.79	1.08	0.792
		عدم تمرکز بر مدیریت بحران Lack of focus on crisis management	(پاندی و شارما، ۲۰۱۴)	243	آر	0.15	0.15
	دیدگاه سنتی مدیران The traditional view of managers	(قلیپور و همکاران، ۲۰۱۱)	217	آر	0.68	0.83	0.679
	عدم بهره‌گیری مدیران از خردجمعی Managers not using microgroup	(قلیپور و همکاران، ۲۰۱۱)	217	آر	0.76	0.98	0.755
	دیدگاه هزینه‌ای داشتن مدیران The view of the cost of having managers	(نادریان، ۱۳۹۵)	26	آر	0.11	0.11	0.109
	موانع سازمانی Organizational barriers	فرهنگ سازمانی ضعیف Weak organizational culture	(سیسولو، ۲۰۱۷)	130	آر	0.8	1.09
نداشتن چشم‌انداز Lack of perspective				130	آر	0.8	1.09
ساختار سازمان Organization Structure		(طوطیان و همکاران، ۱۳۹۸)	250	آر	0.9	1.49	0.904
عدم بلوغ سازمانی Organizational Immaturity		(قریب پور و همکاران، ۱۳۹۳)	106	آر	0.65	0.78	0.65
عدم وجود سیستم‌های اطلاعاتی مؤثر	(قلیپور و همکاران، ۲۰۱۱)	217	آر	0.73	0.93	0.732	

1. Arunmozhi, G. Natarajan
2. Pandey & Sharma

موانع obstacles	متغیرهای بکارگرفته شده Variables used	منبع Source	نمونه samples	نوع آماره Statistics type	اندازه اثر Effect size	آماره فیشر Fisher's statistics	مقدار آماره value of statistic
	Lack of effective information systems	(۲۰۱۱)					
	تغییرات سریع سازمانی Rapid organizational changes	(نصر و قاسمی زاد، ۱۳۹۸)	183	تی ولپو	0.27	0.28	3.84
	تشریفات زائد اداری Redundant administrative procedures	(نصر و قاسمی زاد، ۱۳۹۸)	183	تی ولپو	0.2	0.21	2.80
		(قلیبور و همکاران، ۲۰۱۱)	217	آر	0.73	0.93	0.729
	عدم حمایت سازمان Lack of organization support	(نصر و قاسمی زاد، ۱۳۹۸)	183	تی ولپو	0.73	0.93	14.44
		(هردای، ۲۰۱۱)	19	آر	0.85	1.26	0.85
	عدم مشارکت دپارتمان‌ها Non-participation of departments	(فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳)	384	آر	0.55	0.62	0.55
	عدم گرایش سازمان به شایسته‌گزینی Lack of orientation of the organization to merit selection		384	آر	0.63	0.74	0.63
	عدم شناسایی انتظارات سازمان Failure to recognize the organization's expectations		384	آر	0.39	0.41	0.39
	دیدگاه کوتاه مدت سازمان Short-term view of the organization	(نصر و قاسمی زاد، ۱۳۹۸)	183	تی ولپو	0.13	0.13	1.78
	موانع ساختاری Structural barriers	(طوطیان و همکاران، ۱۳۹۸)	191	آر	0.42	0.45	0.418
موانع منابع انسانی Human resource barriers	عدم یافتن جانشین شایسته Failure to find a suitable replacement		120	تی ولپو	0.92	1.58	25.173
	عدم برنامه‌ریزی جانشینی Lack of succession planning		120	تی ولپو	0.91	1.54	24.070
	عدم ایجاد و ذخیره افراد جانشین Failure to create and save surrogates	(آرینومژی و ناتاراجان، ۲۰۱۷)	120	تی ولپو	0.63	0.74	8.845
	تعداد کافی کاندیدهای واجد شرایط Sufficient number of qualified candidates		120	تی ولپو	0.88	1.38	20.282
	رویه های داخلی Internal procedures		120	تی ولپو	0.78	1.05	13.636
	عدم گردش کارکنان تحت نظارت No staff turnover under supervision		120	تی ولپو	0.78	1.05	13.674
	منابع محدود انسانی Limited human resources	(سیسولو، ۲۰۱۷)	130	آر	0.8	1.09	0.796

1. Hardie
2. Arunmozhi, G. Natarajan
3. Sithole

موانع obstacles	متغیرهای بکارگرفته شده Variables used	منبع Source	نمونه samples	نوع آماره Statistics type	اثر Effect size	آماره فیشر Fisher's statistics	مقدار آماره value of statistic	
	گزینش و استخدام Selection and recruitment	(طوطیان و همکاران، ۱۳۹۸)	250	آر	0.87	1.31	0.865	
	انتصاب و ارتقاء Appointment and promotion		250	آر	0.57	0.64	0.566	
	ارزیابی عملکرد performance evaluation		250	آر	0.88	1.37	0.878	
	عدم آموزش Lack of training		(طوطیان و همکاران، ۱۳۹۸)	250	آر	0.53	0.59	0.527
			(نادریان، ۱۳۹۵)	26	آر	0.82	1.16	0.82
			(سیسولو، ۲۰۱۷)	130	آر	0.8	1.09	0.796
	بحران استعداد Talent crisis		(داودی و همکاران، ۱۳۹۶)	30	تی ولبو	0.97	2.11	21.60
			(قلیپور و همکاران، ۲۰۱۱)	217	آر	0.74	0.96	0.744
	فقدان واحد منابع انسانی عالی Lack of excellent human resources unit		(فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳)	384	آر	0.36	0.38	0.36
				384	آر	0.72	0.91	0.72
عدم شناسایی مشاغل کلیدی در منصب‌های عملیاتی Failure to identify key jobs in operational positions			217	آر	0.71	0.88	0.705	
			217	آر	0.8	1.1	0.801	
			217	آر	0.69	0.85	0.689	
			217	آر	0.73	0.94	0.733	
			21	آر	0.85	3.11	0.996	
عدم تدوین شرح شغل‌های کلیدی Failure to compile key job descriptions			217	آر	0.73	0.94	0.733	
			21	آر	0.85	3.11	0.996	
تطبیق پذیری سازمان با شرایط موجود Adaptability of the organization to existing conditions		(اکانی، ۲۰۱۵)	21	آر	0.85	3.11	0.996	
			21	آر	0.98	2.18	0.975	
تلاش سازمان برای حفظ وضعیت موجود The organization's effort to maintain the status quo			21	آر	0.98	2.18	0.975	
			21	آر	0.98	2.18	0.975	

موانع	obstacles	متغیرهای بکارگرفته شده	Variables used	منبع	Source	نمونه	samples	نوع آماره	Statistics type	اندازه اثر	Effect size	آماره فیشر	Fisher's statistics	مقدار آماره	value of statistic				
ماهیت شغل	The nature of the job	کارهای زیادی برای انجام	Lots of things to do	(پاندی و شارما، ۲۰۱۴)	243	آر	0.15	0.15	0.153	عدم شناخت کارمند از شغل	Lack of knowledge of the employee's job	(سیسولو، ۲۰۱۸)	130	آر	0.8	1.09	0.796		
		فشارکاری زیاد	High pressure	(سیسولو، ۲۰۱۸)	130	آر	0.8	1.09	0.796										
		عدم امنیت شغلی	Lack of job security	(نادریان، ۱۳۹۵)	26	آر	0.14	0.14	0.135	وضوح و شفافیت کم شرح شغل	Lack of clarity and transparency of the job description	(نصر و قاسمی زاد، ۱۳۹۸)	183	تی و لیو	0.09	0.09	1.23		
		عوامل سیاسی	Political factors	(الماسی و لبادی، ۱۳۹۳)	317	آر	0.55	0.62	0.552										
		عوامل محیطی	Environmental factors	عوامل خانوادگی	Family factors	(الماسی و لبادی، ۱۳۹۳)	317	آر	0.58	0.66	0.581	عوامل فرهنگی	cultural factors	(الماسی و لبادی، ۱۳۹۳)	317	آر	0.55	0.61	0.547
عدم هماهنگی با استراتژیهای سازمان	Lack of coordination with the organization's strategies			(فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳)	384	آر	0.55	0.62	0.55	عدم فرهنگ سازمانی حمایت‌گر	Lack of supportive organizational culture	(الماسی و لبادی، ۱۳۹۳)	317	آر	0.47	0.51	0.469		
عوامل اجتماعی	Social factors			(پاندی و شارما، ۲۰۱۴)	243	آر	0.15	0.15	0.153			قوانین محدود کننده استخدام	Restrictive employment laws	(فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳)	384	آر	0.49	0.54	0.49
عدم محفوظ بودن از فشارهای سیاسی	Not being safe from political pressures			(فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳)	384	آر	0.49	0.54	0.49	فقدان قوانین و مقررات کارا	Lack of effective laws and regulations	(قلیبور و همکاران، ۲۰۱۱)	217	آر	0.72	0.91	0.723		
ضعف در سیاست‌ها و خط مشیها	Weakness in policies and policies			(نصر و قاسمی زاد، ۱۳۹۸)	183	تی و لیو	0.39	0.41	5.72			عدم پیاده سازی پایلوت	Failure to implement the pilot	(فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳)	384	آر	0.52	0.58	0.52
موانع پیاده سازی	Barriers to implementation			عدم محاسبه هزینه و منفعت	Failure to calculate cost and benefit	(فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳)	384	آر	0.59	0.68	0.59	عدم ارزیابی سیستم جانشین‌پروری	Failure to evaluate the succession system	(قلیبور و همکاران، ۲۰۱۱)	217	آر	0.72	0.9	0.716
				عدم شفافیت در اجرای طرح	Lack of transparency in the implementation of the plan	(قلیبور و همکاران، ۲۰۱۱)	217	آر	0.78	1.05	0.781								

موانع obstacles	متغیرهای بکارگرفته شده Variables used	منبع Source	نمونه samples	نوع آماره Statistics type	اندازه اثر Effect size	آماره فیشر Fisher's statistics	مقدار آماره value of statistic
	عدم اختصاص واحدی مشخص به مدیریت جانشین‌پروری Not assigning a specific unit to succession management		217	آر	0.61	0.71	0.609
	عدم پیاده سازی پایلوت قبل از اجرا Failure to implement the pilot before implementation		217	آر	0.78	1.04	0.778
	عدم وجود انعطاف پذیری در اجرا Lack of flexibility in implementation		217	آر	0.8	1.1	0.801
	عدم برگزار کردن جلسات آشنایی با نظام جانشین‌پروری Failure to hold familiarization sessions with the succession system		217	آر	0.72	0.91	0.720
	دیر بازده بودن جانشین‌پروری The late yield of succession		217	آر	0.76	1.01	0.764
	عدم اطلاع رسانی به ذینفعان Failure to notify beneficiaries		217	آر	0.79	1.06	0.785
	عدم انطباق برنامه جانشین‌پروری با برنامه‌های استراتژیک Non-compliance of the succession plan with strategic plans		217	آر	0.73	0.94	0.733
	عدم وجود بازنگری و بازخورد Lack of review and feedback		217	آر	0.75	0.96	0.745

با توجه به آنچه مشاهده می‌گردد، کمترین میزان در اندازه اثر مربوط به موانع سبک تصمیم‌گیری آنی و اجتنابی و بیشترین میزان مربوط به تلاش برای حفظ وضعیت موجود می‌باشد. آزمون‌های آماری در راستای بررسی فرضیه‌های تحقیق به این صورت بوده است: فرضیه اول آماری: در تمامی تحقیقات بررسی شده موانع استخراج شده بر استقرار جانشین‌پروری اثرگذار است. فرضیه ی دوم آماری: شدت و اثر موانع استخراج شده بر استقرار جانشین‌پروری یکسان نیست. آزمون‌های زیر انجام شده است: آزمون همگنی مطالعات که شبیه به آزمون کای اسکوار در مطالعات کمی است بنابراین وقتی همجنس بودن مطالعات مشاهده شده با آنچه مورد نظر است تطابق داشته باشد این آزمون از نظر آماری معنادار خواهد شد. جدول (۲) آزمون همگنی مطالعات را نشان می‌دهد.

جدول ۲: آزمون همگنی مطالعات

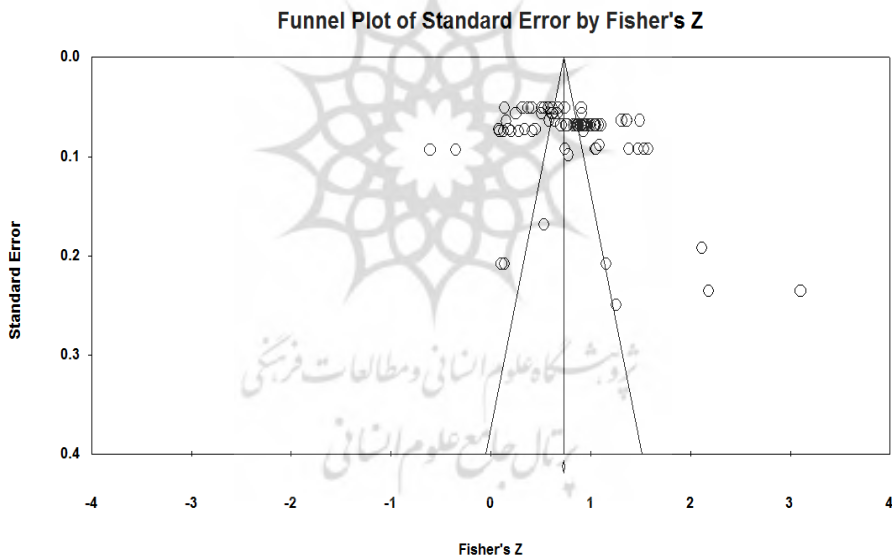
Table 2: Homogeneity test of studies

مدل Model		اندازه اثر و فاصله ۹۵ درصد اطمینان Effect size and 95% confidence interval			آزمون دو دنباله Two-tailed test		آزمون همگنی مطالعات Homogeneity test of studies		آزمون همبستگی رتبه ای Rank correlation test
مدل Model	تعداد مطالعات Number of studies	برآورد نقطه ای Point estimate	کمترین حد lowest	بیشترین حد Maximum	آماره Z Z statistic	سطح معناداری Significance level	آی اسکوار i square	آماره کیو Statistics Q	تای اسکوار Tau Square
ثابت Fixed	94	0.623	0.614	0.631	101.91	0.000	96.8230	2927.3	0.147
تصادفی random	94	0.663	0.616	0.705	19.65	0.000	سطح معناداری: Significance level: 0.000		

همانطور که مشاهده می‌گردد به دلیل اینکه سطح معنی داری کمتر از 0.05 است در سطح اطمینان ۹۹ درصد این آزمون نشان می‌دهد که مطالعات همگن نیستند. آزمون آی اسکوار، با سه مقدار 0.25 ، 0.5 و 0.75 به ترتیب ناهمگونی کم، متوسط و ناهمگونی زیاد را نشان می‌دهد که در جدول ذیل مساوی 96.8230 است که این مقدار به ما نشان می‌دهد که ناهمگونی زیاد است. آزمون تای اسکوار که این آزمون، همبستگی رتبه ای بین تحقیقات با یکدیگر می‌باشد که با سه عدد 0.19 ، 0.33 و 0.67 همبستگی مطالعات را کم، متوسط و زیاد مقایسه می‌کند. از آنجا که آزمون فوق در اینجا 0.147 است و از 0.19 کوچکتر است نشان می‌دهد همبستگی مطالعات کم است و زمانی که مطالعات همبستگی کم داشته باشند یعنی ناهمگون هستند.

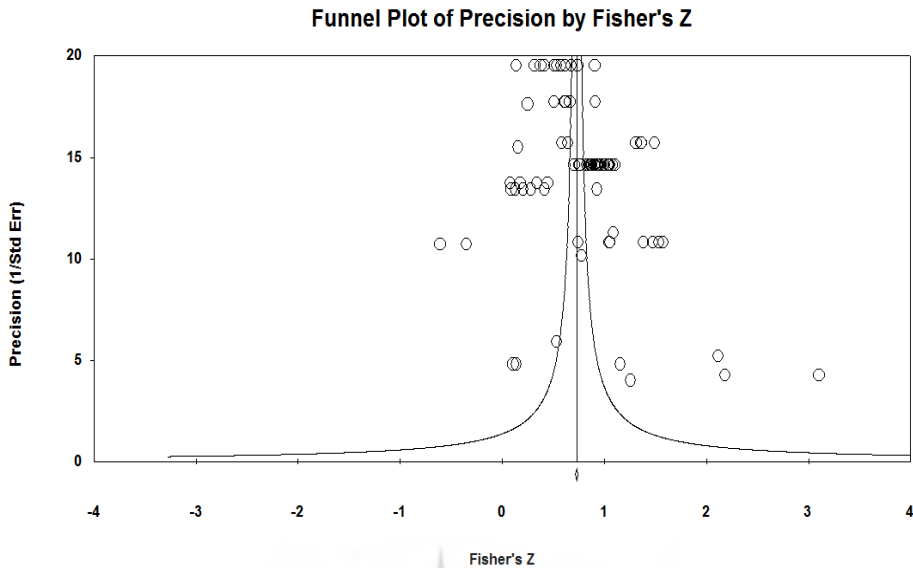
جمع بندی نشان می‌دهد مطالعات در سطح بالایی از ناهمگونی قرار دارند بنابراین مدل اثرات تصادفی نتایج واقعی تری را نشان می‌دهد. از طرفی این ناهمگونی می‌تواند به دلیل ابزار اندازه گیری متفاوت، حجم نمونه متفاوت، روش نمونه‌گیری متفاوت و خصوصاً متغیر تعدیل‌گری باشد که محقق مؤظف است آن را از مطالعات شناسایی و مدل را برای حالات مختلف اجرا کند. درخصوص سوگیری (تورش) انتشار نیز بیان می‌گردد که سوگیری انتشار این است که یک فراتحلیل شامل تمام مطالعات انجام شده در مورد موضوع مورد بررسی نیست؛ ممکن است برخی از مطالعات به دلایل مختلف منتشر نشده باشد یا حداقل در مجلات نمایه سازی نشده منتشر شده باشد. زمانی که سوگیری

انتشار وجود دارد، نتایج نهایی فراتحلیل تحت تأثیر قرار گرفته و برآوردهای نهایی حاصل از آن دارای تورش و خطا خواهد بود. پس لازم است سوگیری انتشار در گام‌های اولیه یک فراتحلیل شناسایی و تصحیح شود تا اعتبار نتایج افزایش یابد. معمول‌ترین و ساده‌ترین روش شناسایی تورش انتشار، استفاده از یک نمودار پراکندگی دو بعدی به نام نمودار فانل یا قیفی است که در آن اثر مداخله برآورد شده از هر مطالعه در مقابل اندازه نمونه آن مطالعه رسم می‌شود. اگر تورش انتشار وجود نداشته باشد، انتظار این است که نمودار متقارن باشد و مقدار پراکندگی حول اندازه اثر مداخله با افزایش اندازه نمونه کاهش یابد. از لحاظ تفسیری در نمودارهای قیفی شکل، مطالعاتی که خطای استاندارد پایین دارند و در بالای قیف جمع می‌شوند، دارای سوگیری انتشار نیستند. اما هر چه مطالعات به سمت پایین قیف کشیده می‌شوند، خطای استاندارد آنها بالا می‌رود و سوگیری انتشارشان افزایش می‌یابد. بنابراین با توجه به نمودار (۱) و (۲) نمودار فانل یا قیفی پژوهش حاضر از آنجا که مطالعات در بالای نمودار جمع شده است بر عدم وجود سوگیری انتشار دلالت دارد.



شکل ۱: نمودار قیفی تحقیقات موانع مؤثر بر استقرار جانشین‌پروری

Figure 1: Funnel diagram of the research of obstacles affecting the establishment of surrogacy



شکل ۲: دقت استاندارد بر اساس فیشر

Figure 2: Standard accuracy based on Fisher

دوال و توییدی روش اصلاح و برازش را برای ارزیابی و تعدیل سوگیری انتشار در نمونه‌های کوچک ایجاد کردند (منتظر عطایی و همکاران، ۱۴۰۰). در خصوص آزمون دوال توییدی یا روش چینش و برش (تعداد مطالعات میسینگ) بیان می‌گردد که در بررسی مطالعات گم‌شده در تحقیق، اگر تقارن در نمودار کیفی ندارند یعنی تحقیقات میسینگ داریم. نمودار کیفی مطابق بهترین ابزار برای تشخیص سوگیری انتشارات است از طرفی در تفسیر این نمودار در منابع بیان شده که تحقیقات در قالب خوشه‌هایی بر اساس لگاریتم اندازه اثرشان نسبت به خطای استاندارد یا نسبت به لگاریتم اندازه اثر در برابر عکس خطای استاندارد که همان دقت تحقیقات آماری محسوب می‌شود تشکیل شکلی شبیه قیف را می‌دهند. تحقیقاتی که وزن بیشتری در اندازه اثر کل دارند (تحقیقات بزرگ) در بالای قیف تجمع می‌کنند و نسبت به خط مرکزی قیف در وضعیت تقارن نسبی قرار دارند. از طرفی تحقیقاتی که سهم کمتری در اندازه اثر کل دارند به دلیل اینکه در این تحقیقات خطا (استاندارد ارور) افزایش می‌یابد در بخش‌های پایینی قیف قرار دارند و معمولاً اگر میسینگ یا تحقیقات گم‌شده ای وجود داشته باشد تحقیقاتی هستند که در تقارن با این تحقیقات در پایین نمودار و در سمت دیگر باید قرار گیرد. بنابراین نمودار کیفی دو کارکرد دارد: ابتدا تحقیقات بزرگ و کوچک را بر اساس خطایشان یا دقت تحلیل‌شان روی نمودار نمایش می‌دهد و دومین کارکرد آن که کارکرد اصلی نمودار کیفی

تلقی می‌شود تشخیص مطالعاتی ست که ما وارد تحلیل نکرده‌ایم؛ چرا که این مطالعات در کشوی بایگانی قرار دارد. از نمودار این پژوهش این نتیجه به دست می‌آید که در بخش پایین قیف که تحقیقات کوچک قرار دارند تقارن مشاهده نمی‌شود؛ بنابراین در این پژوهش سوگیری انتشار وجود دارد. همین وضعیت در نمودار دوم هم قابل مشاهده است. دوال و توئیدی بر اساس نمودار قیفی و معادلات سهمی و هزلولی مشخص کردند که در صورتی سوگیری از انتشار از بین خواهد رفت که تحقیقاتی که در کشوی بایگانی قرار گرفته و منتشر نشده را بر اساس تقارن روی نمودار قیفی بچینیم و مشخص نمائیم چند مطالعه میسینگ نتایج تحقیق را تصحیح می‌کند. در این تحقیق، براساس نتایج، ۱۵ مطالعه گم‌شده وجود دارد که اگر انتشار می‌یافت، اندازه اثر کل را در حالت اثرات ثابت از ۰.۶۲۲ به ۰.۵۷۵، و اندازه اثر مدل تصادفی را از ۰.۶۶۳ به ۰.۵۸۱ کاهش می‌داد. از طرفی اضافه کردن این ۱۵ مطالعه، ناهمگونی را با توجه به شاخص کیوولیو به بیش از دو برابر افزایش می‌داد (از ۲۹۲۷،۳۷۴۷ به ۴۱۹۳،۶۹۳۹). البته با توجه به متفاوت بودن تحقیقات بر اساس علامت اندازه اثر این موضوع کاملاً طبیعی است. جدول (۳) نتایج روش اصلاح و برازش دوال و توئیدی را نشان می‌دهد.

جدول ۳: نتایج روش اصلاح و برازش دوال و توئیدی

Table 3: results of dual and tweed correction and fitting method

مقدار کیو Quantity Q	اثر تصادفی Random effect			اثر ثابت Fixed effect			
	حد بالا high limit	حد پایین lower limit	تخمین نقطه ای Point estimate	حد بالا high limit	حد پایین lower limit	تخمین نقطه ای Point estimate	
تعداد مطالعات مورد نیاز Number of studies required 2927.3747	0.705	0.616	0.663	0.631	0.614	0.6229	ارزش مشاهدات The value of observations
4193.6939	0.634	0.523	0.581	0.584	0.566	0.5759	ارزش تعدیل شده Adjusted value

طبق داده های جدول فوق این مطالعه و فراتحلیل به منظور کامل شدن نیاز به پژوهش دیگر دارد و همانطور که ملاحظه می‌شود، ارزش مشاهده شده ۰,۶۲۹۹ با ارزش تعدیل (اصلاح) شده ۰,۵۷۵۹ در مدل اثر ثابت و مدل اثرات تصادفی، برابر می باشد. درخصوص آزمون ان ایمن ' بیان می‌گردد که ایده اصلی ان ایمن از خطا این است که تعداد مطالعات با نتایج صفر را تعیین کنیم که باید برای کاهش احتمال خطای نوع اول به سطح معنی‌داری از پیش تعیین شده وجود داشته باشند. به طور واضح اگر تعداد مطالعات غیرمعنی‌دار اندکی برای کاهش یک نتیجه به سطح معنی‌داری مورد نیاز باشد، نتایج به دست آمده احتمالاً فاقد اطمینان است. طبق نتایج آزمون ان ایمن از خطا، باید تعداد ۳۲۵۷ مطالعه دیگر به مطالعات اضافه و بررسی شود تا مقدار پی دو دامنه از ۰,۰۵ تجاوز نکند. این بدین معنی است که باید ۳۲۵۷ مطالعه دیگر انجام گیرد تا در نتایج نهایی محاسبات و تحلیلها خطایی رخ دهد و این نتیجه، دقت و صحت بالای اطلاعات و نتایج به دست آمده در این پژوهش را نشان می‌دهد.

به عقیده روزنتال^۲ (۱۹۹۴) آزمون ان ایمن از خطای روزنتال تعداد تحقیقات گم شده (با اثر میانگین صفر) را محاسبه می‌کند که لازم است به تحلیل ها اضافه شود تا عدم معنی‌داری آماری اثر کلی به دست آید. ایده اصلی N ایمن از خطا این است که تعداد مطالعات با نتایج صفر را تعیین کنیم که باید برای کاهش احتمال خطای نوع اول به سطح معنی‌داری از پیش تعیین شده وجود داشته باشند. به طور واضح اگر تعداد مطالعات غیرمعنی‌دار اندکی برای کاهش یک نتیجه به سطح معنی‌داری مورد نیاز باشد، نتایج به دست آمده احتمالاً فاقد اطمینان است (گرسیب و ماسون^۳، ۲۰۲۳). تعداد مطالعات گم‌شده ای که مقدار پی را به آلفا می‌رساند در این تحقیق تعداد ۶۲۱۱ است که باید این تعداد مطالعه دیگر به مطالعات اضافه و بررسی شود تا مقدار پی دو دامنه از ۰,۰۵ تجاوز نکند. این بدین معنی است که باید ۶۲۱۱ مطالعه دیگر انجام گیرد تا در نتایج نهایی محاسبات و تحلیل ها خطایی رخ دهد و این نتیجه، دقت و صحت بالای اطلاعات و نتایج به دست آمده در این پژوهش را نشان می‌دهد. علاوه بر بررسی سوگیری انتشار داده های تحقیق با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده از جداول ان ایمن از خطا و جدول اصلاح و برازش دوال و تویییدی به همراه آزمون کوکرام^۴ در قالب طرح فرضیه دوم به بررسی همگونی و یا ناهمگونی اندازه اثرهای به دست آمده پرداخته است. به عبارت دیگر فرضیه دوم تحقیق نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

-
1. N Imen
 2. Rosenthal
 3. Gersib & Mason
 4. QO QRAM

بحث و نتیجه‌گیری

براساس نتایج به‌دست آمده از تحقیق در تبیین موانع فردی بیان می‌گردد که مقاومت کارکنان نسبت به تغییر، بی‌صدافتی در رایۀ اطلاعات، فقدان انگیزه عمومی در میان کارکنان، عدم یادگیری مؤثر و حسادت همکاران نسبت به یکدیگر از جمله موانع فردی می‌باشند که از آنجایی که هر فعالیت به زیر ساختارها و پیش زمینه‌های فردی نیز نیاز دارد احساس عدم امنیت شغلی یکی از موانع بازدارنده است. امنیت شغلی حالتی روانی که نتیجه برداشت‌های کارکنان در مورد احتمال به دست آوردن شغلی شبیه به شغل فعلی‌شان هنگام از دست دادن آن ایجاد می‌شود تعریف می‌شود. در مفهوم امنیت موضوعاتی چون تغییرات شغلی، از دست دادن شغل و عدم دستیابی به شغل مناسب گنجانده شده است. همسان با نتایج این تحقیق، مطالعات (جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲) (قلیپور و همکاران، ۱۳۹۰) می‌باشد.

در تبیین موانع مدیریتی، عدم توجه و اهمیت مدیرعالی به برنامه‌های جانشین‌پروری و اجرای موفق این برنامه‌ها در سازمان می‌تواند از اولین و مهم‌ترین موانع استقرار این برنامه‌ها در سازمان به حساب آید؛ زیرا مدیران نقش اصلی و تعیین‌کننده‌ای در اجرای چنین برنامه‌هایی در سازمان دارند و عدم توجه آنها در این امر سبب اجرا نشدن و یا ضعیف اجرا شدن چنین برنامه‌هایی در سازمان خواهد بود. مدیران موجود نقش مهم و جایگزین ناپذیری در سرتاسر فرایند بر عهده دارند، از آنها انتظار می‌رود در تدوین مدل قابلیت‌های سازمان خود مشارکت جدی داشته باشند، بر اساس فهرست قابلیت‌ها و شاخص‌های مطرح شده در آن کمک کنند تا کارکنان با استعداد زیر نظر آنها کشف و شناسایی شوند و مهم‌تر از همه سهم مهم خود در پرورش این استعدادها را ایفا نمایند. تصور یا تقصیر مدیران در هر یک از این مراحل می‌تواند موفقیت برنامه را با تردی‌های جدی مواجه کند. طراحی با اجرای این فرایند نباید به نحوی صورت گیرد که مدیران اجرایی سازمان ذریب‌ت خود را در حاشیه تصور کنند. آنها باید باور کنند که این فرایند مهم جدی و حیاتی است، بدون مشارکت فعال آنها پیش نمی‌رود و بالاتر از این بپذیرند که استعدادیابی و پرورش استعدادها از مهم‌ترین وظایفی است که به عهده همه مدیران از جمله آنهاست. این باور و پذیرش شرایطی فراهم خواهد کرد که مدیران وقت و زمان کافی برای ایفای نقش در همه مراحل فرایند تخصیص دهند.

عدم بهره‌گیری از خرد جمعی یکی از موانعی است که در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری وجود دارد. سازمان و مدیران می‌بایست برای اجرای هر چه بهتر این برنامه‌ها در سازمان از تمام اعضا و تفکرات و برنامه‌هایشان استفاده کننده تا بتوانند طرح جامع‌تری را تدوین نمایند (مومنی، ۱۳۹۹).

همسان با نتایج تحقیق در موانع مدیریتی، مطالعات (پاندی و شارما، ۲۰۱۴) (آرینومژی و ناتاراجان، ۲۰۱۷) (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۲) (فخرادخانی و شیرسوار، ۱۳۹۷) (فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳) (پیتا، ۲۰۱۵) می‌باشد. در تبیین موانع سازمانی بیان می‌گردد که عوامل سازمانی نیز اهمیت بسیار زیادی در استقرار جانشین‌پروری در سازمان دارند که اگر هر کدام از متغیرهای سازمانی به خوبی نقش خود را ایفا نمایند به عنوان مانع تلقی می‌گردند. به زعم رجایی پور (۱۳۹۹) یکی از اساسی‌ترین سطوح مؤثر بر نظام مدیریت جانشین‌پروری، سطح سازمان و نوع ساختار آن است. این حوزه در ارتباط با چشم‌اندازها، اهداف و استراتژی‌ها است. در این سطح مواردی نظیر توسعه سازمان، کیفیت و کمیت نیروها و اثرات هر بخش بر کل نظام مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرد. برای اینکه سازمان بتواند در راستای تحقق اهداف خود حرکت کند باید جایگاه هر یک از افراد در سازمان، بخش‌های مختلف سازمان، سیستم گزارش‌دهی و رابطه رئیس و مرئوس مشخص شود. این موارد همگی در قالب ساختار سازمانی مشخص می‌شوند؛ به عبارت دیگر ساختار سازمانی ابزار اجرای استراتژی‌های سازمان برای تحقق اهداف مطلوب است که اهمیت این سطح را نشان می‌دهد. محمودی و همکاران (۱۳۹۸) بلوغ سازمانی کارکنان را یکی از عوامل مهم در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری اعلام نمودند. نپ^۴ و همکاران (۲۰۱۷) نیز نشان دادند که تعداد کارکنان تازه استخدام و با کیفیت پایین در حال افزایش است و نیاز به برنامه‌های جانشین‌پروری و توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها از نیازهای مبرم سازمان است.

تغییر سریع سازمانی مانعی دیگر است؛ برنامه‌ریزی جابه‌جایی سنتی در محیط‌ها و سازمان‌های ثابت به خوبی فعالیت می‌کند؛ ولی مدیران باید به فراتر از راه‌حل‌های فن‌آورانه ساده بیندیشند. به کارگیری نرم‌افزار برنامه جانشین‌پروری، می‌تواند توانایی سازمان را افزایش دهد تا سرعت انطباق آن با نیازهای کارکنان و تغییرات حفظ شود (مورنو و جرارد، ۲۰۱۹). همسان با نتایج تحقیق در این بخش، مطالعات (سیسولو، ۲۰۱۷) (طوطیان و همکاران، ۱۳۹۸) (قریب پور و همکاران، ۱۳۹۳) (نصر و قاسمی زاد، ۱۳۹۸) (هردای، ۲۰۱۱) (فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳) می‌باشد.

در تبیین موانع منابع انسانی بیان می‌گردد که فرایند استخدام یا کارگزینی نیروهای مستعد، تعیین شغل‌های کلیدی، نگهداشت منابع انسانی و آموزش دچار چالش‌ها و مسائلی می‌شوند که

-
1. Pandey, S. & Sharma
 2. Arunmozhi, G. Natarajan
 3. Pita
 4. Knapp
 5. Moreno & Girard
 6. Sithole
 7. Hardie

استقرار جانشین‌پروری را دچار مشکل می‌نمایند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر، توسعه پیشرفته و هدفمند را برای کارمندان فراهم می‌کند که منجر به بهبود روحیه و تعامل کارکنان، افزایش بهره‌وری کار و دستیابی به هدف سریع می‌شود. برنامه‌های جانشینی مناسب، کارمندان بالقوه بالایی را شناسایی می‌کند که با ترک و بازنشستگی، وظایف اصلی خود را حفظ کنند. برنامه‌های موفق نه تنها کارمندان را برای آن نقش‌ها آماده می‌کنند بلکه آنها را برای مقابله با چالش‌های محل کار فردا آماده می‌کنند. یافته‌های تحقیق نشان داد که عدم یافتن جانشین شایسته نیز از دیگر موانع می‌باشد.

عبداله^(۲۰۰۹) بیان می‌کند که برنامه استعدادیابی و جانشین‌پروری می‌تواند به منظور توسعه مؤثر منابع انسانی استفاده و گام مهمی در خصوص برنامه‌ریزی برای ایجاد مخزن مؤثری از استعدادها با هدف اجرای وظایف مدیریتی محسوب شود. تحقیقات نشان داده است که چالش فقدان جانشین برای پستهای کلیدی و مدیریتی زمانی به یک بحران تبدیل می‌گردد که: سازمان اولاً؛ به طور سنتی اداره شود، ثانیاً؛ به طور غیر قابل پیش بینی مدیر خود را از دست بدهد؛ بنابراین نبود جانشین یکی از چالش‌های برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان است.

همچنین شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارمندان می‌باشد و برای یافتن جانشین شایسته در سازمان و برنامه‌های جانشین‌پروری دارای اهمیت فروان است و عدم یافتن جانشین شایسته برای اجراء برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان از موانع استقرار این نظام در سازمان است. همچنین به زعم قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) مدیران اجرایی سطح بالا، همیشه نمی‌توانند مزایای مستقیم و سریع جانشین‌پروری را ببینند. مدیران منابع انسانی، قصد برقراری و اجرای برنامه‌های گوناگون جانشین‌پروری را دارند، اما مدیران عالی که هیچگونه منافع زود هنگامی را در فعالیتهای آنها درک نمی‌کنند، مدیران منابع انسانی را جابه‌جا می‌کنند. از این رو به وضوح فواید جانشین‌پروری تأکید شود (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰).

درخصوص گزینش در جانشین‌پروری بیان می‌گردد که گزینش به معنای تأمین و در اختیار داشتن و به کار گرفتن واجد شرایط‌ترین و شایسته‌ترین متقاضیان مشاغل سازمان باشد و شامل مجموعه عملیات برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، انتخاب و گزینش در سازمان باشد؛ به عبارتی، اگر استخدام متضمن تلاش برای به دست آوردن متقاضیان واجد شرایط شغل در راستای دستیابی به اهداف سازمان در نظر گرفته شود، موجب فراهم سازی امکان رشد و ارتقای شغلی

کارشناسان می‌شود و در غیر این صورت به عنوان یک مانع در برابر برنامه‌های جانشین‌پروری عمل خواهد کرد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶).

انتصاب و ارتقای یکی دیگر از موانع است؛ زمانی انتصاب و ارتقا می‌تواند به عنوان یک عامل در نظر گرفته شود که منظور، به کارگماردن فرد است در پست‌های سازمانی که قبلاً ارزیابی شده، باشد؛ در این صورت، نتایجی همچون توسعه قابلیت‌های شخصی برای انجام بهتر امور محوله از جمله: ارتقای قابلیت ذهنی و ارتباطی برای توجیه و متقاعدسازی دیگران را فراهم می‌آورد (فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳). ارزیابی عملکرد را زمانی می‌توان به عنوان یک عامل در نظر گرفت که آن را فرایندی بدانیم که به وسیله آن، کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی بررسی و سنجش می‌شود؛ به عبارت دیگر، با سنجش و اندازه‌گیری کار و نتیجه به دست آمده از آن، با مقیاس و شاخصی که بتوان کمیت و کیفیت مدنظر را با دقت، به گونه‌ای عینی و دور از دوری‌های شخصی و ملاک‌های مبهم ارزشیابی اندازه‌گیری کرد، می‌توان سبب ایجاد زبان و دیدگاه مشترک در مجموعه و ایجاد زمینه همکاری بیشتر و تبادل تجربه شد و در غیر این صورت به عنوان یک مانع برای استقرار نظام جانشین‌پروری عمل می‌کند (ادنوح، ۲۰۱۶).

کمبود آموزش عامل دیگر در این بخش است؛ یکی از مهم‌ترین عواملی است که موجب توانمندی و رشد نیروی انسانی موجود شده، دانش، معرفت، توانایی و مهارت افراد را بالا برده، موفقیت آنها را تضمین می‌کند و نبودن آن می‌تواند مانعی در برابر استقرار این نظام در سازمان باشد (پروند و سالیوان، ۲۰۱۷). همسان با نتایج تحقیق (ویامالادوی و سوسادری، ۲۰۲۰) (سیسلو، ۲۰۱۸) (طوطیان و همکاران، ۱۳۹۸) (نادریان، ۱۳۹۵) (داودی و همکاران، ۱۳۹۶) (فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳) (آکانی، ۲۰۱۵) (الباد، ۱۳۹۹) می‌باشد.

در تبیین موانع ماهیت شغل بیان می‌گردد که کارهای زیادی برای انجام و متعاقب آن فشار کاری زیاد به عنوان مانعی برای استقرار جانشین‌پروری است؛ چرا که با وجود کارهای پیچیده و زیاد، کارکنان فرصت انتقال اطلاعات و مدیریت دانش را در بین همکاران از دست می‌دهند. به زعم چترچی و طبری (۱۳۹۷) مقدار معقولی از فشار کاری، از بی‌انگیزگی کارمندان جلوگیری می‌کند. وقتی کارمندان تحت فشار قرار می‌گیرند، انگیزه پیدا می‌کنند که بیشتر کار کنند و بهترین نتیجه را ارائه دهند. فشار کاری یک جور فوریت برای کارمندان ایجاد می‌کند که کار در زمان سریع تر به اتمام برسد. این قانون می‌گوید که مقدار معقولی از فشار، به تیم کمک می‌کند تا متمرکز و خلاق

1. O'Donohue
2. Perrenoud, A., & Sullivan
3. Sithole
4. Akani

باقی بمانند. اگر فشار وارده بیش از حد باشد، احتمال اینکه کارمندان کارهایشان را به تعویق بیندازند، نتوانند روی کارهایی که در دست دارند تمرکز کنند و یا احساس بی‌هودگی داشته باشند، بیشتر می‌شود. اما بیشتر بودن سطح فشار کاری از حد معمول هم می‌تواند احساس هیجان، اضطراب و استرس در افراد ایجاد کند.

همچنین در تبیین ماهیت شغل بیان می‌گردد که کارهای زیاد برای انجام و فشارکاری زیاد از عواملی هستند که سبب می‌شوند برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان به درستی اجرا نشود؛ زیرا به علت وجود کارهای زیاد و فشار کاری دیگر کارکنان توانایی شرکت در سایر برنامه‌ها من جمله جانشین‌پروری را ندارند و اجرا و انجام چنین برنامه‌هایی در سازمان با مشکل مواجه می‌گردد.

تمرکز بر مدیریت بحران از دیگر موانع است؛ بحران در مدیریت از آنجا آغاز می‌گردد که زمینه برای ترقی و پیشرفت افراد داخل سازمان فراهم نیست و افراد شایسته و لایق درون شرکت شانس برای انتخاب شدن به عنوان مدیر ارشد را ندارند در چنین مواردی از احساس شکست برخوردار می‌شوند. تغییرات پرسنی این چینی منجر به این می‌شود که افراد لایق و شایسته زیاد به نظر نیایند و با اینکه آنها از این واهمه دارند که نتوانند مطابق با پیشرفتهای آتی سازمان عمل کرده و یا نتوانند از توانمندیهای خود به خوبی در سازمان استفاده نمایند، سازمان را ترک نموده و چنین رفتاری سازمان را دچار بحران کمبود نیروی متخصص و لایق می‌کند، که همین امر پیامدهایی را برای سازمان در بر خواهد داشت و یکی از موانع استقرار این نظام در سازمان‌ها می‌باشد. همسان با نتایج تحقیق در این بخش مطالعات (پیتا، ۲۰۱۵) (سیسولو، ۲۰۱۷) (نادریان، ۱۳۹۵) (نصر و قاسمی زاد، ۱۳۹۸) می‌باشد.

در تبیین موانع محیطی بیان می‌گردد که قوانین محدود کننده به عنوان عوامل محیطی و موانع استقرار جانشین‌پروری محسوب می‌گردد. قوانین سخت‌گیرانه و محدود در استخدام و جایگزینی می‌تواند به عنوان یک مانع برای جذب افراد مستعد و شایسته دیده شود؛ زیرا که از ورود آنها به سازمان جلوگیری می‌کند و استقرار این نظام را در سازمان با مشکل روبرو خواهد کرد.

ضعف در سیاست‌ها و خط مشی‌ها مانع دیگر است؛ سازمان‌ها مدل‌های موجود و رویه‌های پیشین در نظام مدیریت جانشین‌پروری را مورد بازنگری قرار داده و خط مشی‌هایی را برای پیاده سازی سیستم تعیین می‌کنند. خط مشی، مشخص کننده محدوده‌ای است که تصمیم‌های آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند.

1. Pita
2. Sithole

خط مشی شرکت ممکن است به جای ارتقای کارکنان، به دنبال ارتقای دوستان و همکاران مدیران باشد؛ این خط مشی، ممکن است به تخریب جدی سطح عملکرد و استعداد کارکنان منجر شود و در نهایت مانع برنامه‌های جانشین‌پروری گردد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). حسینی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود بیان داشتند پس از تعیین خط مشی کلی سازمان، باید به ارزیابی کاندیدها به منظور استقرار نظام شایسته‌گزینی در سازمان اقدام کرد و همچنین محمدی و همکاران (۱۳۹۹) نیز سنجش و ارزیابی عملکرد، پایش برنامه‌ها را از ملاک‌های موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری اعلام نمودند. کسمایی و همکاران (۱۳۹۶) نیز در پژوهش خود بیان نمودند که تعیین خط مشی از عوامل کلیدی موفقیت بر جانشین‌پروری مدیران مدارس است. همچنین از جمله سیاست‌های سازمانی که می‌تواند منجر به عدم گرایش جدی سازمان به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی، بی‌توجهی به امر تحقیق و توسعه، توجه بیش از حد به مدرک و مدرک‌گرایی، محفوظ‌نبودن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد استخدام و انتصاب، بی‌تفاوتی نسبت به عملکرد مدیران و تصاحب مشاغل کلیدی سازمان توسط افراد بی‌کفایت شود (میر محمدی و حسین‌پور، ۱۳۹۰).

همچنین از جمله مشکلات نظام اداری ایران، عدم انعطاف و تطابق قوانین و مقررات با تغییرات و تحولات اجتماعی و فرهنگی و برنامه‌های توسعه، وجود تکثر قوانین متعدد و عدم شفافیت آنها، فقدان نظام ارزیابی عملکرد قوانین و مقررات و عدم وجود بازخورد برای بهبود بهسازی قوانین است. در موارد خاص، خودسازمان با تشریفات زائد اداری و کاغذ بازی و طولانی شدن مسیر تصمیمات، مانع جانشین‌پروری می‌شود و آن را از پیشرفت بازمی‌دارد. از این رو برنامه مدیریت جانشین‌پروری نباید گرفتار تشریفات زائد اداری شود (کمرن، ۲۰۱۷).

در پژوهش الماسی و لبادی (۱۳۹۳) عوامل اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، سازمانی و خانوادگی شناسایی گردید. تغییرات اجتماعی باید در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سازمان مورد توجه قرار گیرد. یکی از عوامل اجتماعی که توانسته بر برنامه جانشین‌پروری سازمانها تأثیر گذار باشد، باورهای اجتماعی تساوی حقوق زن و مرد در جامعه است که موجب قرارگیری زنان در پُست‌های مدیریتی به خصوص در واحدهای اداری سازمانها گردیده است (کاپونو، ۲۰۱۳). فرهنگ، در حقیقت مجموعه عناصر اساسی نگرش، بینش، عمل و اعتقاد جامعه است و در باورداشت‌های فرهنگی، هر آنچه به گونه‌ای در جامعه به عنوان هنجارها یا ناهنجارها وجود دارد، جزء عناصر فرهنگی است؛ از جمله موانع فرهنگی موجود می‌توان به نمودهای ظاهری، هنجارهای جامعه، ارزشهای حاکم بر جامعه، باورهای حاکم بر محیط اشاره نمود. نگرش‌های فرهنگی (طرز تلقی‌ها، باورها، نگرش‌های قالبی و

1. Cameron
2. Capuano

تعصبات منفی) یکی از مهمترین موانع برای کسب پستهای مدیریتی است. موانع فرهنگی و تصورات قالبی از باورها، اعتقادات و ارزشهای رایج نشأت می‌گیرد و میزان مشارکت افراد را تعیین می‌کند. هم از این‌رو مدیران مرد نسبت به توانایی‌های مدیریتی زنان نگرش مثبتی ندارند و فرهنگ سازمانی باعث عدم حضور زنان در پستهای مدیریتی دولتی می‌شود. فرهنگ مردسالاری از مهم‌ترین موانع بیرونی است که بر عدم ارتقای زنان در محیط کار اثر می‌گذارد (دنکر^۱ و همکاران، ۲۰۱۵).

عوامل سیاسی در این پژوهش از دیدگاه عدالت رویه‌ای تعریف می‌شود؛ عدالت باید با استفاده از رویه‌های منصفانه تعریف شود؛ یعنی تصمیمات عادلانه تصمیماتی هستند که نتیجه رویه‌های منصفانه باشد. عدالت مرادوهای به کیفیت رفتارهای بین فردی که یک فرد قبل و بعد از اتخاذ تصمیم در معرض آنها قرار می‌گیرد اشاره دارد. متأسفانه شواهد حاکی از آن، وجود بی‌عدالتی در سازمان برای تصاحب پست‌های مدیریتی و برنامه‌های جانشین‌پروری می‌باشد، در نتیجه وقتی کارکنان متوجه شوند که علیرغم تلاش و کوشش، در رسیدن به پستهای بالاتر با آنها به صورت ناعادلانه برخورد می‌شود دست از تلاش و کوشش برداشته و این سبب می‌شود که سازمان به طور خاص و جامعه به طور عام نتواند از ظرفیت آنان استفاده بهینه بکند (کالینز^۲ و همکاران، ۲۰۱۶).

مدیران ارشد سازمان‌ها، تحت تأثیر افراد سیاسی خارج سازمان برای انتخاب و انتصاب مدیران سطوح پایین هستند. روسا و معاونین سازمان‌های دولتی، جزو مشاغل سیاسی هستند و دستیابی به آنها حتی با داشتن شایستگی و صلاحیت دور از دسترس است. در نتیجه، کارمند برای دستیابی به یکسری جایگاه‌ها تلاش می‌کند تا با چاپلوسی و جاسوسی برای مدیر مافوق خود به این امتیازات دست پیدا کند. به همین خاطر جانشین‌پروری مفهومی نخواهد داشت (اعتمادیان، ۱۳۹۸). در پژوهش نصر و قاسمی زاده (۱۳۹۸) ضعف در سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها، تغییرات سریع سازمانی، تشریفات زائد اداری، دیدگاه کوتاه مدت، وضوح و شفافیت کم شناسایی گردید. همسان با نتایج تحقیق در این بخش مطالعات (الماسی و لبادی، ۱۳۹۳) (فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳) (نصر و قاسمی زاد، ۱۳۹۸) می‌باشد. در تبیین موانع پیاده‌سازی جانشین‌پروری، عوامل عدم شفافیت در اجرای طرح، عدم اختصاص واحدی مشخص به مدیریت جانشین‌پروری، عدم پیاده‌سازی پیلوت قبل از اجرا، عدم وجود انعطاف‌پذیری در اجرا اهمیت بسیار زیادی دارد. برای اجرای موفق برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان باید واحد یا مجموعه‌ای مسئولیت شناسایی، بررسی و اجرا و ارزیابی برنامه‌ی جانشین‌پروری را به عهده گیرد تا اجرای این برنامه به صورت مدون و منظم و قانونمند صورت بگیرد و در غیر

1. Denker
2. Collins

این صورت اجرای این برنامه‌ها با مشکل مواجه می‌گردد (وارهگی^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین این برنامه‌ها قبل از اجرا به صورت قطعی و نهایی در سازمان باید جهت اطمینان از درستی و صحت آن و ارائه نتایج مطلوب به صورت پایلوت و آزمایشی مورد بررسی قرار بگیرند و در صورت ارائه نتایج مطلوب در کل سازمان اجرا گردند؛ در غیراینصورت استقرار این برنامه‌ها موفق نخواهد بود. (چارچ^۲، ۲۰۱۴). همسان با نتایج این تحقیق در این بخش، مطالعات (فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳) می‌باشد. درخصوص تبیین نتایج رتبه بندی که یافته‌های تحقیق نشان داد کمترین رتبه مربوط به موانع سبک تصمیم‌گیری آنی با اندازه اثر ۰,۳۴- و اجتنابی با اندازه اثر ۰,۵۴- و بیشترین رتبه مربوط به تلاش برای حفظ وضعیت موجود می‌باشد بیان می‌گردد که سبک تصمیم‌گیری افراد بیانگر الگوی عادت است که آنان در هنگام تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌دهند. بنابراین مطابق با یافته تصمیم‌گیری بر جانشین‌پروری تأثیر دارد اما سبک‌های اجتنابی و آنی مانع کمتری برای اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان محسوب می‌شوند. به عبارت دیگر، مدیرانی که از سبک تصمیم‌گیری آنی برخوردارند هنگام رو به رو شدن با موقعیت تصمیم‌گیری بلافاصله و بی‌درنگ تصمیم اصلی خود را می‌گیرند و اینکه راهبردهای جانشین‌پروری در سازمان مهم و حیاتی است بنابراین اثر کمتری برای مانع بودن در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری دارد. افرادی که از سبک تصمیم‌گیری اجتنابی برخوردارند هنگام رویارویی با مسئله مشکل یا فرصت تا آنجا که امکان‌پذیر باشد، تصمیم‌گیری را به تعویق می‌اندازند و از هرگونه واکنش نسبت به مسئله رخداده طفره می‌روند. بنابراین سبک تصمیم‌گیری اجتنابی را می‌توان تلاش و تمایل فرد تصمیم‌گیرنده به پرهیز از اتخاذ هر گونه تصمیم و تا حد امکان دوری از موقعیت‌های تصمیم‌گیری تعریف کرد و اثر کمتری برای مقاومت در برابر برنامه‌های جانشین‌پروری دارد. نتایج پژوهش در این قسمت همسان با نتایج فخراد خانی و شیرسوار (۱۳۹۷) بالادهی و صالحی (۱۳۹۴) و قریب پور و همکاران (۱۳۹۵) است.

در رابطه با تلاش برای حفظ وضعیت موجود می‌توان چنین بیان نمود که منظور از وضع موجود حالت فعلی امور است. حفظ وضع موجود یعنی نگه داشتن چیزها همان‌طور که هستند. معمولاً منظور از این عبارت، وضع یک مسئله مهم و بزرگ است؛ مانند شرایط کلی یک سازمان. در این حالت این یک سوگیری ذهنی است که تمایل به حفظ وضع موجود را در فرد ایجاد می‌کند. در این سوگیری خط مشی فعلی (وضعیت فعلی) به عنوان یک موقعیت مرجع در نظر گرفته می‌شود و هر تغییری از این خط پایه به عنوان یک ضرر به حساب می‌آید. معمولاً تلاش برای نگهداشتن چیزها به

1. Varhegyi
2. Church

همان صورت اولیه و عدم پذیرش شرایط جدید یکی از بزرگترین موانع برای استقرار نظام جانشین‌پروری محسوب می‌گردد که با نتایج پژوهش‌های آکانی^۱ (۲۰۱۵) همسو می‌باشد. با توجه به نتایج تحقیق توصیه‌هایی جهت گسترش و توسعه فرهنگ جانشین‌پروری و رفع موانع استقرار این نظام در سازمانها ارائه می‌شود:

می‌توان به مدیران سازمانها پیشنهاد داد که برای مقابله با این موضوع می‌توان واحدی به نام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تشکیل داد که هدف آن ابتدا آموزش جانشین‌پروری به مدیران عالی رتبه که نقش کلیدی تری در نهادها دارند باشد و سپس دامنه این آموزش را گسترده‌تر نموده تا افرادی که از رتبه‌های پایین تری در سازمان برخوردار هستند نیز توانایی و علم پرورش جانشین را کسب نمایند تا در پروسه‌ای با افق دید طولانی‌تر تمامی نیروها در سازمان از شایستگی لازم جهت اداره پست مربوط به خود برخوردار شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود سازمانها با تصویب آیین‌نامه‌های حمایتی و تبلیغات مؤثر و ایجاد محیطی امن و اخلاقی در این زمینه افراد را برای آموزش فراخوانند. البته نوع نگاه مدیران نسبت به جانشین‌پروری باید متحول گردد و تأثیرات و مزایای بلندمدت جانشین‌پروری در همه سازمانها در ایران با ارائه شواهد عینی از موفقیت سایر سازمانها مورد تأکید قرار گیرد و هزینه‌های پنهانی مانند انتقال کارکنان و ایجاد رقابت در باشگاه برای پست‌های کلیدی مورد توجه قرار گیرند. سازمانها باید توانایی در شناسایی و پرورش استعدادها و کمک به آنان داشته باشند. همچنین باید به تدوین و اجرای قوانین و فرایندهای مربوط به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اهتمام ویژه داشته، نظارت و کنترل خود را بر اجرای مصوبات توسط سازمان بیشتر نمایند.

تعارض منافع: نویسندگان هیچگونه تعارض منافع ندارند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

References

- Abbasi, S., Shiri, A., Taban, M. (2016). Identifying the challenges of succession in the academic environment (case study: employees of universities in Ilam province). *Management in Islamic University* 14,6(2). 218-236. [In Persian] <https://sid.ir/paper/242318/fa>.
- Abdollah, Z. (2009). Succession planning in Malaysian institution of higher education. *International Education Studies*, 2(1),129-132. **doi:10.5539/ies.v2n1p129.**
- Ahmad, R. B., Mohamed, A. M., & Manaf, H. B. A. (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. **doi:10.18488/journal.1/2017.7.1/1.1.19.30.**
- Akani,V. C.(2015). Management Succession Planning and Corporate Survival in Nigeria: A Study of Banks In Portharcourt. *European Journal of Business and Management* ,7(27),153-176. <https://core.ac.uk/download/pdf/234626825.pdf>
- Almasi, L. , Labadi, Z.(2013). Glass ceiling in succession of women in managerial positions. *Educational leadership and management research*. First Year Quarterly, 1(3), 117-91. [In Persian] **doi:10.22054/jrlat.2017.631.1016.**
- Amin bidakhti, A.A., Nemati, M.A., & Karimi, F. (2013). Investigating the relationship between organizational learning and succession management [O&R1] with the moderating role of organizational commitment. *Journal of Executive Management*. 5(10): 58-35. [In Persian] **dor:20.1001.1.20086237.1392.5.10.2.3**
- Angzai Quds, A., Rahmani, M., Mohammadzadeh, R., Mehralizadeh, Q.(2023). Identifying and explaining the dimensions and

- components of the Marine Ranger succession model, a case study (Navy of the Islamic Republic of Iran, Marine Science Training),2(1),1-33. [In Persian] https://jdhcm.iamu.ac.ir/article_696967.html
- Arunmozhi, G. Natarajan, P (2017).Employee Retention Strategies in IT Industry, Puducherry . Indian Journal Of Research ,6(5),79-96, <https://ssrn.com/abstract=3810564>
- Baladhi, M., Salehi, M.(2014). succession and its relationship with the leadership style of commanders and managers. Supervision and inspection quarterly. 10(35). 101-72 [In Persian] <https://ensani.ir/file/download/article/6593ef8f4faa9-10723-1401-233.pdf>
- Cameron, C. (2017). Bridging Executive Succession Gaps: Factors that Most Accelerate Executive Development [Doctoral dissertation, Case Western Reserve University].
- Capuano T, MacKenzie R. (2013).Achieving succession planning and implementation: one healthcare network's story. Healthc Manage Forum, 26(3),136-144. doi:10.1016/j.hcmf.2013.06.003
- Chaterchi, N. A., Tabari, M. (2017). Designing succession management system in social security organization. Social Security Quarterly.13(4),157-185[In Persian] <http://ensani.ir/file/download/article/1568463035-10185-49-8.pdf>
- Church, A. H. (2014). Succession planning 2.0: Building bench through better execution. Strategic HR Review, 13(6),233-242. doi:10.1108/SHR-08-2014-0045

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Davodi, S. A., Yaqoubi, N. M., Imani, A. M. (2016). A comprehensive model of talent search and succession in the higher education system of Sistan and Baluchistan province. *Public Management Research*, 10(38), 251-276. [In Persian] doi:10.22111/JMR.2018.3725
- Denker AL, Sherman RO, Hutton-Woodland M, Brunell ML, Medina P.(2015). Florida nurse leader survey findings: Key leadership competencies, barriers to leadership, and succession planning needs. *Journal of Nursing Administration*; 45(7-8):404-10. doi:10.1097/NNA.0000000000000222
- Elbad, E. (2019). Presenting a model for succession in higher education (case study of Tehran Islamic Azad University). *Human Capital Empowerment Magazine*.3(3), 241-217 [In Persian] <https://sanad.iau.ir/fa/Article/1038334>
- Etemadian M, Mosadeghrad A M, Soleimani M J, Hedayati S P. (2020). Succession planning success factors in a hospital: A case study. *Payesh*,19(1),41-61 [In Persian] <http://payeshjournal.ir/article-1-1280-fa.html> .
- Faizi Razi, F., Ki Khosravi, H., Haydaria, S. A. (2023). Designing a model of effective factors on the implementation of succession in universities with a mixed approach. *Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 145-171. [In Persian] doi:10.22080/shrm.2023.4163
- Fakhradkhani, F., & Rezghi Shairsavar, H. (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] **doi:10.22054/jrlat.2019.30086.1358.**
- Faqihi, A., Zakari, M. (2013). Pathology of establishing succession of managers in Iran's government organizations. *Government Management Mission Quarterly*. fifth year No. 15 and 16. 15-24 [In Persian] **<https://sid.ir/paper/199142/fa>**
- Gersib, J. A., & Mason, S. (2023). A meta-analysis of behavior interventions for students with emotional-behavioral disorders in self-contained settings. *Behavioral Disorders*, 48(4), 269-283. **doi:10.1177/01987429231160285**
- Gharibpour M, Aref M, Latifi M. (2014). Investigation of Relationship between Succession Planning, Organizational Maturity of Employees and Managers Leadership Style in Family Businesses. *ORMR*, 4(3), 131-149. [In Persian] **doi:20.1001.1.22286977.1393.4.3.3.1**
- Hardie. R. (2011). Principals' Perceptions of the Essential Components of Sustainable Leadership and Implications for Succession Planning at the Elementary School Level: A Mixed Methods Research Study. Dissertation submitted to the College of Graduate Studies and Research in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Department of Educational Administration University of Saskatchewan Saskatoon, 1-399. **<https://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vol2/003/NR92252.pdf>**
- Jalilian, A., Sufi, A. (2012). Succession of Naja managers and commanders, dimensions and validation based on exploratory and confirmatory

- factor analysis. *Supervision and Inspection Quarterly*, 7(23). 32-57 [In Persian]. <https://ensani.ir/file/download/article/6593e40f720ab-10723-1401-155.pdf>
- Kasmai, A. Q.(2016). Investigating the key factors of success in the succession of principals of education schools in the 4th district of Tehran. *Bi-monthly magazine of applied studies in management and development sciences*, 2(1), 113-123 [In Persian] magiran.com/p1711660
- Knapp, K. M., Wright, C., Clarke, H., McAnulla, S. J., & Nightingale, J. M. (2017). The academic radiography workforce: age profile, succession planning and academic development. *Radiography*, 23(1), S48-S52. doi:10.1016/j.radi.2017.05.012
- Mahmoudi, F.(2018). Presenting the process model of succession based on the foundation's data theory method (case study: Imam Khomeini Relief Committee). *Educational Management Research Quarterly*, 11(42), 82-102. [In Persian]. <https://sanad.iau.ir/Journal/earq/Article/1113356>.
- McKee, G., Froelich, K. (2016). Executive succession planning: Barriers and substitutes in nonprofit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(4), 587-601. doi:10.1111/apce.12129
- Mehrtak, M., Habibzadeh, Sh., Watankhah, S., Jafari Auri, M., Delgoshai, B., Azari, A. (2015). Analysis of the gap between the current and desired situation of surrogate parenting: a case study in the Ministry of Health and Medical Education. *Health Management*, 19(63), 91-100. <https://sid.ir/paper/130076/fa>
- Mirmohammadi, M, Hasanpour, A. (2011). Iran's administrative system: an analysis of problems and challenges. *Public administration*

- perspective, 2(4), 9-22. [In Persian] https://jpap.sbu.ac.ir/article_94515.html
- Mohammadi, J., Gholamzadeh, D., Mirabi, V., Vedadi, V. (2019). Testing the multi-criteria decision model in designing the success model of succession programs in Iranian banks. *Financial Engineering and Securities Management Quarterly*, 11(45), 612-638. [In Persian] https://journals.iau.ir/article_679107.html
- Momeni, S. (2019). Identifying and prioritizing factors affecting succession in the fire department with an interpretive structural modeling approach. *Quarterly journal of new research approaches in management and accounting*, 4(47), 46-72. [In Persian] <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/595>
- Montazer Ataei, M., Karimi Monghi, H., Qhavidel, M. Grivani, A. (2021). Meta-analysis of factors affecting nurses' workload. *Journal of the Faculty of Medicine of Mashhad University of Medical Sciences*, 64(4), 3684-3698. doi:10.22038/mjms.2021.19568
- Moreno, J. V., & Girard, A. S. (2019). Capitalizing on an Existing Shared Governance Structure in Developing Leadership Succession Planning. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 49(4), 193-200. doi:10.1097/NNA.0000000000000737
- Naderian, M. (2017). Applying the force field model in the planning of clubs to plan the succession of football players. *Contemporary researches in sports management*, 7(13), 13-22 [In Persian] <https://sid.ir/paper/267387/fa>
- Nasr A, Ghasemizad A. (2019). Identification and prioritizing Succession Management Barriers in Shiraz Petrochemical Company by

- mixed method . Strategic studies in the oil and energy industry ,10 (40) :147-166 [In Persian] <http://iieshrm.ir/article-1-722-fa.html>
- O'Donohue, M. (2016) Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service, Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology, 1-159. <https://arrow.tudublin.ie/scschcomdis/83>.
- Pandey, S. & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. Procedia Economics and Finance 11, 152 – 165. doi:10.1016/S2212-5671(14)00185-3
- Perrenoud, A. J., & Sullivan, K. T. (2016). Analysis of Executive Succession Planning in 12 Construction Companies. International Journal of Construction Education and Research, 13(1), 64–80. doi:10.1080/15578771.2016.1143892
- Qolipour, A., Pourezzat, A.A. , Sabek Ro, M. (2013). The application of the force model in succession planning, Human Resource Management Research Quarterly. Imam Hossein Comprehensive University. 3(1),119-139 [In Persian] <https://www.sid.ir/paper/163156/fa>
- Qolipour, Arin, Pourezzat, Ali Asghar, Sabek Ro, Mehdi. (2011). The application of the force model in succession planning, Human Resource Management Research Quarterly. Imam Hossein Comprehensive University,3(1), 119-139. [In Persian] <https://www.sid.ir/paper/163156/fa>
- Raisipour, A., Tadberi, S., Sadeh, E., Afsharnjad, A.(2023). Compilation and presentation of the competency-based succession system model for managers of the Islamic Azad University, a research based on the qualitative approach of foundation data, Farda Management Journal,

- 16(53),33-54 [In Persian] <http://modiriyatfarda.ir/Article/13960327439406555>
- Rajaipour, Saeed .(2019). Identifying the challenges facing succession in education with a grounded theory approach. Scientific journal of applied educational leadership, 1(2). 29-44 [In Persian] https://ael.uma.ac.ir/article_1052.html
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2002). Finding the findings in qualitative studies. Journal of nursing scholarship, 34(3), 213-219. **doi:10.1111/j.1547-5069.2002.00213.x**
- 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. **doi:10.1016/j.leaqua.2017.03.001**
- Sithole, Z. N. (2018). Bccc xx eciii ee Bsssssss sLeaee'' Saaæteg a Tactics for Accelerated Development: Implications for Coaching. University of Johannesburg (South Africa) <https://hdl.handle.net/10210/283692>
- Taleghani, M., Alizadeh, E., Pickranger, A. H., Mehdizadeh, M. (2023). Designing a comprehensive succession model in the management system of the country with a hybrid approach. Human Capital Empowerment Journal, 6(1),73-91. [In Persian] <https://sanad.iau.ir/journal/jhce/Article/698953?jid=698953>
- Thunholm, Peter. (2008). Decision-Making Style: habit, style or both?, Journal of Personality and Individual Differences, 36(4), 931-944. **.doi:10.1016/S0191-8869(03)00162-4**
- Torabi, N., Karimi, F., Nadi, M. A. (2023). Establishing the management succession system in the university: based on the data base theory

- approach. Sustainable Human Resource Management, 5(8), 41-64
[In Persian] <https://sid.ir/paper/518774/fa>
- Tutian Esfahani, S., Mehrara, E., Kalantari, R. (2018). Examining the obstacles affecting the establishment of succession system. Human Resource Management Research, 11 (1), 168-187 [In Persian] <https://www.sid.ir/paper/518774/fa>
- Zafar, A., & Zaki, A. R. (2022). Effect Of Succession Planning On Employee Retention (A Case Study Of Customer Service Industry In Karachi). Global Journal For Management And Administrative Sciences, 3(3), 45–63. doi:10.46568/Gjmas.V3i3.81

