Effect of Succession Planning on Human Resource Productivity and Organizational Performance in Pars Oil Company

Afarin Akhavan*[1] - Ali Sadri Esfahani[2]

Abstract:

The aim of this study was to investigate the effect of succession on human resource productivity and organizational performance by considering the mediating role of job satisfaction in Pars Oil Company. This research is a descriptive correlational study in terms of the method of collecting survey-field information, nature, and method. The research tool is a researcher-made questionnaire, the validity and reliability of which have been confirmed. The statistical population of the study is 410 people, entailing all managers, deputies and experts of Pars Oil Company. The simultaneous structural equation method was used in AMOS software to analyze the data. The results of the research model showed that succession management has a direct and indirect effect on human resource productivity and organizational performance by considering the mediating role of employee job satisfaction. In previous research, the simultaneous effects of four variables have not been studied. Meanwhile, in this regard, no research has been conducted in the Pars Oil Company.

Keywords: Succession , Human Resource Productivity, Organizational Performance, Job Satisfaction, Pars Oil Company.

1. Assistant Professor, Industrial Engineering Group, Science and Arts University, Yazd, Iran. Corresponding author: akhavan@sau.ac.ir

2. Assistant Professor, Industrial Engineering Group, Science and Arts University, Yazd, Iran. ali.sadri@sau.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۱۲/۲۱ تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۴/۱۵

تأثیر جانشین‌پروری بر بهره‌وری منابع انسانی و عملکرد در شرکت نفت پارس

آفرین اخوان*[۱]- علی صدری اصفهانی[۲]

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی تأثیر جانشین‌پروری بر بهره‌وریِ منابع‌انسانی و عملکردسازمانی با درنظرگرفتن نقش میانجی رضایت شـغلی کارکنان در شـرکت نفت پارس انجام شده است. این تحقیق از نظر روشِ گردآوری اطلاعات، پیمایشـی- میدانی و از لحاظ ماهیت و روش نیز توصیفی از نوع همبسـتگی است. ابزار تحقیق، پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته است که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرارگرفت. جامعه آماری تحقیق نیز در برگیرنده کلیه مدیران، معاونان و کارشناسان خبره شرکت نفت پارس به تعداد ۴۱۰ نفر می‌باشـد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات سـاختاری همزمـان در نرم‌افزار AMOS(22) اسـتفاده شد. نتایج بررسی مدل تحقیق نشان داد جانشـین‌پروری بر بهره‌وری منابع انسانی و عملکرد سازمانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با در نظر گرفتن نقش میانجیِ رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است. در تحقیقات پیشین تأثیرات همزمان چهار متغیر بررسی نشده است. ضمن آنکه در شرکت نفت پارس نیز تحقیقی در این خصوص انجام نشده است.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، بهره‌وری منابع انسانی، عملکرد سازمانی، رضایت شغلی، شرکت نفت پارس.

۱. استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه علم و هنر، یزد، ایران، نویسنده مسئول: akhavan@sau.ac.ir
۲. استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه علم و هنر، یزد، ایران، ali.sadri@sau.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقدمه

رقابت در صحنه جهانی ابعاد تازه‌ای یافته و تلاش برای بهبودِ بهره‌وری، پایه اصلی این رقابت را تشکیل می‌دهد. بررسی عملکرد کشورهایی که در سال‌های اخیر رشد چشمگیر داشته‌اند، حکایت از آن دارد که اکثر این کشورها رشد مذکور را به‌طور عمده از طریق افزایش بهره‌وریِ نیروی انسانی به‌دست آورده‌اند (یوسفی، ۱۳۹۰). بهره‌وری، استفاده مؤثر و بهینه از زمان و ارزش حاصل از سرمایه، عمر، فکر، اندیشه و توان‌ها و استعدادها در یک واحد زمان و استفاده مطلوب از همهٔ لحظات است. بهره‌وری از عواملی است که دوام و بقای سازمان‌ها را در دنیای پُررقابت فعلی تضمین می‌کند (Muthuveloo et al, 2017). از طرفی، یکی از ابعاد افزایش بهره‌وری، پرورش نیروی انسانی است. به‌منظور تأمین پیش‌نیازهای سازمانی و ساختاری و در پی ارتقاء بهره‌وریِ نیروی انسانی در سازمان، نقش سیستم جانشین‌پروری قابل بررسی است (آقاسی و همکاران، ۱۳۹۴؛ تابلی و همکاران، ۱۳۹۳). پرورش استعدادهای انسانی رویکرد بی‌بدیل برای ماندگاری و کسب مزیت رقابتی سازمان‌هاست. برای ایجاد، تقویت و به‌کارگیری قابلیت‌های مناسب در کسب و کار، ساز و کارهای مختلفی از جمله آموزش‌های رسمی و غیررسمی وجود دارد. یکی از این ساز و کارها که موردتوجه سازمان‌های سرآمد است، طراحی و اجرای نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری است. امروزه اهمیت جانشین‌پروری به‌واسطه بازنشستگی‌های نیروی کار، در سطح جهان افزایش یافته است (نصر و همکاران، ۱۳۹۸). نیروی کار کنونی به‌واسطه فاکتورهای اقتصادی، اجتماعی – سیاسی و تکنولوژیکی درحال تغییر چشمگیر است؛ از این رو کمیت نیروی کار در حال کاهش و مهارت آنها در حال کمتر شدن است که این مورد موجب کاهش رضایت شغلی شده است. از طرفی، نیروها در حال جهانی‌تر شدن، مجازی شدن، بسیار متنوع و نیز به سوی خودمختاری هستند. لازم است کارفرمایان چگونگی مدیریت کردن استعدادهایشان را بازنگری کنند. هرچند نیاز به برنامه‌ریزیِ جانشین‌پروری آشکار است، بسیاری از شرکت‌ها تأکیدی بر آن ندارند (طوطیان اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۸). تئوری‌های هنری فایول در حیطه جانشین‌پروری نشان داد که ناتوانی در جهت آماده کردن نیروی کار آینده، منجر به پُر کردن نامناسب سمت‌های بلاتصدی می‌شود (Collins et al, 2007). لذا برنامه‌ریزیِ جانشین‌پروری در جهت تداوم رهبری و استعدادسازی گام برمی‌دارد تا سازمان را قادر کند با خِرد و بینشِ برنامه‌ریزی شده به کار خود ادامه دهد (Sari, 2015).

گرچه برنامه جانشین‌پروری از لازمه‌های ارتقای بهره‌وری منابع انسانی و عملکرد سازمانی می‌باشد، اما اکثر سازمان‌ها ازجمله شرکت نفت پارس با مشکلِ بهره‌وریِ پایینِ منابع انسانی و نتایج عملکردی غیررقابتی مواجه هستند. متأسفانه توجهی به برنامه‌های جانشین‌پروری به‌منظور رفع این مشکلِ اساسی نشده است، به‌طوری‌که حتی در انتصاب‌های کلیدی نیز با مشکل کمبود نیروهای جوان ولی در عین‌حال با دانش و تجربه مواجه‌اند و از مدیران مُسن و افرادی که سال‌ها قبل کنار گذاشته شده‌اند، مجدد استفاده می‌شود. مدیرانِ باتجربه‌ای که پس از بازنشست شدنِ آنها بخش اعظمی از تجربه‌هایشان از سازمان خارج می‌شود و سال‌ها

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

به طول می‌انجامد که این تجربیات توسط نیروهای جدید کسب شوند. در شرکت نفت پارس نظر به اهمیت موضوع جانشین‌پروری در جهت ارتقای بهره‌وری منابع انسانی و عملکرد سازمانی، این ضرورت ایجاد شده است که در راستای دستیابی به پاسخ و راه‌حل منطقی به مشکل مطرح شده، در گام اول وضعیت کیفی و کمّیِ نظام جانشین‌پروری، رضایت شغلی، بهره‌وری و عملکرد نیروی انسانی در این شرکت ارزیابی شود. سپس در گام بعدی به این سؤال پاسخ داده شود که وضعیت عملکرد سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی در شرکت نفت پارس به چه میزان تحت تأثیر وجود و یا عدم‌وجود برنامه‌های جانشین‌پروری می‌باشد. بدون شک یافته‌های این دو گام کمک شایانی در راستای سیاست‌های کلان مدیریتی این شرکت خواهد کرد. چنانچه به این موضوع مهم به‌صورت علمی پرداخته نشود، همچون گذشته با بازنشست شدن مدیران با تجربه بخش اعظمی از تجربه‌های آنها از سازمان خارج می‌شود و سال‌ها به طول می‌انجامد که این تجربیات توسط نیروهای جدید کسب شوند. این به معنای تحمیل هزینه‌های مجدد بر شرکت و همچنین افول بهره‌وری و عملکرد سازمان به سبب تجربه کردن تجربه‌های قبلی توسط مدیران جوان خواهد بود. از این‌رو تحقیق حاضر، در راستای بررسی نقش جانشین‌پروری و رضایت شغلی بر بهره‌وری نیروی انسانی و عملکرد شرکت پایه‌ریزی شده است. بررسی تأثیر جانشین‌پروری بر بهره‌وری منابع انسانی و عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان شرکت نفت پارس در پژوهش حاضر هدف قرار گرفت.

صفری (۱۳۹۶) تحقیقی با هدف بررسی تأثیر جانشین‌پروریِ مدیران بر اثربخشی و عملکرد سازمانی در شرکت گاز استان فارس انجام داد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران شرکت گاز استان فارس بودند. فرضیات تحقیق با استفاده از همبستگی و رگرسیون خطی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج، در میان نمونه مورد مطالعه نشان داد بین جانشین‌پروری و عملکرد سازمانی و همچنین بین جانشین‌پروری و اثربخشی در شرکت گاز استان فارس رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد. تابلی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی که بر روی کارکنان سازمان امور اقتصادی و داراییِ استان کرمان انجام دادند، با استفاده از تحلیل‌های آماری نشان دادند که بین اجرای نظام جانشین‌پروری و زیرمتغیرهای آن یعنی جذب و به‌کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی افراد مستعد با رضایت شغلی، رابطه معنادار وجود دارد. داونپورت[1] (۲۰۱۲) در تحقیقی که با عنوان تأثیر برنامه جانشین پروری بر رضایت شغلی و وفاداری کارکنان بخش دولتی آمریکا انجام داد، نشان داد که برنامه جانشین پروری به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی و وفاداری کارکنان تأثیر می گذارد. یومنس[2] و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی که بر روی شرکت‌های خانوادگی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که هدف جانشین‌پروری بر فرایند برنامه‌ریزیِ جانشین‌پروری و در نهایت، رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است. بر این اساس در این تحقیق فرضیه زیر شکل گرفت:

فرضیه ۱: جانشین‌پروری بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

1. Davenport
2. Umans

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

به عقیده تاکر[1] (۲۰۲۰) مدیران سازمان‌های پرستاری آکادمیک باید به‌منظور حفظ، پیشرفت و استخدام آکادمیک و عملکرد بهتر افراد از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری استفاده نمایند. در این تحقیق که در واشنگتن آمریکا انجام شده است، یک مدل مبتنی بر شواهد تهیه شده تا راهنمایی برای مدیران این سازمان‌ها باشد. گروز[2] (۲۰۱۸) در تحقیق خود که با هدف مقابله با برون‌رفت و از دست دادن استعدادهای اجرایی در صنعت بهداشت و درمان آمریکا انجام داد، علاوه‌بر آنکه به جزئیات مدیریت جانشین‌پروری پرداخت، نشان داد که جانشین‌پروری بر بهره‌وری افراد تأثیرگذار است. محفوظی، لفظ‌فروشان و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیق خود مدلی جهت بررسی تأثیر مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وریِ انسانی و سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری در سازمان‌های دولتی ایران توسعه دادند. نیک‌پور (۱۳۹۸) تأثیر اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وریِ نیروی انسانی در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان را بررسی نمودند. آقاسی و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی با هدف بررسی رابطه الزامات پیاده‌سازیِ مدیریت جانشین‌پروری و بهره‌وری نیروی انسانی در شبکه بهداشت و درمان شهرضا انجام دادند. نتایج نشان داد که پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری تأثیر مستقیم و قابل‌توجهی بر بهره‌وری نیروی انسانی دارد. بالادهی و همکاران(۱۳۹۴) پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری و رابطه آن با بهره‌وری منابع انسانی را در یکی از سازمان‌های استان مازندران بررسی کردند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون نشان داد بین جانشین‌پروری و بهره‌وری رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. کاظمی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی به تبیین رابطه بین جانشین‌پروری و اعتماد سازمانی با بهره‌وری کارکنانِ آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که بین جانشین‌پروری و اعتماد سازمانی با بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. از این‌رو در این تحقیق فرضیه زیر مطرح گردید:

فرضیه ۲ : جانشین‌پروری بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

تاکر (۲۰۲۰) و گروز (۲۰۱۸) در تحقیقات خود نشان دادند جانشین‌پروری بر عملکرد سازمان‌های مورد تحقیق تأثیرگذار است. بدارا[3] (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان «جانشین‌پروری رهبر، جوّ سازمانی، اعتماد و عملکرد در بانک‌های تجاری نیجریه» انجام داده است. داده‌های این تحقیق با استفاده از پرسشنامه از بین ۶۰۰ مدیر بانک‌های تجاری نیجریه در شش منطقه جمع‌آوری شده است. نتایج این تحقیق نشان داد که جانشین‌پروری به‌طور مستقیم و به‌طور غیرمستقیم از طریق اعتماد بر روی عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. واریرو و همکاران[1] (۲۰۱۵) تحقیقی با هدف تأثیر برنامه جانشین‌پروری بر روی عملکرد سازمان‌های خصوصی بین‌المللی کنیا انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که جانشین‌پروری یکی از متغیرهای اثرگذار بر روی عملکرد این سازمان می‌باشد. آوانش[2] (۲۰۱۱) در تحقیقی که بر روی شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در بنگلادش انجام شد، نشان داد بین جانشین‌پروری و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود

1. Tucker
2. Groves
3.Badara

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

دارد. راو[3] و همـــکاران (۲۰۰۵) در تحقیقی نشـــان دادند در تیم‌های لیـــگ هاکی روی یخ آمریکا برنامه‌های جانشـــین‌پروری بر عملکرد این تیم‌ها تأثیر مثبتی گذاشته است. لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود نشـــان دادند در برخی از سازمان‌های دولتی ایران، جانشین‌پروری بر عملکرد این سازمانها تأثیرگذار است. بر این اساس فرضیه زیر پیشنهاد گردید:

فرضیه ۳: جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

الیانا و همکاران[4] (۲۰۱۹) در تحقیق خود نشان دادند عامل رضایت شغلی بر تعهد سازمانی و در نهایت، بر بهره‌وری کارکنانِ یک ســـازمان در کشور اندونزی تأثیرگذار اســـت. گروز (۲۰۱۸) بررسی نمود در صنعت بهداشـــت و درمان آمریکا عامل رضایت شـــغلی بر بهره‌وری افراد تأثیرگذار است. برادران و همکاران (۱۳۹۵) تحقیقی با هدف بررســـی عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی شـــرق تهران) انجام دادند که یکی از این عوامل رضایت شـــغلی بود. تقی‌پور و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان رابطه رضایت شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی در کارخانه نساجی بروجرد انجام دادند. نتایج نشـــان داد که همه‌ی مؤلفه‌های رضایت شـــغلی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه‌ی مثبت و معنا داری دارند. صیادی و همکاران (۱۳۹۳) در بانک تجارت منطقه شـــمال‌غرب شـــهر تهران نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان در رابطه بین سرمایه‌های فکری و بهره‌وری نیروی انسانی را بررسی کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که سرمایه فکری علاوه‌بر تأثیر مستقیم، به‌صورت غیرمستقیم و از طریق رضایت شغلی نیز بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد و شدت تأثیر غیرمستقم از مستقیم بیشتر است. بر اساس تحقیقات پیشین فرضیه زیر در این تحقیق بررسی گردید:

فرضیه ۴ : رضایت شغلیِ کارکنان بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

چو (۲۰۱۹) در تحقیق خود بر روی اپراتورهای راه‌آهن پُرسرعت چین نشان دادند که شخصیت سازمانی اپراتورها می‌تواند بر عملکرد ایمنی فرد و ایمنی راه‌آهن تأثیر گذار باشـــد. درخشـــنده و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با هدف بررسی رابطه بین امنیت شغلی و رضایت شغلی کارکنان با عملکرد سازمان تأمین اجتماعی استان مرکزی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین امنیت شغلی و رضایت شغلی با عملکرد کارکنان و عملکرد ســـازمان رابطه مثبت وجود دارد. آزادی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود بر روی کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران نشـــان دادند که رضایت شـــغلی و ســـرمایه اجتماعی، بر عملکرد کارکنان و عملکرد سازمان با نقش میانجیگری تعهد سازمانی تأثیرگذار است. مردانی و همکاران (۱۳۹۲) تحقیقی با هدف بررســـی رابطه بین رضایت شـــغلی و عملکرد ایمنی فرد در صنعت قالب سازی انجام دادند. نتایج بیانگر تأثیر مثبت و معنی‌دار رضایت شغلی فرد بر عملکرد ایمنی وی بود. لذا در این تحقیق فرضیه زیر شکل گرفت:

1. Waruiru et al.
2. Avanesh
3. Rowe
4. Eliyana et al.

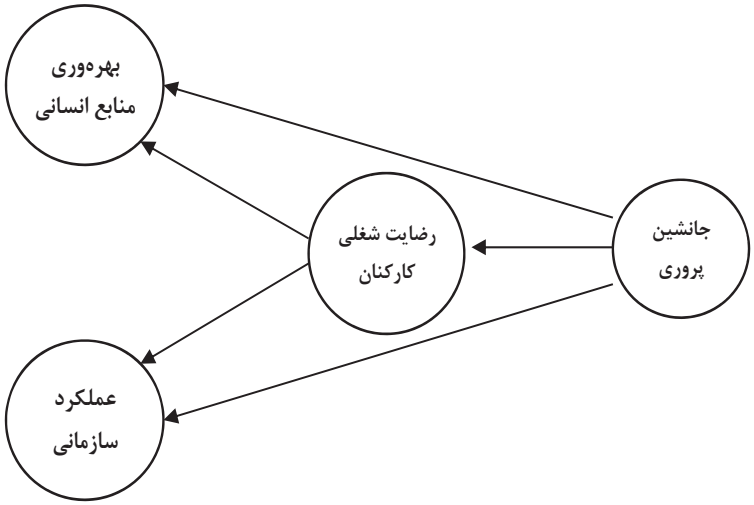
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

فرضیه ۵ : رضایت شغلی کارکنان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بر اساس فرضیه های فوق مدل مفهومی (شکل۱) در شرکت نفت پارس در نظر گرفته شده است.

شکل ۱

مدل مفهومی پژوهش



(تنظیم از پژوهشگران)

روش‌شناسی

تحقیــق حاضــر از نظر هدف کاربردی بوده که به شــیوه تحقیقات میدانی به جمــع‌آوری داده ها پرداخته و از نظر روش یک تحقیق توصیفی از نوع همبســتگی است. جامعه آماری تحقیق دربرگیرنده کلیه مدیران، معاونان و کارشناسان خبره شرکت نفت پارس به تعداد ۴۱۰ نفر می‌باشد. بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه کوکران، از بین جامعه آماری ۲۶۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری، مورد نظرســنجی قرار گرفتند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفیِ طبقه‌ای اســتفاده شــده اســت. همچنین به‌منظور جمع‌آوری داده‌های موردنیاز، از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شده است. در طراحی این پرسشنامه از چهار پرسشنامه به شرح زیر کمک گرفته شده است:

* پرسشنامه سنجش برنامه‌های جانشین‌پروری (صفری، ۱۳۹۶).
* پرسشنامه سنجش بهره‌وری منابع انسانی (برمر، ۱۳۹۵).
* پرسشنامه سنجش عملکرد سازمانی (Choudhury, 2010).
* پرسشنامه سنجش رضایت شغلی کارکنان (حسینی‌نسب و همکاران، ۱۳۹۷).

یافته‌ها

سؤالات این پرسشنامه‌ها به‌صورت بسته‌پاسخ و در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تدوین شده‌اند. برای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

سازگاری داخلی[1] و پایایی متغیرها نیز از آلفای کرونباخ[2] استفاده شد که در این تحقیق مقدار آن ۰/۹۴۳ به‌دست آمد.

برای بررسی روایی سازه ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه) و نیز مناسب بودن معیارهای روان‌سنجی پرسشنامه‌ها که از پیش‌فرض‌های مهم معادلات ساختاری است، از تحلیل عاملی تأییدی[3] استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱

بارهای عاملی استاندارد شده

بار عاملی استاندارد شده	سازه	تأثیر	معادل انگلیسی مولفه در مدل شکل ۲	نام مولفه‌های مرتبط
۴۶۱/۰	رضایت شغلی	<---	hamkaran	همکاران
۹۲۴/۰	رضایت شغلی	<---	ertegha	ارتقا و پیشرفت
۸۵۵/۰	رضایت شغلی	<---	mahiat	ماهیت کار
۸۵۳/۰	رضایت شغلی	<---	pardakht	پرداخت
۹۴۹/۰	عملکرد سازمانی	<---	noavari	نوآوری
۶۵۸/۰	عملکرد سازمانی	<---	bahrevari	بهره‌وری
۸۷۵/۰	عملکرد سازمانی	<---	khedmat	خدمت به ارباب رجوع
۸۳۶/۰	بهره‌وری منابع انسانی	<---	bazkhor	بازخور
۶۶۱/۰	بهره‌وری منابع انسانی	<---	hemayat	حمایت سازمانی
۷۸۴/۰	بهره‌وری منابع انسانی	<---	dark	درک و شناخت
۶۲۱/۰	بهره‌وری منابع انسانی	<---	tavanaei	توانایی
۹۰۵/۰	جانشین‌پروری	<---	jazb	جذب و به‌کارگیری افراد مستعد
۹۳۵/۰	جانشین‌پروری	<---	arzyabi	ارزیابی منابع موجود
۷۸۴/۰	جانشین‌پروری	<---	amoozesh	آموزش و به‌سازی افراد مستعد

(منبع: یافته‌های پژوهش)

قبل از آزمون فرضیه‌ها، نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه توسط آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف یک نمونه‌ای۴ بررسی شد. فرض نرمال برای تمام متغیرها برقرار بود. برای بررسی فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری۵ استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، نرم‌افزار SPSS(۲۲)، AMOS(۲۲) به‌کار گرفته شد.

نتایج برازش مدل در شکل (۲) نشان داده شده است. خلاصه نتایج به‌دست آمده از آزمون فرضیه‌های

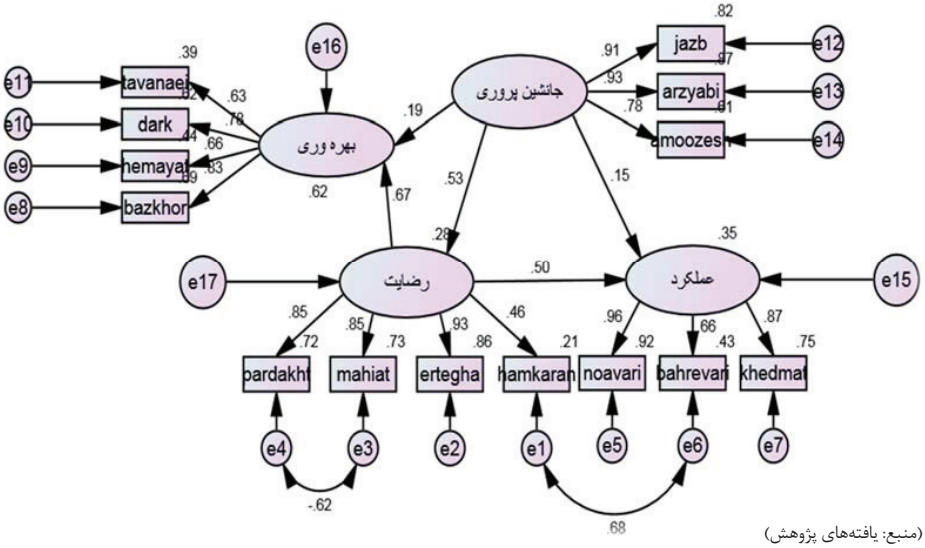
1. Internal correlation
2. α
3. Confirmatory Factor Analysis (CFA)
4. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test (K-S).
5. structure equation modeling

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

پژوهش و نتایج به‌دست آمده در ادامه آورده شده است.

شکل ۲

مقادیر ضرایب استاندارد شده حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی مدل مفهومی



(منبع: یافته‌های پژوهش)

در جدول (۲) بارهای عاملی استاندارد مربوط به سازه، جانشین‌پروری آورده شده است. در هر سازه، بار عاملی استاندارد بزرگ‌تر نشان‌دهنده‌ی این است که مؤلفه مربوطه، نشانگر بهتری برای آن سازه است. بار عاملی بزرگ‌تر، واریانس تبیین شـده بزرگ‌تری دارد. در این سـازه، برای شناسـایی‌پذیر بودن مدل بار عاملی، جذب و به‌کارگیری افراد مسـتعد ثابت در نظر گرفته شـده است. نتایج بخش تحلیل عاملی برای سازه «جانشین‌پروری» نشان می‌دهد که کلیه مؤلفه‌ها در سازه مربوط به خود معنی‌دار هستند. بر اساس بار عاملی استاندارد شده، به‌ترتیب ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی افراد مستعد و جذب و به‌کارگیری افراد مسـتعد به‌عنوان شاخص برای اندازه‌گیری متغیر «جانشین‌پروری» از اهمیت نسبی برخوردار هستند.

جدول ۲

بار عاملی استاندارد سؤال‌های مربوط به سازه جانشین‌پروری

سازه	مؤلفه	بار عاملی استاندارد شده	معناداری آماری[1] <۰/۰۵
جانشین‌پروری	جذب و به‌کارگیری افراد مستعد	۰/۹۱	ثابت[2]
	ارزیابی منابع موجود	۰/۹۳	۰/۰۰۰
	آموزش و بهسازی افراد مستعد	۰/۷۸	۰/۰۰۰

(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

در جدول (۳) بارهای عاملی اســتاندارد مربوط به ســازه‌ی رضایت شغلی آورده شده است. در این ســازه، برای شناسایی‌پذیر بودن مدل، بار عاملیِ پرداخت ثابت در نظر گرفته شده است. نتایج بخش تحلیل عاملی برای سازه «رضایت شغلی» نشان می‌دهد که کلیه مؤلفه‌ها در سازه مربوط به خود معنی‌دار هســتند. بر اســاس بار عاملی استاندارد شده، به ترتیب ماهیت کار، ارتقا و پیشرفت، همکاران و پرداخت از اهمیت نســبی به‌عنوان شــاخص برای اندازه‌گیری متغیر «رضایت شــغلی» برخوردار هستند.

جدول ۳
بار عاملی استاندارد سؤال‌های مربوط به سازه رضایت شغلی

سازه	مؤلفه	بار عاملی استاندارد شده	۰۵/۰> معناداری آماری
رضایت شغلی	همکاران	۰/۴۶	ثابت
	ماهیت کار	۰/۸۵	۰/۰۰۰
	ارتقا و پیشرفت	۰/۹۳	۰/۰۰۰
	پرداخت	۰/۸۵	۰/۰۰۰

(منبع: یافته‌های پژوهش)

در جدول (۴) بارهای عاملی اســتاندارد مربوط به ســازه عملکرد ســازمانی آورده شده است. در این ســازه، برای شناسایی‌پذیر بودن مدل بار عاملی، خدمت به ارباب رجوع ثابت در نظر گرفته شده اســت. نتایج بخش تحلیل عاملی برای ســازه «عملکرد سازمانی» نشان می‌دهد که کلیه مؤلفه‌ها در سازه مربوط به خود معنی‌دار هستند. بر اساس بار عاملی استاندارد شده به‌ترتیب بهره‌وری، نوآوری و خدمت به ارباب رجوع از اهمیت نسبی به‌عنوان شاخص برای اندازه‌گیری متغیر «عملکرد سازمانی» برخوردار هستند.

جدول ۴

بار عاملی استاندارد سؤال‌های مربوط به سازه عملکرد سازمانی

سازه	مؤلفه	بار عاملی استاندارد شده	۰/۰۵> معناداری آماری
عملکرد سازمانی	نوآوری	۰/۹۶	ثابت
	بهره‌وری	۰/۶۶	۰/۰۰۰
	خدمت به ارباب رجوع	۰/۸۷	۰/۰۰۰

(منبع: یافته‌های پژوهش)

در جدول (۵) بارهای عاملی اســتاندارد مربوط به سازه بهره‌وریِ منابع انسانی آورده شده است. در این ســازه، برای شناسایی‌پذیر بودن مدل، بار عاملی توانایی ثابت در نظر گرفته شده است. نتایج بخش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

تحلیل عاملی برای سازه «بهره‌وری منابع انسانی» نشان می‌دهد که کلیه مؤلفه‌ها در سازه مربوط به خود معنی‌دار هستند. بر اساس بار عاملی استاندارد شده به‌ترتیب بازخور، حمایت سازمانی ، درک و شناخت و توانایی از اهمیت نسبی به‌عنوان شاخص برای اندازه‌گیریِ متغیر «بهره‌وری منابع انسانی» برخوردار هستند.

جدول ۵

بار عاملی استاندارد سؤال‌های مربوط به سازه‌ی بهره‌وری منابع انسانی

سازه	مؤلفه	بار عاملی استاندارد شده	معناداری آماری <۰/۰۵
بهره‌وری منابع انسانی	بازخور	۰/۸۳	ثابت
	درک و شناخت	۰/۷۹	۰/۰۰۰
	حمایت سازمانی	۰/۶۶	۰/۰۰۰
	توانایی	۰/۶۳	۰/۰۰۰

(منبع: یافته‌های پژوهش)

شاخص‌های نیکویی برازش در جدول (۶) آورده شده است. بر اساس شاخص‌های نیکویی برازش (مقادیر شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه)، مدل از برازش مناسب برخوردار است.

جدول ۶

شاخص‌های برازش مدل

شاخص	حد مطلوب آماره	مقدار گزارش‌شده
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	≤ ۱/۰	۱۰۲/۰
X^2 / df (کای اسکوئر- خی دو)	کمتر از ۵	۹۷۰/۳
PRATIO (نسبت اقتصاد)	≥ ۶۰/۰	۷۶۹/۰
PNFI (شاخص برازش مقتصد هنجار شده)	≥ ۶۰/۰	۶۹۳/۰
PGFI (شاخص نیکویی برازش مقتصد)	≥ ۶۰/۰	۷۱۰/۰
CFI (شاخص برازش تطبیقی)	≥ ۹۰/۰	۹۳۰/۰
NFI (شاخص برازش بنتلر- بونت یا شاخص برازش هنجار شده)	≥ ۹۰/۰	۹۰۸/۰
TLI (شاخص توکر- لویس یا شاخص برازش هنجار نشده)	≥ ۹۰/۰	۹۰۸/۰
IFI (شاخص برازش افزایشی)	≥ ۹۰/۰	۹۳۱/۰

(منبع: یافته‌های پژوهش)

بررسی فرضیه‌های تحقیق به‌همراه مقادیر برآورد استاندارد فرضیه‌ها در جدول (۷) نشان داده شده است. به دلیل آنکه مقدار معناداری آماری همه فرضیه‌ها کمتر از ۰/۰۵ است، همه فرضیات تأیید شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول ۷

اثرات مستقیم در مدل نهایی برای بررسی روابط

رابطه	برآورد استاندارد شده	روایی همگرا۳۱	۰۵/۰> معناداری آماری	تأیید/ رد فرضیه
جانشین‌پروری ← رضایت شغلی	۰/۵۳۳	۶/۷۴۹	۰/۰۰۰	تأیید
جانشین‌پروری ← بهره‌وری منابع انسانی	۰/۱۹۲	۳/۱۷۶	۰/۰۰۱	تأیید
جانشین‌پروری ← عملکرد سازمانی	۰/۱۵۳	۲/۳۲۳	۰/۰۲۰	تأیید
رضایت شغلی ← بهره‌وری منابع انسانی	۰/۶۶۶	۷/۲۶۴	۰/۰۰۰	تأیید
رضایت شغلی ← عم‌لکرد سازمانی	۰/۴۹۷	۶/۲۰۴	۰/۰۰۰	تأیید

(منبع: یافته‌های پژوهش)

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که گفته شـد هدف اصلی این تحقیق بررسـی تأثیر جانشـین‌پروری بر بهره‌وری منابع انسانی و عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجیِ رضایت شغلی کارکنان در شرکت نفت پارس بـوده اسـت. برنامه‌ریزی برای منابع انسـانی در تمامی ابعاد از جمله مراحل جـذب و گزینش، آموزش و بهسـازی، جانشـین‌پروری، مدیریت استعدادها و مهمتر از همه، نگهداشـت نیروهای ارزشی، یکی از راهکارهای توسـعه و بقای سازمان‌هاسـت که نیازمند توجه جدی است. در عصر کنونی که عصر جنگ استعدادهاست، تمامی سازمان‌های تولیدی در صدد هستند تا با روش‌های جدید، استعدادهای موردنیاز خود را بیابند و در سـازمان متبوع خود به‌کار گیرند. با توجه به ضرورت شـناخت فرصت‌ها، چالش‌ها و ظرفیت‌های منابع انسـانی در صنعت نفت به‌عنوان یک صنعت مـادر که نقش مهم و حیاتی در اداره و توسعه کشور دارد.

با توجه به نتایج آزمون فرضیه، اثر مستقیم جانشین‌پروری بر رضایت شغلی کارکنان در شرکت نفت پارس مثبت و معنی‌دار است و فرضیه اول تأیید می‌شود. تفسیر و تحلیل این یافته می‌تواند این باشد که با برقراری نظام جانشین‌پروریِ هدفمند در سازمان و توجه به مؤلفه‌های توسعه قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان در مسـیر ارتقاء شـغلیِ خود، دو اتفاق مهـم خواهد افتاد: اول اینکه این حسّ توانمندشـدن باعث افزایش روحیه و در نهایت، رضایت شـغلی کارکنان خواهد شـد (در نقطه مقابل، سـرخوردگی ناشـی از ناتوانی در انجام وظایف) و دوم اینکه امید به ارتقای جایگاه به واسـطه اجرای اصول و ضوابط جانشین‌پروری در شرکت نفت پارس موجب رضایت افراد از شغل و سازمان خواهد شد. همچنین نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات تابلی و همکارن (۱۳۹۳)، صفری (۱۳۹۳)، داونپورت (۲۰۱۲) و یومنس و همکاران (۲۰۱۹) هم‌راستا می‌باشد. با توجه به نتایج آزمون فرضیه دوم، اثر جانشین‌پروری بر بهره‌وری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

منابع انسانی در شرکت نفت پارس مثبت و معنی‌دار است. اگر به مؤلفه‌های جانشین‌پروری یعنی؛ جذب و به‌کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی افراد مستعد نگاهی انداخته شود، دلیل تأیید این فرضیه مشخص می‌شود. مطمئناً بهره‌وریِ کارکنان ماحصل توانمندی آنها در انجام کارهای محوله در کمترین زمان و با بهترین کیفیت است. این دقیقاً همان نتیجه‌ای است که استقرار نظام جانشین‌پروری و مؤلفه‌های آن در سازمان ایجاد می‌کند. آقاسی و همکاران (۱۳۹۴)، بالادهی و همکاران (۱۳۹۴)، کاظمی و همکاران (۱۳۹۳)، محفوظی و همکاران (۱۳۹۸)، نیک‌پور (۱۳۹۸)، تاکر (۲۰۲۰) و گروز (۲۰۱۸) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که جانشین‌پروری بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت می‌گذارد. با توجه به نتایج آزمون فرضیه سوم، اثر مستقیمِ جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی در شرکت نفت پارس مثبت و معنی‌دار است و این فرضیه تأیید می‌شود. این نتیجه بیانگر این است که جانشین‌پروری یک نظام نتیجه‌گرا نیز هست. صرفاً به فرایندهای داخلی سازمان و بهبود شرایط کاری کمک نمی‌کند، بلکه جانشین‌پروریِ نظام‌مند می‌تواند موجب ارتقاء عملکرد سازمان شرکت نفت پارس به‌عنوان هدف نهایی هر سازمانی شود. این نتیجه، با یافته تحقیقات لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)، آوانش (۲۰۱۱)، بدارا (۲۰۱۵)، راو و همکاران (۲۰۰۵) و واریرو و همکاران (۲۰۱۵) مشابهت دارد. نتایج آزمون فرضیه چهارم نشان داد که رضایت شغلیِ کارکنان بر بهره‌وری منابع انسانی در شرکت نفت پارس تأثیر می‌گذارد. بر اساس این یافته می‌توان بیان داشت برای ارتقای سطح بهره‌وری کارکنان، باید توجه ویژه‌ای به بالا بردن میزان رضایت شغلی کارکنان شود. تحقیقات پیشین از جمله برادران و همکاران (۱۳۹۵)، تقی‌پور و همکاران (۱۳۹۴)، صیادی و همکاران (۱۳۹۳)، الیانا و همکاران (۲۰۱۹) و گروز (۲۰۱۸) نیز نتایجی مشابه تحقیق حاضر حاصل کردند. نتایج آزمون فرضیه پنجم نشان داد که رضایت شغلی کارکنان بر عملکرد سازمانی در شرکت نفت پارس تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد و این نتیجه همراستا با تحقیقات فراوانی از جمله آزادی و همکاران (۱۳۹۴)، درخشنده و همکاران (۱۳۹۵)، مردانی و همکاران (۱۳۹۲) و چو و همکاران (۲۰۱۹) است که بیانگر آن است که رضایت شغلیِ کارکنان بر بهبود عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.

از آنجایی‌که نتایج نشان داد جانشین‌پروری بر رضایت شغلی کارکنان، بهره‌وری منابع انسانی و عملکرد سازمانی در شرکت نفت پارس تأثیرگذار است، پیشنهاد می‌شود این شرکت در خصوص جذب و به‌کارگیری افراد مستعد (از طریق شناسایی و جذب کارکنان با توجه به مهارت‌های موردنیاز سازمان؛ توجه ویژه به تطبیق شغل با شاغل به‌ویژه در مورد افراد مستعد؛ شناسایی افراد مستعد)، ارزیابی منابع انسانی موجود در سازمان (از طریق تعیین و تدوین معیارهای ارزیابی شفاف و صریح؛ تعیین و تعریف ابعاد شایستگی‌ها و شاخصه‌های آن؛ ایجاد فضا برای شناسایی استعدادهای بالقوه سازمان)، آموزش و بهسازی افراد مستعد (از طریق توجه ویژه به برنامه‌ریزی‌های آموزشی برای افراد درون سازمان؛ ارتقای افراد درون سازمان با ملاحظات نیازهای آموزشی و پرورشی؛ تأکید ویژه بر نیازسنجی آموزشی برای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

برگزاری دوره های آموزشی) اقدام نماید. همچنین با توجه به مشخص‌شدن تأثیر رضایت شغلیِ کارکنان بر بهره‌وری منابع انسانی و عملکرد سازمانی در شرکت نفت پارس، پیشنهاد می‌شود به منظور فراهم ساختن شرایط حصول رضایت شغلی کارکنان، به مواردی از قبیل مؤلفه پرداخت در جهت اینکه حقوق و مزایای پرداختی با وظیفه محول شده متناسب باشد؛ رعایت عدالت در پرداخت‌ها؛ انتقال احساس مهم و با ارزش بودن کار افراد به آنها و متناسب بودن وظایف با روحیات و شرایط آنها؛ ایجاد شرایط ارتقاء و پیشرفت؛ ایجاد فضای همدلی و احترام در سازمان در بین کارکنان با برطرف کردن کمبودهای ساختار محیط کار و همچنین موارد سلسله مراتبی توجه نماید.

پیشنهاد می‌گردد در مورد متغیرهای این تحقیق، فراتحلیل[1] مطالعات انجام شده انجام شود و تأثیر سبک‌های رهبری و ساختار سازمانی بر نظام جانشین پروری نیز مد نظر قرار گیرد.

منابع

ابیلی، خدایار، حیات، علی‌اصغر و یوزباشی، علیرضا (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی دانشگر شرکت ملی نفت ایران. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال۵، شماره ۱۹، صص ۱۶۰-۱۳۱.

آزادی، رسول و عیدی، حسین (۱۳۹۴). اثرات رضایت شغلی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی (مطالعه موردی، کارکنان وزارت ورزش و جوانان). *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، سال۲، شماره ۸، صص ۲۴-۱۱.

آقاسی، سعید و شفی، کوروش (۱۳۹۴). بررسی رابطه الزامات پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری و بهره‌وری نیروی انسانی. اولین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه‌ریزی پایدار، تهران، ایران.

بالادهی، مهدی، بابائی، عزت ا... و باقری، سعید (۱۳۹۴). پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری و رابطه آن با بهره‌وری منابع انسانی. دومین سمپوزیوم بین‌المللی علوم مدیریت با محوریت توسعه پایدار، تهران، ایران.

برادران، وحید و ولیجانی، مریم (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور (مطالعه موردی؛ اداره کل امور مالیاتی شرق تهران). *فصلنامه پژوهشنامه مالیات*، سال ۲۴، شماره ۲۹، صص ۱۸۴-۱۶۵.

برمر، منصور(۱۳۹۵). تدوین شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی در آموزش و پرورش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه.

تابلی، حمید، نوبری آیدیشه، سمیه، نیک‌پور، امین و چمنی‌فرد، راحله (۱۳۹۳). بررسی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و

1. Metanalysis

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

دارایی اســـتان کرمان. مدیریت بهره‌وری (فراســـوی مدیریت)، سال ۷، شماره ۲۸، صص ۱۸۲-۱۶۵.

تقی‌پور، محمد، محمدی، محبوبه و ســـوار رخش، محمود (۱۳۹۴). رابطه رضایت شـــغلی و بهره‌وری نیروی انســـانی در یک واحد صنعتـــی. اولین کنفرانس بین‌المللی مهندســـی صنایع، مدیریت و حسابداری، ایران.

حسینی‌نســـب، مریم و جویانی، امیر (۱۳۹۷). بررســـی رابطه‌ی ســـاختار و توانمندســـازی سازمانی با رضایت شغلی کارکنان آبفا شـــهر یزد. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت، دانشگاه یزد.

درخشـــنده، علی و محمدخانی، کامران (۱۳۹۵). رابطه بین امنیت شـــغلی و رضایت شغلی کارکنان با عملکرد سازمانِ تأمین اجتماعی استان مرکزی. کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت پایدار، اصفهان، ایران.

صفری، علیرضا (۱۳۹۶). بررسی تأثیر جانشین‌پروری مدیران بر اثر بخشی و عملکرد سازمانی: مطالعه موردی شـــرکت گاز اســـتان فارس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشـــکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

صیادی، ســـعید، چمنی‌فرد، راحله و نیک‌پـــور، امین (۱۳۹۴). نقش میانجیِ رضایت‌شـــغلی کارکنان در رابطه بین ســـرمایه‌های فکری و بهره‌وری نیروی انســـانی (مورد مطالعه: بانک تجارت منطقه شمال‌غرب شهر تهران). مدیریت بهره‌وری، سال ۹، شماره ۳۴. صص ۴۴-۲۷.

طوطیان اصفهانی، صدیقه، مهرآرا، اســـداله و کلانتری، رزیتا (۱۳۹۸). بررســـی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال ۱۱، شماره ۱، صص ۲۵-۱.

کاظمی، مرجان، خرمی‌شـــریف، حامد و یا احمدی، حدیث (۱۳۹۳). تبیین رابطه بین جانشین‌پروری و اعتماد ســـازمانی با بهره‌وری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران. نخستین همایش ملی علوم تربیتی و روان‌شناسی، مرودشت، ایران.

لطیفـــی، میثم، عبدالحســـین‌زاده، محمد و آذرفـــر، امیر (۱۳۹۵). طراحی الگوی جانشـــین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل‌سازی ساختاری-تفسیری. *فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال ۴، شماره ۴، صص ۵۰-۳۳.

محفوظی، علی، لفظ‌فروشـــان، داوود و قربانی، محمود (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشـــین‌پروری در راســـتای توســـعه بهره‌وری سازمانی با اســـتفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: ســـازمان‌های دولتی). مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، سال ۱۳، شماره ۴۸، صص ۲۷۵-۲۴۹.

مردانی، شـــادی، نصیری، امیر اشـــکان، نیکو مرام، هانیه (۱۳۹۲). بررســـی رابطه بین رضایت شغلی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

عملکرد HSE کارکنان در صنعتِ قالب‌سازی. *دو ماهنامه سلامت کار ایران*، سال ۱۰، شماره ۶، صص ۱۲۰-۱۰۶.

نصر، علی و قاسمی‌زاد، علیرضا (۱۳۹۸). شناسایی و ارزیابی موانع مدیریت جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی شیراز با رویکرد ترکیبی. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۱۰، شماره ۴۰، صص ۱۶۶-۱۴۷.

نیک‌پور، امین (۱۳۹۸). تأثیر اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان). توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۵۳، صص ۴۰-۱۹.

یوسفی، محمدقلی و مبارک، اصغر (۱۳۹۰). تحقیق وتوسعه و بهره‌وری کل عوامل تولید در صنعت نفت. *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۳، شماره ۹، صص ۱۴۰-۱۱۳.

Avanesh, N. (2011). A Study on Succession Planning and its impact on Organizational Performance in the IT Sector. *Journal of Arts, Science & Commerce*, *2*(1), 1-12.

Badara, A. M. (2015). *Leadership succession, organizational climate, trust and individual performance in Nigerian commercial banks* (Doctoral dissertation, University Utara Malaysia).

Choudhury, J. (2010). Performance Impact of Intellectual Capital: A Study of Indian IT Sector. *International Journal of Business and Management*, 5(9), 25-101.

Chu, F., Fu, Y., & Liu, S. (2019). Organization is also a "life form": Organizational-level personality, job satisfaction, and safety performance of high-speed rail operators. *Accident Analysis & Prevention*, 125, 217-223.

Collins, S. K. & Collins, K. S. (2007). Succession planning and leadership development: critical business strategies for healthcare organizations. *Radiology Management*, 29(1), 16-21.

Davenport, S. W. (2012). *The impact of succession planning on employee satisfaction, engagement, and loyalty*, Doctoral dissertation, Walden University).

Eliyana, A. & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance, *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.

Groves, K. S. (2018). Confronting an inconvenient truth: Developing succession management capabilities for the inevitable loss of executive talent. *Organizational Dynamics*, 48(4), 100668.

Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Management Review, 22(4), 192-201.

Rowe, W. G., Cannella, A. A., Rankin, D., & Gorman, D. (2005). Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 197–219.

Sari, R. P. (2015). Integration of Key Performance Indicator into The Corporate Strategic Planning: Case study at PT. Inti Luhur Fuja Abadi, Pasuruan, East Java, Indonesia. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 3(1), 121 – 126.

Tucker, C.A. (2020). Succession Planning for Academic Nursing. *Journal of Professional Nursing*, In Press.

Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2019). The influence of trans-generational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*.

Waruiru, W. E. & Kagiri, A. W. (2015). Effects of Succession Planning Strategy on the Performance of International Non-Governmental Organizations in Kenya. *International Journal of Science and Research*. 4(5), 3147-3155.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]