

تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه علامه طباطبائی

هادی رزقی شیرسوار^۱، فریبا فخرادخانی^۲

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۱/۰۵ تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۲/۲۵

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای مدیریت جانشین پروری در دانشگاه علامه طباطبائی بود. این تحقیق از نظر نوع هدف کاربردی و روش گردآوری داده‌ها به صورت توصیفی - همبستگی بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران (عالی، میانی و اجرایی) دانشگاه علامه طباطبائی که در سال تحصیلی ۹۶-۹۷ به تعداد ۱۷۶ نفر مشغول کار بودند که بر اساس جدول مورگان ۱۱۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری نظرات کارکنان و مدیران از دو پرسش‌نامه: جانشین پروری کیم (۲۰۰۶) که در این تحقیق پایایی آن ۰/۸۸ و پرسش‌نامه تصمیم‌گیری عمومی بروس و اسکات که پایایی آن در این تحقیق ۰/۹۱ بود استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، برای آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی آزمون تحلیل مسیر و رگرسیون استفاده شد. نتایج تحلیل یافته‌ها نشان داد سبک‌های تصمیم‌گیری بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری تأثیرگذار است. نتایج نشان داد که سبک تصمیم‌گیری عقلانی رابطه مثبت و معناداری با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری دارد. همچنین سبک تصمیم‌گیری شهودی و وابسته با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری رابطه غیر معناداری دارند و در آخر نیز سبک‌های آبی و اجتنابی رابطه معکوس و معناداری با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری دارند.

واژه‌های کلیدی: جانشین پروری، تصمیم‌گیری، سبک، مدیران دانشگاه

۱. هیأت علمی گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، rezghih@yahoo.com

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد تهران غرب،

f_fakhrad@yahoo.com

مقدمه

یکی از مراحل مهم نظام آموزش رسمی، آموزش عالی است که در تاریخ شکل‌گیری و تحوّل خود، از اعصار گذشته تا زمان حال، مسیر پرفرازونشیب را طی کرده است و به تناسب شرایط، زمینه‌ها، نیازها و اهداف وظایف متعدّدی را دنبال نموده است. مراکز آموزش عالی با مرکزیت دانشگاه‌ها یکی از منابع مهم آموزش، پژوهش، وسیله انتقال تجارب فرهنگی، ایجاد نوآوری و خلاقیت در جهت انجام اصلاحات و مروج فرهنگ صلح و احترام به اصول اخلاقی و ارزش‌ها و تفکر انتقادی به شمار می‌آیند (بیانیه جهانی آموزش عالی، ۱۳۸۷). سازمان‌ها نیازمند مدیریتی هستند که بتوانند به مجموعه کمک کنند تا در مواجهه با تأثیرات نیرومند محیطی خود را وفق داده و در مقابل آن‌ها از خود واکنش نشان دهند و بادوام باقی بمانند. این توانایی‌ها شامل کارآفرینی، درک عمیق از فناوری، توانایی زیاد برای هدایت راهبردی در مواجهه با ابهامات و نیز عملکرد مؤثر در شرایطی که چند پارچگی و تنوع وجود می‌باشند. انتخاب مدیرانی با این توانایی‌ها در حال حاضر برای دوام، پایداری و آینده مؤسّسات آموزش عالی از اهمیّت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است (براون، ۲۰۰۹). آموزش عالی فقط نیازمند مدیران جدید نیست بلکه نیازمند مدیران جدید با قابلیت‌های جدید است (لزلی و قیریول، ۱۹۹۶ و مازارول و همکاران، ۲۰۰۳). یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی دانشگاه‌ها، افزایش نیاز به مدیران و کارکنان توانمند در سال‌های آینده است. بسیاری از کارشناسان این عصر را، عصر کارکنان دانشی می‌نامند. اکنون سازمان‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود باهم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و بااستعدادترین کارکنان، می‌توانند به بالاترین جایگاه برسند. یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان ایجاد برنامه‌ای به نام جانشین پروری است. اقدامات برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین پروری می‌تواند ثبات آینده مؤسّسات علمی را تضمین می‌کند (براون، ۲۰۰۹) برنامه‌ریزی جانشین پروری خوب تا جایی که به تعیین داوطلبی مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی علمی مربوط است،

می‌تواند خطر نابسامانی آموزشی را کاهش دهد، از این رو جانشین پروری به تضمین بقا یک سازمان کمک می‌کند (رائول، ۲۰۱۰)، چیزی که موجب می‌شود موفقیت جانشین پروری تا حد زیادی مطابق با برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده در یک سازمان پیاده‌سازی شود آگاهی و درک درست از استعداد‌های موجود در سازمان و همچنین، استعداد‌های مورد نیاز در سطوح مختلف سازمان است (برنیر^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). از این رو، می‌توان تصمیم‌گیری‌های مدیران را یکی از مقوله‌های مهم و اثرگذار در تدوین برنامه‌ها و مدیریت جانشین پروری دانست. برنامه‌ریزی جانشین پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده‌بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند. برنامه‌ریزی جانشین پروری به‌عنوان یک مسئله ضروری برای گسترش تعداد مدیران بالقوه در آموزش و به‌خصوص آموزش عالی و نیز بهبود کیفیت و کمیّت مدیران آینده آموزش قلمداد می‌شود (آلسن^۲، ۲۰۱۱). فیلان^۳ (۲۰۰۳) بیان می‌کند که برنامه‌ریزی جانشین پروری باید به‌عنوان یک مسئله راهبردی حیاتی برای دست‌اندرکاران آموزش عالی در نظر گرفته شود تا مدیران آینده را از میان هیات‌علمی، مدیران و کارکنان دانشگاه خود به‌طور فعالانه شناسایی نموده و پرورش دهند (پیلاند ولف^۴، ۲۰۰۷). رشد، موفقیت و شکست سازمان‌ها، نتیجه‌ی تصمیمات مدیران آن سازمان‌هاست. در یک سازمان، مدیران تصمیم‌گیرنده هستند و کیفیت این تصمیمات، تبیین‌کننده موفقیت سازمان جهت دستیابی به اهداف سازمانی است. اگرچه تصمیمات راهبردی برای سازمان سرنوشت‌ساز است اما مدیران، باید در مورد دیگر ابعاد سازمان مانند ساختار، نظام‌های پایش، واکنش به تغییرات محیط و تخصیص منابع انسانی نیز به تصمیم‌گیری بپردازند. سازمان، بدون وجود سازوکار تصمیم‌گیری فروریخته و به‌صورت مجموعه‌ای از افراد که هدف‌های خاص خود را دنبال می‌کنند، درمی‌آید. وسیله‌ی سازوکارهای تصمیم‌گیری پایش می‌شود (سرافرازی و همکاران، ۱۳۸۴:۱۸۵). برنامه‌ریزی جانشین پروری اجازه می‌دهد که سازمان، شکاف‌های

-
1. Bernier
 2. Olson
 3. Filan
 4. Piland & Wolf

دانشی را شناسایی کند و کارکنان را به گونه‌ای پرورش دهد تا بتوانند آموال خود را درباره پیشرفت مسیر شغلی در محیط ایمن، مثبت و راحت بیان کنند (کریستی^۱، ۲۰۱۰).

زندگی در همه سازمان‌ها از جمله در سازمان‌های آموزشی نیازمند اتخاذ تدابیر و راه‌حل‌های گوناگون و مستمر است. مدیران باید وظایف و کارکردهای گوناگونی را انجام دهند تا بتوانند سازمان خود را هدایت و رهبری کنند. به‌طور کلی، تصمیم‌گیری یکی از چالش‌های مدیران در طول زمان است؛ زیرا آنان در طول مأموریت سازمانی خود با مسائل و موقعیت‌هایی روبه‌رو می‌شوند که نیازمند تصمیم‌گیری است (کاچر^۲، ۲۰۱۳). تصمیم‌گیری یکی از محوری‌ترین فرایندها در سازمان محسوب شده و به‌عنوان وظیفه اصلی مدیران تمامی سطوح مطرح است (لایزاس و هاراکلوس^۳، ۱۹۹۶). سبک تصمیم‌گیری افراد بیان‌گر الگوی عاداتی است که آنان در هنگام تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌دهند. به‌عبارت دیگر، سبک تصمیم‌گیری هر فرد رویکرد شخصیتی او در درک واکنش به وظیفه تصمیم‌گیری خود است (تانهولم^۴، ۲۰۰۸). از آنجا که نظام آموزش عالی هر کشوری می‌تواند نقش مهمی در بهبود شرایط زندگی مادی و معنوی افراد جامعه داشته باشد و موجب پیشرفت هر کشوری گردد، لازم است که این نهادها دارای محیط‌هایی باکیفیت باشند تا بتوانند وظایف خطیر خود را در برابر جامعه انجام دهند. این کیفیت می‌تواند متأثر از عوامل گوناگونی از جمله، شیوه تصمیم‌گیری مدیران باشد. به‌گونه کلی تصمیم‌گیری از اجزای تفکیک‌ناپذیر مدیریت به‌شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه‌گر است. در تعیین خط‌مشی‌های سازمان، در تدوین هدف‌ها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی افعال و اعمال مدیریت تصمیم‌گیری جزء اصلی و رکن اساسی است. تصمیم‌گیری به‌عنوان اولین وظیفه مدیر در اداره امور سازمان‌ها به‌قدری مهم است که برخی صاحب‌نظران سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند. (الوانی، ۱۳۹۱). ابرار و احمد بیگ در مجموعه قابل‌تأملی که در خصوص مدیریت مؤثر منتشر ساخته‌اند، تصمیم‌گیری را

-
1. Christie
 2. Kaucher
 3. Layzas and Heracles
 4. Thunholm

«فرایند از انتخاب‌ها معرفی کرده‌اند که به‌وسیله شناسایی و تعیین یک تصمیم، گردآوری داده‌ها و ارزیابی راه حل‌های بدیل» شکل می‌گیرد. در چارچوب تعریف مزبور از مراحل شش‌گانه‌ای صحبت شده که فرآیند تصمیم‌گیری را به‌پیش می‌برد: تعیین تصمیم، گردآوری داده‌ها مربوط، تعیین بدیل‌ها، وزن‌دهی به شواهد، گزینش از میان بدیل‌ها، اقدام و مرور تصمیم‌های خود و پیامدهای آن. (ابرار و همکاران، ۲۰۱۸). در باب اهمیت تصمیم‌گیری، بر این نکته تأکید دارند که مقوله مزبور برای عملکرد موفقیت‌آمیز فعالیت‌های سازمانی ضروری بوده و تمامی کارکردهای مدیریتی از قبیل طراحی، سازمان‌دهی، جهت‌دهی و پایش به‌وسیله تصمیم‌تعیین می‌گردند (ابرار و همکاران، ۲۰۱۸) در این باره پژوهشگران سبک‌های تصمیم‌گیری متفاوتی را ارائه نموده‌اند. یکی از این پژوهشگران، اسکات و بروس^۱ (۱۹۹۵) هستند که پنج سبک تصمیم‌گیری مدیران را که شامل تصمیم‌گیری عقلایی^۲، شهودی^۳، اجتنابی^۴، آنی^۵ وابسته^۶ است، را مطرح نموده‌اند و معتقدند این پنج سبک تحت تأثیر ویژگی‌های درونی و شخصیتی افراد است که به‌عنوان الگو در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. تصمیم، به‌عنوان یک نقطه‌ی شروع، در شناخت فرآیند سازمانی، از اهمیت حیاتی برخوردار است. از آنجایی که تصمیم‌گیری، جوهر اصلی مدیریت را تشکیل می‌دهد، انجام درست و مؤثر وظایف مدیریت به‌طور کامل به آن بستگی دارد و فلسفه‌ی وجودی مدیریت، پیوندی ناگسستنی با تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند. بنابراین، بحث تصمیم‌گیری، یک بحث باارزش و مهم تلقی می‌شود. تخصیص منابع، شبکه‌ی ارتباطی، روابط رسمی و غیررسمی و تحقق اهداف سازمانی، به‌وسیله‌ی سازوکار تصمیم‌گیری پایش می‌شود (سرافرازی و همکاران، ۱۳۸۴: ۱۸۵). کیفیت مدیریت تابع کیفیت و نوع تصمیم‌گیری است زیرا کیفیت طرح‌ها و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی راهبردها و کیفیت نتایجی که به دست می‌آید، همگی تابع تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می‌کند (پلونک،

-
1. Scott & Bruce
 2. Rational decision making style
 3. Intuitive
 4. Evoidant
 5. Spontaneous
 6. Dependent

فورینه به نقل از طوسی، ۱۳۸۳). در واقع تصمیم‌گیری مهم‌ترین زیربنای وظایف در مدیریت است و انتخاب نوع و شیوه تصمیم‌گیری، جزء مهم‌ترین مهارت‌های مدیر در اخذ تصمیمات است (زهاوی و همکاران، ۱۳۹۰).

شریفات و ایرانیان (۱۳۹۵) نتایج نشان دادند که استفاده از راهبردهای جانشین‌پروری منجر به افزایش انگیزش می‌شود. برومند و طاوسی (۱۳۹۵) نشان دادند که ارتباط معناداری بین دو متغیر جانشین‌پروری و عملکرد کارکنان وجود دارد. بنابراین، با بهبود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان عملکرد کارکنان نیز بهبود می‌یابد. نتایج تحقیق بالادهی و صالحی (۱۳۹۴) نتایج پژوهش نشان داد که بین مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (سازمانی، فردی و فرآیندی) و سبک رهبری تصمیم‌گیران و مدیران نیز رابطه وجود دارد که در این میان، عوامل فرآیندی؛ دارای بالاترین ضریب همبستگی و عوامل فردی، کمترین ضریب همبستگی را داشته‌اند. در تحقیق بیدمشکی و عدلی (۱۳۹۴) یافته‌ها نشان دادند که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معناداری وجود دارد و بُعد تعهد نسبت به جانشینی نظام‌مند، در هر وضعیت موجود و مطلوب، به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد. مارتین و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند که بین خطرپذیری مدیران با سبک‌های تصمیم‌گیری رابطه وجود دارد. یافتماتسو (۲۰۱۵) نشان داد که برنامه جانشین‌پروری در قسمت‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان بر ضرورت و نیاز توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. عبدالله (۲۰۱۴) برای رسیدن به هدف پژوهش به‌منظور وضع موجود جانشین‌پروری را با چشم‌اندازها و اهداف سازمان که وضع مطلوب بودند مقایسه نمود. نتیجه این مقایسه تفاوت معنادار بین وضع موجود جانشین‌پروری با وضع مطلوب آن بود. هم‌چنین، این برنامه در عملکرد استادان، دانشجویان و ثبات دانشگاه تأثیر دارد و می‌توان از این برنامه‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های آموزشی بهره جست.

طی ده سال گذشته تحقیقاتی درباره برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آموزش عالی صورت گرفته است. در مقطع دوساله، سمبروسکی (۱۹۹۷) تصور کارکنان، اعضای هیات‌علمی از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کالج فنی کانادا را مورد مطالعه قرارداد. هیور (۲۰۰۳) بر

فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری برای معاونان در دانشگاه‌های خصوصی معتبر تمرکز کرد و بیسی (۲۰۰۵) برنامه‌ریزی جانشین پروری و رشد شغلی روسای دانشکده در دانشگاه‌های چهار ساله را مورد بررسی قرارداد و گلر (۲۰۰۴) برنامه‌ریزی جانشین پروری برای متخصصان امور دانشجویی را در یک دانشگاه عمومی بزرگ مورد مطالعه قرارداد و یک الگو رشد حرفه‌ای را ایجاد کرد (زئیس، ۲۰۰۶). تحقیقات و مطالعاتی که در حوزه جانشین پروری در آموزش عالی صورت گرفته است (پیترا ماتسو، ۲۰۱۰؛ آنجلا لوزی بتیک، ۲۰۱۰؛ بیسی، ۲۰۰۵؛ کلر، ۲۰۰۴؛ هیور، ۲۰۰۳؛ هوگس بوتس، ۲۰۰۸؛ ترگود، ۲۰۰۸؛ فینر، ۲۰۰۵؛ هال، ۲۰۰۵) عمدتاً مربوط به مطالعات صورت گرفته در خارج از کشور بوده و مطالعات اندکی که داخل کشور در این حوزه صورت گرفته (بیدمشکی و عدلی، ۱۳۹۳؛ غیائی ندوشن و همکاران، ۱۳۹۱؛ کریمی، ۱۳۹۱؛ زین‌الدینی، ۱۳۹۰؛ طباطبائی مقدم، ۱۳۸۹؛ مؤمن زاده، ۱۳۸۳) به جنبه خاصی از این موضوع اشاره می‌نمایند. همچنین بارون (۲۰۰۶) اعتقاد دارد که محققان در آموزش عالی تمایلی به بررسی حوزه جانشین پروری نداشته‌اند و این امر منجر به کمبود تحقیقات مربوط به رابطه بین جانشین پروری و مدیریت اجرایی آموزش عالی شده است. به واسطه ملاحظات آکادمیک سخت‌گیرانه در مؤسسات عمومی و آموزش عالی مطالعات و تحقیقات کمی درباره حوزه‌های مدیریت جانشین صورت گرفته است (بیسی و میلر، ۲۰۰۹؛ برایت وایت، ۲۰۰۳؛ کریسایت، ۲۰۰۵؛ هول، ۲۰۰۵).

در پژوهش‌های ماتسو (۲۰۱۰)، بیدمشکی و عدلی (۱۳۹۳)، زپدا و همکاران (۲۰۱۲)، پاسخ‌دهندگان بر ضرورت و نیاز به توسعه برنامه‌های جانشین پروری در دانشگاه تأکید کردند. همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد را در خصوص فراهم‌سازی مقدمات اجرای این برنامه لازم دانستند. در تحقیقاتی که صورت گرفت از جمله تحقیق افاضلی (۲۰۰۸) از دستاوردهای این برنامه کمک به اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان، انتصاب مدیران شایسته، افزایش ذخایر استعدادها و... بود. وضعیت مدیریت جانشین پروری در نظام آموزش عالی در سال ۱۳۹۳ توسط بیدمشکی و عدلی در کلیه دانشگاه‌های دولتی شهر تهران که شامل دانشگاه علامه طباطبائی است؛ توسط پرسشنامه ۳۰ سؤالی راتول در وضعیت

موجود و مطلوب سنجیده شد. یافته‌ها نشان دادند که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در همه ابعاد تفاوت معنادار وجود دارد. از شاخص‌های منابع انسانی که در رابطه با جانشین پروری بررسی شد می‌توان تنها به اخلاق کارکنان، جوّ سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی اشاره نمود. در تحقیقاتی که تاکنون پیرامون برنامه‌ریزی جانشین پروری در مؤسّسات و آموزش عالی صورت گرفته بیشتر به الگو «رائول» و ابعاد الگو او توجه شده درحالی‌که در این تحقیق وضعیت برنامه‌ریزی جانشین پروری در وضع موجود و مطلوب بر اساس الگو «کیم» سنجیده خواهد شد. وضعیت ابعاد الگو کیم شامل: تعیین خط‌مشی، ارزیابی نامزدها، توسعه نامزدها و ارزیابی نظام برنامه‌ریزی جانشین پرور در دانشگاه علامه طباطبائی مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

اهمیت تحقیق حاضر از این رو است که سازمان‌ها همیشه علاقه‌مند به راه‌های جذب و نگهداری کارکنان هستند. امروزه مهم‌ترین و عمده‌ترین و اساسی‌ترین اولویت در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها منابع انسانی می‌باشند. روند جمعیتی در حال تغییر یکی از مسائل عمده‌ای است که منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (استوارت، ۲۰۰۷). عامل سنی رو به پیری معضل اصلی مؤسّسات عمده‌ای است که محل کارهای امروزی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. دغدغه‌های جمعیتی امروز و کمبود استعدادها در یک بحران مدیریتی در آموزش عالی نقش دارد (هیور، ۲۰۰۷). علیرغم وجود حمایت‌ها از برنامه‌های جانشین پروری، این نظام یک رویکرد جدید است و در بسیاری از سازمان‌ها هنوز به کار گرفته نشده است (اسلبن جروسلیم و هوس دروف، ۲۰۰۷). با توجه به مطالب گفته‌شده، دانشگاه‌ها و مدیران آموزش عالی نقش مهمی در زندگی سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه بازی می‌کنند. مدیران با تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند می‌توانند زندگی اعضای هیات‌علمی، کارکنان و دانشجویان را تحت تأثیر قرار دهند (ویلسن^۱، ۲۰۱۳). یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بسیاری از سازمان‌ها از جمله آموزش عالی با نتایج منفی ناشی از تصمیم‌گیری

نادرست روبرو شده‌اند که برنامه‌ریزی و مدیریت برنامه‌های جانشین‌پروری نیز یکی از برنامه‌های سالیان اخیر است که دانشگاه‌ها به آن توجه می‌کنند، از این رو، در این پژوهش محقق درصدد است که به این سؤال پاسخ دهد که آیا بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دانشگاه ارتباط وجود دارد؟

روش

این تحقیق از نظر نوع هدف کاربردی و روش گردآوری داده‌ها به صورت توصیفی - همبستگی است. توصیفی از آن نظر که هدف آن توصیف کردن شرایط یا پدیده مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند شناخت بیشتر شرایط موجود و یا یاری رساندن به فرآیند تصمیم‌گیری باشد در تحقیقات توصیفی محقق به دنبال چگونه بودن موضوع است و می‌خواهد بداند پدیده، متغیر، شیء یا مطلب چگونه است. به عبارت دیگر، این تحقیق وضع موجود را بررسی می‌کند و به توصیف منظم و نظام‌دار وضعیت فعلی آن می‌پردازد ویژگی‌ها و صفات آن را مطالعه و در صورت لزوم ارتباط بین متغیرها را بررسی می‌نماید. و همبستگی از این نظر که به بررسی ارتباط بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداخته می‌شود، اشاره دارد. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران (عالی، میانی و اجرایی) دانشگاه علامه طباطبائی که در سال تحصیلی ۹۶-۹۷ به تعداد ۱۷۶ نفر مشغول کار بودند. با توجه به تعداد جامعه‌ی پژوهش، جدول مورگان انتخاب شده است و برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد؛ که بر اساس جدول مورگان ۱۱۸ نفر انتخاب شدند. عمده‌ترین روش گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر عبارت است از:

مطالعه کتابخانه‌ای: در این قسمت جهت گردآوری داده‌ها در زمینه مبانی نظری و تدوین چارچوب نظری تحقیق، از منابع کتابخانه‌ای همانند کتب، پایان‌نامه‌ها، مقالات، همایش‌ها و همچنین منابع اینترنتی استفاده شد.

تحقیق میدانی: در این قسمت به منظور گردآوری نظرات کارکنان و مدیران از دو پرسش‌نامه سبک‌های تصمیم‌گیری و راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری استفاده شد.

پرسش‌نامه جانشین پروری: پرسش‌نامه جانشین پروری با ۳۲ سؤال بود. این پرسش‌نامه توسط کیم (۲۰۰۶) طراحی شده است. این پرسش‌نامه با ۳۲ سؤال در چهار بُعد اصلی که عبارت است از: تعیین خط‌مشی، ارزیابی نامزدها، توسعه نامزدها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری در وضعیت موجود و مطلوب در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم گردیده است. روایی صوری و محتوایی پژوهش توسط اساتید، مورد تأیید قرار گرفت. در پژوهش هادی‌زاده و سلطانی (۱۳۹۰)، پایایی به‌دست‌آمده برابر با ۰/۸۲ (ضریب آلفای کرونباخ) است.

جدول ۱. ویژگی‌های پرسش‌نامه جانشین پروری

ابعاد پرسش‌نامه	شماره سؤال‌ها	نمونه سؤال
تعیین خط‌مشی	۱-۸	میزان ارزیابی موانع پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین پروری شناسایی مشاغل کلیدی در پست‌های مدیریتی
ارزیابی نامزدها	۹-۱۶	شناسایی مهارت‌های موردنیاز پست‌های کلیدی شناسایی شایستگی‌های موردنیاز پست‌های کلیدی
توسعه نامزدها	۱۷-۲۴	جانشینی موقت گردش شغلی
ارزیابی نظام مدیریت جانشین پروری	۲۵-۳۲	ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به‌وسیله برنامه‌ریزی جانشین پروری ارزیابی عملکرد فردی نامزدهای انتخاب‌شده برای پست‌های کلیدی

پرسش‌نامه سبک‌های تصمیم‌گیری: به‌منظور بررسی سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران از پرسش‌نامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران از هادی‌زاده مقدم و تهرانی (۱۳۹۰) استفاده شد. این پرسش‌نامه مشتمل بر ۲۵ سؤال با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (از ۱ اصلاً تا ۵ همیشه) است. به‌منظور سنجش هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری در این پرسش‌نامه ۵ سؤال اختصاص داده شده است. دامنه نمرات در این پرسش‌نامه از ۲۵ تا ۱۲۵ است.

در این تحقیق داده‌های تحقیق در دو سطح گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند: ابتدا برای خلاصه کردن و توصیف داده‌های عوامل جمعیت شناختی از آمار توصیفی (جدول فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد) و در بخش

دوّم، برای آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی آزمون ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر استفاده شد.

یافته‌ها

در این قسمت ابتدا به ارائه اطلاعات جمعیت شناختی نمونه مورد استفاده پرداخته می‌شود.

جدول ۲. توزیع فراوانی سنّ اعضای گروه نمونه

سنّ	فراوانی	درصد
۳۱ تا ۴۰ سال	۶۴	۵۴/۷۰
۴۱ تا ۵۰ سال	۳۹	۳۳/۳۳
۵۱ تا ۶۰ سال	۱۴	۱۱/۹۷
کلّ	۱۱۷	۱۰۰

در جدول ۲ اطلاعات مربوط به فراوانی سنّ اعضای نمونه نشان داده شده است. بر این اساس ۶۴ نفر از شرکت کنندگان در پژوهش بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۳۹ نفر ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۴ نفر نیز بین ۵۱ تا ۶۰ سال سنّ دارند.

جدول ۳. فراوانی مربوط به جنسیت اعضای گروه نمونه

جنسیت	زن	مرد	کلّ
فراوانی	۴۳	۷۴	۱۱۷
درصد	۳۶/۷۵	۶۳/۲۵	۱۰۰

در جدول ۳ اطلاعات مربوط به جنسیت اعضای گروه نمونه آورده شده است. همان‌طور که نشان داده شده است از میان ۱۱۷ نفر حاضر در پژوهش ۴۳ نفر زن و ۷۴ نفر نیز مرد می‌باشند.

جدول ۴. فراوانی مربوط به تحصیلات اعضای گروه نمونه

تحصیلات	لیسانس	فوق‌لیسانس	دکتری	کل
فراوانی	۴۹	۳۸	۳۰	۱۱۷
درصد	۴۱/۹	۳۲/۵	۲۵/۶	۱۰۰

در جدول ۴ اطلاعات مربوط به تحصیلات اعضای گروه نمونه آورده شده است. همان‌طور که نشان داده شده است ۴۹ نفر دارای مدرک لیسانس، ۳۸ نفر فوق‌لیسانس و ۳۰ نفر نیز دارای مدرک دکتری هستند.

جدول ۵. توزیع فراوانی میزان سابقه کاری اعضای گروه نمونه

سابقه کاری	فراوانی	درصد
کمتر از ۱۰ سال	۱۷	۱۴/۵۲
۱۱ تا ۲۰ سال	۴۶	۳۹/۳۱
۲۱ تا ۳۰ سال	۵۴	۴۶/۱۵
کل	۱۱۷	۱۰۰

در جدول ۵ اطلاعات مربوط به فراوانی میزان سابقه کاری اعضای نمونه نشان داده شده است. بر این اساس ۱۷ نفر از شرکت‌کنندگان در پژوهش زیر ۱۰ سال، ۴۶ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۵۴ نفر نیز بین ۲۱ تا ۳۰ سال سابقه کاری دارند. در این قسمت به شاخص‌های توصیفی تحقیق حاضر می‌پردازیم

جدول ۶: اندازه‌های توصیفی میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای تحقیق

چولگی	کشیدگی	میانگین	انحراف استاندارد	
-۰.۸۷۹	۰.۴۸۴	۱۰.۹۱	۲.۴۴	سبک تصمیم‌گیری عقلایی
۰.۳۰۷	-۱.۱۲۳	۱۱.۲۸	۲.۴۸	سبک تصمیم‌گیری شهودی
-۰.۴۳۸	-۰.۷۹۷	۹.۱۹	۳.۳۵	سبک تصمیم‌گیری وابسته
-۱.۸۳۸	۱.۰۸۲	۱۲.۵۹	۴.۲۲	سبک تصمیم‌گیری آنی
-۰.۲۹۱	-۰.۵۲۵	۱۱.۸۹	۲.۲۲	سبک تصمیم‌گیری اجتنابی
-۰.۸۳۴	-۰.۲۳۶	۸۷.۲۳	۸.۴۲	راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری

در جدول ۶ توصیف آماری نمرات مربوط به متغیرهای سبک‌های تصمیم‌گیری و راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، شامل چولگی و کشیدگی به همراه شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد نمرات ارائه شده است. بر اساس اطلاعات به دست آمده میانگین متغیر سبک تصمیم‌گیری عقلایی برابر با ۱۰/۹۱، سبک تصمیم‌گیری شهودی برابر با ۱۱/۲۸،

سبک تصمیم‌گیری وابسته برابر با ۹/۱۹، سبک تصمیم‌گیری آنی برابر با ۱۲/۵۹، سبک تصمیم‌گیری اجتنابی برابر با ۱۱/۸۹ و میانگین راهبردهای مدیریت جانشین پروری برابر با ۸۷/۲۳ است. همچنین، با توجه به اینکه مقادیر چولگی و کشیدگی داده‌ها بین ۲+ و ۲- است داده‌ها در سطح ۰/۰۵ از توزیع بهنجار برخوردارند.

پیش از انجام آزمون فرضیه‌ها باید به آزمون عادی بودن توزیع داده‌ها پرداخت. این امر کمک می‌کند که محقق بتواند آزمون آماری مناسب را جهت آزمون فرضیه‌ها انتخاب نماید. بدین منظور از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت تشخیص نوع توزیع داده‌ها استفاده شده است. بدین منظور توزیع داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش در سطح معناداری ۰/۰۵، مورد بررسی قرار گرفته‌اند که نتایج آن در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. نتایج آزمون کالموگروف-اسمیرنوف برای بررسی عادی بودن توزیع نمرات

تعداد	Z کالموگروف-اسمیرنوف	سطح معنی‌داری	
۱۱۷	۰/۵۱۸	۰/۹۵۱	سبک تصمیم‌گیری عقلایی
۱۱۷	۱/۲۶۶	۰/۰۸۱	سبک تصمیم‌گیری شهودی
۱۱۷	۰/۴۸۲	۰/۹۶۲	سبک تصمیم‌گیری وابسته
۱۱۷	۰/۵۷۸	۰/۸۹۲	سبک تصمیم‌گیری آنی
۱۱۷	۰/۷۹۴	۰/۵۴۲	سبک تصمیم‌گیری اجتنابی
۱۱۷	۱/۰۹۱	۰/۱۱۲	راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری

در جدول ۷ نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف جهت بررسی عادی بودن توزیع نمرات آورده شده است. بر اساس نتایج مندرج، سطح معناداری آماره محاسبه‌شده برای تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است. بنابراین، فرض عادی بودن توزیع نمرات پذیرفته می‌شود.

به منظور بررسی رابطه بین مؤلفه‌های سبک‌های سبک تصمیم‌گیری با راهبردهای جانشین پروری از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. ضرایب همبستگی به دست آمده در ادامه ارائه شده است.

جدول ۸. ضریب همبستگی بین سبک‌های تصمیم‌گیری با راهبردهای مدیریت جانشین پروری

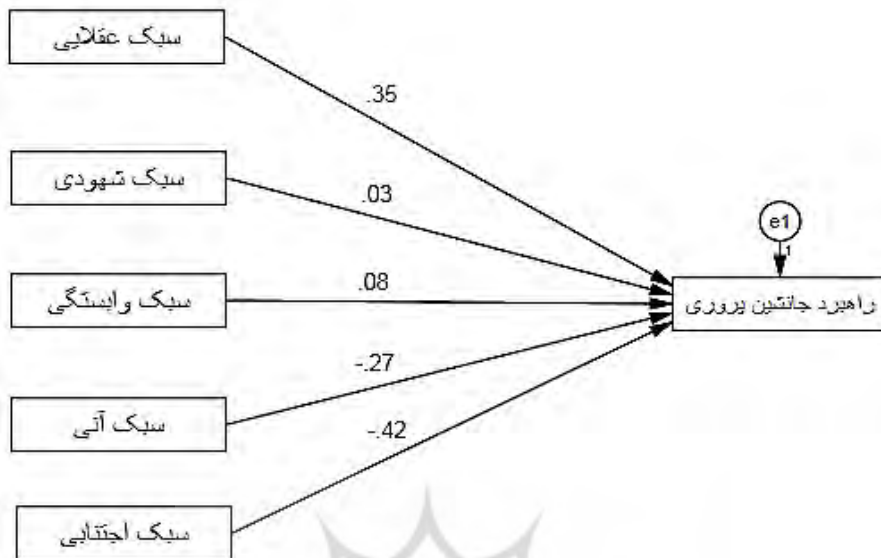
متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
سبک تصمیم‌گیری عقلایی	۰/۵۵۴	۰/۰۱
سبک تصمیم‌گیری شهودی	۰/۱۵۳	۰/۱۰۷
سبک تصمیم‌گیری وابسته	۰/۱۸۸	۰/۰۷۴
سبک تصمیم‌گیری آنی	-۰/۳۳۵	۰/۰۱
سبک تصمیم‌گیری اجتنابی	-۰/۵۴۱	۰/۰۱

در جدول فوق نتایج همبستگی بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری ارائه شده است. بر اساس نتایج به دست آمده همبستگی بین راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری با سبک تصمیم‌گیری عقلایی ($r=0/554$) مثبت و با سبک‌های تصمیم‌گیری آنی ($r=-0/335$) و اجتنابی ($r=-0/541$) منفی و در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی‌دار است ($p<0/01$). همچنین رابطه بین راهبردهای مدیریت جانشین پروری با سبک‌های تصمیم‌گیری شهودی و وابسته معنی‌دار نیست ($p>0/05$).

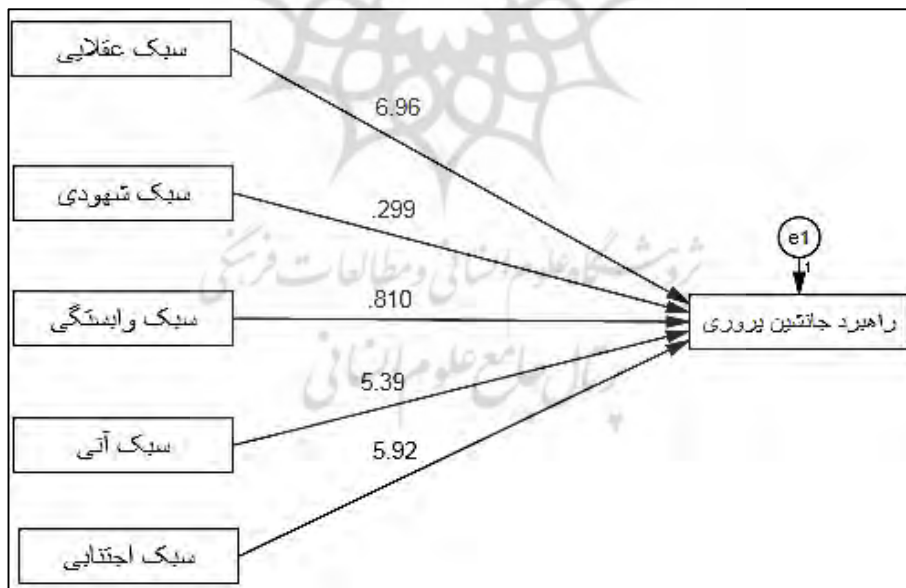
نتایج بررسی فرضیه‌های تحقیق از قرار زیر است:

۱- سبک تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه علامه طباطبائی تأثیر دارد.

به منظور بررسی رابطه بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه علامه طباطبائی، از روش تحلیل مسیر استفاده شد. الگو بررسی شده به همراه شاخص‌های مربوط به برازش الگو در ادامه ارائه شده است.



شکل ۱. ضرایب استاندارد الگو پیشنهادی برای بررسی تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای مدیریت جانشین پروری



شکل ۲. ضرایب معنی‌داری الگو پیشنهادی برای بررسی تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای مدیریت جانشین پروری

در شکل ۱ و ۲ به ترتیب ضرایب استاندارد و ضرایب معنی‌داری الگو پیشنهادی به‌منظور بررسی تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نشان داده شده است.

شاخص‌های مربوط به برازش الگو در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۹. شاخص‌های برازش الگو

شاخص برازش	دامنه مورد قبول	مقدار مشاهده شده	ارزیابی شاخص برازش
χ^2/df	≤ 3	۲/۷۴	مناسب
RMSEA	$< 0/08$	۰/۰۷۱	مناسب
SRMR	$< 0/08$	۰/۰۶۸	مناسب
GFI	$> 0/9$	۰/۹۳	مناسب
CFI	$> 0/9$	۰/۹۵	مناسب
IFI	$> 0/9$	۰/۹۵	مناسب
NFI	$> 0/9$	۰/۹۴	مناسب

شاخص نسبت مجذور کای بر درجه آزادی (χ^2/df) کمتر از ۳ است و به معنی برازش الگو با داده‌هاست. خطای ریشه مجذور میانگین تقریبی ($RMSEA^1$) برابر ۰/۰۷۱ و ریشه دوّم میانگین مربعات باقی‌مانده ($SRMR$) برابر با ۰/۰۶۸ است که از میزان ملاک ($0/08$) کوچک‌تر است و در نتیجه برازش الگو را تأیید می‌کند. و در نهایت شاخص‌های CFI ، IFI ، GFI و NFI نیز از ملاک مورد نظر ($0/9$) بزرگ‌تر هستند. در مجموع و با در نظر گرفتن مجموع شاخص‌های برازش محاسبه شده، برازش الگو با داده‌ها و وجود رابطه بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مورد تأیید قرار می‌گیرد.

۲- سبک تصمیم‌گیری عقلایی مدیران بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه علامه طباطبائی تأثیر دارد.

1. Root mean square Error of Approximation

جدول ۱۰. ضریب مسیر رابطه بین سبک تصمیم‌گیری عقلایی با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

مسیر	ضریب غیراستاندارد	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معنی‌داری
سبک عقلایی ← جانشین‌پروری	۰/۳۶۰	۰/۳۵۵	۶/۹۶	۰/۰۱

با توجه به نتایج جدول ۱۰ مقدار ضریب غیراستاندارد برابر با ۰/۳۶۰ و ضریب استاندارد برابر با ۰/۳۵۵ است و مقدار آماره آزمون بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است. با توجه به کوچک‌تر بودن سطح معنی‌داری به دست آمده از مقدار ۰/۰۱، فرض صفر ردّ و فرض پژوهش مبنی بر تأثیر سبک تصمیم‌گیری عقلایی مدیران بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مورد تأیید قرار می‌گیرد. بر اساس مثبت بودن ضریب به دست آمده می‌توان گفت بین سبک تصمیم‌گیری عقلایی مدیران با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارتباط مستقیم وجود دارد.

۳- سبک تصمیم‌گیری شهودی مدیران بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه علامه طباطبائی تأثیر دارد.

جدول ۱۱. ضریب مسیر رابطه بین سبک تصمیم‌گیری شهودی با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

مسیر	ضریب غیراستاندارد	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معنی‌داری
سبک شهودی ← جانشین‌پروری	۰/۰۴۷	۰/۰۳۲	۰/۲۹۹	۰/۷۶۵

با توجه به نتایج جدول ۱۱ مقدار ضریب غیراستاندارد برابر با ۰/۰۴۷ و ضریب استاندارد برابر با ۰/۰۳۲ است و مقدار آماره آزمون کوچک‌تر از ۱/۹۶ است. با توجه به بزرگ‌تر بودن سطح معنی‌داری به دست آمده از مقدار ۰/۰۵، فرض صفر تأیید شده و نتیجه گرفته می‌شود سبک تصمیم‌گیری شهودی مدیران بر راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری تأثیر ندارد.

۴- سبک تصمیم‌گیری وابسته مدیران بر راهبردهای جانشین‌پروری در دانشگاه علامه طباطبائی تأثیر دارد.

جدول ۱۲. ضریب مسیر رابطه بین سبک تصمیم‌گیری وابسته با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

مسیر	ضریب غیراستاندارد	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معنی‌داری
سبک وابسته ← جانشین‌پروری	۰/۰۶۸	۰/۰۸۴	۰/۸۱۰	۰/۴۱۸

با توجه به نتایج جدول ۱۲ مقدار ضریب غیراستاندارد برابر با ۰/۰۶۸ و ضریب استاندارد برابر با ۰/۰۸۴ است و مقدار آماره آزمون کوچک‌تر از ۱/۹۶ است. با توجه به بزرگ‌تر بودن سطح معنی‌داری به دست آمده از مقدار ۰/۰۵، فرض صفر تأیید شده و نتیجه گرفته می‌شود سبک تصمیم‌گیری وابسته مدیران بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تأثیر ندارد.

۵- سبک تصمیم‌گیری آنی مدیران بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه علامه طباطبائی تأثیر دارد.

جدول ۱۳. ضریب مسیر رابطه بین سبک تصمیم‌گیری آنی با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

مسیر	ضریب غیراستاندارد	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معنی‌داری
سبک آنی ← جانشین‌پروری	-۰/۲۷۱	-۰/۲۷۳	۵/۳۹۵	۰/۰۱

با توجه به نتایج جدول ۱۳ مقدار ضریب غیراستاندارد برابر با -۰/۲۷۱ و ضریب استاندارد برابر با -۰/۲۷۳ است و مقدار آماره آزمون بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است. با توجه به کوچک‌تر بودن سطح معنی‌داری به دست آمده از مقدار ۰/۰۱، فرض صفر ردّ و فرض پژوهش مبنی بر تأثیر سبک تصمیم‌گیری آنی مدیران بر راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری مورد تأیید قرار می‌گیرد. بر اساس منفی بودن ضریب به دست آمده می‌توان گفت بین سبک تصمیم‌گیری آنی مدیران با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارتباط غیرمستقیم و معکوسی وجود دارد.

۶- سبک تصمیم‌گیری اجتنابی مدیران بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه علامه طباطبائی تأثیر دارد.

جدول ۱۴. ضریب مسیر رابطه بین سبک تصمیم‌گیری اجتنابی با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

مسیر	ضریب غیراستاندارد	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معنی‌داری
سبک اجتنابی ← جانشین‌پروری	-۰/۶۱۶	-۰/۴۱۲	۵/۹۲	۰/۰۱

با توجه به نتایج جدول ۱۴ مقدار ضریب غیراستاندارد برابر با $-۰/۶۱۶$ و ضریب استاندارد برابر با $-۰/۴۱۲$ است و مقدار آماره آزمون بزرگ‌تر از $۱/۹۶$ است. با توجه به کوچک‌تر بودن سطح معنی‌داری به دست آمده از مقدار $۰/۰۱$ ، فرض صفر رد و فرض پژوهش مبنی بر تأثیر سبک تصمیم‌گیری اجتنابی مدیران بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مورد تأیید قرار می‌گیرد. بر اساس منفی بودن ضریب به دست آمده می‌توان گفت بین سبک تصمیم‌گیری اجتنابی مدیران با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارتباط غیرمستقیم و معکوسی وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق از آزمون تحلیل مسیر استفاده شد؛ در بررسی فرضیه اول تحقیق شاخص‌های برازش نشان دادند که در مجموع و با در نظر گرفتن مجموع شاخص‌های برازش محاسبه شده، برازش الگو با داده‌ها و وجود رابطه بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری، مورد تأیید قرار می‌گیرد. یعنی این که سبک‌های تصمیم‌گیری رابطه و اثرگذاری بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دارند. این نتیجه با یافته‌های شریفان و ایران‌بان (۱۳۹۵)، قریب پور و همکاران (۱۳۹۵)، بالادهی و صالحی (۱۳۹۴)، بالادهی و همکاران (۱۳۹۴)، هادی زاده مقدم و تهرانی (۱۳۹۰)، مولر و همکاران (۲۰۱۵) همسو است.

در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که تداوم منابع مدیریتی یک سازمان، به تربیت نسل بعدی مدیران، وابسته است. رهبران با تدبیر آمادگی دارند تا در صورت فوت، استعفا یا عزل مدیران کلیدی، پُست خالی شده را در سریع‌ترین زمان ممکن به افراد کارداران بسپارند، اما چنین افرادی باید از پیش برای وظایف مدیریتی تربیت شده باشند تا تحقق اهداف سازمان را به مخاطره نیندازند. بنابراین، سازمان‌ها باید در تدوین طرح جانشین‌پروری جدیت به خرج

دهند تا فردی که به‌عنوان جانشین منصوب می‌شود از صلاحیت کافی برخوردار باشد و تحقق اهداف سازمان را تضمین کند. از این رو یکی از نقش‌هایی که می‌تواند این امر را محقق کند نوع تصمیم‌گیری‌های مدیران در سازمان است، تصمیم‌گیری از اهمیت زیاد و جایگاه ویژه‌ای در مدیریت برخوردار است، تا جایی که برخی از پژوهشگران و صاحب‌نظران برجسته، مدیریت و تصمیم‌گیری را هم‌معنا و مترادف دانسته و معتقدند که مدیریت چیزی جز تصمیم‌گیری نیست؛ از جمله مسائلی که اهمیت بحث تصمیم‌گیری در مدیریت را نشان می‌دهد، این است که تصمیمات مدیران می‌تواند رفتار کارکنان سازمان را در جهت مطلوب تغییر داده و آن را عقلانی‌تر نماید. اصلاح عقلانیت ناظر بر فرآیند تصمیم‌گیری است. البته با این فرض که انتظار می‌رود وجود ارزیابی صحیح از ارزش‌ها و ترجیحات تصمیم‌گیر نسبت به ریسک به‌طور منطقی به نتیجه مطلوب و بهینه می‌انجامد. (اچ بیزمن و همکاران، ۱۹۵۵). به عبارت دیگر؛ تصمیم‌مدیر می‌تواند عملکرد و رفتار سازمانی کارکنان را به سمتی هدایت کند که با اهداف سازمان مطابقت و هماهنگی بیشتری داشته باشد؛ چراکه تصمیمات مدیر، بیانگر اهداف سازمان و منعکس‌کننده آن‌هاست. بنابراین، تصمیم‌گیری مدیر، به کارکنان کمک می‌کند تا این اهداف را بهتر دریابند. همچنین، تصمیمات مدیر، رفتار عالی و نوع عملکردی را که از افراد در مشاغل مختلف سازمانی انتظار می‌رود، معین می‌کند. دانشگاه‌ها و مدیران آموزش عالی نقش مهمی در زندگی سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه بازی می‌کنند. مدیران با تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند می‌توانند زندگی اعضای هیات‌علمی، کارکنان و دانشجویان را تحت تأثیر قرار دهند. یافته‌های پژوهش نشان دادند که بسیاری از سازمان‌ها از جمله آموزش عالی با نتایج منفی ناشی از تصمیم‌گیری نادرست روبرو شده‌اند. برنامه‌ریزی جانشین پروری از جمله تصمیمات حیاتی در سازمان است که می‌تواند بقای سازمان را تضمین کند.

در بررسی فرضیه فرعی اول پژوهش نتایج تجزیه و تحلیل بیانگر این بود که مقدار ضریب غیراستاندارد برابر با ۰/۳۶۰ و ضریب استاندارد برابر با ۰/۳۵۵ است و مقدار آماره آزمون بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است. با توجه به کوچک‌تر بودن سطح معنی‌داری به دست آمده از مقدار ۰/۰۱، فرض صفر ردّ و فرض پژوهش مبنی بر تأثیر سبک تصمیم‌گیری عقلایی مدیران بر

راهبردهای جانشین‌پروری مورد تأیید قرار می‌گیرد. بر اساس مثبت بودن ضریب به‌دست‌آمده می‌توان گفت بین سبک تصمیم‌گیری عقلایی مدیران با راهبردهای جانشین‌پروری ارتباط مستقیم وجود دارد. که این با یافته‌های عارف و لطیفی (۱۳۹۵)، بالادهی و صالحی (۱۳۹۴)، بالادهی و همکاران (۱۳۹۴)، هادی زاده مقدم و تهرانی (۱۳۹۰) همسو بود. در تبیین این فرضیه با توجه به جمله پیتز دراکر می‌توان گفت که تصمیم‌گیری عقلایی و منطقی برای سازمان‌ها کلیدی است. وی می‌گوید: هر تصمیمی که می‌گیریم حاوی خطرپذیری است. مدیران کارآمد می‌کوشند که تصمیمات مهم خود را در سطح بالایی از شعور ادراکی خویش انجام دهند. آنان درصددند عناصر ثبات در یک وضعیت را شناسایی کنند و می‌دانند که چه عاملی راهبردی است و چه عاملی عمومی. آنان صرفاً درصدد حل مسئله نیستند. بدین ترتیب این سرعت تصمیم‌گیری نیست که مطرح است، بلکه آنان می‌خواهند بدانند که تصمیم در مورد چیست و واقعیت‌هایی که تصمیم با آن‌ها مرتبط هستند، کدام‌اند. آنان ترجیح می‌دهند منطقی باشند تا باهوش. جانشین‌پروری از جمله مقولات مهم در مدیریت سازمان‌ها و به‌خصوص آموزش عالی است، مدیرانی که برای آینده برنامه‌ریزی دارند و بر اساس داده‌ها و اطلاعات واقعی تصمیم‌گیری می‌کنند، راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در رویکردها و تصمیمات خود نیز اتخاذ می‌کنند.

به‌منظور بررسی فرضیه فرعی دوم نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان دادند که مقدار ضریب غیراستاندارد برابر با ۰/۰۴۷ و ضریب استاندارد برابر با ۰/۰۳۲ است و مقدار آماره آزمون کوچک‌تر از ۱/۹۶ است. با توجه به بزرگ‌تر بودن سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده از مقدار ۰/۰۵، فرض صفر تأیید شده و نتیجه گرفته می‌شود سبک تصمیم‌گیری شهودی مدیران بر راهبردهای جانشین‌پروری تأثیر ندارد. که این با یافته‌های هادی زاده مقدم و تهرانی (۱۳۹۰) و اسپایسر و اسمیت (۲۰۱۴) همسو است.

در توضیح اینکه چرا سبک تصمیم‌گیری شهودی با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هیچ‌گونه تأثیرگذاری و رابطه‌ای ندارد باید گفت که تصمیم‌گیری منطقی بیشتر مبتنی بر اطلاعات است و به همین خاطر کمی است، اما سرعت تصمیم‌گیری شهودی بیشتر است و منابع کمتری را صرف می‌کند. به همین دلیل اگرچه حس شهودی می‌تواند منبع

گران‌مایه‌ای برای مدیران باشد ولی چون منوط به قابلیت تشخیص ارتباطات بین داده‌ها و تفسیر روندها نیست، لذا نمی‌توان به تفسیر روندها و الگوسازی ذهنی که آغازکننده فعالیتی مهم و مدیریتی محسوب شود دست یافت. در تصمیم‌گیری شهودی، فرد فرایندی ناخودآگاه از تصمیم‌گیری را در سایه تجربه‌های استنتاج شده طی می‌کند، از آنجاکه در این شیوه تصمیم‌گیرنده از یک شیوه نظام‌مند استفاده نمی‌کند با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری ارتباطی ندارد.

به‌منظور بررسی فرضیه فرعی سوم از روش تحلیل مسیر استفاده شد که نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان دادند که بین سبک تصمیم‌گیری وابسته با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری رابطه‌ای وجود ندارد. یعنی این که مدیرانی که از رویکرد وابسته در تصمیم‌گیری‌های خود استفاده می‌کنند با تصمیمات اتخاذ شده برای راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری هیچ ارتباطی وجود ندارد. که با یافته‌های بالادهی و همکاران (۱۳۹۴)، هادی زاده مقدم و تهرانی (۱۳۹۰)، مولر و همکاران (۲۰۱۵) ناهمسو است.

با توجه به اینکه این سبک بیان‌گر عدم استقلال فکری و عملی تصمیم‌گیرنده و تکیه بر حمایت‌ها و راهنمایی‌های دیگران در هنگام اتخاذ تصمیم است. مدیرانی که از سبک تصمیم‌گیری وابسته برخوردارند در هنگام مواجه شدن با یک مشکل یا فرصت نیازمند این هستند که حتماً فردی در کنار آن‌ها باشد تا کاملاً مطابق خواسته‌های او عمل کنند. چنین افرادی به جای اینکه در هنگام اتخاذ تصمیمات مهم با دیگران مشورت نموده و در نهایت تصمیم نهایی را خودشان انتخاب کنند، کاملاً متکی و وابسته به دیدگاه‌های سایر افراد عمل می‌کنند. چون مدیرانی که این رویکرد را اتخاذ می‌کنند و جانشین پروری یکی از مواردی است که باید تمامی جوانب کار سنجیده شود بین این دو هیچ‌گونه رابطه‌ای وجود ندارد.

به‌منظور بررسی فرضیه فرعی چهارم که بین سبک تصمیم‌گیری آنی با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری رابطه معکوسی وجود داد، نتایج تحلیل بیانگر این بود که مقدار ضریب غیراستاندارد برابر با $0/271-$ و ضریب استاندارد برابر با $0/273-$ است و مقدار آماره آزمون بزرگ‌تر از $1/96$ است. با توجه به کوچک‌تر بودن سطح معنی‌داری به دست آمده از مقدار $0/01$ ، فرض صفر رد و فرض پژوهش مبنی بر تأثیر سبک تصمیم‌گیری آنی مدیران

بر راهبردهای مدیریت جانشین پروری مورد تأیید قرار می‌گیرد. بر اساس منفی بودن ضریب به‌دست آمده می‌توان گفت بین سبک تصمیم‌گیری آنی مدیران با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری ارتباط غیرمستقیم و معکوسی وجود دارد. که با یافته‌های عارف و لطیفی (۱۳۹۵)، بالادهی و صالحی (۱۳۹۴) همسو است.

از آنجا سبک تصمیم‌گیری آنی بیانگر احساس اضطراب تصمیم‌گیرنده و تمایل وی به اخذ تصمیم نهایی در کوتاه‌ترین و سریع‌ترین زمان ممکن است. به عبارت دیگر، مدیرانی که از سبک تصمیم‌گیری آنی برخوردارند در هنگام مواجه شدن با موقعیت تصمیم‌گیری بلافاصله و بی‌درنگ تصمیم اصلی خود را اتخاذ می‌کنند و این که راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری امر مهم و حیاتی در سازمان است و با توجه به اینکه در لحظه نمی‌توان درباره آن تصمیم گرفت، سبک تصمیم‌گیری آنی با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری رابطه معکوسی دارد.

به منظور بررسی فرضیه فرعی پنجم نتایج بیانگر این نکته بود که مقدار ضریب غیراستاندارد برابر با $0/616-$ و ضریب استاندارد برابر با $0/412-$ است و مقدار آماره آزمون بزرگ‌تر از $1/96$ است. با توجه به کوچک‌تر بودن سطح معنی‌داری به‌دست آمده از مقدار $0/01$ ، فرض صفر ردّ و فرض پژوهش مبنی بر تأثیر سبک تصمیم‌گیری اجتنابی مدیران بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری مورد تأیید قرار می‌گیرد. بر اساس منفی بودن ضریب به‌دست آمده می‌توان گفت بین سبک تصمیم‌گیری اجتنابی مدیران با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری ارتباط غیرمستقیم و معکوسی وجود دارد، که با یافته‌های هادی زاده مقدم و تهرانی (۱۳۹۰) و اسپایسر و اسمیت (۲۰۱۴) ناهم‌سو است.

در تبیین این فرضیه می‌توان بیان کرد که بعضی از آدم‌ها وقتی در شرایط تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌های مهم زندگی قرار می‌گیرند سعی می‌کنند از این مسئله فرار کنند، این افراد خود را ضعیف‌تر از آن می‌بینند که بتوانند تصمیم‌گیری کنند و مدام امروز و فردا می‌کنند، یا خودشان را با گفتن این جمله که «بی‌خیال، همه چیز درست می‌شه» به یک آرامش کاذب و زودگذر می‌رسانند. از آنجا که یکی از عواملی که در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده آن‌ها نقش راهبردی دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و

جایگاه‌های مختلف است. از طرفی به نظر می‌رسد که خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی اجتناب‌ناپذیر است. به وجود آمدن خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمانی به‌ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت سازمان و دانشگاه اخلاص جدی ایجاد کند. اهمیت این موضوع نشان می‌دهد که نمی‌توان با عدم تصمیم‌گیری به پرورش مدیران و کارشناسان خبره پرداخت. با توجه به اینکه افرادی که از سبک تصمیم‌گیری اجتنابی برخوردارند در هنگام مواجهه با مسئله (مشکل یا فرصت) تا آنجا که امکان‌پذیر باشد تصمیم‌گیری را به تعویق انداخته و از هرگونه واکنش نسبت به مسئله رخ‌داده طفره می‌روند. بنابراین، سبک تصمیم‌گیری اجتنابی رابطه معکوسی با اتخاذ راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دارد.

در این پژوهش به‌مانند پژوهش‌های گذشته محدودیت‌هایی وجود داشت از جمله می‌توان به ابزارهای خودگزارش‌دهی جهت گردآوری داده‌ها و تعمیم‌ناپذیری نتایج پژوهش حاضر به کارکنان سایر دانشگاه‌ها اشاره نمود. همچنین، عدم وجود پیشینه مرتبط با موضوع که منجر شد پژوهشگر از پیشینه‌های نزدیک به موضوع استفاده کند و بالاخره در این پژوهش مانند هر پژوهش انسانی دیگر، محیط زندگی، شغل، شرایط اجتماعی و اقتصادی افراد از موارد تأثیرگذار بر نتایج پژوهش است. بنابراین، در تعمیم نتایج آن به کل جامعه می‌بایست احتیاط شود. با توجه به یافته‌های این تحقیق پیشنهاد می‌شود که:

۵. بر اساس فرضیه فرعی اول تحقیق و با توجه به سطح پایین اتخاذ راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، می‌توان با شناسایی سبک‌های تصمیم‌گیری مناسب مدیران را به سمت اتخاذ سبک تصمیم‌گیری مناسب یعنی عقلانی سوق داد.
۶. با توجه به نتایج فرضیه فرعی دوم که نشان داد بین سبک تصمیم‌گیری شهودی با اتخاذ راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رابطه وجود ندارد به مدیران پیشنهاد می‌شود در تصمیم‌گیری‌ها از سبک شهودی استفاده نکنند.

۷. با توجه به نتایج فرضیه سوم و عدم رابطه بین سبک تصمیم‌گیری وابسته با راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری مدیران باید در تصمیم‌گیری‌ها خود قوی و از مشورت دیگران کمک بگیرند نه اینکه از یک نفر اطاعت کنند.
۸. با توجه به نتیجه فرضیه چهارم مدیران در تصمیم‌گیری خود نباید در خصوص راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری به‌طوری سریع و آنی تصمیم‌گیری کنند زیرا نتیجه عکس حاصل خواهد شد.
۹. با توجه به نتایج فرضیه پنجم زمانی که افراد در موقعیت‌های مهم قرار می‌گیرند باید بتوانند یک تصمیم درست و عقلایی بگیرند و از اجتناب و فرار، بپرهیزند.
- همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با توجه به اینکه این پژوهش به مطالعه بر روی مدیران میانی متمرکز بوده است، نظیر این پژوهش را در دانشگاه دیگر و مدیران سطح عالی اجرا نمایند؛ همچنین، جامعه آماری پژوهش حاضر محدود به گستره یک شهر بوده، بنابراین قابلیت تعمیم نتایج آن به سایر شهرستان‌ها محدود است، توصیه می‌شود برای اطمینان خاطر بیشتر در این مورد با استفاده از نمونه گسترده‌تر نتایج این تحقیق بازبینی شود.

منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۱). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- بیانیه جهانی آموزش عالی برای قرن آینده (۲۰۰۳). کنفرانس جهانی آموزش عالی، پاریس.
- ترجمه حمید جاودانی (۱۳۸۷). انتشارات موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی،
- بیزرمن، اچ ماکس و ای مور، دون. مدیران و چالش‌های تصمیم‌گیری: درآمدی به روان‌شناسی تصمیم‌گیری و قضاوت ترجمه علی سرزعی (۱۳۹۶). تهران: نشر کرگدن
- پلونک، لورن و فورینه، رابرت. (۱۳۸۳). مدیریت مشارکت‌جو. ترجمه محمدعلی طوسی. تهران: انتشارات مرکز آموزش.

زهاوی، مونا. صدر ممتاز، ناصر. آرپناهی، شاهین (۱۳۹۰). میزان مشارکت کارکنان پرستاری در تصمیم‌گیری‌های راهبردی در بیمارستان شریعتی، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۳ (۳)، ص ۱-۳۲.

سرفرازی، مهرزاد. معمار زاده، غلامرضا. واحد پور، غلام عباس (۱۳۸۴). بررسی اثربخشی سبک تصمیم‌گیری مدیران نوآور در مقایسه با مدیران سازگار. دانشگاه آزاد اسلامی واحد لارستان، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.

غیاثی ندوشن، سعید (۱۳۹۲). الگوی استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، دوره ۱، شماره ۱

غیاثی ندوشن، سعید (۱۳۹۳). تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه: الگوی برآمده از نظریه داده بنیاد، فصلنامه علمی-پژوهشی پژوهش در نظام‌های آموزشی، سال ششم، شماره ۱۹

- Bernier, Liz (2015). *Succession Planning Not just About CEO*. Canadian HR Reporter
- Brown, T. A. (2009). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford
- Carrol, C. (2008, Febraury). Leadership Abstracts. In *Succession Planning: Developing Leaders for the Future of the Organizations*. Retrieved February 9, 2008, from League for Innovation
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2005). *The Leadership Pipeline. How to Build the Leadership Powered Company*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2008). *Developing Leaders with 2020 Vision*. *Financial Executive*, 20 (5), 38-41
- Kaucher, E. (2013). *Ethical decision making and effective leadership*, Alliant International University.
- Kim, Y. (2009). *Measuring the Value of Succession Planning and Management: A Qualitative Study of U.S. Affiliates of Foreign Multinational Companies*. for the Degree of Doctor of Philosophy. The Pennsylvania State University.
- Loizos, Th. Haracleous. (1996). Rational Decision Making: Myth or Reality? *Management Development Review*, 7 (4): 16.
- Mateso, E.E.P. (2013). *Understanding succession planning and management efforts at Midwestern university*. (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://etd.ohiolink.edu>.

- Mateso, E.E.P. (2013). *Understanding succession planning and management efforts at Midwestern university*. (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://etd.ohiolink.edu>.
- Mazzarol, T, Soutar, G.N & Seng, M.S. Y (2007). The third wave: Future trends in international education. *The international Journal of Education management*, 17(2/3), 90-99.
- Rothwell, W. J. (2007). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*(1st Ed), New York: American Management Association.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*(3rd Ed), New York: American Management Association.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (3rd ed.). New York: American Management Association
- Rothwell, W. J. (2013). *Career Planning and Succession Management, Developing Your Organization's Talent- for Today and Tomorrow*, 1st Edition, USA. Praeger
- Heuer, J. J. (2007). *Succession Planning for Key Administrators at Ivy-Plus Universities*, (Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania, 2007). ProQuest Digital
- Rothwell, W. J. et al (2015). *Career Planning and Succession Management, Developing Your Organization's Talent- for Today and Tomorrow*, 2nd Edition, United States, Praeger.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). "Decision-making style: The development and assessment of a new measure". *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831
- Wilson, V. B. (2013). *Examining moral reasoning and ethical decision making among Mississippi's community college administrators*": Mississippi University.
- Wolfe, R. L. (1996). *Systematic Succession Planning: Building Leadership from within*. Menlo Park, CA: Crisp.
- Abrar, Muhammad and Ahmad Baig, Sajjad, et al. (2018). *Brig's Handbook of Methods & Research in Effective Management Decision Making*. United Kingdom. BRIG Academics. Vol 1. P (1-2).
- Abrar, Muhammad and Ahmad Baig, Sajjad, et al. (2018). *Brig's Handbook of Methods & Research in Effective Management Decision Making*. United Kingdom. BRIG Academics. Vol 2. P (174).