

نقش میانجی عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری در آموزش عالی

آیت سعادت طلب *

احمد فتح‌اللهی کوچه **

حسین کریمی تبار ***

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری در آموزش عالی بود. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل همه مدیران (تعداد ۲۰۰ نفر) دانشگاه خوارزمی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۲۰ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه ابزار پرسشنامه جانشین‌پروری (کیم، ۲۰۰۶)، رهبری تحول‌آفرین ب‌اس و اولیو (۲۰۰۴) و عدالت سازمانی (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شد. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که مدل مفهومی پژوهش با داده‌های تجربی برازش دارد و عدالت سازمانی نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین با جانشین‌پروری دارد. بر این اساس رابطه متغیر رهبری تحول‌آفرین با جانشین‌پروری از طریق عدالت سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. بدین شرح که متغیر عدالت سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با جانشین‌پروری نشان داد. همچنین متغیر پیش‌بین رهبری تحول‌آفرین اثر مستقیم و مثبت بر جانشین‌پروری مدیران داشت. بر اساس نتایج پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که عدالت سازمانی در دانشگاه نقش تسهیل‌کننده را در توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری دارد. بدین معنی که رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه، از طریق عدالت سازمانی در ارتقاء و توسعه فرایند جانشین‌پروری تأثیرگذار است.

واژه‌های کلیدی: آموزش عالی، جانشین‌پروری، رهبری تحول‌آفرین، عدالت سازمانی

* استادیار، گروه پژوهشی مطالعات تربیتی-مؤسسه تحقیقات تربیتی، روان‌شناختی و اجتماعی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

** استادیار دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول) ahmadfattolahy@yahoo.com

*** کارشناس ارشد مدیریت دولتی (توسعه منابع انسانی) دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۴/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۸/۱۰

مقدمه

سرمایه انسانی مهم‌ترین بخش و دارایی سازمان بوده و برای تحقق اهداف بلندمدت سازمان‌ها بسیار مهم است (راثول^۱، ۲۰۱۰؛ پاتیدار و همکاران^۲، ۲۰۱۶). به‌ویژه در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که در آن تولید و انتشار دانش صرفاً با مشارکت مؤثر استعداد‌های فکری است (وبدو^۳، ۲۰۲۰). لذا باید این سرمایه‌های باارزش را حفظ نمود (کریوس و سیرون^۴، ۲۰۱۳). یکی از چالش‌های اساسی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، نیاز مبرم به منابع انسانی دارای پتانسیل بالا و حفظ آن‌ها است، برای جامه عمل پوشاندن به چنین اقدامی توجه به رویکرد جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از ابزارهای اساسی است (براون^۵، ۲۰۰۹). جانشین‌پروری از طریق توسعه ظرفیت‌های سرمایه انسانی به تحقق اهداف سازمان‌ها کمک می‌کند. در مدیریت منابع انسانی نقش جانشین‌پروری، برآورده کردن نیازهای سرمایه انسانی آینده از طریق برنامه‌های استراتژیک و برنامه‌ریزی منابع انسانی است (تسویی و وو^۶، ۲۰۰۵).

درواقع جانشین‌پروری رویکردی نظام‌مند برای توسعه‌سازمانی قلمداد می‌شود که با استقرار آن زمینه برای شناسایی و تعیین افراد مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی فراهم می‌شود، این امر به ثبات و بقای دانشگاه و همچنین ایجاد تحول در دانشگاه کمک شایانی می‌کند (راثول، ۲۰۱۰؛ دوپسون و همکاران^۷، ۲۰۱۹). همچنین جانشین‌پروری باعث بالارفتن تعهد، انگیزه کارکنان و کاهش هزینه‌های استخدام در سازمان می‌شود (آدیولا^۸، ۲۰۱۹)؛ اما متأسفانه فقدان یک رویکرد سیستماتیک در این زمینه و نبود استراتژی‌های لازم برای استقرار جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها باعث شده است توجه جدی به این حوزه مهم نشود (مک‌کی^۹، ۲۰۰۸). در نتیجه، این موضوع تأثیر منفی پایداری بر افراد باانگیزه و مشتاق که به دنبال توسعه دانشگاه هستند، داشته است (گیگلیوتی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۰).

آموزش عالی نیز همانند دیگر سازمان‌ها با چالش‌های جمعیتی از مدیران سالخورده مواجه است و نیازمند اتخاذ استراتژی‌هایی برای پرورش و تربیت مدیریت در

1. Rothwell, W.

2. Patidar, N., et al.

3. Wobodo, C.C., et al.

4. Crews, D., & Scherron, R.

5. Brown, N.

6. Tsui, A. S. & Wu, J. B.

7. Dopson, S., et al.

8. Adebola S.

9. Mackey, J. A.

10. Gigliotti, R. A., et al.

سلسله‌مراتب خود است (نیف^۱، ۲۰۰۹). شرایط و عوامل محیطی پیرامون دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بیش‌ازپیش پیچیده شده است. تأثیرات ناشی از این پیچیدگی، نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیران آموزش عالی را پیچیده‌تر نموده است، لذا برای جهت‌دهی به اهداف و رسالت‌های دانشگاه و مواجهه مؤثر با چالش‌های ناشی از این پیچیدگی، توجه به جانشین‌پروری را در آموزش عالی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر ساخته است (دوپسون و همکاران، ۲۰۱۹).

اما مسئله اساسی این است که توجه به جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی صرفاً با طراحی و تدوین برنامه‌های جانشین‌پروری امکان‌پذیر نیست. استقرار جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها نیازمند مدیرانی است که از توانایی، تجارب و قابلیت‌های رهبری برخوردار باشند. سبک رهبری که مدیران دانشگاهی به کار می‌برند برای نهادینه‌سازی و پیشبرد برنامه‌های جانشین‌پروری بسیار مهم است. یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری در سال‌های اخیر، رهبری تحول‌آفرین است. رهبری تحول‌آفرین تأثیر بالایی بر عملکرد و توسعه حرفه‌ای کارکنان داشته و می‌تواند محیطی ایجاد کند که با حمایت و ارتباط متقابل بین استادان، کارمندان، مدیران و دانشجویان زمینه ارتقاء آن‌ها را در دانشگاه فراهم نماید. یکی دیگر از بسترهای لازم برای استقرار جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی وجود عدالت سازمانی است که ضمن توجه به ارزش‌های فردی و سازمانی، همه کارکنان دانشگاه به رسمیت شناخته شده و ارتباط با آن‌ها نه به شکل دستوری بلکه توأم با احترام و توجه باشد. رفتار عادلانه با کارکنان تعهد آن‌ها را نسبت به برنامه‌های دانشگاه افزایش داده و باعث تحقق اهداف متعالی و بلندمدت دانشگاه‌ها می‌شود.

جانشین‌پروری فرایندی نظام‌مند است که با شناسایی استعدادهای موردنیاز سازمان، سعی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان، هم‌ترازی فرایندهای توسعه کارکنان و رفع نیازهای فردی و سازمانی دارد (راثول، ۲۰۱۰). برنامه‌های جانشین‌پروری در آموزش عالی باید بخشی از فرآیند کلی برنامه‌ریزی منابع انسانی باشند. هرچه ارتباط بین جانشین‌پروری و سایر سیستم‌های منابع انسانی بیشتر باشد فعالیت‌های این برنامه مؤثرتر خواهند بود (هال^۲، ۱۹۸۶). در برنامه‌های جانشین‌پروری، رهبران سازمان‌ها دانش، مهارت‌ها و

1. Neefe, D.O.

2. Hall, D.

توانایی‌های کلیدی را شناسایی نموده و نیروی‌های انسانی را برای انجام برنامه‌ها و کارکردهای آینده سازمان آماده می‌کنند (وست -بارنت^۱، ۲۰۱۷). در واقع جانشین‌پروری منجر به بهبود عملکرد کارکنان در بالاترین سطح کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود (تاپلوس و همکاران^۲، ۲۰۱۷). یک برنامه جانشین‌پروری مؤثر به کارآمدی بالای سازمان کمک نموده و در حفظ کارکنان بسیار تأثیرگذار است (آتوود^۳، ۲۰۲۰).

جانشین‌پروری برای حفظ موفقیت‌ها، انتقال دانش سازمانی، ایجاد مهارت و ادامه مأموریت دانشگاه‌ها ضروری است (بارون^۴، ۲۰۱۵). رهبران سازمان می‌توانند از جانشین‌پروری برای حفظ پست‌های کلیدی و پر کردن سریع پست‌های خالی در دانشگاه‌ها استفاده کنند، به‌ویژه زمانی که شخصی فوت می‌کند، بازنشسته می‌شود یا به دلایل دیگر سازمان را ترک می‌کند (گاندھی و کومار^۵، ۲۰۱۴). در واقع بقاء و ادامه حیات دانشگاه در آینده به رهبران توانمندی بستگی دارد که قادر باشند استعدادهای درون دانشگاه را شناسایی و به‌کارگیرند؛ اما اجرایی کردن فرایند جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی علی‌رغم اهمیت بسیار زیاد همواره با موانع و دشواری‌هایی روبرو است که عدم به‌کارگیری راهبردهای مناسب در این زمینه می‌تواند چالش‌هایی را برای دانشگاه‌ها به دنبال داشته باشد (سنیولیبایا^۶، ۲۰۱۵)؛ بنابراین با توجه به تغییرات سریع و چالش‌های جدید پیش روی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، رهبران آموزش عالی بیش‌ازپیش برای زیست و ادامه فعالیت دانشگاه‌ها نیازمند اقدام سریع و ابتکار عمل در زمینه جانشین‌پروری هستند (بارتون^۷، ۲۰۱۹).

موفقیت هر سازمانی به توانایی، تجارب و قابلیت‌های رهبر آن بستگی دارد (ریادی و کونگر^۸، ۲۰۰۳). تأثیر رهبری بر زیردستان از حیث ارتباط مستقیم و رسمی بسیار مهم است. این تأثیر می‌تواند از جنبه‌های مختلفی نظیر آموزش، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی استراتژیک کارکنان مدنظر قرار گیرد. با این حال، در جانشین‌پروری، زیردستان از اهمیت بیشتر برخوردار هستند زیرا به شکل‌گیری رهبران آینده و توسعه حرفه‌ای آن‌ها کمک می‌کند (احمد^۹، ۲۰۲۰).

1. West-Barnett, A.
2. Talpos, M. F., et al.
3. Atwood, C.
4. Braun, M.
5. Gandhi, D., & Kumar, P.
6. Seniwoliba, J. A.

7. Barton, A.
8. Ready, D. A., & Conger, J. A.
9. Ahmad, R.

دانشگاه نیاز به رهبرانی دارد که از مسئولیت‌های اجتماعی آگاهی داشته باشند (هایند و همکاران^۱، ۲۰۰۹). رهبری تحول‌آفرین یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری در این زمینه است (بلیاس و کوستلیوس^۲، ۲۰۱۴). این سبک رهبری زمانی اتفاق می‌افتد که رهبران سازمان به عواطف و ارزش‌های کارکنان توجه نموده و به آن احترام بگذارند، رهبری تحول‌آفرین در درجه اول با توسعه تیم و ایجاد یک محیط نوآور و خلاق مرتبط است. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد اعتماد در بین کارکنان سازمان، آن‌ها را به مشارکت بیشتر ترغیب می‌کنند (رنونانین و کیاتونین^۳، ۲۰۱۷). رهبری تحول‌آفرین انگیزش و روحیه کارکنان را بهبود می‌بخشد که این امر بر عملکرد و توسعه حرفه‌ای کارکنان بسیار تأثیرگذار است (گوپتا^۴، ۲۰۱۵).

این رهبری شامل مؤلفه‌های نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی است (بأس و ریگیو^۵، ۲۰۱۴). نفوذ آرمانی به رهبر امکان کنترل سازمان و تغییر فرهنگ را می‌دهد (هیکنن^۶، ۲۰۱۶)، انگیزش الهام‌بخش افراد خوب را به ماندن در سازمان ترغیب می‌کند و ابن افراد اگر در کاری که انجام می‌دهند احساس حمایت کنند، رفتار منصفانه داشته و با همکاران خود تعامل می‌کنند (لوین^۷، ۲۰۱۳). ویژگی تحریک فکری رهبر تحول‌آفرین به افراد فرصت تغییر را می‌دهد و بر فعالیت‌های افراد در سطوح مختلف تأثیرگذار است و در واقع نقش تسهیلگری دارد (مارگولیس^۸، ۲۰۰۸). ویژگی ملاحظات فردی یک رویکرد نظارتی است که رهبر به‌عنوان مربی ارزش‌های منحصر به فرد هر یک از اعضای تیم را ارتقاء می‌دهد (هیکنن، ۲۰۱۶). در نهایت این سبک رهبری افراد سازمان را ترغیب می‌کند تا فراتر از انتظارات عمل کنند و همچنین ضمن افزایش ظرفیت و تعهد، به آن‌ها در راستای تعالی خود و سازمان کمک می‌کند (لی و کیو^۹، ۲۰۱۹). رهبری تحول‌آفرین با تسهیل ارتباطات به کارکنان امکان می‌دهد بدون ترس از تلافی، آزادانه با همکاران و رهبران خود تعامل داشته باشند. در نتیجه این اقدام، در تحقق جانشین‌پروری در سازمان نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند (براون و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۳).

1. Hind, P., et al.

2. Belias, D., & Koustelios, A..

3. Reunanen, T., & Kaitonen, J.

4. Gupta, M.

5. Bass, B., & Riggio, R.

6. Hickman, G. R.

7. Levin, B.

8. Margolis, J.

9. Lee, Y. D., & Kuo, C. T.

10. Angelides, P.

متغیر دیگری که در تحقق جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی می‌تواند تأثیرگذار باشد و نقش میانجی را ایفا کند عدالت سازمانی است. این مفهوم در مطالعات روان‌شناسی صنعتی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی به‌طور چشمگیری مورد توجه قرار گرفته است (اسماعیل^۱، ۲۰۱۵). عدالت به‌عنوان عمل یا تصمیمی درست قلمداد می‌شود که مبتنی بر اخلاق، دین، انصاف، عدالت یا قانون باشد (پیکراینین و همکاران^۲، ۲۰۱۷). عدالت سازمانی در وهله اول بر انصاف در محیط کار متمرکز است و تأثیر بسیار زیادی بر نگرش‌های متفاوت کارکنان نظیر رضایت شغلی، ترک خدمت، غیبت، وسعت نقش، عملکرد شغلی، اعتماد، روابط رهبر - عضو و تعهد سازمانی دارد (علی، ۲۰۱۶). به‌طور کلی عدالت سازمانی دربرگیرنده سه مؤلفه اصلی شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است (کارکولیان^۳، ۲۰۱۶). یک رهبر واقعی همه کارکنان یک سازمان را به رسمیت شناخته و با همه افراد یک سازمان نه به شکل دستوری بلکه با احترام برخورد می‌کند (هیکتا و بالزوا^۴، ۲۰۱۵). بسیاری از تصمیماتی که مدیران و رهبران در سازمان اتخاذ می‌کنند تا حد بسیار زیادی تحت تأثیر رفتار عادلانه و منصفانه با کارکنان قرار می‌گیرد (تاتوم و همکاران^۵، ۲۰۰۳). بر همین اساس، به عقیده کانگر و فولمر^۶ (۲۰۰۳) برنامه جانشین‌پروری می‌بایست به شکل کاملاً شفاف پیاده و اجرا شده و افراد در هر لحظه از وضعیت خود باخبر باشند.

بررسی مطالعات انجام شده در زمینه پژوهش مورد مطالعه نیز گویای ارتباط رهبری تحول‌آفرین و عدالت سازمانی با جانشین‌پروری است که در ادامه به نتایج پژوهش‌های انجام شده به‌طور مختصر اشاره می‌شود. در پژوهش انصاری و همکاران (۱۳۹۶) بر ارتباط معنادار و مثبت بین رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری تأکید شده بود. در پژوهش قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۵) از عدالت سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری نام برده شده است. در پژوهش غیاثی ندوشن (۱۳۹۳) به تأثیر رهبری و مربی‌گری به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری تأکید شده است. همچنین مطالعه شفقی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد عدالت سازمانی بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معنادار دارد که در این میان بعد عدالت توزیعی بیشترین تأثیر را بر

3. Ismail, H.
2. Pekurinen et al
3. Karkoulia et al
4. Hitka, M., & Balážová, Ž

5. Tatum, B. C., et al.
6. Conger, J. A., & Fulmer, R. M.

جانشین‌پروری داشته است. احمد (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان داد رهبری تحول‌آفرین به‌طور معنی‌داری بر جانشین‌پروری تأثیرگذار است و بعد ملاحظات فردی نیز دارای بیشترین تأثیر بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری است. پژوهش آرموگام و همکاران^۱ (۲۰۱۹) نشان داد رابطه معناداری بین سبک رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری وجود دارد و نفوذ آرمانی پیش‌بینی‌کننده اصلی جانشین‌پروری است. در پژوهش احمد و همکاران^۲ (۲۰۱۹) نیز نشان داده شد در بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین، بعد ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را بر جانشین‌پروری داشته است. پژوهش وانگی و همکاران^۳ (۲۰۱۹) نیز نشان داد که برای تغییر و تحول در سازمان باید رهبری سازمان به جانشین‌پروری و مدیریت استعداد کارکنان توجه بیشتری داشته باشد و از طریق آموزش و مربی‌گری رهبران آینده را تربیت کند و به توسعه حرفه‌ای کارکنان توجه بیشتری داشته باشد. پژوهش احمد و همکاران^۴ (۲۰۱۷) نشان داد ارتباط معنی‌داری بین رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری وجود دارد و نفوذ فردی رهبری پیش‌بینی‌کننده اصلی برنامه‌های جانشین‌پروری است. در پژوهش گلابدوست و نقره^۵ (۲۰۱۶) ارتباط معنادار و مثبتی بین رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری وجود داشت که در این پژوهش بعد نفوذ آرمانی بیشترین ارتباط را با جانشین‌پروری داشت. بررسی ادبیات و پیشینه مطالعات انجام شده در زمینه جانشین‌پروری نشان می‌دهد علی‌رغم پرداختن به ضرورت و اهمیت استقرار نظام جانشین‌پروری در آموزش عالی ایران به متغیرهای تأثیرگذار در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری کمتر پرداخته شده است یا اینکه به‌طور جامع به این موضوع پرداخته نشده است.

باتوجه به مطالب ذکر شده هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش میانجی عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری است. در واقع به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که آیا رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق عدالت سازمانی بر جانشین‌پروری تأثیر داشته باشد؟ فرضیات پژوهش مبنی بر رابطه رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری و همچنین نقش میانجی عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری مورد آزمون قرار گرفت.

1. Armugam, B., et al.
2. Ahmad, Z., et al.
3. Wanggi, A., et al.

4. Ahmad, R.B., et al.
5. Golabdoust, A., Noghreh, A.,

روش

روش پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل همه روسای دانشکده‌ها، معاونین دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های علمی دانشگاه خوارزمی بود که در حدود ۲۰۰ نفر بودند. نمونه منتخب شامل ۱۲۰ نفر از گروه‌های ذکر شده بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه ابزار پرسشنامه جانشین‌پروری^۱ (کیم^۲، ۲۰۰۶)، رهبری تحول‌آفرین^۳ ب‌اس و اولیو^۴ (۲۰۰۴) و عدالت سازمانی^۵ (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳) استفاده شد.

پرسشنامه عدالت سازمانی توسط نیهوف و مورمن^۶ در سال ۱۹۹۳ طراحی شده است که شامل ۳ خرده مقیاس عدالت توزیعی با ۷ گویه، عدالت رویه‌ای با ۶ گویه، عدالت تعاملی با ۷ گویه است. نحوه نمره‌گذاری طیف لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد است. روایی این پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد قرار گرفت. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۹۲ به دست آمده است (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۸). پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد.

پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین توسط ب‌اس و اولیو (۲۰۰۴) طراحی و تدوین شده است که شامل ۴ خرده مقیاس ترغیب ذهنی با ۴ گویه، نفوذ آرمانی ۸ گویه، انگیزش الهام‌بخش ۴ گویه و ملاحظات فردی ۴ گویه است. نحوه نمره‌گذاری طیف لیکرت ۵ سطحی از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم است. روایی این پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد قرار گرفت. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۸۹ به دست آمده است (ب‌اس و اولیو، ۲۰۰۴). پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به دست آمد.

پرسشنامه جانشین‌پروری توسط کیم (۲۰۰۶) طراحی شده است که شامل ۴ خرده مقیاس تعیین خط‌مشی ۸ گویه، ارزیابی نامزدها ۸ گویه، توسعه نامزدها ۸ گویه و ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری ۸ گویه است. نحوه نمره‌گذاری طیف لیکرت ۵ سطحی از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم است. روایی این پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد قرار گرفت. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۸۹ به دست آمده است (ب‌اس و

1. succession planning
2. Kim, Y.
3. transformational leadership

4. Bass, B. M. & Avolio,
5. organizational justice
6. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H.

اولیو، ۲۰۰۴). پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۸ به دست آمد.

برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش تحلیل مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. داده‌های به دست آمده در این پژوهش با استفاده از نرم افزار AMOS و SPSS22 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها

از تعداد ۱۲۰ نفر از شرکت کنندگان، ۳۵ نفر زن و تعداد ۸۵ نفر مرد بودند. از نظر مرتبه علمی، تعداد ۷۲ نفر دارای رتبه علمی استادیار، ۳۷ نفر دارای رتبه علمی دانشیار و ۱۱ نفر دارای رتبه علمی استاد بودند. تعداد ۴۲ نفر در فاصله سنی (۳۱-۴۰)، ۵۵ نفر در فاصله سنی (۴۱-۵۰)، ۲۳ نفر دارای سنین (۷۰-۵۱) بودند.

علاوه بر نتایج توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی نمونه پژوهش، به تحلیل همبستگی ساده بین متغیرهای پژوهش با استفاده از روش همبستگی پیرسون پرداخته شد که ضرایب همبستگی مربوط به متغیرهای پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. همان طور که یافته‌های حاصل از آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۱ نشان می‌دهد، ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش بیانگر همبستگی معنادار بین همه متغیرها به صورت دوجه دو است.

جدول ۱. ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

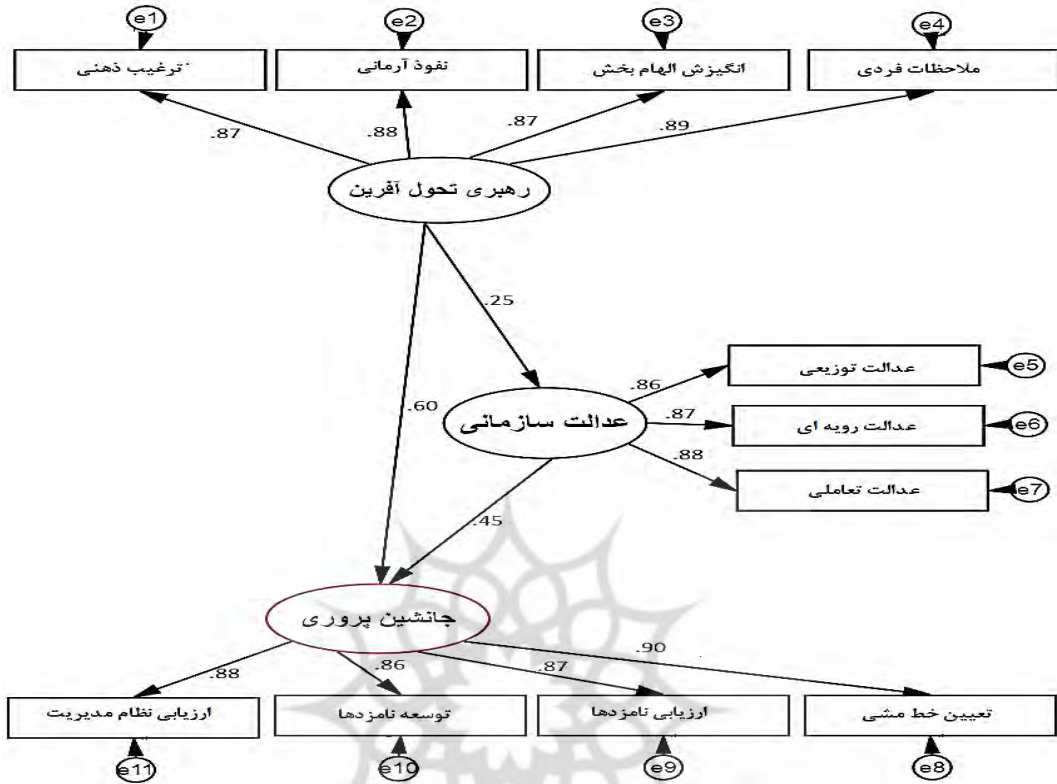
متغیرها	شاخص همبستگی	جانشین پروری	عدالت سازمانی	رهبری تحول آفرین
جانشین پروری	همبستگی پیرسون	۱	**۰/۴۵۲	**۰/۶۰۳
عدالت سازمانی	همبستگی پیرسون	**۰/۴۵۲	۱	**۰/۲۵۱
رهبری تحول آفرین	همبستگی پیرسون	**۰/۶۰۳	**۰/۲۵۱	۱

جدول ۲. شاخص‌های نیکویی برازش یا برازندگی تحلیل عامل تأییدی مدل پژوهش

شاخص آماری	شاخص‌های مطلوب برازش مدل	شاخص‌ها برازش در پژوهش حاضر	نتیجه
χ^2 / df	باید مقادیر کمتر از ۳ باشد	۱/۹۸	برازش
CFI	باید مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.	۰/۹۸	مطلوب
RMSEA	باید مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۹ باشد.	۰/۰۵۶	

شاخص آماری	شاخص‌های مطلوب برازش مدل	شاخص‌ها برازش در پژوهش حاضر	نتیجه
GFI	باید مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.	۰/۹۷	
IFI	باید مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.	۰/۹۷	
NFI	باید مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.	۰/۹۹	
AGFI	باید مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.	۰/۹۳	
χ^2	نباید در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار باشد	۳۳/۷۴	
p	سطح معناداری	۰/۰۰۴	برازش نسبی به حجم نمونه

از شاخص‌های نیکویی برازش فوق به منظور بررسی برازش مدل پژوهش در مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. با توجه به نتایج جدول ۲ که شاخص‌های برازندگی مدل مربوط به فرضیه پژوهش در شکل ۱ را به طور خلاصه نشان می‌دهد، می‌توان نتیجه گرفت که اکثر شاخص‌ها در سطح مطلوبی قرار داشته و مدل محاسبه شده بر اساس داده‌های مشاهده شده از برازش قابل قبولی برخوردار است. در پژوهش حاضر مقدار مجذور کای برابر با ۳۳/۷۴ بود که معنی‌دار بود. با توجه به یافته‌های به دست آمده در مورد مقدار نسبت مجذور کای در پژوهش حاضر برابر ۱/۹۸ است که نشان‌دهنده برازش مدل است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) مدل نیز برابر با ۰/۰۵۶ بود که بیانگر برازش الگوی ارائه شده بود. همچنین مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) در پژوهش حاضر برابر ۰/۹۷ بود که این شاخص نیز بیانگر برازش مدل نهایی پژوهش است. در مورد شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) نیز مشخص شد که برابر با ۰/۹۳ و مقدار شاخص برازندگی افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۷ و همچنین مقدار شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) نیز برابر با ۰/۹۸ بود. شاخص بنتلر-بونت یا شاخص نرم شده برازندگی (NFI) نیز قابل قبول ۰/۹۹ بود. در مجموع برازش این شاخص‌ها نشانگر برازش یا تناسب مدل پژوهش با داده‌ها بود. با توجه به شاخص‌های به دست آمده در مدل برازش شده، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی تبیین جانشین‌پروری بر اساس رهبری تحول‌آفرین به واسطه عدالت سازمانی از نیکویی برازش قابل قبولی برخوردار است و می‌توان به مقادیر همبستگی مدل در شکل ۱ اعتماد کرده و مقادیر رگرسیون را تفسیر نمود.



شکل ۱. مدل برازش شده پژوهش در حالت استاندارد

جدول ۳. ضرایب رگرسیون پیش‌بینی جانشین پروری از طریق رهبری تحول آفرین به واسطه

متغیرهای عامل	متغیر وابسته	برآورد	خطا	حد بحرانی	احتمال	نقش متغیر
رهبری تحول آفرین	جانشین پروری	۰/۵۹۲	۰/۱۶۷	۰/۴۲۶	۰/۰۰۱	متغیر وابسته
عدالت سازمانی	جانشین پروری	۰/۴۵۱	۰/۰۲۰	۰/۶۵۱	۰/۰۰۱	متغیر وابسته
رهبری تحول آفرین	عدالت سازمانی	۰/۲۵۳	۰/۵۸۳	-۰/۶۳۹	۰/۰۲۳	متغیرها با واسط
انگیزش الهام بخش	رهبری تحول آفرین	۰/۸۷۳	۰/۰۸۲	۱۶/۲۳۸	***	مؤلفه‌های متغیر
ملاحظات فردی	رهبری تحول آفرین	۰/۸۹۳				عامل

نمود آرمانی	<---	رهبری تحول‌آفرین	۰/۸۸۲	۰/۰۷۰	۱۶/۰۸۷	***
ترغیب ذهنی	<---	رهبری تحول‌آفرین	۰/۸۷۳	۰/۰۷۰	۱۴/۴۷۳	***

باتوجه به مقادیر ستون احتمال در جدول ۳ که سطح معناداری ضرایب رگرسیون بین متغیرها را نشان می‌دهد می‌توان گفت که همبستگی بین متغیر عامل (رهبری تحول‌آفرین) و متغیر وابسته (جانشین پروری) با ضریب رگرسیون ($r=0/59$)، در سطوح ($p=0/001$)، معنادار بود. همچنین همبستگی بین متغیر واسطه‌ای (عدالت سازمانی) با ضریب رگرسیون ($r=0/45$)، در سطوح ($p=0/001$) معنادار بود. علاوه بر متغیرهای اصلی، همبستگی بین مؤلفه‌های متغیر عامل (رهبری تحول‌آفرین) نیز معنادار بودند. بر این اساس فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۴. ضرایب تحلیل مسیر اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثرات کل بین متغیرها

متغیر پیش‌بین	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	متغیر رابط عدالت سازمانی	اثر کل
رهبری تحول‌آفرین	۰/۶۰**	۰/۲۵*	۰/۴۵	۰/۷۰**
عدالت سازمانی	۰/۴۵**	-	-	۰/۴۵**

در جدول ۴ به جمع‌بندی اثر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پیش‌بین بر عدالت سازمانی پرداخته شده است. بر طبق ضرایب تحلیل مسیر گزارش شده در جدول ۴ می‌توان نتیجه گرفت که اثر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر جانشین پروری ۰/۶۰ است. درحالی‌که اثر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر جانشین پروری از طریق عدالت سازمانی ۰/۲۵ است. این یافته بدین معنی است که تأثیرپذیری جانشین پروری از رهبری تحول‌آفرین زیاد بوده و متغیر عدالت سازمان به‌عنوان متغیر میانجی نقش تسهیلگری را در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و جانشین پروری ایفا نموده است.

بحث و نتیجه‌گیری

سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که کارکرد تولید و انتشار دانش را دارند از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. یکی از چالش‌های اساسی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، نیاز مبرم به منابع انسانی دارای پتانسیل بالا و حفظ آن‌ها است، برای جامه عمل پوشاندن به چنین اقدامی توجه به رویکرد جانشین پروری به‌عنوان یکی

از ابزارهای اساسی امری ضروری است. جانشین‌پروری از طریق توسعه ظرفیت‌های سرمایه انسانی به تحقق اهداف سازمان‌ها کمک می‌کند؛ اما آنچه در این میان حائز اهمیت فراوان است، حمایت و پشتیبانی لازم برای استقرار جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها است. استقرار جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نیازمند حمایت مدیرانی است که از توانایی، تجربه و قابلیت‌های رهبری برخوردار هستند. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر تحلیل نقش عدالت سازمانی در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین با جانشین‌پروری بود. نتایج مدل یابی معادلات ساختاری بین متغیرها در پژوهش حاضر نشان داد که عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین با جانشین‌پروری نقش واسطه‌ای مطلوبی ایفا می‌کند. در بین ابعاد عدالت سازمانی، بعد عدالت تعاملی دارای بیشترین اثرگذاری بر جانشین‌پروری بود. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که الگوی تبیین جانشین‌پروری بر اساس رهبری تحول‌آفرین به واسطه عدالت سازمانی در دانشگاه خوارزمی از نیکویی برازش قابل‌قبولی برخوردار است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده اثر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر جانشین‌پروری برابر با ۰/۶۰ و بر عدالت سازمانی نیز برابر با ۰/۲۵ به دست آمد. بدین معنی که سبک رهبری تحول‌آفرین در استقرار و تداوم برنامه‌های جانشین‌پروری تأثیرگذار بوده و آن‌ها را بهبود می‌بخشد. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های احمد (۲۰۲۰)، وانگی و همکاران (۲۰۱۹) قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۵) که همبستگی مستقیم رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری را گزارش کرده‌اند همسو و هم‌راستا است. در تبیین این یافته پژوهش می‌توان چنین استدلال کرد رهبری در سازمان نقش مهمی در موفقیت سازمان و تحقق اهداف استراتژیک و بلندمدت سازمان دارد. رهبر تحول‌آفرین با ایجاد انگیزش و نگرش مثبت در کارکنان نقش مهمی را در رشد و ارتقاء آن‌ها ایفا می‌کند. همچنین با استقرار نظام جانشین‌پروری و انتخاب افراد شایسته در پست‌های مدیریتی می‌تواند آینده دانشگاه‌ها را در فضای رقابتی و چالشی تضمین نماید. در ادامه بحث همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد همبستگی عدالت سازمانی با جانشین‌پروری نیز برابر با ۰/۴۵ بود. بر این اساس اثر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر جانشین‌پروری از طریق عدالت سازمانی، نیز در مجموع در حد ۰/۷۰ شد که این افزایش نسبت به اثر مستقیم (۰/۴۵) بیانگر اثر تسهیل‌کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری است. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش غیائی (۱۳۹۳)، قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۵)، وانگی و همکاران (۲۰۱۹)

و گلابدوست و نقره (۲۰۱۶) همسو و هماهنگ بود. در تبیین این یافته می‌توان چنین استدلال کرد که چون ادراک کارکنان از عدالت سازمانی کیفیت ارتباط و تعامل آن‌ها را با سازمان تعیین می‌کند، لذا رفتار منصفانه مدیران دانشگاهی با زیردستان نگرش آن‌ها را نسبت به فعالیت در دانشگاه تحت تأثیر قرار داده و باعث تعهد سازمانی در آن‌ها می‌شود. بر این اساس اگر مدیران دانشگاهی برنامه‌های جانشین‌پروری را کاملاً شفاف اجرا نمایند و زیردستان از وضعیت رشد حرفه‌ای خود مطلع باشند، به‌طور قطع مشارکت و تلاش بیشتری در تحقق اهداف و رسالت‌های دانشگاه خواهند داشت. در بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، ابعاد ملاحظات فردی و نفوذ آرمانی بیشترین تأثیر را بر جانشین‌پروری داشتند. نتایج این بخش از پژوهش نیز با یافته‌های پژوهش احمد (۲۰۲۰)، آرموگام و همکاران (۲۰۱۹) و گلابدوست و نقره (۲۰۱۶) همسو و هماهنگ بود. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که مدیران با سبک رهبری تحول‌آفرین، با ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی دانشگاه، ترغیب و رفتار منصفانه و تحریک زیردستان به ارائه راه‌حل‌های نوآورانه و نقش مربی‌گری می‌توانند با پرورش مدیران آینده دانشگاه، اهداف متعالی و رسالت‌های دانشگاه را تحقق بخشیده و همچنین با انتخاب مدیران شایسته در فضای رقابتی که پیرامون دانشگاه وجود داشته و بر کارکرد دانشگاه تأثیرگذار است بتوانند نقش‌آفرینی نموده و از این طریق استقلال و توسعه دانشگاه را تضمین نمایند.

در خصوص محدودیت‌های پژوهش، نتایج مطالعه حاضر همچون برخی مطالعات دیگر به دلیل استفاده از ابزارهای خودگزارشی به‌جای مشاهده رفتار واقعی، ممکن است مشارکت‌کنندگان را به استفاده از شیوه‌های مبتنی بر کسب تأیید اجتماعی ترغیب کند. همچنین در مطالعه حاضر، از نظرات مدیران دانشگاه خوارزمی استفاده شده است که هنگام تعمیم نتایج به دیگر گروه‌ها، ممکن است روایی بیرونی یافته‌ها پایین بیاید. با توجه به اهمیت جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پیشنهاد می‌شود بسترها و زیرساخت‌های قانونی برای حمایت از برنامه‌های جانشین‌پروری در سطح وزارت علوم ایجاد شود. مدیران و روسای دانشگاه‌ها نیز با ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی و ترغیب افراد زمینه بروز و توسعه استعدادهای آن‌ها را فراهم نمایند. همچنین با ایفای نقش مربی‌گری می‌توانند افراد شایسته و توانمند را برای مدیریت آینده دانشگاه پرورش دهند. در نهایت ایجاد جو همدلانه، رفتار منصفانه با زیردستان و اجرای شفاف برنامه‌های جانشین‌پروری توسط مدیران و روسای دانشگاه‌ها به افزایش تعهد سازمانی افراد کمک

نموده و باعث می‌گردد تلاش و مشارکت بیشتری برای تحقق اهداف و رسالت‌های دانشگاه داشته باشند.

منابع

- انصاری، ش.، محبی، س. و دلشاد، ع. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر فرایند جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی مطالعه موردی سازمان صنعت معدن و تجارت استان هرمزگان، دومین همایش بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه، دانشگاه تهران.
- شفی، آ.، یاورپور، ه. و شفی، ک. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مورد مطالعه: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه اصفهان، ششمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین، تهران.
- غیاثی ندوشن، س.، پرداختچی، م. ح.، دری، ب. و فراستخواه، م. (۱۳۹۱). تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه: الگویی برآمده از نظریه داده بنیاد، فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۶ (۱۹)، ۷-۴۹.
- قلیچ لی، ب.، مشعوفی، ش. و قهرمانی، س. (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخشی بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در قسمت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۲ (۴)، ۷۹-۱۰۳.

References

- Adebola, S. (2019) Why Do Organisations Run Talent Programmes? Insights from UK Organisations. In: Adamsen B., Swailes S. (eds) *Managing Talent*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95201-7_9.
- Ahmad, R. (2020). The Influence of Transformational leadership Characteristics on Succession Planning Programs in the Malaysian Public Sector. *UUM Journal of Legal Studies*, 9, 39-56.
- Ahmad, R. B., Mohamed, A. M., & Manaf, H. B. A. (2017). The Relationship between Transformational Leadership Characteristics and Succession Planning Program in the Malaysian Public Sector. *International Journal of Asian Social Science*, 7(1), 19-30.
- Ahmad, Z., Yusri, N. H., & Chulan, A. N. M. N. M. (2019). *Transformational Leadership and Succession Planning Among Public Sector Employees in Perlis*, Malaysia.
- Ali, N. (2016). Effect of organizational justice on organizational citizenship behavior: A Study of Health Sector of Pakistan. *Review of Public Administration and Management*, 4(3), 1-9.
- Armugam, B., Arshad, M. M., Ismail, I. A., & Hamzah, S. R. (2019). Investigating the Link between Transformational Leadership Style on Succession Planning Program in National Secondary Schools in Seremban District, Malaysia. *Development*, 8(4), 201-241.

- Atwood, C. (2020). *Succession planning basics*. American Society for Training and Development.
- Barton, A. (2019). Preparing for leadership turnover in Christian higher education: Best practices in succession planning. *Christian Higher Education*, 18(1-2), 37-53.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bass, B., & Riggio, R. (2014). *Transformational leadership*. New York, NY: Routledge
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4, 187-200.
- Braun, M. (2015). Myths & mortals: Family business leadership and succession planning. *Journal of Family Business Management*.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Brown, N. (2009). *The implementation of succession planning in DOR*. Colorado: Colorado Department of Revenue.
- Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12), 76-84.
- Crews, D., & Scherron, R. (2013). Aligning culture with human resource strategies. *International Journal of Business and Social Science*, 4(15), 71-74.
- Dopson, S., Ferlie, E., McGivern, G., Fischer, M. D., Mitra, M., Ledger, J., & Behrens, S. (2019). Leadership development in Higher Education: A literature review and implications for programme redesign. *Higher Education Quarterly*, 73(2), 218-234.
- Gandhi, D., & Kumar, P. (2014). Succession planning: Developing leaders for tomorrow to ensure organizational success. *The International Journal of Business & Management*, 2(3), 1.
- Gigliotti, R. A., Ruben, B. D., Goldthwaite, C., & Strom, B. L. (2020). The collaborative design of a faculty administrator leadership development program in academic health: concepts and applications. *International Journal of Leadership in Education*, 1-14.
- Golabdoust, A., Noghreh, A., (2016). Explaining the Effectiveness of Transformational Leadership and Succession Planning Management by Structural Equation Modeling, *Journal of Administrative Management, Education and Training*, 12(4), 10-18.
- Gupta, M. (2015). A study on employees perception towards employee engagement. *Globsyn Mangement Journal*, 9, 45-51.
- Hall, D. (1986). Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Managment*, 25(2), 235-265.
- Hickman, G. R. (2016). *Leading organizations: Perspectives for a new era* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hind, P., Wilson, A., & Lenssen, G. (2009). Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(1), 7-20.
- Hitka, M., & Balážová, Ž. (2015). The impact of age, education and seniority on motivation of employees. *Business: Theory and practice*, 16(1), 113-120.
- Ismail, H. (2015). Organizational justice and citizenship behavior, the mediating role of trust. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 86.

- Karkoulouian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69, 1862–1867.
- Kim, Y. (2006). *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. Affiliates of foreign multinational companies*, For Ph.D Degree, The Pennsylvania State University.
- Lee, Y. D., & Kuo, C. T. (2019). Principals Transformational leadership and Teachers Work Motivation: Evidence from Elementary Schools in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 11(3), 90.
- Levin, B. (2013). *How to change 5000 schools: A practical and positive approach for leading change at every level*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Mackey, J. A. (2008). *Community college leadership succession: Perceptions and plans of community college leaders*. Doctoral dissertation, North Arizona University, Arizona, United States. Retrieved from Dissertation & Theses: A&I database. (Publication No. AAT 3318486).
- Margolis, J. (2008). What will keep today's teachers teaching? Looking for a hook as a new career cycle emerges. *Teachers College Record*, 110(1), 160–194.
- Neefe, D. O. (2009). *Succession Planning in a Two-year Technical College System*, Dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the University of Minnesota.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Patidar, N., Gupta, S., Azbik, G., & Weech-Maldonado, R. (2016). Succession planning and financial performance: Does competition matter?. *Journal of Healthcare Management*, 61(3), 215-227.
- Pekurinen, V. M., Välimäki, M., Virtanen, M., Salo, P., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2017). Organizational justice and collaboration among nurses as correlates of violent assaults by patients in psychiatric care. *Psychiatric services*, 68(5), 490-496.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2003). Why leadership-development efforts fail. *MIT sloan management review*, 44(3), 83-88.
- Reunanen, T., & Kaitonen, J. (2017). Different roles in leadership styles in modern organization. In *Advances in Human Factors, Business Management, Training and Education*. doi:10.1007/978-3.
- Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning, ensuring leadership continuity and building talent from within*. 4th ed, American Management Association, New York.
- Seniwoliba, J. A. (2015). *Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies*.
- Talpoş, M. F., Pop, I. G., Văduva, S., & Kovács, L. A. (2017). Talent management and the quest for effective succession management in the knowledge-based economy. In *business ethics and leadership from an Eastern European, transdisciplinary Context*. doi:10.1007/978-3-319 45186-2_6.
- Tatum, B. C., Eberlin, R., Kottraba, C., & Bradberry, T. (2003). Leadership, decision making, and organizational justice. *Management decision*, 41(10), 1006-1016.
- Tsui, A. S. & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44(2), 115-121.
- Wanggi, A., Panggabean, M., & Puspa, T. (2019). Pengaruh Succession Planning, Transformational Leadership, Training Satisfaction Terhadap Turnover

- Intention Karyawan Pada Sektor Publik Kementerian Agama Jakarta Pusat. *Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 9(1), 79-90.
- West-Barnett, A. (2017). *South Carolina State Government: Organizational Succession Plans*.
- Wobodo, C.C., Konya, K., Nweake, L. I. (2020). Talent management and succession planning: A conceptual assessment of Rivers State owned tertiary institutions in Port Harcourt. *London Journal of Research in Management and Business*, 19(1), 25-36.

