

## شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری مدیران: رویکردی کیفی

مهدی گل‌وردی\*، حسن زارعی متین\*\*

غلامرضا جندقی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۵/۲۷

### چکیده

طی دهه گذشته با مطرح شدن مباحثی مانند شایسته‌سالاری و پرورش و توسعه مدیران کشور، جرقه‌های مطالعه در زمینه جانشین‌پروری زده شده است؛ اما با توجه به نیاز روزافزون سازمان‌ها، بویژه سازمان‌های فرهنگی به نظام جانشین‌پروری، تلاش‌های مطالعاتی اندکی در این زمینه، بویژه بررسی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری انجام شده است. این پژوهش، با هدف شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری صورت پذیرفته است. جامعه آماری پژوهش، شامل مدیران سازمان‌های فرهنگی استان قم و نمونه پژوهش به روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نظری انتخاب شد. این پژوهش، بر اساس نوع هدف کاربردی و به لحاظ نوع روش، کیفی و شیوه توصیفی بود. به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی از ابزار مصاحبه و برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از فن تحلیل مضمون استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد، سبک رهبری، عوامل روان‌شناختی و عوامل اخلاقی و ارزشی، عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری از سوی مدیران هستند.

**کلیدواژه‌ها:** جانشین‌پروری؛ رفتار جانشین‌پروری؛ سازمان‌های فرهنگی؛ تحلیل مضمون.

\*. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، پردیس فارابی دانشگاه

golverdi@ut.ac.ir

تهران

matin@ut.ac.ir

\*\* استاد دانشکده مدیریت و حسابداری و عضو هیئت علمی پردیس فارابی دانشگاه تهران

jandaghi@ut.ac.ir

\*\*\* استاد دانشکده مدیریت و حسابداری و عضو هیئت علمی پردیس فارابی دانشگاه تهران

## مقدمه

تقویت استعداد‌های سازمان، تأثیر مستقیمی بر برونداد نهایی سازمان دارد و به رشد آن کمک می‌کند (پندی و شارما<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در جهان پرقاب‌ت کنونی، سازمان‌هایی امکان بقا و استمرار و فعالیت دارند که برای آینده خود برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام داده باشند و پیش‌بینی واقع‌بینانه‌ای از وقایع پرچالش آتی را مدنظر قرار دهند. دیگر نمی‌توان وقایع آینده را به بخت و اقبال واگذار نمود و یا با آزمون و خطا و روزمرگی، به توسعه‌یافتگی دست یافت (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶: ۳-۴).

در میان چالش‌های فزاینده محیطی و ارزش بیش‌ازپیش سرمایه‌های فکری، ضرورت اقدام برای استمرار مدیریت و ارتقای کارکنان بیش از همیشه نمایان می‌شود. این واقعیات بحث‌جانشین‌پروری مدیریتی را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مباحث در مراکز علمی و مدیریتی دو دهه اخیر کشورهای توسعه‌یافته قرار داده است. در هر زمان انتصاب‌ها و تأمین نیروهای مناسب برای سمت‌های مدیریتی، یکی از اولویت‌های کاری اصلی بخش منابع انسانی می‌باشد که این مهم توسط نظام‌های مختلفی که مهم‌ترین آنها نظام جانشین‌پروری مدیریتی است، تأمین می‌گردد. اگرچه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به عنوان «تعیین راهبران آینده» تعریف می‌شود، اما در واقع این برنامه‌ریزی به مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (هلتن و جکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

در این فراگرد نظام‌یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان حاصل می‌شود که سازمان آمادگی دارد تا هر پست با اهمیتی را که خالی شود، در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند (کریستی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۴-۲۳). پرکردن خلاء‌های مدیریتی به‌عنوان هدف عمده این نظام است و اگر سازمانی به این مهم توجه نکند، نرخ خروج مدیران در بلندمدت که به علت‌های مختلفی مثل نیاز توسعه و گسترش سازمان و تغییرات ساختار و نوع فرهنگ سازمانی حاکم رخ می‌دهد، مشکلاتی را ایجاد می‌کند.

1. Pandey & Sharma
2. Helton & Jackson
3. Christie

آن‌طور که در مطالعات مختلف بیان شده است، فایول اولین کسی است که به ضرورت وجود برنامه‌های جانشین‌پروری اشاره کرده است. فایول، اظهار کرد که ایجاد ثبات، مسئولیت سازمان است و اگر این مسئولیت انجام نشود، افراد فاقد مهارت، در نقش‌های حیاتی ظاهر خواهند شد (راث‌ول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲ و موهاهو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

مسئله جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌های فرهنگی از اهمیتی مضاعف برخوردار است؛ چرا که برون‌داد سازمان‌های فرهنگی، سایر حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگرچه در سازمان‌های فرهنگی، بحث رقابت تجاری، صنعتی و بازرگانی وجود ندارد اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد.

متأسفانه شواهد نشان‌دهنده این است که در حوزه فرهنگ، با کادر تخصصی کم و یا ضعیفی مواجه هستیم. بنابراین، همچنان که در سایر موضوعات به تربیت افراد متخصص پرداخته می‌شود، در حوزه فرهنگی نیز به تربیت افراد متخصص نیاز است. شاید در بسیاری از موارد سپردن مسئولیت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی به دست افراد غیر متخصص، به دلیل نبودن نیروهای متخصص در این حوزه باشد. در اینجاست که ضرورت و اهمیت تربیت مدیران و مقوله جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور بیش‌ازپیش احساس می‌شود. امروزه، فرهنگ به عنوان مهم‌ترین بستر تحول جوامع بشری مورد توجه ویژه قرار دارد و صاحب‌نظران و خبرگان، ظرافت و ویژگی‌های خاص رهبری و مدیریت استعداد‌های این عرصه را مورد بررسی و تأمل قرار داده‌اند. لذا طرح برخی پرسش‌ها از قبیل: مدل‌های جانشین‌پروری در حوزه‌های فرهنگی کدامند؟ عوامل سازمانی و فردی مؤثر بر جانشین‌پروری در این عرصه چیست؟ و یا اینکه کدام‌یک از شیوه‌های جانشینی در این حوزه مؤثر و کاربردی است؟ بیانگر ویژگی‌های متمایز مدیریت در این حوزه و جنس متفاوت جانشین‌پروری سازمان‌های فرهنگی با سایر انواع سازمان‌هاست.

در ادبیات موجود در مورد جانشین‌پروری، چارچوب نظری جامع و کاملی که مورد توافق همه باشد وجود ندارد. تا کنون الگوها و رویکردهای مختلفی در مورد این موضوع شناسایی شده

1. Rothwell  
2. Muhoho

است که عوامل و متغیرهای متعددی را در موضوع جانشین‌پروری مؤثر دانسته‌اند (باکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در این پژوهش، پژوهشگران به دنبال پاسخ به این سؤال بوده‌اند که کدام ویژگی‌ها و قابلیت‌های عام مدیریتی<sup>۲</sup> است که اگر مدیران برخوردار باشند، به پرورش زیردستان و جانشین‌پروری مبادرت می‌ورزند؟ یا به عبارت دیگر، چه عواملی موجب بروز رفتار جانشین‌پروری از سوی مدیران می‌شود؟ در واقع واحد تحلیل پژوهش، فرد (مدیر) می‌باشد. بنابراین، این پژوهش درصدد بوده است تا عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری را با مطالعه مدیران سازمان‌های فرهنگی استان قم، شناسایی و بررسی کند.

## مبانی نظری پژوهش

جانشین‌پروری برای تصمیم‌گیری روزانه در سازمان حیاتی است و به‌عنوان یک ابزار مهم برای توسعه اشخاص شناخته می‌شود. همچنین، نظام جانشین‌پروری، یکی از مهم‌ترین سازوکارهای دردسترس برای تضمین این مسئله است که یک سازمان می‌تواند کارکنانش را برای تأمین نیروی کار آینده آموزش دهد. رهبران به‌ندرت نتایج رهبری خود را مدنظر قرار می‌دهند و پس از ترک سازمان متوجه می‌شوند که اکثر کارهای‌شان بیهوده بوده است؛ چراکه آنها قادر به یافتن جانشین با صلاحیتی برای خود نبودند. در حالی که هر جایگاه و مقامی در سازمان باید یک جانشین مشخص داشته باشد، برخی از سازمان‌ها از اشخاص با صلاحیت می‌خواهند که جایگزین رهبری شوند، ولی غالباً این کارمندان واجد شرایط، اغلب در جایگاه‌هایی جایگزین می‌شوند که به مهارت یا اهداف حرفه‌ای آنها ارتباطی ندارد.

از دیدگاه اسپرمان<sup>۳</sup> آخرین پیش‌بینی توسط انجمن مدیریت منابع انسانی<sup>۴</sup>، نشان می‌دهد که تعداد کمی از سازمان‌ها، برنامه‌های مدیریت جانشینی را پیاده‌سازی می‌کنند (پورکیانی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). لذا، جانشین‌پروری یک فعالیت راهبردی، نظام‌مند و حساب‌شده، برای اطمینان از این موضوع است که سازمان، در آینده بدون تبعیض و در چارچوب اصول شایستگی، قادر

1. Barker

۲. قابل ذکر است سایر عوامل نظیر: عوامل سازمانی، ساختاری، قانونی و...، موضوع پژوهش حاضر نیست.

3. Schramm

4. SHRM

5. Porkiani et al

خواهد بود مشاغل بدون تصدی را پُر کند. مرادی به نقل از گای و سیمز<sup>۱</sup>، جانشین‌پروری را این‌گونه تعریف می‌کند: «جانشین‌پروری، شامل برنامه‌ریزی جانشینی و تمام عملیات و فرایندهایی است که در طول سال به توسعه و پرورش جانشینان می‌پردازد. همچنین، برای توفیق آتی سازمان نگاهی آینده‌نگرانه به شایستگی‌ها، سمت‌ها و جایگاه‌های رهبری دارد و فقط به نیازهای جایگزینی نمی‌پردازد» (مرادی شیرازی و خراسانی، ۱۳۹۱). استادلر، نیز جانشین‌پروری را «فرایند نظام‌مند تعیین نقش‌های حیاتی در یک شرکت، شناسایی و ارزیابی جانشین‌های ممکن و تعلیم آنها با تجربیات و مهارت‌های مناسب برای نقش‌های فعلی و آینده» تعریف می‌کند (استادلر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

### جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی

یکی از مواردی که موجبات عدم پویایی فرهنگی هر کشوری را فراهم می‌آورد، ناکارآمدی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی آن کشور است. لذا، بازنگری بنیادین بر فعالیت‌های سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی، از ضروریات هر جامعه‌ای است (صالحی امیری و کاووسی، ۱۳۸۷: ۷۶).  
لندی<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) خاطر نشان می‌کند که نهادهای فرهنگی در جذب نیروهای جدید و حفظ افراد در جایگاه‌های مدیریتی دچار مشکل هستند. یکی از ضرورت‌های توجه به جانشینی در سازمان‌های فرهنگی ناشی از تأمین مالی بودجه این سازمان‌ها، توسط مردم و یا دولت‌هاست. بنابراین از مسئولیت‌های اساسی این سازمان مصرف بهینه منابع و بودجه، از طریق برنامه‌ریزی برای آینده و استفاده عاقلانه از منابع است. در این صورت است که جانشین‌پروری به یک موضوع مهم و ضروری، در این سازمان‌ها مبدل می‌شود.

لندی (۲۰۱۱)، در تحقیقاتش به یک نوع‌شناسی از شیوه‌های جانشینی در حوزه فرهنگی اشاره کرده که عبارتند از: جانشینی برنامه‌ریزی شده<sup>۴</sup>، جانشینی در حال ظهور<sup>۵</sup> و جانشینی خودجوش<sup>۶</sup>. در ادامه به توضیح این شیوه‌ها می‌پردازیم.

1. Gay & Sim
2. Stadler
3. Landy
4. Planned succession
5. Emerging succession
6. Spontaneous succession

**جانشینی برنامه‌ریزی شده:** این نوع جانشینی، مستلزم اجرایی رسمی، شبیه به یک طرح تجاری یا راهبردی می‌باشد و با راهبردها و مأموریت‌های سازمان ارتباط پیدا می‌کند. جانشینی به عنوان فرایندی تدریجی و کاملاً سازمان‌دهی شده به شمار می‌رود و ممکن است شامل پرورش استعداد بشود یا نشود. جانشین انتخاب شده است و مهارت‌های او پرورش پیدا کرده‌اند. ممکن است یک فاصله زمانی بین انتقال از یک مدیر به مدیر دیگر وجود داشته باشد.

**جانشینی در حال ظهور:** در اینجا، جانشینی نتیجه توسعه رهبری، انباشت تجربه‌ها و آشنایی تدریجی با سازمان است و بنابراین به عنوان ظهور طبیعی ناشی از فعالیت‌های جمعی، بدون هیچ آمادگی آگاهانه تلقی می‌شود. یک جانشین، لزوماً در طی مسیر پیشرفت، شناخته نمی‌شود.

**جانشینی خودجوش:** در این نوع از جانشینی هیچ‌گونه برنامه‌ریزی وجود ندارد. زمانی که یک جایگاه خالی در سازمان پیدا می‌شود، فرد موردنظر بر اساس نیازهای شغلی، شناسایی و با توجه به مهارت‌هایش انتخاب می‌شود. به نظر می‌رسد هیچ مشکلی در ارتباط با این شیوه وجود ندارد (لندی، ۲۰۱۱). جانشینی در حوزه فرهنگی، یک پدیده پیچیده است که از طریق مجموعه‌ای از عملکردها توصیف می‌شود. از این رو، یکی از راه‌های اتخاذ شیوه مناسب، رجوع به راهبرد سازمانی است. همان‌طور که لندی نیز معتقد است، مفاهیم راهبردی سازمان می‌تواند به تعریف و توصیف جانشینی در این حوزه کمک کند.

درباره عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری، مطالعات اندکی صورت گرفته است، ولی با این حال پژوهشگران با مرور گسترده در کتاب‌ها و مقالات داخلی و خارجی برخی از عوامل مؤثر را شناسایی نموده‌اند.

## پیشینه پژوهش

نتایج تحقیقات کالینز، بیانگر این است که مدیران و رهبران جاه‌طلب، به دنبال پرورش جانشینی برای آینده سازمان هستند (کالینز<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲: ۴۱). به اعتقاد لوتانز<sup>۲</sup> خوش‌بینی رهبران باعث می‌شود خود و پیروان‌شان را برای توسعه و بهبود برانگیخته سازند (لوتانز، ۱۳۹۱: ۱۴۲). همچنین،

1. collins  
2. luthans

تحقیقات وی نشان می‌دهد مدیران امیدوار، مریبان و توسعه‌دهندگان پیروان خود هستند. (لوتانز، ۱۳۹۱: ۱۵۱). پژوهش انجام‌شده روی تعدادی از شرکت‌های بزرگ نشان می‌دهد که ۷۰ درصد آنها در تربیت مدیران قرن ۲۱ تجربه را مهم‌ترین عامل به شمار می‌آورند (جعفری مقدم، ۱۳۸۶). از این رو یکی از عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری، رویکرد مدیر نسبت به انتقال تجربه و دانش به زیردستان است. به اعتقاد فالمر و کانگر<sup>۱</sup>، آینده‌نگری مدیر یک از قابلیت‌های مدیران برای اجرای نظام جانشین‌پروری محسوب می‌شود (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷: ۱۹۰). همچنین، از دیدگاه آنها و لون ولف<sup>۲</sup> یکی از عوامل مؤثر بر حفظ و پرورش نیروی کار و بالاخص نیروی کار مستعد، تمایل و اشتیاق مدیر به کار گروهی است (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷: ۳۱) و (لون ولف، ۱۳۸۹: ۱۳۳). نتایج تحقیقات قلی‌پور، سبک‌رو، استادی و نقوی حسینی (۱۳۸۹) نیز، تأثیر سازوکار مربی‌گری و مرشدیت را در جانشین‌پروری تأیید می‌کند و بیانگر این است که مربی‌گری یکی از عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری است. در انتها نیز ولف و کانگر<sup>۱</sup> از ویژگی‌های رهبران و مدیران را که در جانشین‌پروری آنان مؤثر است، مشارکت‌جویی می‌داند (لون ولف، ۱۳۸۹: ۹۶).

نتایج حاصل از بررسی ادبیات تحقیق جانشین‌پروری، نشان‌دهنده این است که برخی از تحقیقات، به ضرورت و اهمیت اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری در سطح سازمان، اشاره کرده‌اند. برای مثال، یکی از یافته‌های مطالعه زاجاک<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) این است که شرکت‌هایی که در آنها مدیران اجرایی، جانشین‌های خاصی را مد نظر قرار دارند، نسبت به شرکت‌هایی که مدیران اجرایی آنها جانشین‌های خاصی را در ذهن ندارند، سودآوری بیشتری دارند. همچنین، نتایج تحقیق لویتز<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، حاکی از آن است که توسعه رهبری و برنامه‌ریزی جانشینی، باید در رأس توجه برنامه‌ریزی راهبردی قرار گیرد. از سوی دیگر، برخی از تحقیقات، به‌طور ضمنی و غیرمستقیم به عوامل مدیریتی مؤثر بر جانشین‌پروری اشاره می‌کنند. برای مثال، یافته‌های تحقیق دینگمن و استن<sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، رابطه مثبتی را بین اصول رهبری خدمت‌گذار<sup>۶</sup> و فرایند جانشینی نشان می‌دهد. همچنین،

1. Fulmer & Conger
2. Wolfe
3. Zajac
4. Levitz
5. Dingman & Stone
6. Servant leadership

یافته‌های تحقیق اندویسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، نشان‌دهنده این است که ادب نسبت به جانشینان بالقوه و احترام گذاشتن به دیگران، از جمله خصوصیات کلیدی مدیرانی است که به دنبال جانشین‌پروری هستند.

به‌طور کلی، بررسی‌های پژوهشگران مقاله حاضر، از پیشینه تحقیق در مطالعات داخلی حاکی از آن است که تاکنون پژوهش‌اندکی پیرامون جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی صورت گرفته است. می‌توان گفت مورد مطالعه اکثر تحقیقات مرتبط با جانشین‌پروری، سازمان‌ها و شرکت‌های بخش خصوصی است و بخش ناچیز و اندکی از پیشینه تحقیق را سازمان‌های عمومی و بخش دولتی شامل می‌شود. اگرچه یک مورد از تحقیقات، به شناسایی عوامل منفی مؤثر در جانشین‌پروری پرداخته است (طباطبایی مقدم، ۱۳۸۹)، ولی مؤلفین پژوهشی را که آشکارا به عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری از سوی مدیران اشاره کرده باشد، نیافتند.

همچنین، بررسی‌های مؤلفین مقاله، از پیشینه تحقیق در مطالعات خارجی نشان‌دهنده این است که در موضوعات و عناوین تحقیقاتی، تنوع بیشتری نسبت به مطالعات داخلی وجود دارد. یکی از دلایل این امر، قدمت حداقل ۵۰ ساله تحقیقات جانشین‌پروری در مطالعات بین‌المللی است. تقریباً در تمامی حوزه‌های عمومی، خصوصی، غیرانتفاعی و کسب‌وکار خانوادگی، مطالعات گسترده‌ای صورت گرفته است. با توجه به بررسی‌های مؤلفان، پژوهش‌مجزایی پیرامون عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری صورت نگرفته است. باین وجود، یکی از تحقیقات به نقش رهبری خدمت‌گذار در جانشین‌پروری (دینگمن و استن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) و یکی دیگر از تحقیقات به نقش انگیزه و اشتیاق مدیر به آموزش و توسعه زیردستان (اندویسی، ۲۰۱۰) و همچنین، تحقیق دیگری به نقش جنبه‌های روان‌شناختی، اشاراتی دارند (فیلزر، کرواس و مارک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

## روش پژوهش

با توجه به نوین بودن عنوان پژوهش، بالاخص در ایران، پژوهشگران تصمیم گرفتند که در این پژوهش از مصاحبه‌های عمیق با تأکید بر رویکرد اکتشافی استفاده کنند. این تصمیم‌گیری

1. Ndubisi
2. Dingman & Stone
3. Filser, Kraus & Mark



بدین دلیل بود که هدف پژوهش، شناسایی ایده‌های اولیه و عمیق برای توسعه الگوهای نظری برای تحقیقات تجربی آتی بر اساس یافته‌های کیفی بود. در نظر است که بر اساس نتایج این پژوهش، بتوان ایده‌هایی را شناسایی کرد که برای انجام تحقیقات کمی با نمونه‌های آماری بزرگ با رویکرد آزمون نظریه مورد استفاده قرار گیرد. جامعه پژوهشی این پژوهش را کلیه مدیران فرهنگی استان قم<sup>۱</sup> که دارای سابقه کار به‌عنوان مدیریت عالی در سازمان‌های فرهنگی استان قم بودند، شامل می‌شدند. نمونه‌گیری در این پژوهش، به‌صورت هدفمند از نوع نظری بوده است. انتخاب نمونه‌ها نیز تا جایی تداوم یافته است که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفته باشد و پژوهشگران دریابند نمونه‌های بعدی، اطلاعات متمایزی در اختیار ایشان نخواهند گذاشت. در نهایت، پژوهشگران با تعداد ۱۱ مصاحبه، به اشباع نظری رسیدند. به‌طور کلی عنوان شده است که با توجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد (۱۰ ± ۱۵) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود (کاول<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶: ۱۰۱). در ابتدای مصاحبه، هدف پژوهش بیان و تأکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به‌هیچ‌وجه در گزارش‌های پژوهش مشخص نخواهد شد. جدول (۱) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری (مصاحبه‌شوندگان) را نمایش می‌دهد.

با توجه به مسئله اصلی پژوهش، این سؤال که عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری مدیران کدامند؟ به عنوان سؤال اصلی مصاحبه‌ها در نظر گرفته شد.

تعدادی از پژوهشگران عرصه پژوهش‌های کیفی، ادعا کردند که روایی و پایایی واژه‌های خاص پارادایم کمی بوده و با پژوهش کیفی سنخیت ندارند (گوبا<sup>۳</sup>، ۱۹۸۱). در دهه ۱۹۸۰ گوبا و

۱. منظور از سازمان‌های فرهنگی، سازمان‌هایی است که بر اساس نظر شورای عالی انقلاب فرهنگی به‌عنوان سازمان فرهنگی شناخته می‌شوند. به‌دلیل عدم تمایل برخی از مدیران این سازمان‌ها به همکاری در فرایند مصاحبه پژوهش، از مدیران سازمان‌های دولتی که تا حدودی ماهیت و رسالت سازمانی‌شان، فرهنگی است و ارتباط وثیقی با موضوعات فرهنگی دارند نیز استفاده شده است. (مصاحبه‌شوندگان، سوابق مدیریتی در سازمان‌های فرهنگ و ارشاد اسلامی، جهاد دانشگاهی، مدیریت فرهنگی شهرداری، سازمان میراث فرهنگی، آستان مقدس حرم حضرت معصومه (س) و بنیاد شهید و امور ایثارگران در استان قم داشتند).

2. Kvale

3. Guba

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

| جنسیت |        | سطح تحصیلات   |       | نوع تحصیلات |       |
|-------|--------|---------------|-------|-------------|-------|
| مرد   | ۱۱ نفر | کارشناسی ارشد | ۹ نفر | مدیریتی     | ۷ نفر |
| زن    | ۰      | دکتری         | ۲ نفر | غیر مدیریتی | ۴ نفر |

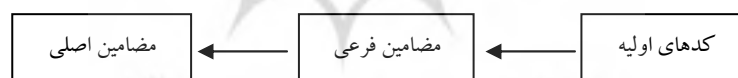
لینکلن<sup>۱</sup> مفهوم «قابلیت اعتماد»<sup>۲</sup> را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی مورد ارزیابی قرار دهند. این مفهوم از چهار عنصر: قابلیت اعتبار<sup>۳</sup>، قابلیت انتقال<sup>۴</sup>، قابلیت اتکا<sup>۵</sup> و قابلیت تأیید<sup>۶</sup> تشکیل می‌شد (دانایی‌فرد و مظفری، ۱۳۸۷). از سوی دیگر، یکی از محورهای اساسی در انجام هر نوع پژوهشی، اعم از کمی و کیفی، ممیزی پژوهشی است. ممیزی پژوهشی اشاره به سازوکارهایی دارد که برای تضمین تدریجی روایی و پایایی و در نتیجه دقت علمی یک پژوهش در طی فرآیند انجام پژوهش استفاده می‌شود، این سازوکارها در هر کدام از مراحل پژوهش تزریق می‌شوند تا با شناسایی و اصلاح خطاها قبل از نفوذ در نمونه و قبل از اینکه تحلیل را مخدوش سازند، نوعی یافته‌های پژوهشی معتبر ایجاد کند. برای اجرای ممیزی پژوهشی<sup>۷</sup> که روایی و پایایی داده‌ها را تضمین می‌کند راهبردهای مختلفی پیشنهاد شده است که مهم‌ترین آنها حساسیت پژوهشگر<sup>۸</sup>، انسجام روش‌شناسی<sup>۹</sup>، متناسب بودن نمونه گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها، اندیشیدن علمی و شکل‌دهی نظری است. بنابراین همه این راهبردها به‌صورت تدریجی و متعادل در ایجاد روایی و پایایی و در نتیجه دقت علمی نقش ایفا می‌کنند.

1. Guba and Lincoln
2. Trustworthiness
3. Credibility
4. Transferability
5. Dependability
6. Conformability
7. Verification
8. Investigator responsiveness
9. Methodological coherence

در این پژوهش نیز موارد فوق به طور کامل اجرا شده است. علاوه بر این، روایی در مراحل مصاحبه، لحاظ شده است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از پیاده‌سازی و تایپ داده‌های حاصل از مصاحبه، به هریک از مصاحبه‌ها یک شماره داده شد. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون که در تحقیقات کیفی کاربرد زیادی دارد، استفاده شد. بر این اساس، مصاحبه‌ها مکرر خوانده شد و مطالب مرتبط و مورد علاقه پژوهشگران که در حقیقت پاسخ به سؤال اصلی پژوهش بودند، مشخص شد. سپس پژوهشگران، داده‌های کیفی انتخاب شده را کدگذاری کردند. کدگذاری داده‌ها، بر حسب مصاحبه و شماره‌های مرتبط با آن که قبلاً تعریف شده است، انجام شد. پس از اتمام مرحله کدگذاری، پژوهشگران با استفاده از خلاقیت خود، برای هریک از کدها، یک برچسب<sup>۱</sup> انتخاب کردند و پس از آن، مضامین فرعی را که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداختند. در حقیقت، مضامین فرعی را در قالب مضامین اصلی، دسته‌بندی کردند. مضامین اصلی، همان پاسخ به سؤالات پژوهش هستند که از داده‌های کیفی استخراج شده است (عابدی‌جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). نمای کلی از فرایند تحلیل داده‌ها در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. فرایند تحلیل داده‌ها

به دلیل حجم بالای داده‌ها، از ارائه همه داده‌ها خودداری کرده و صرفاً نحوه استخراج یکی از مضامین اصلی در قالب جدول (۲) به همراه سایر اطلاعات ارائه می‌شود. همچنین با توجه به اینکه تکرار کدهای اولیه مستخرج از مصاحبه‌ها، تا حد زیادی بیانگر اهمیت آنهاست، در

1. Label

جدول (۳) فراوانی تکرار آنها ارائه شده است. نتایج نهایی نیز در جدول (۴) نشان داده شده است. در بررسی مضامین فرعی همان‌گونه که مشاهده می‌شود پس از بازنگری و انجام اصلاحات، ۱۱ مضمون فرعی وجود داشت که در قالب سه مضمون اصلی دسته‌بندی شدند.

### جدول ۲. نمونه‌ای از فرایند استخراج مضامین اصلی

| مضمون اصلی | مضامین فرعی    | کدهای اولیه و نقل قول‌های مرتبط با آن   |
|------------|----------------|---|
| سبک رهبری  | مربی‌گری       | <p><b>ایفای نقش مربی‌گری توسط مدیر</b></p> <p>«... در جانشین‌پروری باید نگاه به تربیت نیروهای درون سازمانی باشد. مدیر باید مانند مربی عمل کند و مثل یک غریق نجات آنها را تربیت کند.»</p>  |
|            |                | <p><b>تمایل به انتقال دانش و تجربه</b></p> <p>«... نشر دانش و یاددهی یکی از مصادیق جانشین‌پروری است. در پرورش علاوه بر علم، تجربه هم مهم است و باید پایایی آن انتقال داده شود.»</p>   |
|            | مدیریت مشارکتی | <p><b>روحیه جمع‌گرایی</b></p> <p>«... وقتی مدیریت من مطرح است مدیریت کاری با جانشین‌پروری ندارد.»</p> <p>«... مدیرانی که در کلام خود نیز از واژه «من» به جای «ما» استفاده می‌کنند جانشین‌پروری نمی‌کنند.»</p>   |
|            |                | <p><b>تفویض اختیار مدیر به زیردستان</b></p> <p>«... یکی دیگر از عوامل میدان‌دادن به زیردست و واگذاری اختیارات به زیردست است...»</p>   |
|            | رهبری تیمی     | <p><b>کار تیمی</b></p> <p>«... شما به ورزش نگاه کنید ما در ورزش‌های انفرادی رتبه‌های یک دنیا را داریم ولی در ورزش‌های تیمی خیلی سطح‌مان پایین است. چون که نظام آموزشی عمومی و آموزش عالی ما کار تیمی را یاد نمی‌دهد. اگر افراد کار را به صورت تیمی انجام دهند همه تیم کار را یاد می‌گیرند.»</p> |
|            |                | <p><b>تیم‌سازی</b></p> <p>«... مدیر باید زمینه را برای آموزش دیدن افراد مستعد فراهم کند تا مهارت‌های مورد نیاز را کسب کنند لذا در این مورد باید کادر سازی و تیم‌سازی شود.»</p>  |

جدول ۳. فراوانی تکرار کدهای اولیه

| ردیف | کدهای اولیه                            | فراوانی تکرار کدها | ردیف | کدهای اولیه                                   | فراوانی تکرار کدها |
|------|--|--------------------|------|---|--------------------|
| ۱    | کار تیمی                               | ۲                  | ۱۷   | ترجیح منافع سازمانی بر منافع فردی             | ۱                  |
| ۲    | تیم‌سازی                               | ۳                  | ۱۸   | تمایل و تعصب مدیر به موفقیت سازمان در بلندمدت | ۲                  |
| ۳    | ایفای نقش مربی‌گری توسط مدیر           | ۲                  | ۱۹   | آرام‌نگرایی مدیر                              | ۳                  |
| ۴    | توانایی ارزیابی و اخذ بازخور توسط مدیر | ۱                  | ۲۰   | آینده‌نگری مدیر                               | ۴                  |
| ۵    | تمایل مدیر به انتقال دانش و تجربه      | ۶                  | ۲۱   | تدین و ایمان عملی مدیر                        | ۲                  |
| ۶    | تفویض اختیار مدیر به زیردستان          | ۵                  | ۲۲   | نیات و تمایلات الهی و اخروی مدیر              | ۴                  |
| ۷    | مشارکت‌دادن زیردستان در تصمیم‌گیری     | ۴                  | ۲۳   | نداشتن حب جاه و مقام                          | ۵                  |
| ۸    | القای جسارت تصمیم‌گیری به زیردستان     | ۱                  | ۲۴   | حلم و بردباری مدیر                            | ۳                  |
| ۹    | روحیه جمع‌گرایی مدیر                   | ۵                  | ۲۵   | عیب‌پوشی مدیر از زیردستان                     | ۲                  |
| ۱۰   | حسن‌ظن مدیر                            | ۱                  | ۲۶   | رفق و مدارای مدیر با زیردستان                 | ۶                  |
| ۱۱   | خوش‌بینی مدیر                          | ۲                  | ۲۷   | بخل‌نورزیدن مدیر به زیردستان                  | ۱                  |
| ۱۲   | خودباوری و اعتماد به نفس مدیر          | ۲                  | ۲۸   | انعطاف‌پذیری مدیر                             | ۱                  |
| ۱۳   | توانمندی‌های دانشی و تجربی مدیر        | ۸                  | ۲۹   | استقامت مدیر                                  | ۱                  |
| ۱۴   | امیدواری مدیر                          | ۲                  | ۳۰   | ارتباطات و لحن مناسب مدیر با زیردستان         | ۱                  |
| ۱۵   | تعهد مدیر به توسعه و بقای سازمان       | ۱                  | ۳۱   | اعتماد مدیر به زیردستان                       | ۱                  |
| ۱۶   | احساس تعلق مدیر به سازمان              | ۳                  | ۳۲   | روحیه پدران‌ه و دلسوزانه مدیر به زیردستان     | ۲                  |

جدول ۴. کدها، مضامین فرعی و مضامین اصلی (عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری)

| مضامین اصلی<br>(عوامل) | مضامین فرعی             | کدهای اولیه  |
|------------------------|-------------------------|--|
| سبک رهبری              | رهبری تیمی              | کار تیمی، تیم‌سازی   |
|                        | مربی‌گری                | ایفای نقش مربی‌گری توسط مدیر، توانایی ارزیابی و اخذ بازخور توسط مدیر، تمایل مدیر به انتقال دانش و تجربه                                      |
|                        | مدیریت مشارکتی          | تفویض اختیار مدیر به زیردستان، مشارکت‌دادن زیردستان در تصمیم‌گیری، القای جسارت تصمیم‌گیری به زیردستان، روحیه جمع‌گرایی مدیر                  |
| عوامل روان‌شناختی      | خوش‌بینی                | حسن ظن مدیر، خوش‌بینی مدیر   |
|                        | خودکارآمدی              | خودباوری و اعتماد به نفس مدیر، توانمندی‌های دانشی و تجربی مدیر   |
|                        | امیدواری <sup>۱</sup>   | امیدواری مدیر  |
|                        | بلند‌همتی سازمانی       | تعهد مدیر به توسعه و بقای سازمان، احساس تعلق مدیر به سازمان، ترجیح منافع سازمان بر منافع فردی، تمایل و تعصب مدیر به موفقیت سازمان در بلندمدت |
| عوامل اخلاقی و ارزشی   | آینده‌نگری              | آرمان‌گرایی مدیر، آینده‌نگری مدیر  |
|                        | آخرت‌گرایی              | تدین و ایمان عملی مدیر، نیت و تمایلات الهی و اخروی مدیر، نداشتن حب جاه و مقام  |
|                        | سعه صدر                 | حلم و بردباری مدیر، عیب‌پوشی مدیر از زیردستان، رفق و مدارای مدیر با زیردستان، بخل‌نورزیدن مدیر به زیردستان، انعطاف‌پذیری مدیر، استقامت مدیر  |
|                        | نگرش انسانی به زیردستان | ارتباطات و لحن مناسب مدیر با زیردستان، اعتماد مدیر به زیردستان، روحیه پدرانه و دلسوزانه مدیر به زیردستان                                     |

۱. از آنجا که مضمون، لزوماً به معیارهای کمی بستگی ندارد؛ بلکه به این بستگی دارد که چقدر به نکته مهمی دربارهٔ سؤالات پژوهش می‌پردازد (Braun & Clarke, 2006)، شاخص امیدواری به تنهایی به عنوان مضمون اصلی در نظر گرفته شده است.

## یافته‌ها

با توجه به نتایج فوق، به‌طور حتم نمی‌توان گفت که مدیران جانشین‌پرور از تمامی این یازده مضمون که ذیل سه عامل قرار گرفته‌اند، برخوردارند و هدف از این پژوهش نیز، این نیست که بگوید این عوامل، تنها عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری هستند؛ بلکه این عوامل بر اساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، عواملی است که تاکنون بیشتر در مدیران جانشین‌پرور مشاهده شده است و ممکن است حتی با یکدیگر سازگاری نداشته باشند و یا تا حدی با یکدیگر هم‌پوشانی داشته باشند. در ادامه ۱۱ مضمون فرعی حاصل از یافته‌های تحقیق که در کنار هم عوامل مؤثر بر بروز رفتار جانشین‌پروری از سوی مدیران را شکل می‌دهند، توضیح داده شده است.

## رهبری گروهی (تیمی)

اولین عامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری که از سبک‌های رهبری به‌شمار می‌آید، رهبری تیمی است. نمونه‌ای از نقش کار تیمی و تیم‌سازی در جانشین‌پروری، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است.

«... شما به ورزش نگاه کنید ما در ورزش‌های انفرادی رتبه‌های یک دنیا را داریم ولی در ورزش‌های تیمی خیلی سطح‌مان پایین است. چون که نظام آموزشی عمومی و آموزش عالی ما کار تیمی را یاد نمی‌دهد. اگر افراد کار را به صورت تیمی انجام دهند همه تیم، کار را یاد می‌گیرند...»

از دیدگاه فالمر و کانگر نیز، نقش رهبری تیمی در جانشین‌پروری تأیید می‌شود. از دیدگاه آنان، یکی از عوامل مؤثر بر حفظ و پرورش نیروی کار، بالاخص نیروی کار مستعد، تمایل و اشتیاق مدیر به کار تیمی است. در این میان مدیر عامل سازمان وظیفه دارد، مدیران ارشد تحت امر خود را درگیر فرایند کار تیمی کند (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷: ۳۱).

## مدیریت مشارکتی

یکی دیگر از عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری، سبک مدیریت مشارکتی است.

مدیریت مشارکتی، از طریق سازوکار تفویض اختیار، پاسخگویی فردی را میسر ساخته و مهارت‌های بین فردی و کارکردی افراد را توسعه می‌دهد. این همان چیزی است که نظام جانشین‌پروری به دنبال آن است. نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است.

«... مدیرانی که در کلام خود از واژه «من» به جای «ما» استفاده می‌کنند، جانشین‌پروری نمی‌کنند؛ چرا که به زیردستان خود اطمینان نمی‌کنند. البته این نکته باید مدنظر باشد که برخی از نیروها، سبک دستوری را می‌پذیرند، لذا از آنجا که تمایلی به پذیرش مسئولیت ندارند، اتخاذ سبک مشارکتی بازدهی ندارد...».

«... در راستای جانشین‌پروری مدیر باید به زیردستان، مسئولیت توأم با اختیار بدهد...».

یافته‌های سایر مطالعات نیز یافته فوق و نقش آن در جانشین‌پروری را تأیید می‌کند. برای مثال؛ ولف یکی از ویژگی‌های رهبران و مدیران را که در جانشین‌پروری آنان مؤثر است، مشارکت‌جویی می‌داند (لون ولف، ۱۳۸۹: ۹۶).

## مربی‌گری

یکی از سبک‌های رهبری و مدیریتی که در این پژوهش به عنوان یکی از عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری شناسایی شده، مربی‌گری است. مربی‌گری که مربی هم هست می‌تواند انگیزه، انرژی و اشتیاق لازم برای شکوفایی استعداد‌های انسانی همکارانش را فراهم کند. نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است.

«... مدیر باید مانند مربی عمل کند و مثل یک غریق نجات آنها را تربیت کند...».

«... در پرورش، علاوه بر علم، تجربه هم مهم است و باید پایاپای آن انتقال داده شود...».

نتایج تحقیقات قلبی‌پور و همکاران نیز، تأثیر سازوکار مربی‌گری و مرشدیت را در جانشین‌پروری تأیید می‌کند. نتایج تحقیقات آنها نشان می‌دهد که باید تجربیات پیشکسوتان ورزشی از طریق سازوکار مرشدیت به افراد جدید و جوان منتقل شود. همچنین نتایج تحقیقاتشان نشان می‌دهد هر قدر پیشکسوت، کارکردهای مرشدیت را به‌طور مناسبی انجام دهد، عملکرد و میزان الگوی ورزشکار افزایش می‌یابد (قلبی‌پور و همکاران، ۱۳۸۹).



## خوش‌بینی

یکی دیگر از عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری، خوش‌بینی مدیر است. مراد از خوش‌بینی در این تحقیق، انتظار کلی نسبت به اینکه در آینده چیزهای خوب، بیشتر از چیزهای بد اتفاق می‌افتد، است. خوش‌بینی و امید، هر دو از چشمداشت مثبت نسبت به آینده سخن می‌گویند اما خوش‌بینی ممکن است ماهیتاً بسیار عمومی و به منزلهٔ انتظاری کلی از موفقیت به نظر برسد در حالی که امید، بیشتر به اهداف خاص تمایل دارد (لوتانز، ۱۳۹۱: ۶۰). بر اساس یافته‌های این پژوهش، مدیرانی که به لحاظ روان‌شناختی، نسبت به زیردستان‌شان حسن‌ظن دارند و خوش‌بین هستند، تمایل بیشتری به پرورش آنها پیدا می‌کنند. نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است.

«... مدیران خوش‌بین نسبت به مدیران بدبین، در جانشین‌پروری موفق‌تر عمل می‌کنند...».

«... یکی از عناصر مؤثر در تربیت زیردستان حسن‌ظن توأم با آگاهی است، حسن‌ظن مدیر

نسبت به زیردستان باعث می‌شود آنها توانایی‌هایشان را به نمایش بگذارند...».

تحقیقات لوتانز در حوزهٔ سرمایه روان‌شناختی نیز، یافته‌های این پژوهش را پشتیبانی می‌کند و بر آن صحنه می‌گذارد. از دیدگاه وی، رهبران مثبت‌گرا، نسبت به رهبرانی که فاقد چنین ویژگی هستند، مؤثرترند. این رهبران با داشتن ظرفیت خودتنظیمی، به انطباق مسئولیت‌پذیری و توسعهٔ مستمر می‌پردازند (لوتانز، ۱۳۹۱: ۱۴۱). چنین رهبرانی با آگاهی از ظرفیت‌ها و نقاط آسیب‌پذیر خود و پیروان‌شان به مدیریت آنها می‌پردازند. خوش‌بینی رهبران باعث می‌شود خود و پیروانشان را برای توسعه و بهبود برانگیخته سازند. آنها همچنین از موفقیت‌ها و دستاوردهای‌شان آگاهی دقیق و واقع‌بینانه‌ای دارند و همواره بر توسعهٔ پیروان خود تأکید می‌ورزند و هنگامی که پیروان‌شان به موفقیت دست پیدا می‌کنند، احساس افتخار و غرور می‌کنند. مهم‌تر اینکه به پیروان خود کمک می‌کنند تا خوش‌بینی واقع‌بینانه و منعطفی را در خود ایجاد نمایند و به آنها این اطمینان را می‌دهند که می‌توانند به نتایج مطلوبی برسند. بدین ترتیب، پیروان چنین رهبرانی نه تنها به دانش، مهارت و توانایی‌های ضروری مجهزند و برای موفقیت برانگیخته می‌شوند، بلکه در داشتن اسنادات شخصی، دائمی و فراگیر، توانمند می‌شوند (همان: ۱۴۲).

## امیدواری

دسته بعدی از عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری، امیدواری مدیر است. اگر کسی بر این باور باشد که کارش هیچ تأثیری ندارد، اقدامی به انجام آن نمی‌کند، ولی اگر امیدوار باشد که شاید این کار تأثیری خواهد گذاشت، به امید دستیابی به این کار، اقدام می‌کند. با این توضیح، مدیران امیدوار نیز به آموزش و پرورش زیردستان اقدام می‌کنند؛ زیرا این امید را به خود می‌دهد که افراد با این کار رشد پیدا کنند و بتوانند جانشین شایسته‌ای برای آینده سازمان باشند. نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است.

«... مدیرانی که نسبت به آینده امیدوار هستند، نسبت به سایرین جانشین‌پروری‌شان بهتر صورت می‌گیرد...».

«... جانشین‌پروری وقتی اتفاق می‌افتد که برنامه وجود داشته باشد. یک امیدواری به آینده در دل مدیر باشد...».

ادبیات پژوهش نیز، این یافته پژوهشگران را تأیید می‌کند. برای مثال، لوتانز در کتاب خود با عنوان سرمایه روان‌شناختی به تشریح امیدواری می‌پردازد و اشاراتی دارد که به خوبی نسبت امیدواری مدیران را با جانشین‌پروری روشن می‌سازد. از دیدگاه وی، مدیران و رهبران امیدوار دارای چنان انرژی و عزم راسخی هستند که می‌توانند اهداف چالشی ویژه‌ای را ایجاد کنند و آن اهداف را برای مقاصد مهم سازمانی تنظیم نمایند و نیز این زمینه را برای پیروان خود ایجاد کنند تا برای خودشان اهدافی را در نظر بگیرند و به استانداردهای بالاتری بیندیشند و از محدودیت‌ها بکاهند. به پیروان خود احترام زیادی می‌گذارند و از اهداف تعیین شده آنها حمایت می‌کنند و به راه‌های خلاقانه آنها پاداش می‌دهند. مدیران امیدوار، مریبان و توسعه‌دهندگان پیروان خود هستند. مدیران امیدوار به‌طور شفاف، عینی و واقعی به تشریح مسائل برای کارکنان خود می‌پردازند (همان: ۱۱۵).

پژوهش‌های انجام‌شده دیگر نیز تأثیر امیدواری را در محیط کار اثبات کرده‌اند. چنانچه در تحقیقات اخیر نشان داده شده است، بین امیدواری رهبران و سودآوری واحدهای آنها و توانایی نفوذشان در بین کارمندان رابطه وجود دارد (حسن‌زاده، ۱۳۸۹).

## خودکارآمدی

یکی دیگر از عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری در حوزه روان‌شناختی، خودکارآمدی است. خودکارآمدی که از دیگر از مؤلفه‌های سرمایه‌روان‌شناختی به‌شمار می‌رود به معنای، باور و اطمینان قلبی فرد در تجهیز منابع شناختی در دستیابی به نتایج مطلوب در حوزه‌ای خاص است. به نظر می‌رسد یکی از دلایل اصلی مؤثر بودن این عامل روان‌شناختی در بروز رفتار جانشین‌پروری از سوی مدیران این است که مدیرانی که نسبت به توانایی‌ها و مهارت‌های خود اطمینان و اعتماد به نفس دارند، نسبت به انتقال دانش خود به دیگران ترسی ندارند. این افراد از اینکه زیردستانشان فنون و مهارت‌های کاری و مدیریتی آنها را بیاموزند، نگران نیستند؛ چراکه باور دارند با توانمندی و دانشی که دارند همیشه جایگاه و موقعیت کاری خود را پیدا می‌کنند. برای مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان در توجیه رابطه خودکارآمدی و تأثیر آن بر جانشین‌پروری اظهار داشت:

«...مدیر اگر به توانمندی خود اعتقاد داشته باشد از یادگیری دیگران هراسی ندارد؛ زیرا این توانمندی را در خود می‌بیند که به پله‌های بالاتر برود، لذا ترسی نسبت به از دست دادن جایگاهش ندارد...».

ادبیات پژوهش، در مورد تأثیر و نقش خودکارآمدی مدیران در بروز رفتار جانشین‌پروری، سخنی به میان نیاورده است؛ ولی، تحقیقات لوتانز نشان می‌دهد این سازه روان‌شناختی قابل توسعه است. به اعتقاد وی، از طریق الگوسازی و یادگیری جانشینی، می‌توان خودکارآمدی را با مشاهده تجربیات موفق آمیز دیگران توسعه داد (لوتانز، ۱۳۹۱: ۸۶). به اعتقاد لوتانز، اگر رهبران و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها، تنها روی این حوزه از توسعه کارکنانشان تمرکز کنند، دست کم می‌توانند ۱۰ درصد از عملکرد سازمان را بهبود بخشند.

## آینده‌نگری

در این پژوهش، آینده‌نگری که آرمان‌گرایی مدیر را نیز در بر می‌گیرد، یکی دیگر از عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری است. مدیر آینده‌نگر، مدیری است که به جانشین‌پروری اهمیت بدهد. نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است.

«...مدیریتی که درگیر روزمرگی است به فکر آینده‌نگری و برنامه‌ریزی برای آینده سازمان که یکی از آنها جانشین‌پروری است، نخواهد بود...».

در تأیید یافته‌های این تحقیق، فالمر و کانگر، نیز آینده‌نگری را یک از قابلیت‌های مدیران برای اجرای نظام جانشین‌پروری می‌دانند (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷: ۱۹۰). ابوالعالایی و غفاری نیز، از آینده‌نگری مدیران سازمان، به‌عنوان یکی از عواملی که می‌تواند مبین و مؤید آمادگی سازمان برای اجرای طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری باشد، یاد می‌کنند (ابوالعالایی و غفاری، ۱۳۸۶: ۲۲۲).

### بلندهمتی سازمانی

یکی دیگر از عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری، بلندهمتی سازمانی است. منظور از بلندهمتی سازمانی مدیران این است که، مدیران به لحاظ روان‌شناختی تمایل به موفقیت و پیشرفت سازمان دارند. آنها در این راه حتی منافع سازمانی را هم بر منافع فردی و شخصی خود ترجیح می‌دهند. با این وجود، آیا مدیرانی که دارای چنین حس تعلق و تعصبی به سازمان هستند، می‌توانند نسبت به جانشین خود بی‌تفاوت باشند؟ قطعاً چنین افرادی جانشین‌پروری را ضرورتی برای رشد و توسعه آینده سازمان می‌دانند و نسبت به پرورش زیردستان مبادرت می‌ورزند. نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان نیز مورد اشاره قرار گرفته است.

«... برای مدیر جانشین‌پرور، چیزی که مهم است اداره‌شدن شرکت و سازمان است...».

«... اگر ملاک، موفقیت سازمان باشد، مدیر به پرورش زیردستان اهمیت خواهد داد...».

در هیچ‌یک از مطالعات سازمانی به تأثیر بلندهمتی سازمانی اشاره‌ای نشده است. با این وجود، جیم کالینز، نویسنده کتاب‌های پرفروش در حوزه مدیریت کسب و کار، نوعی از رهبران را معرفی می‌کند که نیازهای مبتنی بر خودخواهی و غرور را از خود دور کرده و به هدفی بزرگ‌تر، یعنی ساختن یک شرکت عالی می‌اندیشند. به اعتقاد کالینز، این رهبران به طرز باورنکردنی جاه‌طلبند؛ اما نه جاه‌طلبی فردی، بلکه جاه‌طلبی سازمانی. این افراد در جهت رسیدن به اهداف سازمانی دارای روحیه بلندپروازی هستند و تمایل دارند سازمان بعد از خودشان نیز همچنان موفق باشد.

نتایج این پژوهش و تحقیقات کالینز، بیانگر این است که رهبران خودمحموری که تنها به موفقیت خودشان فکر می‌کنند و نه موفقیت سازمان، تمایلی به جانشین‌پروری ندارند، در نتیجه شرکت یا سازمان پس از مدیریت آنها، رو به زوال می‌رود. در حالی که رهبرانی که واجد خصوصیت بلندهمت‌سازمانی‌اند، متواضعانه منافع سازمان را در نظر می‌گیرند و همواره به موفقیت آن می‌اندیشند. لذا این مدیران، به دنبال پرورش جانشینی برای آینده سازمان هستند.

## آخرت‌گرایی

یکی دیگر از عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری که در حوزه ارزشی و اخلاقی قرار گرفته است، آخرت‌گرایی مدیران است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، مدیرانی که با نگاهی دینی و با در نظر گرفتن حیات پس از مرگ عمل می‌کنند، نسبت به اینکه جایگاه خود را از دست بدهند، هراسی ندارند؛ چرا که تعلقات دنیوی برای آنها ناچیز شمرده می‌شود. از سوی دیگر، چنین افرادی تمایل بیشتری دارند جانشین‌پروری کنند؛ چرا که انگیزه‌های ارزشی و ایمانی‌شان، آنها را ترغیب می‌کند که جانشین صالح و شایسته‌ای را برای خود انتخاب کنند تا ادامه‌دهنده راه آنها باشد. نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است.

«...مدیر اگر حب جاه و مقام نداشته باشد و جاه‌طلب نباشد به پرورش زیردستان خود تمایل پیدا می‌کند، در غیر این صورت تمایلی به جانشین‌پروری ندارد و جایگاه پرستی وی مانع جانشین‌پروری می‌شود...»

از نظر پژوهشگران، این یافته از پژوهش که به مؤلفه‌های ارزشی و اخلاقی باز می‌گردد، تحت تأثیر نمونه آماری پژوهش است؛ چرا که، نمونه آماری پژوهش را مدیران فرهنگی استان قم شامل می‌شدند و این نتایج، تا حد زیادی تحت تأثیر زمینه و بستر پژوهش بوده است.

پس از گذشت حدود یک قرن از مطالعات سازمان‌یافته مدیریت در غرب و به ویژه ایالت متحده آمریکا، پژوهش‌ها حاکی از آن است که سازمان‌های اثربخش، فرهنگ‌هایی قوی به همراه یک دسته از ارزش‌های مشترک دارند (رابینز، ۱۳۷۹: ۳۸۴). در نتیجه، می‌توان از مؤلفه‌های ارزشی، به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل در پیشبرد اهداف جانشین‌پروری یاد کرد که در سازمان‌های ارزش‌مدار نیز کاربرد و مصداق بیشتری پیدا می‌کند.

## سعه صدر

منظور از سعه صدر یا شرح صدر در مدیریت، توان بیشتر در درک مطلب و تحمل سختی‌ها و مشکلات است. از آنجا که مقوله جانشین‌پروری، نیاز به یک فعالیت مستمر از جانب مدیر دارد تا فرد مورد نظر به عنوان مدیر آینده پرورش یابد، تنها کسانی می‌توانند به عنوان مدیران جانشین‌پرور عمل کنند که در تعامل با آنان، با رفق و مدارا، گشادگی دل و بردباری رفتار کنند و قدرت تحمل و استقامت بیشتری داشته باشند. مقاومت و پایداری در برابر مشکلات و مضطرب نشدن و تحمل دشواری‌ها، یکی از نمودهای ارزشمند سعه صدر است که در ادبیات رفتار سازمانی از آن به عنوان «تاب‌آوری» نیز یاد می‌شود. نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است.

«... توصیه‌های دینی ما می‌تواند در مباحث جانشین‌پروری مؤثر باشد؛ مثلاً افرادی که حلم و صبوری بیشتری دارند در جانشین‌پروری موفق‌ترند...».

به نظر می‌رسد این یافته پژوهش، نیز تحت تأثیر ارزش‌های مصاحبه‌شوندگان حاصل شده است. در آیات ۲۵ تا ۳۱ سوره طه، حضرت موسی می‌فرماید: «ای پروردگار من، سینه مرا برای من گشاده گردان و کار مرا آسان ساز و گره از زبان من بگشای تا گفتار مرا بفهمند و یآوری از خاندان من برای من قرار ده، برادرم هارون را، پشت مرا بدو محکم کن». در مورد موضوع جانشین‌پروری، قرآن یکی از خصوصیات مدیران جانشین‌پرور را شرح صدر بیان می‌کند. مدیری که شرح صدر دارد با ویژگی‌های انعطاف‌پذیری، بلندنظری و حلم و بردباری، همواره در راه تربیت و پرورش زیردستان تلاش می‌کند.

## نگرش انسانی به زیردستان

نگرش انسانی، آخرین مؤلفه احصاشده از عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری است. اگر مدیری افراد زیردست خود را حقیر بشمارد و به آنها اعتماد نداشته باشد، بدون شک خصوصیت یک مدیر کارآمد را نخواهد داشت. مدیری که چنین دیدگاهی نسبت به زیردستان داشته باشد، قطعاً اهمیتی نیز نسبت به مسائل جانشینی و جانشین‌پروری نمی‌دهد. مدیری که به کارکنان از دیدگاهی انسانی می‌نگرد، فرصت‌های لازم را برای پرورش آنها ایجاد می‌کند.

نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است. «... اعتقاد و باور مدیر به اینکه منابع انسانی از عناصر ارزشمند سازمان است. اگر مدیر تکنوکرات باشد به ابزار و تجهیزات و سایر عوامل توجه می‌کند تا به انسان. لذا چنین فردی به دنبال جانشین‌پروری نمی‌رود...».

«... مدیر جانشین‌پرور به نیازهای انسانی همواره توجه می‌کند. پس ارتباطات و لحن مدیر با افراد تأثیرگذار است این کارها تربیت ساز است، انسان ساز است...».

در مطالعات اندویدیسی نیز ادب نسبت به جانشینان بالقوه و احترام گذاشتن به دیگران از جمله خصوصیت‌های کلیدی مدیرانی ذکر شده است که به دنبال جانشین‌پروری هستند (اندویدیسی، ۲۰۱۰). همان‌طور که تحقیقات نیز نشان می‌دهد، وجود چنین نگرشی در مدیران، قطعاً تأثیر خود را بر تمایل مدیران به پرورش زیردستان خواهد گذاشت.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری انجام شد. روش گردآوری داده‌ها، انجام مصاحبه‌های عمیق و روش تحلیل داده‌ها، تحلیل مضمون بوده است. از این رو، این تحقیق برای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق که «عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری کدامند؟» هدایت شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مؤلفه‌های روان‌شناختی، اخلاقی و ارزشی و سبک رهبری مدیران در بروز رفتار جانشین‌پروری مؤثرند.

محدودیت‌هایی که این پژوهش، با آن مواجه بوده است، یکی این است که پژوهش‌های اندکی در پاسخ به سؤال پژوهش حاضر انجام شده است. محدودیت دوم این بوده است که برای شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری تنها به نتایج حاصل از مصاحبه‌ها اتکا شده است، در حالی که کاربرد روش ترکیبی و استفاده از روش‌های کمی می‌تواند، اعتبار و روایی برخی از یافته‌ها را بهبود بخشد.

دستاورد و توسعه نظری‌ای که این پژوهش، برای این حوزه تحقیقاتی داشته است، آن است که برای اولین بار تأثیر مؤلفه‌های روان‌شناختی، از قبیل خوش‌بینی مدیران و مؤلفه‌های اخلاقی و ارزشی، از قبیل آخرت‌گرایی و سعه صدر مدیران بر جانشین‌پروری، شناسایی و مورد بررسی قرار گرفت.

با توجه به اهمیت مؤلفه‌های روان‌شناختی، پیشنهاد می‌شود در بخش جذب و استخدام، سازمان‌های فرهنگی بررسی‌های روان‌شناختی را در آزمون‌های استخدامی خود لحاظ کنند. لذا از آزمون‌های روان‌شناختی و شخصیت که قابلیت اندازه‌گیری مؤلفه‌های روان‌شناختی را داشته باشند استفاده شود. نمونه‌ای از آزمون‌های شخصیت، آزمون شخصیت NEO است. در همین مورد، در برنامه‌های استخدامی، آزمون‌هایی مورد توجه قرار گیرند که توانایی سنجش قابلیت را داشته باشند و مشابه آزمون‌های استعداد و سلامت روان، این آزمون‌ها بتوانند قابلیت‌های مدیریتی افراد را مورد سنجش قرار دهند.

در بخش ارزیابی عملکرد پیشنهاد می‌شود، مضامین فرعی حاصل از پژوهش، به‌عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران سازمان قرار گیرد. همچنین، در ارتقاء و ترفیع رتبه مدیران، مضامین ۱۱ گانه‌ای که قابلیت اندازه‌گیری دارند به‌عنوان مبنای ارزیابی قرار گیرد. با توجه به نقش کار گروهی (تیمی) و سبک مدیریت مشارکتی در جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود، در طراحی مشاغل، از شیوه مشاغل گروهی که لازمه انجام وظایف در آن، کار تیمی و مشارکتی است، استفاده شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در طراحی مشاغل، ساختارهای پروژه‌ای، ماتریسی و تیمی را مدنظر قرار دهند. در بخش آموزش و توانمندسازی پیشنهاد می‌شود، برای تقویت مهارت‌های کار تیمی و مشارکتی و سبک مربی‌گری، کارگاه‌های آموزشی؛ بالخصوص برای مدیران ارشد و میانی طراحی و اجرا شود. با توجه به اینکه یکی از وظایف سازمان‌ها، پرورش مدیران برای آینده سازمان است، پیشنهاد می‌شود مدیرانی که به جانشین‌پروری اقدام می‌کنند مورد حمایت و پشتیبانی سازمان قرار گیرند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## منابع

- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۸۶)، مدیران آینده (مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۶)، مستندسازی تجربیات مدیران (از دیدگاه مدیریت دانش)، ماهنامه کار و جامعه، (۸۳): ۵۰-۶۵.
- حسن‌زاده فرزانه، ژاله (۱۳۸۹)، مثبت‌گرایی در رفتار سازمانی، مجله تدبیر، (۲۱۶): ۲۴-۲۹.
- دانایی‌فرد، حسن و مظفری، زینب (۱۳۸۷)، ارتقای روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی، نشریه پژوهش‌های مدیریت، (۱): ۱۳۱-۱۶۲.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۹)، **تئوری سازمان**، مترجمان: الوانی، سیدمهدی و حسن دانایی‌فرد، تهران: نشر صفار.
- صالحی امیری، سید رضا و کاووسی، اسماعیل (۱۳۸۷)، فرهنگ و مدیریت سازمان‌های فرهنگی، تهران: انتشارات پژوهشکده تحقیقات استراتژیک، مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- طباطبایی مقدم، فرشته (۱۳۸۹)، بررسی کژکارکردهای جانشین‌پروری در سطح مدیریت ارشد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، نشریه اندیشه مدیریت راهبردی، (۲): ۱۵۱-۱۹۸.
- فالمر، رابرت و کانگر، جی (۱۳۸۷)، استعدادیابی و جانشین‌پروری: رویکردها و روش‌های پرورش مدیر در شرکت‌های پیشرو جهان، مترجم: ابوالعلائی، بهزاد، تهران: انتشارات سرآمد.
- قلی‌پور، آراین؛ سبک‌رو، مهدی؛ استادی، رضا و سیدعلیرضا، نقوی حسینی (۱۳۸۹)، مرشدیت مکانیزمی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی، نشریه پژوهش‌های مدیریت، (۹): ۵-۲۰.
- کالینز، جیم (۱۳۹۲)، از خوب به عالی، مترجم: ناهید سپهرپور، تهران: نشر آوین.
- لوتانز، فرد (۱۳۹۱)، سرمایه روان‌شناختی، مترجمان: رضایی‌منش، بهروز؛ تقی‌زاده، علی‌رضا و مریم کاهه، تهران: انتشارات علمی.

لون‌ولف، ربه‌کا (۱۳۸۹)، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری روشمند، مترجم: خانقایی، غلامحسین، تهران: نسل نو اندیش.

مرادی شیرازی، سیدعباس و خراسانی، علی‌رضا (۱۳۹۱)، جانشین‌پروری رویکردی برنده-برنده برای سازمان‌ها، ماهنامه کنترل کیفیت، (۵۳): ۴۳-۵۳.

- Barker, B. (2006). Rethinking leadership and change: A case study in leadership succession and its impact on school transformation. *Cambridge Journal of Education*, 36(2), 277-293.
- Christie, D. (2005). *Learning to Grow our own: A Study of Succession Planning at Douglas College*, Dissertation submitted to Royal Roads University (Canada), 1-110.
- Dingman, W. W., & Stone, A. G. (2007). Servant Leadership's Role in the Succession Planning Process: A Case Study. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 133-147.
- Filser, M., Kraus, S., & Mark, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *ECTJ*, 29(2), 75-91.
- Helton, K. A., & Jackson, R. D. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment. *Public Personnel Management*, 36(4), 335-347.
- Kvale, Steinar. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Landry, P. (2011). A Conceptual Framework for Studying Succession in Artistic and Administrative Leadership in the Cultural Sector. *International journal 44 of arts management*, 13(2), 44-58.
- Levitz, A. M., & University, W. (2008). *Succession Planning and Leadership Development*: Wilmington University.
- Muhoho, J. M. (2014). Challenges facing human resources succession planning in Tanzania's work organizations: The case of public and private work organisations based in Dar es salaam region. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 12(1), 232-247.
- Ndubisi, N. O. (2010). The impact of personal culture on sophisticated succession planning by owner-managers of SMEs in Malaysia. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(1), 41-54.
- Pandey, S., & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11, 152-165.
- Porkiani, M., Beheshtifar, M., & Nekoie-Moghadam, M. (2010). Succession Planning In Iranian Governmental Agencies. *Journal of American Science*, 6(12), 736-741.
- Rothwell, W. J. (2002). Putting success into your succession planning. *Journal of Business Strategy*, 23(3), 32-37.
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *business strategy series*, 12(5), 264-271.
- Zajac, E. J. (1990). CEO selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical integration and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 11(3), 217-230.