

رابطه عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران (مورد مطالعه: کارکنان بانک‌های ملی شهرستان ساری ناحیه یک)

مریم تقوایی یزدی^۱، جلال عبدی^۲، محمد تقی پور^{۳*}

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۴/۰۷

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی «رابطه عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان» یک پژوهش کاربردی و از نظر روش یک پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری کلیه کارکنان بانک‌های ملی شهرستان ساری ناحیه یک می‌باشد. حجم نمونه آماری تعداد ۱۸۷ نفر می‌باشد. روش گردآوری اطلاعات دو روش کتابخانه‌ای و روش میدانی و ابزار گردآوری اطلاعات چهار پرسشنامه استاندارد جانشین‌پروری متقی و همکاران (۱۳۸۸)، پرسشنامه بالندگی سازمانی اسپایدز (۲۰۰۷)، پرسشنامه رهبری اخلاقی مدیران براون و همکاران (۲۰۰۵) و پرسشنامه توانمندسازی مدیران (کردنائیچ، ۱۳۸۹) بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش یافته‌های توصیفی، به بررسی موقعیت هر یک از اطلاعات مربوط به آنان به صورت جدول و نمودار و در بخش یافته‌های استنباطی از آزمون همبستگی اسپیرمن و پیرسون و آزمون^۴ از طریق نرم افزار SPSS19 انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی مدیران بانک‌های ملی از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد. ولی عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری مدیران با رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد.

واژگان کلیدی: بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی، توانمندسازی مدیران، جانشین‌پروری مدیران

۱. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۳. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

mohamad.taghipour@srbiau.ac.ir

مقدمه

جانشین‌پروری بخشی از برنامه ریزی منابع انسانی است که با استراتژی کلی سازمان منطبق است. هر داده، اطلاعاتی حیاتی برای تصمیم‌گیری روز به روز در سازمان‌ها و ابزار مهمی برای بهسازی افراد است. همچنین این نظام، یکی از مهم‌ترین ساختارهای موجود برای اطمینان به این است که سازمان‌ها کارکنان داخلی خود را پرورش می‌دهند تا نیروی کار آینده خود را تأمین کنند. آنچه در فرایند جانشین‌پروری مورد توجه قرار می‌گیرد این است که سازمان قبل از اجرای این نظام، باید از آمادگی لازم برخوردار باشد (ذاکری، ۱۳۹۴). از طرفی بالندگی سازمانی پدیده‌ای به نسبت تازه در قلمرو مدیریت بشمار می‌آید و هنوز دستورهای آن، به گونه‌ای در خور، صورت بندی و استوارنشده، ولی در چهار دهه کنونی از گسترش بسیار شایانی برخوردار بوده است. هم‌اکنون، موضوع بالندگی سازمانی در شمار درس‌های مهم و بنیادی دوره‌های آموزشی بسیاری از دانشکده‌های دانش‌های رفتاری به‌ویژه مدیریت در سراسر جهان است.

نکته دیگر اینکه رهبری اخلاقی به عنوان یکی از شیوه‌های معمول سازمانی که دارای محتوای اخلاقی است، توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است (شین، ۲۰۱۲). همچنین توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. بدون شک بهبود سیستم جزء با توانمندسازی کارکنان حاصل نمی‌شود. نکته حائز اهمیت این است که همه سازمان‌های انتفاعی به دنبال سود بیشتر برای سهام‌داران خود است اما اغلب آنها توجه چندانی به نیروی انسانی خود ندارند و از نیروی کار خود تنها برای منفعت خود استفاده می‌کنند. بنابراین نیاز است که مدیران امروز توجه بیشتری به منابع انسانی خود داشته باشند.

پیشینه پژوهش: کهوری پور (۱۳۹۹) به بررسی مفاهیم رهبری اخلاقی و ارتباط آن با ویژگی‌های شخصیتی پرداخت. نتایج تحقیقات نشان داد که افراد خشن به احتمال کمتری به رهبران با اخلاق مبدل می‌شوند، زیرا آن‌ها اغلب نسبت به دیگران رفتار کینه توزانه و خشن دارند و اینکه سازگاری با سبک رهبری اخلاقی رابطه دارد.

عنایتی و رستگار (۱۳۹۹) به بررسی رابطه رهبری اخلاقی با عملکرد شغلی اعضای هیات علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران پرداختند. نتایج پژوهش نمایانگر این ایده بود که جذب مدیرانی با سبک‌های رهبری اخلاقی که دارای تجربه‌های آموزشی و پژوهشی مناسب هستند، موجب بهبود عملکرد اعضای هیات علمی خواهد بود.

صادقی و همکاران (۱۳۹۹) به تحلیل رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان با توجه به نقش میانجی هویت سازمانی و تعدیلی اعتماد سازمانی در میان کارکنان بانک سپه استان گلستان پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که بین رهبری اخلاقی و هویت سازمانی، بین هویت سازمانی و آوای کارکنان و بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و اعتماد سازمانی رابطه بین هویت سازمانی و آوای کارکنان را تعدیل می‌کند.

اصغری و همکاران (۱۳۹۹) به ارائه مدل و شناسایی موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا پرداختند. نتایج نشان داد سازمان ناجا برای داشتن مجموعه‌ای از افراد که بتوانند جانشین‌های مناسبی برای مدیران کنونی داشته باشند باید موانع مهم را در نظر داشته و مدیران ارشد با حمایت خود از مقوله جانشین‌پروری نقش مهمی را در رسیدن به اهداف سازمان ایفا نمایند.

نیک پور (۱۳۹۸) به بررسی تأثیر اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی پرداخت. نتایج نشان داد که اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت می‌گذارد همچنین نشان داد که از بین جنبه‌های اجرای نظام جانشین‌پروری، ارزیابی منابع موجود بیشترین تأثیر مثبت را بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته است و آموزش‌های مدیریتی و یافتن و به کارگیری افراد مستعد به ترتیب در رده‌های بعدی قرار دارند.

فتحی لیواری و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی تحت عنوان طراحی و اعتبارسنجی مدل رهبری اخلاقی در سازمان، در صداوسیما مرکز آذربایجان شرقی نشان دادند که فرد با آموزش‌های لازم می‌تواند اصول اخلاقی را هرچه بیشتر در خود تقویت نماید.

لطفی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق شان، برای بالندگی رهبری معنوی در دانشجویان مدلی ارائه دادند. نتایج تحقیق نشان داد که این مدل با وجود زمینه‌های توسعه، نیاز به باور و حمایت تصمیم‌گیران نظام آموزش عالی و مدیران ارشد دانشگاه‌ها دارد تا زمینه‌های علمی و ساختاری برای پیاده‌سازی مدل در دانشگاه‌ها فراهم گردد.

مرادی (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین بالندگی سازمانی و جانشین‌پروری (شاهد تجربی: اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران) به انجام رسانده است که نتایج نشان داد بین بالندگی سازمانی با جانشین‌پروری رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد.

خالق خواه و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی نقش رهبری اخلاقی در پیش‌بینی توسعه رفتار شغلی و شکستن سکوت سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که میانگین رهبری اخلاقی و رفتار شغلی بصورت معناداری بالاتر از سطح متوسط میانگین سکوت سازمانی در سطح متوسط است.

فخرادخانی و رزقی شیرسوار (۱۳۹۶) به بررسی تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه علامه طباطبائی پرداختند. نتایج نشان داد که سبک تصمیم‌گیری عقلانی رابطه مثبت و معناداری با راهبردهای جانشین‌پروری دارد، همچنین سبک تصمیم‌گیری شهودی و وابستگی با راهبردهای جانشین‌پروری رابطه غیر معناداری دارند.

سالاری و عابدینی (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش مدیریت جانشین‌پروری در استعدادیابی و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی دانشگاه علوم پزشکی هرمزگان نشان دادند که بین مدیریت جانشین‌پروری و استعدادیابی دانشگاه علوم پزشکی همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد.

حسین‌خانی و عالم تبریز (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش عوامل محیطی، ساختاری و رفتاری بر فرایند جانشین‌پروری سازمان از طریق تأثیر بر توانمندسازی عملکرد منابع انسانی به عنوان متغیر میانجی نشان داد توانمندسازی بر فرایند جانشین‌پروری تأثیرگذار است.

غیاثوند و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان ارتباط توانمندسازی کارکنان با بالندگی سازمانی موسسه اعتباری کوثر استان همدان به انجام رساندند که نتایج نشان داد در بین ابعاد توانمندسازی کارکنان مولفه احساس شایستگی بیشترین میانگین و مولفه احساس آزادی عمل کمترین میانگین را به خود اختصاص دادند.

عباس زاده رنجبر و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان رابطه بین رهبری اخلاقی با توانمندسازی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان میناب به انجام رساندند که نتایج

نشان داد بین رهبری اخلاقی با توانمند سازی کارکنان و ارتباطات سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

گل وردی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری رویکردی کیفی نشان داد که سبک رهبری، عوامل روان‌شناختی و عوامل اخلاقی و ارزشی، عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری از سوی مدیران هستند. فاضل و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان رابطه رهبری اخلاقی با توانمند سازی دانشجویان به انجام رساندند که نتایج نشان داد بین رهبری اخلاقی با توانمند سازی دانشجویان رابطه معناداری وجود دارد.

شجاعی باغینی و ابراهیمی وریکیانی (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان به بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و مدیریت جانشین‌پروری در بین مدیران شرکت گاز استان سمنان نشان دادند که بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و رهبری اخلاقی و مدیریت جانشین‌پروری رابطه معناداری وجود دارد.

تابلی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی به انجام رسانده است که نتایج نشان داد بین جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

شیخ اسمعیلی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به شایسته سالاری ادراک شده مدیران و توانمندی شناختی کارکنان نشان دادند ارتباط معنادار، بین ادراک از شایسته سالاری مدیران و توانمندسازی کارکنان در مراکز انتظامی حوزه استان کردستان وجود دارد.

حیدری، زینعلی‌پور، بهرامی نژاد (۱۳۹۴) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه‌ی مدیریت جانشین‌پروری با توانمند سازی روانشناختی معاونین مدارس تحت پوشش مجتمع‌های آموزشی و پرورشی مطالعه موردی شهرستان میناب به انجام رسانده اند که نتایج نشان داد که همبستگی نسبتاً خوبی بین متغیرهای پژوهش وجود دارد.

قریب‌پور و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی تحت عنوان رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین‌پروری و کسب و کارهای خانوادگی به انجام رساندند که نتایج نشان داد بلوغ سازمانی و سبک رهبری رابطه مثبت و معناداری با فرآیند جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی دارند.

پور صادق، پیری و خاتمی (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین پروری مدیران؛ مطالعه موردی نشان داد که میزان آمادگی سازمان مورد مطالعه جهت اجرای موفق برنامه جانشین پروری با توانمند سازی کارکنان در حد بالایی قرار دارد.

ایلاس و عبید (۲۰۲۰) به بررسی رهبری اخلاقی در سازمان‌های پایدار پرداختند. سازمان‌های پایدار معاصر با معضل تقویت تعهد فکری و عاطفی و تعامل کارمندان خود روبرو هستند. در تحقیق صورت گرفته که با هدف بررسی مکانیسم اساسی در رابطه بین رهبری اخلاقی و درگیری کارکنان انجام شد، نشان داده شد تأثیر رهبری اخلاقی بر مشارکت کارمندان برای افرادی که دارای روابط عمومی پایین هستند، قوی تر هست.

دوادرو و لتوا (۲۰۲۰) به بررسی رهبری نوآوری سازمانی پرداختند. تأثیر رکود جهانی باعث افزایش فشار بر منابع سازمان‌های غیر انتفاعی شده است. رهبری یک مؤلفه اساسی موفقیت اینها است. نتایج نشان دهنده نگرانی از نوسازی نهادهای مدیریتی است.

لنگلین و همکاران (۲۰۲۰) به اتخاذ نوآوری‌های فناوری و تأثیر آن بر عملکرد شرکت با چشم انداز رهبری اخلاقی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد نوآوری فناوری تأثیر مثبتی در عملکرد شرکت دارد و رهبری اخلاقی نقش اساسی در تعدیل این تأثیر دارد.

وو و چو^۱ (۲۰۱۸) در تحقیقی تحت عنوان رابطه توانمند سازی کارکنان با بالندگی سازمانی نشان دادند که توانمندی کارکنان باعث می شود که سطح کارایی و عملکرد آنان ارتقاء یافته و افزایش کارایی فردی زمینه ساز کارایی سازمانی و در نهایت بالندگی و تعالی سازمانی خواهد بود.

لو^۲ و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود با عنوان "اثر رهبری اخلاقی و جو اخلاقی بر رفتار اخلاقی کارکنان" نشان داد که رهبری اخلاقی تأثیر قابل توجهی بر جو اخلاقی و رفتار اخلاقی کارکنان دارد.

چنگ^۳ و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان "رهبری اخلاقی، رفتار آوای کارکنان و درگیری شغلی" انجام داد. هدف اصلی این مقاله بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای سازمانی با بررسی نقش واسطه ای درگیری شغلی بوده است. نتایج نشان داد رهبری اخلاقی

1. Wu & Chu

2. Lu

3. Cheng

به زیردستان کمک می‌کند تا درگیر در شغل خود شوند و آن‌ها را تشویق به صحبت کردن می‌نماید.

شین^۱ و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی "رابطه میان رهبری اخلاقی و عملکرد سازمان با نقش واسطه عدالت روی‌های و جو اخلاقی" پرداخت. نتایج حاکی از آن است که رهبری اخلاقی مدیران ارشد به طور قابل توجهی پیش‌بینی‌کننده جو اخلاقی است که این امر منجر به عدالت روی‌های در سازمان می‌شود.

سام کن^۲ (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان اجرای برنامه جانشین‌پروری با توانمندسازی منابع انسانی نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب میزان آمادگی شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی برای اجرای برنامه جانشین‌پروری با در نظر گرفتن توانمندسازی نیروهای انسانی رابطه معنادار وجود دارد.

هدف پژوهش تعیین رابطه عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان است و سوالات زیر مورد بررسی قرار گرفتند:

آیا بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه وجود دارد؟ آیا بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی رابطه وجود دارد؟ آیا بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با رهبری اخلاقی رابطه وجود دارد؟ آیا بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با توانمندسازی رابطه وجود دارد؟ آیا بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان زن و مرد تفاوت وجود دارد؟

روش

پژوهش حاضر که به «رابطه عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان در سال ۱۳۹۷» می‌پردازد یک پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری کلیه کارکنان

1. Shin

2. Saam Kan

بانک‌های ملی شهرستان ساری ناحیه یک به تعداد ۳۶۵ نفر (۲۹۵ نفر مرد و ۷۰ نفر زن) می‌باشد.

جدول ۱. تعداد کارکنان بانک ملی شهرستان ساری به تفکیک جنسیت

| ردیف | جنسیت | تعداد کارکنان | درصد |
|------|-------------|---------------|------|
| ۱ | کارکنان مرد | ۲۹۵ | ۸۰ |
| ۲ | کارکنان زن | ۷۰ | ۲۰ |
| ۳ | جمع کل | ۳۶۵ | ۱۰۰ |

حجم نمونه آماری با توجه به جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۸۷ نفر می‌باشد که به صورت تصادفی طبقه ای (بر حسب جنسیت) انتخاب شدند. روش گردآوری اطلاعات دو روش کتابخانه‌ای و روش میدانی و ابزار گردآوری اطلاعات، چهار پرسشنامه استاندارد جانشین‌پروری متقی و همکاران (۱۳۸۸)، پرسشنامه بالندگی سازمانی اسپایدز (۲۰۰۷)، پرسشنامه رهبری اخلاقی مدیران براون و همکاران (۲۰۰۵) و پرسشنامه توانمندسازی مدیران (کردنائیچ، ۱۳۸۹) می‌باشد. روایی پرسشنامه از طریق مطالعه مقدماتی سئوالات پرسشنامه و تأیید استاد راهنما و مشاور و تعدادی از اساتید و متخصصان آموزش مورد تأیید قرار گرفته است. با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه‌ها، از پایایی مناسبی برخوردار می‌باشند.

جدول ۲. تعداد کارکنان بانک ملی شهرستان ساری به تفکیک جنسیت

| ردیف | جنسیت | تعداد کارکنان | درصد |
|------|-------------|---------------|------|
| ۱ | کارکنان مرد | ۱۴۹ | ۸۰ |
| ۲ | کارکنان زن | ۳۸ | ۲۰ |
| ۳ | جمع کل | ۱۸۷ | ۱۰۰ |

یافته‌ها

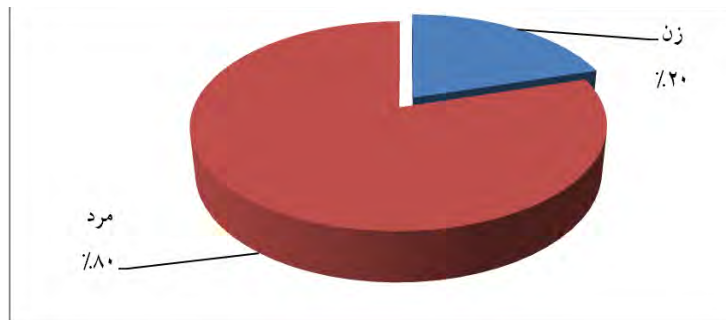
بررسی توصیفی داده‌ها

بررسی توصیفی آزمودنی‌های پژوهش از نظر جنسیت:

جدول ۳. توزیع فراوانی آزمودنی‌های تحقیق از نظر جنسیت

| جنسیت | فراوانی | درصد فراوانی |
|-------|---------|--------------|
| زن | ۳۸ | ۲۰/۳ |
| مرد | ۱۴۹ | ۷۹/۷ |

| | | |
|----|-----|-------|
| کل | ۱۸۷ | ۱۰۰/۰ |
|----|-----|-------|



نمودار ۱. مقایسه درصد فراوانی‌های تحقیق از نظر جنسیت

جدول و نمودار ۳ نشان می‌دهد که حدود ۸۰ درصد (۱۴۹ نفر) از آزمودنی‌های مورد بررسی مرد و حدود ۲۰ درصد (۳۸) آن‌ها زن بودند. بررسی سن آزمودنی‌های پژوهش:

جدول ۴. توزیع فراوانی افراد حاضر در پژوهش بر اساس سن

| سن | فراوانی | درصد فراوانی |
|-----------------|---------|--------------|
| کمتر از ۳۰ سال | ۶ | ۳۱/۲ |
| ۳۰ تا ۴۰ سال | ۱۰۲ | ۵۴/۵ |
| بیشتر از ۴۰ سال | ۷۹ | ۴۲/۲ |
| جمع | ۱۸۷ | ۱۰۰ |



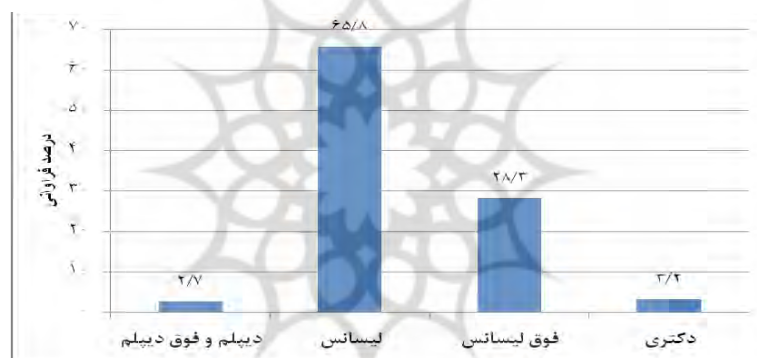
جدول و نمودار ۲. مقایسه درصد فراوانی‌های تحقیق بر اساس سن

جدول ۴ و نمودار ۲ نشان می‌دهد که حدود ۳۱/۲ درصد (۶ نفر) از نمونه آماری کمتر از ۳۰ سال داشتند. حدود ۵۴/۵ درصد (۱۰۲ نفر) آنها بین ۳۰ تا ۴۰ سال داشتند. حدود ۴۲ درصد آنها (۷۹ نفر) بیشتر از ۴۰ سال داشتند.

بررسی آزمودنی‌های پژوهش از نظر تحصیلات:

جدول ۵. توزیع فراوانی افراد حاضر در پژوهش از نظر تحصیلات

| تحصیلات | فراوانی | درصد فراوانی |
|-------------------|---------|--------------|
| دیپلم و فوق دیپلم | ۵ | ۲/۷ |
| لیسانس | ۱۲۳ | ۶۵/۸ |
| فوق لیسانس | ۵۳ | ۲۸/۳ |
| دکتری | ۶ | ۳/۲ |
| جمع | ۱۸۷ | ۱۰۰ |



نمودار ۳. مقایسه فراوانی آزمودنی‌های تحقیق از نظر تحصیلات

جدول ۵ و نمودار ۳ نشان می‌دهد که حدود ۳ درصد از نمونه آماری (۵ نفر) تحصیلات دیپلم و فوق دیپلم داشتند. حدود ۶۶ درصد آنها (۱۲۳ نفر) لیسانس، حدود ۲۸ درصد (۵۳ نفر) فوق لیسانس و ۲ درصد (۶ نفر) آنها دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند. بررسی آزمودنی‌های پژوهش از نظر سابقه کار:

جدول ۶. توزیع فراوانی افراد حاضر در پژوهش از نظر سابقه کار

| سابقه کار | فراوانی | درصد فراوانی |
|-----------------|---------|--------------|
| کمتر ۱۰ سال | ۶ | ۳/۲ |
| ۱۰ تا ۲۰ سال | ۹۹ | ۵۲/۹ |
| بیشتر از ۲۰ سال | ۸۲ | ۴۳/۹ |
| جمع | ۱۸۷ | ۱۰۰ |

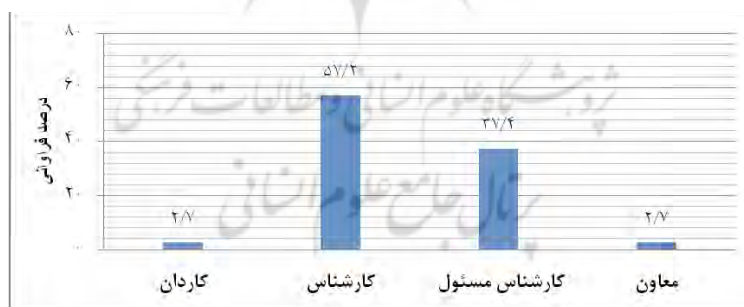


نمودار ۴. مقایسه فراوانی پژوهش‌های تحقیق بر اساس سابقه کار

جدول ۶ و نمودار ۴ نشان می‌دهد که حدود ۳ درصد (۶ نفر) از پژوهش‌های تحقیق ۱۰ سال سابقه کار داشتند. حدود ۵۳ درصد (۹۹ نفر) بین ۱۰ تا ۲۰ سال و حدود ۴۴ درصد (۸۲ نفر) آنها بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند. بررسی پژوهش‌های پژوهش از نظر پست سازمانی

جدول ۷. توزیع فراوانی افراد حاضر در پژوهش از نظر پست سازمانی

| پست سازمانی | فراوانی | درصد فراوانی |
|----------------|---------|--------------|
| کاردانی | ۵ | ۲/۷ |
| کارشناسی | ۱۰۷ | ۵۷/۲ |
| کارشناس مسئولی | ۷۰ | ۳۷/۴ |
| معاونت | ۵ | ۲/۷ |
| جمع | ۱۸۷ | ۱۰۰ |



نمودار ۵. مقایسه فراوانی پژوهش‌های تحقیق بر اساس پست سازمانی

جدول ۷ و نمودار ۵ نشان می‌دهد که رده شغلی حدود ۳ درصد (۵ نفر) از پژوهش‌های تحقیق کاردان بوده است. حدود ۵۷ درصد آنها (۱۰۷ نفر) دارای پست کارشناسی و حدود

۲۷ درصد آنها (۷۰ نفر) آنها داری پست کارشناس مسئولی و حدود ۳ درصد (۵ نفر) نیز در سمت معاون بوده اند.
نتایج توصیفی داده‌ها:

جدول ۸. میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

| متغیرها | میانگین | انحراف معیار | حداقل | حداکثر |
|-------------------------|---------|--------------|-------|--------|
| پیاده‌سازی جانشین‌پروری | ۱۷۲/۵ | ۶/۷۵ | ۱۵۲ | ۱۹۰ |
| بالندگی سازمانی | ۱۲۰/۷۲ | ۶/۴۲ | ۹۶ | ۱۳۵ |
| رهبری اخلاقی | ۳۹/۷۰ | ۳/۷۵ | ۲۹ | ۴۸ |
| توانمندسازی مدیران | ۸۰/۸۶ | ۴/۲۷ | ۶۳ | ۹۱ |

براساس نتایج جدول ۶ میانگین پیاده‌سازی جانشین‌پروری، بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان به ترتیب ۱۷۲/۵، ۱۲۰/۷۲، ۳۹/۷۰ و ۸۰/۸۶ شده است. انحراف معیار متغیرهای مذکور به ترتیب ۶/۷۵، ۶/۴۲، ۳/۷۵ و ۴/۲۷ برآورد گردید.

تحلیل فرضیه‌های پژوهش

بررسی فرضیه اصلی پژوهش: بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول ۹. نتایج بررسی همبستگی بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان

| متغیرها | شاخص‌ها | مقادیر |
|---|-----------------------------------|---------------|
| پیاده‌سازی جانشین‌پروری و بالندگی سازمانی | R (پیرسون) Sig (سطح معناداری) | ۰/۱۹ <۰/۰۱ |
| | R ² (ضریب تعیین) | ۳/۶۱ |
| رهبری اخلاقی و پیاده‌سازی جانشین‌پروری | R (اسپیرمن) Sig (سطح معناداری) | ۰/۰۵ ۰/۵۳ |
| | R ² (ضریب تعیین) | ۰/۲۵ |

| | | |
|------|--------------------|---------------------------|
| ۰/۰۹ | R(اسپیرمن) | بالندگی سازمانی و توانمند |
| ۰/۲۱ | Sig (سطح معناداری) | سازی مدیران |
| ۰/۸۱ | R2 (ضریب تعیین) | |

بررسی جدول ۹ نشان می‌دهد، در خصوص رابطه بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان، مقدار سطح مقدار احتمال مشاهده شده ($0/01 <$) کمتر از خطای مجاز ($0/05$) شده است. بنابراین می‌توان قضاوت نمود که فرضیه پژوهش تأیید می‌شود و لذا بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد.

در خصوص رابطه بین رهبری اخلاقی با پیاده‌سازی جانشین‌پروری مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان، مقدار سطح مقدار احتمال مشاهده شده ($0/53$) بیشتر از خطای مجاز ($0/05$) شده است. بنابراین می‌توان قضاوت نمود که فرضیه صفر پذیرفته شده و فرضیه پژوهش رد می‌شود و لذا بین جانشین‌پروری مدیران با رهبری اخلاقی بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد.

در خصوص رابطه بین توانمندسازی سازمانی و جانشین‌پروری مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان، مقدار سطح مقدار احتمال مشاهده شده ($0/21$) بیشتر از خطای مجاز ($0/05$) شده است. بنابراین می‌توان قضاوت نمود که فرضیه صفر پذیرفته شده و فرضیه پژوهش رد می‌شود و لذا بین جانشین‌پروری مدیران با توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد.

بررسی فرضیه اول پژوهش: بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری رابطه وجود دارد.

جدول ۱۰. نتایج بررسی همبستگی پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی مدیران بانک‌های ملی

شهرستان ساری

| مقادیر | شاخص‌ها | متغیرها |
|---------|--------------------|---|
| ۰/۱۹ | R(پیرسون) | |
| $<0/01$ | Sig (سطح معناداری) | پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی مدیران |
| ۳/۶۱ | R2 (ضریب تعیین) | |

بررسی جدول ۱۰ نشان می‌دهد، در خصوص رابطه بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان، مقدار سطح مقدار احتمال مشاهده شده ($<0/01$) کمتر از خطای مجاز ($0/05$) شده است. بنابراین می‌توان قضاوت نمود که فرضیه صفر رد و فرضیه پژوهش تأیید می‌شود و لذا بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد.

بررسی فرضیه دوم پژوهش: بین عوامل رهبری اخلاقی با جانشین‌پروری مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری رابطه وجود دارد.

جدول ۱۱. نتایج بررسی همبستگی رهبری اخلاقی با جانشین‌پروری مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری

| متغیرها | شاخص‌ها | مقادیر |
|-------------------------------------|--------------------|--------|
| | R(اسپیرمن) | ۰/۰۵ |
| رهبری اخلاقی با جانشین‌پروری مدیران | Sig (سطح معناداری) | ۰/۰۵۳ |
| | R2 (ضریب تعیین) | ۰/۲۵ |

بررسی جدول ۱۱ نشان می‌دهد فرضیه پژوهش رد می‌شود و لذا بین رهبری اخلاقی با جانشین‌پروری مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد.

بررسی فرضیه سوم پژوهش: بین توانمند سازی مدیران با جانشین‌پروری مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری رابطه وجود دارد.

جدول ۱۲. نتایج بررسی همبستگی توانمند سازی مدیران با جانشین‌پروری مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری

| متغیرها | شاخص‌ها | مقادیر |
|--|--------------------|--------|
| | R(اسپیرمن) | ۰/۰۹ |
| توانمند سازی مدیران با جانشین‌پروری مدیران | Sig (سطح معناداری) | ۰/۲۱ |
| | R2 (ضریب تعیین) | ۰/۸۱ |

بررسی جدول ۱۲ نشان می‌دهد که فرضیه پژوهش رد می‌شود و لذا بین جانشین‌پروری مدیران با توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد.

بررسی فرضیه چهارم پژوهش: بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان زن و مرد تفاوت وجود دارد.

جدول ۱۳. نتایج مقایسه میانگین پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان زن و مرد

| جنسیت | جنسیت | میانگین | انحراف معیار | t | سطح معنی دار |
|-------------------------|-------|---------|--------------|-------|--------------|
| پیاده‌سازی جانشین‌پروری | زن | ۱۷۱/۸۷ | ۷/۸۸ | -۰/۶۵ | ۰/۵۱ |
| | مرد | ۱۷۲/۶۷ | ۶/۴۵ | | |
| بالندگی سازمانی | زن | ۱۲۲/۳۴ | ۵/۰۹ | ۱/۷۸ | ۰/۰۸ |
| | مرد | ۱۲۰/۳۰ | ۶/۶۷ | | |
| رهبری اخلاقی | زن | ۳۹/۲۹ | ۴/۳۷ | -۰/۷۹ | ۰/۴۳ |
| | مرد | ۳۹/۸۰ | ۳/۳۵ | | |
| توانمندسازی | زن | ۸۱/۰۲ | ۴/۰۸ | ۰/۲۷ | ۰/۷۹ |
| | مرد | ۸۰/۸۲ | ۴/۳۳ | | |

بررسی جدول ۱۳ نشان می‌دهد فرضیه صفر مبنی بر اینکه بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان زن و مرد تفاوت وجود ندارد پذیرفته می‌شود.

یافته‌های فرضیه اصلی پژوهش حاکی از آن است که بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد. ولی عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری مدیران با رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد.

یافته‌های فرضیه اول پژوهش حاکی از آن است که بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد.

یافته‌های فرضیه دوم پژوهش حاکی از آن است که بین رهبری اخلاقی با جانشین‌پروری مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد. یافته‌های فرضیه سوم پژوهش حاکی از آن است که بین جانشین‌پروری مدیران با توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد.

یافته‌های فرضیه چهارم پژوهش حاکی از آن است که بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان زن و مرد تفاوت وجود ندارد.

نتیجه‌گیری

نتیجه فرضیه اول پژوهش نشان داد که بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد. این نتیجه با نتایج مرادی (۱۳۹۶)، تابلی و همکاران (۱۳۹۴) نیز همسو می‌باشد. با تلفیق نتیجه پژوهش با نتایج سایر پژوهشگران میتوان استنباط کرد که عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری تاثیر گذار می‌باشد و می‌توان این نتیجه را به جامعه آماری تعمیم داد.

نتیجه فرضیه دوم پژوهش نشان داد که بین رهبری اخلاقی با جانشین‌پروری مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد. این نتیجه با نتایج سایر پژوهشگران گل‌وردی و همکاران (۱۳۹۵)، شجاعی‌باغینی و ابراهیمی و رکانی (۱۳۹۴)، قریب‌پور و همکاران (۱۳۹۳) نیز همسو می‌باشد و نتایج پژوهش آنان خلاف نظر این نتیجه را ارائه کرده‌اند. با توجه به نظرات همسو و غیر همسو به این فرضیه به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد که این موضوع پژوهشی را در جامعه بزرگتر مورد بررسی قرار داده تا این پژوهش پیشینه پژوهش‌های آتی قرار گیرد و بتوان نظر قطعی‌تری به این موضوع ارائه نمود.

نتیجه فرضیه سوم پژوهش نشان داد که بین جانشین‌پروری مدیران با توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد. این نتیجه با نتایج سایر پژوهشگران سالاری و عابدینی (۱۳۹۶)، حسین‌خانی و عالم‌تبریزی

(۱۳۹۶)، حیدری و همکاران (۱۳۹۴)، پورصادق و همکاران (۱۳۹۲)، قریب‌پور و همکاران (۱۳۹۳) نیز همسو می‌باشد و نتایج پژوهش آنان خلاف نظر این نتیجه را ارائه کرده‌اند. با توجه به نظرات همسو و غیر همسو به این فرضیه به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد که این موضوع پژوهشی را در جامعه بزرگتر مورد بررسی قرار داده تا این پژوهش پیشینه پژوهش‌های آتی قرار گیرد و بتوان نظر قطعی‌تری به این موضوع ارائه نمود.

نتیجه فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان زن و مرد تفاوت وجود ندارد.

نکته اینکه مجری اصلی برنامه جانشین‌پروری واحد منابع انسانی هر سازمان است. لذا ضروری است که واحد منابع انسانی بانک‌ها با حمایت مدیران ارشد به توسعه مدیران و قابلیت‌های کارکنان سازمان توجه جدی داشته باشند؛ زیرا موفقیت سازمان در گرو وجود منابع انسانی کارآمد و متخصص است و چنین دارایی است که مزیت رقابتی در کسب و کار ایجاد می‌کند و با ایجاد کمیته تخصصی و کارگروه استعدادیابی، فرایندی را اتخاذ نماید که در آینده در جذب نیروهای توانمند و متخصص به مشکل برخورد و همچنین با شناسایی و اجرای یک برنامه مدیریت استعدادیابی و برنامه ریزی جانشین‌پروری و تشویق و الزام کارکنان توانمند و با انگیزه جهت شرکت در تحقق برنامه‌ها و اهداف سازمانی بسوی بالندگی به صورت گام به گام قدم بردارد و همچنین نتیجه فرضیه نشان دهنده‌ی این می‌باشد که مسئولین و مدیران سرپرستی بانک‌ها باید با تشکیل کارگروه تخصصی بدون در نظر گرفتن جنسیت نسبت به اجرای اصل جانشین‌پروری برنامه ریزی نمایند و با برگزاری کارگاه آموزشی در جهت ارتقاء شغلی و حرفه‌ای کارکنان زن و مرد زمینه را برای رشد و تعالی و بالندگی سازمانی فراهم نمایند.

نکته پایانی اینکه برنامه جانشین‌پروری می‌تواند برای برخی سازمان‌های ایرانی که به دلیل تخصصی بودن کار خود و محدودیت نیروهای متخصص در بازار کار تمایلی به جذب نیرو از داخل را دارند، اهمیت زیادی داشته باشد. به نظر می‌رسد اگر پیاده‌سازی این برنامه توسعه سازمانی به شکل یک باره انجام گیرد، مشکلاتی را برای سازمان و موفقیت برنامه به همراه خواهد داشت. با این وجود، باید توجه داشت، انجام پروژه‌های عظیم و پیچیده بدون اتخاذ تدابیر لازم و عدم شناخت الزامات و بسترهای پیاده‌سازی و عوامل مؤثر در آن به

زیانی جبران ناپذیر و شکستی اساسی منجر می‌شود. بر این اساس، باید در گام اول به شناخت عوامل مؤثر پرداخت و این مهم دغدغه اساسی پژوهش حاضر بوده است چراکه این عنوان پژوهش کمتر در پژوهش‌های داخلی و خارجی دیده شده است و باشد که نتایج این پژوهش پیشنهادی پژوهش‌های آتی قرار گیرد.

با توجه به نتایج فرضیه اول پژوهش نشان داد که "بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد"، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

- ۱) از آنجایی که طراحی و تدوین رویکردی منسجم، گام به گام و مستمر برای جانشین‌پروری، از الزام‌های پیاده‌سازی موفق آن به شمار می‌رود مسئولین و مدیران بانک‌ها نسبت به تشکیل کارگروه تخصصی برای اصل جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری اقدام نمایند.
 - ۲) طراحی سیستم‌های انگیزشی و پاداش مناسب برای کارکنان براساس عملکرد شغلی و حرفه‌ای در اجرای پروژه‌های جانشین‌پروری و بالندگی سازمانی در پایان ارزشیابی سالانه کارکنان.
 - ۳) ارائه شرح و وظایف شغلی به تمامی کارکنان بانک و تعیین ملاک‌های مناسب جهت ارزیابی عملکرد آنان در راستای میزان انطباق عملکرد با وظایف محوله در جهت بالندگی سازمانی.
- با توجه به نتایج فرضیه دوم پژوهش نشان داد که "بین رهبری اخلاقی با جانشین‌پروری مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد" پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:
- ۱) با توجه به نتایج منفی ارتباط بین متغیرها پیشنهاد می‌گردد کارگاه آموزشی با حضور اساتید و متخصصان امر در مراحل کاری پیش‌بینی گردد.
 - ۲) تقویت هرچه بیشتر مدیران بانک‌ها با رویکرد تشویق‌های مادی و معنوی و ارتقای شغلی و ترفیعات در حوزه اداری برای کارکنان.
 - ۳) استقبال مدیران از نظام پیشنهادات اداره امور بانک‌ها جهت پیشبرد و توسعه سازمانی که از سوی کارکنان ارائه می‌گردد.

(۴) با توجه به نتیجه منفی فرضیه پیشنهاد می‌شود اصول تشویق و ترغیب را برای پذیرش تغییر و جانشین‌پروری در بین مدیران فراهم آورند و امور بانکی شیوه‌هایی اتخاذ نمایند تا مدیران در برابر تغییر مقاومتی نشان ندهند.

با توجه به نتایج فرضیه سوم پژوهش نشان داد که " بین جانشین‌پروری مدیران با توانمندسازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد " پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

(۱) با توجه به رابطه منفی فرضیه فوق پیشنهاد می‌شود مدیران بانک‌ها با ایجاد تغییرات بنیادی و تحولی و خصیصه‌های روحی و روانی و در کنار آن با پاداش‌های اقتصادی در ازای انجام کارهای کیفیت بخشی به فعالیت امور بانکی، زمینه افزایش توانمند سازی را در کارکنان ایجاد نمایند.

(۲) با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران و کارکنان آموزش و پرورش با شرکت در کلاس‌های آموزشی ضمن خدمت با مفهوم توانمند سازی و اصل جانشین‌پروری بیشتر آشنا شوند.

(۳) با توجه به اهمیت ساختار سازمانی برای پیاده‌سازی موفق جانشین‌پروری، حمایت مدیران، مشارکت دادن کارکنان در امور سازمان، اعتمادسازی، شفاف سازی ارتباطات، سیستم کنترلی و منابع کافی باید در اولویت کاری مدیران بانک‌ها قرار گیرد.

با توجه به نتایج فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که " بین عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمند سازی مدیران بانک‌های ملی شهرستان ساری از دیدگاه کارکنان زن و مرد تفاوت وجود ندارد "، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

(۱) تخصیص سرمایه گذاری لازم برای توسعه‌ی و تربیت و آموزش افراد خاص و توانمند برای نقش‌های خاص سازمانی و مدیریتی بانک‌ها.

(۲) پیشنهاد می‌شود، مدیران از طریق برنامه‌های تفریحی، تعطیلات خانوادگی، اجرای برنامه‌های مناسب در مناسبت‌های مختلف ملی و مذهبی برای کارکنان همراه با خانواده موجبات بالندگی کارکنان بانکی را فراهم نمایند.

- ۳) بگزارای همایش علمی با رویکرد پیاده‌سازی جانشین‌پروری، بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی در بین کارکنان و مدیران بانک‌ها با حضور اساتید دانشگاه و متخصصین امر.
- ۴) پیشنهاد می‌شود سرپرستی بانک‌ها از مدیرانی به دور از نظر گرفتن جنسیت با سبک‌های تفکر قانونگذار در مدیریت مقاطع مختلف استفاده نماید زیرا این مدیران می‌توانند به عنوان عامل تغییر عمل کنند و زمینه را برای نوآوری و بالندگی در سازمان و عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری فراهم نمایند.

منابع

- احمدی، سید علی اکبر. (۱۳۹۲). شناسایی فاکتورهای کلیدی در مدیریت مؤثر جانشین‌پروری و تأثیر میزان اثرات عوامل در شرکت توزیع نیروی برق خراسان جنوبی، دپارتمان مدیریت، دانشگاه پیام نور تهران. *اخلاق در علوم و فناوری*. ۱۵ (۱) ۱۳۰-۱۳۵.
- اصغری، حرمت؛ رستمی، مهدی؛ طوطیان، صدیقه. (۱۳۹۹). ارائه مدل موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا. *فصلنامه دانش انتظامی*. ۸۷ (۲۱) ۲۰۰-۱۷۳.
- برادران، عباس؛ زمانی، الهام. (۱۳۹۲). کارگاه یک روزه آموزشی جانشین‌پروری و شیوه اداره مطلوب در سازمان‌های مردم‌نهاد، *همیاران سلامت* - ۵۱، ۱-۳.
- پور صادق، ناصر؛ پیری، شهریار؛ خاتمی، بهزاد. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری مدیران؛ *فصلنامه علمی-ترویجی مطالعات منابع انسانی*، ۲ (۷)، ۱-۱۵.
- تابلی، حمید؛ جعفری‌پور، محمد. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی*، ساری، شرکت علمی پژوهشی و مشاوره ای آینده ساز، دانشگاه پیام نور نکا.
- حسین‌خانی، نسیم؛ عالم تبریز، اکبر. (۱۳۹۶). در پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش عوامل محیطی، ساختاری و رفتاری بر فرایند جانشین‌پروری سازمان از طریق تأثیر بر توانمندسازی عملکرد منابع انسانی به عنوان متغیر میانجی. *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنایع با تأکید بر مدیریت دانش تعالی و توانمندی رقابتی*.

حیدری، موسی؛ زینعلی پور، حسین؛ بهرامی نژاد، موسی. (۱۳۹۴). بررسی رابطه‌ی مدیریت جانشین‌پروری با توانمندسازی روانشناختی معاونین مدارس تحت پوشش مجتمع‌های آموزشی و پرورشی مطالعه موردی: شهرستان میناب. همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان، گروه آموزش و پژوهش شرکت مهندسی عمران بنای تدبیر، مرکز آموزش علمی و کاربردی هلال احمر استان گلستان.

خالق خواه، علی؛ نجفی، حبیبه؛ شاهی، زهرا. (۱۳۹۶). بررسی نقش رهبری اخلاقی در پیش بینی توسعه رفتار شغلی و شکستن سکوت سازمانی. پژوهشنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی تهران. ۴ (۱۳) ۱۰۹-۱۳۶.

ذاکری، محمد؛ فقیهی، ابوالحسن؛ دانشفرد، کرم الله. (۱۳۹۴). تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران با بهره‌گیری از داستان خلیفه الهی آدم (ع) بر اساس اندیشه تفسیری آیت الله جوادی آملی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی. ۲۳ (۱) ۶۴-۴۱.

سالاری، سهیلا؛ مهرنوش، عابدینی. (۱۳۹۶) بررسی نقش مدیریت جانشین‌پروری در استعدادیابی و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی دانشگاه علوم پزشکی هرمزگان. مجله پزشکی هرمزگان، ۲۱ (۲) ۱۱۹-۱۲۸.

شجاعی باغینی، گلنار؛ ابراهیمی ورکیانی، حجت. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و مدیریت جانشین‌پروری در بین مدیران شرکت گاز استان سمنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود- دانشکده ادبیات و علوم انسانی. شیخ اسمعیلی، سامان؛ حسنی، کاوه؛ نرگسی، سیامک (۱۳۹۴). شایسته سالاری مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان. فصلنامه فرایند و مدیریت توسعه، ۲۸ (۱۷) ۱۴۰-۱۱۷. صادقی، منصوره؛ نعیمی، علی اصغر؛ یوسفی، پریسا؛ شجاعی، سامره. (۱۳۹۹). تحلیل رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان با توجه به نقش میانجی هویت سازمانی و تعدیلی اعتماد سازمانی. اخلاق در علوم و فناوری. ۱۵ (۱) ۱۳۰-۱۳۵.

عامری نسب، سیامک؛ نصرافهانی، علی؛ غضنفری، احمد. (۱۳۹۲) رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع - ۱۰۷ انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۵ (۱)، ۱-۱۵.

عباس زاده رنجبر، فایزه؛ فرشته مصطفوی راد؛ فریبا استواری زیجرودی. (۱۳۹۶)، رابطه بین رهبری اخلاقی با توانمندسازی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان

- میناب، دومین کنگره بین‌المللی علوم انسانی، مطالعات فرهنگی، تهران، مرکز توانمندسازی مهارت‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه.
- عنایتی، ترانه؛ رستگار، سحر. (۱۳۹۹). بررسی رابطه رهبری اخلاقی با عملکرد شغلی اعضای هیات علمی در دانشگاه‌ها. *پژوهش‌های حسابداری و مدیریت*، ۱۵ (۱) ۹۹-۱۰۷.
- غیاثوند، رضا؛ تقوایی، رضا؛ سلیمی، فریدون. (۱۳۹۶). ارتباط توانمندسازی کارکنان با بالندگی سازمانی موسسه اعتباری کوثر استان همدان. *خط مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)*، ۸ (۱) ۷۰-۵۹.
- فاضل، امیر؛ کمالیان، رضا؛ روشن، سیدعلیقلی. (۱۳۹۵). رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی دانشجویان. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۱ (۴) ۶۸-۵۹.
- فتحی لیواری، رقیه؛ حمیدی زاده، علی؛ صنوبر، ناصر؛ زارعی متین، حسن. (۱۳۹۷). طراحی و اعتبارسنجی مدل رهبری اخلاقی در سازمان، *فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه*، ۱۰۶، ۳۷ تا ۶۲.
- فخرادخانی، فریبا؛ رزقی شیرسوار، هادی. (۱۳۹۶). تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه علامه طباطبائی، *پژوهشنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ۴ (۱۳) ۸۳-۵۶.
- قریب پور، مهشید؛ لطیفی، معصومه. (۱۳۹۳). رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین‌پروری و کسب و کارهای خانوادگی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۴ (۳) ۱۴۹-۱۳۱.
- کرد، رجبعلی. (۱۳۹۲). جانشین‌پروری، مجله خبری تحلیلی شوشان.
- کهوری پور، اسماعیل. (۱۳۹۹). مفاهیم رهبری اخلاقی و ارتباط آن با ویژگی‌های شخصیتی. *پژوهش‌های مدیریت و حسابداری*. بهار، دوره جدید، ۳۶ (۱) ۸۳-۹۶.
- گل‌وردی، مهدی؛ زراعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری: رویکردی کیفی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۸ (۲) ۱۸۳-۲۰۸.
- لطفی، حسن؛ جعفری، پیروش؛ آراسته، حمیدرضا. (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای بالندگی رهبری معنوی در دانشجویان (مورد: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات)، *پژوهشنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ۴ (۱۵) ۶۸-۳۵.

مرادی، حبیب. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین بالندگی سازمانی و جانشین‌پروری (شاهد تجربی): اداره کل کل بنادر و دریانوردی استان مازندران). هشتمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت و پنجمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز. نصر اصفهانی، علی؛ غضنفری، احمد؛ عامری نسب، سیامک. (۱۳۹۲). رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، مقاله پژوهشی، ۵ (۱) ۱۲۸-۱۰۷. نیک پور، امین. (۱۳۹۸). تأثیر اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: سازمان صنعت معدن و تجارت استان کرمان). مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. ۵۳، ۱۹-۴۰.

- Asian, American, and European Perspectives, *Journal of Business Ethics*, 101, pages 435-457.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2017). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817.
- Eisenbeiss, S (2012). "Re-thinking Ethical Leadership: An Interdisciplinary Integrative Approach", *RE- THINKING ETHICAL LEADERSHIP*, WOP Working Paper No1.
- Ilyas. Sehrish, Abid. Ghulam, Ashfaqb . Fouzia. *Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. Sustainable Production and Consumption. Science direct. Volume 22, April 2020, Pages 195-204.*
- Jose Nave do Adro, F, Carlos Correia Leit .C, *Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. International Journal of Innovation Studies. Science press, 2020.4, 51-67.*
- Kord nayij, A., Moghimi, M., Ghanati, S. & Yazdani, H. (2009). Investigation on the relationship between organizational structure and entrepreneurship culture in Tehran University. *Public Administration Journal*, 1(3): 119-134.
- LeongLin. Woon, Yip . Nick, Ho. Jo Ann, Sambasivan. Murali. The adoption of technological innovations in a B2B context and its impact on firm performance: An ethical leadership perspective. *Industrial Marketing Management*. Elsevier. Available online 9 January 2020.
- Lu, C. S., & Lin, C. C. (2018). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209-223.
- Saam Kan, S. (2015). Assessing the readiness of N.I.O.P.D.C for implementing the succession planning with talent management approach. (Master's thesis). *Allame Tabatabaei University*.
- Shin, Y (2012). CEO ethical leadership, ethical climate strength and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 299-312, 108.

- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2017). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Wu, Ya-Ke & Chu, Nain-Feng. (2018). Introduction of the transtheoretical model and organizational development theory in weight management: A narrative review, *Obesity Research & Clinical Practice*, In Press, Corrected Proof, Available online at www.sciencedirect.com.

