

جانشین‌پروری و ارتباط آن با سبک رهبری فرماندهان و مدیران

سیدمهدی احمدی بالادهی^۱، محمد صالحی^۲

از صفحه ۷۱ تا ۱۰۲

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۰/۲۱، تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۱۹

چکیده

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است که بصورت توصیفی و با روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری در این پژوهش، مدیران و فرماندهان شاغل در جایگاه شغلی ۱۷ و به بالای فرماندهی انتظامی استان مازندران بوده که برای انتخاب نمونه آماری با توجه به محدود بودن جامعه آماری از روش تمام شماری استفاده شد. جمع‌آوری اطلاعات از طریق روش کتابخانه‌ای و استفاده از پرسشنامه بوده است. پرسش‌نامه استاندارد جانشین‌پروری کیم (۲۰۰۶) با ۴۳ سؤال که پس از اعمال نظر، پرسشنامه نهایی متناسب با جامعه مورد مطالعه و ویژگی‌های آن (به صورت بومی شده) تعداد ۳۶ سؤال تعدیل و انتخاب گردید و شامل سه شاخص بعد عوامل سازمانی با ۱۷ سؤال، عوامل فردی با ۷ سؤال و بعد فرایندی با ۱۲ سؤال می‌باشد. پایایی این پرسشنامه‌ها با آزمون آلفای کرونباخ ۰.۸۵، مورد آزمایش قرار گرفت، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی (متغیرهای جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی، رگرسیون) با نرم‌افزار SPSS استفاده شد. نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های جانشین‌پروری (سازمانی، فردی و فرایندی) و سبک رهبری فرماندهان و مدیران نیز رابطه وجود دارد که در این میان، عوامل فرایندی؛ (۰.۴۶۷)، دارای بالاترین ضریب همبستگی و عوامل فردی؛ (۰.۴۳۴) کمترین ضریب همبستگی را داشته‌اند.

واژگان کلیدی

جانشین‌پروری، سبک رهبری، فرماندهان و مدیران ناجا، فرماندهی انتظامی استان مازندران.

۱. نویسنده مسئول، کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی و مدرس مرکز علمی کاربردی، پست الکترونیکی: ahmadi54@iran.ir

۲. دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، پست الکترونیکی: drsalehi@iausari.ac.ir

۱. مقدمه

هر سازمان نیازمند یک رهبری خاص است و بی‌شک همه مدیران می‌دانند که موفقیت آنان به نیروی انسانی موجود در سازمانها بستگی دارد و این اندیشه در آنان موجب شده است تا به دنبال سبک مناسب در اداره امور سازمانها باشند. رهبری یک عنصر کلیدی در هدایت و مدیریت سازمان است، با کمی دقت بر روی سازمانهای مختلف می‌توان فهمید که رهبران بزرگ تفاوت‌های بزرگی ایجاد می‌کنند و رهبران مؤثر کسانی هستند که نتایج را در یک چارچوب زمانی معینی به دست می‌آورند تا برای سازمان و کار خود مؤثر واقع شوند. در دانش مدیریت، رهبری سازمان در کنار سایر وظایف مدیر، یکی از وظایف اساسی و مهم تلقی می‌شود و نقش پر اهمیتی در اثربخشی سازمان ایفا می‌کند و رمز موفقیت مدیران در توان هدایت نیروی انسانی تحت سرپرستی آنها است. بر اساس نظریه‌های جدید مدیریت، نقش مدیر در مقام رهبری شامل روابط متقابل وی با مرئوسان است. اهمیت موضوع رهبری در سازمانها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگیها و خصوصیات رهبران موفق در سازمانها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاشها در دهه‌های اخیر مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است. در پی این تلاشها، دیدگاه‌های جدیدی در رهبری شکل گرفتند که از جدیدترین این دیدگاه‌ها به رهبری می‌توان دیدگاه رهبری خدمتگزار و دیدگاه رهبری تحول‌گرا را نام برد. این دو سبک رهبری امروزه به سرعت توجه نظریه پردازان، دانشمندان، محققان و کارگزاران مدیریت را به خود جلب کرده است و مراکز و گروه‌های متعددی برای تبیین و تعیین ابعاد مختلف این نظریات شکل گرفته‌اند و در تلاش هستند تا مفاهیم این نظریات را به‌طور گسترده‌ای در سازمانها به کار ببرند. در واقع سبک مدیریت مناسب، یک عامل تسهیل‌کننده کارکنان است که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر رفتار آنان تأثیر می‌گذارد. هم‌چنین سازمانهای پیشرو امروزی به اهمیت آماده سازی مستمر و توسعه شاغلان خود برای رشد آتی سازمان پی برده‌اند. آگاهی و تشخیص سازمانها همراه با نیاز به مدیریت جانشین‌پروری سبب شده است که سازمانهای پیشرو کنونی برای اولین بار فردی را مسئول این مهم کنند (گای و سیمز، ۱۳۸۸: ۲۹). پژوهشهای متعدد

تجربی حاکی از آن است که به رغم ضرورت ورود افکار و اندیشه‌های جدید مدیریتی به سازمانها (از طریق جذب و بکارگیری مدیرانی از بیرون سازمان)، سازمانهای موفق به میزان قابل توجهی به درونزایی تأکید دارند و تلاش می‌کنند تا با شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی از تأمین نیازهای در گذشته، کارکنان آتی خود به مدیران شایسته و اثربخش اطمینان حاصل نمایند (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۸۴). هدف اولیه مدیریت جانشین پروری تأمین مستمر و عرضه استعدادهای انسانی سازمان است که منجر به تدوین استانداردهای عملکردی مناسب و حفظ و نگهداری افراد کلیدی سازمان می‌شود. به بیان ساده‌تر مدیریت جانشین پروری به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان عالی‌رتبه مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت. جانشین پروری نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای به‌کارگیری در مناصب بدون شاغل آتی متمرکز است و این تمرکز بیشتر در سطوح مدیران ارشد قرار دارد (عیدی و دیانتی، ۱۳۸۷).

۲. بیان مسئله

در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمانها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. یکی از عواملی که نقشی راهبردی در رسیدن سازمانها به اهداف از پیش تعیین شده آنها دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف است. از طرفی به نظر می‌رسد که خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی اجتناب ناپذیر است. به وجود آمدن خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان بویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت سازمان اخلاص جدی ایجاد کند. از این رو، بسیاری از سازمانها برای جلوگیری از ایجاد اخلاص در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را به منظور تأمین نیروهای شایسته برای مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. مدیریت جانشین پروری، یکی از این برنامه‌ها برای تأمین نیروهای زبده برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم است. راهبردهای مدیریت جانشین پروری، همان گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدفهای شغلی خود توانمند سازد باید بر توسعه کارکنان نیز برای

دستیابی به هدفهای سازمانی متمرکز باشد. طی دهه‌های گذشته، سازمانها از برنامه‌های تربیت جانشین‌پروری برای یافتن نسل بعدی مدیران و رهبری سازمان استفاده می‌کردند. این برنامه‌ها بر تعیین جایگزینی برای مشاغل خاص و معین تأکید دارد. چنین برنامه‌هایی وقتی کارآمد خواهد بود که مشاغل مدیریتی ایستا و با ثبات باشد و مدیران در قالب مسیرهای رشد شغلی معین و تعریف شده جابه‌جا شوند. در دنیای امروزی، مشاغل بویژه مشاغل و مناصب مدیریتی، پویا و سیال و سازمانها از نظر ساختار سازمانی کوتاه‌تر و تخت‌تر شده‌اند. سازمانهای امروزی به تعیین و تشکیل بانک ذخیره‌ای از افراد کاملاً مستعد نیاز دارند که بتوان از میان آنها نامزدهای احراز مشاغل و مسئولیتهای مدیریتی و رهبری را انتخاب کرد. مفهوم جانشین‌پروری به فرایندی اشاره دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی، و از طریق برنامه‌ریزیهای گوناگون آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۴، ص ۹۲). سبک رهبری یا مدیریت تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرشها، صفات و مهارتهای مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزشها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیتهای مبهم شکل می‌گیرد (مصدق راد، ۱۳۸۱).

تغییرات گسترده و سریع، که در سازمانهای امروزی به وجود آمده سبب شده است کمبود مدیران با مهارت برای مشاغل کلیدی سازمان حس شود؛ و از این رو در مورد اهمیت جانشین‌پروری در سازمانها به عنوان یک عامل اساسی و حیاتی، باید با اهداف راهبردی سازمان مرتبط باشد و از راهبرد سازمان گرفته شده باشد و به طور مستقیم، مدیران صف را درگیر کند. در واقع می‌توان گفت جانشینی دومین موضوع مهمی است که سازمانهای امروزی با آن روبه‌رو هستند. اساساً نیاز به مدیریت در همه زمینه‌های اجتماعی، لازم و ضروری است. منابع انسانی و مادی عظیم بدون هدایت و رهبری لایق بزودی رو به نابودی می‌رود. جانشین‌پروری فرایندی است که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پستهای مدیریتی رده بالا و کلیدی هر سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند. امروزه کارکنان از تحصیلات عالی برخوردار هستند و کارها بیشتر تخصصی شده است؛ بنابراین نمی‌توان مثل گذشته آنها را به کار وادار کرد. در

سازمانهای امروزی به مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان نیاز بیشتری است. در واقع تغییر سبک مدیریت از حالت مدیریت استبدادی به سمت مدیریت مشارکتی به موفقیت هر چه بیشتر سازمان منجر می‌گردد. سبک رهبری که به مشارکت گروهی کارکنان و تشکیل گروه‌های کاری منجر گردد، موجب اجرای اثربخش، کارآمد، منظم و هماهنگ کارها می‌گردد (سان جان^۱، ۱۹۹۸). بدون شک سبک رهبری مدیران در هدایت صحیح کارکنان در جهت اهداف سازمانی مؤثر است. سبک رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آنها با کارکنان تحت سرپرستی است (پرا^۲، ۲۰۰۰). استفاده از بهترین سبک رهبری یا مدیریت به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان منجر خواهد شد. تحقیقات کافی در این زمینه بویژه در سازمان نظامی و انتظامی کشور صورت نگرفته است. این پژوهش به دنبال بررسی رابطه سبک رهبری و جانشین‌پروری در فرماندهی انتظامی استان مازندران است.

۳. اهداف پژوهش

الف- هدف اصلی: تعیین میزان تأثیر جانشین‌پروری و سبک رهبری فرماندهان و مدیران ناجا
ب- اهداف فرعی:

- تعیین میزان تأثیر عوامل سازمانی و سبک رهبری فرماندهان و مدیران
- تعیین میزان تأثیر عوامل فردی و سبک رهبری فرماندهان و مدیران
- تعیین میزان تأثیر عوامل فرایندی و سبک رهبری فرماندهان و مدیران

۴. سوالات پژوهش

الف- سؤال اصلی: میزان تأثیر جانشین‌پروری و سبک رهبری فرماندهان و مدیران ناجا چقدر است؟

ب- سوالات فرعی:

- میزان تأثیر عوامل سازمانی و سبک رهبری فرماندهان و مدیران چقدر است؟
- میزان تأثیر عوامل فردی و سبک رهبری فرماندهان و مدیران چقدر است؟
- میزان تأثیر عوامل فرایندی و سبک رهبری فرماندهان و مدیران چقدر است؟

1. San Juan

2. Perra

۵. جانشین‌پروری

بسیاری از پژوهشها از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمانها به مدیران بمراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی در سالهای آینده حکایت دارد. برخی از کارشناسان مدیریت معتقدند که مبحث جانشین‌پروری مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان امروز با آن درگیر است. هدف اولیه مدیریت جانشین‌پروری تأمین مستمر و عرضه استعدادهای انسانی سازمان است؛ هم‌چنین به تدوین استانداردهای عملکردی مناسب و حفظ و نگهداری افراد کلیدی سازمان منجر می‌شود. دومین هدف آن، خدمت به کارکنان است تا بتوانند از فرصتهای توسعه مهارتهای خود به صورت هدفمند برخوردار شوند. مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کوششی سنجیده و سازمانمند است که سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیتهای کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهد؛ به بیان ساده‌تر مدیریت جانشین‌پروری به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان عالیرتبه مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت. با بررسی الگوی جانشین‌پروری می‌توان به این موضوع پی برد که اگر چه اجرای فرایند جانشین‌پروری در سازمانها متفاوت است، اغلب سازمانها در ماهیت از یک روش مشخص استفاده می‌کنند. ترسیم الگوی قابلیت‌ها، ارزیابی چند جانبه، سامانه مدیریت عملکرد، بهسازی افراد مستعد و ایجاد خزانه‌های استعداد از جمله عواملی است که در بیشتر الگوهای جانشین‌پروری دیده می‌شود. جانشین‌پروری نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای به کارگیری در مناصب بدون شاغل آینده متمرکز است و این تمرکز بیشتر در سطوح مدیران ارشد قرار دارد (عیدی و دیانتی، ۱۳۸۷).

مدیریت جانشین‌پروری به فرایند شناسایی، استخدام، آموزش و نگهداری مجموعه‌ای از استعدادهای انسانی به منظور تصدی مشاغل و پستههای کلیدی آن در آینده اطلاق می‌شود که از طریق برنامه‌ریزی‌های گوناگون آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند که به این فرایند، مدیریت استعداد هم می‌گویند. سازمانها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را به درون سازمان معطوف ساخته، و راهبردهای جانشین‌پروری را در پیش گرفته‌اند که بر توسعه و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز دارد. به صورت تاریخی، موفقترین سازمانها در اجرا، آنهایی هستند که سرمایه‌گذاری بلند مدت در مورد کارکنانشان

انجام داده‌اند. با سرمایه گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی، این سازمانها خواهند توانست هنگامی که استعدادهای اصلی آنها بازنشست می‌شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می‌شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند. انتخاب راهبرد مدیریت جانشین پروری برنده - برنده به سازمانها اجازه می‌دهد که مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکافهای مهارتی را شناسایی کند و به کارکنان، گزینه‌های شغلی موجود و ابزارهای برنامه‌ریزی و دستیابی به اهداف شغلی آنها، ارائه به‌کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه، مزایای ایجاد شده برای کارکنان، مدیران و سازمان را در مجموع بهینه می‌کند. ثابت شده است که برنامه‌های جانشین پروری که با مسیر شغلی افراد گره خورده است، روحیه کارکنان و بهره‌وری آنها را افزایش می‌دهد (معالی تفتی و تاج‌الدین، ۱۳۸۸).

می‌توان تعاریف متعددی را برای مفهوم جانشین پروری بیان کرد که از آن جمله سان بروک جانشین پروری را تلاشی برای برنامه‌ریزی در زمینه تعداد مناسب و با کیفیت مدیران و کارکنان در جهت پوشش بازنشستگی، مرگ، بیماری جدی و ارتقا و یا هر موقعیت جدید تعریف می‌کند که می‌تواند در برنامه آینده سازمان ایجاد شود (سان بروک، ۲۰۰۵). در واقع برنامه جانشین پروری فرایند تصمیم‌گیری در مورد چگونگی پر کردن خلأهای مشاغل کلیدی سازمان است (بردبار و همکاران، ۱۳۹۱). اگر برنامه جانشین پروری به صورت طیف در نظر گرفته شود، جایگزینی در یک سر طیف و مدیریت جانشین پروری در سر دیگر طیف و برنامه‌ریزی جانشین پروری در میانه این طیف قرار می‌گیرد (ناصری فر و همکاران، ۱۳۸۹). برنامه‌ریزی جانشین پروری، فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را برنامه‌ریزی کرد و به کار بست. موانع و مشکلاتی هست که اگر مدنظر قرار نگیرد و حل نشود، این فرایند را کند و یا حتی محو می‌کند. البته این موانع، متناسب با اوضاع فرهنگی، راهبری و موقعیت اقتصادی سازمانها متفاوت است (ماندای، ۲۰۰۸).

کارتا^۲ (۱۹۹۲) جانشین پروری را فرایندی می‌داند که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پستهای مدیریتی رده بالا و کلیدی هر سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند.

1. Sanbrook
2. Mandi
3. Karta

کارول جانشین‌پروری را این چنین تعریف می‌کند: جانشین‌پروری راهبرد مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پستهای خاص نیست. جانشین‌پروری فرایندی منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه راهبرد منطبق می‌شود تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی است با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۱).

به طور کلی مزایای اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در این است که برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی را آسان کند و با استفاده از آنها، افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب در زمان مناسب برای رسیدن به اهداف کسب و کار قرار می‌گیرند. جوهره هر برنامه جانشین‌پروری، شناسایی و آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب کنند (تیلور و مک گرو، ۲۰۰۴). از دیدگاه بوئر (۱۳۸۶) اهداف برنامه‌ریزی جاننشینی مدیریت عبارت است از:

- هماهنگ کردن استعداد‌های سازمان با استعداد‌های مورد نیاز آینده
- کمک به تربیت یا تأمین رهبران در سمت‌های مختلف در زمان مناسب برای اجرای صحیح کارها به منظور برطرف کردن چالش‌های عملیاتی و راهبردی پیش روی سازمان
- اهداف برنامه‌ریزی جاننشینی مدیریت از نظر آرمسترانگ^۱ عبارت است از:
 - مدیران به منظور پر کردن پست‌های بلا تصدی در دسترس باشند.
 - تأمین ذخیره‌ای از مدیران در دسترس برای مشاغلی که در آینده در سازمان به وجود می‌آید (حسینیان، ۱۳۸۲: ۳۹).

اهداف برنامه‌ریزی جاننشینی مدیریت از نظر گروه مشاوران هاگبرگ^۲ (۱۹۹۹) عبارت است از:

- ارزیابی فرهنگ جاری و آرمانی سازمان برای به دست آوردن اهداف راهبردی بلند مدت سازمان
- به دست آوردن الگوی جامع شایستگی مدیریتی

1. Taylor and Mcgraw
 2. Armstrong
 3. Hconsultative group

- پی بردن به نقاط قوت و ضعف و شرایط به دست آوردن آمادگی به منظور جانشینی مدیران
 - برنامه‌ریزی برای بهبود و گسترش توانایی همه مدیران و رهبران
- ابعاد اصلی سامانه جانشین‌پروری موفق عبارت است از (فالمر و انگر، ترجمه بهزاد ابوالعالی، ۱۳۸۷، ص ۲۴ و ۲۶):
- راهبرد سازمان: پایه و اساس هر سامانه جانشین‌پروری را راهبرد سازمان تشکیل می‌دهد. سامانه‌های جانشین‌پروری هم با حوزه مدیریت منابع انسانی و هم به صورت همزمان با جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان مرتبط است و این دو حوزه را به هم پیوند می‌دهد. در چنین نقشی این سامانه‌ها، منبع حیاتی است که نیازهای آینده سازمان به مدیران و رهبران را برای تحقق اهداف و جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان تعیین می‌کند.
 - متولیان و حامیان سامانه جانشین‌پروری: متولیان و حامیان هر سامانه در موفقیت و مفید بودن آن از یک سو و پذیرش آن از سوی دیگران نقش اساسی دارند. حمایت از سامانه‌های جانشین‌پروری باید در بالاترین سطح سازمان و واحدهای سازمانی متمرکز باشد. البته این حمایت یکطرفه نیست؛ بلکه این سامانه‌ها نیز از طریق پرورش مدیران شایسته به سهم خود از مدیران ارشد سازمان ذی‌ربط حمایت می‌کنند.
 - شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها: سومین بعد سامانه‌های جانشینی انتخاب یا شناسایی افراد مستعد است. این سامانه‌ها اساس ارزیابی خود را مستقیماً بر نتایج عملکرد افراد، توان آنها و نیز مجموعه‌ای از قابلیت‌های ارزشمند مدیریتی و سازمانی قرار می‌دهند.
 - آموزش و توسعه افراد مستعد: بعد از انتخاب فرد مستعد جانشینی او باید مراحل آموزش و توسعه را طی کند تا با نیازهای آینده سازمان متناسب شود.
 - جانشین‌پروری مدل کیم دارای سه مؤلفه می‌باشد که عبارتند از: عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل فرایندی (متقی و بهشتی فر، ۱۳۸۸).
۶. **عوامل سازمانی:** نیاز سازمانها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی در سالهای آینده حکایت می‌کند. واقعیت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمانها برای

عبور از وضعیت دشوار فردا است. بسیاری از سازمانها برای جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را به منظور تأمین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. برنامه‌های جانشین‌پروری، یکی از این برنامه‌های تأمین نیروهای زبده در مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم است (صوفی و منصوری جلیلیان، ۱۳۹۲). یکی از اهداف سازمان در بحث مدیریت جانشین‌پروری، هم‌تا کردن استعدادها و قابلیت‌های در دسترس سازمان با نیازها و قابلیت‌های آینده‌اش می‌باشد (امجد زبردست، ۱۳۹۲). اهداف دیگر آن، کمک به سازمان است تا به راهبرد سازمان جامه عمل بپوشاند. عوامل سازمانی شامل:

- حمایت و تشویق مدیران ارشد در پیاده‌سازی و اجرای برنامه جانشین‌پروری
- وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف
- تمایل سازمان به جذب نیروهای مستعد جهت انتصاب در مشاغل مدیریتی از خارج سازمان
- ایجاد انگیزه در استعدادهای داخلی سازمان از طریق نظام جبران خدمات و پاداش
- تأکید و اهمیت سازمان بر ارتقای مهارت کارکنان
- ضمانت اجرای برنامه جانشین‌پروری در تمام بخشها و سطوح مدیریتی
- جابه‌جایی درون سازمانی افراد جهت ارتقای قابلیت‌ها شایستگیها و مهارت‌های مورد نیاز سازمان
- یکپارچه‌سازی و همراستایی سامانه جانشین‌پروری با راهبرد سازمان
- تخصیص بودجه کافی برای اجرا و پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری
- وجود بانک اطلاعاتی افراد شایسته و مستعد برای ارتقا
- تناسب کامل بین ویژگیهای شغل و شاغل (کیم، ۲۰۰۶)

۷. عوامل فردی: شاخصهای فردی که عملکرد فرد مورد نظر را پیش و پس از انتصاب به مشاغل مدیریت مورد بررسی قرار داده و آن را با کیفیت عملکرد پیش‌بینی شده و مورد انتظار از او مقایسه می‌کند و شاخصهای کلی که به ارزیابی تعداد مناصب و شغل‌های مدیریتی می‌پردازد (متقی و بهشتی فر، ۱۳۸۸). عوامل فردی شامل:

- پذیرش و مقبولیت جانشین پروری در سازمان از طرف کارکنان
- تمایل افراد به انتقال تجربیات و دانش کاری به دیگران
- وجود برنامه مسیر پیشرفت شغلی فردی در کارکنان سازمان
- تعهد سازمانی بالا و میل به ماندگاری افراد درون سازمان
- ایجاد حس مشترک درباره ضرورت و اهمیت سامانه جانشین پروری در سازمان
- آمادگی کارکنان برای ارتقا به پستهای بالاتر (کیم، ۲۰۰۶)

۸. **عوامل فرایندی:** عامل فرایندی جانشین پروری به فرایندی اطلاق کرد که در آن نسبت به چگونگی پر کردن خلأهای مدیریتی تصمیم گیری می شود. مدیریت جانشین پروری از راه فرایندی انجام می پذیرد که مدیریت استعدادها نام دارد. از راه این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب های کلیدی در سالهای آینده شناسایی شده، از راه برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیتها آماده می شوند (متقی و بهشتی فر، ۱۳۸۸). بدیهی است، اجرای برنامه های جانشین پروری مستلزم وجود یک نظام فرایند ارزیابی قوی است که بتواند شایستگیهای آشکار و پنهان کارکنان مستعد را شناسایی و معرفی کند (ابوالعالی، ۱۳۸۴، ص ۱۱). عوامل فرایندی شامل:

- وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای شناسایی استعدادهای کارکنان از طرف مدیران
- برگزاری کلاسهای آموزشی به منظور ارتقای توانایی های کارکنان
- شناسایی کارکنان مستعد جهت ارتقا به پستهای بالاتر
- شفاف و مشخص بودن اهداف و فرایند جانشین پروری برای کلیه کارکنان سازمان
- همسو سازی مهارتهای افراد با نیازهای فعلی و آتی سازمان
- برنامه ریزی منظم جهت شناسایی استعدادهای درون سازمانی
- سادگی و ثبات فرایند
- مقایسه نقاط قوت و قابلیتها و مهارتهای افراد با فرصتهای شغلی موجود در سازمان
- ثبات تیم مدیریتی جهت اجرای مداوم و مستمر این برنامه
- ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارتها و پستهای مورد نیاز سازمان
- سادگی و قابل اتکا بودن برنامه های جانشین پروری توسط مدیران (کیم، ۲۰۰۶)

۹. سبک رهبری

سبک یا رفتار رهبری، شیوه‌های مورد استفاده به منظور اعمال نفوذ و جهت دادن فعالیت دیگران است. سبک رهبری شخص الگوی رفتاری است که شخص هنگامی که سعی دارد بر فعالیت دیگران نفوذ کند از خود نشان می‌دهد؛ آن گونه که به چشم دیگران می‌آید. نظریه اقتضایی رهبری به وسیله فیدلر بیان شد تا بتواند همزمان درباره شخصیت رهبر و پیچیدگی موقعیت اظهار نظر کند. در نظریه اقتضایی رهبری گفته می‌شود که اثربخشی رهبر بر کنش متقابل یا تعامل بین دو عامل متکی است. این عوامل عبارت است از ویژگیهای انگیزشی و شخصیتی رهبر و کنترل یا نفوذی که رهبر بر موقعیت تحت نظارت خود دارد؛ به عبارت دیگر، رهبری اثربخش، وابسته به سازگار بودن انگیزش رهبر و موقعیتی است که در آن رهبر نقش خود را ایفا می‌کند. به اعتقاد فیدلر^۱ یکی از مهمترین عواملی که در تعیین مؤثر بودن رهبری هر فرد اهمیت دارد، درجه یا میزان اعتماد و علاقه افراد گروه به او و نیز این نکته است که افراد گروه تا چه اندازه مایل به پیروی از دستورها و راهنماییهای وی هستند. دومین عامل موفقیت رهبر، ساختار وظیفه است. منظور درجه یا میزانی است که وظایف مرحله به مرحله برای افراد گروه تحلیل یا گفته می‌شود و سومین عامل قدرت ناشی از موقعیت رهبر است. فیدلر بر این باور بود که شیوه یا سبک رهبری فرد عامل اصلی موفقیت رهبری است؛ بنابراین او کار خود را با تعیین ماهیت شیوه یا سبک رهبری آغاز کرد.

سبک رهبری یا مدیریت تعیین کننده جو حاکم و فرهنگ سازمانی و راهبرد های حاکم بر سازمان است. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرشها، صفات و مهارتهای مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزشها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و ماهیت و نوع فعالیت و نیز احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. پژوهشگران ثابت کرده‌اند که رهبران می‌توانند وجه تمایز در سازمانها نسبت به یکدیگر باشند.

رهبر قوی و دارای تواناییهای خاص قادر به خلق فرهنگ سازمانی منحصر است. آنها به کارکنان خود چنین القا می‌کنند که راه مطلوب را تشخیص دهند و در واقع از آنان می‌خواهند که در جهت تشخیص رهبر خود در سازمان و برای رسیدن به وضعیت

مطلوبی تعامل و همکاری کنند که توسط خرد سازمانی ترسیم شده است. پژوهشها در زمینه رفتار سازمانی سبکهای مختلفی برای رهبری ارائه کرده است که به عنوان نمونه می‌توان رهبری اثر بخش، رهبری تحول آفرین، رهبری خدمتگزار، رهبری کاریزماتیک، رهبری راهبردی و... را نام برد. همچنین مطالعات نشان داده که موفقیت سازمانی در گروهی رهبری اثربخش است که حاصل رفتار و بر اساس نوع سبک رهبری به وجود می‌آید. رهبری اثربخش به عواملی نظیر ایجاد انگیزش، واگذاری اختیار، توانمندسازی گروهی، بهبود مستمر عملکرد، ترسیم چشم‌انداز مطلوب، الهام بخشی و مربی‌گری تقسیم می‌شود. همچنین تجربه نشان می‌دهد عواملی چون هوش عاطفی، برونگرایی، خطرپذیری، هوشمندی، سوگیریهای ذهنی، فرهنگ سازمانی و محیط کسب و کار بر انتخاب سبک رهبری اثرگذار است و رابطه معناداری میان این عوامل و سبک رهبری وجود دارد. سبک رهبری مدیران بیانگر چگونگی تعامل آنها با کارکنان تحت سرپرستی خود است؛ اما در همین ارتباط باید خاطر نشان کرد که یک سبک رهبری خاص برای همه موقعیتها مناسب نیست. هر مدیر می‌تواند در موقعیت‌های مختلف، سبکهای متفاوتی از رهبری را برای سازمان خود انتخاب کند (جوادی، ۱۳۹۳).

سه سبک رهبری (الگوی هرسی و بلانچارد) عبارتند از:

- سبک دستوری
- سبک مشارکتی
- سبک تفویض کننده اختیار

سبک دستوری^۱ (مدیریت اجبار): در این سبک که شدت طرفدار کار و بسیار کم توجه به کارمند است، کارکنان دقیقاً می‌دانند که سازمان از آنها چه توقعی دارد و در این راستا دستورات روشنی از طرف رهبر به آنان ابلاغ می‌شود. همچنین در این نوع سبک، هدف اطاعت فوری از جانب کارکنان است. مدیر از نوع کار را همان طور که من می‌گویم انجام بده است، کارکنان به شدت کنترل می‌شوند، و انگیزه در کارکنان با نظم و تهدید ایجاد می‌شود.

سبک مشارکتی^۱ (دموکراتیک): این سبک شدیداً طرفدار کارمند و بی‌توجه به کار است. در این سبک هدف اولیه ایجاد همکاری و توافق بین کارکنان است و رهبر از کارمندان به طور وسیعی نظر و پیشنهاد دریافت می‌کند لیکن در خصوص اتخاذ تصمیمات نهایی تفویض اختیاری صورت نمی‌پذیرد. سبک مدیریت عبارت از هر فرد دارای ایده است. در این سبک کارکنان تشویق می‌شوند در تصمیم‌گیری‌ها دخالت کنند و به تلاش گروهی پاداش داده می‌شود.

سبک غیر دستوری^۲ (تفویض کننده اختیار): در این سبک، هدف اولیه دادن جهت و چشم انداز بلند مدت به کارکنان است و رهبر به هیچ وجه دخالتی در امور نمی‌کند و اختیارات به طور کامل به زیردستان واگذار می‌شود، زیرا تصور بر این است که زیردستان دارای شایستگی کافی برای تشخیص موقعیت و انجام وظایف هستند. هم‌چنین مدیر در این سبک مقتدر ولی دوست است، به کارکنان جهت درست و شفاف را نشان می‌دهد و با پاداش در ازای بازخورد کارشان به آنها انگیزه می‌دهد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳).

۱۰. پیشینه پژوهش

احمدی بالادهی، صالحی و بابائی کچبی (۱۳۹۴) در پژوهش خود به بررسی تأثیر مدیریت دانش در استقرار نظام جانشین‌پروری به عنوان ضرورت امروز سازمانها پرداخته‌اند، نتایج نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش و عوامل آن با جانشین‌پروری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

قریب پور، عارف و لطیفی (۱۳۹۳) در پژوهشی به رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین‌پروری و کسب و کارهای خانوادگی پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معناداری با فرایند جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی دارند. در این پژوهش کاربرد هدافمند و باروش الگوسازی معادلات ساختاری، فرضیه‌های پژوهش از طریق توزیع پرسشنامه در سطوح مختلف سازمانی در ۴۵ کسب و کار، مورد سنجش

1. Supportive Leadership

2. Participative Leadership

3. Hersey & Blanchard

قرار گرفت و تأیید شد. در نهایت پیشنهاد شد مدیران ارشد کسب و کارهای خانوادگی شخصاً به فرایند جانشین‌پروری بپردازند و نیز سبک رهبری خود را مطابق با بلوغ کارکنان انتخاب کنند.

زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در همه ابعاد، تفاوت معناداری وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام‌مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به‌عنوان مهمترین عامل شناخته شد. بنابراین، یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین‌پروری کارکنان آموزش عالی و هم‌چنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در زمینه فراهم‌سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیتهای شغل فعلی و آینده آنها در مؤسسات آموزشی است.

آقاجانی و شوقی (۱۳۹۳) در بررسی خود به تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان در صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه پرداختند. نتایج پژوهش تأثیر مثبت و معنادار سبک رهبری مدیران را بر خلاقیت کارکنان در جامعه پژوهش تأیید کرد. نکویی مقدم و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی به بررسی رابطه سبک رهبری و رضایت شغلی کارکنان شبکه‌های بهداشت و درمان دانشگاه علوم پزشکی کرمان پرداختند. نتایج بررسی رابطه سبک رهبری و رضایت شغلی نشان داد که رابطه معنی‌داری میان این دو وجود دارد. هم‌چنین نتایج این پژوهش در دانشگاه علوم پزشکی کرمان مانند سایر پژوهشها نشان داد که میان سبک رهبری مدیران و رضایت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و هر چه سبک انسانمداری بیشتر مورد استفاده قرار گیرد، رضایت کارکنان بیشتر خواهد بود. منصورى جلیلیان (۱۳۹۲) در تحقیقی به جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی پرداختند. نتایج تحلیل عامل اکتشافی حاکی از پنج عامل انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مشارکتی، چگونگی اجرا، ضمانت اجرایی، آمادگی سازمانی و سرمایه سازمانی بود. واریانس استخراج شده توسط عوامل یاد شده بیش از ۳۰ درصد بوده، و نتایج تحلیل عامل تأییدی نشان‌دهنده ارزش بسیار مناسب مرتبه اول و دوم سازه با مبانی نظری است.

عباس پلنگی (۱۳۹۰) در پایان‌نامه خود به بررسی رابطه مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در بانک رفاه کارگران پرداخت. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، وضعیت مناسبی ندارد؛ یعنی بین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری رابطه معناداری نیست.

کرمی‌نیا، سلیمی و امینی (۱۳۸۹) در پژوهشی به رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی پرداختند. یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری مورد استفاده فرماندهان از نظر کارکنان سبک رهبری تعاملی یا تبادلی بود. فرهنگ سازمانی غالب فرهنگ عقلایی بود. بیشترین نمره میانگین تعهد سازمانی به تعهد تکلیفی تعلق گرفت. بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌دار و مثبتی وجود داشت. بین سبک رهبری عدم مداخله (آزاد) با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌دار و معکوس وجود داشت. نتایج تحقیق حاکی است که سبک رهبری نیروهای نظامی با فرهنگ و تعهد سازمانی نیروها در ارتباط است که می‌تواند مستقیم یا معکوس باشد.

رضایی و ساعتچی (۱۳۸۸) در پژوهشی به رابطه بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران پرداختند. بر اساس نتایج این پژوهش بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی زیردستان رابطه معناداری دارد و بین تعهد سازمانی مدیران و زیردستان تفاوت معناداری هست؛ ولی بین میزان تعهد سازمانی کارکنان رسمی و قراردادی تفاوت معناداری مشاهده نشد.

یافته‌های پژوهش ماتسو (۲۰۱۰) با عنوان مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه میدوسترن حاکی است که برنامه جانشین‌پروری در قسمت‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ دهندگان بر ضرورت و نیاز توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. هم‌چنین، پاسخ دهندگان از این برنامه اطلاع کافی ندارند و با توجه به نوع دانشکده، نوع شغل و سالهای خدمت تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد. عبدالله (۲۰۰۶) در تحقیقی تحت عنوان تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مؤسسات آموزشی مالزی نشان می‌دهد که این برنامه در عملکرد استادان، دانشجویان و ثبات دانشگاه تأثیر دارد و می‌توان از این برنامه برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار

در سازمانهای آموزشی بهره جست. یافته‌های پژوهش یاربرو (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که میان راهبردها و جهتگیریهای مدیران ارشد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رابطه‌ای قوی و معنادار وجود دارد.

۱۱. روش شناسی

پژوهش حاضر در راستای توسعه دانش کاربردی در یک زمینه و حل مشکلات خاص درون سازمانی می‌باشد؛ لذا از نظر هدف کاربردی است که بصورت توصیفی و با روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری شامل، مدیران و فرماندهان شاغل در جایگاه شغلی ۱۷ و به بالا فرماندهی انتظامی استان مازندران بوده که برای انتخاب نمونه آماری با توجه به محدود بودن جامعه آماری از روش تمام شماری استفاده شد. جمع‌آوری اطلاعات از طریق روش کتابخانه‌ای و استفاده از پرسشنامه بوده است. پرسشنامه استاندارد جانشین‌پروری کیم (۲۰۰۶) با ۴۳ سؤال که پس از اعمال نظر، پرسشنامه نهایی متناسب با جامعه مورد مطالعه به تعداد ۳۶ سؤال تعدیل و انتخاب گردید. پرسشنامه شامل سه شاخص عوامل سازمانی با ۱۷ سؤال، عوامل فردی با ۷ سؤال و عوامل فرایندی با ۱۲ سؤال می‌باشد. پایایی این پرسشنامه با آزمون آلفای کرونباخ ۰,۸۵، مورد آزمایش قرار گرفت، برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا آمار توصیفی که به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی می‌پردازد؛ و در ادامه، با بکارگیری آزمون ضریب همبستگی پیرسون، ضریب رگرسیون و آنالیز واریانس به بررسی روابط بین ابعاد جانشین‌پروری و سبک رهبری فرماندهان و مدیران، پرداخته شد.

۱۲. متغیرهای جمعیت شناختی

تحلیل توصیفی داده‌های تحقیق بر حسب ویژگیهای شخصی پاسخ دهندگان در جدول شماره ۱ و ۲ نشان داده شده است.

جدول (۱): درصد فراوانی ویژگیهای فردی پاسخگویان بر حسب سابقه کار

سابقه کار				ویژگی های پاسخ گویان
۲۰-۳۰	۱۵-۲۰	۱۰-۱۵	۱-۱۰	
۷۲	۱۰	۲	۰	فراوانی
۸۴,۷۲	۱۱,۹۰	۲,۳۸	۰	درصد

در جدول (۱)، ویژگیهای توصیفی جنسیت و سابقه خدمتی پاسخ گویان ارائه شده است. کلیه شرکت کنندگان در این پژوهش را آقایان تشکیل داده‌اند. در مبحث سن خدمتی شرکت کنندگان، ۲ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۰ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۷۲ نفر بین ۲۰ تا ۳۰ سال دارای سابقه خدمت بوده‌اند.

جدول (۲): درصد فراوانی ویژگیهای فردی پاسخگویان بر حسب سن و تحصیلات

سن				تحصیلات				ویژگی های پاسخ گویان
بالای ۴۵	۳۵-۴۵	۳۰-۳۵	زیر ۳۰ سال	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	کاردانی	
۷۳	۱۱	۰	۰	۰	۱۹	۵۶	۹	فراوانی
۸۶,۹۰	۱۳,۱۰	۰	۰	۰	۲۲,۶۲	۶۶,۶۶	۱۰,۷۱	درصد

در جدول (۲)، ویژگیهای توصیفی تحصیلات و سن پاسخ گویان ارائه شده است. در بحث تحصیلات شرکت کنندگان، ۹ نفر کاردانی، ۵۶ نفر کارشناسی و ۱۹ نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بوده و در بحث سن، ۱۱ نفر بین ۳۵ تا ۴۵ نفر و ۷۳ نفر بالای ۴۵ سال بوده‌اند.

۱۳. یافته‌ها

به منظور مشخص کردن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های تحقیق ابتدا به بررسی عادی بودن یا غیرعادی بودن داده‌های مربوط به فرضیات از طریق آزمون کولموگروف - اسمیرنوف پرداخته، و سپس با استفاده از نتایج این آزمون از روشهای آماری پارامتری یا غیرپارامتری مناسب برای آزمودن فرضیه‌ها استفاده شده است؛ بنابراین فرضیه‌ها به این شکل خواهد بود:

H_0 : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها عادی است.

H_1 : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها عادی نیست.

مقدار آماره آزمون در مورد متغیرهای عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل فرایندی در سطح خطای ۰,۰۵ کمتر از مقدار بحرانی است؛ بنابراین فرضیه صفر، یعنی عادی بودن داده‌ها قبول می‌شود. در مورد متغیر تمرکز به دلیل اینکه آماره آزمون در سطح خطای ۰,۰۵ بیشتر از مقدار بحرانی است، فرضیه صفر، یعنی عادی بودن داده‌ها رد می‌شود؛ لذا با توجه به غیرعادی بودن توزیع سه متغیر می‌توان از آزمونهای پارامتریک استفاده نمود.

جدول (۳): جدول آزمون کولموگروف- اسمیرنوف

عنوانها (جانشین پروری)	عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل فرایندی
میانگین	۳/۹۷	۴/۱۴	۴/۰۹
انحراف استاندارد	۰/۷۱	۰/۶۵	۰/۷۳
آماره آزمون	۱/۸۵	۱/۷۰۵	۲/۱۳۴
سطح معنی داری	۰/۰۰۲	۰/۰۰۶	۰/۰۰۲

با توجه به آزمون نرمالیتی به عمل آمده از داده‌های حاصل از پژوهش و اینکه داده‌ها دارای توزیع نرمالی بودند لذا برای آزمون فرضیه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده خواهیم کرد.

فرضیه اصلی: جانشین پروری بر سبک رهبری مدیران و فرماندهان تأثیرگذار است.

جانشین پروری بر سبک رهبری مدیران و فرماندهان تأثیر مستقیم و مثبت ندارد. $H_0: \rho = 0$

جانشین پروری بر سبک رهبری مدیران و فرماندهان تأثیر مستقیم و مثبت دارد. $H_1: \rho \neq 0$

جدول (۴): نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین جانشین پروری و سبک رهبری

سطح معناداری	مقدار T	انحراف معیار	شدت رابطه دو متغیر R
۰/۰۰۰	۷/۶۶	۰/۳۹۱۱۶	۰/۴۶۲

با توجه به داده‌های جدول، چون سطح معناداری بین دو جانشین پروری و سبک رهبری ۰,۰۰۰ صدم، و از ۰,۰۵ کوچکتر است، لذا این فرضیه، که بین میزان جانشین پروری و سبک رهبری در بین فرماندهان و مدیران رابطه معناداری هست، تأیید می‌شود. هم‌چنین شدت رابطه بین این دو متغیر برابر است با ۰,۴۶۲ که نشان از رابطه خوب دو متغیر دارد.

برازش الگوی رگرسیونی

پس از بررسی شاخص سبک رهبری (Y) و جانشین پروری (X) به منظور بررسی میزان تأثیر و ارائه الگوی سبک رهبریهای کفایت الگو، که در جدول زیر آمده است به ارائه الگوی پردازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول (۵): همبستگی بین متغیرها (شاخصهای کفایت رگرسیون)

دوربین واتسون	انحراف معیار خطا	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی
۱/۵۶۳	۰/۳۹۱۱۶	۰/۲۰۴	۰/۲۱۴	۰/۴۶۲

همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته برابر با ۰,۴۶۲ به دست آمده و ضریب تعیین ۰,۲۱۴ به دست آمده که این عدد نشان می‌دهد که ۲۱ درصد تغییرات سبک رهبری به جانشین پروری موجود مربوط می‌شود. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد از ضریب تعیین تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در قرار این آزمون برابر با ۵۱ درصد است. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون در فاصله استاندارد ۱,۵ تا ۲,۵ قرار دارد در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. در جدول زیر معنی دار بودن رگرسیون با آزمون F محاسبه شده است.

جدول (۶): آزمون F (آنالیز واریانس) به منظور معنادار بودن رگرسیون

الگو	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مجموع مربعات	F آماره	sig
رگرسیون	۳/۳۲۷	۱	۳/۳۲۷	۲۱/۷۴۳	۰/۰۰۰
باقیمانده	۱۲/۲۴۰	۸۲	۰/۱۵۳		
کل	۱۵/۵۶۷	۸۳			
متغیر وابسته: سبک رهبری					

با توجه به جدول سطح معنی داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰,۰۰۰ است و نشان از معنی دار بودن رگرسیون در سطح ۰,۹۹ دارد.

جدول (۷): معنادار بودن ضرایب رگرسیونی جانشین پروری و سبک رهبری

الگو	ضریب غیراستاندارد		Beta	T	sig
	B	Std. Error			
مقدار ثابت	۲/۷۵۷	۰/۲۵۹	۰/۴۶۲	۱۰/۶۶۴	۰/۰۰۰
جانشین پروری	۰/۳۰۳	۰/۰۶۵		۴/۶۶۳	۰/۰۰۰
متغیر وابسته : سبک رهبری					

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون است که در جدول آمده است. می توان گفت با ارتقای یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقا پیدا خواهد کرد یا به عبارتی با ارتقای یک واحد جانشین پروری ۰,۴۶۲ واحد انحراف معیار سبک رهبری ارتقا پیدا خواهد کرد و در نتیجه ارتباط مثبت دارد. آزمون T مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که این مقدار برای این متغیر برابر با ۰,۰۰۰، و در نتیجه سبک رهبری مؤثر است. فرضیه فرعی اول: عوامل سازمانی بر سبک رهبری مدیران و فرماندهان تأثیر گذار است. عوامل سازمانی بر سبک رهبری مدیران و فرماندهان تأثیر مستقیم و مثبت ندارد. $H_0: \rho = 0$ عوامل سازمانی بر سبک رهبری مدیران و فرماندهان تأثیر مستقیم و مثبت دارد. $H_1: \rho \neq 0$ جدول (۸): نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین عوامل سازمانی و سبک رهبری

سطح معناداری	مقدار T	انحراف معیار	شدت رابطه دو متغیر R
۰/۰۰۰	۸/۰۹۹	۰/۳۹۶۲۴	۰/۴۴۹

با توجه به داده های جدول چون سطح معناداری بین دو عوامل سازمانی و سبک رهبری ۰,۰۰۰ صدم، و از ۰,۰۵ کوچکتر است، این فرضیه، که بین میزان عوامل سازمانی و سبک رهبری بین فرماندهان و مدیران رابطه معناداری هست، تأیید می شود. همچنین شدت رابطه بین این دو متغیر برابر است با ۰,۴۴۹ که نشان از رابطه خوب دو متغیر دارد. به منظور بررسی و ارائه الگوی سبک رهبری (Y) و عوامل سازمانی (X) پس از بررسی شاخصهای کفایت الگو که در جدول زیر آمده است به ارائه الگوی پردازش یافته پرداخته می شود.

جدول (۹): همبستگی بین متغیرها (شاخصهای کفایت رگرسیون)

دوربین واتسون	انحراف معیار خطا	ضریب تعیین شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی
۱/۵۲۹	۰/۳۹۶۲۴	۰/۱۹۲	۰/۲۰۲	۰/۴۴۹

همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته برابر با ۰,۴۴۹ به دست آمده و ضریب تعیین ۰,۲۰۲ به دست آمده که این عدد نشان می‌دهد که ۲۱ درصد تغییرات سبک رهبری به عوامل سازمانی موجود مربوط می‌شود. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد از ضریب تعیین تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در قرار این آزمون برابر با ۵۱ درصد است. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون در فاصله استاندارد ۱,۵ تا ۲,۵ قرار دارد در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. در جدول زیر معنی دار بودن رگرسیون با آزمون F محاسبه شده است.

جدول (۱۰): آزمون F (آنالیز واریانس) به منظور معنادار بودن رگرسیون

الگو	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مجموع مربعات	F آماره	sig
رگرسیون	۳/۲۵۲	۱	۳/۲۵۲	۲۰/۷۱۴	۰/۰۰۰
باقی مانده	۱۲/۸۷۴	۸۲	۰/۱۵۷		
کل	۱۶/۱۲۶	۸۳			

متغیر وابسته: سبک رهبری

با توجه به جدول سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰,۰۰۰ است و نشان از معنی‌دار بودن رگرسیون در سطح ۰,۹۹ دارد.

جدول (۱۱): معنادار بودن ضرایب رگرسیونی عوامل سازمانی و سبک رهبری

الگو	ضریب غیراستاندارد		Beta	T	sig
	B	Std. Error			
مقدار ثابت	۲/۸۵۹	۲/۸۵۹	۰/۴۴۹	۱۱/۶۴۸	۰/۰۰۰
جانشین‌پروری	۰/۲۷۷	۰/۲۷۷		۴/۵۵۱	۰/۰۰۰

متغیر وابسته: سبک رهبری

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون است که در جدول آمده است. می‌توان گفت با ارتقای یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته

شده متغیر وابسته ارتقا پیدا خواهد کرد یا به عبارتی با ارتقای یک واحد عوامل سازمانی ۰,۴۴۹ واحد انحراف معیار سبک رهبری ارتقا پیدا خواهد کرد که در نتیجه ارتباط مثبت دارد. آزمون T مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که این مقدار برای این متغیر برابر با ۰,۰۰۰ و در نتیجه سبک رهبری مؤثر است. فرضیه فرعی دوم: عوامل فردی بر سبک رهبری مدیران و فرماندهان تأثیر گذار است. عوامل فردی بر سبک رهبری مدیران و فرماندهان تأثیر مستقیم و مثبت ندارد. $H_0: \rho = 0$ عوامل فردی بر سبک رهبری مدیران و فرماندهان تأثیر مستقیم و مثبت دارد. $H_1: \rho \neq 0$

جدول (۱۲): نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین عوامل فردی و سبک رهبری

سطح معناداری	مقدار T	انحراف معیار	شدت رابطه دو متغیر R
۰/۰۰۰	۷/۰۳۴	۰/۳۹۹۴۹	۰/۴۳۴

با توجه به داده‌های جدول چون سطح معناداری بین دو عوامل فردی و سبک رهبری ۰,۰۰۰ صدم، و از ۰,۰۵ کوچکتر است، این فرضیه، که بین میزان عوامل فردی و سبک رهبری بین فرماندهان و مدیران رابطه معناداری وجود دارد، تأیید می‌شود. هم‌چنین شدت رابطه بین این دو متغیر برابر است با ۰,۴۳۴، که نشان از رابطه خوب دو متغیر دارد. به منظور بررسی و ارائه الگوی سبک رهبری (Y) و عوامل فردی (X) پس از بررسی شاخصهای کفایت الگو که در جدول زیر آمده است به ارائه الگوی پردازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول (۱۳): همبستگی بین متغیرها (شاخصهای کفایت رگرسیون)

دوربین واتسون	انحراف معیار خطا	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی
۱/۷۵۸	۰/۳۹۹۴۹	۰/۱۷۹	۰/۱۸۸	۰/۴۳۴

همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته برابر با ۰,۴۳۴ به دست آمده و ضریب تعیین ۰,۱۸۸ به دست آمد که این عدد نشان می‌دهد که ۱۸ درصد تغییرات سبک رهبری به عوامل فردی موجود مربوط می‌شود. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد از ضریب تعیین تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در قرار این آزمون برابر با ۵۱ درصد است. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون در فاصله استاندارد ۱,۵ تا ۲,۵ قرار دارد در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. با توجه به شاخصهایی که عنوان شد الگو از کفایت لازم برخوردار است. در جدول زیر معنی دار بودن رگرسیون با آزمون F محاسبه شده است.

جدول (۱۴): آزمون F (آنالیز واریانس) به منظور معنادار بودن رگرسیون

الگو	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مجموع مربعات	F آماره	sig
رگرسیون	۳/۰۴۰	۱	۳/۰۴۰	۱۹/۰۴۷	۰/۰۰۰
باقی مانده	۱۳/۰۸۷	۸۲	۰/۱۶۰		
کل	۱۶/۱۲۶	۸۳			

متغیر وابسته: سبک رهبری

با توجه به جدول سطح معنی داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰,۰۰۰ است و نشان از معنی دار بودن رگرسیون در سطح ۰,۹۹ دارد.

جدول (۱۵): معنادار بودن ضرایب رگرسیونی عوامل فردی و سبک رهبری

الگو	ضریب غیراستاندارد		Beta	T	sig
	B	Std. Error			
مقدار ثابت	۲/۷۴۱	۰/۲۸۲	۰/۴۳۴	۹/۷۰۵	۰/۰۰۰
عوامل فردی	۰/۲۹۴	۰/۰۶۷		۴/۳۶۴	۰/۰۰۰

متغیر وابسته: سبک رهبری

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون است که در جدول آمده است. می توان گفت با ارتقای یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقا پیدا خواهد کرد یا به عبارتی با ارتقای یک واحد عوامل فردی ۰,۴۳۴ واحد انحراف معیار سبک رهبری ارتقا پیدا خواهد کرد که در نتیجه ارتباط مثبت دارد. آزمون T مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که این مقدار برای این متغیر برابر با ۰,۰۰۰ و در نتیجه سبک رهبری مؤثر است.

فرضیه فرعی سوم: عوامل فردی فرایندی بر سبک رهبری مدیران و فرماندهان تأثیرگذار است.

عوامل فردی فرایندی بر سبک رهبری مدیران و فرماندهان تأثیر مستقیم و مثبت ندارد.

$$H_0: \rho = 0$$

عوامل فردی فرایندی بر سبک رهبری مدیران و فرماندهان تأثیر مستقیم و مثبت دارد.

$$H_1: \rho \neq 0$$

جدول (۱۶): نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین عوامل فرایندی و سبک رهبری

سطح معناداری	مقدار T	انحراف معیار	شدت رابطه دو متغیر R
۰/۰۰۰	۸/۱۴۳	۰/۳۹۲۱۴	۰/۴۶۷

با توجه به داده‌های جدول چون سطح معناداری بین دو عوامل فرایندی و سبک رهبری ۰,۰۰۰ صدم، و از ۰,۰۵ کوچکتر است، این فرضیه، که بین میزان عوامل فرایندی و سبک رهبری بین فرماندهان و مدیران رابطه معناداری وجود دارد، تأیید می‌شود. هم‌چنین شدت رابطه بین این دو متغیر برابر است با ۰,۶۷۵، که نشان از رابطه خوب دو متغیر دارد. به منظور بررسی و ارائه الگوی سبک رهبری (Y) و عوامل فرایندی (X) پس از بررسی شاخصهای کفایت الگو که در جدول زیر آمده است به ارائه الگوی پردازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول (۱۷): همبستگی بین متغیرها (شاخصهای کفایت رگرسیون)

دوربین واتسون	انحراف معیار خطا	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی
۱/۶۸۱	۰/۳۹۲۱۴	۰/۲۰۹	۰/۲۱۸	۰/۴۶۷

همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته برابر با ۰,۶۷۵ به دست آمده و ضریب تعیین ۰,۲۱۸ به دست آمد که این عدد نشان می‌دهد که ۲۲ درصد تغییرات سبک رهبری به عوامل فرایندی موجود مربوط می‌شود. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد از ضریب تعیین تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در قرار این آزمون برابر با ۵۱ درصد است. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون در فاصله استاندارد ۱,۵ تا ۲,۵ قرار دارد در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. با توجه به شاخصهایی که عنوان شد الگو از کفایت لازم برخوردار است. در جدول زیر معنی‌دار بودن رگرسیون با آزمون F محاسبه شده است.

جدول (۱۸): آزمون F (آنالیز واریانس) به منظور معنادار بودن رگرسیون

الگو	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مجموع مربعات	F آماره	sig
رگرسیون	۳/۵۱۷	۱	۳/۵۱۷	۲۲/۸۷۱	۰/۰۰۰
باقی مانده	۱۲/۶۰۹	۸۲	۰/۱۵۴		
کل	۱۶/۱۲۶	۸۳			

متغیر وابسته : سبک رهبری

با توجه به جدول سطح معنی داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰,۰۰۰ است و نشان از معنی دار بودن رگرسیون در سطح ۰,۹۹ دارد.

جدول (۱۹): معنادار بودن ضرایب رگرسیونی عوامل فرایندی و سبک رهبری

الگو	ضریب غیراستاندارد		Beta	T	sig
	B	Std. Error			
مقدار ثابت	۲/۸۰۹	۰/۲۴۴	۰/۴۶۷	۱۱/۵۰۴	۰/۰۰۰
عوامل فرایندی	۰/۲۸۱	۰/۰۵۹		۴/۷۸۲	۰/۰۰۰
متغیر وابسته: سبک رهبری					

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون است که در جدول آمده است. می توان گفت با ارتقای یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقا پیدا خواهد کرد یا به عبارتی با ارتقای یک واحد عوامل فرایندی ۰,۶۸۴ واحد انحراف معیار سبک رهبری ارتقا پیدا خواهد کرد که در نتیجه ارتباط مثبت دارد. آزمون T مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که این مقدار برای این متغیر برابر با ۰,۰۰۰ و در نتیجه سبک رهبری مؤثر است.

به این ترتیب بر اساس فرضیه های پژوهش جانشین پروری با سبک رهبری فرماندهان و مدیران رابطه معناداری دارد.

۱۴. نتیجه گیری

یکی از عواملی که در رسیدن سازمانها به اهداف از پیش تعیین شده آنها نقش راهبردی دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه های مختلف است. از طرفی به نظر می رسد که خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی اجتناب ناپذیر است. به وجود آمدن خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمانی بویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می تواند در روند حرکت سازمان ناجا اخلاص جدی ایجاد کند. از این رو، ناجا برای جلوگیری از ایجاد اخلاص در روند پیشرفت خود، برنامه هایی را به منظور تأمین

نیروهای شایسته برای مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرد. اجرای مدیریت جانشین‌پروری، یکی از این برنامه‌های تأمین نیروهای زنده برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم است. اگر اجرای این برنامه، که در واقع برنامه توسعه سازمانی در ناجا است یکباره انجام گیرد، مشکلاتی را برای سازمان و موفقیت برنامه به همراه خواهد داشت؛ بنابراین مدیریت جانشین‌پروری مستلزم این است که سازمان دارای نظام ارزیابی عملکرد مناسب و مؤثر باشد. در واقع از طریق همین نظام می‌توان کارکنان مستعد و دارای توان و شایستگی‌های آشکار و نهفته را شناسایی و معرفی کرد. هم‌چنین ناجا باید دارای نظام ارتقای منطقی و کارآمد باشد تا از طریق آن همه کارکنان هر یک بر اساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند. مدیران استعدادها با برنامه‌های خود باید زمینه‌هایی را فراهم کنند که استعدادهای برجسته سازمان خارج از نردبان ترقی عادی بتوانند از طریق میانبر به پله‌های بالاتر و مناصب کلیدی دست یابند. در همین راستا، هدف اصلی این پژوهش، اجرای طرح مدیریت جانشین‌پروری و رابطه آن با سبک رهبری فرماندهان و مدیران است.

نتایج پژوهش نشان داد که بین جانشین‌پروری و سبک رهبری مدیران رابطه معناداری وجود دارد. هم‌چنین نتایج نشان داد که بین عوامل جانشین‌پروری (سازمانی، فردی و فرایندی) و سبک رهبری فرماندهان و مدیران نیز رابطه مثبت و معناداری هست که در این میان، عوامل فرایندی (۰,۴۶۷) دارای بالاترین ضریب همبستگی و عوامل فردی (۰,۴۳۴) کم‌ترین ضریب همبستگی را داشته‌اند. نتایج این پژوهش با یافته‌های تحقیق قریب‌پور، عارف و لطیفی (۱۳۹۳)، عباس پلنگی (۱۳۹۰)، زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳)، رضایی و ساعتچی (۱۳۸۸)، آقاجانی و شوقی (۱۳۹۳)، ماتسو (۲۰۱۰)، یاربرو (۲۰۰۶) همخوانی دارد.

۱۵. پیشنهادها

با توجه به اینکه عوامل فرایندی بالاترین ضریب همبستگی را با سبک رهبری مدیران و فرماندهان را در جامعه آماری مورد نظر داشته است پیشنهاد می‌گردد با سرمایه‌گذاری

بیشتر در شاخصهای عوامل فرایندی نسبت به ارتقای سطح دانش و آگاهی مدیران و فرماندهان اقدام گردد که برخی از این شاخصها جهت بهبود سبک رهبری میران در ذیل آمده است:

- وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای شناسایی استعدادهای کارکنان
- برگزاری کلاسهای آموزشی به منظور ارتقای تواناییهای کارکنان
- شفاف و مشخص بودن اهداف و فرایند جانشین‌پروری برای کلیه کارکنان سازمان
- برنامه‌ریزی منظم جهت شناسایی استعدادهای درون سازمانی

فهرست منابع

- آقاجانی، طهمورث و شوقی، بهزاد (۱۳۹۳). تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان در صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ش ۱۷، ص ۴۳ تا ۵۱.
- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۸۴). مدیران آینده، چاپ تارنگ.
- ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۸۴). مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- احمدی بالادهی، سیدمهدی؛ صالحی، محمد و بابائی کجیبی، عزت ا... (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مدیریت دانش در استقرار نظام جانشین‌پروری به‌عنوان ضرورت امروز سازمانها، هشتمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش.
- امجد زبردست، محمد (۱۳۹۲). چالش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین در ادارات آموزش و پرورش استان کردستان، فصلنامه رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، س اول، ش دوم، ص ۷۷ تا ۹۴.
- بهشتی فر، ملیکه؛ نکوئی مقدم، محمود؛ پورکیانی، مسعود (۱۳۹۱). جانشین‌پروری: خلق خزانه استعدادها، تهران: نشر راه تندرستی.

- بردبار، غلامرضا و همکاران (۱۳۹۱). شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ش ۱۱، ص ۸۷ تا ۱۴۴.
- جوادی، محسن (۱۳۹۳). بررسی سبک‌های رهبری سازمانی و کاربردهای آن، روزنامه دنیای اقتصاد، ش ۳۲۰۱، ص ۲۸.
- حسینیان، شهامت (۱۳۸۲). کاربرد ریاضی در تصمیم‌سازی نظام جانشینی مدیریت ناجا، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- رضایی، لایلا و ساعتچی، محمود (۱۳۸۸). رابطه بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران، فصلنامه آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی)، دوره ۲، ش ۶، ص ۹۹ تا ۱۱۷.
- زین‌الدینی بیدمشکی، زهره و همکاران (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ش ۷۲، ص ۵۱ تا ۷۲.
- سلاجقه، سنجر و همکاران (۱۳۹۱). مدیریت جانشین‌پروری نیاز امروز سازمانها، مجله تدبیر، ش ۷۰.
- عباس پلنگی، جواد (۱۳۹۰). بررسی رابطه مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در بانک رفاه کارگران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، تهران: مرکز استاد راهنما: دکتر علی اکبر احمدی.
- عیدی، اکبر و دیانتي، محمد (۱۳۸۷). مراکز ارزیابی، روش نوین جانشین‌پروری، مجله تدبیر، ش ۱۳۹.
- فالمر، رابرت و انگر، جی (۱۳۸۷). استعدادیابی و جانشین‌پروری (رویکردها و روشهای پرورش مدیر در شرکت‌های پیشرو جهان)، ترجمه بهزاد ابوالعلائی، تهران: نشر سرآمد.

- قریب پور، مهشید؛ عارف، معصومه و لطیفی، میثم (۱۳۹۳). رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین‌پروری و کسب و کارهای خانوادگی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۴، ش ۳، ص ۱۳۱ تا ۱۴۹.
- کرم‌نیا، رضا؛ سلیمی، سیدحسین و امینی، علی (۱۳۸۹). رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی، نشریه مجله طب نظامی، دوره ۱۲، ش ۲، ص ۶۵ تا ۷۰.
- گای، ماتئو و سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ترجمه: نسرین جزئی، تهران: انتشارات سرآمد.
- مصدق راد، علی محمد (۱۳۸۱). کلیات مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، تهران: انتشارات دیباگران.
- معالی تفتی، مرجان و تاج‌الدین، محمد (۱۳۸۸). جانشین‌پروری؛ کلید نجات در بحران استعدادها، ماهنامه تدبیر، س نوزدهم، ش ۱۹۹.
- منصوری جلیلیان، امیر (۱۳۹۲). جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، فصلنامه نظارت و بازرسی، س هفتم، ش ۲۳، ص ۲۲ تا ۵۷.
- متقی، محمد حسین و بهشتی‌فر، ملیکه (۱۳۸۸). مدل کانال رهبری در فرایند جانشین‌پروری، نشریه تدبیر (۱۳۸۸)، ش ۲۱۱.
- ناصحی فر، وحید؛ سعادت، محمدرضا و معصوم زاده زواره، ابوالفضل (۱۳۸۹). الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی، مجله بررسی‌های بازرگانی. ش ۴۱، ص ۳ تا ۱۸.
- نکویی مقدم، محمود و همکاران (۱۳۹۲). بررسی رابطه سبک رهبری و رضایت شغلی کارکنان شبکه‌های بهداشت و درمان دانشگاه علوم پزشکی کرمان، مجله بهداشت و توسعه، دوره ۲، ش ۱.

- Abdollah, Z. (2009). Succession planning in Malaysian institution of higher education. *International Education Studies*, 2(1).
- Carroll, C. (2004), "Succession planning: Developing leaders for the future of the organization", *Leadership Abstracts*, Vol.17, No.2, pp.2.
- Kim, Y. (2006), Measuring the value of succession planning and management :A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies , For PhD Degree, The Pennsylvania State University.
- Mandi,A.R.(2008).Acase study exploring succession planning: Supported by aquantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain. (Doctoral dissertation). The George Washington University ,United States. Retrieved from Dissertation Theses: A & I database. (Publication No.AAT29744 3).
- Mateso, E.E.P. (2010). Understanding succession planning and management efforts at Midwestern university. (Doctoral dissertation). Retrieved from [http:// etd.ohiolink. Edu](http://etd.ohiolink.edu).
- Perra, B. M. (2000). Leadership: the key to quality outcomes. *Nurs Adm Q*, 24(2):56-61.
- Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms.*Journal of small business and enterprise development*, 12(4), 579-594.
- San Juan S. P. (1998). Team building: a leadership strategy. *J Philipp Dent Assoc*, 50(1):49-55.
- Taylor, T., McGraw, P. (2004). Succession Planning Practices in Aus - tralian Organizations. *International Journal of Manpower*, 25, 8, 741.
- Yarbrough, A. K. (2006). CEO origin and succession planning in acute care hospitals. (Doctoral dissertation). The University of Alabama, Birmingham. Retrieved from Pro Quest Dissertations & Theses.<http://gradworks.umi.com/32/53/3253085.html>.



پروفیسر شہناز گل خان
پرنسپل جامعہ اسلامیہ اسلامیہ