

تأثیر جانشین پروری بر تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت آب منطقه ای اردبیل)

معرفت اوجاقی گیگلو^۱، علیرضا ربیع^۲، علیرضا خزائی^۳^۱ کارشناس ارشد رشته مدیریت اجرایی موسسه آموزش عالی فارابی^۲ عضو هیئت علمی موسسه آموزش عالی فارابی^۳ عضو هیئت علمی موسسه آموزش عالی فارابی

چکیده

جانشین پروری یکی از استراتژی های سرمایه انسانی برای بقا و ارتقاء به سطوح بالاتر و بهره وری در سازمانها می باشد. هدف پژوهش یافتن راهکار افزایش تعهد سازمانی کارکنان از طریق جانشین پروری است. که در بازه زمانی تیر و مرداد ماه ۱۳۹۶ در شرکت آب منطقه ای اردبیل به انجام رسیده است. سوال پژوهش این است که آیا بین جانشین پروری و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد؟ فرضیه پژوهش این است که بین جانشین پروری و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد. روش تحقیق، توصیفی همبستگی می باشد و در تدوین چهارچوب نظری تحقیق از روش کتابخانه ای استفاده گردید. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و کارکنان ستادی شاغل در شرکت آب منطقه ای اردبیل است که ۱۷۱ نفر می باشد. تعداد ۱۱۰ نفر مطابق با جدول مورگان بعنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید. در این پژوهش از دو پرسشنامه استاندارد تعهد نامه آلن و ما یو (۱۹۹۰) استفاده شده که سنجش اعتبار این پرسشنامه از روش های مختلفی مانند محاسبه ی ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضرایب اعتبار به دست آمده بالای ۰.۷۰ و در سطح قابل قبولی می باشد. و پرسشنامه استاندارد جانشین پروری کیم (۲۰۰۶) با ۴۳ سوال که پس از اعمال نظر، پرسشنامه نهایی متناسب با جامعه مورد مطالعه (بصورت بومی شده) به ۳۰ سوال تعدیل و انتخاب گردید. و پایایی پرسشنامه با بهره گیری از ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ محاسبه گردید و بدین طریق مورد تایید قرار گرفت. از سوی دیگر پس از جمع آوری داده ها و اطلاعات از طریق پرسش نامه برای بررسی رابطه بین متغیر ها و آزمون فرضیه ها از نرم افزار "SPSS" و PLS استفاده شده است. نتایج نشان داد که بین مولفه های جانشین پروری (سازمانی، فردی، فرایندی) و تعهد سازمانی کارکنان (عاطفی، مستمر، هنجاری) رابطه معناداری وجود دارد. این پژوهش در شرکت آب منطقه ای اردبیل انجام گرفته ولی می تواند با رعایت موارد استاندارد در شرکت های مشابه مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین پیشنهاد می گردد جهت استقرار جانشین پروری، عواملی نظیر شفافیت و انعطاف در استراتژی کلان شرکت، روش های ارزیابی و انتخاب، تشکیل کمیته استعداد یابی و انتصاب بر اساس ارزشیابی، ضمانتهای اجرایی، انگیزش مشارکت کارکنان در اجرای برنامه استراتژی جانشین پروری؛ به اجراء در آمده و مورد توجه قرار گیرد.

واژه های کلیدی: جانشین پروری، تعهد سازمانی کارکنان، شرکت آب منطقه ای اردبیل، استراتژی سرمایه انسانی

مقدمه: تعریف ها و مبانی نظر

منابع انسانی هر سازمان تنها سرمایه ای است که با گذشت زمان از ارزش آن کاسته نمی شود و تنها دارایی سازمان است که قابلیت یادگیری، رشد و همکاری در انجام فعالیت ها را دارد و منجر به افزایش ارزش و مزیت رقابتی می شود. از این رو که تدوین و داشتن برنامه های مشخص مدیریت منابع انسانی در سازمان بر عملکرد سازمان تأثیر گذار است. مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه در جذب و استخدام، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات کاربرد دارد (آرمسترانگ، ۲۰۰۹). تصمیم های و اعمال مدیریت منابع انسانی روندی را ایجاد می کند که ایجاد دانش، مهارت و توانایی های کارکنان را در سازمان رسمیت می بخشد ارزش ها و نوآوری ها را ترغیب می کند و بدین طریق از مزایای رقابتی حمایت می کند. مدیریت منابع انسانی بر سازگاری و هماهنگی درونی اعمال مدیریت منابع انسانی برای ایجاد دانش، مهارت و توانایی های کارکنان متمرکز می باشد تا از استراتژی های رقابتی حمایت کرده و به اهداف تجاری نائل شود. اهمیت مدیریت منابع انسانی در حال افزایش می باشد، چون که این مدیریت، در یک اقتصاد مبتنی بر دانش، تأکید می کند که کارکنان به عنوان جزء اصلی برای رسیدن به مزایای رقابتی در نظر گرفته می شوند (بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳). سیستم جذب و تامین نیروی انسانی شامل فعالیت های کارمندیابی، استخدام و توزیع نیروی انسانی لازم در بخش های مختلف سازمان می باشد (تمیمی و تیره کار، ۱۳۹۱). باتوجه به اهمیت و ارزش منابع انسانی به عنوان جریان های مهم تولیدی اولین وظیفه عملیاتی، تامین نیروی انسانی مورد نیاز جهت نیل به اهداف سازمانی است. بقا و پایداری سازمانها در گرو فرآیندهای شناسایی، جذب و نگهداری کارکنانی است که بدنه شایستگی های اصلی سازمان را تشکیل می دهند، به برترین رده ها می رسند، از همکاران خود پیشی می گیرند و به طور همزمان به عنوان انگیزه ای برای همکاران خود عمل می کنند (برگر^۱، ۲۰۰۴). خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، ترک شغل، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر است. بوجود آمدن خلاء و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می تواند در روند حرکت یک سازمان به سوی اهداف و موفقیت آن مشکل جدی ایجاد نماید. از این رو، بسیاری از سازمان ها برای جلوگیری از اخلاف در روند پیشرفت خود، برنامه هایی را جهت تأمین نیروهای شایسته برای مشاغل مختلف به کار می گیرند. در پاسخ به این تغییرات، مدیریت جانشین پروری می تواند به عنوان یک روش مهم و سیستماتیک کلیدی عمل کند (کولینز و همکاران، ۲۰۱۵). شرکت های پیشرو و موفق جهان، وجوه تمایز مختلفی با سایر شرکت ها و بنگاه های اقتصادی دارند. یکی از این وجوه تمایز آن است که در تمام شرکت های برتر، برنامه هایی منظم، جدی و پیگیر برای استعدادیابی و جانشین پروری منابع انسانی با ارزش سازمان طراحی شده و در دست اجراست که از حمایت مستقیم مدیران ارشد این سازمان ها برخوردارند. شناسایی و تربیت مدیران آینده، یکی از مهم ترین راهکارهای توسعه و بقای سازمان ها بوده و عموماً به دنبال ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمان ها، افزایش فرهنگ شایسته گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان است (بارکر^۲، ۲۰۰۶). جانشین پروری به فرآیند شناسایی، استخدام، آموزش و نگهداری مجموعه ای از استعداد های انسانی جهت تصدی مشاغل و پست های کلیدی آن در آینده اطلاق می شود که از طریق برنامه ریزی های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می شوند به این فرآیند، مدیریت استعداد هم می گویند (کلونیز^۳، ۲۰۰۷). تعهد سازمانی^۴ و تعهد حرفه ای^۵ نشانگر خصوصیات هستند که افراد را در ارتباط با سازمان و حرفه خویش تعریف می

^۱ - Berger^۲ - Barker^۳ - Clunies^۴ - Organisational commitment

کنند. تعهد سازمانی به عنوان پذیرش اهداف سازمانی و تمایل به اعمال تلاش از طرف سازمان تعریف می شود و با رفتارهای مثبت همچون عملکرد شغلی و حضور داشتن در شغل رابطه دارد (پاینو و همکاران، ۲۰۱۱).

هدف این مطالعه بررسی تأثیر جانشین پروری بر تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت آب منطقه ای اردبیل) بوده است. سوال اصلی تحقیق این است که جانشین پروری چه تأثیری بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل دارد؟

ادبیات و چارچوب نظری

ترک خدمت نیروها در پست های کلیدی و حساس در روند حرکت یک سازمان به سوی اهدافش مشکل جدی ایجاد می نماید. به طور خاص در بخش دولتی که در جذب نیروی کار با تجربه و متخصص با بخش خصوصی در رقابت است، نیاز به برنامه جانشین پروری و تربیت مدیران مجرب اهمیت زیادیتری پیدا می کند یکی از چالشهای اساسی بخش دولتی ایران، نداشتن مدل کارآمد و بومی جانشین پروری است، به اعتقاد میر محمدی و حسن پور در نظام اداری ایران، موضوع راهبردی جانشین پروری به بوته فراموشی سپرده شده و برای پرکردن خلأ نیروهای خارج شده از نظام اداری، برنامه ریزی اساسی و پیش بینی کارشناسی صورت نمی پذیرد (لطیفی، عبدالحسین زاده و آذرفر، ۱۳۹۵).

برنامه های جانشین پروری در بسیار از موارد، به جای تمرکز بر مشاغل مدیریتی ارشد، امروزه بیش از پیش بر مشاغل کلیدی در کلیه سطوح سازمانی تأکید دارند (کانگر و فولمر ۲۰۰۳). فرایند پرورش افرادی شایسته و مورد اعتماد برای احراز توانمندی های مورد نیاز برای انجام وظایف و مسئولیت های یک مدیر چه در حضور (با مدیریت مشارکتی) و چه در غیاب او برای اداره امور سازمان ها و اعمال مدیریت مناسب و مورد انتظار و ایجاد فرصت های مطلوب برای تعالی انسان ها تامین نیاز (خود یابی) آنان، را جانشین پروری می گویند (زراء نژاد و زرگانی، ۱۳۹۲). جانشین پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پستهای خاص نیست، جانشین پروری یک فرآیند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می شود، با مهارتها و نگرشهای درستی در زمان مناسب وجود دارند (کارول، ۲۰۰۴). جانشین پروری یک برنامه تعمدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان در جهت پست های بلا تصدی آینده است (ناتال، ۲۰۰۷).

استراتژی سازمان

پایه و اساس هر سیستم جانشین پروری را استراتژی سازمان تشکیل می دهد. سیستم های جانشین پروری هم با حوزه مدیریت منابع انسانی و هم به صورت همزمان با جهت گیری های استراتژیک سازمان مرتبط است و این دو حوزه را به هم پیوند می دهد. در چنین نقشی این سیستم ها یک منبع حیاتی هستند که نیازهای آینده سازمان به مدیران و رهبران را برای تحقق اهداف و جهت گیری های استراتژیک سازمان تعیین می کند (احمدی، ۱۳۸۷).

متولیان و حامیان سیستم جانشین پروری

متولیان و حامیان هر سیستم نقش اساسی در موفقیت و مفید بودن آن از یک سو و پذیرش آن از سوی دیگران دارند. حمایت از سیستمهای جانشین پروری باید در بالاترین سطح سازمان و واحدهای سازمانی متمرکز باشد. البته این حمایت یکطرفه نیست بلکه این سیستمها نیز از طریق پرورش مدیران شایسته، به سهم خود از مدیران ارشدسازمان ذیربط حمایت می کنند (افشاری، ۱۳۸۹).

شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها

سومین بعد سیستم های جانشینی انتخاب یا شناسایی افراد مستعد است این سیستمها اساس ارزیابی خود را مستقیماً بر نتایج عملکرد افراد، پتانسیل های آنها و نیز مجموعه ای از قابلیت های ارزشمند مدیریتی و سازمانی قرار می دهند (افشاری، ۱۳۸۹).

تعهد سازمانی

از تعهد سازمانی نیز مانند دیگر مفاهیم حوزه علوم انسانی تعاریف بسیار زیادی ذکر گردیده است، شاید بتوان دلیل این امر را مطرح شدن ((تعهد سازمانی)) در حوزه های مختلف دانست و اینکه صاحب نظران رشته های مختلف به فراخور استفاده ای که از این مفهوم در مباحث خود نموده اند، تعاریفی را برای آن ذکر کرده اند (غلام حسینی و اسماعیلی، ۱۳۹۰).

از نظر اسکول^۶ تعریف هرکس از تعهد سازمانی وابسته به رویکرد او به تعهد سازمانی است (امین بیدختی و همکاران ۱۳۹۲). یکی از معمولی ترین شیوه های برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر می گیرند. بر اساس این روش، فردی که به شدت به سازمان خود متعهد است؛ هویت خود را از سازمان می گیرد، در سازمان مشارکت فعال دارد، با آن در می آمیزد و از عضویت در سازمان خود لذت می برد (رضائیان، ۱۳۸۲). تعهد سازمانی عبارت از حالتی است که فرد، سازمانی را معرف خود بداند و آرزو کند در عضویت سازمان باقی بماند (رابینز، ۲۰۰۵). تعهد سازمانی یک ارتباط روانی بین کارمند و سازمان است که احتمال خروج داوطلبانه وی از سازمان را کاهش می دهد (آلن و می یر؛ ۱۹۹۳).

در ارتباط با تعهد سازمانی مطالعات مختلفی صورت گرفته که یکی از مهمترین این مطالعات به وسیله «می یر و آلن» صورت گرفته و مدلی سه بعدی ارائه شده است. ابعاد این مدل عبارتند از:

- تعهد عاطفی: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت سازمانی است.
- تعهد مستمر: شامل تعهدی است که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سهم می شود.
- تعهد هنجاری: شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. (می یر و آلن، ۱۹۹۱)

نتایج حاصل از تعهد سازمانی

۹- Scholl

یکی از مهمترین علل توجه صاحب نظران مدیریت و علوم رفتاری به تعهد سازمانی، پیامدها یا نتایج آن است. سطوح مختلف تعهد سازمانی می تواند نتایج مطلوب و نامطلوبی را برای فرد، گروه کاری و سازمان در پی داشته باشد. نتایج تحقیقات بسیاری حاکی از آن است که تعهد سازمانی با بسیاری از متغیرهای مدیریتی و علوم رفتاری ارتباط دارد. بطوریکه تحقیقات بسیاری بیانگر تاثیر منفی بر غیبت، ترک خدمت، تأخیر و جابجائی ها دارد و همچنین بعضی از تحقیقات نشان می دهد تعهد سازمانی بر تقید کارکنان به رعایت بقا و توسعه سازمانی و جلب رضایت مشتریان، نظم و عملکرد شغلی تاثیر مثبت دارد (دسلر، ۱۳۷۹). به طور کلی تعهد سازمانی منجر به نتایج مطلوب سازمانی، همچون عملکرد بالاتر، ترک خدمت کمتر و غیبت کمتر خواهد شد که تحقیقات متعددی نیز صحت آن را تأیید نموده است. شواهد موجود نشان می دهد که تعهد سازمانی باعث می شود بهره وری فرد افزایش یابد، فرد نسبت به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، روحیه فرد افزایش یابد، از زندگی راضی باشد و مهارتهای جدید شغلی را به سرعت آموزش ببیند (براتی، ۱۳۸۹).

در بررسی های انجام شده پیشینه تحقیقی که بصورت مستقیم اثر جانشین پروری را بر تعهد سازمانی مورد مطالعه قرار داشته باشد دو مورد یافت شد که در ادامه به ارایه نتایج آنها به همراه برخی از تحقیقاتی که هر یک از متغیرهای پژوهش را با متغیرهای دیگر مورد بررسی قرار داده اند می پردازیم.

در پژوهشی (زرانژاد و زرگانی) جانشین پروری و رابطه آن با تعهد سازمانی را در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی بررسی کردند و مدلی جامع (مشمول بر شش بعد) برای جانشین پروری طراحی کردند و ارتباط این ابعاد با ابعاد سه گانه تعهد سازمانی را در بین کارکنان، توسط فرضیه هایی از نظر همبستگی مورد سنجش قرار دادند. مدل نهایی تحقیق نیز نشان دهنده ابعادی از فرایند جانشین پروری در سازمان می باشد که بر تعهد سازمانی که پیش زمینه حمایت از سرمایه های انسانی، مدیریت و واحدهای پشتیبانی سازمانها در حمایت از تولید پایدار گاز می باشد، تأثیر دارند، را نمایان می سازد. علیرغم اینکه ارتباط دو مقوله مورد بررسی در این تحقیق در تحقیقات پیشین مورد بررسی قرار نگرفته بود اما حدس آگاهانه محققین این تحقیق نشان داد که این دو مقوله بر هم تأثیر گذار هستند و فرضیه اصلی این تحقیق و سه فرضیه فرعی مورد تأیید قرار گرفتند و مدل نهایی هم با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری مورد بررسی و تأیید قرار گرفت (زرانژاد و زرگانی، ۱۳۹۲).

محمودی، پژوهشی با هدف بررسی وضعیت جانشین پروری و نقش آن بر تعهد سازمانی کارکنان در کمیته امداد امام خمینی (ره) در استان چهارمحال و بختیاری انجام داد که نتایج تحلیل توصیفی داده ها بیان می کند که شاخص تعهد سازمانی و ابعاد آن، همچنین شاخص جانشین پروری و ابعاد آن در بین کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان چهارمحال و بختیاری درحد بالای متوسط هستند. نتایج تحلیل استنباطی و آزمون فرضیه های پژوهش نشان داد که بین جانشین پروری با تعهد سازمانی و ابعاد آن (عاطفی، مستمر و هنجاری) رابطه مستقیم وجود دارد. نتایج مدل های آزمون همبستگی پیرسون به خوبی میزان تغییرات تعهد سازمانی و ابعاد آن را توسط متغیر جانشین پروری پیش بینی می کند. بطوریکه بین جانشین پروری و تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری رابطه معناداری وجود دارد و اثر متغیرهای زمینه ای شامل جنسیت، تحصیلات، سن، سابقه فعالیت و وضعیت تأهل بر نگرش به شاخص های جانشین پروری و تعهد سازمانی تأیید نشد. اثر سمت پاسخگویان بر نگرش به تعهد سازمانی عدم تأیید و بر جانشین پروری تأیید گردید به طوری که مدیران مطلوب ترین نگرش به جانشین پروری را داشته اند و سایر سمت ها در نگرش به جانشین پروری در یک گروه قرار داشته و نگرشی یکسان دارند (محمودی، ۱۳۹۲). یاپ و همکارانش در پژوهش دیگری تحت عنوان "رابطه بین انواع آموزش، تعهد سازمانی و رضایت شغلی" به این نتیجه رسیدند که ارائه انواع آموزش به کارکنان باعث میشود که کارکنان نسبت به سازمان متعهدتر و از شغلشان رضایت بیشتری داشته باشند (هیلز، ۲۰۱۳). در یک تحقیق دیگری (پاندی و شرما) اعمال برنامه ریزی جانشین پروری و چالش های آن را مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه در سازمان های صنعتی کشور هند انجام شد. نتایج مطالعه نشان داد که همه شرکت های تحت مطالعه به صورت کم یا زیاد برنامه ریزی هایی برای جانشین پروری داشتند. این برنامه ها شامل

شناسایی افراد شایسته با پتانسیل قوی، ایجاد قلمرو برنامه ریزی، ایجاد مخزن استعداد، خودکارسازی و برقراری ارتباط بوده است. همچنین برخی چالش ها مانند ارتباط این افراد با صنعت در این بین موجود بوده است (پاندی و شرما، ۲۰۱۴).

تحقیقات خارجی

کوچینگ (۲۰۱۷) شایستگی های مدیریتی از دیدگاه مدیران عالی رتبه موسسات آموزشی را در مکزیک مورد مطالعه قرار داد. نتایج مطالعه نشان داد که شایستگی های مدیریتی مورد نیاز برای مدیران عالی رتبه موسسات آموزش عالی شامل شناخت روندها و نیروهای اجتماعی داخل و خارج دانشگاه، نیاز به درک شرایط ملی، ابتکار و پیش قدمی، مهارت و ویژگی های شخصی، شایستگی های اجرایی، شایستگی های مسئولیت اجتماعی و شایستگی های رسمی و سازمانی می باشد.

کالینز و همکاران (۲۰۱۶) برنامه ریزی جانشین پروری را در گروه غذایی ویلیام جکسون مورد مطالعه قرار دادند. این گروه تجاری غذایی در حقیقت یک تجارت خانوادگی در انگلستان می باشد. نتایج مطالعه نشان داد که جانشین پروری و برنامه ریزی های آن به طور کاملاً جدی در این گروه انجام می شود و علاوه بر چالش ها و هزینه های اضافی که این کار برای این گروه دارد، اما یکی از برنامه های منظم برای پست های مهم در این گروه تجاری می باشد.

سیلویا (۲۰۱۵) جانشین پروری و توسعه منابع انسانی را مورد مطالعه قرار داد. در واقع این مطالعه بر روی اهمیت جانشین پروری و مدیریت آن متمرکز شده بود. نتایج مطالعه نشان داد که یک برنامه ریزی خوب برای جانشین پروری که با توسعه رهبری یکپارچه شده باشد می تواند سازمان ها را قادر سازد تا از رکود و زوال در پروسه جانشینی دوری کنند. این کار با شناخت استعداد ها، گزینش آنها و پرورش شایسته ها انجام می شود.

پاندی و شرما (۲۰۱۴) اعمال برنامه ریزی جانشین پروری و چالش های آن را مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه در سازمان های صنعتی کشور هند انجام شد. نتایج مطالعه نشان داد که همه شرکت های تحت مطالعه به صورت کم یا زیاد برنامه ریزی هایی برای جانشین پروری داشتند. این برنامه ها شامل شناسایی افراد شایسته با پتانسیل قوی، ایجاد قلمرو برنامه ریزی، ایجاد مخزن استعداد، خودکارسازی و برقراری ارتباط بوده است. همچنین برخی چالش ها مانند ارتباط این افراد با صنعت در این بین موجود بوده است.

هیلز (۲۰۱۳) تحقیقی با هدف برنامه ریزی جانشین پروری یا مدیریت استعداد انجام داد که به شناخت دقیق برنامه ریزی جانشین پروری و جنبه های مخالف و موافق ورود استعدادهای خارج سازمان یا استفاده از استعدادیابی در سازمان پرداخته است. نتایج مطالعه وی نشان داد که تنظیم برنامه های جانشین پروری با راهبرد تجارت، بررسی توانایی بالقوه مدیران با استفاده از شایستگی، ارتباط و فرهنگ، مشارکت استعداد در برنامه ریزی، ادغام توسعه، تجربه، تدریس و آموزش و تعیین شبکه گسترده برای جایگزینی از جمله مهم ترین برنامه ها برای جانشین پروری بوده است.

سام کن (۲۰۱۲) در مطالعه ای وضعیت موجود و مطلوب میزان آمادگی شرکت پالایش و پخش فرآورده های نفتی برای اجرای برنامه جانشین پروری را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب میزان آمادگی شرکت برای اجرای برنامه جانشین پروری تفاوت معنی دار در همه ابعاد وجود دارد.

دای، یای تانگ و دی میوز (۲۰۱۱) شایستگی رهبری در سطح سازمانی را با روش تست مدل خط لوله بررسی کردند که هدف از این مقاله پژوهشی ارزیابی مدل مسیر ارتقا رهبری برای توسعه مدیران از طریق بررسی تغییرات شایستگی های افراد

در سطوح شغلی از پائین به بالا بوده است. نتیجه تحقیق نشان داد با استفاده از این مدل، سازمان قادر خواهد بود بهترین افراد را تحت مناسبترین آموزشها قرار داده و مسیر ارتقا مناسب با آنها را آماده سازد.

یاد و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین انواع آموزش، تعهد سازمانی و رضایت شغلی" به این نتیجه رسیدند که ارائه انواع آموزش به کارکنان باعث میشود که کارکنان نسبت به سازمان متعهدتر و از شغلشان رضایت بیشتری داشته باشند.

راثول (۲۰۱۰) ((تاثیر برنامه ریزی جانشین پروری)) در این کتاب در ۴ بخش به معرفی تاریخچه، تعاریف و مدل‌های شایستگی و ارزیابی وضعیت فعلی و نیازهای آینده و چگونگی پر کردن شکاف توسعه ای و در نهایت ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری پرداخته است.

تحقیقات داخلی:

سلاجقه و همکاران (۱۳۹۶) مدیریت جانشین پروری را در سازمان های امروزی مورد مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعه بیان می کند که استراتژی های مدیریت جانشین پروری همانگونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف های سازمانی، متمرکز باشد. در واقع اهداف عمده جانشین پروری شامل فراهم کردن فرصت های شغلی برای کارکنان با استعداد در رده های مدیریتی، شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای توسعه و آموزش افراد، آمادگی برای از دست دادن ناگهانی افراد در سطوح کلیدی به هر دلیل و افزایش دادن خزانه استعدادهای کارکنان قابل ارتقا می باشد.

احمدی بالادهی و صالحی (۱۳۹۵) جانشین پروری و ارتباط آن با سبک رهبری فرماندهان و مدیران انتظامی استان مازندران را بررسی کردند. نتایج نشان داد که بین مؤلفه های جانشین پروری (سازمانی، فردی و فرایندی) و سبک رهبری فرماندهان و مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

لطیفی، عبدالحسین زاده و آذرفر (۱۳۹۵) طراحی الگوی جانشین پروری در سازمانهای دولتی از طریق کاربست مدل سازی ساختاری - تفسیری را در یکی از سازمانهای دولتی مورد مطالعه قرار دادند. از مدیران و خبرگان آن سازمان در مورد برنامه جانشین پروری مصاحبه به عمل آمد. در ادامه با بهره گیری از روش کیفی تحلیل مضمون، مصاحبه های مذکور تحلیل شد و شبکه مضامین جانشین پروری با ۳۲ مضمون پایه، ۱۰ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر استخراج شد و با بهره گیری از مدل سازی ساختاری - تفسیری، روابط بین متغیرها کشف شد. نتایج پژوهش نشان داد متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین پروری، فرهنگ جانشین پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش مهم و کلیدی در تحقق جانشین پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی های سیستم جانشین پروری هستند.

الماسی، لبادی و علیپور (۱۳۹۴) سقف شیشه ای در جانشین پروری زنان در مناصب مدیریتی در سازمان آموزش و پرورش استان البرز را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج نشان داد عوامل سیاسی، فرهنگی، سازمانی به ترتیب اهمیت و تأثیر بیشتری بر ایجاد سقف شیشه ای دارند و عامل خانوادگی کمترین تأثیر را دارد.

ذاکری، فقهی و دانشفرد (۱۳۹۴) تبیین الگوی جانشین پروری مدیران با بهره‌گیری از داستان خلیفه الهی آدم (ع) بر اساس اندیشه تفسیری آیت الله جواد آملی را مورد بررسی قرار دادند که در پی آن با بررسی آراء و تفاسیر اندیشمندان و متکلمان مسلمان و بویژه آراء و تفاسیر علامه جواد آملی درباره موضوع خلافت الهی در قرآن کریم با استراتژی کیفی و به روش تحلیل محتوا به تبیین الگویی برای جانشین پروری (خلیفه پروری) الهی در زمین پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد از دیدگاه متون تفسیری شایسته شناسی، تعریف شایستگی ها، شایسته پروری، آماده سازی فردی و اجتماعی و ارزیابی مبتنی بر اهداف و کارکردها، مهمترین ابعاد و عناصر شاکله فرایند جانشین پروری الهی است که با بهره گیری از روشها و عوامل مؤثر در هر یک از این مراحل می توان الگوی جانشین پروری مدیران را غنی سازی و تقویت کرد.

قلی پور و هاشمی (۱۳۹۴) تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین پروری: با تمرکز بر طرح و توسعه فردی را مورد مطالعه قرار دادند. برای تبیین این موضوع، از مدل ستاره ای هفت نقطه ای جانشین پروری راثول استفاده شده است. در مرحله ششم این مدل، پس از مشخص شدن وجود شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، ابزار مناسبی که می تواند این شکاف را پر کند، طرح و توسعه ی فردی و روش یا شیوه ی مناسب برای اجرای طرح توسعه فردی، منتورینگ است. روش پژوهش، توصیفی همبستگی و ابزار گردآوری داده ها پرسش نامه بوده است آزمون فرضیه های پژوهش براساس روش مدل سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج، حاکی از آن است که کارکردهای توسعه ی کارراهه ی شغلی و مدل سازی نقش می توانند در اجرای طرح توسعه فردی مثر ثمر باشند، ولی کارکردهای روانی اجتماعی نمی توانند تأثیری بر طرح توسعه فردی داشته باشند.

تابلی، نوبری آیدیشه، نیک پور و چمنی فرد (۱۳۹۳) میزان اجرای نظام جانشین پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان را مورد بررسی قرار دادند. یافته های پژوهش نشان می دهد که بین اجرای نظام جانشین پروری و زیر متغیر های آن یعنی جذب و بکارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی افراد مستعد و رضایت شغلی رابطه معنادار گزارش شده است.

قریب پور، عارف و لطیفی (۱۳۹۳) رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین پروری و کسب و کارهای خانوادگی را مورد مطالعه قرار دادند. پژوهش حاضر ضمن استخراج فرایند جانشین پروری در این کسب و کارها، دو متغیر مستقل کسب رهبری مدیران و بلوغ سازمانی کارکنان را به عنوان عوامل تأثیر گذار در نظر گرفته و چنین فرض کرده است که این دو، رابطه مثبت و معناداری با فرآیند جانشین پروری در کسب و کارهای خانوادگی دارند. در نهایت پیشنهاد شد مدیران ارشد کسب و کارهای خانوادگی شخصا به فرآیند جانشین پروری بپردازند و نیز سبک رهبری خود را مطابق با بلوغ کارکنان انتخاب کنند.

زین الدینی بید مشکی، عدلی و وزیری (۱۳۹۳) به مطالعه مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی در دانشگاههای دولتی شهر تهران پرداخته اند. یافته ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاههای دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشین نظام مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهمترین مؤلفه شناخت شد. بنابراین یافته های پژوهش نشان دهنده ضرورت وجود برنامه ای برای جانشین پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیتهای شغل فعلی و آینده آنها در مؤسسات آموزشی است.

علامه، سلطانی و نریمانی (۱۳۹۳) آرایه ی راهبردهایی برای پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در صنعت نفت را بر اساس مدل کیم مورد مطالعه قرار دادند. نتایج تحقیق نشان می دهد که وضع موجود مدیریت جانشین پروری در صنعت نفت رضایت

بخش نبوده و نیازمند توجه بیشتری می باشد و در وضع مطلوب نیز مؤلفه ها دارای اهمیت بوده و ضرورت وجود آنها احساس شده است. همچنین، با استفاده از مدل آبرناتی و کلارک، وضعیت های متفاوتی را که ممکن است سازمانهای مختلف از جمله جامعه مورد نظر، در پیاده سازی این نظام با آن روبه رو شوند، در قالب ۴ موقعیت ((پدیدار شده ها، اولویت ها، ظرفیت ها و درک شده ها)) بررسی کرده و برای هر موقعیت، راهبردهایی پیشنهاد داده شده است.

حنیفر و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان ((بررسی امکان پیاده سازی برنامه ریزی جانشین پروری در جامعه المصطفی العالمیه)) انجام دادند در این تحقیق میزان آمادگی جامعه المصطفی العالمیه برای پیاده سازی برنامه ریزی جانشین پروری بررسی شده است. با بکارگیری آزمون فریدمن، ابعاد رتبه بندی شده و بالاترین رتبه بندی شده و بالاترین رتبه به آینده نگری و پایین ترین رتبه به فضای مشارکتی اختصاص یافت.

امین بیدختی، نعمتی و کریمی (۱۳۹۲) در پژوهش نقش تعدیل کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین پروری (مطالعه موردی: دانشگاههای منتخب تهران) مورد بررسی قرار دادند. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان شاغل در دانشگاههای دولتی شهر تهران در سال ۱۳۹۰-۱۳۹۱ است. بهترین پیش بینی کننده مدیریت جانشین پروری مدیران و کارکنان شاغل در دانشگاههای شهر تهران مشتمل بر متغیرهای تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی بوده که بهترین پیش بینی کننده از بین مؤلفه های یادگیری سازمانی شامل متغیرهای فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی و متغیر تفکر سیستمی، و بهترین پیش بینی کنند از بین مؤلفه های تعهد سازمانی شامل متغیرهای رهبری مشارکت، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان بوده است.

زراءنژاد و زرگانی (۱۳۹۲) جانشین پروری و رابطه آن با تعهد سازمانی را در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی بررسی کردند و مدلی جامع (مشتمل بر شش بعد) برای جانشین پروری طراحی کردند و ارتباط این ابعاد با ابعاد سه گانه تعهد سازمانی را در بین کارکنان، توسط فرضیه هایی از نظر همبستگی مورد سنجش قرار دادند. مدل نهایی تحقیق نیز نشان دهنده ابعادی از فرایند جانشین پروری در سازمان می باشد که بر تعهد سازمانی که پیش زمینه حمایت از سرمایه های انسانی، مدیریت و واحدهای پشتیبانی سازمانها در حمایت از تولید پایدار گاز می باشد، تأثیر دارند، را نمایان می سازد. علیرغم اینکه ارتباط دو مقوله مورد بررسی در این تحقیق در تحقیقات پیشین مورد بررسی قرار نگرفته بود اما حدس آگاهانه محققین این تحقیق نشان داد که این دو مقوله بر هم تأثیر گذار هستند و فرضیه اصلی این تحقیق و سه فرضیه فرعی مورد تأیید قرار گرفتند و مدل نهایی هم با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

محمودی (۱۳۹۲) پژوهشی با هدف بررسی وضعیت جانشین پروری و نقش آن بر تعهد سازمانی کارکنان در کمیته امداد امام خمینی (ره) در استان چهار محال و بختیاری انجام داد که نتایج تحلیل توصیفی داده ها بیان می کند که شاخص تعهد سازمانی و ابعاد آن، همچنین شاخص جانشین پروری و ابعاد آن در بین کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان چهارمحال و بختیاری درحد بالای متوسط هستند. نتایج تحلیل استنباطی و آزمون فرضیه های پژوهش نشان داد که بین جانشین پروری با تعهد سازمانی و ابعاد آن (عاطفی، مستمر و هنجاری) رابطه مستقیم وجود دارد. نتایج مدل های آزمون همبستگی پیرسون به خوبی میزان تغییرات تعهد سازمانی و ابعاد آن را توسط متغیر جانشین پروری پیش بینی می کند. بطوریکه بین جانشین پروری و تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری رابطه معناداری وجود دارد و اثر متغیرهای زمینه ای شامل جنسیت، تحصیلات، سن، سابقه فعالیت و وضعیت تأهل بر نگرش به شاخص های جانشین پروری و تعهد سازمانی تأیید نشد. اثر سمت پاسخگویان بر نگرش به تعهد سازمانی عدم تأیید و بر جانشین پروری تأیید گردید به طوری که مدیران مطلوب ترین نگرش به جانشین پروری را داشته اند و سایر سمت ها در نگرش به جانشین پروری در یک گروه قرار داشته و نگرشی یکسان دارند.

بردبار، کریمی، زارع و کنجکاو منفرد (۱۳۹۱) شناسائی مؤلفه ها و الگوهای شایسته گزینی برای بهینه سازی مدل جانشین پروری کارکنان را در یکی از شرکت های فولاد آلیاژی مطالعه نمودند. در این پژوهش، پس از مطالعه ی مبانی نظری و پیشینه تحقیق، الگوی شایستگی شناسایی شد و رتبه بندی الگوها با استفاده از آزمون فریدمن صورت گرفت. این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی و تحلیلی پیمایشی بوده و اطلاعات مورد نیاز، از طریق مطالعه ی ادبیات موجود، پرسش نامه، مصاحبه های ساختار یافته و نشست های متعدد با خبرگان جمع آوری شده است. نتایج و یافته های این آزمون نشان داد که تحصیلات، تعهد سازمانی و نگرش مثبت، به ترتیب در رتبه های برتر قرار گرفتند.

ردیف	نویسندگان	سال انتشار	عنوان مقاله	خلاصه نتایج
۱	Collins et al.	۲۰۱۶	Planning for success in William Jackson's Food Group	برنامه ریزی جانشین پروری را در گروه غذایی ویلیام جکسون مورد مطالعه قرار دادند. این گروه تجاری غذایی در حقیقت یک تجارت خانوادگی در انگلستان می باشد. نتایج مطالعه نشان داد که جانشین پروری و برنامه ریزی های آن به طور کاملاً جدی در این گروه انجام می شود و علاوه بر چالش ها و هزینه های اضافی که این کار برای این گروه دارد، اما یکی از برنامه های منظم برای پست های مهم در این گروه تجاری می باشد.
۲	قریب پور، عارف و لطیفی	۱۳۹۳	رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین پروری و کسب و کارهای خانوادگی	پژوهش حاضر ضمن استخراج فرایند جانشین پروری در این کسب و کارها، دو متغیر مستقل کسب رهبری مدیران و بلوغ سازمانی کارکنان را به عنوان عوامل تأثیر گذار در نظر گرفته و چنین فرض کرده است که این دو، رابطه مثبت و معناداری با فرآیند جانشین پروری در کسب و کارهای خانوادگی دارند. در نهایت پیشنهاد شد مدیران ارشد کسب و کارهای خانوادگی شخصا به فرآیند جانشین پروری بپردازند و نیز سبک رهبری خود را مطابق با بلوغ کارکنان انتخاب کنند.
	Couching	۲۰۱۷	Management competencies from the point	شایستگی های مدیریتی از دیدگاه

مدیران عالی رتبه موسسات آموزشی را در مکزیك مورد مطالعه قرار داد. نتایج مطالعه نشان داد که شایستگی های مدیریتی مورد نیاز برای مدیران عالی رتبه موسسات آموزش عالی شامل شناخت روندها و نیروهای اجتماعی داخل و خارج دانشگاه، نیاز به درک شرایط ملی، ابتکار و پیش قدمی، مهارت و ویژگی های شخصی، شایستگی های اجرایی، شایستگی های مسئولیت اجتماعی و شایستگی های رسمی و سازمانی می باشد.	of view of top managers of educational institutions			
جانشین پروری و توسعه منابع انسانی را مورد مطالعه قرار داد. در واقع این مطالعه بر روی اهمیت جانشین پروری و مدیریت آن متمرکز شده بود. نتایج مطالعه نشان داد که یک برنامه ریزی خوب برای جانشین پروری که با توسعه رهبری یکپارچه شده باشد می تواند سازمان ها را قادر سازد تا از رکود و زوال در پروسه جانشینی دوری کنند. این کار با شناخت استعداد ها، گزینش آنها و پرورش شایسته ها انجام می شود.	Successor and Human Resource Development	۲۰۱۵	Silvia	
اعمال برنامه ریزی جانشین پروری و چالش های آن را مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه در سازمان های صنعتی کشور هند انجام شد. نتایج مطالعه نشان داد که همه شرکت های تحت مطالعه به صورت کم یا زیاد برنامه ریزی هایی برای جانشین پروری داشتند. این برنامه ها شامل شناسایی افراد شایسته با پتانسیل قوی، ایجاد قلمرو برنامه ریزی، ایجاد مخزن استعداد، خودکارسازی و برقراری ارتباط بوده است. همچنین برخی چالش ها مانند ارتباط این افراد با صنعت در این بین موجود بوده است.	Applying successor planning and challenges	۲۰۱۴	Pandi and Sharma	

تحقیقی با هدف برنامه ریزی جانشین پروری یا مدیریت استعداد انجام داد که به شناخت دقیق برنامه ریزی جانشین پروری و جنبه های مخالف و موافق ورود استعدادها از خارج سازمان یا استفاده از استعدادیابی در سازمان پرداخته است. نتایج مطالعه وی نشان داد که تنظیم برنامه های جانشین پروری با راهبرد تجارت، بررسی توانایی بالقوه مدیران با استفاده از شایستگی، ارتباط و فرهنگ، مشارکت استعداد در برنامه ریزی، ادغام توسعه، تجربه، تدریس و آموزش و تعیین شبکه گسترده برای جایگزینی از جمله مهم ترین برنامه ها برای جانشین پروری بوده است.	Planning for success or talent management	۲۰۱۳	Hill s	
در مطالعه ای وضعیت موجود و مطلوب میزان آمادگی شرکت پالایش و پخش فرآورده های نفتی برای اجرای برنامه جانشین پروری را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب میزان آمادگی شرکت برای اجرای برنامه جانشین پروری تفاوت معنی دار در همه ابعاد وجود دارد.	Present situation and desirability of preparation for refining and distributing oil products	۲۰۱۲	Saam Kan	
هدف از این مقاله پژوهشی ارزیابی مدل مسیر ارتقا رهبری برای توسعه مدیران از طریق بررسی تغییرات شایستگی های افراد در سطوح شغلی از پائین به بالا بوده است. نتیجه تحقیق نشان داد با استفاده از این مدل، سازمان قادر خواهد بود بهترین افراد را تحت مناسبترین آموزشها قرار داده و مسیر ارتقا مناسب با آنها را آماده سازد.	Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model	۲۰۱۱	Guangron g Dai, King Yü Tang, Kenneth P. De Meuse	
در این کتاب در ۴ بخش به معرفی تاریخچه، تعاریف و مدل های شایستگی و ارزیابی وضعیت فعلی و نیازهای آینده و چگونگی پر کردن شکاف توسعه ای و در نهایت ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری پرداخته است.	Effective Succession Planning	۲۰۱۰	William J.Rothwel l	
نتایج مطالعه بیان می کند که استراتژی های مدیریت جانشین پروری	مدیریت جانشین پروری را در سازمان های امروزی	۱۳۹۶	سلاجقه و همکاران	

همانگونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف های سازمانی، متمرکز باشد. در واقع اهداف عمده جانشین پروری شامل فراهم کردن فرصت های شغلی برای کارکنان با استعداد در رده های مدیریتی، شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای توسعه و آموزش افراد، آمادگی برای از دست دادن ناگهانی افراد در سطوح کلیدی به هر دلیل و افزایش دادن خزانه استعدادها از کارکنان قابل ارتقا می باشد.				
در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین انواع آموزش، تعهد سازمانی و رضایت شغلی" به این نتیجه رسیدند که ارائه انواع آموزش به کارکنان باعث میشود که کارکنان نسبت به سازمان متعهدتر و از شغلشان رضایت بیشتری داشته باشند	"The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction"	۲۰۱۰	Yap et al.	
نتایج نشان داد که بین مؤلفه های جانشین پروری (سازمانی، فردی و فرایندی) و سبک رهبری فرماندهان و مدیران رابطه معناداری وجود دارد.	جانشین پروری و ارتباط آن با سبک رهبری فرماندهان و مدیران انتظامی استان	۱۳۹۵	احمدی بالادهی و صالحی	
نتایج پژوهش نشان داد متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین پروری، فرهنگ جانشین پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش مهم و کلیدی در تحقق جانشین پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی های سیستم جانشین پروری هستند.	طراحی الگوی جانشین پروری در سازمانهای دولتی از طریق کاربرد مدل سازی ساختاری - تفسیری	۱۳۹۵	لطیفی، عبدالحسین زاده و آذرفر	
نتایج نشان داد عوامل سیاسی، فرهنگی، سازمانی به ترتیب اهمیت و تأثیر بیشتری بر ایجاد سقف شیشه ای دارند و عامل خانوادگی کمترین تأثیر را دارد.	سقف شیشه ای در جانشین پروری زنان در مناصب مدیریتی در سازمان آموزش و پرورش استان البرز	۱۳۹۴	الماسی، لبادی و علیپور	
نتایج این پژوهش نشان داد از دیدگاه متون تفسیری شایسته شناسی، تعریف شایستگی ها، شایسته پروری، آماده سازی	تبیین الگوی جانشین پروری مدیران با بهره گیری از داستان خلیفه الهی آدم(ع)	۱۳۹۴	ذاکری، فقیهی و دانشفرد	

			فردی و اجتماعی و ارزیابی مبتنی بر اهداف و کارکردها، مهمترین ابعاد و عناصر شاکله فرایند جانشین پروری الهی است که با بهره گیری از روشها و عوامل مؤثر در هر یک از این مراحل می توان الگوی جانشین پروری مدیران را غنی سازی و تقویت کرد.
	قلی پور و هاشمی	۱۳۹۴	نتایج، حاکی از آن است که کارکردهای توسعه ی کارراهه ی شغلی و مدل سازی نقش می توانند در اجرای طرح توسعه فردی متمر ثر باشند، ولی کارکردهای روانی اجتماعی نمی توانند تأثیری بر طرح توسعه فردی داشته باشند.
	تابلی، نوبری آیدیشه، نیک پور و چمنی فرد	۱۳۹۳	یافته های پژوهش نشان می دهد که بین اجرای نظام جانشین پروری و زیر متغیر های آن یعنی جذب و بکارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی افراد مستعد و رضایت شغلی رابطه معنادار گزارش شده است.
۶	حنیفر و همکاران	۱۳۹۳	پژوهشی با عنوان ((بررسی امکان پیاده سازی برنامه ریزی جانشین پروریدر جامعه المصطفی العالمیه)) انجام دادند در این تحقیق میزان آمادگی جامعه المصطفی العالمیه برای پیاده سازی برنامه ریزی جانشین پروری بررسی شده است. با بکارگیری آزمون فریدمن، ابعاد رتبه بندی شده و بالاترین رتبه بندی شده و بالاترین رتبه به آینده نگری و پایین ترین رتبه به فضای مشارکتی اختصاص یافت.
۷	زین الدینی بید مشکی، عدلی و وزیری	۱۳۹۳	یافته ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاههای دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشین نظام مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهمترین مؤلفه شناخت شد. بنابراین یافته های پژوهش نشان دهنده ضرورت وجود برنامه ای برای جانشین پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت

			تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیتهای شغل فعلی و آینده آنها در مؤسسات آموزشی است.
۸	علامه، سلطانی و نریمانی	۱۳۹۳	ارایه ی راهبردهایی برای پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در صنعت نفت را بر اساس مدل کیم
۹	امین بیدختی، نعمتی و کریمی	۱۳۹۲	نقش تعدیل کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین پروری (مطالعه موردی: دانشگاههای منتخب تهران)
۰	زرانژاد و زرگانی	۱۳۹۲	جانشین پروری و رابطه آن با تعهد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی)
			بهبود مدیریت جانشین پروری مدیران و کارکنان شاغل در دانشگاههای شهر تهران مشتمل بر متغیرهای تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی بوده که بهترین پیش بینی کننده از بین مؤلفه های یادگیری سازمانی شامل متغیرهای فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی و متغیر تفکر سیستمی، و بهترین پیش بینی کنند از بین مؤلفه های تعهد سازمانی شامل متغیرهای رهبری مشارکت، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان بوده است.
			علیرغم اینکه ارتباط دو مقوله مورد بررسی در این تحقیق در تحقیقات پیشین مورد بررسی قرار نگرفته بود اما حدس آگاهانه محققین این تحقیق نشان داد که این دو مقوله بر هم تأثیر گذار هستند و فرضیه اصلی این تحقیق و سه فرضیه فرعی مورد تأیید قرار گرفتند و مدل نهایی هم با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

۱	محمودی	۱۳۹۲	بررسی وضعیت جانشین پروری و نقش آن بر تعهد سازمانی کارکنان در کمیته امداد امام خمینی(ره) در استان چهار محال و بختیاری(پایان نامه کارشناسی ارشد)	پژوهشی با هدف بررسی وضعیت جانشین پروری و نقش آن بر تعهد سازمانی کارکنان در کمیته امداد امام خمینی(ره) در استان چهار محال و بختیاری انجام داد که نتایج تحلیل توصیفی داده ها بیان می کند که شاخص تعهد سازمانی و ابعاد آن، همچنین شاخص جانشین پروری و ابعاد آن در بین کارکنان کمیته امداد امام خمینی(ره) استان چهارمحال و بختیاری درحد بالای متوسط هستند. نتایج تحلیل استنباطی و آزمون فرضیه های پژوهش نشان داد که بین جانشین پروری با تعهد سازمانی و ابعاد آن (عاطفی، مستمر و هنجاری) رابطه مستقیم وجود دارد نتایج مدل های آزمون همبستگی پیرسون به خوبی میزان تغییرات تعهد سازمانی و ابعاد آن را توسط متغیر جانشین پروری پیش بینی می کند. بطوریکه بین جانشین پروری و تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری رابطه معناداری وجود دارد و اثر متغیرهای زمینه ای شامل جنسیت، تحصیلات، سن، سابقه فعالیت و وضعیت تأهل بر نگرش به شاخص های جانشین پروری و تعهد سازمانی تأیید نشده. اثر سمت پاسخگویان بر نگرش به تعهد سازمانی عدم تأیید و بر جانشین پروری تأیید گردید به طوری که مدیران مطلوب ترین نگرش به جانشین پروری را داشته اند و سایر سمت ها در نگرش به جانشین پروری در یک گروه قرار داشته و نگرشی یکسان دارند.
۲	بردبار، کریمی، زارع و کنجکاو منفرد	۱۳۹۱	شناسائی مؤلفه ها و الگوهای شایسته گزینی برای بهینه سازی مدل جانشین پروری کارکنان در یکی از شرکت های فولاد آلیاژی	نتایج و یافته های این آزمون نشان داد که تحصیلات، تعهد سازمانی و نگرش مثبت، به ترتیب در رتبه های برتر قرار گرفتند.

تعریف متغیرها:

متغیر مستقل: جانشین پروری

جانشین پروری: جانشین پروری به فرآیند شناسایی، استخدام، آموزش و نگهداری مجموعه ای از استعداد های انسانی جهت تصدی مشاغل و پست های کلیدی آن در آینده اطلاق می شود که از طریق برنامه ریزی های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می شوند به این فرآیند، مدیریت استعداد هم می گویند (آرمسترانگ، ۱۳۸۹).

عوامل تشکیل دهنده متغیر مستقل:

عوامل سازمانی: نیاز سازمانها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر و شایسته تر از مدیران امروزی در سالهای آینده حکایت می کند.

عوامل فرایندی: عامل فرایندی جانشین پروری به فرایندی اطلاق کرد که در آن نسبت به چگونگی پر کردن خلاء های مدیریتی تصمیم گیری می شود.

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 پیش بینی شده و مورد انتظار از او مقایسه می کند و شاخصهای کلی که به ارزیابی تعداد مناصب و شغل های مدیریتی می پردازد (متقی و بهشتی فر، ۱۳۸۸).

متغیر وابسته: تعهد سازمانی

تعهد سازمانی: تعهد، فرد را با سازمان پیوند می دهد؛ بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد. می ی و آلن بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می شوند. تعهد عاطفی که به وابستگی احساسی فرد به سازمان اشاره دارد. تعهد مستمر که مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه های ترک سازمان یا پاداش های ناشی از ماندن در سازمان می شود و سرانجام تعهد هنجاری که نوعی احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان را به عنوان یک عضو منعکس می کند (مسعودی اصل و همکاران ۱۳۹۱).

عوامل تشکیل دهنده متغیر وابسته:

تعهد عاطفی: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت سازمانی است.
تعهد مستمر: شامل تعهدی است که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سهیم می شود.
تعهد هنجاری: شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. (می ی و آلن، ۱۹۹۱)

سوالات تحقیق

سوال اصلی:

۱- جانشین پروری چه تأثیری بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل دارد؟

سوالات فرعی:

۱- جانشین پروری سازمانی چه تأثیری بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل دارد؟

۲- جانشین پروری فردی چه تأثیری بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل دارد؟

۳- جانشین پروری فرایندی چه تأثیری بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل دارد؟

فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی:

۱- جانشین پروری بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

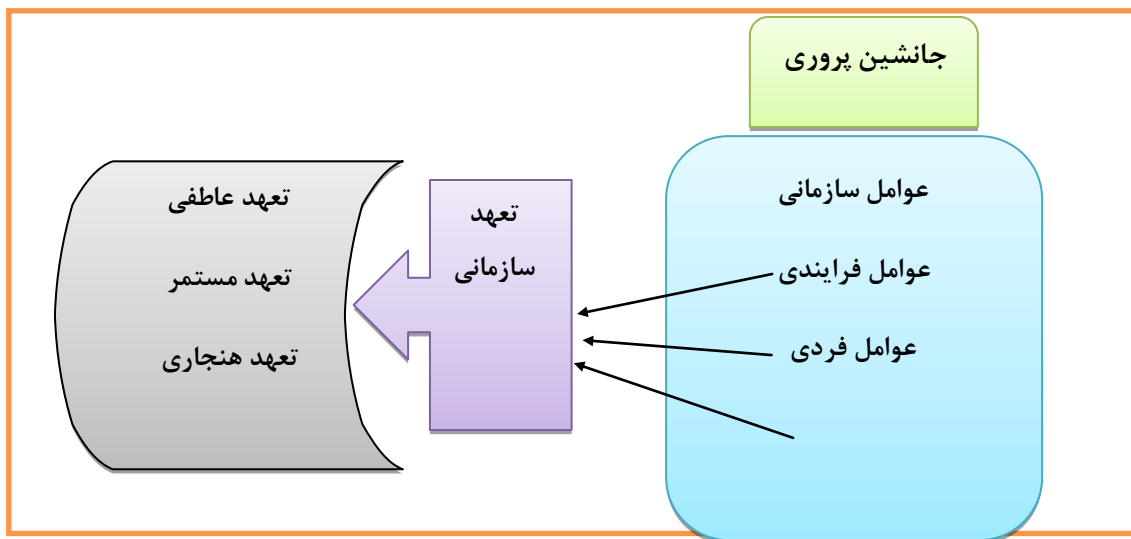
فرض های فرعی:

۱- جانشین پروری سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

۲- جانشین پروری فردی بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

۳- جانشین پروری فرآیندی بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

مدل مفهومی:



شکل ۱- مدل مفهومی

روش پژوهش:

روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جمع آوری اطلاعات از طریق روش کتابخانه ای و استفاده از دو پرسشنامه بوده است. پرسش نامه استاندارد جانشین پروری کیم (۲۰۰۶) با ۴۳ سوال که این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت می باشد که از ۱ تا ۵ نمره گذاری شده است. پس از اعمال نظر، پرسشنامه نهایی متناسب با جامعه مورد مطالعه (بصورت بومی شده) به ۳۰ سوال تعدیل و انتخاب گردید. روایی پرسشنامه با نظر کارشناسان و اساتید مربوطه تایید و پایایی پرسشنامه با بهره گیری از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل فرایندی؛ ۰,۸۳۴ - ۰,۷۱۵ - ۰,۷۶۱ محاسبه گردید.

برای سنجش تعهد سازمانی کارکنان از پرسشنامه استاندارد «مایر و آلن» که مشتمل بر ۲۴ سوال ۵ گزینه ای است، استفاده شد. این پرسشنامه در طیف ۵ درجه ای لیکرت بوده و در سوالات مثبت برای گزینه ی کاملاً موافقم بالاترین نمره (۵) و برای گزینه ی کاملاً مخالفم پایین ترین نمره (۱) در نظر گرفته شد. و برای سوالات معکوس نمره گذاری برعکس صورت گرفت. سوالات معکوس عبارتند از: سوالات ۴ و ۵ و ۶ و ۸ و ۹ و ۱۲ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۴.

ابعاد پرسشنامه تعهد سازمانی

متغیر مورد مطالعه	تعداد سئوالات	شماره سئوالات
تعهد عاطفی	۸	۱-۸
تعهد مستمر	۸	۹-۱۶
تعهد تکلیفی	۸	۱۷-۲۴

روایی: این پرسشنامه استاندارد بوده و روایی آن بارها توسط اساتید فن جهت اجرا تأیید شده است.

پایایی: پایایی پرسشنامه تعهد سازمانی «مایر و آلن» (۱۹۹۰) به علت استاندارد بودن مورد تأیید است. در این تحقیق نیز، پایایی پرسشنامه با روش الفای کرونباخ محاسبه و مقدار آن ۰/۸۰۹ بدست آمد.

جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و کارکنان شاغل در ستاد شرکت آب منطقه ای اردبیل است که ۱۷۱ نفر می باشد. تعداد ۱۱۰ نفر مطابق با جدول مورگان بعنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید و در بازه زمانی تیر و مرداد ماه ۱۳۹۶ انجام گرفت. برای بررسی رابطه بین متغیرها و آزمون فرضیه ها از نرم افزار "SPSS" و PLS استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده ها:

تکنیک حداقل مربعات جزئی و برازش مدل

هریک از فرضیه های تحقیق به تفکیک با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند. همچنین در نهایت مدل کلی تحقیق نیز با استفاده از همین تکنیک به بته آزمون قرار داده شده است. در تکنیک حداقل مربعات جزئی چند نکته از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است:

۱- قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است.

۲- زمانیکه همبستگی متغیرها شناسائی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. برای بررسی معناداری همبستگی های مشاهده شده از روش های خودگردان سازی (بوت استراپ)^۷ و یا برش متقاطع جک نایف^۸ استفاده می شود. در این مطالعه از روش خودگردان سازی استفاده شده است که آماره t را به دست می دهد. در سطح خطای ۵٪ اگر مقدار آماره بوت استراپینگ t-value بزرگتر از ۱/۹۶ باشد همبستگی های مشاهده شده معنادار است.

^۷ Bootstrap

^۸ Jackknife

به طور کلی روابط بین متغیرها در تکنیک حداقل مربعات جزئی دو دسته است:

۱- مدل بیرونی^۹: مدل بیرونی هم ارز مدل اندازه‌گیری (تحلیل عامل تاییدی) در معادلات ساختاری است و روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار را نشان می‌دهد.

۲- مدل درونی^{۱۰}: مدل درونی هم ارز مدل ساختاری (تحلیل مسیر) در معادلات ساختاری است و روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر را بررسی می‌کند. (امانی، ۱۳۹۱)

مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری)

همانطور که بیان شد مدل بیرونی هم ارز تحلیل عامل تاییدی است. یعنی جهت بررسی مدل، نخست برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آنها از مدل بیرونی استفاده شده است. مدل بیرونی ارتباط گویه‌ها یا همان سوالات پرسشنامه را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. در واقع تا ثابت نشود سوالات پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان روابط را مورد آزمون قرار داد. برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به درستی اندازه‌گیری شده‌اند از مدل بیرونی استفاده شده است. نتایج مدل اندازه‌گیری در جدول ۴-۱ ارائه شده است.

جدول ۴-۱- مدل بیرونی حداقل مربعات جزئی (مدل اندازه‌گیری)

عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل فرآیندی	تعهد سازمانی
Q۰۱	۰,۶۲۵		
Q۰۲	۰,۵۴۰		
Q۰۳	۰,۵۲۲		
Q۰۴	۰,۵۳۸		
Q۰۵	۰,۶۹۳		
Q۰۶	۰,۷۸۰		
Q۰۷	۰,۶۷۵		
Q۰۸	۰,۵۹۱		
Q۰۹	۰,۶۱۴		
Q۱۰	۰,۵۱۴		
Q۱۱	۰,۶۱۳		

^۹ Outer Model

^{۱۰} Inner Model

فصلنامه پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع

سال دوم، شماره ۲، بهار ۱۳۹۹

			۰,۵۵۰	Q۱۲
			۰,۵۹۱	Q۱۳
			۰,۴۹۵	Q۱۴
			۰,۴۲۲	Q۱۵
		۰,۶۶۳		Q۱۶
		۰,۶۲۹		Q۱۷
		۰,۷۰۳		Q۱۸
		۰,۶۵۹		Q۱۹
		۰,۶۱۳		Q۲۰
		۰,۵۱۴		Q۲۱
		۰,۷۷۰		Q۲۲
	۰,۷۱۵			Q۲۳
	۰,۴۷۱			Q۲۴
	۰,۵۸۱			Q۲۵
	۰,۵۸۹			Q۲۶
	۰,۶۱۶			Q۲۷
	۰,۶۸۸			Q۲۸
	۰,۵۸۳			Q۲۹
	۰,۵۸۷			Q۳۰
۰,۴۰۹				Q۳۱
۰,۶۱۳				Q۳۲
۰,۵۴۷				Q۳۳
۰,۴۲۳				Q۳۴
۰,۴۷۴				Q۳۵
۰,۶۷۵				Q۳۶
۰,۶۵۱				Q۳۷
۰,۷۴۲				Q۳۸

۰,۵۹				Q۳۹
۰,۴۵۴				Q۴۰
۰,۶۴۱				Q۴۱
۰,۶۵۰				Q۴۲
۰,۷۵۸				Q۴۳
۰,۵۸۴				Q۴۴
۰,۸۰۹				Q۴۵
۰,۷۷۷				Q۴۶
۰,۷۲۷				Q۴۷
۰,۸۰۶				Q۴۸
۰,۶۳۴				Q۴۹
۰,۴۹۷				Q۵۰
۰,۵۵۰				Q۵۱
۰,۶۴۶				Q۵۲
۰,۴۹۴				Q۵۳
۰,۴۸۶				Q۵۴

براساس نتایج مدل اندازه‌گیری مندرج در جدول ۴-۴-۱ بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی مناسبی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود وجود دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به درستی مورد سنجش قرار گرفته است و با عنایت به یافته‌های حاصل از این مقیاس می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت.

روایی همگرا

همچنین روایی همگرا^{۱۱} نیز محاسبه شده است. هرگاه یک یا چند خصیصه از طریق دو یا چند روش اندازه‌گیری شوند همبستگی بین این اندازه‌گیری‌ها دو شاخص مهم اعتبار را فراهم می‌سازد. اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه‌ی واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا می‌باشد. وجود این همبستگی برای

^{۱۱} Convergent Validity

اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سجد، ضروری است. برای روایی همگرا میانگین واریانس استخراج^{۱۲} (AVE) و روایی مرکب^{۱۳} (CR) محاسبه می‌شود. باید روابط زیر برقرار باشد:

$$CR > 0,7$$

$$CR > AVE$$

$$AVE > 0,5$$

جدول ۴-۲ - روایی همگرا و پایایی متغیرهای تحقیق

CR	AVE	آلفای کرونباخ	
۰,۸۶۱	۰,۶۴۱	۰,۸۳۴	عوامل سازمانی
۰,۸۹۹	۰,۷۵۷	۰,۷۱۵	عوامل فردی
۰,۸۰۵	۰,۶۹۱	۰,۷۶۱	عوامل فرآیندی
۰,۹۲۱	۰,۶۸۱	۰,۸۰۹	تعهد سازمانی

آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۶ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تایید است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) همواره بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا نیز تایید می‌شود. مقدار روایی مرکب (CR) نیز بزرگتر از AVE است.

روش فورنل و لاکر

معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌گردد، میزان رابطه ی سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است؛ به‌گونه‌ای که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در دل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی آن سازه و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد (فورنل و لاکر، ۱۹۸۱). بررسی این امر به‌وسیله یک ماتریس صورت می‌پذیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است این مدل در صورتی روایی واگرای قابل قبولی دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر باشند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

^{۱۲} Average Variance Extracted (AVE)

^{۱۳} Composite Reliability (CR)

مشخصه اصلی این ماتریس آن است که قطر اصلی یک است (حنفی‌زاده و زارع، ۱۳۹۱). سپس مقادیر موجود روی قطر اصلی ماتریس را با ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده در AVE جایگزین می‌کنیم و در نهایت جدول ۳-۴ ارائه می‌شود.

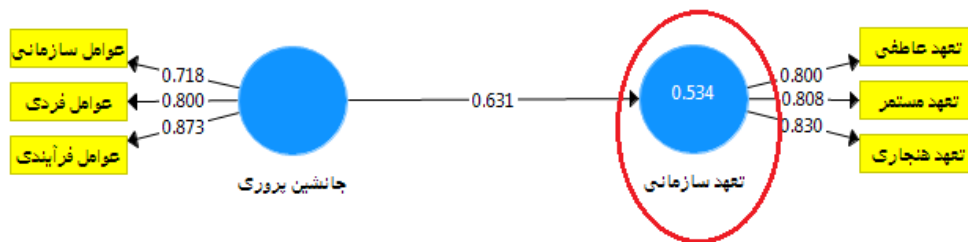
جدول ۳-۴: روش فورنل و لاکر جایگزین

عوامل فرآیندی	عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل سازمانی	تعهد سازمانی
عوامل سازمانی	۰.۸۰۰			
عوامل فردی	۰.۴۴۸	۰.۸۷۰		
عوامل فرآیندی	۰.۵۹۳	۰.۶۸۲	۰.۸۳۱	
تعهد سازمانی	۰.۳۱۹	۰.۴۲۸	۰.۴۰۱	۰.۸۲۵

شاخص های برازش مدل درونی

معیار R^2 یا R^2 squares :

معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می رود و نشان از تأثیر ی دارد که یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا می گذارد. نکته ی ضروری در اینجا این است که R^2 تنها برای سازه های درون زا (وابسته) مدل محاسبه می گردد و در مورد سازه های برون زا مقدار این معیار صفر است. هر چه قدر مقدار R^2 مربوط به سازه های درون زا یک مدل بیشتر باشد نشان از برازش بهتر مدل است. چین ۱۹۹۸ سه مقدار ۰,۱۹ - ۰,۳۳ - ۰,۶۷ را به عنوان ضعیف، متوسط، قوی بودن مدل را تعیین می کنند. (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲)

شکل ۴-۱ R^2

مقدار R^2 برای سازه ۰,۵۳۴ که در شکل مشخص شده است. با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تایید می سازد.

اندازه اثر f^2

این معیار شدت رابطه ی میان سازه های مدل را تعیین می کند. معیار اندازه ی تأثیر از شاخص R^2 برای تحلیل رابطه ی میان سازه ها کمک می گیرد. کوهن فرمول میار اندازه تأثیر را به صورت زیر بیان نموده و اضافه کرد که مقادیر ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه ی دیگر است. این معیار در مدل هایی کاربرد دارد که متغیرهای درون زایی داشته باشند که بیش از یک متغیر برون زا بر آنها تأثیرگذار باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

$$f^2 = \frac{R^2 y(x \text{ included}) - R^2 y(x \text{ excluded})}{1 - R^2 y(x \text{ included})}$$

مفروضات فرمول بدین صورت است:

$$f^2(x \rightarrow y) : \text{اندازه ی تأثیر } x \text{ بر } y$$

$R^2 y(X \text{ included})$: مقدار R^2 سازه ی y زمانی که سازه ی X در مدل موجود باشد.

R^2_y (X excluded): مقدار R^2 سازه‌ی y زمانی که سازه‌ی X از مدل حذف شده باشد.

Error! No text of specified style in document. جدول ۴-۴: اندازه اثر f^2

مسیر	f^2
عوامل فردی ← تعهد سازمانی	۰,۳۱۴
عوامل سازمانی ← تعهد سازمانی	۰,۶۷
تعهد فرایندی ← تعهد سازمانی	۰,۳۳۰

مطابق جدول فوق تأثیر عوامل سازمانی بر تعهد قوی و تأثیر عوامل فردی و فرایندی متوسط می باشد.

کیفیت پیش بینی کنندگی (Q^2)

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند (استون و گریز، ۱۹۷۵). هنسler و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ را برای نشان دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن تعریف کرده‌اند. ذکر این نکته ضروری است که این مقدار تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل که شاخص‌های آنها از نوع انعکاسی می‌باشد، محاسبه می‌گردد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲، ص. ۹۶).

جدول ۴-۵: کیفیت پیش بینی کنندگی (Q^2)

سازه	Q^2
تعهد سازمانی	۰,۴۱۲

برازش کلی مدل (معیار GOF):

این معیار مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تِننهاس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{Avg(Communalities)} \times R^2$$

وتزلس و همکاران (۲۰۰۹ ص ۱۸۷) سه مقدار ۰,۰۱-۰,۲۵-۰,۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده اند.

محاسبه معیار GOF :

$$communalities = \frac{0.422 + 0.619 + 0.541 + 0.419}{4} = 0.502$$

$$R^2 = 0.534$$

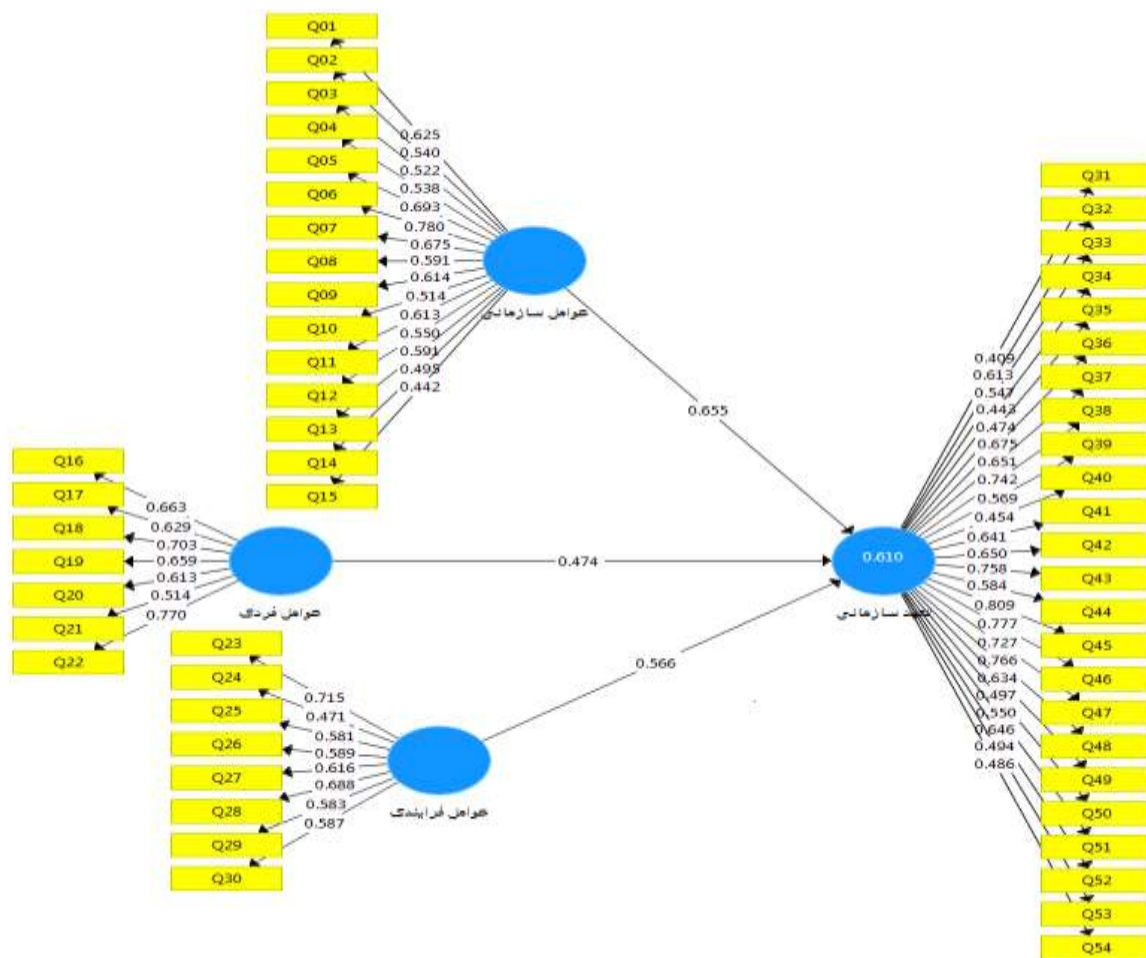
$$GOF = \sqrt{0.502 \times 0.534} = \sqrt{0.267} = 0.517$$

نتایج برازش مدل کلی

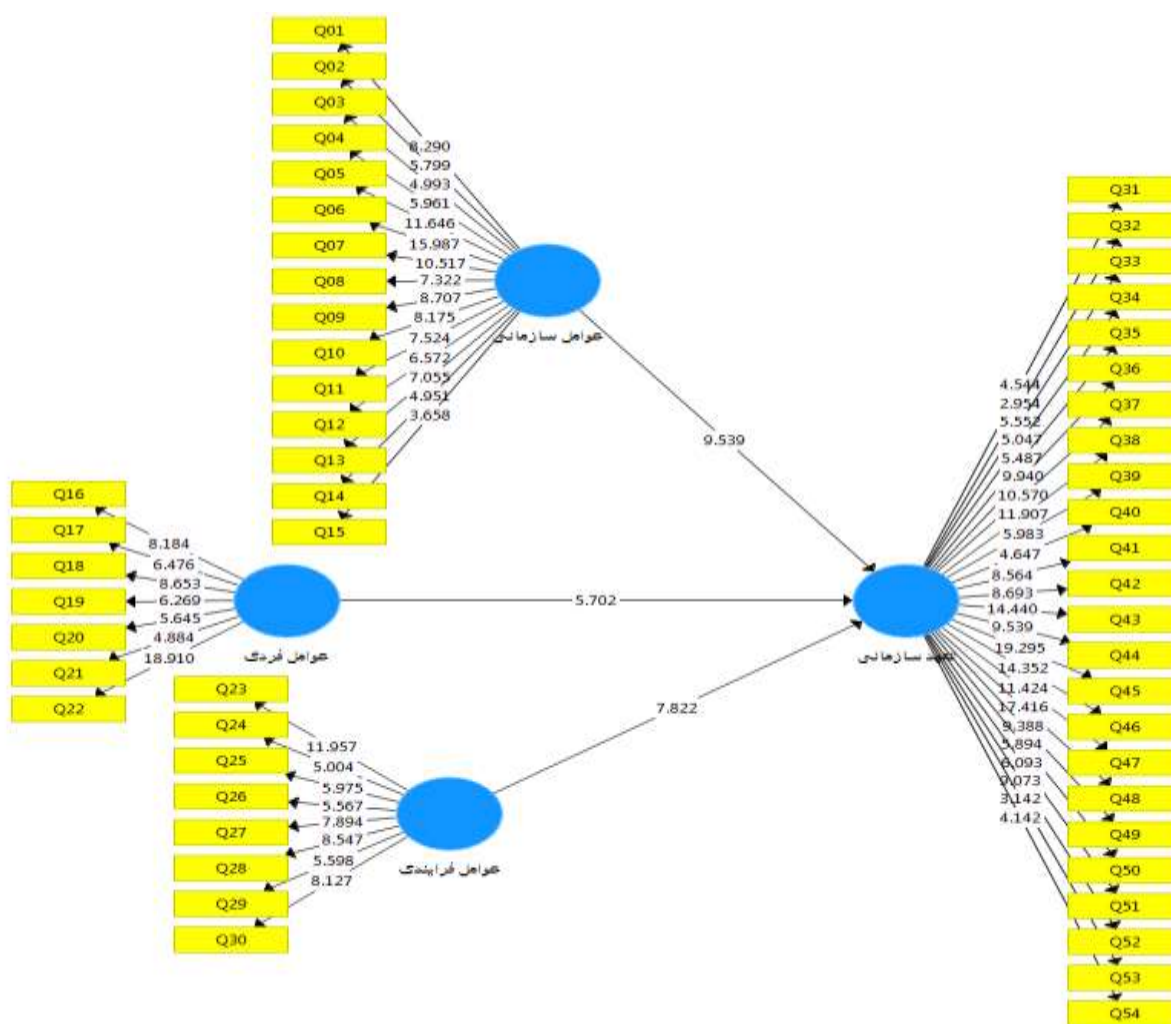
<i>GOF</i>	<i>R²</i>	<i>Communality</i>
۰,۵۱۷	۰,۵۳۴	۰,۵۰۲

آزمون فرضیه‌های پژوهش

رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های تحقیق براساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در مدل کلی تحقیق که در شکل ۴-۲ ترسیم شده است مدل اندازه‌گیری (رابطه هریک از متغیرهای قابل مشاهده با متغیر پنهان) و مدل مسیر (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره t با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شده است که در شکل ۴-۳ ارائه شده است. در این مدل که خروجی نرم افزار Smart PLS است خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی استاندارد روابط متغیرهای تحقیق در شکل زیر ارائه شده است. آزمون فرضیه‌های تحقیق براساس روابط هریک از متغیرها به تفکیک نیز ارائه شده است.



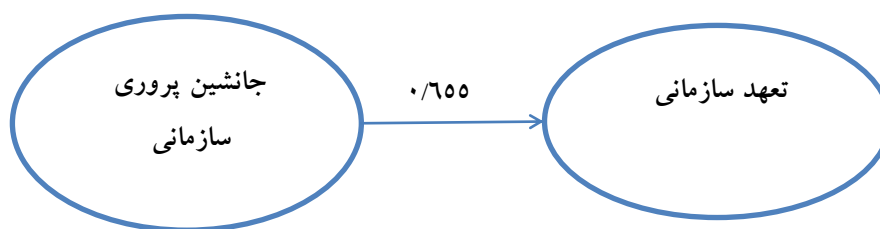
شکل ۴-۲- تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش



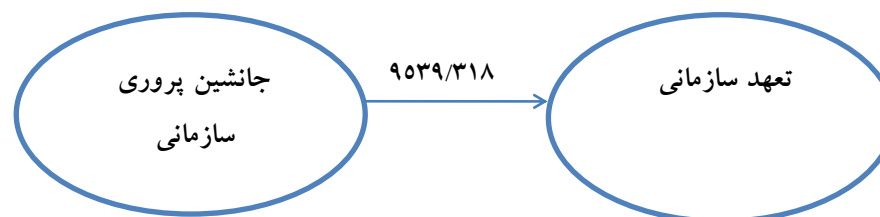
شکل ۴-۳- آماره t-value مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ

فرضیه ۱: جانشین پروری سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

قدرت رابطه میان متغیر جانشین پروری سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان برابر ۰/۶۵۵ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز ۹/۵۳۹ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ جانشین پروری سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل تأثیر مثبت و معنی داری دارد.



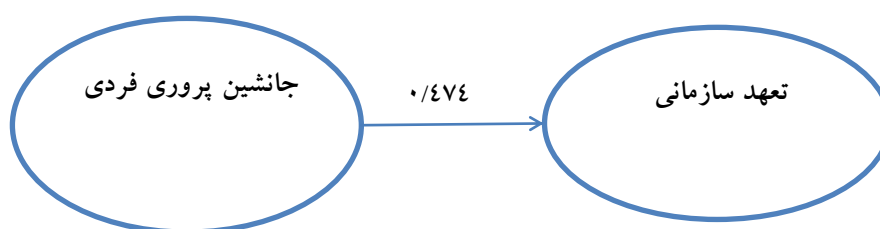
شکل ۴-۴- بارعاملی تاثیر جانشین پروری سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان



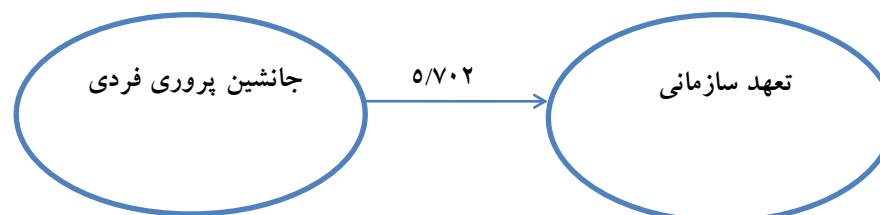
شکل ۴-۵- آماره t-value تاثیر جانشین پروری سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان

فرضیه ۲: جانشین پروری فردی بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

قدرت رابطه میان متغیر جانشین پروری فردی بر تعهد سازمانی کارکنان برابر ۰/۴۷۴ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز ۵/۷۰۲ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ جانشین پروری فردی بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل تأثیر مثبت و معنی داری دارد.



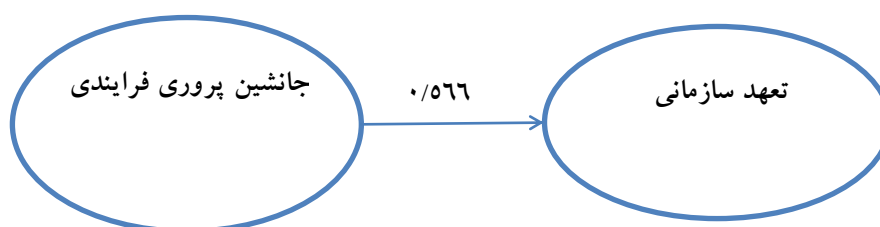
شکل ۴-۶- بارعاملی تاثیر جانشین پروری فردی بر تعهد سازمانی کارکنان



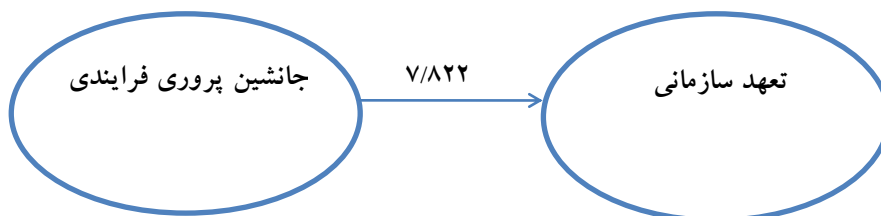
شکل ۴-۷- آماره t-value تاثیر جانشین پروری فردی بر تعهد سازمانی کارکنان

فرضیه ۳: جانشین پروری فرایندی بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

قدرت رابطه میان متغیر جانشین پروری فرایندی بر تعهد سازمانی کارکنان برابر $0/566$ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز $7/822$ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان 95% جانشین پروری فرایندی بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل تأثیر مثبت و معنی داری دارد.



شکل ۴-۸- بارعاملی تاثیر جانشین پروری فرایندی بر تعهد سازمانی کارکنان

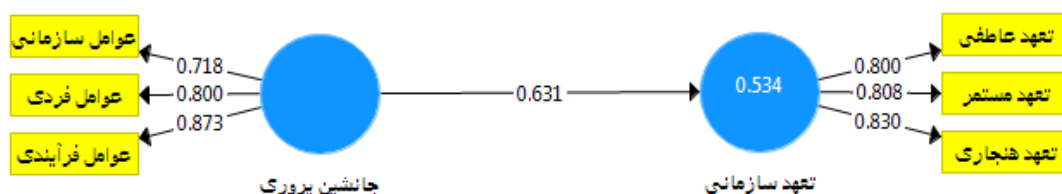


شکل ۴-۹- آماره t-value تاثیر جانشین پروری فرایندی بر تعهد سازمانی کارکنان

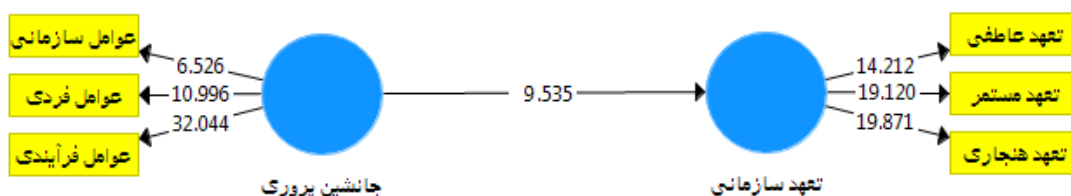
فرضیه اصلی: جانشین پروری بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

قدرت رابطه میان متغیر جانشین پروری بر تعهد سازمانی کارکنان برابر $0/631$ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز $9/535$ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد

همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ جانشین پروری بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه ای اردبیل تأثیر مثبت و معنی داری دارد.



شکل ۴-۱۰- بارعاملی تأثیر جانشین پروری بر تعهد سازمانی کارکنان



شکل ۴-۱۱- آماره t-value تأثیر جانشین پروری بر تعهد سازمانی کارکنان

نتایج و تفسیر:

براساس نتایج و یافته های حاصل از این تحقیق، بین متغیر جانشین پروری و تعهد سازمانی، رابطه مثبت و معناداری مشاهده گردید. برنامه ریزی جانشین پروری، یک سیستم برنامه ریزی منابع انسانی است که موجب ارتقاء اصول اخلاقی کارکنان، افزایش خزانه استعدادها، همکاری و همدلی، توسعه حرفه ای، کاهش ترک خدمت، ... را موجب می شود. بنابراین با بهبود سیستم جانشین پروری، تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش می یابد. از همه مهمتر اینکه با برنامه ریزی جانشین پروری، کارکنان متوجه می شوند که سازمان تفکر استراتژیک در مورد آینده دارد. پژوهشگران در این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش بودند که آیا جانشین پروری بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارد؟ نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه های پژوهش به شرح ذیل می باشد:

فرضیه اول نشان داد که عوامل سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معنی داری دارد. این نتیجه با نتایج به دست آمده در پژوهش هایی که توسط سلاجقه و همکاران (۱۳۹۶)، زراء نژاد و زرگانی (۱۳۹۲)، محمودی (۱۳۹۲)، کوچینگ (۲۰۱۷)، یاپ و

همکاران (۲۰۱۰)، راثول (۲۰۱۰)، سیلویا (۲۰۱۵)، همخوانی دارد. فرهنگ جانشین پروری، همراهی مدیران ارشد، ارج نهادن به کارکنان کلیدی، شناسایی افراد شایسته با پتانسیل قوی، عدالت سازمانی، شناخت روندها و نیروهای اجتماعی داخل و خارج سازمان، شایستگی های اجرایی، جابجایی بین کارکنان سازمان باعث میشود که کارکنان نسبت به سازمان متعهدتر و از شغلشان رضایت بیشتری داشته باشند. فرضیه دوم نیز نشان داد که عوامل فردی رابطه معنادار و مثبتی با تعهد سازمانی دارد که نتایج پژوهشهای قلی پور و هاشمی (۱۳۹۴)، امین بیدختی، نعمتی و کریمی (۱۳۹۲) با پژوهش حاضر همخوانی دارد. نگرش، موقعیت سازمانی، ارتباطات، تمایل افراد به ماندگاری در سازمان، تفکر سیستمی و همچنین کارکردهای توسعه ی کار راهه ی شغلی و مدل سازی نقش، می توانند در اجرای طرح توسعه فردی مثر ثمر باشند. همچنین فرضیه سوم نیز نشان داد که بین عوامل فرایندی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. که با پژوهشهای هیلز (۲۰۱۳)، دای، یای تانگ و دی میوز (۲۰۱۱)، سلاجقه و همکاران (۱۳۹۶)، لطیفی، عبدالحسین زاده و آذرفر (۱۳۹۵)، تابلی، نوبری آیدیشه، نیک پور و چمنی فرد (۱۳۹۳) که مورد بررسی قرار داده اند همخوانی دارد. در این پژوهش ها مولفه های، ایجاد مخزن استعداد، ارائه انواع آموزش به کارکنان، مشارکت استعداد در برنامه ریزی، ادغام توسعه، تجربه، تعیین شبکه گسترده برای جایگزینی، ارزیابی منابع موجود مورد تایید قرار گرفته است.

نتایج این تحقیق نشان داد که شاخص جانشین پروری و ابعاد آن و همچنین شاخص تعهد سازمانی و ابعاد آن، در بین کارکنان شرکت آب منطقه ای اردبیل در حد بالای متوسط هستند. بنابراین بین جانشین پروری و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

پیشنهادهات:

بنابراین پیشنهاد می گردد جهت اسقرار جانشین پروری، مدیران شرکت آب منطقه ای اردبیل، استقبال از تغییرات و چالشهای کارکنان در سازمان، ایجاد فضای باز تصمیم گیری مشارکتی و عدم تمرکز در تصمیم گیری، عواملی نظیر شفافیت و انعطاف در استراتژی کلان شرکت، روش های ارزیابی و انتخاب، تشکیل کمیته استعداد یابی و انتصاب بر اساس ارزشیابی، ضمانتهای اجرایی، انگیزش مشارکت کارکنان در اجرای برنامه استراتژی جانشین پروری؛ به اجراء در آمده و مورد توجه قرار گیرد. و راهکارهایی نظیر درگیر کردن کارکنان با اهداف سازمان از طریق شکل دهی گروههای غیر رسمی در سازمان، بهبود شبکه ارتباط اجتماعی با روشهای موجود از جمله انتخاب کارمند شایسته و توجه به نظرات کارکنان با تشکیل واحد ارتباطات مدیران و کارکنان و نظایر آن موجب افزایش تعهد سازمانی خواهد شد. در راستای این می توان راهکارهای پیشنهادی دیگر نیز اشاره نمود. مانند:

۱- حذف تبعیض ها و روابط نامناسب کارکنان در شرکت

۲- جابجایی عمودی (ارتقاء) و افقی در شرکت

۳- بالابردن پیوستگی عاطفی در پرسنل

تشکر و قدر دانی

در پایان لازم می‌دانم از همکاری جناب آقای دکتر علیرضا خزائی استاد گرانقدر خود و همه همکاران در شرکت آب منطقه ای استان اردبیل تشکر و قدردانی نمایم.

منابع:

- Armstrong, M (۲۰۰۹). A Handbook Of Human Resource Management Practice (۱۱th Ed.) London: Kogan Page.
- Berger, L. A (۲۰۰۴). Four steps to creating a talent management system, in Berger, L.A. & Berger, D.R. (Editors.) Talent Management Handbook, Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People, New York: McGraw-Hill.
- Collins, L., B, Murray and K, McKracken (۲۰۱۵). In conversation with Succession planning in William Jackson Food Group An exemplar case study. Journal of Family Business Management Vol. ۵ No. ۱, pp. ۲-۱۶
- Barker, B (۲۰۰۶). Rethinking leadership and change: A case study in leadership succession and its impact on school transformation. Cambridge Journal of Education, ۳۶(۲), ۲۷۷-۹۳.
- Clunies, J. P (۲۰۰۷). Benchmarking succession planning and executive development in higher education: Is the academy ready now to employ these corporate paradigms? Academic Leadership the Online Journal, ۲(۴), ۱-۱۱.
- Piano, H., A, Thani and S. I. Idris (۲۰۱۱). Organizational and Professional Commitment on Dysfunctional Audit Behaviour. British Journal of Arts and Social Sciences, Vol. ۱ No. ۲, pp: ۹۴-۱۰۵.
- Conger, J., & Fulmer, R (۲۰۰۳). Developing your leadership pipeline. Harvard Business Review, ۸۱, ۱۲-۲۶.
- Carol T. Kulik (۲۰۰۴). Human Resources for the Non-HR Manager. Lawrence Erlbaum,
- Carroll Thatcher planning group (۲۰۰۴)., "Passing the Torch- Corporate Succession Planning", PP. ۳-۱, www.thatcher planning.com
- Carol T, Kulik (۲۰۰۴). Human Resources for the Non-HR Managre.
- Nuttall, I., Falkner, T. and Roberts, V (۲۰۰۷)., Succession Planning: Whatever You Call It, Do It, AACRAO, Boston, Massachusetts, University of Minnesota.
- Robins, S, P (۲۰۰۵). "Management, Eight Edition; Entice Hall of India.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A (۱۹۹۳). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, ۷۸(۴), ۵۳۸-۵۵۱.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J (۱۹۹۱). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, ۱, ۸۹ - ۶۱.
- Hills, Angela (۲۰۱۳). Succession planning – or smart talent management? BlessingWhite, Inc. Princeton, NJ.
- Pandey, S and D, Sharma (۲۰۱۴). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Procedia Economics and Finance* ۱۱ (۲۰۱۴) ۱۵۲ - ۱۶۵
- Fornell, C., & Larcker, D. (۱۹۸۱). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, ۱۸(۳), ۳۹-۵۰.

• بیدمشکی، زهره، عدلی، فریبا و وزیری، مژده (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، صص: ۷۲-۵۱.

• تمیمی، ح و تیره کار، ب (۱۳۹۱). راهبردهای مدیریت منابع انسانی جهت کاهش هزینه ها در سازمان. اقتصاد شهر، رویدادهای علمی و اجرایی، شماره پانزدهم، صص ۹۰-۹۹.

• لطیفی، میثم، عبدالحسین زاده، محمد و آذرفر، امیر (۱۳۹۵). طراحی الگوی جانشین پروری در سازمان های دولتی از طریق کاربرد مدل سازی ساختاری-تفسیری. مدیریت سازمان های دولتی، سال چهارم، شماره شانزدهم، صص: ۴۸-۳۱.

• زراء نژاد، منصور؛ زرگانی، شهناز (۱۳۹۵). بررسی جانشین پروری و رابطه آن با تعهد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی). دومین همایش تولید پایدار گاز، شیراز-ایران. دوره ۲، شماره ۵، صص: ۱۲۰-۱۰۵.

• احمدی، عباداله. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی مدیران با میزان اثربخشی دبیرستانها ناحیه یک شهر شیراز. مجله رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۱۵، شماره ۲، صص: ۷۵-۵۰.

• غلام حسینی، اسماعیل؛ اسماعیلی احمد رضا (۱۳۹۰). بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر نگهداشت نیروی انسانی، فصلنامه منابع انسانی ناجا؛ صص: ۲۳-۱.

- امین بیدختی، علی اکبر؛ نعمتی، محمد علی؛ کریمی، فروزان (۱۳۹۲). نقش تعدیل کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین پروری (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منتخب تهران)، پژوهشنامه مدیریت اجرایی علمی - پژوهشی، سال پنجم، شماره دهم، صص: ۳۵-۵۸.
- رضائیان، علی (۱۳۸۲). «مدیریت رفتار سازمانی»، تهران: انتشارات سمت.
- دسلر، گری (۱۳۷۹). شیوه های تقویت تعهد کارکنان در سازمان در سازمان (ترجمه؛ جدی، سوسن؛ زنجانی، محمد). تهران: انتشارات تدبیر
- براتی، محمدرضا (۱۳۸۹). بررسی رابطه ابعاد تعهد سازمانی و عملکرد شغلی معلمان مدارس راهنمایی و متوسطه پسرانه شهید شیروان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، دانشکده علوم انسانی.
- محمودی، نصیر (۱۳۹۲). بررسی وضعیت جانشین پروری و نقش آن بر تعهد سازمانی کارکنان در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان چهارمحال و بختیاری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان).
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). (ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.
- حسین متقی، محمد؛ بهشتی، فرملیکه (۱۳۸۸). مدل کانال رهبری در فرایند جانشین پروری، مجله تدبیر، شماره ۲۱۱.
- مسعودی اصل، ایروان؛ حاجی نبی، کامران؛ نصرتی نژاد، فرهاد؛ سودائی زنوزق، حبیب اله؛ (۱۳۹۱). «رابطه تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان شاغل در یک شبکه بهداشتی و درمانی» فصلنامه پایش، سال یازدهم، شماره پنجم، صص: ۵۹۵-۶۰۱.
- امانی، جواد؛ خضری آذر، هیمن؛ محمودی، حجت (۱۳۹۱). معرفی مدل یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مجذورات جزئی - PM - PLS - و کاربرد آن در پژوهش های رفتاری، مجله: برخط دانش روان شناختی، شماره ۱، صص: ۴۱ تا ۵۵.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- حنفی زاده، پیام؛ زارع رواسان، احد (۱۳۹۱). روش تحلیل ساختارهای چندسطحی با استفاده از نرم افزار، تهران: انتشارات ترمه.