

تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری با نقش میانجی

تعهد سازمانی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۱۵

حیدر تورانی^۱، زینب صادقی^۲، سیدمهدی نامدار حاجی آقا^۳

از صفحه ۵۷ تا ۸۰

چکیده

زمینه و هدف: ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها، نهادها و دستگاه‌های اجرایی کشور از طریق توانمندسازی مدیران حال حاضر کشور و نهادینه‌سازی روحیه جانشین‌پروری در آنان، امکان‌پذیر خواهد بود. در پژوهش حاضر به مطالعه تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری با نقش میانجی و تعدیل‌کنندگی تعهد سازمانی پرداخته شده است.

روش: روش پژوهش توصیفی از نوع هم‌بستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارمندان رسمی شاغل در سازمان اتکا است. نمونه آماری با توجه به جدول کرجسی مورگان ۱۲۷ نفر بوده است که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. ابزار پژوهش مشتمل بر سه پرسش‌نامه استاندارد تعهد سازمانی آلن و میر، جانشین‌پروری متقی و یادگیری سازمانی نیفه بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که مهارت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی بر تعهد سازمانی و نیز تعهد سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد. همچنین تأثیر مثبت و معنادار مهارت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی بر جانشین‌پروری تأیید شد.

نتیجه‌گیری: ابعاد یادگیری سازمانی شامل مهارت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی بر تعهد سازمانی و تعهد سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت جانشین‌پروری، یادگیری سازمانی، تعهد سازمانی، سازمان اتکا.

۱ - دانشیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران

۲ - دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، مدرس، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
zeinab_sadeghi1291@yahoo.com

۳ - دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

مقدمه

هرج و مرج و عدم اطمینان از اقتصاد واقعی جهانی یک فشار عظیم بر روی سازمان‌ها ایجاد می‌کند؛ این نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری چقدر مهم است. چرا که در نهایت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تضمین می‌کند که یک سازمان، کارکنان درست و مناسبی را برای عملکرد با بالاترین کارایی داراست (تالپوس^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). اگرچه این‌گونه قلمداد می‌شود که جانشین‌پروری یک فعالیت کلیدی در برنامه‌ریزی منابع انسانی باشد، اما آن‌گونه که باید به آن بها داده نمی‌شود. زمانی که شرکت‌ها به‌طور ناگهانی چندین کارکنان کلیدی یا چند مدیر سطوح بالاتر را در زمانی مشابه از دست می‌دهند و هیچ سازوکار یا فردی را برای جایگزینی نیروی کار از دست رفته ندارند، به‌طور بالقوه خودشان را در سخت‌ترین موقعیت‌ها خواهند یافت (کولینگز و وود^۲، ۲۰۰۹؛ ماهاپاترو^۳، ۲۰۱۰).

تغییرات و چالش‌های فراوان دنیای کنونی ایجاب می‌کند که سازمانی با قدرت یادگیری و به‌روز رسانی خود شکل گیرد تا بتواند با تحولات سریع خود را منطبق کند و به‌موقع به محرک‌های محیطی پاسخ دهد و با کسب دانش و آگاهی به‌صورتی گسترده و پویا و زنده در حوزه بهسازی و توسعه سازمانی به حیات خود ادامه دهد. هم‌چنین یادگیری سازمانی یکی از منابع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی در مدیریت راهبردی است و باید به دانش سازمانی به‌عنوان یک دارایی راهبردی در سازمان نگریسته شود و به شکلی آن را مدیریت کرد تا بتواند عملکرد و موقعیت رقابتی سازمان را بهبود ببخشد (لوتیز و مورفی^۴، ۲۰۱۷). همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند؛ به این معنا که با دنیای متغیر اطراف خود کنار می‌آیند. اما برخی از سازمان‌ها سریع‌تر و اثربخش‌تر از همتایان خود می‌آموزند. مهم‌ترین نکته آن است که یادگیری از فعالیت‌های روزمره سازمان جدا فرض نشود (سنگه^۵، ۱۹۹۹). مدیران باید بر جنبه‌ها و روش‌هایی که دانش می‌تواند به سازمان آن‌ها رسوخ کند و در آن معنای کاربردی بیابد، اشراف پیدا کنند و راه‌هایی که افراد برای کسب اطلاعات و حل مسئله از آن‌ها بهره می‌برند را بشناسند و به‌کارگیری دانش

۱- Talpos

۲ - Collings & Wood

۳- Mahapatro

۴- Loise & Murphy

۵- Senge

برای هدایت فرآیندها و ساختارها و نیز فعالیت‌های سازمانی را که به بهبود عملکرد و کسب و کار منجر خواهد شد بشناسند. بنابراین بسیاری از نویسندگان یادگیری را به عنوان یکی از جنبه‌های حیاتی رقابت‌پذیری به‌شمار می‌آورند و آن را با کسب دانش و عملکرد سازمانی مربوط می‌سازند. هر چند که در گذشته بر رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد تجاری تأکید شده است. در مورد ارتباط بین مدیریت جانشین‌پروری و یادگیری سازمانی تحقیقات متنوعی انجام شده است. برای نمونه در خصوص رابطه بین مدیریت جانشین‌پروری و یادگیری سازمانی بر اساس تحقیقات هانت (۲۰۰۴) متغیرهایی چون فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی و تفکر سیستمی و هم‌چنین بر اساس یافته‌های این پژوهش در خصوص رابطه بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی متغیرهای رهبری مشارکتی، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان به‌عنوان عوامل معنادار و جزو متغیرهای پیش‌بین معرفی شده‌اند. در دهه گذشته تعهد سازمانی جایگاه مهمی را در تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی به‌خود اختصاص داده است. زیرا یکی از شاخص‌های برتری یک سازمان به سازمان دیگر دارا بودن نیروی انسانی متعهد می‌باشد. وجود چنین نیروی متعهدی وجهه سازمان را در اجتماع مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند. برعکس، نیروی انسانی باتعهد و تعلق اندک نه تنها خود را در جهت نیل به اهداف سازمان حرکت نمی‌کند، بلکه می‌تواند در ایجاد فرهنگ بی‌تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات زمان در میان سایر همکاران مؤثر باشد. مهم‌تر از این سازمان را در تحقق اهداف و آرمان‌هایش ناکام کند(اله دادرسی، ۱۳۸۲).

با این وصف، یکی از مشکلات مهم که می‌توان بدان اشاره کرد و بدون تردید سازمان اتکا نیز با آن روبه‌رو شده است، بلا تصدی شدن مشاغل، به‌خصوص مشاغل کلیدی است که می‌تواند به دلایل مختلفی چون خروج داوطلبانه یا غیر داوطلبانه افراد (مثل بازنشستگی یا بازر خرید، اخراج، انتقال، ارتقا و یا حتی فوت) باشد. به همین خاطر لازم است سازمان اتکا به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های موفق نیروهای مسلح در حوزه منابع انسانی، در دنیای پیچیده و رقابتی امروز که سازمان‌ها هر سازوکاری را برای سبقت گرفتن از یکدیگر به کار می‌گیرند، فرصت را غنیمت شمرده و گامی اساسی بردارد تا در برابر مشکلات ناخواسته، قدرت عکس‌العمل داشته باشد. با توجه به این، سازمان ملزم

است تا برنامه و طرحی مناسب برای برخورد با چنین مشکلاتی داشته باشد. با توجه به اهمیت موضوع جانشین‌پروری و یادگیری سازمانی به خصوص در سازمان‌های دولتی، هدف اصلی این پژوهش شناسایی تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری با نقش میانجی تعهد سازمانی است؛ بنابراین محقق به دنبال آن است تا دریابد یادگیری سازمانی چه تأثیری بر مدیریت جانشین‌پروری داشته و تعهد سازمانی چه نقشی را در این تأثیر ایفا می‌کند؟

مبانی نظری: با توسعه شدید بازارهای جهانی، شناسایی افرادی که دارای مهارت‌های مورد نیاز و ویژگی‌های لازم برای هدایت سازمان در آینده باشند، فشار مضاعفی بر سازمان‌ها وارد می‌کند. بسیاری از رهبران ارشد بیان کرده‌اند که برای شناخت یک سازمان موفق باید توانایی آن را در شناسایی، توسعه، و به‌کارگیری استعداد‌های رهبری کارآمد، مورد توجه قرار داد (الوانی^۱، ۲۰۱۶؛ بارنر^۲، ۲۰۰۶). جانشین‌پروری فرآیندی است که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده بالا و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و بااستعداد انتخاب می‌شوند (امین بیدختی، ۱۳۹۱).

بر اساس یک پژوهش در سال ۲۰۰۴، سازمان‌ها سه دلیل اساسی زیر را برای استفاده از نظام مدیریت جانشین‌پروری ذکر کرده‌اند:

- کمک به اجرای طرح‌های راهبردی سازمانی؛
- شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدفمند، پرورش و توسعه کارکنان؛
- ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقاء دارند (روثول^۳، ۲۰۱۰).

اگر چه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به شکل ساده تعریف می‌شود، اما در واقع، این برنامه‌ریزی نشأت گرفته از (تعیین راهبران آینده) راهبرد سرمایه انسانی به‌عنوان فرآیندی ارادی، به‌منظور اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و سرمایه دانش برای آینده و تشویق

۱- Alvani

۲- Barner

۳- Rothwell

افراد به توسعه است (هلتون و جکسون^۱، ۲۰۰۷). مدیریت جانشین پروری یک فرآیند نظام مند است که در سازمان های متوسط و بزرگ برای بازنشستگی استفاده می شود، به طوری که موقعیت های کلیدی قبل یا قبل از کار با کارکنان واجد شرایط پر شده است (تورناک و همکاران، ۲۰۱۴).

یادگیری سازمانی، از سال ۱۹۶۳ که اولین بار مارچ^۲ تعریفی از آن به دست داده تا اوایل دهه ۱۹۹۰ که ویک و رابرتس^۳ تعریف جدیدی از آن ارائه کردند، مورد بحث و تجزیه و تحلیل صاحب نظران مدیریت بوده است. برخی از مهم ترین تعاریف ارائه شده از یادگیری سازمانی به شرح زیر است (استربی^۴ و همکاران، ۱۹۹۹).

یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه ای از تعاملات بین انطباق های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است. آرگریس و شون (۱۹۷۸)، که دوتن از پژوهشگران اولیه در این زمینه هستند، یادگیری سازمانی را به عنوان فرآیند کشف و تصحیح اشتباهات تعریف می کنند. از نظر ایشان فراگیری در سازمان ها از طریق فعالیت افراد صورت می پذیرد. در واقع یک سیستم اکولوژیکی از عوامل تحت عنوان سیستم یادگیری سازمانی، تسهیل کننده یا بازدارنده فعالیت های یادگیری افراد است.

به نظر فایول و لایلز^۵ (۱۹۸۵)، یادگیری سازمانی فرآیند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیش تر است. یادگیری سازمانی با بینش های مشترک روی می دهد. دانش و مدل های ذهنی از روی دانش و تجربه گذشته که در ذهن باقی مانده، ساخته می شود. یادگیری سازمانی از تعاملات آگاهانه افراد که در نتیجه آن «هوش جمعی» سازمان به وجود می آید، تشکیل شده است. نظریه یادگیری سازمانی از جمله رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می شود و سازمان را به مثابه یک «سیستم باز صاحب اندیشه و زنده» در نظر می گیرد. با تأکید بر این نکته که سازمان ها نیز مانند ذهن انسان ها برای تطبیق با شرایط متحول، متکی به دریافت بازخورد، سازمان ها

۱- Hellton & Jackson

۲- March

۳- Weick & Robeerts

۴- Sterby

۵- Fiol & Lyles

درست مانند انسان‌ها از تجربه درس می‌گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده‌ای مانند «پیش‌بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسئله» می‌شوند.

برخی از نظریه‌پردازان سازمان بر این باورند که «در بسیاری از سازمان‌ها، برخی از حالات یادگیری سازمانی، به‌طور منظم ایجاد می‌شوند»، نظیر سه فراگرد متداول یادگیری سازمانی که عبارتند از؛ ۱- فعالیت‌های بهبود و توسعه منابع انسانی، ۲- فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی و ۳- به‌کارگیری و تسلط بر فناوری‌های جدید در سازمان. به هر حال، سازمان‌ها معمولاً همه استعداد و توان یادگیری خود را به‌کار نمی‌گیرند. حاصل یادگیری کل سازمان، از جمع یادگیری‌های انفرادی و مجزای بخش‌های تشکیل‌دهنده آن بیش تر است. یادگیری‌های منفرد حاصل از آموزش و توسعه مهارت‌های نیروی انسانی، فراهم آوردن پایگاه‌های علمی و آشنایی با نظریه‌ها و چهارچوب‌های جدید، فقط هنگامی به یادگیری سازمانی منجر می‌شود که بر اقدام‌های مدیریتی، خط مشی‌ها و راهبردهای طراحی سازمانی اثر بگذارد.

موضوع یادگیری سازمانی در حدود دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد. کتاب معروف پیتر سنگه تحت عنوان اصل پنجم، موجب شهرت و توسعه تفکر سیستم باز و یادگیری سازمانی شد. سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنگه، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده‌نظام‌ها و با تکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی که به‌دست می‌آورد، به‌طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می‌دهد و آن را بهبود می‌بخشد، به نظر وی اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:

- مدل‌های ذهنی^۱ - در این سازمان‌ها، همه افراد شیوه‌های قدیمی اندیشیدن را کنار می‌گذارند.
- تسلط شخصی^۲ - در این سازمان‌ها، افراد خودآگاه بوده، به‌طور باز با دیگران برخورد دارند.
- تفکر سیستمی^۳ - همه اعضای این سازمان‌ها یاد می‌گیرند که کل سازمان چگونه کار می‌کند.

۱- Mental Models

۲- Personal Master

۳- System Thinking

- بصیرت مشترک - همه اعضای این سازمان‌ها به شناسایی و تعریف برنامه‌های عملی خود می‌پردازند و در مورد آن‌ها توافق حاصل می‌کنند.
- یادگیری گروهی - همه اعضای این سازمان‌ها برای به اجرا در آوردن برنامه‌های مورد توافق، همکاری می‌کنند.

یکی از بحث انگیزترین جنبه‌های زندگی سازمانی، نگرش‌ها یا گرایش‌های شغلی است. نگرش را می‌توان به‌عنوان آمادگی برای پاسخ‌گویی مساعد یا غیرمساعد در برابر اشیاء یا افراد در محیط فردی دانست. نگرش‌هایی که در رفتار سازمانی بیش‌تر مورد توجه هستند عبارتند از: رضایت شغلی، وابستگی شغلی^۱ و تعهد سازمانی (رابینز^۲، ۱۹۹۵؛ ساعتچی، ۱۳۷۵).

در این‌جا با توجه به موضوع مورد مطالعه به تعاریف و مفاهیم تعهد سازمانی و نیز برخی از تحقیقات و مطالعاتی که در این باره صورت گرفته می‌پردازیم.

موضوع تعهد در سال‌های اخیر در مطالعات مربوط به سازمان توجه زیادی را به‌خود معطوف داشته است (متیو و زاجاک^۳، ۱۹۹۰).

به‌طور کلی تعهد سازمانی به درجه‌ای که یک شخص ارزش‌ها، اهداف، حس وظیفه‌شناسی و وفاداری به سازمان نسبت به خود را درونی می‌کند، بر می‌گردد. این نوع تعهد منعکس‌کننده یک هماهنگی بین نیازها و ارزش‌های شخص و سازمان است که به موجب آن یک هدف واحد نیرومند در بین کارکنان و گروه‌های کاری ایجاد می‌شود (کاشمان^۴، ۱۹۹۲). به نقل از کان و کاتز (۱۹۷۸) در سازمان‌هایی شبیه مدارس وقتی که ارزش‌های سازمان در شخص درونی می‌شود، عامل مهمی در انگیزش کارکنان به حساب می‌آید.

با مرور مبانی نظری مرتبط با تعهد سازمانی در می‌یابیم که میان صاحب‌نظران و اندیشمندان علوم رفتاری و روان‌شناسی در خصوص یک تعریف واحد مشترک از تعهد سازمانی اتفاق نظر کامل ندارند، هر یک از آنها کوشیده‌اند از زوایای مختلف جنبه‌های

۱- Job involvement

۲- Robins

۳- Mathieu and Zajac

۴- Kashman

پنهان تعهد سازمانی را آشکار کنند. در این جا به تعاریفی مختصر از تعهد سازمانی بسنده می‌کنیم. تعهد سازمانی را نوعی نگرش و گرایش به سازمان می‌داند که پیوند دهنده هویت شخص با سازمان می‌باشد. تعهد سازمانی را پدیده ساختاری معرفی می‌کند که حاصل تعاملات یا مراوده‌های میان شخص و سازمان و تغییرات در سرمایه‌گذاری صورت گرفته در طول زمان است. تعهد سازمانی میل و علاقه کارکنان در راستای صرف انرژی در نظام‌های اجتماعی و وفاداری به آن است. تعهد نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز نسبت به ارزش‌ها و اهداف یک سازمان است. وابستگی نسبت به نقش فرد در رابطه با ارزش‌ها و اهداف، نسبت به سازمان به خاطر خود سازمان جدای از ارزش‌های ابزاری آن.

تعهد سازمانی را می‌توان به پیوند روانی با سازمان تعریف کرد. که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمان جای دارد. وی معتقد است در تعهد سازمانی سه مرحله ملاحظه می‌شود: پذیرفتن، همانند شدن و درونی کردن. در مرحله اول عضو سازمان نفوذ دیگران را بر خود به جهت دریافت مزایایی مانند حقوق و پاداش می‌پذیرد. در مرحله دوم فرد نفوذ دیگران را برای دستیابی به یک پیوند خشنودی‌بخش می‌پذیرد. در مرحله سوم عضو سازمان متوجه می‌شود که ارزش‌های سازمان به گونه‌ای درونی و ذاتی او را خشنود و راضی می‌کنند و با ارزش‌های شخصی وی هم‌نوا و سازگار می‌شوند. هرگاه عضو سازمان به مرحله نهایی تعهد سازمانی برسد می‌تواند به میزان زیادی مورد اعتماد واقع شود (طوسی، ۱۳۷۲).

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تمامی تعاریف ارائه شده در زمینه تعهد در برگرفته این سه موضوع کلی باشند: وابستگی عاطفی به سازمان، هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان و الزام و تکلیف به باقی ماندن در سازمان. در الگوی می‌یر و آلن، هریک از این موارد به ترتیب تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری نامیده شده‌اند وجه اشتراک این سه مورد آن است که تعهد یک حالت روانی است و (الف) روابط کارمند را با سازمان مشخص کرده، (ب) به‌طور ضمنی اشاره‌هایی مبتنی بر تداوم یا قطع عضویت فرد در سازمان دارد.

پیشینه تحقیق: قلی‌پور و هاشمی (۱۳۹۴) در پژوهش خود به بررسی تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری با تمرکز بر طرح توسعه فردی پرداخته‌اند. نتایج، حاکی از آن است که کارکردهای توسعه کارراهه شغلی و مدل‌سازی نقش می‌توانند در اجرای طرح توسعه فردی مثرتر باشند؛ ولی کارکردهای روانی اجتماعی نمی‌توانند تأثیری بر طرح توسعه فردی داشته باشند.

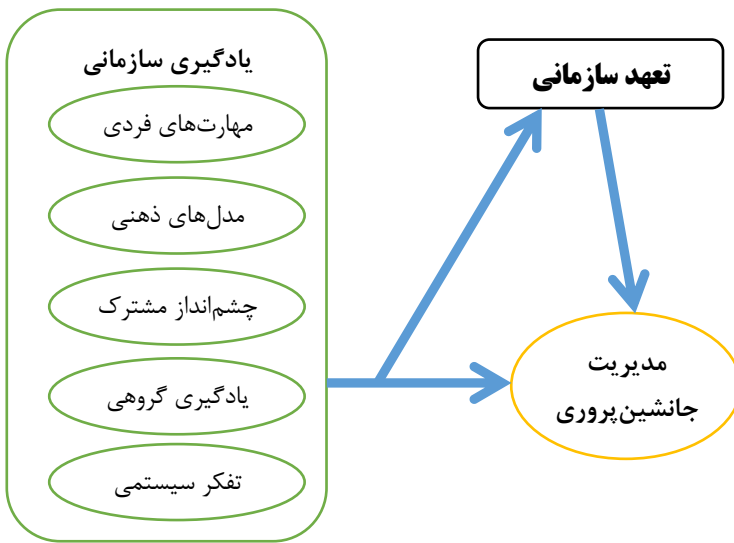
سبک‌رو و همکاران (۱۳۹۱)، پژوهشی با عنوان «تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری» در شرکت ایتوک که به‌صورت کیفی انجام داده است. در این پژوهش ضمن تحلیل شیوه‌های تسهیل‌گر و بازدارنده در اجرای برنامه جانشین‌پروری در شرکت ایتوک، تلاش شده است تا تجارب مدیران عالی این شرکت مستند شود. حاصل پژوهش، تأکید بر عوامل جدیدی است که به لحاظ فرهنگ سازمانی و رایج در سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه از طریق عدم صداقت در ارائه اطلاعات، عدم اعتماد به یکدیگر و حسادت نسبت به همکاران، در کنار عوامل جهان‌شمولی چون عدم حمایت مدیران عالی، محاسبه هزینه و منفعت، و فقدان انگیزه عمومی در میان کارکنان، در برابر توسعه برنامه جانشین‌پروری مانع ایجاد می‌کنند؛ هر چند نیروهای تسهیل‌گر قابل ملاحظه‌ای نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان ملاحظه می‌شود که فرصت ارزنده‌ای برای جانشین‌پروری ایجاد می‌کنند.

قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود به بررسی کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری پرداخته‌اند. پژوهش حاضر، با استفاده از روش تحقیق کیفی - تحلیل محتوا به تحلیل شیوه‌های تسهیل‌گر یا بازدارنده اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان اتکا پرداخته و از مصاحبه به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها بهره گرفته است. حاصل پژوهش، تأکید بر عوامل جدیدی است که به لحاظ فرهنگ سازمانی و رایج در سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه از طریق بی‌صداقتی در ارائه اطلاعات، بی‌اعتمادی به یکدیگر و حسادت نسبت به همکاران در کنار عوامل جهان‌شمولی چون: عدم حمایت مدیران عالی، محاسبه هزینه و منفعت و فقدان انگیزه عمومی در میان کارکنان، در برابر توسعه برنامه جانشین‌پروری مانع به‌وجود می‌آوردند؛ هر چند نیروهای تسهیل‌گر قابل ملاحظه‌ای نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان ملاحظه می‌شوند که فرصت ارزنده‌ای را برای جانشین‌پروری به‌وجود می‌آورند.

حسین‌نژاد (۱۳۸۷) در پژوهشی به بررسی میزان آمادگی شرکت مپنا (توسعه ۲) برای اجرای برنامه جانشین‌پروری و طراحی چارچوب کلی برنامه می‌پردازد و به این نتیجه می‌رسد که امکان‌سنجی باید از دو منظر سیستمی و عوامل مؤثر بر آمادگی برای تغییر صورت گیرد؛ برای مثال در جایی به بررسی راهبرد سازمان، دستورالعمل‌های حقوق و دستمزد و فرم‌های ارزیابی عملکرد پرداخته و درجایی دیگر به نتایج نظام ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و...

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق و همچنین اهداف تحقیق، مدل مفهومی پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود.



نمودار شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش (روئول، ۲۰۰۵؛ هوبر، ۲۰۰۳؛ ارتورگارت، ۲۰۱۰)

۱- Heuer

۲- Atak & Erturgurt

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی است. از لحاظ ماهیت در زمره پژوهش‌های توصیفی و غیرآزمایشی (میدانی و پیمایشی) قرار داشته و از نظر روش نیز در دسته پژوهش‌های هم‌بستگی جای می‌گیرد. در فرآیند این پژوهش از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی نیز به‌عنوان اجزای جدا نشدنی پژوهش‌های علمی برای گردآوری داده‌ها بهره‌برداری شده است. جامعه آماری این پژوهش کارمندان شاغل در سازمان اتکا هستند. تعداد کارمندان رسمی شاغل در این سازمان ۲۰۰ نفر است. نمونه آماری با توجه به جدول کرجسی مورگان ۱۲۷ نفر بوده است که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. ابزار پژوهش مشتمل بر سه پرسش‌نامه استاندارد تعهد سازمانی آلن و میر^۱ (۱۹۹۰)، جانشین‌پروری متقی (۱۳۸۸) و یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱)^۲ بوده است. پرسش‌نامه جانشین‌پروری شامل ۴۳ گویه بود که سه متغیر عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل فرآیندی را مورد ارزیابی قرار داد. پرسش‌نامه یادگیری سازمانی شامل ۲۴ گویه، شامل مهارت‌های فردی، مهارت‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی بود. پرسش‌نامه تعهد سازمانی سه متغیر تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را در ۲۴ گویه مورد ارزیابی قرار داد.

برای تحلیل داده‌های عمومی و جمعیت‌شناختی جمع‌آوری شده از آزمودنی (مانند سن، جنسیت، تحصیلات و...) از آمار توصیفی توسط نرم‌افزار Excel استفاده شد. برای انجام آزمون استنباطی ابتدا از نرم‌افزار SPSS برای وارد کردن داده‌های پرسش‌نامه استفاده شد. بعد از وارد کردن داده‌ها به نرم‌افزار SPSS از نرم‌افزار لیزرل^۳ برای تبیین تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری با نقش واسطه‌ای متغیر تعدیل‌کننده تعهد سازمانی در قالب مدل معادلات ساختاری مرتبط استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

برای بررسی روابط موجود در مدل مفهومی پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد که برای برازش مدل مذکور از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۸ مورد

۱- Allen & Meyer

۲- Neefe

۳- LISREL: Linear Structural Relationships

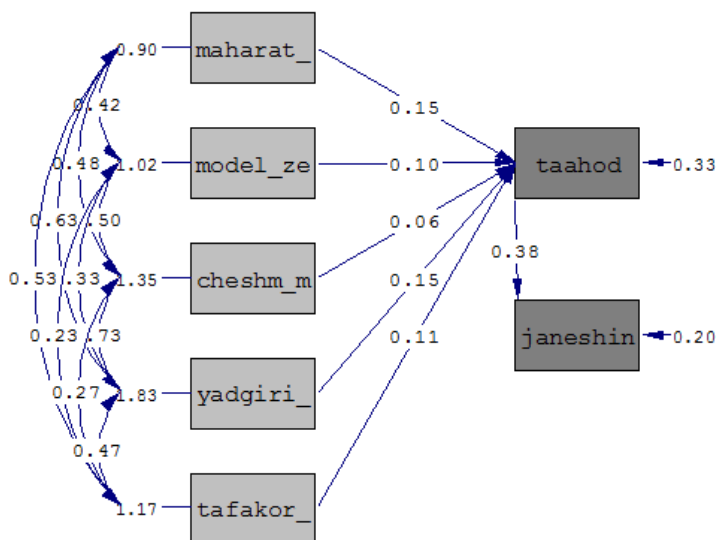
استفاده قرار گرفت. شمای مدل ریاضی با استفاده از ترسیم روابط بین متغیرهای پژوهش تدوین شده و سپس شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری مورد محاسبه و ارزیابی قرار گرفت. شاخص‌های برازندگی از قبیل مجذور کای، مجذور کای نرم شده (χ^2/df) مورد استفاده قرار گرفت. اغلب صاحب‌نظران مجذور کای نرم شده بین ۱ تا ۵ را نشان‌دهنده برازندگی مناسب مدل تلقی می‌کنند (گیلز^۱، ۲۰۰۲). مقادیر به‌دست‌آمده برای شاخص‌ها در جدول شماره یک نشان داده شده است.

جدول شماره ۱: شاخص‌های برازندگی مدل

شاخص‌های برازندگی	χ^2	sig	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI
مقادیر شاخص‌ها	۷/۲۴	۰/۰۰۰	۵	۱/۲۴	۰/۰۵۸	۰/۹۸	۰/۹۱	۰/۹۹

بر اساس جدول شماره یک، شاخص‌های برازندگی مورد بررسی نشان داد، مجذور کای نرم شده برای مدل اندازه‌گیری در این پژوهش ۱/۲۴ بود که بیان‌کننده برازندگی قابل قبول مدل با داده است. شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) بالاتر از ۰/۹ و شاخص برازندگی (GFI) برابر ۰/۹۸ و شاخص تعدیل‌شده برازندگی (AGFI) نیز ۰/۹۳ و هم‌چنین RMSEA برابر با ۰/۰۵۸ که بر اساس مقادیر به‌دست‌آمده می‌توان گفت مدل مطالعه حاضر برازش مناسبی با داده‌ها دارد. مدل مفهومی به انضمام ضرایب مسیر به شکل زیر است.

۱- Giles



Chi-Square=۷.۲۴, df=۵, P-value=۰.۰۲۰۰۰, RMSEA=۰.۰۵۸

نمودار شماره ۲: مدل مفهومی به انضمام ضرایب مسیر

با توجه به نمودار فوق:

۱. مهارت‌های فردی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد.
۲. مدل‌های ذهنی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد.
۳. چشم‌انداز مشترک بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد.
۴. یادگیری گروهی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد.
۵. تفکر سیستمی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد.
۶. تعهد سازمانی بر مدیریت جانشین پروری تأثیر مثبت دارد.

ضرایب مسیر نتایج آزمون تی و سطح معناداری با توجه به فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر است:

۱- تأثیر ابعاد یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی

جدول شماره ۲: ضریب مسیر، نتایج آزمون t برای فرضیه اول

سطح معناداری	t	ضرایب مسیر	وابسته	مستقل
۰/۰۴۶	۲/۰۰	۰/۱۵	تعهد سازمانی	مهارت‌های فردی
۰/۰۵۰	۱/۸۲	۰/۱۰		مدل‌های ذهنی
۰/۰۵۵	۱/۲۲	۰/۰۶		چشم‌انداز مشترک
۰/۰۴۷	۳/۱۱	۰/۱۵		یادگیری گروهی
۰/۰۴۶	۲/۳۰	۰/۱۱		تفکر سیستمی

جدول شماره دو ضریب مسیر، t و سطح معناداری را نشان می‌دهد. این جدول تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار مهارت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی را بر تعهد سازمانی نشان می‌دهد. چشم‌انداز مشترک و مدل‌های ذهنی تأثیر مثبت و مستقیم بر تعهد سازمانی دارند، ولی این تأثیر معنادار نیست. بیشترین تأثیر بر تعهد سازمانی هم مربوط به مهارت‌های فردی است.

۲- تأثیر تعهد سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری

جدول شماره ۳: ضریب مسیر، نتایج آزمون t برای فرضیه دوم

سطح معناداری	t	ضرایب مسیر	وابسته	مستقل
۰/۰۴۰	۶/۲۲	۰/۳۸	جانشین‌پروری	تعهد سازمانی

جدول شماره سه ضریب مسیر، t و سطح معناداری را نشان می‌دهد. این جدول تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار تعهد سازمانی را بر مدیریت جانشین‌پروری نشان می‌دهد.

۳- تأثیر ابعاد یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری با نقش میانجی تعهد سازمانی

جدول شماره ۴: ضریب مسیر، نتایج آزمون t برای فرضیه سوم

سطح معناداری	t	ضرایب مسیر	وابسته	مستقل
۰/۰۳۰	۲/۹۱	۰/۰۵۷	جانشین‌پروری	مهارت‌های فردی
۰/۰۲۳	۱/۸۱	۰/۰۳۸		مدل‌های ذهنی
۰/۰۲۱	۱/۲۲	۰/۰۲۲۸		چشم‌انداز مشترک
۰/۰۲۰	۲/۷۹	۰/۰۵۵		یادگیری گروهی
۰/۰۲۱	۲/۳۰	۰/۰۴۱۸		تفکر سیستمی

جدول شماره چهار ضریب مسیر، t و سطح معناداری را نشان می‌دهد. این جدول تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار مهارت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی را بر جانشین‌پروری نشان می‌دهد. چشم‌انداز مشترک و مدل‌های ذهنی تأثیر مثبت و مستقیم بر جانشین‌پروری دارند، ولی این تأثیر معنادار نیست. بیشترین تأثیر بر تعهد سازمانی هم مربوط به مهارت‌های فردی است.

نتایج به‌دست‌آمده از مدل عبارت است از (فرضیه‌های پژوهش):

جدول شماره ۵: نتایج به‌دست‌آمده از مدل با توجه به فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه زیر مجموعه	فرضیه	نتیجه آزمون
۱	مهارت‌های فردی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد	فرضیه اول	تأیید فرضیه
۲	مدل‌های ذهنی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد		رد فرضیه
۳	چشم‌انداز مشترک بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد		رد فرضیه
۴	یادگیری گروهی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد		تأیید فرضیه
۵	تفکر سیستمی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد		تأیید فرضیه
۶	تعهد سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد.	فرضیه ۲	تأیید فرضیه
۷	مهارت‌های فردی بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد	فرضیه ۲	تأیید فرضیه
۸	مدل‌های ذهنی بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد		رد فرضیه
۹	چشم‌انداز مشترک بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد		رد فرضیه
۱۰	یادگیری گروهی بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد		تأیید فرضیه
۱۱	تفکر سیستمی بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد		تأیید فرضیه

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، مطالعه تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری از طریق نقش تعدیل‌کنندگی تعهد سازمانی در سازمان اتکا بوده است. نتایج بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری از طریق نقش تعدیل‌کنندگی تعهد سازمانی با بهره‌گیری از مدل معادلات ساختاری حاکی از آن بوده که مهارت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی بر تعهد سازمانی و نیز تعهد سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد. همچنین تأثیر مثبت و معنادار مهارت‌های فردی، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی بر جانشین‌پروری تأیید شد. با توجه به اینکه پژوهشی با

این عنوان در پژوهش‌های داخلی و خارجی یافت نشد نمی‌توان مستقیم نتایج را مورد مقایسه قرار داد. فقط در برخی مؤلفه‌ها این مقایسه‌ها صورت می‌گیرد.

این نتیجه با نتایج پژوهش حسین نژاد (۱۳۸۷)، که عنوان می‌دارد برای اجرای برنامه جانشین‌پروری و طراحی چارچوب کلی، امکان‌سنجی باید از دو منظر سیستمی و عوامل مؤثر بر آمادگی برای تغییر صورت گیرد، هم‌خوانی دارد. هم‌چنین با نتایج پژوهش کریمی و همکاران (۱۳۹۱) هم‌سو است؛ آنان عنوان می‌دارند: بهترین پیش‌بینی‌کننده مدیریت جانشین‌پروری مدیران و کارکنان متغیرهای تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی است که می‌توان نتیجه گرفت که هرچه میزان مسئولیت، تعهد کاری و میل به یادگیری در افراد بیشتر باشد، میزان جانشین‌پروری افزایش می‌یابد. هم‌چنین بهترین پیش‌بینی‌کننده مدیریت جانشین‌پروری مدیران و کارکنان از بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، متغیرهای فرهنگ سازمانی است که این نتیجه مؤید آن است که فرهنگ و جو حاکم در سازمان در انتشار و اشتراک دانش بین افراد بسیار تأثیرگذار است و منجر به افزایش جانشین‌پروری می‌شود و نیز بهترین پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی مدیران و از بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی است. در واقع مدیران با تفکر سیستمی دارای تفکری کل‌نگر بوده که به آنان کمک می‌کند تا ساختار، الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر مورد بررسی قرار دهند. هم‌چنین بخشی از پژوهش با نتیجه پژوهش پنل (۲۰۱۰)، در ارتباط با این‌که جانشین‌پروری فرصت‌های توسعه‌ای و یادگیری خلاق را برای کارکنان با پتانسیل بالا در سازمان مهیا می‌کند، هم‌سو است. چرا که جانشین‌پروری در واقع تشویق افراد به توسعه است.

عواملی چون شناسایی جانشینان و رهبران بالقوه توسعه و متعهد کردن کارکنان برای رهبری حفظ کارکنان توسعه‌یافته به‌عنوان عوامل اجرای برنامه جانشین‌پروری مؤثر در پژوهش چاوز (۲۰۱۱)، معرفی شده‌اند که هم‌سو با پژوهش حاضر است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پایه‌ای را برای پیشرفت مسیر شغلی ارتباطات برای هر فردی شکل می‌دهد و هم‌چنین باعث پیشرفت مسیر شغلی و جابه‌جایی شغلی برای فرد ایجاد می‌کند.

سبک رو و همکاران (۱۳۹۱)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) نیز تأکید بر عوامل جدیدی دارند که به لحاظ فرهنگ سازمانی و رایج در سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه از طریق عدم صداقت در ارائه اطلاعات، عدم اعتماد به یکدیگر و حسادت نسبت به

همکاران، در کنار عوامل جهان‌شمولی چون عدم حمایت مدیران عالی، محاسبه هزینه و منفعت، و فقدان انگیزه عمومی در میان کارکنان، در برابر توسعه برنامه جانشین‌پروری مانع ایجاد می‌کنند؛ هر چند نیروهای تسهیل‌گر قابل ملاحظه‌ای نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان ملاحظه می‌شود که فرصت ارزنده‌ای برای جانشین‌پروری ایجاد می‌کنند. این نتایج مؤید آن است که هر چه قدر روحیه تعاون و میل به یادگیری و اشتراک آن در افراد جهت توسعه فردی بیشتر باشد، منجر به تعهد، وابستگی و پایبندی به سازمان می‌شود و فعالانه در سازمان مشارکت می‌کند و این تعهد به سازمان کمک می‌کند تا افراد جهت توسعه سازمان گامی مؤثر بردارند و با برنامه‌ریزی جهت جانشین‌پروری بر یادگیری سازمانی و رضایت شغلی کارکنان مؤثر باشند.

پیشنهادهای

۱. با توجه به تأثیر مثبت و معنادار مهارت‌های فردی بر تعهد سازمانی پیشنهاد می‌شود فرصت کافی برای کار در محیط چالشی برای کارکنان فراهم شود تا این که بتوانند از کلیه مهارت‌ها و توانایی‌های خود استفاده کنند. نیازهای آموزشی از خود کارکنان استعلام شود و آموزش کارکنان در همه سطوح به‌طور یکسان توجه شود، بر مهارت‌های کارکنان تأکید شده و همواره بهبود مستمر در این مهارت‌ها تشویق شود و شرایطی ایجاد شود که کارکنان دانش و سطح تحصیلات خود را به‌طور مستمر افزایش دهند.
۲. با توجه به تأثیر مثبت و معنادار یادگیری گروهی بر مدیریت تعهد سازمانی پیشنهاد می‌شود کارکردهای فعلی سازمان به‌گونه‌ای باشد که کارکنان را به حل مسائل بین خود قبل از این که آن را به سرپرست ارجاع دهند، تشویق کند، گروه‌های حل مسئله از افراد متعدد بخش‌های مختلف سازمان انتخاب شوند، شرایطی ایجاد شود که کارها به‌صورت متداخل و موازی انجام شود تا هم‌پوشانی کارهای تکراری صورت گیرد و در نهایت آموزش‌های مصوب شده سازمان به‌صورت گروهی صورت پذیرد.
۳. با توجه به تأثیر مثبت و معنادار تفکر سیستمی بر تعهد سازمانی پیشنهاد می‌شود فرهنگی ایجاد شود در حل مسائل و مشکلات گروه‌های حل مسئله نه‌تنها به‌دنبال راه‌حل باشند، بلکه به‌دنبال شناسایی این که چگونه مسئله به‌وجود می‌آید و چگونه

می‌توان مانع از بروز آن شد، باشند، افراد و تیم‌ها تشویق شوند تا اقداماتی که منجر به موفقیت یا شکست می‌شوند را منعکس کنند و این آگاهی ایجاد شود که کارکنان از تأثیر نقششان بر فرآیند کلی سازمان آگاهی یابند و در نهایت این‌که کارکنان تشویق به درک دیدگاه‌های افراد در موقعیت‌های دیگر شوند.

۴. با توجه به تأثیر مثبت و معنادار تعهد سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری به مدیران پیشنهاد می‌شود راه‌کارهای افزایش تعهد سازمانی کارکنان را در سازمان پیاده شود؛ مثلاً الف) اهداف تعهد کاری را وارد دنیای واقعی شود. برای درک بهتر از تعهد کاری، در جلساتی برنامه‌ریزی شده از کارمندان، در مورد اهداف سازمان بازخورد گرفته شود. برای شناخت بیش‌تر افراد از آنها پرسش شود، مثلاً از آنها بپرسید چه کاری می‌تواند باعث شود تا هر یک از افراد از خود بپرسد، آیا در هفته گذشته کارهایش مورد ستایش قرار گرفته شده یا نه؟! فکر می‌کنید چقدر طول می‌کشد تا این کار نتیجه بدهد؟ سعی شود با کارمندان به صورت انفرادی هم صحبت شود. برخی از آنها تمایل ندارند که در جلسات گروهی خواسته‌ها و احتیاجاتشان را ابراز کنند. ب) افراد سازمان برای درگیری بیشتر در کار، ترغیب شوند. کارمندان بهترین افرادی هستند که نیازهای سازمان را می‌شناسند. برای تبدیل تعهد کاری به یک فرهنگ، ایجاد احساس مالکیت در کارکنان بسیار مؤثر واقع خواهد شد. ج) ایجاد انگیزه باید در طول سال تکرار شود. هر تلاشی که برای ایجاد تعهد کاری از طرف یک کارمند صورت می‌گیرد، تاریخ انقضایی دارد. به همین دلیل، نباید تصور کرد که یک بار ایجاد انگیزه برای هر کارمند کافی است. محیط کاری، احتیاجات و حتی قدرت درک یک نفر با گذشت زمان عوض می‌شود. پس ایجاد انگیزه برای تعهد کاری در یک فرد نیز باید تلاشی پویا باشد. این کار باید هر سال جنبشی تازه در کارمندان ایجاد کند. مدیران موفق، همیشه و به‌طور پیوسته بر این موضوع تمرکز دارند که درگیری افراد با کارشان کم نشود. آنها رفتار، محیط و فرآیندها را به طریقی عوض می‌کنند تا بهترین نتیجه را برای پاسخ به نیازهای کارکنان به‌دست آورند.

۵. با توجه به تأثیر سه بعد از ابعاد یادگیری سازمانی (مهارت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی) بر تعهد سازمانی و تعهد سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری سه زیر فرضیه از پنج فرضیه اول که ویژگی مدل معادلات ساختاری

است به تأیید رسید. این تأیید به این معنی است که از ابعاد یادگیری سازمانی، مهارت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی با توجه به تأثیر میانجی و واسطه‌ای تعهد سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معنادار دارند که این امر از طریق ضرب ضریب مسیرهای مدل معادلات ساختاری این پژوهش حاصل شده است. در حالت کلی با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران با استقبال از چالش‌ها و تغییرات در سازمان، ایجاد محیط سازمانی باز برای اظهار نظرات افراد و آزادی عمل به کارکنان در انجام وظایف، استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها، ارتباط و تعامل با مراکز پژوهشی، دانشگاه‌ها و مشاوران و ایجاد شرایط برای دسترسی کارکنان به اطلاعات مورد نیازشان، جهت بهبود و ارتقای عامل مدیریت جانشین‌پروری بکوشند. علاوه بر آن استفاده از تجربیات کاری در گذشته، جهت حل مشکلات، تبادل اطلاعات کارکنان درباره فعالیت‌های کاری موفق و ایده‌های خوب با یکدیگر، توسعه مهارت‌های کارکنان در راستای اهداف سازمانی و ... می‌تواند موجب ارتقای عامل یادگیری سازمانی شود. راه‌کارهایی نظیر بالا بردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن بیشتر آنها با اهداف سازمان از طریق فراهم‌سازی زمینه شکل‌گیری گروه‌های غیر رسمی در سازمان، بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار از طریق برقراری نظام انتخاب کارمند شایسته، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از طریق توجه هر چه بیشتر به نظرات آنان و ایجاد و تشکیل واحد ارتباطات مدیران و کارکنان جهت انعکاس نظرات به صورت متقابل و نظایر آن نیز موجب افزایش تعهد سازمانی کارکنان خواهد شد. همچنین در این راستا می‌توان به راه‌کارهای پیشنهادی دیگری نظیر استخدام افراد مناسب و واجد شرایط، استعدادیابی برای انتصاب افراد در مشاغل کلیدی، تعیین و تشخیص نیازهای افراد برای پرورش و مدیریت جانشین‌پروری، جابه‌جایی عمودی (ارتقاء) یا جابه‌جایی افقی افراد در سازمان، بهبود شبکه‌های ارتباطی در کار، بالا بردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن بیشتر آنها با اهداف سازمان، مشارکت بیشتر کارکنان غیر مدیر در تصمیم‌گیری، تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی و حذف موانع کاری و حذف تبعیض‌ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار اشاره کرد.

۶. با توجه به عدم تأثیر معنادار مدل‌های ذهنی و چشم‌انداز مشترک بر جانشین‌پروری سازمانی در سازمان اتکا پیشنهاد می‌شود:

الف) با آموزش، آگاه‌سازی فرهنگی ایجاد شود که کارکنان در مورد تناسب برنامه‌های خود با اهداف سازمان پرس‌وجو کنند، به‌دنبال بازخوردها بوده و واکنش‌های خود را تغییر دهند، از رویدادهای مهم در سازمان برای تفکر در مورد عقاید خود راجع به کار استفاده کنند، برای پیاده‌سازی رویکردهای جدید سازمانی روش‌های جدید و متفاوتی را به‌کار ببرند و همواره به‌دنبال کشف ایده‌ها و فرضیه‌ها هم‌دیگر برای بهبود کارکردهای سازمانی باشند.

ب) بیانیه چشم‌انداز سازمان باید ارزش‌هایی را که همه کارکنان باید خود را با آن تطبیق دهند، را نشان دهد، بیانیه چشم‌انداز مورد تأیید و قبول اکثریت افراد سازمان باشد، مدیران و کارکنان در این سازمان چشم‌انداز مشترکی از این‌که چگونه کارها باید انجام شوند، داشته باشند، درکی از مسیر مشترک کلیه کارکنان در سازمان ایجاد شود تا همگان بدانند هدف غایی و نهایی سازمان چیست و با توجه به این هدف در این مسیر، فعالیت‌های خود را شکل بدهند.

منابع

- امین بیدختی، علی‌اکبر؛ نعمتی، محمدعلی؛ کریمی، فروزان (۱۳۹۲). نقش تعدیل‌کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین‌پروری (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منتخب تهران) پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی: نیمه دوم ۱۳۹۲، دوره ۵، شماره ۱۰؛ صص ۳۵-۵۸
- ساعتچی، محمود (۱۳۷۵). روان‌شناسی کاربردی مدیران در خانه، مدرسه، سازمان. تهران: انتشارات ویرایش.
- سبک‌رو، مهدی؛ قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ باغبانی، سحر (۱۳۹۱). تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری شرکت ایتوک. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دهم، شماره ۲ علمی-پژوهشی شماره ۲۵، صص ۱۷۹-۱۵۵.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران.
- قربانی‌زاده، وحید (۱۳۸۷). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده (با نگرشی بر مدیریت دانش). تهران: بازتاب.
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۰). کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۹ علمی-پژوهشی، شماره ۲۲، صص ۱۴۰-۱۱۹.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ هاشمی، محمد (۱۳۹۴). تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۷، شماره ۲، صص ۵۲-۲۵.
- متقی، محمدحسین؛ بهشتی‌فر، ملیکه (۱۳۸۸). مدل کانال رهبری در فرآیند جانشین‌پروری. نشریه تدبیر، شماره ۱۱۲.
- Alvani, Seyed Mehdi; Rahmatollah Gholipour Souteh, Gholam Reza Jandaghi, Amin Balaghi Inal oo (۲۰۱۶). Presenting a Succession Management Model Based on Organizational Capabilities in Knowledge-Based Organizations (Case Study: Science and Technology Park of Tehran University and Science and Technology Park of Tarbiat Modares University. Mediterian journal of social sciences. Vol. ۷, No. ۲ S۲, pp. ۱۹۹-۲۰۸
- Atak, Metin & Erturgurt, Ramazan. (۲۰۱۰). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. ۲. pp. ۳۴۷۲-۳۴۷۶.
- Barner, R. (۲۰۰۶), "Bench Strengh", San Francisco, American Management Association.

- Bread, Roxanne. (۲۰۰۵). Accreditation Processes And Organizational Learning Capabilities In Institution Of Higher Education. Ph.D Dissertation. Capella university.
- Charan, R.; Drotter, S.; Noel, J. (۲۰۰۱). "The leadership pipeline: How to build the leadership powered company", San Francisco, Jossey-Bass.
- Collings, D. G. & Wood, G. (۲۰۰۹). "Human resource management: A critical approach". ۱th ed., Routledge publication.
- Esterby, M.S. & et.al (۱۹۹۹). Organizational Learning and The Learning Organization. Developments are theory and Practice.
- Fiol, M.C. & Lyles, M.A. (۱۹۸۵). Organizational Learning. Academy of Management.
- Giles, D. (۲۰۰۲). Advanced research methods in psychology. New York: Cambridge University Press.
- Helton, Kimberly A. & Jackson, Robert D. (۲۰۰۷). Navigating Pennsylvania's Dynamic-Workforce: Succession Planning in a Complex Environment, Public Personnel Management. Vol. ۳۶, No. ۴, pp. ۳۳۵-۴۷.
- Heuer, J. J. (۲۰۰۳). Succession planning for key administrators at Ivy- Plus universities (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania, ۲۰۰۳). ProQuest Digital Dissertations, AAT ۳۰۸۴۸۷۱.
- Karen Seashore Louis, Joseph Murphy, (۲۰۱۷). "Trust, caring and organizational learning: the leader's role", Journal of Educational Administration, Vol. ۵۵, Issue. ۱, pp. ۱۰۳-۱۲۶
- Kashman, J. W. (۱۹۹۲). The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment. Quarterly Journal of New Approach in Educational Administration. Vol. ۱, No. ۲, PP. ۱۷۰.
- Mahapatro, B. B. (۲۰۱۰). "Human Resource Management". ۱st edition, New Age International.
- Matieu John E. and Dennis Zajac (۱۹۹۰) "A Review and Meta Analysis of Antecedents, Correlations and consequences of organizations commitment. Psychological Bulletin, ۱۰۸. pp. ۱۷۱-۱۹۹
- Meyer J-P and N.t Allen , ۱۹۹۰. "A three components conceptualization of organizational commitment " Human Resource management Review , No. ۱, pp. ۶۱ - ۸۸ .

- Neefe, D.O. (۲۰۰۱). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating traditional and non- traditional. Academic quality improvement project (Accreditation Processes).
- Rothwell, W. J. (۲۰۰۵). Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within. New York:AMACOM.
- Rothwell, W.J. (۲۰۱۰). "Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within", ۴th edition, New York, American Management Association.
- Senge P.M. & et. Al (۱۹۹۹). The dance of change: the challenges to momentum in learning organization; New York: Doubleday.
- Talpos MF., Pop I.G., Vaduva S., Kovacs L.A. (۲۰۱۷). Talent Management and the Quest for Effective Succession Management in the Knowledge-Based Economy. In: Vaduva S., Fotea I., Thomas A. (eds) Business Ethics and Leadership from an Eastern European, Transdisciplinary Context. Springer, Cham.
- Zepeda, Sally J., Ed Bengtson, Oksana Parylo, (۲۰۱۲). "Examining the planning and management of principal succession", Journal of Educational Administration, Vol. ۵۰. Issue. ۲, pp.۱۳۶-۱۵۸.