

تعیین رابطه بین چگونگی انتقال مهارت‌های مدیریتی به زیر دستان به منظور جانشین پروری (مطالعه موردی: شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری)

سعدی رئیسی^۱، محمد رضا دلوی^۲

۱- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دهقان

۲- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دهقان

raeisi1346@gmail.com

چکیده

رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده، که وجود نظام مدیریت جانشین پروری جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد را برای منصب های کلیدی سازمان ضروری ساخته است. از اینرو تحقیق مزبور درصدد است تا چگونگی انتقال مهارت های مدیریتی به زیر دستان به منظور جانشین پروری را مورد مطالعه و بررسی قرار دهد و آنها را در قالب یک الگوی مفهومی بازنمایی و سنجش نماید. بنابراین در این پژوهش با توجه به مدل تحقیق یک فرضیه اصلی و دوازده فرضیه فرعی طرح گردیده است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و از نظر نحوه اجرا توصیفی-پیمایشی با رویکرد همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۱۸۰ نفر از مدیران و کارکنان با سابقه شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری می باشد. که به دلیل محدود بودن جامعه آماری (۱۸۰ نفر)، کل جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته و نیازی به نمونه آماری نمی باشد. ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسش نامه محقق ساخته با تعداد ۴۲ سوال می باشد. که روایی آن با استفاده از نظر استاد راهنما، متخصصان و صاحب نظران مدیریت و پایایی آن از طریق شاخص آلفای کرونباخ معادل ۰.۹۱ به دست آمد. که شامل مشخصات فردی و سوالهای اصلی و تخصصی ویژه ی بررسی فرضیه های تحقیق بود استفاده شده است. از ۱۸۰ پرسش نامه توزیع شده ۱۵۸ پرسش نامه (با نرخ بازگشت ۸۸٪) بازگشت داده شد. اطلاعات جمع آوری شده بوسیله نرم افزار SPSS از طریق آزمونهای آماری در دو سطح توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و متغیر مهارت انسانی با میانگین رتبه ای ۴.۷۵ دارای بیشترین اهمیت و متغیر توسعه جانشین بامیانگین رتبه ای ۳.۰۹ کمترین اهمیت را در بین سایر متغیرهای تحقیق را دارا می باشند.

کلید واژه: مهارت های مدیریتی، فرهنگ سازمانی، مزیت رقابتی، شایستگی، توسعه جانشین پروری

مقدمه

گسترش سریع و تهاجمی بازار جهانی، فشارهای زیادی به منظور شناسایی افرادی که دارای مهارت های مناسب بوده و توانایی های بالقوه هدایت سازمان را در آینده در اختیار خواهند داشت، بر سازمان ها وارد آورده است. رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد

کرده، که وجود نظام مدیریت جانشین پروری برای جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد را برای منصب های کلیدی سازمان ضروری ساخته است (هیلز^۱، ۲۰۰۹).

تشخیص و استفاده از استعدادهای بالقوه کارکنان از سازنده ترین و ارضا کننده ترین کارهای یک مدیر است. در سازمان ها به ویژه سازمان های بزرگ، گاه استعدادهای فردی به طور کامل مورد بهره برداری قرار نمی گیرد و ناشناخته باقی می ماند در حالی که کمک به افراد در جهت بهره برداری از توانایی های بالقوه خودشان هم به نفع آنها و هم به نفع سازمان است، زیرا دارایی های انسانی در مقایسه با انواع دارایی ها می تواند از لحاظ ارزش افزایش یابد و کارمندی که مهارت ها و توانایی های خود را پرورش می دهد منبعی با ارزش تر است (سالی و همکاران^۲، ۲۰۱۲).

برای توسعه سرمایه های انسانی ضروری است مدیرانی وجود داشته باشند که به جای اینکه خود را پایگاه اصلی و از عوامل اقتدار سازمان بدانند، بتوانند دیگران را به انجام کار توانا سازند. در واقع، مدیران توانمند و توانا ساز با انتقال مهارت های خود به زیردستان و ایجاد جوی سازنده و پویا، در تعالی استعدادهای نهفته کارکنان از هیچ کوششی مضایقه نمی کنند زیرا رشد آنان را از اهم وظایف خود می دانند. به بیان دیگر، سازمان های امروزی باید بدانند که انحصاری کردن مدیریت و اداره سازمان در حوزه افراد خاصی که مدیر نام دارند نمی تواند حیات و بالندگی سازمان را تضمین کند، چراکه هر یک از کارکنان می توانند بصورت بالقوه به عنوان مدیر و راهبر سازمان مؤثر و سازنده باشند. از این رو، شناسایی و پرورش توان بالقوه مدیریتی کارکنان برای احراز پست های بالاتر از جمله مهارت های اساسی و کلیدی مدیرانی است که می خواهند موجبات رشد سازمان و کارکنان خود را فراهم سازند (مارتینز و همکاران^۳، ۲۰۱۳).

به تعبیر دیگر، در جهان پرشتاب کنونی، سازمان ها و شرکت های موفق برای بقای خود و ورود به عرصه رقابت جهانی باید از تحولات سازمانی و مدیریتی استقبال و مطابق استانداردهای جهانی عمل کنند. یکی از ابزارهای بهره گیری از روش های پیشرفته برای جذب و پرورش مدیران آینده، رویکرد جانشین پروری است، جانشین پروری عبارت است از ایجاد زمینه های مناسب برای شکوفا کردن توان بالقوه افرادی که قرار است در آینده برای احراز پست های مدیریتی تربیت شوند. در واقع، مدیران به عنوان گردانندگان امور سازمان ها با وظایف کاملاً متفاوت و پیچیده ای برای هدایت کارکنان در جهت انجام فعالیت هایشان در سازمان مواجه هستند، زیرا مشاغل فراوانی نیازمند بهره گیری از افراد با صلاحیت و دارای مهارت های گسترده در خارج و داخل سازمان هستند. از این رو، یکی از مهارت های اصلی مدیران، تقویت توان داخلی به منظور ایجاد کیفیت برتر است چراکه هر مدیر متعهد است افراد را برای پذیرش مسئولیت های بیشتر آماده سازد. (تیلور و مسی گراو^۴، ۲۰۱۴).

امروزه با توجه به نیاز روز افزون به نظام مدیریت جانشین پروری، تلاش های اندکی در زمینه بررسی عوامل مهم برای استقرار نظام مدیریت جانشین پروری مطلوب انجام شده است. بنابراین، مطالعه این امر که عوامل موفقیت استقرار این نظام در صنعت تا چه اندازه به کار گرفته شده اند، در کنار بررسی میزان اهمیت این عوامل، در موفقیت پیاده سازی مدیریت جانشین پروری ضروری است (دی می^۵، ۲۰۱۴).

بنابراین با توجه به در رقابت جهانی امروز، صنعت نفت وظیفه خطیری در دستیابی به جایگاهی بلند، متناسب با شأن کشور، برعهده دارد. در این راستا، مدیران نقش بسیار مهمی دارند. صنعت نفت، با توجه به بالا رفتن دوره بازنشستگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر، نیازمند برنامه ریزی برای توسعه و جایگزینی آنهاست. طبق بررسی های صورت گرفته به دلیل رشد عرصه های جدید، تعویض سریع مدیران یا بازنشستگی نیروهای فعلی، سالانه تعداد زیادی از منصب ها خالی می شود. در نتیجه، سازمان موظف است برای پر کردن این جاهای خالی، برنامه ریزی مؤثری داشته باشد. بر همین اساس، به نظر می رسد در سال های آتی، رقابت برای یافتن مدیران مستعد و کارآمد در کشور، روز به روز بیشتر شود و آمادگی برای پر کردن منصب های رهبری کلیدی در زمان مناسب، به عنوان یکی از مهم-

1. Hills
2. Sally et al
3. Martínez et al
4. Taylor & McGraw
1. Demay

ترین چالش‌ها در پیش‌روی صنعت نفت به شمار می‌رود. پس بررسی این مسئله که صنعت نفت در حال حاضر در چه نقطه‌ای قرار گرفته و برای رسیدن به وضعیت مطلوب، نیازمند توجه به چه مؤلفه‌هایی می‌باشد، حائز اهمیت است.

تعریف مهارت

مهارت عبارت است از توانایی تبدیل دانش به کنش، به طوری که به عملکردی مطلوب، منجر شود. مهارت‌های مدیریتی به مهارت‌هایی گفته می‌شود که به وسیله آن، شخص در وجود خود امکان به حرکت در آوردن اجزای یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزا، به سوی اهداف تعیین شده فراهم می‌آورد. به عبارت دیگر صلاحیت و کیفیت کار مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از عوامل مهم استمرار موفقیت در سازمان است. مدیران برای داشتن کارایی لازم، نیازمند مهارت‌های اساسی هستند. فهرست مهارت‌ها و توانایی‌هایی که مدیران باید از آن‌ها برخوردار باشند با اهمیت یکسان دائماً در حال تکامل و تحول است. مدیرانی می‌توانند در دنیای فناوری پیشرفته دوام بیاورند که به دنبال کسب معلومات باشند و به طور مداوم مهارت‌های جدید را فراگیرند. رویکرد مهارتی به مدیریت با طبقه‌بندی مهارت‌های سه گانه کاتز آغاز شد که او سه مهارت را برای مدیریت لازم می‌داند: مهارت‌های فنی، انسانی و مهارت‌های ادراکی (جاسبی، ۱۳۸۹، ص ۲۱۴).

مهارت فنی

مهارت‌های فنی، به توانایی به کار بردن فنون، وسایل و ابزار مورد نیاز برای انجام وظایف خاصی که از راه تجربه و آموزش به دست آمده باشد، اطلاق می‌شود. چنین دانش‌هایی ممکن است شامل کار کردن با تجهیزات، نگهداری از ابزار، کار با رایانه، بهره‌گیری از فنون، بازاریابی و تبلیغات باشد (سیدجوادین، ۱۳۸۶، ص ۳۹).

مهارت انسانی

مهارت‌های انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم، همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آن‌ها. به عبارت دیگر مهارت انسانی یعنی قابلیت برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در فرد پرورش یابد. برخی از اجزای مهارت‌های انسانی شامل روحیه کار گروهی، انگیزش و اعتمادسازی است (شریعتمداری، ۱۳۸۴، ص ۴۹).

مهارت ادراکی

مهارت‌های ادراکی، به توانایی ذهنی برای درک، تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (نظام یا سیستم) و به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد، گفته می‌شود. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که مسایل و مشکلات را تشخیص داده و به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجب اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن می‌شود. اکتساب مهارت‌های ادراکی مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری به ویژه نظریه‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آن‌هاست. برخی از اجزای مهارت‌های ادراکی شامل تفکر نظام‌مند، ادراک و تصمیم‌گیری است. (علاقه‌بند، ۱۳۸۶، ص ۱۶).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است.

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌های تازه پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است درحالی که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است. فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست‌نویس رفتار افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجه کنیم (دیویس، ۱۳۸۶).

به عقیده هافستد (۲۰۰۱)، فرهنگ سازمانی عبارت است از اندیشه مشترک اعضای یک سازمان که آنها را از سازمان دیگر متمایز می‌کند. این پژوهشگر معتقد است، علی‌رغم اینکه تعریف واحدی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد ولی می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند همگی توافق دارند که فرهنگ؛

- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.
- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.
- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است.
- حرکت آن کند و سخت است.
- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

با توجه به تعریف عنوان‌شده به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است (رابینز، ۱۳۸۴).

مزیت رقابتی

مزیت رقابتی، حاصل یک فرآیند پویا و مستمری است که با در نظر داشتن موقعیت خارجی و داخلی سازمان از منابع سازمان نشات می‌گیرد و به واسطه توانایی به کارگیری درست این منابع، قابلیت‌هایی به وجود می‌آیند که بهره‌گیری از این قابلیت‌ها مزیت‌های رقابتی را برای سازمان به ارمغان می‌آورند. در مسیر مزیت رقابتی دو نکته قابل طرح است: اول این که، این مسیر، فرآیند دنباله‌داری است که به عملکرد بهتر سازمان منجر می‌شود. در صورتی که سازمان بتواند به واسطه شایستگی‌های خود، مزیت رقابتی پایداری خلق نماید که برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقبای باشد، در واقع عملکردی شایسته از خود بر جای گذاشته و رقابت‌پذیری را به ارمغان آورده است. دوم این که، به خاطر افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به راحتی توسط رقبای تقلید می‌شود، یا از نظر مشتریان به زودی رنگ می‌بازند و بایستی با مزیت‌های جدیدی جایگزین شوند. بر این اساس سازمان باید به فکر پایدار نمودن مزیت‌های رقابتی خود باشد ایجاد و حفظ پایداری مزیت رقابتی، مستلزم شایستگی‌هایی است که با تکیه بر قابلیت‌های سازمان، برای مشتریان ارزش ایجاد می‌کند. هدف اصلی سازمان از ایجاد مزیت رقابتی با تکیه بر منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار دارد، رقابت‌پذیری و دستیابی به موقعیتی ممتاز از لحاظ عملکردی در بازار است. به عقیده پورتر، هر بنگاهی در بلندمدت یک موقعیت قابل دفاع در صنعت برای خود ایجاد می‌کند. این موقعیت یک عامل تعیین‌کننده مهم، در موفقیت بنگاه در مقابل رقبای است. بنابراین با نگاهی به ادبیات مربوطه و بررسی نظریات متخصصان مدیریت

استراتژیک، پاسخ سوال را در ایجاد، حفظ و تداوم مزیت رقابتی پایدار در می‌یابیم به این معنا که، صاحب‌نظران معتقدند، سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم مزیت رقابتی پایدار ندارند (فاریابی و همکاران، ۱۳۹۰).

منابع ایجاد مزیت رقابتی به شرح زیر می‌باشند:

- ۱) کارایی سازمان: شامل سودآوری، بازگشت فروش، بازگشت سرمایه‌گذاری و کارایی کلی عملیاتی.
- ۲) نوآوری در سازمان: نوآوری یک منبع کلیدی مزیت رقابتی برای سازمان است که، سبب می‌شوند آنها توانایی هایشان را توسعه دهند، به گونه‌ای که از عملکرد بلند کسب و کار پشتیبانی کند. نوآوری در ایجاد بازار جدید برای محصولات و خدمات موجود و محصولات جدید برای بازارهای موجود نقش دارد و کاربرد فناوری-ها را افزایش می‌دهد (رضایی دولت‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۰).
- ۳) پاسخگویی به مشتریان: پاسخگویی به مشتریان عبارت از: ارزش قائل شده برای مشتریان، ارضاء نیازهای او و انجام اقداماتی برای بهبود و کارایی فرآیند تولید و کیفیت خروجی سازمان است که شامل سفارشی‌سازی (باب طبع مشتری کردن کالاها و خدمات برای نیازهای منحصر به فرد تک مشتریان) و زمان پاسخ به مشتری (زمان صرف شده برای تحویل کالا و یا انجام خدمت) است.
- ۴) توجه به کیفیت کالا و خدمات: توجه به کیفیت کالا و حساسیت نسبت به خدمات مطلوبتر از زمره مهمترین نکاتی است که جامعه جهان در عصر حاضر به آنها اولویت خاصی بخشیده است. کالای نامرغوب و خدمات پایین تر از حدانتظار همواره موجب می‌شود که مشتریان کالا و بهره‌گیران از خدمات روز به روز اعتماد کمتری نسبت به عرضه‌کنندگان آن کالا و ارائه‌دهندگان این خدمات داشته باشند. امروز کیفیت را خواسته مشتری تعریف می‌کنند و ادراکات و انتظارات مشتری را اصلی‌ترین عامل تعیین‌کننده آن می‌دانند. کیفیت محصول و یا خدمات از نظر تولیدکننده عبارت‌اند از عملکرد محصول یعنی اینکه کارکنان شرکت پاسخگوی نیازهای مشتریان باشند و اینکه می‌توانند محصول یا خدمت را فوری ارائه دهند؟ شکل و ظاهر محصول یعنی اینکه محصول تا چه اندازه مورد علاقه مشتری می‌باشد و ظاهر محصول مورد پسند مشتری است؟ قابلیت اعتماد محصول یعنی اینکه کالا و خدماتی می‌باشند که قابل اعتماد هستند و این اعتماد تضمین می‌کند که کالاها یا خدمات، کاری را که برای انجام آن طراحی شده‌اند، به خوبی انجام می‌دهند و آیا شرکت در طول زمان در تامین خدمتی که وعده آن را می‌دهد قابل اطمینان است؟ (رضایی دولت‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۰).

شایستگی

امروزه اهمیت شایستگی‌در سازمان‌ها بسیار گسترش یافته است و سیر تحولی سازمان‌ها، از سازمان‌های بر اساس تحلیل شغل، به سازمانهای براساس شایستگی تغییر یافته است، به گونه‌ای که امروزه تعداد وسیعی از سازمانها، روش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی^۱ را به کار می‌برند. با وجود استفاده و کاربرد آن نسبت به روش‌های دیگر، به نظر می‌رسد شایستگی‌ها از لحاظ مفهومی، نیاز به تفسیر و توضیح دارند.

شایستگی همانند چتری است که هر چیزی را که به گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تاثیر داشته باشد، در برمی‌گیرد. به عبارت دیگر، شایستگی تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی‌های کامل را از هر جهت داشته باشد. در حقیقت شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود. به این ترتیب شایستگی‌ها را می‌توان ابعاد رفتاری تلقی کرد که روی عملکرد شغلی تاثیر دارند. روان‌شناسان، شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارت برجسته

1. Efficiency Organization
2. Innovation in Organizations
3. Responding to Customers
4. Due to the quality of Goods and Services
1. Competency-Based HRM Practices

تعریف کرده‌اند که منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود. محققین می‌گویند که در انتخاب شایسته‌ترینها باید به تواناییها، شاخص‌های رفتاری، باورها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرشها و مهارتهای افراد توجه شود.

از نظر بویاتزیس^{۱۱} در سال (۱۹۹۵) شایستگی به طور کلی بر روی صفات و ویژگی‌های اساسی یک شخص تاکید دارد. این صفات می‌تواند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشد، که فرد در انجام کارها و فعالیتها، از آنها استفاده می‌کند.

هورن‌بای و توماس^{۱۲} در سال (۱۹۸۹)، شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارتها، صفات و ویژگی‌های رفتاری و خصوصیات شخصی تعریف می‌کنند. و طبق نظراسپنسر^{۱۳} در سال (۱۹۹۳) شایستگی، ویژگی زیربنایی فرد است که به طور کلی با عملکرد اثربخش ملاک مدار و یا عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت، رابطه دارد. اسپنسر شایستگی را به دو دسته طبقه بندی می‌کند:

۱. شایستگی‌های مورد نیاز که مهارتهای ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد.
۲. شایستگی‌های برتر که بر اساس آنها نتایج به دست آمده بالاتر از میانگین و عملکرد بالاتری است (دیانتی و عرفانی، ۱۳۸۸، صص ۱۵-۱۶).

توسعه جانشینی

برنامه توسعه جانشین همانند مسیر شغلی فرد می‌باشد، یعنی برای کاندیداها ارتقای موقعیت فعلی و موقعیتی که دوست دارند مشخص شده و معین باشد. همچنین باید مشخص باشد که برای رسیدن به آن، چه مهارت‌ها و قابلیت‌هایی مورد نیاز است. در طراحی مسیر اهداف، علائق و خواسته‌های کاندیدا نیز باید مدنظر قرار گیرد (ناصحی فر و همکاران، ۱۳۸۹).

جانشین پروری

جانشین پروری یک استراتژی خفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، جانشین پروری یک فرآیند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه‌ریزی استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می‌شود، یا مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان وجود دارند (کارول^{۱۴}، ۲۰۱۴).

جانشین پروری سازمانی به معنای انتقال یک سازمان است که ناشی از خواسته مالک برای بازنشستگی یا ترک سازمان به دلایل متعدد می‌باشد. جانشینی می‌تواند شامل انتقال پست به اعضای خانواده، کارکنان یا خریداران خارجی باشد (مارتین^{۱۵}، ۲۰۱۵).

جانشین پروری نگرشی قابل انعطاف بلندمدت و روبه رشد در کارمندیابی آینده است (تیم^{۱۶}، ۲۰۱۲). جانشین پروری سازمانی یک نوع برنامه‌ریزی است که هم جانشین پروری و هم نسل بعد را به طور منظم پرورش می‌دهند (فیشکایند و کاتز^{۱۷}، ۲۰۱۱).

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی:

2. Boeatzys
3. Hornbay and Thomas
4. Spencer

1. Carol
2. Martin
3. Team
4. Fyshkaynd and Katz

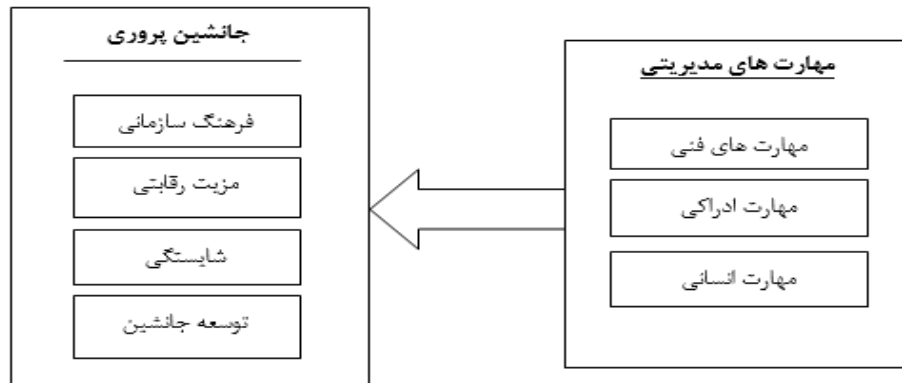
بین چگونگی انتقال مهارت های مدیریتی به زیر دستان به منظور جانشین پروری رابطه وجود دارد.

فرضیه های فرعی:

۱. بین مهارت های فنی با فرهنگ سازمانی در شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری رابطه وجود دارد.
۲. بین مهارت های فنی با مزیت رقابتی در شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری رابطه وجود دارد.
۳. بین مهارت های فنی با شایستگی در شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری رابطه وجود دارد.
۴. بین مهارت های فنی با توسعه جانشین در شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری رابطه وجود دارد.
۵. بین مهارت های ادراکی با فرهنگ سازمانی در شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری رابطه وجود دارد.
۶. بین مهارت های ادراکی با مزیت رقابتی در شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری رابطه وجود دارد.
۷. بین مهارت های ادراکی با شایستگی در شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری رابطه وجود دارد.
۸. بین مهارت های ادراکی با توسعه جانشین در شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری رابطه وجود دارد.
۹. بین مهارت های انسانی با فرهنگ سازمانی در شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری رابطه وجود دارد.
۱۰. بین مهارت های انسانی با مزیت رقابتی در شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری رابطه وجود دارد.
۱۱. بین مهارت های انسانی با شایستگی در شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری رابطه وجود دارد.
۱۲. بین مهارت های انسانی با توسعه جانشین در شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری رابطه وجود دارد.

مدل مفهومی تحقیق

مدل رابطه بین طرح نظری (تئوری) و کار جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات میباشد. در علوم اجتماعی مدلها شامل نشانه ها و علائم هستند یعنی خصوصیات برخی از پدیده های تجربی (شامل اجزا و ارتباط آنها) به طور منطقی از طریق مفاهیم مرتبط با یکدیگر بیان می شود. بنابراین، مدل منعکس کننده واقعیت است و جنبه های معینی از دنیای واقعی را که با مسئله تحت بررسی ارتباط دارند مجسم می سازند. روابط عمده را در میان جنبه های مذکور روشن می کند و سرانجام امکان آزمایش تجربی تئوری را با توجه به ماهیت این روابط فراهم می کند. بعد از آزمایش مدل درک بهتری از بعضی از قسمتهای دنیای واقعی حاصل می شود. به طور خلاصه باید گفت که مدل دستگاهی است متشکل از مفاهیم، فرضیه ها و شاخصها که کار انتخاب و جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای آزمون فرضیه را تسهیل میکند. برای ساختن مدل تحلیلی، پژوهشگر در نهایت می تواند به دو شیوه متفاوت عمل کند که میانشان تفاوت مشخصی وجود ندارد: یا ابتدا از تدوین فرضیه ها شروع میکند و در مرتبه بعدی به مفاهیم می پردازد یا این که راه معکوسی را طی میکند (خاکی، ۱۳۹۰). بنابراین، با توجه به استدلال بالا، فرضیه های تعریف شده، نظر اساتید و خبرگان در زمینه مهارت های مدیران و مدیریت جانشین پروری و همچنین، بر اساس مبانی نظری پژوهش مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر طراحی و تدوین شده است.



مدل مفهومی پژوهش

نوع روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده، برحسب روش گردآوری داده ها از نوع توصیفی و پیمایشی است. برای جمع آوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه ای و همچنین از یک مطالعه میدانی در بین مدیران و کارکنان باسابقه شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری استفاده شده است. برای بررسی چگونگی انتقال مهارت های مدیریتی به زیر دستان به منظور جانشین پروری مرزهای زیر مشخص شده است:

الف) قلمرو موضوعی: به طور عام مباحث مربوط به مدیریت دولتی و به طور خاص مفاهیم مربوط به مهارت های مدیریتی و مولفه های جانشین پروری را شامل می شود.

ب) قلمرو زمانی: اطلاعات و داده های این پژوهش مربوط به تابستان ۹۴ است.

ج) قلمرو مکانی: قلمرو مکانی پژوهش، مدیران و کارکنان باسابقه شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری می باشد. **جامعه و نمونه آماری**

در پژوهش حاضر جامعه آماری را مدیران و کارکنان باسابقه شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری در سال ۱۳۹۴ تشکیل می دهند.

روش نمونه گیری و حجم نمونه

در این پژوهش به دلیل محدود بودن حجم جامعه آماری از روش نمونه گیری سرشماری استفاده شده است. تعداد مدیران و کارکنان باسابقه شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری حدود ۱۸۰ نفر برآورد شده است. بنابراین محقق ۱۸۰ پرسشنامه توزیع کرده است که از این تعداد ۱۶۴ پرسشنامه برگردانده شد که تعداد ۶ پرسشنامه مخدوش یا نیمه کاره پاسخ داده شده بود که نهایتاً ۱۵۸ پرسشنامه تکمیل شده جمع آوری گردید. بنابراین نرخ بازگشت آن ۸۷٪ می باشد.

روش و ابزار جمع آوری داده ها

در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات تئوریک در ارتباط با موضوع به بررسی کتاب ها و مقاله های مرتبط پرداخته شده و برای گردآوری داده ها جهت تحلیل فرضیه ها و آزمون مدل از یک پرسشنامه استاندارد با ۴۶ سوال بسته در طیف ۵ گزینه ای لیکرت (از کاملاً موافق = ۱ تا کاملاً مخالف = ۵) استفاده شده

است. پنج سوال به متغیرهای جمعیت شناختی مانند: سن، تحصیلات، سمت اختصاص دارد و ۴۲ سوال نیز برای سنجش متغیرهای تخصصی تحقیق طراحی شده است.

روایی و پایایی پرسشنامه ها

به منظور سنجش روایی پرسشنامه، دو نوع روایی منطقی و روانی سازه در نظر گرفته شده و در این راستا، روایی محتوا، اعتبار ظاهری و اعتبار عاملی (تحلیل عاملی) بررسی شدند، آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم افزار Amos انجام گرفته است، فرنل و لاکر^{۱۸} (۱۹۸۱) دو معیار برای تحلیل عاملی به کار می رود، اول آنکه بارهای عاملی برای متغیرهای مشاهده شده باید بزرگتر از ۰/۵ باشد و ثانیاً پایایی مجموع متغیرها بیان کننده عامل مورد نظر باید بزرگتر از ۰/۸ باشد. در این تحقیق با توجه همه بارهای عاملی متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۵ بوده اند که نشان دهنده روایی بالاست. همچنین به منظور سنجش پایایی ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. این کمیت بین صفر و یک تغییر میکند، ضریب پایایی صفر، معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک، معرف پایایی کامل است. مقادیر بالای ۰/۷ برای آلفای کرونباخ مطلوب است (سکاران، ۱۳۸۸). در تحقیق حاضر ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه برابر ۰/۹۱ بوده، که حاکی از پایایی خوب ابزار اندازه گیری است.

تحلیل داده ها

توصیف جمعیت شناختی نمونه

جدول ۱. خصوصیات جمعیت شناختی نمونه

متغیر	سطوح	درصد	متغیر	سطوح	درصد
جنسیت	مرد	۸۷،۳	تحصیلات	فوق دیپلم	۱،۳
	زن	۱۲،۷		لیسانس	۱۵،۲
				فوق لیسانس	۵۱،۹
				دکتری	۳۱،۶
سن	کمتر از ۳۰ سال	۲،۳	سنوات کاری	کمتر از ۵ سال	۹،۵
	سال ۳۰ تا ۳۹	۴۶،۲		۵ تا ۱۰ سال	۲،۳
	سال ۴۰ تا ۴۹	۲۹،۷		۱۱ تا ۱۵ سال	۴۹،۴
	بیشتر از ۵۰ سال	۳،۸		۱۶ تا ۲۰ سال	۲،۹
				بیش از ۲۰ سال	۹،۵

آن چه از جدول فوق بر میآید، بیانگر آن است که ۴۲،۶٪ شرکت کنندگان در این مطالعه با بازه سنی ۳۰-۳۹ سال هستند که بیشترین درصد نمونه را تشکیل می دهند. کمترین سهم متعلق به بازه سنی بیش از ۵۰ سال یا سهم ۳،۸٪ درصد نمونه است. ۸۷،۳٪ درصد پاسخگویان مرد و ۱۲،۷٪ درصد زن هستند. بیشترین فراوانی از نظر تحصیلات کارشناسی با سهم ۵۱،۹٪ درصد و کمترین سهم به مدرک فوق دیپلم با سهم کمتر از ۱،۳٪ درصد تعلق دارد. از منظر سنوات کاری بیشترین فراوانی متعلق به بازه ۱۱ تا ۱۵ سال با ۴۹،۴٪ درصد و کمترین سهم متعلق به بازه کمتر از ۵ سال با سهم ۲،۳٪ درصد نمونه است.

آزمون نرمال بودن داده ها

برای بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف (KS) استفاده شده است، فرض صفر در این آزمون می گوید که داده ها از یک توزیع نرمال برخوردار هستند. از نظر آماری داریم:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{توزیع داده‌ها نرمال است} \\ H_1: \text{توزیع داده‌ها نرمال نیست} \end{array} \right.$$

در این آزمون اگر سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ باشد، فرض صفر رد می شود و اگر سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ باشد، فرض یک پذیرفته می شود. نتایج آزمون نرمال بودن عامل ها در جدول شماره (۲) آورده شده است.

جدول ۲. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	معناداری (p-value)
مزیت رقابتی	۳۰۰۶۷۵	۰۰۷۶۱۵۷	۰/۵۰۲
فرهنگ سازمانی	۲۰۸۷۵۲	۰۰۷۱۴۶۹	۰/۳۲۹
شایستگی	۳۰۰۳۱۶	۰۰۸۱۴۳۷	۰/۳۳۱
توسعه جانشین	۲۰۸۲۷	۰۰۷۳۵۶۵	۰/۹۶۸
مهارت فنی	۳۰۰۷۵۹	۰۰۸۵۰۳۸	۰/۰۶۵
مهارت انسانی	۳۰۲۳۴۲	۰۰۹۱۲۶۸	۰/۰۶۶
مهارت ادراکی	۳۰۰۱۶۹	۰۰۸۹۱۷۳	۰/۱۱۰

یافته های پژوهش

قبل از بررسی فرضیه ها لازم است تا میانگین رتبه ای (آزمون فریدمن)، انحراف استاندارد و واریانس بین متغیرهای تحقیق مورد توجه قرار گیرد.

جدول ۳. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	شماره سؤال	میانگین رتبه ای (آزمون فریدمن)	انحراف استاندارد	معناداری (p-value)
مزیت رقابتی	۹ تا ۱	۴۰۷۹	۰۰۷۶۱۵۷	۰۰۵۰۲
فرهنگ سازمانی	۱۶ تا ۱۰	۴۰۴۲	۰۰۷۱۴۶۹	۰۰۳۲۹
شایستگی	۲۱ تا ۱۷	۴۰۲۲	۰۰۸۱۴۳۷	۰۰۳۳۱
توسعه جانشین	۳۳ تا ۲۲	۴۰۰۷	۰۰۷۳۵۶۵	۰۰۹۶۸
مهارت فنی	۳۶ تا ۳۴	۴۰۰۷	۰۰۸۵۰۳۸	۰۰۰۶۵
مهارت انسانی	۳۹ تا ۳۷	۳۰۳۴	۰۰۹۱۲۶۸	۰۰۰۶۶
مهارت ادراکی	۴۲ تا ۴۰	۳۰۰۹	۰۰۸۹۱۷۳	۰۰۱۱۰

نتایج آزمون فریدمن در جدول (۳) میانگین رتبه‌های هریک از متغیر تحقیق را نشان می‌دهد. از آزمون فریدمن برای بررسی یکسان بودن اولویت بندی (رتبه بندی) تعدادی از متغیرهای وابسته توسط افراد استفاده می‌شود هر چقدر میانگین رتبه‌ها بیشتر باشد، اهمیت آن متغیر بیشتر است .. بنابراین می‌توان گفت، متغیر مزیت رقابتی ۴/۷۹ نسبت به سایر متغیرها از اهمیت بیشتری نیز برخوردار است.

جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن (نتیجه معناداری)

نتیجه آزمون	میزان خطا	معناداری	درجه آزادی	χ^2 کای دو
H0 رد	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۶	۳۶۰/۱۱۶

جدول (۴) داده‌های هر متغیر، مقدار آماره کای دو، درجه آزادی و معناداری را ارائه می‌کند. به دلیل اینکه معناداری کمتر از آستانه ۰/۰۵ است، فرض H0 رد شده و ادعای یکسان بودن میانگین رتبه‌های متغیرها پذیرفته نمی‌شود.

آزمون همبستگی به منظور بررسی فرضیات پژوهش

تحلیل همبستگی ابزاری آماری برای تعیین نوع و درجه رابطه یک متغیر کمی با متغیر کمی دیگر است. ضریب همبستگی یکی از معیارهای مورد استفاده در تعیین همبستگی دو متغیر است. ضریب همبستگی شدت رابطه و همچنین نوع رابطه (مستقیم یا معکوس) را نشان می‌دهد. این ضریب بین ۱ و -۱ است و در صورت عدم وجود رابطه بین دو متغیر برابر صفر است.

جدول ۵. خصوصیات جمعیت شناختی نمونه

فرهنگ سازمانی		
۰۰۶۹۶	ضریب همبستگی	مهارت فنی
۰	معناداری	
۱۵۸	Nتعداد	
مزیت رقابتی		
۰۰۶۵	ضریب همبستگی	مهارت فنی
۰	معناداری	
۱۵۸	N(تعداد)	
شایستگی		
۰۰۶۴۷	ضریب همبستگی	مهارت فنی
۰	معناداری	
۱۵۸	Nتعداد	
توسعه جانشین		
۰۰۷۶۲	ضریب همبستگی	مهارت فنی
۰	معناداری	

۱۵۸	(N) تعداد	
فرهنگ سازمانی		
۰۰۶۷۹	ضریب همبستگی	مهارت ادراکی
۰	معناداری	
۱۵۸	(N) تعداد	
مزیت رقابتی		
۰۰۶۵	ضریب همبستگی	مهارت ادراکی
۰	معناداری	
۱۵۸	(N) تعداد	
شایستگی		
۰۰۶۳۱	ضریب همبستگی	مهارت ادراکی
۰	معناداری	
۱۵۸	(N) تعداد	
توسعه جانشین		
۰۰۷۳	ضریب همبستگی	مهارت ادراکی
۰	معناداری	
۱۵۸	(N) تعداد	
فرهنگ سازمانی		
۰۰۶۳۳	ضریب همبستگی	مهارت انسانی
۰	معناداری	
۱۵۸	(N) تعداد	
مزیت رقابتی		
۰۰۷۰۱	ضریب همبستگی	مهارت انسانی
۰	معناداری	
۱۵۸	(N) تعداد	
شایستگی		
۰۰۷۱	ضریب همبستگی	مهارت انسانی
۰	معناداری	
۱۵۸	(N) تعداد	
توسعه جانشین		
۰۰۷۰۱	ضریب همبستگی	مهارت انسانی
۰	معناداری	

۱۵۸	تعداد (N)	
-----	-----------	--

بحث و بررسی

همان‌طور که قبلاً بیان شد، هدف اصلی پژوهش، بررسی چگونگی انتقال مهارت‌های مدیریتی به زیر دستان به منظور جانشین‌پروری می‌باشد. در همین راستا یک فرضیه اصلی و دوازده فرضیه فرعی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت، که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده از جدول ۵ نشان می‌دهد بین مهارت‌های مدیریتی (فنی، ادراکی و انسانی) با فرهنگ سازمانی، مزیت رقابتی، شایستگی و توسعه جانشین در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز آغاچاری ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان گفت امروزه یکی از مزیت‌های نسبی، مهم و اساسی سازمان‌ها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آنهاست. باتوجه به اینکه در دنیای کنونی در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می‌خورد، بدون شک اعمال مدیریت اثربخش و کارآزمای موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و راهبردهای خود است. صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی نیز یکی از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است. اثربخشی و کارایی مدیران، مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است که با به کارگیری آنها در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مختلف سازمانی می‌توان به این اهداف نائل شد. از جمله مسائل پیش روی سازمان‌ها در انتخاب مدیران، برگزیدن مدیران شایسته با توجه به معیارها و مؤلفه‌های لازم برای تصدی این پست مهم است. امروزه با رشد و توسعه سازمان‌ها و محیط رقابتی کنونی، داشتن مهارت‌های مدیریتی مدیران سازمان‌ها، به نوعی از ملزومات اصلی انتصاب آنان است. کارمندان به مهارت‌های چندگانه و مختلفی برای انجام وظایف خودشان در سازمان نیاز دارند و به همین دلیل پرورش کارمندانی توانمند و ماهر اقدامی پر هزینه و زمان‌بر است. زیرا سازمان‌ها برای دستیابی به موقع برای پر کردن پست‌های کلیدی و حساس خود به کارمندانی توانمند و قابل ارتقا نیاز دارند بقای سازمان در طی زمان، نیازمند جانشینی افراد مناسب برای پر کردن سمت‌های کلیدی است. از این رو، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی و پرورش مدیران آینده سازمان به نحو بارزی باید از مهمترین اهداف مدیران قلمداد شود، چراکه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی با ایجاد بسترهای مناسب، شکوفاساز توان بالقوه مدیریتی افرادی است که قرار است در آینده برای احراز پست‌های کلیدی و بالاتر آمده شوند. بی‌توجهی به این امر، حفظ تداوم رهبری با شناسایی رهبران مناسب را در زمان و مکان مناسب، دچار مشکل می‌سازد.

محدودیت‌های تحقیق

همواره پژوهشگران در تحقیقات خود با محدودیت‌هایی مواجه هستند که بخشی از آنها حتی در ابتدای کار نیز خود را نشان می‌دهند. هر تحقیق هر چند هم کامل و جامع باشد، محقق در سیر مراحل انجام آن با مشکلات و محدودیت‌هایی روبرو است که این محدودیت‌ها باعث می‌شوند نتایج تحقیق توصیفی را به صورت طولانی مدت و در تمام جنبه‌ها تعمیم داد. شناخت این محدودیت‌ها قابلیت تفسیر بهتر نتایج پژوهش و همچنین ارتقاء سطح کیفی پژوهش‌های آتی را امکان‌پذیر می‌سازد. از آنجائیکه تحقیق حاضر از نظر مکانی صرفاً محدود به بخش خاصی از ایران می‌باشد و به دلیل حوزه گسترده جانشین‌پروری، شهر اصفهان نمی‌تواند نماینده کاملی از کارکنان و نوع ادراک آنان در کل کشور باشد لذا نمی‌توان نتایج آن را جز به محل و جامعه آماری این تحقیق تعمیم داد. به طور کلی در تمامی تحقیقات میدانی به دلیل وجود متغیرهای خارجی و داخلی تأثیرگذار بر متغیر وابسته، محدودیت‌هایی به وجود می‌آید که غیر قابل کنترل هستند مانند (فرهنگ، سبک زندگی، درآمد و گروه سنی) به خصوص در تحقیقات علوم رفتاری، کنترل یا حذف کامل این نوع عوامل غیر ممکن است. پژوهشگر سعی نموده که این عوامل را حتی الامکان پیش‌بینی و شناسایی کند و تمام احتیاط‌های لازم را به منظور کاهش آنها به کار برد.

منابع و مآخذ

- خاکی، غ. ر. (۱۳۹۰). روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب، تهران، چاپ پنجم.
- جاسبی، ع. (۱۳۸۹). اصول و مبانی مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی. چاپ نهم. ۴۸۵ صفحه.
- دیانتی م؛ عرفانی، م. (۱۳۸۸). شایستگی، مفاهیم و کاربردها، مجله تدبیر، شماره ۲۰۶، صص ۱۴-۱۹.
- رایبیز ا. (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی (جلد سوم). ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، ص ۷۵۸.
- رضایی دولت آبادی، ح؛ زینلی، ز؛ شکرچی زاده، ز. (۱۳۹۰). بررسی میزان تأثیر هوشمندی رقابتی در ایجاد مزیت رقابتی، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۳۸، ص ۹-۲۹.
- دیویس ا. (۱۳۸۶). مدیریت فرهنگ سازان، ترجمه ناصر میرسپاسی و پرچهر معتمد گرجی، چاپ دوم، تهران، انتشارات مروارید.
- سکاران، ا. (۱۳۸۸). "روشهای تحقیق در مدیریت"، ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ چهارم.
- سید جوادین، س. (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ اول. تهران: نشر نگاه دانش. ۴۲۷ صفحه.
- شریعتمداری، م. (۱۳۸۴). اصول و مبانی مدیریت. چاپ اول. تهران: انتشارات کوهسار. ۴۸۷ صفحه.
- علاقه بند، ع. (۱۳۸۶). مدیریت عمومی. چاپ اول. تهران: نشر روان. ۵۶۲ صفحه.
- فاریابی، م؛ تجویدی، ر؛ تجویدی، م. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بازار محوری و مزیت رقابتی در گروه صنایع تراکتورسازی ایران، فراسوی مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۷، صص ۱۳۱-۱۶۰.
- ناصری فر، و؛ دهقانپورفراشاه، ع؛ سنجرى، ه. ر. (۱۳۹۰). ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه گیری گستردگی مدیریت جانشین پروری بر اساس بهترین طبقه بندی تجارب، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۳، صص ۱۹۱-۲۰۸.
- Carroll Thatcher planning group (2014), "Passing the Torch- Corporate Succession Planning", PP.3-1, www.thatcher planning.com.
- DeMay, D (2013). century Succession planning", Consulting firm of Transformation Solutions, **White paper, February 4**, PP.3.
- Fishkind, Russell J. & Kautz, Robert C. (2011), "Estate and Business Succession planning ", **John Wiley & Sons, Inc, New York: PP.152.**
- Hills, A., (2009) "Succession planning – or smart talent management? **Industrial and Commercial Training, Vol. 41** Iss: 1, pp.3 – 8.
- Martínez, A.B., Palacios, T.M. B., o Jiménez, J. L. T., (2013) "Family growth versus family firm growth: professional management and succession process", **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 11** Iss: 1, pp.58 – 76.
- Martin, C, Martin, L. and Mabbett, A. (2015), "SME Ownership Succession-Business Support and Policy Implications", **Small Business Service, London, PP.1.**
- Sally, J. Z., Bengtson, E., Parylo, O., (2012) "Examining the planning and management of principal succession", **Journal of Educational Administration, Vol. 50** Iss: 2, pp.136 – 158.
- Taylor, T., McGraw, P., (2014) ."Succession management practices in Australian organizations", **International Journal of Manpower, Vol. 25** Iss: 8, pp.741 – 758.



Tim, Mc Connell (2012), "Succession Planning", Mc Connell HR Consulting Inc, In Ottawa, PP.2, Tim@McConnellHRC.com.