

تبیین مولفه‌های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری و ارائه مدل در سازمان‌های ورزشی

روناک اکبری

دانشجوی دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

علی زارعی^۱

عضو هیئت علمی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

فرشاد تجاری

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

زینت نیک آئین

دانشیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۷

چکیده

هدف پژوهش حاضر، تبیین مولفه‌های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری و ارائه مدل در سازمان‌های ورزشی است. روش پژوهش حاضر توصیفی - پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی است. جامعه آماری تحقیق، کلیه مدیران و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان ایران می باشد که تعداد آنها برابر با ۴۶۰ نفر می‌باشد؛ که با مراجعه به جدول مورگان تعداد ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد به منظور تعیین روایی پرسشنامه از دیدگاه متخصصین و اساتید مدیریت ورزشی استفاده شد و جهت تعیین پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ (۰/۷۸۰) استفاده گردید. به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی و نرم افزار spss21 و Lisrel نسخه ۸.۸ استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که متغیرهای ارزیابی عوامل فردی، ارزیابی عوامل سازمانی، ارزیابی عوامل فرایندی، تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و متغیر ارزیابی اثربخشی قابلیت پیش‌بینی میزان پیاده سازی نظام جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی را دارند. لذا شناسایی عوامل کلیدی در مدیریت موثر جانشین پروری و تجزیه و تحلیل نرخ تاثیر آن در سازمان‌های ورزشی امری ضروری می‌باشد

کلمات کلیدی: جانشین پروری، سازمان‌های ورزشی، مدل سازی.

امروزه سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به سختی تلاش می‌کنند در حالی که با چالش‌های فزاینده بازار روبرو هستند. جریان فعلی نیروی کار، تکنولوژی در حال تغییر و احتیاج فزاینده برای کیفیت بیشتر با سرعت بالاتر و هزینه کمتر سبب مواجهه با کمبود زمان برای یادگیری می‌شود (هاتچسون، ۲۰۰۶). در هر سازمانی نسل فعلی به دنبال آن است که تجربیات خود را به نسل بعدی انتقال دهد و به همین ترتیب نسل بعد هم به دنبال یادگیری از تجربیات نسل قبلی می‌باشد (کالسون، ۱۹۹۶). استفاده موثر و کارآمد از نیروی انسانی و یا به تعبیر دیگر بهره‌وری نیروی انسانی یکی از مسائل عمده هر جامعه‌ی می‌باشد امروز شرط بقای هر سیستم سازمانی بذل توجه عمیق و کافی به نیروی انسانی موجود خود و تلاش در جهت خلق ارزشی تحت عنوان کارمندان ارزشمندترین دارایی می‌باشد (فعال و همکاران، ۱۳۹۴). مشکلات سازمان‌ها در نداشتن منابع و سرمایه‌های انسانی با کیفیت نیست، سازمان‌های زیادی در دوره‌هایی از عمر خویش شاهد پیشرفت‌های فزاینده‌ی بوده‌اند که حاصل تلاش اعضای سازمان آنان است اما با خروج این افراد دچار مشکلات و مسائل فراوانی شده‌اند که دلیل اصلی آن نیز عدم وجود جانشینان مناسب است (عابدینی، ۱۳۹۴) برنامه‌ریزی جانشین پروری جزء مهمی از منابع انسانی سازمان و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد، چون می‌تواند استمرار رهبری را تضمین کند و به عنوان یک وسیله مهم و سیستماتیک جانشین‌های داخلی سازمان برای پست‌های کلیدی را پرورش دهد. برنامه ریزی جانشین پروری می‌تواند برای مشاغل کلیدی در هر سطحی به کار گرفته شود (کیم، ۲۰۰۷) و نیازهای آینده پرسنلی سازمان از لحاظ کمی برآورده شده و همچنین کیفی داوطلبان از طریق ایجاد شایستگی‌ها و پوشش شکاف‌های مهارتی تأمین شود. از طریق برنامه‌ریزی جانشین پروری دانش فرد مجرب به دلیل بازنشستگی و ارتقا از دست نمی‌رود (هالتون و همکاران، ۲۰۰۷) و به سازمان کمک می‌کند تا نسل آینده رهبران برای پست‌های با مسئولیت بیشتر، انتخاب شوند (هاینس و همکاران، ۲۰۰۶) سازمان‌ها باید به این امر توجه کنند که اگر از برنامه ریزی جانشین پروری غفلت شود بحران رهبری ظاهر خواهد شد. 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 به کارگیری استعدادهای رهبری کارآمد، مورد توجه قرار داد (بارنر، ۲۰۰۶). برای جلوگیری از چنین بحرانی در سازمان‌های ورزشی نیز لازم است جانشین پروری صورت گیرد و مکانیزم‌ها و الگوهای موثر در این زمینه ارزیابی و هدفمند شوند. در این پژوهش تلاش می‌شود مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین پروری تبیین و مدلی برای سازمان‌های ورزشی طراحی شود. روش پژوهش حاضر توصیفی - پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی است. جامعه آماری تحقیق، کلیه مدیران و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان ایران می‌باشد و با توجه به وجود ۳۱ استان تعداد مدیران و کارشناسان ۴۶۰ نفر می‌باشد؛ که با مراجعه به جدول مورگان تعداد ۲۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد این پرسشنامه با ۵۶ گویه ۷ مولفه اصلی و موثر در پیاده‌سازی نظام جانشین پروری (عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل فرایندی، تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین پروری) را مورد سنجش قرار می‌دهد به منظور تعیین

روایی پرسشنامه از دیدگاه متخصصین و اساتید مدیریت ورزشی استفاده شد و جهت تعیین پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ (۰/۷۸۰) استفاده گردید. به منظور تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون کولموگراف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون رگرسیون و تحلیل واریانس و معادلات ساختاری) و نرم افزار spss21 و Liserel نسخه 8.8 استفاده گردید

مبانی نظری

مفهوم جانشین پروری اشاره به فرآیندی دارد که طی آن استعداد های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه ریزی های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند (ابوالعلائی و بابایی، ۱۳۸۴). اگر چه برنامه ریزی جانشین پروری در ابتدایی ترین تعریف خود به شکل ساده تعیین رهبران آینده تعریف می شود، اما در واقع، این برنامه ریزی نشأت گرفته از راهبرد سرمایه انسانی به عنوان فرایندی ارادی، به منظور اطمینان از تداوم رهبری در منصب های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و سرمایه دانش برای آینده و تشویق مدیریت به سمت توسعه است (هالتون، ۲۰۰۷). مدیریت جانشین پروری شامل برنامه ریزی جانشین پروری و تمام عملیات و فرآیندهای مستمری است که در طول سال به توسعه و پرورش جانشینان می پردازد. مدیریت جانشین پروری همچنین برای توفیق آتی سازمان نگاهی آینده نگرانه به شایستگی ها و سمت ها و پست های رهبری دارد و فقط به نیازهای جایگزینی نمی پردازد (گای و سیمز، ۱۳۸۸). س بایهام (۱۹۹۹) مراحل یک برنامه مدیریت جانشین پروری را به صورت زیر عنوان کرده است:

الف) شناسایی شایستگی های مدیریتی مورد نیاز بر اساس نیازها، ارزش ها و استراتژی های آینده. ب) شناسایی افراد با پتانسیل بالا و ارزیابی این افراد برای شناسایی نقاط قوت و شکاف های مهارتی موجود. ج) ایجاد برنامه های توسعه ای شامل چرخش شغلی، برنامه های خاص د) انتخاب و جایگزین کردن افراد در مشاغل کلیدی بر پایه عملکرد، تجربیات و توان آن ها ه) نظارت بر سیستم مدیریت جانشین پروری ق) کسب حمایت مدیریت ارشد هانت، ۲۰۰۴) متز (۱۹۹۸) در طراحی فرایند مدیریت جانشین پروری، برای مواجهه با انتظارات و تقاضاهای حال و آینده، حداقل ۵ عامل کلیدی را با اهمیت دانسته است: شایستگی ها و توانایی های کلیدی، انتخاب کاندیداها، توسعه بر مبنای شایستگی ارتباطات باز و بازنگری مداوم (هانت، ۲۰۰۴). در این میان، پرکاربردترین مدل ها در مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری مدل ستاره ای هفت نقطه ای روزول (۲۰۱۰) که سه مدل مسیر ارتقای رهبری کاران (۲۰۰۰)، مدل تیم تسریع بایهام (۲۰۰۲) و مدل عملکرد جانشین پروری کیم (۲۰۰۶) را با یکدیگر مقایسه کرده و در نهایت ۴ مرحله کلی را از طریق مصاحبه با ۷ شرکت چندملیتی آسیایی در امریکا ارائه داده که مراحل هر ۳ مدل را دربر میگیرد. مؤلفه های بررسی شده در این پژوهش، بر اساس مراحل این مدل است که در ۴ مرحله بیان شده است شامل:

مرحله اول تعیین خط مشی: در این مرحله، سازمان ها مدل های موجود و رویه های پیشین در نظام مدیریت جانشین پروری در پیشینه پژوهش یا سازمان های مشابه را مورد بازنگری قرار داده و خط مشی هایی را برای پیاده سازی سیستم تعیین می کنند. خط مشی، مشخص کننده محدوده ای است که تصمیم های آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند (رضاییان، ۱۳۸۰). برای نظام مدیریت جانشین پروری در مرحله تعیین خط مشی، دو بعد تعهد مدیران ارشد و

شناسایی منصب‌های کلیدی حائز اهمیت است (علوی و عسگری و علیان و خاوریان ۱۳۹۴). مرحله دوم ارزیابی کاندیداها: پس از این که منصب‌های کلیدی شناسایی شدند، شرح شغلی برای هر شغل در نظر گرفته می‌شود که وظایف و مسئولیت‌های هر شغل را مشخص می‌کند. سپس با توجه به شرح شغل مشخص شده، برای ارزیابی کاندیداها، متناسب با این مشاغل، دو مرحله پیشنهاد می‌شود (هادیزاده و سلطانی فر، ۱۳۹۰). مرحله سوم توسعه کاندیداها: هنگامی که سازمان، شایستگی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای آینده سازمان را شناسایی کند، مجبور است وضعیت موجود سازمان را نیز ارزیابی کند. آیا این شایستگی‌ها در وضعیت موجود نیز وجود دارند؟ شکاف‌های بین وضعیت موجود و آن چیزی که برای آینده شناسایی شده چیست؟ پس از این که افراد با استعداد شناسایی شدند، وارد خزانه استعدادها می‌شوند و با توجه به شرایط احراز شغل شناسایی شده و شکاف توسعه‌ای مشخص شده، برنامه‌های آموزشی مورد نیاز برای آماده سازی افراد با استعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص می‌شوند (رومچکو، ۲۰۰۸).

مرحله چهارم ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین پروری: علیرغم گزینه‌های زیادی که بر اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین پروری آن تأکید می‌کند، دلیل کاهش برنامه‌ریزی جانشین پروری در سازمان‌ها آن است که نیروی انسانی در نشان دادن ارزش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین پروری آن به سازمان با شکست مواجه می‌شود. ارزیابی، ابزاری است که این ارزش را تعیین می‌کند. به طور کلی، شاخص‌های ارزیابی در نظام مدیریت جانشین پروری به دو دسته ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری در فرایند و ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری در نتیجه تقسیم شده اند (کیم، ۲۰۰۵). در واقع جانشین پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، جانشین پروری یک فرآیند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می‌شود با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند (کارول، ۲۰۰۴). سازمان‌های ورزشی نیز از این امر مستثنی نیستند. در سازمان‌های ورزشی با توجه به بالا رفتن دوره بازنشستگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر، برنامه‌ریزی برای توسعه و جایگزینی آن‌ها ضرورتی اجتناب ناپذیر است. براساس مطالعات صورت گرفته، به دلیل رشد عرصه‌های جدید، تعویض سریع مدیران یا بازنشستگی نیروهای فعلی، سالانه تعداد زیادی از منصب‌ها خالی می‌شود. در نتیجه، سازمان موظف است برای پر کردن این جاهای خالی، برنامه‌ریزی مؤثری داشته باشد. چرا که رقابت برای یافتن مدیران مستعد و کارآمد و فراهم کردن زمینه برای پر کردن منصب‌های رهبری کلیدی در زمان مناسب، یکی از مهم‌ترین چالش‌ها پیش روی سازمان‌های ورزشی در آینده خواهد بود. بررسی مطالعات صورت گرفته در این زمینه نشان می‌دهد که سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی هنوز به صورت منسجم به مرحله اجرا در نیامده است این در حالی است که مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی یک ضرورت اجتناب ناپذیر است و باید تجربیات پیشکسوتان با استفاده از مکانیزم‌هایی به افراد جدید و جوان منتقل شود. چرا که هر قدر پیشکسوت‌های سازمان کارکردها را به طور مناسبی انجام دهد، عملکرد سازمان‌های ورزشی را بهتر و سازمان را در تحقق اهدافش که همانا خدمت به جامعه و توسعه ورزش همگانی و قهرمانی است یاری می‌کند. از این رو محقق سعی دارد ضمن تبیین مؤلفه‌های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری، یک مدل جامع و یک شکل برای سازمان‌های ورزشی تدوین و ارائه

کند. از این رو مسأله اساسی پژوهش حاضر تبیین مولفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری از طریق شناسایی شایستگی های مدیریتی، شناسایی افراد با پتانسیل بالا و حفظ و توسعه سرمایه معنوی و سرمایه دانش برای آینده و ارائه مدل در سازمان های ورزشی می باشد.

یافته های پژوهش

براساس شاخص های آمار توصیفی ۲۳ درصد از پاسخگویان افراد زن و ۷۶ درصد افراد را مردان تشکیل می دادند و بیش از ۷۹ درصد از پاسخگویان در رده بین ۳۱ تا ۵۰ سال می باشند. هم چنین ۵۱ درصد از پاسخگویان افراد کارشناسی و ۳۲ درصد افراد را کارشناسان ارشد و ۱۵ درصد را دانشجویان دکتری تشکیل می دهند. جهت آزمون فرضیه های تحقیق و بررسی تاثیر متغیرهای تحقیق بر همدیگر از آزمون تحلیل رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شد برای بررسی تاثیر این عوامل بطور همزمان از رگرسیون خطی یک طرفه استفاده شده است و با توجه به تأیید نرمال بودن داده ها دیگر شرایط مورد نیاز برای آزمون رگرسیون مورد بررسی قرار گرفته در نهایت اثرگذاری متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته بوسیله روش رگرسیون خطی یک طرفه مورد بررسی قرار می گیرد.

فرضیه ۱: ارزیابی عوامل فردی در پیاده سازی نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان های ورزشی تاثیر معناداری دارد.

جدول ۱: نتایج رگرسیون با استفاده از روش خطی ساده

متغیر ملاک	متغیر پیش - بین	ضریب همبستگی چندگانه R	ضریب تعیین R ²	آماره
				ضرایب رگرسیون
				سطح معنی - داری
جانشین	عوامل	a / ۳۲۲	۰/۱۰۴	F = ۲۴/۰۴۰
پروری	فردی			B = ۰/۲۳۱
				t = ۴/۹۰۳
				۰/۰۰۱

منبع: یافته های پژوهش، ۱۴۰۰

همانطور که در جدول ۱. ملاحظه می شود، ضریب همبستگی ساده متغیر ارزیابی عوامل فردی افزایش پیاده سازی نظام جانشین پروری ۰/۳۲۲ و ضریب تعیین، در این رابطه برابر ۰/۱۰۴ درصد می باشد؛ بنابراین متغیر ارزیابی عوامل فردی، ۰/۱۰۴ درصد از متغیر افزایش پیاده سازی نظام جانشین پروری در سازمان های ورزشی را پیش بینی می کند. همچنین معادله رگرسیون با $F = ۲۴/۰۲۴$ و سطح معنی داری ۰/۰۰۱ که از ۰/۰۵ کوچکتر است، معنادار می باشد.

فرضیه ۲: ارزیابی عوامل سازمانی در پیاده سازی نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان های ورزشی تاثیر معناداری دارد.

جدول ۲: نتایج رگرسیون با استفاده از روش خطی ساده

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	ضریب همبستگی چندگانه R	ضریب تعیین R ²	آماره
				ضرایب رگرسیون B
				سطح معنی - داری
جانشین پروری	عوامل سازمانی	a / ۶۶۳	۰/۴۳۹	F = ۱۶۲/۷۹۹
				B = ۰/۰۵۶
				۰/۰۰۱

$$t = 12/759$$

$$0/001$$

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰

همانطور که در جدول ۲- ملاحظه می‌شود، ضریب همبستگی ساده متغیر ارزیابی عوامل سازمانی افزایش پیاده سازی نظام جانشین پروری ۰/۶۳۳ و ضریب تعیین، یعنی درصدی از واریانس متغیر ملاک که توسط متغیرهای پیش‌بین تبیین می‌گردد در این رابطه برابر ۰/۴۳۹ درصد می‌باشد؛ بنابراین متغیر ارزیابی عوامل سازمانی، ۰/۴۳۹ درصد از متغیر افزایش پیاده ساز نظام جانشین پروری در در سازمان‌های ورزشی را پیش‌بینی می‌کند. همچنین معادله رگرسیون با $F = 162/799$ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ که از ۰/۰۵ کوچکتر است.

فرضیه ۳: ارزیابی عوامل فرایندی در پیاده سازی نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی تاثیر معناداری دارد.

جدول ۳: نتایج رگرسیون با استفاده از روش خطی ساده

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	ضریب همبستگی چندگانه R	ضریب تعیین R^2	آماره سطح معنی- ضرایب رگرسیون B	F
جانشین پروری	عوامل فرایندی	۰/۵۹۷ a	۰/۳۵۷	۰/۰۰۱	۱۱۵/۴۵۸
				ضرایب معنی- داری	
				B=۰/۵۳۷	t=۱۰/۷۴۵
				۰/۰۰۱	۰/۰۰۱

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰

همانطور که در جدول ۳، ملاحظه می‌شود، ضریب همبستگی ساده متغیر ارزیابی عوامل فرایندی افزایش پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری ۰/۵۹۷ و ضریب تعیین، یعنی درصدی از واریانس متغیر ملاک که توسط متغیرهای پیش‌بین تبیین می‌گردد در این رابطه برابر ۰/۳۵۷ درصد می‌باشد؛ بنابراین متغیر ارزیابی عوامل فرایندی، ۰/۳۵۷ درصد از متغیر افزایش پیاده ساز نظام جانشین پروری در در سازمان‌های ورزشی را پیش‌بینی می‌کند. همچنین معادله رگرسیون با $F = 115/458$ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ که از ۰/۰۵ کوچکتر است، معنادار می‌باشد.

فرضیه ۴: تعیین خط مشی در پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی تاثیر معناداری دارد.

جدول ۴: نتایج رگرسیون با استفاده از روش خطی ساده

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	ضریب همبستگی چندگانه R	ضریب تعیین R^2	آماره سطح معنی- ضرایب رگرسیون B	F
جانشین پروری	تعیین خط مشی	۰/۸۴۴ a	۰/۷۱۳	۰/۰۰۱	۵۱۶/۸۶۵
				ضرایب معنی- داری	
				B=۰/۵۵۷	t=۲۲۷۳۵/۱۵۴
				۰/۰۰۱	۰/۰۰۱

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰

همانطور که در جدول ۴ ملاحظه می شود، ضریب همبستگی ساده متغیر تعیین خط مشی افزایش پیاده سازی نظام جانشین پروری ۰/۸۴۴ و ضریب تعیین، یعنی درصدی از واریانس متغیر ملاک که توسط متغیرهای پیش بین تبیین می گردد در این رابطه برابر ۰/۷۱۳ درصد می باشد؛ بنابراین متغیر تعیین خط مشی، ۰/۷۱۳ درصد از متغیر افزایش پیاده ساز نظام جانشین پروری در در سازمان های ورزشی را پیش بینی می کند. همچنین معادله رگرسیون با $F = ۵۱۶/۸۶۵$ و سطح معنی داری ۰/۰۰۱ که از ۰/۰۵ کوچکتر است، معنادار می باشد.

فرضیه ۵: ارزیابی کاندیداها در پیاده سازی نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان های ورزشی تاثیر معناداری دارد.

جدول ۵: نتایج رگرسیون با استفاده از روش خطی ساده

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	ضریب همبستگی چندگانه R	ضریب تعیین R^2	آماره	
				ضرایب رگرسیون B	سطح معنی داری
جانشین پروری	ارزیابی کاندیداها	۰/۸۲۶ a	۰/۸۶۲	$B=۰/۵۷۲$ $t=۲۱/۱۰۰$ ۰/۰۰۱	$F = ۴۵۵/۱۹۲$

منبع: یافته های پژوهش، ۱۴۰۰

برای آزمون فرضیه حاضر، از روش رگرسیون خطی ساده استفاده شد. همانطور که در جدول ۵ ملاحظه می شود، ضریب همبستگی ساده متغیر ارزیابی کاندیداها افزایش پیاده سازی نظام جانشین پروری ۰/۸۲۶ و ضریب تعیین، یعنی درصدی از واریانس متغیر ملاک که توسط متغیرهای پیش بین تبیین می گردد در این رابطه برابر ۰/۸۶۲ درصد می باشد؛ بنابراین متغیر ارزیابی کاندیداها، ۰/۸۶۲ درصد از متغیر افزایش پیاده ساز نظام جانشین پروری در در سازمان های ورزشی را پیش بینی می کند. همچنین معادله رگرسیون با $F = ۴۵۵/۱۹۲$ و سطح معنی داری ۰/۰۰۱ که از ۰/۰۵ کوچکتر است، معنادار می باشد.

فرضیه ۶: توسعه کاندیداها در پیاده سازی نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان های ورزشی تاثیر معناداری دارد.

جدول ۶: نتایج رگرسیون با استفاده از روش خطی ساده

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	ضریب همبستگی چندگانه R	ضریب تعیین R^2	آماره	
				ضرایب رگرسیون B	سطح معنی داری
جانشین پروری	توسعه کاندیداها	۰/۷۳۷ a	۰/۵۴۳	$B=۰/۵۵۶$ $t=۱۵/۷۰۵$ ۰/۰۰۱	$F = ۲۴۶/۶۵۱$

منبع: یافته های پژوهش، ۱۴۰۰

۷۴۰ فصلنامه علمی - پژوهشی جغرافیا و برنامه‌ریزی منطقه‌ای، سال یازدهم، شماره سوم، تابستان ۱۴۰۰

برای آزمون فرضیه حاضر، از روش رگرسیون خطی ساده استفاده شد. همانطور که در جدول ۴-۳۵، ملاحظه می‌شود، ضریب همبستگی ساده متغیر توسعه کاندیداها افزایش پیاده سازی نظام جانشین پروری ۰/۷۳۷ و ضریب تعیین، یعنی درصدی از واریانس متغیر ملاک که توسط متغیرهای پیش‌بین تبیین می‌گردد در این رابطه برابر ۰/۵۴۳ درصد می‌باشد؛ بنابراین متغیر توسعه کاندیداها، ۰/۵۴۳ درصد از متغیر افزایش پیاده ساز نظام جانشین پروری در سازمان های ورزشی را پیش‌بینی می‌کند. همچنین معادله رگرسیون با $F = ۲۴۶/۶۵۱$ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ که از ۰/۰۵ کوچکتر است، معنادار می‌باشد.

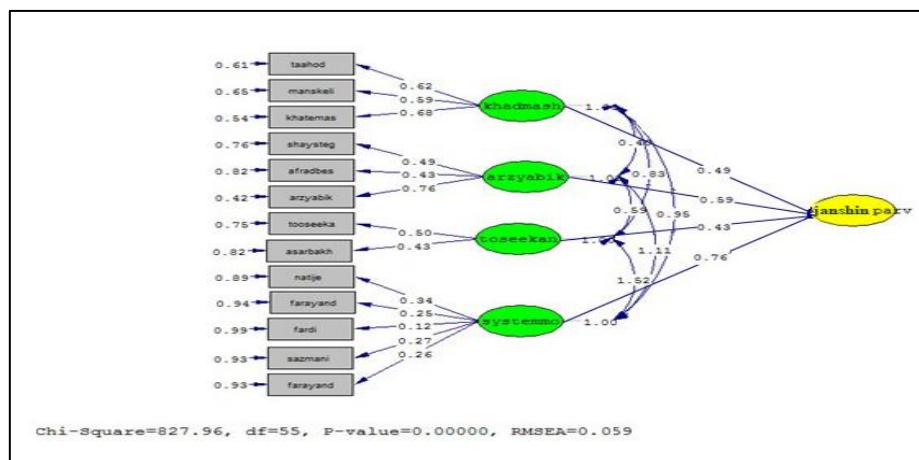
فرضیه ۷: ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین پروری در پیاده سازی نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی تاثیر معناداری دارد.

جدول ۷: نتایج رگرسیون با استفاده از روش خطی ساده

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	ضریب همبستگی چندگانه R	ضریب تعیین R^2	آماره ضرایب رگرسیون B	سطح معنی‌داری	F
جانشین پروری	ارزیابی اثربخشی	۰/۷۸۹ a	۰/۶۲۳	B=۰/۷۱۰ t=۱۸/۵۳۲ ۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۳۴۳/۱۱۲

منبع: یافته های پژوهش، ۱۴۰۰

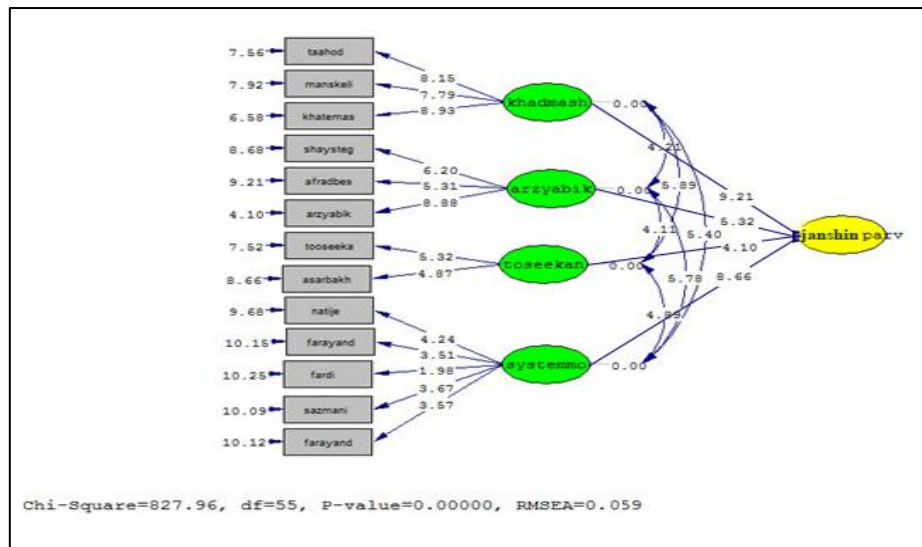
برای آزمون فرضیه حاضر، از روش رگرسیون خطی ساده استفاده شد. همانطور که در جدول ۴-۴۴، ملاحظه می‌شود، ضریب همبستگی ساده متغیر ارزیابی اثربخشی افزایش پیاده سازی نظام جانشین پروری ۰/۷۸۹ و ضریب تعیین، یعنی درصدی از واریانس متغیر ملاک که توسط متغیرهای پیش‌بین تبیین می‌گردد در این رابطه برابر ۰/۶۲۳ درصد می‌باشد؛ بنابراین متغیر ارزیابی اثربخشی، ۰/۶۲۳ درصد از متغیر افزایش پیاده ساز نظام جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی را پیش‌بینی می‌کند. همچنین معادله رگرسیون با $F = ۳۴۳/۱۱۲$ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ که از ۰/۰۵ کوچکتر است، معنادار می‌باشد.



نمودار ۱: مدل ساختاری تحقیق در حالت تخمین استاندارد (فرضیه اصلی پژوهش)

منبع: یافته های پژوهش، ۱۴۰۰

نمودار ۱- مدل تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می دهد. متغیر پیاده سازی نظام جانشین پروری (مستقل) و مولفه های مدیریت جانشین پروری درونزا می باشند. در این نمودار، تمامی بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵ می باشد لذا روابط بین سازه ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است. شاخصی که بار عاملی بالاتری داشته باشد، دارای اهمیت بالاتری نسبت به سایر شاخص ها می باشد.



نمودار ۲: مدل ساختاری تحقیق در حالت عدد معناداری (فرضیه اصلی پژوهش)

منبع: یافته های پژوهش، ۱۴۰۰

نمودار ۲ مدل تحلیل عاملی تاییدی را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (t-value) نشان می دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه گیری و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t، آزمون می کند. بر طبق این مدل، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می باشد اگر مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر باشد.

نتیجه گیری و دستاورد علمی پژوهشی

در جهان امروز، سازمان ها بمنظور رشد و ارتقاء جایگاه خویش در محیطی که تنها پدیده ثابت آن تغییر و دگرگونی است بایستی در کشف و پرورش استعداد های خود کوششی مضاعف بعمل آورند. از همین رهگذر مدیریت جانشین پروری و توانمندسازی منابع انسانی یکی از مهمترین ابزارهایی است که در کشف و پرورش استعداد های نهفته سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. پرواضح است در بکارگیری ابزار مذکور بایستی نهایت دقت بعمل آید، زیرا با اجرای ناصحیح این طرح، نتایج آن عملیاتی نگشته و اولاً هزینه های مالی بر سازمان تحمیل نموده، ثانیاً موجبات ایجاد فضای یأس و سرخوردگی را در میان نیرو های مستعد سازمان فراهم می آورد. از سوی دیگر مدیریت صحیح این طرح در ایجاد فضای امید و نشاط برای نیرو های مستعد مؤثر واقع گشته و موجبات بهبود عملکرد و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان را فراهم می آورد. نتایج آزمون فرضیه اول پژوهش نشان داد که متغیر ارزیابی عوامل فردی، ۰/۱۰۴ درصد از متغیر افزایش پیاده ساز نظام جانشین پروری در در سازمان های ورزشی را پیش بینی می کند.

در تبیین نتایج حاصل می توان گفت که منظور از عوامل فردی، شاخص هایی است 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 می‌کند و به ارزیابی شاخص‌های کلی تعداد مناصب و شغل‌های مدیریتی می‌پردازد در این راستا گومولیا و بوکر (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان نقش مدیر اجرایی جانشین و واکنش‌های خارجی در عملیات مالی مجدد بیان داشتند به‌کارگیری مدیریت جانشین پروری برای مدیر اجرایی می‌تواند شهرت سازمان را در دوره تغییرات حفظ کرده و ویژگی‌های مثبت مدیران اجرایی جانشین به طور قابل توجهی واکنش حوزه‌های کلیدی خارجی را تحت تاثیر قرار دهد همچنین بردبار و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای با عنوان شناسایی مولفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین پروری کارکنان اظهار داشتند که معرفی جانشینان مناسب منجر به واکنش مثبت بازار سهام، تحلیل‌گران مالی و رسانه‌های جمعی گردیده و پیام مثبتی به سهامداران و عموم مردم در مورد اعتبار مدیریت و فعالیت‌های سازمان ارسال می‌کند. لذا سازمان‌های ورزشی باید با برنامه‌ریزی منسجم، جهت ایجاد حس مشترک درباره ضرورت و اهمیت سامانه جانشین پروری در سازمان، پذیرش و مقبولیت جانشین پروری در سازمان از طرف کارکنان، تمایل افراد به انتقال تجربیات و دانش کاری به دیگران، وجود برنامه مسیر پیشرفت شغلی فردی در کارکنان سازمان و تعهد سازمانی بالا و میل به ماندگاری افراد درون سازمان را بوجود آورند. لذا برنامه‌ریزی جانشین پروری باید به گونه‌ای باشد که همه موقعیت‌های اصلی سازمان را در مسیر توسعه وظایف نامزدهای ارتقا پوشش دهد. از طریق پرورش کارکنان، سازمان‌ها متعهد می‌شوند که استعداد‌های داخلی خود را پرورش دهند، به نحوی که کارکنان احساس کنند که در حال رشدند و از این بابت تشویق می‌شوند. در این صورت احتمال یافتن شخص مناسب، با مهارت‌های مناسب و در زمان مناسب، در درون سازمان افزایش می‌یابد، ضمن اینکه افراد اعتقاد پیدا می‌کنند که مدیران ارشد سازمان یک شبه به این درجه نرسیده‌اند، بلکه از طریق سال‌ها برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی پرورش یافته‌اند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم پژوهش نشان داد که متغیر ارزیابی عوامل سازمانی، $0/439$ درصد از متغیر افزایش پیاده ساز نظام جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی را پیش‌بینی می‌کند و یلدسون (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان ارتباط بین جانشین‌پروری اجرایی و موقعیت سازمان بیان داشت ظرفیت شرکت‌های بزرگ موجب افزایش اهمیت جانشین‌پروری برای مدیران اجرایی گردیده تا حمایت دائمی از موفقیت‌های سازمان صورت گیرد یکی از اهداف سازمان در بحث مدیریت جانشین‌پروری، همتا کردن استعدادها و قابلیت‌های در دسترس سازمان با نیازها و قابلیت‌های آینده‌اش می‌باشد و هنگامی که محیط مناسبی برای رشد تجارب در بخشی از سازمان ایجاد نشود، رهبران آینده در آن رشد نمی‌کنند، در برنامه جانشین پروری باید به کسب دانش و مهارت‌ها و متمایز نمایی توانایی‌های سازمان تاکید شود و ظرفیت فرهنگی سازمان برای رشد افراد مدنظر تحت آموزش قرار گیرد. لذا سازمان‌های ورزشی به این منظور باید، تناسب کامل بین ویژگی‌های شغل و شاغل، ضمانت اجرای برنامه جانشین پروری در تمام بخش‌ها و سطوح مدیریتی، یکپارچه سازی و همراستایی سامانه جانشین‌پروری با راهبرد سازمان و وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف را در اولویت قرار دهند.

نتایج فرضیه سوم پژوهش همچنین نشان داد که متغیر ارزیابی عوامل فرایندی، $0/357$ درصد از متغیر افزایش پیاده ساز نظام جانشین پروری در در سازمان‌های ورزشی را پیش‌بینی می‌کند. عامل فرایندی جانشین پروری به فرایندی اطلاق می‌گردد که در آن نسبت به چگونگی پر کردن خلأهای مدیریتی تصمیم‌گیری می‌شود. از راه این فرایند،

استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب‌های کلیدی در سال‌های آینده شناسایی شده، از راه برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند. نتایج حاصل همسو با پژوهش‌های کرباسی و علوی (۱۳۹۰) بیدختی و همکاران (۱۳۹۲) می‌باشد. نتایج حاصل را اینگونه می‌توان استنباط کرد که جانشین‌پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان گرفته شود و به طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند بدیهی است، اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری مستلزم وجود یک نظام فرایند ارزیابی قوی است که بتواند شایستگی‌های آشکار و پنهان کارکنان مستعد را شناسایی و معرفی کند بنابراین سازمان‌های ورزشی از طریق برنامه‌ریزی منظم جهت شناسایی استعدادهای درون سازمانی، مقایسه نقاط قوت و قابلیت‌ها و مهارت‌های افراد با فرصت‌های شغلی موجود در سازمان، ثبات تیم مدیریتی جهت اجرای مداوم و مستمر این برنامه و سادگی و ثبات فرایند در جهت اثربخشی نظام جانشین‌پروری گام بردارند.

تجزیه و تحلیل نتایج آزمون فرضیه چهارم نیز نشان داد متغیر تعیین خط مشی، $0/713$ درصد از متغیر افزایش پیاده ساز نظام جانشین‌پروری در در سازمان‌های ورزشی را پیش‌بینی می‌کند هادی زاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۱) در پژوهش خود با هدف تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان نشان داد که چهار عامل مؤثر برای استقرار موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری (تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری) می‌باشد. در تبیین نتایج می‌توان گفت راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری، همان گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد باید بر توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی متمرکز باشد این برنامه‌ها بر تعیین جایگزینی برای مشاغل خاص و معین تأکید دارد. چنین برنامه‌هایی وقتی کارآمد خواهد بود که مشاغل مدیریتی ایستا و با ثبات باشد و مدیران در قالب مسیرهای رشد شغلی معین و تعریف شده جابه‌جا شوند. در دنیای امروزی، مشاغل بویژه مشاغل و مناصب مدیریتی، پویا و سیال و سازمان‌ها از نظر ساختار سازمانی کوتاه‌تر و سخت‌تر شده‌اند لذا سازمان‌های ورزشی به تعیین و تشکیل بانک ذخیره ای از افراد کاملاً مستعد نیاز دارند که بتوان از میان آنها نامزدهای احراز مشاغل و مسئولیت‌های مدیریت و رهبری را انتخاب کرد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه پنجم پژوهش نشان داد که متغیر ارزیابی کاندیداها، $0/862$ درصد از متغیر افزایش پیاده ساز نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی را پیش‌بینی می‌کند در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت که سازمان‌های ورزشی باید با اعلان عمومی برنامه و درخواست از داوطلبین برای ثبت نام، شناسایی افراد مستعد توسط مدیران به ارزیابی کاندیداها پرداخته و بر اساس نتایج ارزیابی کاندیداها، خزانه کاندیداهای سازمان شناسایی و تشکیل شود همسو با نتایج پژوهش هادی زاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۱) ارزیابی کاندیداها را یکی از عوامل موفقیت پیاده سازی برنامه جانشین‌پروری معرفی کردند.

تجزیه و تحلیل نتایج آزمون فرضیه ششم پژوهش نیز نشانگر آن بود که متغیر توسعه کاندیداها، $0/543$ درصد از متغیر افزایش پیاده ساز نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی را پیش‌بینی می‌کند. بنابر نتایج حاصل سازمان

های ورزشی باید با استفاده از روش‌های مختلف آموزش و توسعه افراد درون خزانه کاندیداها شامل استفاده از آموزش‌های بیرون سازمان و استفاده از آموزش‌ها و توسعه‌های داخلی، روش‌هایی مانند یادگیری عملی در کنار یک مدیر، مربیگری، چرخش شغلی، سپردن نقش‌های چالش برانگیز به افراد و سپردن وظایف با محدودیت و فشار زمانی، وجود فراگردهای مستمر و منظم جهت توسعه برنامه‌های جانشین پروری در کل سازمان و در نظر گرفتن روابط نظام یافته خرده سیستم‌های آن در جهت پیاده سازی موفق نظام جانشین پروری گام بردارند.

نتایج فرضیه هفتم پژوهش همچنین نشان داد متغیر ارزیابی اثربخشی، ۰/۶۲۳ درصد از متغیر افزایش پیاده ساز نظام جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی را پیش‌بینی می‌کند احمدی و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل کلیدی در مدیریت موثر جانشین‌پروری و تجزیه و تحلیل نرخ تاثیر آن نشان دادند که عوامل رفتاری، ساختاری و متنی عوامل کلیدی در مدیریت جانشین‌پروری می‌باشد و اظهار داشتند جانشین‌پروری یک رویکرد حیاتی در سازمان می‌باشد و شرکت‌هایی که به دنبال روند برنامه‌ریزی و اجرای جانشین‌پروری باشند و سپس بر روی مدیریت آن تمرکز کنند مرحله افول سازمان را به تاخیر می‌اندازند و بهتر می‌توانند بحران‌ها را مدیریت کرده و از نظام جانشین‌پروری می‌توانند به عنوان یک مزیت رقابتی استفاده کنند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را به سادگی برنامه‌ریزی کرد و به کار بست، موانع و مشکلاتی وجود دارد که اگر مد نظر قرار نگیرند و حل نشوند این فراگرد را کند و حتی محو می‌نمایند. هر چند که این موانع، متناسب با شرایط فرهنگی، استراتژیکی و وضعیت‌های اقتصادی سازمان‌های متفاوتند.

نتیجه کلی پژوهش حاضر تایید برآزش مناسب مدل نظام جانشین پروری بود به این معنا که مدل مناسبی برای نظام جانشین پروری برآزش داده شده است، زیرا تمامی ضرایب اثرها از مقدار ۰/۳ بالاتر بوده که نشان ارتباط قوی و مناسب بین شاخص‌ها و ابعاد موردنظر خود بوده است. این مدل می‌تواند به عنوان شیوه ای برای یکپارچه کردن اقدام های مختلف منابع انسانی به کار رود. چرا که ترکیبی از شایستگی های فردی و زمینه های شایستگی شغلی را در رویکردی جامع ارائه داده است. در حالیکه مدل های قبلی ارائه شده هر یک از عوامل سه گانه، رفتارهای شغلی، دانش - مهارت و توانایی را بصورت جداگانه تبیین کرده بودند. این بدین معناست که می توان هر یک از زیر سیستم های مدیریت منابع انسانی را براساس شایستگی طراحی کرد، درواقع، شایستگی، هسته مرکزی تمامی فعالیت های منابع انسانی سازمان است. پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به کارگیری آن در برنامه های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که دراین رویکرد نهفته است. از این رو روابط هم افزای بین زیرسیستم‌های منابع انسانی که براساس شایستگی سازماندهی می‌شوند، باعث عملکرد بهتر و مطلوب‌تر مدیریت منابع انسانی می‌گردند؛ بنابراین یک برنامه مدیریت جانشین پروری جامع، مدیریت استعداد را با برنامه ریزی استراتژیک سازمانی ترکیب کرده، به جای پر کردن ساده منصب های در دسترس، تغییرات در منصب های مدیریتی را پیش بینی می‌کند. داشتن یک خزانه ای از کارکنان با استعداد بالا به تداوم مدیریت کمک می‌کند و حفظ، انگیزش و عملکرد افراد با استعداد بالا را افزایش می‌دهد، همچنین هزینه ها و شرایط نامطمئن استخدام از خارج هم کاهش می‌یابد.

۱. ابوالعلائی، بهزاد، بابائی، محمدعلی (۱۳۸۴). بازاندیشی در مدیریت منابع انسانی با توجه به روندهای آتی. موسسه ی مطالعات و بهره وری و منابع انسانی، تهران، دبیر خانه دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
۲. بردبار، غلامرضا. کریمی، اوژن. زارع، ناصر. کنجکاومنفر، امیررضا (۱۳۹۱). شناسایی مولفه های شایسته-گزینی برای بهینه سازی مدل جانشین پروری. دوفصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱، شماره پیاپی ۱۱، بهار و تابستان، ص ۱۱۴ - ۸۷.
۳. 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: دانشگاه های منتخب تهران). پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی سال پنجم، شماره ی دهم، ص ۳۶-۵۸.
۴. رضائیان، علی (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت. تهران سازمان مطالعات و مدیریت درسی، انتشارات سمت
۵. فعال، آرمین. علی دوست قهفرخی، ابراهیم. جلالی فراهانی، مجید (۱۳۹۴). رابطه اعتماد سازمانی و مؤلفه های آن با بهره وری نیروی انسانی در ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل. پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال پنجم، شماره ۳، ص ۳۷-۴۵.
۶. کرباسی، نغمه السادات. علوی، بابک (۱۳۹۰). ملاحظات طراحی و پیاده سازی اثربخش نظام جانشین پروری در یک شرکت با رسمیت پایین و کارکنان دانش محور. فصلنامه علوم مدیریت ایران سال ششم، شماره ۲۲، تابستان، ص ۵۹ - ۲۷.
۷. گای، ماتیو. سی مز، دورس (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری. ترجمه: نسرین جزنی، تهران، نشر سرآمد، چاپ اول.
۸. هادی زاده مقدم، اکرم. سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰). تبیین مولفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه های ستادی شرکت نفت و شرکت های تابعه مستقر در تهران). فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۰، زمستان، ص ۸۲ - ۴۰.
9. Ahmadi, S. Sarlak, M. Mahdavi, M. Daraei, M. Vahidi, T (2012). Identifying the key factors in effective Succession Management and Distribution Company, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol. 2, Issue. 7, (pp.46- 61)
10. Barner, R (2006). "Bench Strenght", San Francisco, American Management Association.
11. Carroll Thatcher planning group (2004). "Passing the Torch- Corporate Succession Planning", PP.3-1, www.thatcherplanning.com
12. Clawson, J. G (1996). "Mentoring in the Information Age", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.17, NO.3, 6-15.
13. Gomulya, D. Boeker, W (2014). How Firms Respond to Financial Restatement: CEO Successors and External Reactions, *ACAD MANAGE J*, vol. 57 no. 6 1759-1785
14. Haynes, Ray K and Ghosh, Rajashi (2006). "Mentoring and Succession Management: An Evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model", *Review of business*.

15. Helton, K. A. & Jackson, R. D (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment, *Public Personnel Management*, Vol. 36, No. 4, 335-47.
16. Hunte-Cox, D. E. (2004). Executive succession planning and the organizational learning capacity. Doctoral dissertation, The George Washington University, Washington D. C., United States. Abstract retrieved November 10, 2007
17. Hutcheson Peggy G (2006). "Creating a Development Culture Through Mentoring Employment" 25-33.
18. Kim, Sooyoung (2007). "Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD A conceptual model", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31 No. 3, 181-94.
19. Kim, Y (2006). Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U. S. affiliates of foreign multinational companies, Dissertation Submitted in The Pennsylvania State University.
20. Kim, y (2005). Managing succession: developing tomorrow's leaders today, A future executive leadership competency framework. Master of art in leadership and training, royal yoads university.
21. Romejko, M.A (2008). "Key characteristics of succession planning program at a government research center", A dissertation for the degree of doctor of education in organizational leadership, United State, Pepperdine University.
22. Villadsen, A, R (2014) The Relation Between Executive Succession and Corporate Capacity, *Journal of Public Administration Re*