



پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی

علمی-پژوهشی

سال پنجم، شماره ی دهم، نیمه ی دوم ۱۳۹۲

نقش تعدیل کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری

سازمانی با مدیریت جانشین پروری (مطالعه موردی:

دانشگاه‌های منتخب تهران)

علی اکبر امین بیدختی*

محمدعلی نعمتی**

فروزان کریمی***

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۰/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۲/۱۲

چکیده

در پژوهش حاضر به مطالعه رابطه میان یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین پروری از طریق بررسی نقش تعدیل کنندگی تعهد سازمانی در کارکنان دانشگاه‌های شهر تهران پرداخته شده است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان شاغل در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در سال ۱۳۹۰-۱۳۹۱ است. نمونه آماری با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی برابر با ۳۱۳ نفر بوده است. ابزار پژوهش مشتمل بر سه پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی نیفه، تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۸۴) و برنامه ریزی و مدیریت مؤثر جانشینی بوده است. روایی ابزارها از طریق بررسی نظرات خبرگان و پایایی آنان با بهره‌گیری از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برابر با ۰.۸۴، ۰.۹۵ و ۰.۸۶ محاسبه گردیده است. بهترین پیش‌بینی کننده مدیریت جانشین پروری مدیران و کارکنان شاغل در دانشگاه‌های شهر تهران مشتمل بر متغیرهای تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی بوده که بهترین پیش‌بینی کننده از بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی شامل متغیرهای فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی و متغیر تفکر سیستمی، و بهترین پیش‌بینی کننده از بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی شامل متغیرهای رهبری مشارکت، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان بوده است.

واژه های کلیدی: فرهنگ سازمانی، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، رهبری مشارکت

*نویسنده ی مسئول - دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان (Email: aliaminbidokhti@yahoo.com)

**استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی (Email: rnemati@gmail.com)

***کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان (Email: fkarimi@gmail.com)

۱- مقدمه

مطالعه تاریخ تحولات جهان بیانگر آن است که در ابتدای قرن بیست و یکم، جهان دچار چنان دگرگونی شده است که با هیچ یک از دوره های ماقبل خود قابل قیاس نیست. این تحول از آن نظر حائز اهمیت است که به روندی اجتنابناپذیر تبدیل شده و به ویژه در حوزه های علم، فناوری و نوآوری، هر لحظه شتابی مضاعف به خود می گیرد. از دیگر سو، بر اساس اهداف ترسیم شده در سند چشم انداز بیست ساله، ایران باید در افق ۱۴۰۴ با تأکید بر جنبش نرم افزاری و برخورداری از دانش و فناوری پیشرفته، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی و سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی، در جایگاه برتر علمی، فناوری و اقتصادی منطقه قرار گیرد که این امر مستلزم ارتقای عملکرد و بهره وری سازمان ها، نهادها و دستگاه های اجرایی کشور است که این امر جز از طریق توانمندسازی مدیران حال حاضر کشور و نهادینه سازی روحیه جانشین پروری در آنان، امکان پذیر نخواهد بود.

در این راستا، دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی نیز از این تحولات در امان نبوده اند و اخیراً با گستره ای از چالشهای توسعه مدیریت رو برو هستند (گرووز^۱، ۲۰۰۷). علاوه بر آن فشار جهت جایگزین پروردن مدیرانی که پست خود را ترک می کنند، تأثیراتی محیطی نیز نقش ها و مسئولیت های مدیران آموزش عالی را پیچیده تر نموده که منجر به کاهش داوطلبان شده (کزار و اکل^۲، ۲۰۰۴). مدیریت اثربخش در شرایط متلاطم، نیازمند مدیرانی با توانایی هایی است که موجب ایجاد حس تناسب بین نیازهای سازمانی و تأثیر محیطی شوند (امین بیدختی، ۲۰۰۸؛ مازارول و دیگران، ۲۰۰۳). به عبارت دیگر، سازمان ها نیازمند مدیریتی هستند که بتوانند به مجموعه کمک کنند تا در مواجهه با تأثیرات نیرومند محیطی خود را وفق داده و واکنش مناسب و به موقع نشان دهند و با دوام باقی بمانند (باردن، ۲۰۰۶؛ کزار و اکل، ۲۰۰۴؛ مازارول، ۲۰۰۳؛ تینا، ۲۰۰۵). با پیچیده تر شدن عوامل محیطی سازمان ها، برای پاسخگو بودن به تغییرات محیطی و مواجهه با آن و حتی در مورد آموزش عالی تأثیر گذاری برای

1- Groves

2- Kezar & Eckel

جهت‌دهی آن، به نظر می‌رسد که برنامه ریزی جانشین‌پروری نیز ضرورت بیشتری یافته و پیچیده تر می‌شود.

طی چند سال اخیر تحقیقاتی درباره برنامه ریزی جانشین‌پروری در آموزش عالی صورت گرفته است. هیور (۲۰۰۳)، در ارتباط با برنامه جانشین‌پروری معاونین در دانشگاه‌ها مطالعه‌ای انجام داده و بیسی (۲۰۰۶)، برنامه‌ریزی جانشینی مدیران و رؤسای دانشگاه‌ها را مورد بررسی قرار داده است. با عنایت به این موارد، مطالعات در خصوص مدیریت جانشین‌پروری مدیریت آموزش عالی چندان مورد توجه قرار نگرفته است (بیسی و میلر، ۲۰۰۶؛ برایت وایت، ۲۰۰۸؛ کریسایت، ۲۰۰۵). لازم به ذکر است در کشور ما مطالعه‌ای در حوزه دانشگاه‌ها و آموزش عالی صورت نپذیرفته است. با عنایت به جایگاه و ضرورت جانشین‌پروری در کشور و با توجه به اینکه نمی‌توان نتایج سایر حوزه‌ها را در این خصوص به حوزه آموزش عالی تعمیم داد، لذا هدف از این پژوهش، کاوش عوامل دخیل در فرآیند مدیریت جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌های شهر تهران است.

۲- ادبیات و پیشینه پژوهش

مدیریت و برنامه ریزی جانشین‌پروری: برنامه مدیریت جانشین‌پروری یک تلاش منظم و پیش‌بینی شده بوسیله سازمان است که تداوم رهبری را در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه‌های دانش و سرمایه‌های فکری را برای آینده اطمینان بخشیده و پیشرفت فردی را تشویق می‌کند (روتول، ۲۰۰۵). وی اضافه می‌کند که باید به این نکته نیز توجه شود که در همه سطوح و همه گروه‌های حرفه‌ای به استعدادها نیازمندیم (روتول، ۲۰۰۵). کاران و همکاران (۲۰۰۱)، بر روی مسیر ارتقاء تأکید داشته و مدیریت جانشین‌پروری را اینگونه تعریف می‌کنند؛ ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان بوسیله پرکردن مسیر ارتقاء از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، هم برای زمان حال و هم آینده، برای هر سطح رهبری در سازمان (روتول، ۲۰۰۵). در مفهوم مسیر ارتقاء همه سطوح رهبری شامل مدیریت جانشین‌پروری می‌شوند برای ایجاد یک مسیر مداوم از پیشرفت رهبران با عملکرد بالا و شایسته از سطحی به سطح دیگر. تئوری پردازان رهبری مطرح می‌کنند که جانشین‌پروری مستلزم شناسایی کارکنانی است، که

دارای آموزش و مهارت های مسیر شغلی توسعه مناسب برای مواجهه با چالش های رهبری آینده می باشند (فتر، ۲۰۰۵). مدیریت جانشین پروی قابلیت رشد و توسعه دارد (هومیتز، ۲۰۰۸). این برنامه منصب های خاص سازمانی را در سطوح ارشد سازمان پر می کند. اما در محیط متغیر امروزی، تقاضای متغیر و نوینی برای افراد با استعداد در سازمان وجود دارد. به جای توسعه یک فرد برای هر منصب کلیدی، تأکید این برنامه بر توسعه تعداد زیادی از افراد توانا برای رهبر موثر شدن در هر تعداد منصب سازمانی است (واریس، ۲۰۰۶).

داشتن نگرشی جامع به مدیریت جانشین پروری شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای آموزش مورد نیاز توسعه کارکنان، فراهم کردن فرصت های توسعه ای برای کارکنان با استعداد بالا، توسعه خزانه ای از استعدادهای کارکنانی که قابلیت ارتقاء دارند، مشارکت در پیاده سازی برنامه های شغلی خود در سازمان، بهبود توانایی کارکنان برای پاسخگوئی به تقاضاهای محیطی، بهبود روحیه کارکنان و مواجه شدن با تأثیرات فرسایش نیروها را امکان پذیر می سازد (مثل بازنشستگی، ساختاردهی مجدد و ...) (کیم، ۲۰۰۵).

تعهدسازمانی: در علوم رفتاری درباب تعهد سازمانی^۱ به منزله ی یکی از انواع تعهد، پژوهش های زیادی صورت پذیرفته است (ریچارد، ۲۰۰۷، ص ۲). موررو^۲ بیش از بیست و پنج مفهوم پردازی و اندازه گیری متفاوت مورد استفاده پژوهشگران را شناسایی کرده است. وجه اشتراک این تعاریف آن است که همگی آن را نوعی پیوستگی و ارتباط با سازمان دانسته اند. از نظر اسکول^۳ تعریف هرکس از تعهد سازمانی وابسته به رویکرد او به تعهد سازمانی است (بابلان و همکاران، ۲۰۱۱). سالانسیک^۴ تعهد را حالتی می داند که عضو سازمان به رفتارها، فعالیت ها و اقدامات خودش پایبند شده و این باور در فرد ایجاد می شود که باید این رفتارها را تداوم بخشیده و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آنها، حفظ کند (بابلان و همکاران، ۲۰۱۱).

1- Organizational Commitment

2- Morrow

3- Scholl

4- Salancik

بارزترین تعاریف، متعلق به آلن و مایر^۱ است. از نظر آن‌ها تعهد سازمانی یک نگرش است؛ یک حالت روانی که نشان دهنده‌ی نوعی تمایل، نیاز و الزام، جهت ادامه‌ی فعالیت در یک سازمان است. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه‌ی فعالیت در سازمان؛ نیاز یعنی این که فرد به خاطر سرمایه گذاری‌هایی که در سازمان کرده، ناچار به ادامه‌ی خدمت در آن است؛ الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی که فرد در برابر سازمان داشته و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند (مایر و آلن، ۱۹۹۷، به نقل از حسینی، ۲۰۱۲). در طول سال‌های گذشته، تعهد سازمانی بسیار مورد توجه کارشناسان مسائل مربوط به نیروی انسانی بوده است (آنونیاموس، ۲۰۰۷). نتایج مطلوبی که به تعهد سازمانی نسبت داده می‌شود از جمله دلایل این توجه است؛ چون افزایش میزان تلاش، رضایت شغلی بیشتر، کاهش غیبت از کار و غیره (مورو، ۲۰۱۱). مایر و همکارانش از پیشگامان رویکرد چند بعدی هستند؛ بعد عاطفی، بعد مستمر و بعد هنجاری، سه بعد تعهد سازمانی است که مدل آن‌ها را تشکیل می‌دهد (مایر و آلن به نقل از اتک و ارتگو، ۲۰۱۰).

یادگیری سازمانی: سیر مفهوم شناسی یادگیری سازمانی از دیدگاه پازوک^۲ (۲۰۰۹) عبارت است از: الف) یادگیری سازمانی به ظرفیت یک سازمان برای شناسایی نیاز به تغییر و انطباق پذیری و اقدام به یک عمل ارادی اشاره می‌کند. ب) یادگیری سازمانی پیامد تعامل فرآیندهای شناختی و اجتماعی نهفته در ساختارها، فرهنگ‌ها و تعامل‌های سازمانی است. ج) یادگیری سازمانی فرآیند تغییر در افراد و دیدگاه‌ها و اعمال مشترک است که تحت تأثیر نهادها و سازمان قرار می‌گیرد و در آن‌ها جایگزین می‌گردد. زمانی که یادگیری فردی و گروهی نهادی می‌شود یادگیری سازمانی رخ می‌دهد و دانش به پدیده‌های غیر انسانی از قبیل رویه‌ها و ساختار، فرهنگ و استراتژی تسری می‌یابد. علاوه بر آن، آلوین تافلر گفته است؛ در هزاره سوم بی سواد کسی نیست که نمی‌تواند بخواند و بنویسد بلکه کسی است که نمی‌تواند یاد بگیرد، آموخته‌ی خود را فراموش کند و از تو یاد بگیرد. لذا یادگیری به طور آشکار در رفتار انسان در سازمان تأثیر می‌گذارد. یادگیری سازمانی فرآیندی است که در آن سازمان در طول زمان

1- Allen & Meyer

2- Paziuk

می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهای خود را بهبود بخشیده و با ایجاد تحول به طور پیوسته با ارتقاء و بهبود توانایی خود پیشرفت می‌نماید (کاوسی، احمدی، ۲۰۰۹).

سازمان یادگیرنده در سه سطح یادگیری را گسترش می‌دهد؛ فردی، گروهی و سازمانی این سطوح مکمل یکدیگراند به نحوی که وقتی یادگیری مطرح می‌شود نباید هیچ یک از آن‌ها را فراموش کرد. یادگیری سازمانی از جمله رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می‌گردد و سازمان را به مثابه یک "سیستم باز صاحب اندیشه و زنده" در نظر می‌گیرد. با تأکید بر این نکته که سازمانها نیز مانند ذهن انسانها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخورد؛ سازمانها درست مانند حیوانات باهوش تر و انسانها، از تجربه درس می‌گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده ای مانند "پیش بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله" می‌شوند. دو نفر از نظریه پردازان سازمان بر این باورند که "در بسیاری از سازمانها، برخی از حالات یادگیری سازمانی، به طور منظم ایجاد می‌شوند نظیر سه فراگرد متداول یادگیری سازمانی که عبارتند از: فعالیتهای بهبود و توسعه منابع انسانی؛ فعالیتهای برنامه ریزی راهبردی؛ و به کارگیری و تسلط بر فن آوریهای جدید در سازمان. به هر حال، سازمانها معمولاً همه استعداد و توان یادگیری خود را به کار نمی‌گیرند. حاصل یادگیری سازمان، پیش از حاصل یادگیری انفرادی مجموعه اجزای آن است؛ یعنی حاصل یادگیری کل سازمان، از جمع یادگیریهای انفرادی و مجزای بخشهای تشکیل دهنده آن بیشتر است. یادگیریهای منفرد حاصل از آموزش و توسعه مهارتهای نیروی انسانی، فراهم آوردن پایگاههای علمی و آشنایی با نظریه ها و چارچوبهای جدید، فقط هنگامی به یادگیری سازمانی منجر می‌شود که بر اقدامهای مدیریتی، خط مشیها و راهبردهای طراحی سازمانی اثر بگذارد (رضائیان، ۲۰۱۱).

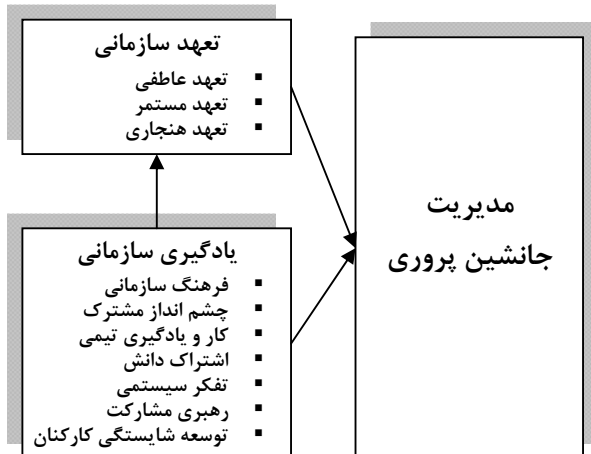
نتایج تحقیق راشد (۲۰۰۸)، با عنوان تعیین میزان اهمیت برنامه ریزی جانشین پروری در سازمانهای دولتی، نشان داد موارد زیر به عنوان شاخص‌های اهمیت برنامه ریزی جانشین پروری در سازمانها بیان شدند: ۱- توانایی برنامه ریزی جانشین پروری در شناسایی و توسعه رهبران جدید. ۲- توانایی برنامه ریزی جانشین پروری در ارائه موفقیت مالی، ۳- توانایی برنامه ریزی جانشین پروری در تقویت فرهنگ مثبت سازمانی، ۴- توانایی برنامه ریزی جانشین پروری در کمک به بقا سازمانی، ۵- اهمیت

برنامه ریزی جانشین پروری در آغاز مدیریت تغییر. عباسی هرفته (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان طراحی مدل سیستم جانشین پروری برای گروه مبنا انجام داده که نتایج آن حاکی از معنادار بودن بین متغیرهای مدل سیستم جانشین پروری بوده است. نتایج این تحقیق با نتیجه پژوهش حاضر همراستا می باشد. بنابراین میتوان نتیجه گرفت، سازمانها از جمله دانشگاهها که اصلی ترین تولید کننده ی دانش و اطلاعات گسترده ترین نهاد تولید دانایی و بیان دیگر محمور و موتور در هر جامعه ای به شمار می روند، از تغییرات عصر حاضر مصون نبوده و باید از راه یادگیری همیشگی، افراد را برای رویارویی با تغییرات آماده نمایند و برای این که توانایی تطبیق با شرایط، تغییرات و چالش های امروزی را داشته باشند.

نتایج تحقیقات هالتون (۲۰۰۷)، که در زمینه سیستم های مدیریت جانشین پروری و ستاده های منابع انسانی انجام داد، که ۱۰ عامل که درجه مهارت برنامه ریزی جانشین پروری را تعیین می کرد و ۴ شاخص کلیدی ستاده منابع انسانی که شامل اخلاق کارکنان، جو سازمانی، نرخ ترک خدمت کارکنان، تعهد کارکنان سازمان و رضایت شغلی می باشد را طراحی کرد. این تحقیق نشان داد که بعضی از ویژگی ها مانند متعهد کردن مدیران و کارکنان شاخص های جانشین پروری غیر سیاسی، قابل اعتماد بودن کارکنان، برنامه ریزی جانشین پروری، بازنگری و بازخورد و سیستم های اطلاعاتی مؤثر بر روی عملکرد منابع انسانی از جمله تعهد مدیران و کارکنان، تأثیر گذار بود و تعهد سازمانی می تواند شاخص مهمی برای اخلاقی کردن سیستم باشد. نتیجه این تحقیق نیز با تحقیق حاضر همخوانی دارد. بنابراین می توان گفت در واقع تعهد مدیران و کارکنان در مدیریت فرآیند تغییر نقش کلیدی دارد که این امر نشان می دهد که تعهد بالا بین مدیران و کارکنان موجب تغییرات صورت گرفته خواهد شد و همچنین موفقیت برنامه های جانشین پروری را تضمین خواهد کرد. نتایج تحقیق کیم (۲۰۰۷)، نشان می دهد بر این اساس برنامه مدیریت جانشین پروری یک ابزار اساسی برای یادگیری سازمانی هستند؛ زیرا برنامه مدیریت جانشین پروری باید اطمینان بخشد که تجربیات سازمانی که گاهی اوقات حافظ سازمانی نامیده می شود حفظ شود و توسعه یابد.

۳- مدل مفهومی:

با توجه به توضیحات فوق مدل مفهومی تحقیق بر اساس تحقیقات (روتول، ۲۰۰۵؛ کلهو، ۲۰۰۵؛ مورو، ۲۰۱۱؛ هوهر، ۲۰۰۳؛ اتک و ارتگو، ۲۰۱۰) به شرح زیر ارائه می گردد:



۴- سوالات پژوهش

- آیا بین مدیریت جانشین پروری و یادگیری سازمانی از طریق تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؟
- میزان تعهد سازمانی مدیران و کارکنان در چه حد است؟
- میزان یادگیری سازمانی مدیران و کارکنان در چه حد است؟
- آیا بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و مدیریت جانشین پروری رابطه وجود دارد؟
- آیا بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؟

۵- روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. در این تحقیق متغیر وابسته یا ملاک، مدیریت جانشین پروری و متغیرهای مستقل یا پیش‌بین، تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی می باشند. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران و کارکنان شاغل در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران (دانشگاه تهران، دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه تربیت مدرس و دانشگاه الزهراء) در سال ۱۳۹۰ تشکیل داده است که

نقش تعدیل کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی... ۴۳

بر اساس آمار کسب شده از روابط عمومی دانشگاه ها تعداد آنها ۱۷۰۰ نفر می باشد. از جامعه آماری مذکور بر اساس جدول مورگان، نمونه ای معرف از مدیران و کارکنان ستادی شاغل در دانشگاه های دولتی شهر تهران به حجم ۳۱۳ نفر به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب گردید. که در جدول زیر میزان نمونه بر حسب دانشکده های مورد مطالعه ذکر شده است.

جدول (۱): میزان نمونه مورد مطالعه در هر دانشکده

دانشکده	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی فراوانی
دانشکده پرستاری	۲۷	۸/۶	۸/۶
دانشکده پزشکی	۴۷	۱۵	۲۳/۶
دانشکده بهداشت	۱۳	۴/۲	۲۷/۸
دانشکده مدیریت	۸۵	۲۷/۲	۵۵
دانشکده علوم پایه	۵۵	۱۷/۶	۷۲/۵
دانشکده دندانپزشکی	۴	۱/۳	۷۳/۸
دانشکده حقوق	۹	۲/۹	۷۶/۷
دانشکده اقتصاد	۱۴	۴/۵	۸۱/۲
دانشکده داروسازی	۱۷	۵/۴	۸۶/۶
دانشکده فنی و مهندسی	۶	۱/۹	۸۸/۵
دانشکده الهیات و معارف	۲	۰/۶	۸۹/۱
دانشکده علوم انسانی	۲۳	۷/۳	۹۶/۵
دانشکده پیراپزشکی	۱۱	۳/۵	۱۰۰
جمع	۳۱۳	۱۰۰	

۶- ابزار جمع آوری داده ها

ابزار گردآوری داده و اطلاعات شامل سه پرسشنامه استاندارد بوده است.

الف) پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۸۴): این پرسشنامه شامل ۲۴ سؤال بسته پاسخ است که توسط آلن و مایر (۱۹۸۴) طراحی شده است و دارای سه مؤلفه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است. برای تعیین روایی پرسشنامه، از روش روایی محتوایی استفاده شد و پرسشنامه مورد قضاوت و داوری اساتید راهنما و صاحب نظران رشته قرار گرفته و محتوایی آن تأیید شد. همچنین از روایی سازه نیز برای تأیید پرسشنامه استفاده شد. قبل از تحلیل عاملی اکتشافی از آزمون کفایت نمونه

گیری کایزر-مایر-اولکین^۱ (KMO) و آزمون کرویت بارتلت^۲ برای بررسی کفایت اندازه نمونه استفاده شد، ضریب KMO برابر با ۰.۹۵۷ نشانگر مناسب بودن همبستگی موجود میان گوپه ها می باشد. آزمون بارتلت نیز از نظر آماری معنادار گزارش شده است ($P=0.001$ ، $\chi^2 = 139786$). لذا با توجه به مقادیر مناسب محاسبه شده استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی بلامانع می باشد. برای تحلیل عامل های متغیرها، روش تحلیل مولفه های اصلی^۳ و چرخش واریماکس^۴ استفاده شده است؛ جدول اشتراکات نشان دهنده مناسب بودن سوالات این حوزه در فرآیند تحلیل عاملی می باشد. لازم به ذکر است اگر عدد اشتراکات حداقل برابر با ۰.۵ باشد مورد پذیرش است، در پژوهش تمامی سوالات مقدار لازم را کسب نمودند. جدول کل واریانس تبیین شده نیز نشان می دهد که متغیرهای موجود می توانند به چند عامل تبدیل شوند و این عامل ها چند درصد از واریانس حوزه مورد نظر را تبیین و پوشش می دهند. نتایج حاصله در جدول (۲) نشان می دهد سه عامل با اکتساب ارزش ویژه بیش از ۱ توانسته اند ۵۹.۰۱۱ درصد واریانس کل متغیرها را تحت پوشش قرار دهند. برای تعیین پایایی پرسشنامه، مقدار ضریب آلفای کرانباخ آن برابر با ۰/۸۴ محاسبه شد.

جدول (۲): مقدار واریانس کل تحت پوشش سه عامل

مؤلفه	مقادیر ویژه ابتدایی Initial Eigen value	% واریانس	% واریانس تجمعی
۱	۵.۳۲۱	۲۴.۵۷۴	۲۴.۵۷۴
۲	۴.۲۰۱	۲۱.۸۱۰	۴۶.۳۸۴
۳	۳.۹۵۶	۱۲.۶۲۷	۵۹.۰۱۱

ب) پرسشنامه یادگیری سازمانی نیفه: این پرسشنامه مشتمل بر ۳۱ سؤال و ابعاد چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک گذاشتن دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی کارکنان است. برای تعیین پایایی پرسشنامه، مقدار ضریب آلفای کرانباخ برابر با ۰/۹۵ برای آن محاسبه شد. برای تعیین

-
- 1- Kaiser-Mayer-Olkin measure of sampling adequacy
 - 2- Bartlett test of sphericity
 - 3- principle component analysis
 - 4- Varimax rotation

روایی پرسشنامه، از روش روایی محتوایی و بررسی دیدگاه های خبرگان و صاحب نظران این حوزه و همچنین روایی سازه به شرح زیر استفاده گردید. ضریب KMO برابر با ۰.۸۲۱ نشانگر مناسب بودن همبستگی موجود میان گویه ها می باشد. آزمون بارتلت نیز از نظر آماری معنادار گزارش شده است ($P=0.001$, $\chi^2 = 15852$). لذا با توجه به مقادیر مناسب محاسبه شده استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی بلامانع می باشد. نتایج حاصله در جدول (۳) نشان می دهد هفت عامل با اکتساب ارزش ویژه بیش از ۱ توانسته اند ۷۳.۵۶۵ درصد واریانس کل متغیرها را تحت پوشش قرار دهند.

جدول (۳): مقدار واریانس کل تحت پوشش هفت عامل

مؤلفه	مقادیر ویژه ابتدایی Initial Eigen value	% واریانس	% واریانس تجمعی
۱	۵.۳۲۱	۲۴.۵۷۴	۲۴.۵۷۴
۲	۴.۲۰۱	۲۱.۸۱۰	۴۶.۳۸۴
۳	۳.۹۵۶	۱۲.۶۲۷	۵۹.۰۱۱
۴	۲.۸۵۴	۸.۷۴۱	۶۷.۷۵۲
۵	۱.۹۳۶	۵.۸۱۳	۶۸.۲۱۰
۶	۱.۴۵۱	۴.۵۲۱	۷۱.۹۶۵
۷	۱.۲۰۱	۳.۹۸۷	۷۳.۵۶۵

پ) پرسشنامه برنامه ریزی و مدیریت مؤثر جانشینی: این پرسشنامه که بر اساس مؤلفه های (Williamj.prado، ۲۰۰۵) ساخته شده، مشتمل بر ۲۲ سؤال سه گزینه ای است. برای تعیین پایایی پرسشنامه، مقدار ضریب آلفای کرانباخ برابر با ۰/۸۶ برای آن محاسبه شد. برای تعیین روایی پرسشنامه، از روش روایی محتوایی و بررسی دیدگاه های خبرگان و صاحب نظران این حوزه استفاده گردید.

۷- یافته های تحقیق

برای طبقه بندی و تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از روشهای آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش آمار استنباطی از آزمون t تک نمونه ای، آزمون رگرسیون به روش گام به گام و آزمون ضریب همبستگی پیرسون بهره گرفته شد.

۷-۱- آیا بین مدیریت جانشین پروری و یادگیری سازمانی از طریق تعهد سازمانی

رابطه وجود دارد؟

با توجه به این که در این فرضیه، هدف پیش بینی تغییرات متغیر مدیریت جانشین پروری (متغیر ملاک) با توجه به نتایج متغیرهای پیش بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی است، لذا از تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده گردیده است (جدول ۴).

جدول (۴): ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

یادگیری سازمانی	تعهد سازمانی	جانشین پروری	
۰/۳۹۴*	۰/۳۹۸*	۱	جانشین پروری
۰/۵۶۹*	۱	۰/۳۹۸*	تعهد سازمانی
۱	۰/۵۶۹*	۰/۳۹۴*	یادگیری سازمانی

جدول فوق با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون تدوین شد. تمامی ضرایب محاسبه شده مثبت و معنادارند. علاوه بر بررسی رابطه بین متغیرهای مذکور برای بررسی همزمان بین متغیرهای پیش بین (تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی) و متغیر ملاک (مدیریت جانشین پروری)، از تحلیل رگرسیون چند متغیری به روش گام به گام استفاده شده است (جدول ۵).

جدول (۵): نتایج تحلیل رگرسیونی مدیریت جانشین پروری از روی متغیرهای پیش بین

گام	ضریب همبستگی چندگانه R	مجدور R	مجدور R تنظیم شده	خطای استاندارد برآورد
تعهد سازمانی	۰/۳۹۸	۰/۰۸۹	۰/۰۸۶	۴/۸۰۴
تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی	۰/۳۳۵	۰/۱۱۲	۰/۱۰۶	۴/۷۵۱

در این جدول، مقدار مجدور R برای متغیر تعهد سازمانی برابر ۰/۰۸۹ است. با ورود متغیر یادگیری سازمانی مقدار مجدور R به ۰/۱۱۲ رسیده است. یعنی این دو متغیر با هم ۱۱ درصد تغییرات متغیر ملاک را پیش بینی می کنند. در جدول ۶ ضرایب رگرسیونی مربوط به متغیرها نشان داده شده است.

جدول (۶): ضرایب رگرسیونی و آزمون‌های آماری مربوطه در تحلیل رگرسیونی

سطح معناداری	t	ضریب رگرسیون استاندارد شده	ضریب رگرسیون استاندارد نشده	مدل
		Beta	B خطای استاندارد	
۰/۱۷۷	۱/۳۵۳		۱/۸۷۷	۱ (Constant)
۰/۰۰۱	۵/۴۴۲	۰/۳۹۸	۰/۰۲۷	تعهد سازمانی
۰/۱۲۰	۱/۵۵۸		۱/۸۶۱	۲ (Constant)
۰/۰۰۴	۲/۹۴۰	۰/۱۹۴	۰/۰۳۳	تعهد سازمانی
۰/۰۰۶	۲/۷۸۸	۰/۱۸۴	۰/۰۰۹	یادگیری سازمانی

در گام اول متغیر تعهد سازمانی وارد مدل شده است. نتایج حاصل از جدول فوق حاکی از آن است که تعهد سازمانی به طور مثبت و مستقیم، مدیریت جانشین پروری را پیش بینی می‌کند. در گام دوم متغیر یادگیری سازمانی وارد تحلیل شده است، با ورود این متغیر (یادگیری سازمانی)، ضریب رگرسیونی استاندارد شده (Beta) برای متغیر تعهد سازمانی برابر با ۰/۱۹۴ محاسبه شده که معنادار می‌باشد. سپس متغیر یادگیری سازمانی وارد تحلیل گردیده است. مقدار ضریب رگرسیونی استاندارد شده (Beta) برای متغیر یادگیری سازمانی برابر با ۰/۱۸۴ است که این مقدار نیز معنی دار است. بر این اساس یادگیری سازمانی به طور مثبت و مستقیم، مدیریت جانشین پروری را پیش بینی می‌کند. به طور خلاصه و با توجه به جداول مشاهده شده به روش گام به گام، متغیرهای پیش بین معنی دار عبارتند از: تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی $= ۰/۰۹۷X_1 + ۰/۰۲۵X_2$ مدیریت جانشین پروری

۲-۷- میزان تعهد سازمانی مدیران و کارکنان و همچنین یادگیری آنها در چه

حد است؟

برای بررسی و پاسخگویی به این سوال تحقیق از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است. در این خصوص از پرسشنامه با مقیاس از ۱ تا ۴ استفاده شد. بنابراین میانگین تعیین شده در این آزمون برابر با ۲/۵ می‌باشد. در جدول ۷ خلاصه نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مشاهده می‌گردد.

جدول (۷): وضعیت متغیرها مورد مطالعه

ردیف	متغیرهای تحقیق	آماره t	مقدار بحرانی t	Sig	Mean	H ₀	H ₁	کیفیت
۱	تعهد سازمانی	۱۳.۴۲۱	±۱.۹۶	۰.۰۰۰	۲.۸۲۳	□	■	بیشتر از متوسط
۲	یادگیری سازمانی	۱.۰۱۶	±۱.۹۶	۰.۰۰۱	۴.۰۶۷	□	■	در حد متوسط

از آنجا که مقدار آماره t محاسبه شده در خصوص تعهد سازمانی معنادار بوده و از میزان ۱.۹۶ بیشتر است لذا میزان این متغیر از حد متوسط در نظر گرفته شده بیشتر است. همچنین مقدار آماره t در خصوص یادگیری سازمانی معنادار نمی باشد، چنین استنباط می شود که تفاوت معناداری بین میانگین یادگیری سازمانی افراد پاسخگو به سوالات تحقیق و میانگین تعیین شده وجود ندارد.

۷-۳- آیا بین مؤلفه های یادگیری سازمانی و مدیریت جانشین پروری رابطه

وجود دارد؟

با توجه به این که در این فرضیه تحقیق هدف پیش بینی تغییرات متغیر مدیریت جانشین پروری (متغیر ملاک) با توجه به نتایج متغیرهای پیش بین یعنی مؤلفه های یادگیری سازمانی (چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک گذاشتن دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکت، توسعه شایستگی کارکنان) و متغیر ملاک (مدیریت جانشین پروری)، از تحلیل رگرسیون چند متغیری گام به گام استفاده شده است، نتایج این تحلیل در قالب جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول (۸): نتایج تحلیل رگرسیونی مدیریت جانشین پروری از روی متغیرهای پیش بین

گام	ضریب همبستگی چندگانه R	مجدور R	مجدور R	خطای استاندارد برآورد
فرهنگ سازمانی	۰/۳۳۱	۰/۱۱۰	۰/۱۰۷	۴/۸۲۲
فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی	۰/۳۵۲	۰/۱۲۴	۰/۱۱۸	۴/۷۹۰
فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، تفکر سیستمی	۰/۳۸۸	۰/۱۵۱	۰/۱۴۲	۴/۷۲۴

همانطور که جدول فوق نشان می‌دهد متغیر تعهد سازمانی به تنهایی ۱۱ درصد تغییرات متغیر ملاک (مدیریت جانشین پروری) را تبیین می‌کند. در گام دوم که متغیر کار و یادگیری تیمی وارد شده، با افزودن این متغیر در تحلیل رگرسیون، این دو متغیر با هم ۱۲ درصد تغییرات متغیر ملاک (مدیریت جانشین پروری) را پیش‌بینی می‌کنند. در گام سوم که متغیر تفکر سیستمی وارد شده، با افزودن این متغیر در تحلیل رگرسیون، این سه متغیر با هم ۱۵ درصد تغییرات متغیر ملاک (مدیریت جانشین پروری) را پیش‌بینی می‌کنند. علاوه بر این در جدول ۹ ضرایب رگرسیونی مربوط به متغیرهای مورد پژوهش نشان داده شده است.

جدول (۹): ضرایب رگرسیونی و آزمون‌های آماری مربوطه در تحلیل رگرسیونی

مدل	ضریب رگرسیون استاندارد نشده B	خطای استاندارد	ضریب رگرسیون استاندارد شده Beta	t	سطح معنادار Y
(Constant)	۷/۳۵۶	۰/۸۸۵		۸/۳۱۵	۰/۰۰۱
۱ فرهنگ سازمانی	۰/۳۰۱	۰/۰۴۹	۰/۳۳۱	۶/۱۴۵	۰/۰۰۱
(Constant)	۶/۶۶۵	۰/۹۳۱		۷/۱۵۷	۰/۰۰۱
۲ فرهنگ سازمانی	۰/۲۰۶	۰/۰۶۵	۰/۲۲۶	۳/۱۸۰	۰/۰۰۲
کار و یادگیری تیمی	۰/۱۳۶	۰/۰۶۱	۰/۱۶۰	۲/۲۴۵	۰/۰۲۶
(Constant)	۷/۰۵۲	۰/۹۲۷		۷/۶۰۸	۰/۰۰۱
۳ فرهنگ سازمانی	۰/۲۷۳	۰/۰۶۷	۰/۳۰۰	۴/۰۴۸	۰/۰۰۱
کارویادگیری تیمی، تفکر سیستمی	۰/۲۴۵	۰/۰۶۹	۰/۲۸۷	۳/۵۳۴	۰/۰۰۱
	-۰/۲۳۰	۰/۰۷۴	-۰/۲۴۷	-۳/۰۹۹	۰/۰۰۲

مقدار ضریب رگرسیونی استاندارد شده (Beta) برای متغیر اول برابر با ۰/۳۳۱ حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی به طور مثبت و مستقیم، مدیریت جانشین پروری را پیش‌بینی می‌کند. در گام دوم متغیر کار و یادگیری تیمی وارد تحلیل شده است، با ورود این متغیر (کار و یادگیری تیمی)، ضریب رگرسیونی استاندارد شده (Beta) برای متغیر فرهنگ سازمانی برابر با ۰/۲۲۶ است. معنی‌دار بودن این ضریب رگرسیونی حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی به طور مثبت و مستقیم، مدیریت جانشین پروری را پیش‌بینی می‌کند. سپس متغیر کار و یادگیری تیمی وارد تحلیل گردیده است. معنی‌دار بودن این ضرایب (۰/۲۲۶ و ۰/۱۶۰) رگرسیونی حاکی از آن است که کار و یادگیری تیمی به طور مثبت و مستقیم، مدیریت جانشین پروری را پیش‌بینی می‌کند.

۵۰..... پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی، سال پنجم، شماره ی دهم، نیمه ی دوم ۱۳۹۲

در گام سوم متغیر تفکر سیستمی وارد تحلیل شده است، که همچنین تمامی ضرایب معنادار باقی مانده است. البته مقدار ضریب رگرسیونی استاندارد شده (Beta) برای متغیر تفکر سیستمی برابر با ۰/۲۴۷- است که این مقدار با t برابر با ۳/۰۹۹- در سطح ۰/۰۰۲ < p، معنی دار است. معنی دار بودن این ضریب رگرسیونی حاکی از آن است که تفکر سیستمی به طور منفی و معکوس، مدیریت جانشین پروری را پیش بینی می کند. به طور خلاصه و با توجه به جداول مشاهده شده به روش گام به گام، متغیرهای پیش بین معنی دار عبارتند از: فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی و تفکر سیستمی. در این مدل متغیرهای چشم انداز مشترک، اشتراک گذاشتن دانش، رهبری مشارکت، توسعه شایستگی کارکنان پیش بینی کننده های معنی داری نبودند.

$$X_3 \times 0.23 - X_2 \times 0.245 + X_1 \times 0.273 + 0.52 = \text{مدیریت جانشین پروری}$$

۷-۴- آیا بین مؤلفه های یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؟

با توجه به این که در این سؤال تحقیق هدف پیش بینی تغییرات متغیر تعهد سازمانی (متغیر ملاک) با توجه به نتایج متغیرهای پیش بین یعنی مؤلفه های یادگیری سازمانی (چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک گذاشتن دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکت، توسعه شایستگی کارکنان) و متغیر ملاک (تعهد سازمانی)، از تحلیل رگرسیون چند متغیری به روش گام به گام استفاده شده است، نتایج این تحلیل در قالب جدول ۱۰ نشان داده شده است.

جدول (۱۰): نتایج تحلیل رگرسیونی تعهد سازمانی از روی متغیرهای پیش بین

گام	ضریب همبستگی	مجذور R	مجذور R	خطای استاندارد
	چندگانه R	تنظیم شده	برآورد	
رهبری مشارکت	۰/۵۵۱	۰/۳۰۳	۰/۳۰۱	۸/۴۲۰
رهبری مشارکت، تفکر سیستمی	۰/۵۷۲	۰/۳۲۸	۰/۳۲۳	۸/۲۸۶
رهبری مشارکت، تفکر سیستمی، توسعه شایستگی کارکنان	۰/۵۸۵	۰/۳۴۲	۰/۳۳۶	۸/۲۰۸

مقدار مجذور R برای متغیر رهبری مشارکت که اول وارد مدل شده، برابر ۰/۳۰۳ می باشد. یعنی متغیر رهبری مشارکت به تنهایی ۳۰ درصد تغییرات متغیر ملاک (تعهد سازمانی) را تبیین می کند. در گام دوم که متغیر تفکر سیستمی وارد شده، با افزودن این متغیر در تحلیل رگرسیون دو متغیر با هم ۳۲ درصد تغییرات متغیر ملاک (تعهد

نقش تعدیل کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی..... ۵۱

سازمانی) را پیش‌بینی می‌کنند. در گام سوم که متغیر توسعه شایستگی کارکنان وارد شده، با افزودن این متغیر در تحلیل رگرسیون، این سه متغیر با هم ۳۴ درصد تغییرات متغیر ملاک (تعهدسازمانی) را پیش‌بینی می‌کنند. علاوه بر این در جدول ۱۱ ضرایب رگرسیونی مربوط به متغیرهای مورد پژوهش نشان داده شده است.

جدول (۱۱): ضرایب رگرسیونی و آزمون‌های آماری مربوطه در تحلیل رگرسیونی

سطح معناداری	t	ضریب رگرسیون استاندارد شده	ضریب رگرسیون استاندارد نشده		مدل
		Beta	B	خطای استاندارد	
۰/۰۰۱	۴۵/۸۳۷		۵۵/۱۹۵	۱/۲۰۴	(Constant)
۰/۰۰۱	۱۱/۴۸۶	۰/۵۵۱	۰/۶۹۳	۰/۰۶۰	۱ رهبری مشارکت
۰/۰۰۱	۳۸/۵۸۹		۵۲/۹۱۷	۱/۳۷۱	(Constant)
۰/۰۰۱	۴/۹۴۳	۰/۳۶۴	۰/۴۵۸	۰/۰۹۳	۲ رهبری مشارکت
۰/۰۰۱	۳/۳۰۱	۰/۲۴۳	۰/۴۴۵	۰/۱۳۵	تفکر سیستمی
۰/۰۰۱	۲۷/۲۴۵		۴۹/۷۳۷	۱/۸۲۶	(Constant)
۰/۰۰۱	۳/۷۳۰	۰/۲۹۱	۰/۳۶۷	۰/۰۹۸	رهبری مشارکت
۰/۰۰۴	۲/۹۱۸	۰/۲۱۵	۰/۳۹۴	۰/۱۳۵	تفکر سیستمی
۰/۰۱	۲/۶۰۸	۰/۱۵۵	۰/۲۱۱	۰/۰۸۱	توسعه‌شایسته گی کارکنان

همانطور که مشاهده می‌شود مقدار ضریب رگرسیونی استاندارد شده (Beta) برای متغیر اول برابر با ۰/۵۵۱ می‌باشد. در گام دوم متغیر تفکر سیستمی وارد تحلیل شده است، با ورود این متغیر (تفکرسیستمی)، ضریب رگرسیونی استاندارد شده (Beta) برای متغیر رهبری مشارکت برابر با ۰/۳۶۴ است. معنی‌دار بودن این ضریب رگرسیونی حاکی از آن است که رهبری مشارکت به طور مثبت و مستقیم، تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. سپس متغیر تفکر سیستمی وارد تحلیل گردیده است. مقدار ضریب رگرسیونی استاندارد شده (Beta) برای متغیر تفکر سیستمی برابر با ۰/۲۴۳ می‌باشد. معنی‌دار بودن این ضریب رگرسیونی حاکی از آن است که تفکر سیستمی به طور مثبت و مستقیم، تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. در گام سوم متغیر توسعه شایستگی کارکنان وارد تحلیل شده است، با ورود این متغیر (توسعه شایستگی کارکنان)، ضریب رگرسیونی استاندارد شده (Beta) برای متغیر رهبری مشارکت برابر با ۰/۲۹۱ است که این مقدار با

t برابر با ۳/۷۳۰ در سطح $p < 0/001$ ، معنادار است. معنی دار بودن این ضریب رگرسیونی حاکی از آن است که رهبری مشارکت به طور مثبت و مستقیم، تعهد سازمانی را پیش بینی می کند. سپس متغیر تفکر سیستمی وارد تحلیل گردیده است. مقدار ضریب رگرسیونی استاندارد شده (Beta) برای متغیر تفکر سیستمی برابر با ۰/۲۱۵ است که این مقدار با t برابر با ۲/۹۱۸ در سطح $p < 0/004$ ، معنی دار است. معنی دار بودن این ضریب رگرسیونی حاکی از آن است که تفکر سیستمی به طور مثبت و مستقیم، تعهد سازمانی را پیش بینی می کند. سپس متغیر توسعه شایستگی کارکنان وارد تحلیل گردیده است. مقدار ضریب رگرسیونی استاندارد شده (Beta) برای متغیر توسعه شایستگی کارکنان برابر با ۰/۱۵۵ است که این مقدار با t برابر با ۲/۶۰۸ در سطح $p < 0/01$ ، معنی دار است. معنی دار بودن این ضریب رگرسیونی حاکی از آن است که توسعه شایستگی کارکنان به طور مثبت و مستقیم، تعهد سازمانی را پیش بینی می کند. به طور خلاصه، متغیرهای پیش بین معنی دار عبارتند از: رهبری مشارکت، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان. در این مدل متغیرهای چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی و اشتراک گذاشتن دانش، پیش بینی کننده های معنی داری نبودند.

$$\text{تعهد سازمانی} = 49/737 + 0/367x_1 + 0/394x_2 + 0/211x_3$$

۸- بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر، مطالعه رابطه میان یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین پروری از طریق بررسی نقش تعدیل کنندگی تعهد سازمانی در کارکنان دانشگاه های شهر تهران بوده است. نتایج بررسی رابطه بین مدیریت جانشین پروری و تعهد سازمانی با یادگیری سازمانی با بهره گیری از تحلیل رگرسیون حاکی از آن بوده که متغیرهای پیش بین معنی دار عبارت است از: تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی. به طور مستقیم، در ارتباط با مدیریت جانشین پروری، تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی، تحقیق مشابهی مشاهده نگردید لذا در مورد چگونگی ارتباط ابعاد مدیریت جانشین پروری با تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی پیش بینی قابل انتظاری در اختیار نبود، بنابراین جهت همسویی یا عدم همسویی این تحقیق، از پژوهش های با موضوعات مشابه

استفاده گردید. در این راستا، نتایج حاصل از تحقیق کیم (۲۰۰۶)، نشان داد که اطلاعات حاصل از ارزیابی کارکنان باید در جهت ساختاردهی مجدد واحدهای کاری و ایجاد طرح های توسعه شغلی کارکنان به کار گرفته شوند. همچنین آنها اظهار داشتند که ارزیابی کارکنان می تواند اطلاعات مفید و ارزشمندی در مورد تغییرات محیط کاری که برنامه ریزی جانشین پروری به آن نیازمند است را فراهم آورد. طاهری (۲۰۱۰)، در پژوهشی با عنوان ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی در معلمان تربیت بدنی سازمان آموزش و پرورش استان ایلام، نشان داد که رابطه بین دو متغیر فوق معنادار است. این نتیجه با نتیجه تحقیق حاضر همخوانی دارد. نتایج حاصل از تحقیق گاتام و همکاران (۲۰۰۴)، حاکی از آن است که رابطه معناداری بین تعهد سازمانی و رفتار سازمانی و شهروندی وجود دارد که این نتیجه با یافته های حاصل از پژوهش حاضر همخوانی دارد. یافته های پژوهش جاوهان و همکاران (۲۰۰۳)، نشان می دهد که رابطه معناداری بین تعهد سازمانی و متغیرهای جنس، سابقه خدمت و سطح آموزش وجود دارد. همچنین تعهد افراد با متغیرهای جنس، سن و سطح آموزش رابطه دارد که نتایج به دست آمده با یافته های این تحقیق هم راستا است. با عنایت به نتایج تحقیقات مطروحه فوق اشاره نمود که تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی و روانی به سازمان است و براساس این روش فردی که به شدت به سازمان خود متعهد است، هویت خود را از سازمان می گیرد در سازمان مشارکت فعال دارد، با آن در می آمیزد و از عضویت در سازمان لذت می برد.

بر اساس نتایج و یافته های حاصل از تحقیق حاضر، بین دو متغیر مدیریت جانشین پروری و تعهد سازمانی، رابطه مثبت و معناداری مشاهده گردید. رباسالمن (۲۰۰۵)، در این زمینه دو مطالعه انجام داده است. در مطالعه نخست، رابطه بین شناسایی استعدادها بالقوه و موجود در سازمان با انواع فرصت های شغلی و سپس ارتباط آنها با تعهد سازمانی از طریق متغیرهای واسط عدالت سازمانی و حمایت سازمانی، مورد بررسی قرار گرفته و در مطالعه دوم، تأثیر مدیریت جانشین پروری بر شیوه برخورد مدیران بررسی شده است. نتیجه این تحقیق نشان می دهد که هر چه میزان تعهد سازمانی بیشتر باشد مدیریت جانشین پروری نیز افزایش می یابد.

یافته این تحقیق با تحقیق حاضر هم راستا است. همچنین با عنایت به مشاهده رابطه بین مدیریت جانشین پروری و یادگیری سازمانی، می‌توان نتیجه گرفت که حمایت مدیر ارشد تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمان دارد. همچنین ضعف در حمایت مدیریت، حمایت دوستان و همکاران و منابع ایجاد نشدن حس و معنا در تیم در مورد یادگیری سازمانی می‌تواند تأثیر منفی در میزان یادگیری سازمانی داشته باشد. نتایج تحقیق فریدمن و هالتون (۲۰۰۷)، حاکی از آن است که بین دو متغیر یادگیری سازمانی و توسعه مدیریت در آماده شدن برای جانشین پروری، رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد که این یافته‌ها با نتایج این تحقیق هم راستا است. نتیجه تحقیق حاجی پور و کاشانی (۲۰۱۱)، نشان می‌دهد که بین دو متغیر مدیریت جانشین پروری و فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج تحقیق هانت (۲۰۰۴)، نیز نشان می‌دهد که بین مدیریت جانشین پروری و یادگیری سازمانی همبستگی مثبت و رابطه معنادار وجود دارد که با یافته‌های این تحقیق هم‌خوانی دارد. نتایج حاصل از بررسی رابطه مدیریت جانشین پروری و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی نشان می‌دهد که متغیرهای پیش‌بین معنادار عبارتند از: فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی و تفکر سیستمی. همچنین نتایج بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی نشان داد که متغیرهای پیش‌بین معنادار عبارتند از: رهبری مشارکت، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان. این یافته با نتایج مشابه پژوهش‌های تسلیمی و همکاران (۲۰۱۲) و سبحانی نژاد و همکاران (۲۰۰۸) همسو است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت کارکنانی که تعهد و پایبندی بیشتری دارند، در کار خود منظم تر هستند و مدت زمان بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند.

در پایان پیشنهاد می‌گردد مدیران دانشگاه‌ها 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 مشاورین و ایجاد شرایط جهت دسترسی کارکنان به اطلاعات مورد نیازشان، جهت بهبود و ارتقای عامل مدیریت جانشین پروری 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 مهارت های کارکنان در راستای اهداف سازمانی و ... می تواند موجب ارتقای عامل یادگیری سازمانی گردد. راهکارهایی نظیر بالا بردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن بیشتر آنها با اهداف سازمان از طریق فراهم سازی زمینه شکل گیری گروه های غیر رسمی در سازمان، بهبود شبکه های ارتباط اجتماعی در کار از طریق برقراری نظام انتخاب کارمند شایسته، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری 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 می توان 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 جانشین پروری، جابجایی عمودی (ارتقاء) یا جابجایی افقی افراد در سازمان، بهبود شبکه های ارتباطی در کار، بالابردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن بیشتر آنها با اهداف سازمان، مشارکت بیشتر کارکنان غیر مدیر در تصمیم گیری، تشریح اهداف و رسالتهای سازمانی و حذف موانع کاری و حذف تبعیض ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار اشاره نمود.

منابع و مآخذ

- Abbasi Harhafteh, Behzad, (2011), Designing a Model system for succession planning of Mapna company, master's thesis, *School of Management, Tehran University*. (in Persian)
- Aminbeidokhti, Aliakbar and Salepoor, M (2008). "A study of the relationship between organizational justice and organizational commitment: case study, *technical engineers of Irans' gas expansion*", *graduate thesis*, Tehran (in Persian)
- Atak, Metin & Erturgurt, Ramazan. (2010). *An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment*. 2. Pp, 3472-3476.
- Babalan, Mohammed Reza (2011). A study of the relationship between school organizational health and teachers organizational commitment of male high schools of Ardebil province, *journal of*

- training and *psychological studies of Mashad university*, vol.128, pp.83-97.(in Persian)
- Bisbee, D. C, & Miller, M. T. (2006). A Survey of the Literature Related to Executive Succession in Land Grant Universities Retrieved April 6, 2007, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=ED491565&site=ethos-live>.
- Christie, D. (2005). Learning to grow our own: a study of succession planning at Douglas College. Unpublished Dissertation, *Royal Roads University*, Victoria, BC.
- Fenner, D. (2005). Linking succession planning to employee training: A study of federal employee. (Doctoral dissertation, *University of San Diego*. (UMI NO. 316424).
- Groves, K. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 3, pp. 239-252.
- Hajipour, Bahman and Nazarpour Kashani, Hamed, prioritization of organizational culture (based on the Quinn model) *based on their impact on organizational learning*, *Journal of Applied Management*, Vol. 4, No. 1, Spring 2011, pp. 181-208(in Persian).
- Helton, Kimberly; Jackson, Robeti. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic workforce: Succession planning in a Complex Environment. *Public personnel Management*, pp. 355-477.
- Heuer, J. J. (2003). Succession planning for key administrators at Ivy- Plus universities (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania, 2003). *ProQuest Digital Dissertations*, AAT 3084871.
- Homitz, Daniel James and Berge, Zane L. (2008) "Using ementoring to sustain distance training and education", *The Learning Organization* Vol. 15, No. 4, pp. 326-35.
- Hosseini, Azam (2012). A comparison between professional ethics and organizational commitment of managers and faculty *graduate thesis, semnan university* (in persian)
- Hunte-cox, D.E. (2004). Dissertation: Organization succession planning and the organizational learning capacity. Doctor of Education in Human Resource Development, *George Washington*

- University. United stae*: prokquest information and learning company.
- Kavoosi,A and Ahmandi,s(2009), A survey of organizational learning barriers of publishing data base,Tehran(in Persian)
 - Kezar, A., & Eckel, P. D. (2004). Meeting Today's Governance Challenges. *Journal of Higher Education*,Vol. 75 ,No. 4 , 371-399.
 - 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, pp.181-94.
 - Kim, y.(2005) . Manag ing succession : developing tommorow's leaders today , *A future executive leadership competency framework. Master of art in leadership and training*, Royal yoads university.
 - Mazzarol, T., Soutar, G. N., & Seng, M. S. Y. (2003). The third wave: Future trends in international education. *The International Journal of Educational anagement*,Vol. 17,No.2,pp. 90-99.
 - Paziuk, Brian. (2009). Building a learning organization at national defence: evolving the learning and career centre network. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Royal Roads University.
 - Rezaeeyan,Ali(2011). Managerial principles,Tehran,Samt publisher(in persian)
 - Richard, B. (2007). “Predicting the organizational commitment of marketing education and health occupations education teachers be work related rewards”, *Journal of Industrial Teacher Education*,Vol . 32,No.1, PP:1-14.
 - Rothwell, W. J. (2005). Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within. *New York: AMACOM*.
 - Slan, Risa. (2005) . Leadership succession: The ju stice perceptions of high potential potential, Identification practices. *the degree of master of arts* . Universtiy of Guelgh.
 - Sobhaninejad,Mehdi and Shahabi,Behnam(2008). Learning organization(theory and research),*Nashr Yasteran publisher*,Tehran(in Persian)
 - Taheri, Iraj (2010), "Relationship between job satisfaction and organizational commitment at Ealam teachers' physical education and training ", *Master's Thesis*.(in Persian)

- Taslimi, Mohammed Saeed and Farhangi,A.(2012). Organizational learning as a mechanism as a basis for creating a learning organization, *journal of managerial development*,Vol. 40(in Persian)
- Tiina, J. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*,Vol. 29,No2,pp. 199-218.
- Vries, Jennifer de; Webb, Claire and Eveline, joan. (2006) "Mentoring for gender equality and organizational change". *Employee Relations*, Vol. 28, No. 6,pp. 573-87.
- Zohori,Ghasem, Rezaei,Sadegh,and Jorfi, S. (2009). "The effects of participative decisions on employees' job satisfaction: *A Case Study of Khuzestan Agricultural Bank*".(in persian).