

## تأثیر جانشین-پروری بر توانمندسازی کارکنان از طریق نقش میانجی آوای سازمانی

رضا بهرامی\* - سعید صادقی بروجردی\*\* - رضا صابونچی\*\*\*

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه کردستان، ایران - دانشیار مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

### چکیده

این پژوهش با هدف تأثیر جانشین-پروری بر توانمندسازی کارکنان از طریق نقش میانجی آوای سازمانی انجام شد. شایان ذکر است که این پژوهش، توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر همه کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور به تعداد ۸۸۵ نفر بودند. در نهایت، تعداد ۳۷۰ نفر به-عنوان نمونه به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش سه پرسشنامه جانشین-پروری راث ول (۲۰۰۲)، توانمندسازی کارکنان اسپریتزر (۱۹۹۵) و آوای سازمانی هامس (۲۰۰۹) بود. روایی صوری و محتوایی ابزار پژوهش توسط گروهی از اساتید صاحب نظر و روایی سازه آن به-وسیله تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری تأیید گردید. همچنین پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ گزارش شد. برای تجزیه-و-تحلیل داده-ها از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس، اس.پی.اس.اس، اسمپل-پاور و اسمارت پی.ال.اس. استفاده گردید. نتایج نشان داد که آوای سازمانی اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی دارد. همچنین نتایج حاکی از آن بود که جانشین-پروری اثر مثبت و معناداری بر آوای سازمانی و توانمندسازی دارد. در نهایت نتایج نشان داد که جانشین-پروری بر توانمندسازی از طریق آوای سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. می-توان گفت که تقویت برنامه-ریزی جانشین-پروری در ادارات ورزش و جوانان غرب کشور، تأثیر غیرمستقیمی بر آوای سازمانی دارد و به رشد آن کمک می-کند. براین اساس می-توان اشاره به این داشت که مسئله جانشین-پروری در ادارات ورزش و جوانان غرب کشور و از اهمیتی مضاعف برخوردار است؛ چراکه برون-داد سازمان، سایر حوزه-های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی را تحت تأثیر قرار می-دهد.

کلیدواژه‌ها: جانشین-پروری، توانمندسازی کارکنان، آوای سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۰۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۱۹

\*Email: bahrami\_r@yahoo.com

\*\*Email: saeidsadeghibrojerdi@yahoo.com (نویسنده مسئول)

\*\*\*Email: sabonchi\_r@yahoo.com

## مقدمه

جایگزینی این است که شرایط ناشی از مواجهه با از دست دادن ناگهانی و برنامه‌ریزی نشده‌ی یکی از مقامات اصلی سازمان را کاهش دهد؛ یعنی، برنامه‌ریزی جایگزینی فعالیت‌هایی را به جریان می‌اندازد که آسیب‌های ناشی از رویدادهای پیش‌بینی نشده را محدود می‌کند؛ درحالی‌که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نوعی برنامه‌ریزی فوق‌فعال است و تلاش می‌کند که تداوم رهبری را از طریق پرورش استعدادها در سازمان یا از طریق فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده حفظ نماید (کیم<sup>۵۴</sup>، ۲۰۰۶). در این خصوص نتایج یافته‌های آتشی (۱۴۰۰) بیانگر آن بود برای اینکه ساز و کار اجرای جانشین‌پروری فراهم شود باید به: (۱) سطوح شایستگی، (۲) الزامات و (۳) پیامدهای مطلوب توجه شود. مارتین و دوای<sup>۵۵</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی را تحت عنوان ویژگی‌های جانشینان در جانشین‌پروری انجام دادند. نتایج این مطالعه نشان داد که ویژگی‌های جانشینان تأثیر مثبت و معناداری بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دارد (مارتین و دوای، ۲۰۲۰). همچنین نتایج مطالعات توکر<sup>۵۶</sup> (۲۰۲۰) نشان داد پیش‌نیازهای که لازم است مورد توجه قرار گیرد نخست این است که از مهارت‌های رهبران فعلی و استعدادهای آن‌ها ارزیابی به عمل آید، دوم نیازهای آینده این حوزه شناسایی شوند و سوم در راستای این مهارت‌ها و نیازها برنامه‌ای منسجم ارائه شود (توکر، ۲۰۲۰).

با توجه به مطالب ارائه شده باید ادعان داشت که امروزه ثابت شده است که سازمان‌های ورزشی وظیفه خطیری در نهادینه‌سازی ورزش و ارکان وابسته به آن در تمامی سطوح به عهده‌دارند. در این راستا مدیران نقش بسیاری مهمی دارند. به نظر می‌رسد یکی از وظایف مدیران ورزشی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است (آتشی، ۱۴۰۰). مدیران ورزشی نقش و سهم حساس و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت

گسترش سریع جهانی شدن، فشارهای زیادی بر سازمان‌ها وارد می‌آورد و بسیاری از مدیران می‌آموزند که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آن‌ها در شناسایی، پرورش و استفاده‌ی بهینه از افراد مستعد رهبری است (بارنر<sup>۴۸</sup>، ۲۰۱۸). چنین رهبرانی می‌توانند اهداف راهبردی و بلندمدت سازمان را تشخیص داده و محقق سازند (رومچکو<sup>۴۹</sup>، ۲۰۱۹). از این رو، در برخی از سازمان‌ها، طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری<sup>۵۰</sup> برای اطمینان از تداوم رهبری موفق، اجرا می‌شود؛ زیرا مدیران ارشد این سازمان‌ها اعتقاد دارند که جانشین‌پروری، موفقیت آینده‌ی سازمان را تضمین می‌کند (هاورث<sup>۵۱</sup>، ۲۰۰۵). اگرچه جانشین‌پروری در ابتدای‌ترین تعریف خود به‌عنوان تعیین راهبران آینده، تعریف می‌گردد؛ اما درواقع این برنامه‌ریزی به مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه‌ی سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (هلتون و جاکسون<sup>۵۲</sup>، ۲۰۰۷). در این فراگرد نظام‌یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان به دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود؛ در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند (کریستی<sup>۵۳</sup>، ۲۰۰۵). در این فراگرد، شایستگی‌های ضروری معین می‌شود و سپس بر آن مبنای خزانه‌ی استعدادهای انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود (هلتون و جاکسون، ۲۰۰۷) و سازمان اطمینان می‌یابد که به‌منظور پرکردن نقش‌های مهم درون سازمان، به‌تدریج کارکنانی استخدام شده و پرورش می‌یابند. البته نباید برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را با برنامه‌ریزی جایگزینی اشتباه گرفت. هدف اصلی از برنامه‌ریزی

53 Christie

54 Kim

55 Martini &amp; Dewi

56 Tucker

48 Barner

49 Romejko

50 Succession Planning

51 Haworth

52 Helton &amp; Jackson

باید به‌عنوان یک فعالیت اساسی و حساس مدیریت، از سوی مدیران جهت بهبود عملکرد سازمانی انجام پذیرد (کریم و رحمان، ۲۰۱۲؛ هاتایشا و طاهره<sup>۶۰</sup>، ۲۰۱۶). توانمندسازی کارکنان، یکی از تکنیک‌های مؤثر جهت افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از قابلیت و توانایی‌های افراد و گروه‌ها در جهت تحقق اهداف سازمان است. توانمندسازی فرایندی است که طی آن توسعه افراد بر جوانب مختلف سازمان اثر گذاشته و باعث بهبود مستمر عملکردهای در سازمان می‌شود (بهروزی، فداییان و ابن رومی، ۲۰۱۲). توانمندسازی، استراتژی مؤثری است که یک سازمان آن را به کار می‌برد تا ظرفیت‌ها و مسئولیت-پذیری کارکنان خود را بهبود ببخشد؛ زیرا این موضوع توسط سازمان پذیرفته شده است که اگر کارکنان، توانمند شوند در انجام وظایف خود کارا تر و اثربخش تر ظاهر می‌شوند (سیف‌الله و همکاران، ۲۰۱۵؛ هاتایشا و طاهر، ۲۰۱۶). سازمان‌هایی که به رویکردهای توانمندسازی روی آورده-اند، دارای ویژگی‌های مشترکی مثل ارزش‌های مشترک، استراتژی مشترک (معمولاً استراتژی مشتری محور)، سبک رهبری مشترک، ساختار سازمانی منعطف، جوسازمانی مشوق کار گروهی و ایجاد یادگیری مداوم هستند (ویک-استورم، ۲۰۲۰). توانمندسازی کارکنان موجب پیامدهای مختلفی در سازمان می‌شود (مایرسون و دیوتینک<sup>۶۱</sup>، ۲۰۱۲) که یکی از این پیامدها افزایش آوای سازمانی<sup>۶۲</sup> است (راب و رابرت<sup>۶۳</sup>، ۲۰۱۳). یو<sup>۶۴</sup> (۲۰۱۷) بیان کرد که بین توانمندسازی کارکنان و آوای سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین نتایج مطالعات وانگ، گان و وو<sup>۶۵</sup> (۲۰۱۶) گویای این بود که تبادل رهبر-عضو<sup>۶۶</sup> بر آوای سازمانی از طریق توانمندسازی اثر مثبت و معناداری دارد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۶). مرور جامع ادبیات راجع به آوا، این واژه را به‌عنوان ابراز شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات

سازمان‌ها دارند. این حساسیت به‌اندازه‌ای است که تقریباً همه‌ی سازمان‌های موفق با در جستجوی موفقیت را ترغیب کرده است که برنامه‌های جدی و مستمر برای آموزش مدیران و پرورش رهبران شایسته داشته باشند و این برنامه‌ها را با جدیت پیگیری کنند (منتقمی، ۱۳۹۹). از سویی درون‌زایی یکی دیگر از ویژگی‌های متمایز موفق-ترین سازمان‌هاست. درون‌زایی به معنی آن است که بخش عمده‌ای از مدیران آینده‌ی سازمان از میان کارکنان با استعداد همان سازمان، شناسایی شده، پرورش یافته و تأمین می‌شوند به همین دلیل است که آگاهی از شیوه‌ی کار سازمان‌های موفق در زمینه‌ی استعدادیابی و پرورش مدیران آینده می‌تواند راهنما و راهگشای مفیدی برای سایر سازمان‌ها باشد تا با الگو برداری از موفق‌ترین‌ها، برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری خود را طراحی و تدوین کرده و به مورد اجرا در آورند (فیرمز<sup>۶۷</sup>، ۲۰۱۶). چراغی (۱۳۹۹) معتقد بود که با نهادینه کردن مدیریت جانشین پروری در سازمان‌ها، بسترهای مناسب و فرصت‌هایی را برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان به وجود آورد که این امر موجب توانمندسازی کارکنان<sup>۶۸</sup> شده و به‌عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی به معنی آزاد کردن نیروها و قدرت درونی افراد و درواقع شامل ادراکات افراد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌شود (چراغی، ۱۳۹۹). همچنین نتایج مطالعه حیدری و همکاران (۱۳۹۴) گویای این بود که بین مدیریت جانشین پروری و توانمندسازی رابطه معناداری وجود دارد (حیدری و همکاران، ۱۳۹۴). در خصوص توانمندسازی سازمانی ویک استورم<sup>۶۹</sup> (۲۰۲۰) و هاشمی و همکاران (۲۰۱۶) بیان کردند که توانمندسازی، نوعی آفرینش مجدد در جهت بهبود سازمان معرفی می‌شود (ویک استورم، ۲۰۲۰؛ هاشمی و همکاران، ۲۰۱۶)؛ که

62 EmployeesVoice

63 Raub &amp; Robert

64 Yoo

65 Wang, Gan &amp; Wu

66 leader-member exchange

57 Firms

58 Empowering employees

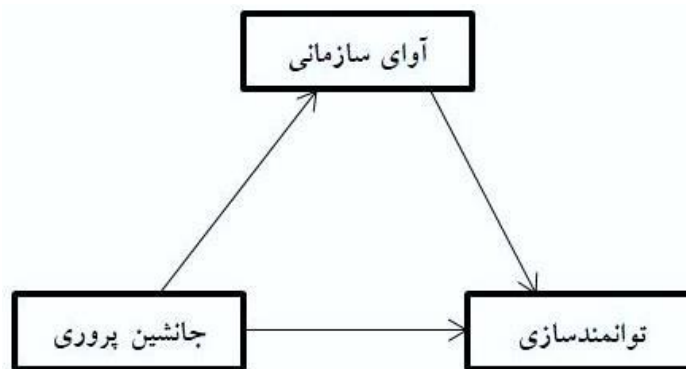
59 Wikström

60 Hanaysha &amp; Tahir

61 Meyerson &amp; Dewettinck

(منتقمی، ۱۳۹۹)، این سازمان‌ها نیازمند آن هستند با برنامه‌ریزی نیروهای جدید را با نیروهای فعلی جایگزین نمایند. طبق بررسی‌های 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. بر همین اساس به نظر می‌رسد در طی سال‌های آتی، رقابت برای یافتن مدیران مستعد و کارآمد در کشور، روز به روز بیشتر شود و آمادگی برای پر کردن منصب‌های رهبری کلیدی در زمان مناسب، به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در پیش روی ادارات ورزش و جوانان به‌شمار رود. پس بررسی این مسئله حائز اهمیت است. در واقع در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم جانشین‌پروری بر توانمندسازی کارکنان از طریق نقش میانجی آوای سازمانی چه تأثیری دارد؟

راجع به کار با انگیزه‌ی مثبت تشریک مساعی، به صورت غیر انفعالی، مثبت و دیگر خواهانه در سازمان تعریف کرده‌اند (فریز، تنگ و ویژن<sup>۶۷</sup>، ۱۹۹۹). همانند چارچوب سه عنصری ارائه شده در مورد سکوت، سه نوع آوا شامل آوای نوع دوستانه بر اساس انگیزه دیگر خواهی، آوای تدافعی بر اساس انگیزه خود حمایتی و آوای مطیع بر اساس تسلیم و رضایت دادن به شرایط موجود، وجود دارد (زو و جورج<sup>۶۸</sup>، ۲۰۰۱). اکثریت قریب به اتفاق نظرات پژوهشگران در مورد آوا، آن را به عنوان رفتاری با نیت و قصد مثبت<sup>۶۹</sup> در نظر می‌گیرند (ون داین و لپین<sup>۷۰</sup>، ۱۹۹۸). بنابراین با توجه به مطالب مطرح شده می‌توان گفت امروزه ثابت شده است که سازمان‌های ورزشی بخصوص ادارات ورزش و جوانان وظیفه خطیری در نهادینه‌سازی ورزش و ارکان وابسته به آن در تمامی سطوح به عهده دارند. در این راستا مدیران نقش بسیاری مهمی دارند. بر اساس شواهد و قرائن موجود در ادارات ورزش و جوانان با توجه به بالا رفتن دوره بازنشستگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

نفر بودند. در نهایت، تعداد ۳۷۰ نفر به عنوان نمونه از طریق نرم‌افزار تعیین حجم نمونه اس. پی. اس. سمپل پاور<sup>۷۱</sup> به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس محور توجه به پیش-فرض اساسی این رویکرد حائز اهمیت است و بایستی پیش

## روش پژوهش

پژوهش حاضر، توصیفی-همبستگی از نوع پژوهش‌های پیمایشی و از جمله پژوهش‌های کاربردی است که به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر همه کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور به تعداد ۸۸۵

شامل ۱۸ سؤال و سه مؤلفه تشویق، ایمنی و کارآمدی بود، استفاده شد. پس از دریافت نظر کارشناسی صاحب‌نظران (۸ نفر از اساتید مدیریت ورزشی) در مورد روایی صوری و محتوایی پرسشنامه و انجام اصلاحات، پرسشنامه‌ها با مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) تهیه شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی بیانگر آن بود که بارهای عاملی سؤالات پرسشنامه‌های (جانشین‌پروری، آوای سازمانی و توانمندسازی کارکنان) در وضعیت مطلوبی قرار دارند. در ادامه در یک مطالعه مقدماتی پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (جانشین-پروری = ۰/۹۲، آوای سازمانی = ۰/۸۹ و توانمندسازی کارکنان = ۰/۸۶) برآورد شد. در نهایت، پرسشنامه‌ها در دو بخش مشخصات فردی و سؤال‌های اصلی پرسشنامه‌ها بین نمونه‌های پژوهش توزیع گردید. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. با توجه به نتایج آزمون چولگی و کشیدگی که در بازه ۲ و -۲ بودند، می‌توان گفت که داده‌ها از توزیع طبیعی برخوردارند. همه تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.پی.اس. ۷۵، اس.پی.اس.اس.سمپل‌پاور و اسمارت پی.ال.اس. ۷۶ انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

برای برآورد حجم نمونه از نرم‌افزار حجم نمونه استفاده شد. با مدنظر قرار دادن حداکثر متغیر مستقل اثرگذار و درصد خطای ۰/۰۵، توان ۰/۸۰ و حجم اثر ۰/۰۵، حجم نمونه ۳۷۰ نفر برآورد شد (جدول ۱).

از اجرای مدل موردبررسی قرار گیرد. یکی از این پیش-فرض‌ها حجم بهینه نمونه است. مولر<sup>۷۲</sup> (۱۹۹۹) برای تعیین حجم نمونه از نسبت حجم نمونه به پارامتر آزاد برای برآورد استفاده می‌کند. وی حداقل این نسبت را ۵ به ۱، حد متوسط آن را نسبت ۱۰ به ۱ و حد بالای آن را نسبت ۲۰ به ۱ عنوان می‌کند. باین‌حال در پژوهش حاضر با توجه به حجم جامعه و با مدنظر قراردادن حداقل نسبت حجم نمونه به تعداد متغیرهای مشاهده شده و پارامترهای آزاد، پیچیدگی مدل، روش برآوردهای پارامترهای آزاد برآورد حداکثر درست‌نمایی (نیاز داشتن به حجم نمونه متوسط)، حجم داده‌های مفقود (کمتر از ۵ درصد) و رابطه نرمالیتی چندمتغیره با حجم نمونه اصل بر این گذاشته شد که حجم نمونه ۳۷۰ نفر به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری کفایت لازم را دارد. دومین پیش‌فرض همخطی چندگانه است، در پژوهش حاضر به منظور بررسی همخطی بین متغیرهای مستقل در مدل‌ها معادله ساختاری از مقادیر مربوط به دو شاخص تورم واریانس<sup>۷۳</sup> و تحمل<sup>۷۴</sup> که نشان دهنده میزان همخطی بین متغیرهای مستقل می‌باشند استفاده گردیده است. برای جمع‌آوری داده‌ها به ترتیب از پنج پرسشنامه مربوط به اطلاعات شخصی (جنسیت، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات و سابقه)، پرسشنامه جانشین‌پروری راث ول (۲۰۰۲) که شامل ۳۰ سؤال و هفت مؤلفه ایجاد تعهد، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده، ارزیابی استعدادهای فردی، پرکردن خلا پرورشی و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، پرسشنامه توانمندسازی کارکنان اسپریتزر (۱۹۹۵) که شامل ۱۶ سؤال و چهار مؤلفه احساس خستگی، احساس آزادی عمل، احساس معنی‌دار بودن و احساس مؤثر بودن و پرسشنامه آوای سازمانی هامس (۲۰۰۹) که

### جدول ۱. برآورد حجم نمونه

درصد خطا	توان آزمون	حجم اثر	حجم نمونه
----------	------------	---------	-----------

75 SPSS  
76 Smart PLS

72 Mollerr  
73 VIF  
74 Tolerance

۰/۰۵	۰/۸۰	۰/۰۵	۳۷۰
------	------	------	-----

شرکت‌کنندگان (۵۲ درصد) کارشناسی ارشد و کمترین مدرک تحصیلی آن‌ها (۱۸ درصد) کارشناسی بود. بر اساس سابقه کار، بیشترین شرکت‌کنندگان ۱۱ تا ۱۵ سال (۳۸ درصد) و کمترین شرکت‌کنندگان زیر پنج سال (۱۴ درصد) سابقه کار داشتند.

نتایج حاصل از یافته‌های توصیفی نشان داد که از ۳۷۰ نفر نمونه آماری، اکثر شرکت‌کنندگان مورد مطالعه (۶۲ درصد) مرد و بقیه (۳۸ درصد) زن بودند. همچنین بیشترین نمونه-های پژوهش در محدوده سنی بین ۴۵ تا ۵۵ سال (با فراوانی ۳۸ درصد) و کمترین رده سنی زیر ۳۰ سال (با فراوانی ۸ درصد) قرار داشتند. مدرک تحصیلی بیشتر

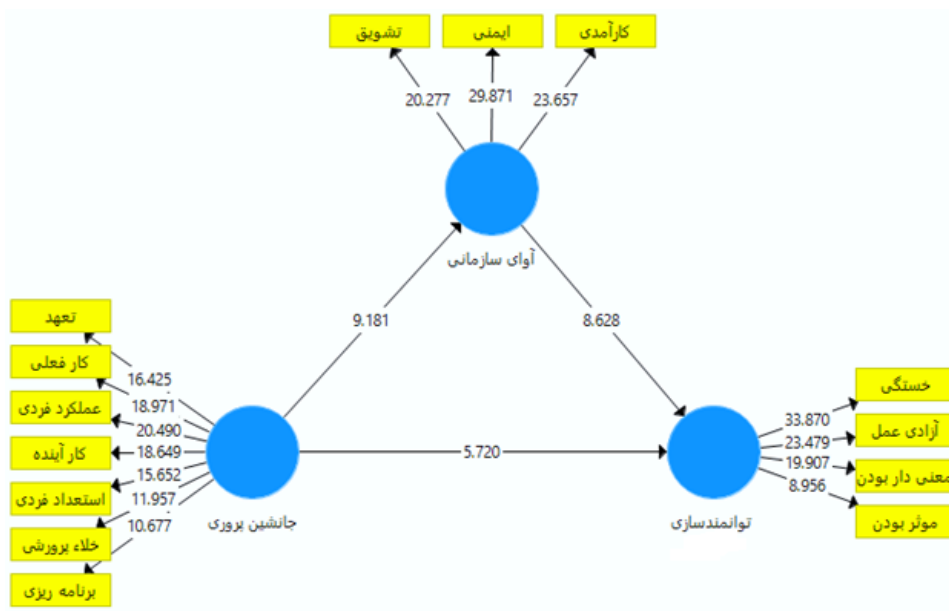
## جدول ۲. برآورد همخطی چندگانه با استفاده از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس

شاخص‌های همخطی چندگانه		متغیرها
شاخص تحمل	عامل تورم واریانس	
۰/۵۳۳	۱/۸۷۵	آوای سازمانی
۰/۵۳۴	۱/۸۷۷	توانمندی سازمانی

از (۲/۵) می‌توان گفت که همخطی چندگانه مربوط به متغیرهای مستقل

بر حسب مقادیر برآورد شده در جدول ۲، (مقدار شاخص تحمل بالاتر از ۰/۴۰ و مقدار شاخص تورم واریانس پایین‌تر

پژوهش در وضعیت نامطلوبی قرار ندارد؛ بنابراین پیش فرض عدم همخطی چندگانه در خصوص این متغیرها برقرار است.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معناداری

با توجه به شکل ۲، تمامی ضرایب معناداری  $Z$  از  $۱/۹۶$  بیشتر هستند که این امر معنادار بودن تمامی سؤالات و مؤلفه‌ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان  $۰/۹۵$  نشان می‌دهد.

### جدول ۳. شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل

شاخص متغیر	میانگین واریانس استخراج شده <sup>۷۷</sup>	پایایی ترکیبی <sup>۷۸</sup>	شاخص رهوی <sup>۷۹</sup>	آلفای کرونباخ <sup>۸۰</sup>	شاخص اشتراک <sup>۸۱</sup>	شاخص افزونگی <sup>۸۲</sup>	شاخص نکویی برازش <sup>۸۳</sup>
آوای سازمانی	۰/۵۹۵	۰/۸۱۵	۰/۷۵۹	۰/۸۵۸	۰/۲۲۰	۰/۱۱۴	
توانمندی سازمانی	۰/۵۱۹	۰/۸۰۸	۰/۷۰۸	۰/۸۸۱	۰/۲۳۳	۰/۱۸۲	۰/۳۲۸
جانشین پروری	۰/۵۵۸	۰/۸۵۵	۰/۸۰۷	۰/۸۰۲	۰/۲۸۶	-	

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2}$$

این شاخص، مجذور مقدار ضرب میانگین مقادیر اشتراکی و میانگین ضریب تعیین است. وتزلس و همکاران<sup>۸۵</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی نموده اند (وتزلس و همکاران، ۲۰۰۹). با توجه به مقدار ۰/۳۲۸، معیار شاخص نیکویی برازش نشان از برازش کلی قوی مدل را دارد. به عبارت دیگر شاخص های ارزیابی مدل اندازه گیری، ساختاری و کلی با توجه به دامنه مطلوب این شاخص ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده های پژوهش حمایت می شوند، به عبارت دیگر برازش داده ها به مدل برقرار است.

نتایج جدول ۳ نشان داد که مقدار AVE بیشتر از ۰/۵ می باشد که قابل قبول است و برای مقادیر پایایی ترکیبی، شاخص رهوی و آلفای کرونباخ بیش از ۰/۷ می باشد که قابل قبول است. شاخص اشتراک و افزونگی نیز مقادیر قابل قبولی را نشان دادند. همچنین نتایج جدول ۳ نشان داد که شاخص نیکویی برازش که معیار مربوط به سنجش کلی مدل های معادلات ساختاری است، قابل قبول است. توسط این معیار، محق می تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). معیار توسط تننهاوس، آماتو و اسپوزیتو وینزی<sup>۸۴</sup> (۲۰۰۴) لیداع گردید و طبق مدل زیر محاسبه می گردد (تننهاوس و همکاران، ۲۰۰۴).

#### جدول ۴. ماتریس جدول روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیرها	آوای سازمانی	توانمندی سازمانی	جانشین پروری
آوای سازمانی	۰/۷۷۱	-	-
توانمندی سازمانی	۰/۱۲۸	۰/۷۲۰	-
جانشین پروری	۰/۲۱۹	۰/۱۶۶	۰/۶۷۷

77 Average Variance Extracted (AVE)

78 Composite Reliability

79 Rho\_A

80 Cronbach s Alpha

81 Cross Validated Communality

82 Cross Validated Redundancy

83 GOF

84 Tenenhaus, Amato &amp; Esposito Vinzi

85 Vetzls et al



متغیر درون‌زا توسط متغیر برون‌زا صورت می‌پذیرد و این مقدار برای متغیر برون‌زا محاسبه نمی‌شود. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از اندازه اثر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه برسازه دیگر دارد (فورنل و لارکر<sup>۸۶</sup>، ۱۹۸۱) (جدول ۵).

جدول ۴، نتایج مربوط به روایی واگرا به روش فورنل و لارکر را نشان می‌دهد. همان گونه که در جدول فوق مشخص شده است، مقدار جذر AVE هر متغیر از مقدار همبستگی دو متغیر بیشتر است.

مقدار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا،  $R^2$  می‌باشد. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات

#### جدول ۵. میزان ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا

متغیر	ضریب تعیین (R2)
آوای سازمانی	۰/۲۰۴
توانمندی سازمانی	۰/۳۷۸

درون‌زای توانمندی سازمانی اندازه اثر بزرگ و مقدار ضریب تعیین مربوط به متغیر آوای سازمانی اندازه اثر متوسط متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زا را نشان می‌دهد و این نشان از برازش مناسب مدل ساختاری مدل است.

نتایج جدول ۵ نشان داد که مقادیر  $R^2$  مربوط به متغیرهای آوای سازمانی و توانمندی سازمانی به ترتیب برابر است با ۰/۲۰۴ و ۰/۳۷۸ که مقدار ضریب تعیین مربوط به متغیر

#### جدول ۶. بررسی تناسب مدل

تناسب مدل	مقدار برآورد شده
۰/۰۸۶	ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده <sup>۸۷</sup>

باقیمانده استاندارد شده (SRMR) مرسوم است که نقطه برش در این شاخص کمتر از ۰/۰۸ در نظر گرفته شده است (هیر و همکاران، ۲۰۱۶)؛ که در این پژوهش این نقطه برش نیز رعایت شد (جدول ۶).

هیر و همکاران<sup>۸۸</sup> (۲۰۱۶) (۴۱)، جهت ارزیابی کلی مدل، معیاری را تحت عنوان شاخص اصلی نیکویی برازش در مدل‌سازی معادلات ساختاری در رویکرد واریانس محور معرفی کردند که در اصلاح به ریشه میانگین مربعات

#### جدول ۷. قدرت ارتباط پیش‌بین مدل

متغیر درون‌زا	SSO	SSE	$Q^2 = (1 - SSE/SSO)$
آوای سازمانی	۱/۱۱۰/۰۰۰	۹۸۳/۹۴۳	۰/۱۱۴

توانمندی سازمانی	۱/۴۸۰/۰۰۰	۱۲۱۰/۵۸۹	۰/۱۸۲
------------------	-----------	----------	-------

به آن دارد. همان طور که در جدول ۷ دیده می شود مقادیر  $Q^2$  استون-گایسر بیشتر از صفر است و این نشان می دهد که متغیرهای مستقل آن ها دارای ارتباط پیش بین خوب هستند.

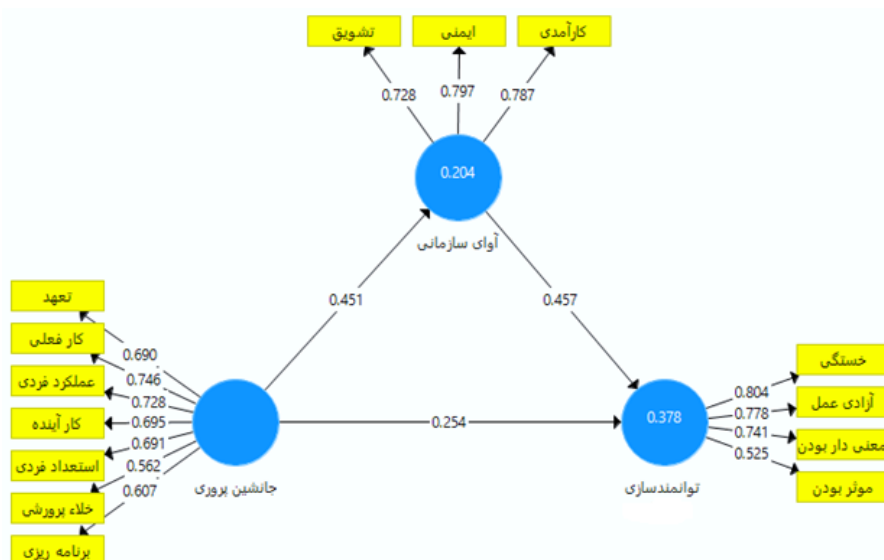
معیار قدرت پیش بینی مدل  $Q^2$  است. در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه درون زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه های برون زای مربوط

جدول ۸. مجموع اثرات مستقیم بین متغیرهای پنهان

مسیر	ضریب مسیر	مقدار تی	سطح معناداری	نتیجه
آوای سازمانی <---> توانمندسازی	۰/۴۵۷	۸/۶۲۸	۰/۰۰۱	تأیید
جانشین پروری <---> آوای سازمانی	۰/۴۵۱	۹/۱۸۱	۰/۰۰۱	تأیید
جانشین پروری <---> توانمندسازی	۰/۲۵۴	۵/۷۲۰	۰/۰۰۱	تأیید
جانشین پروری <---> آوای سازمانی <---> توانمندسازی	۰/۲۰۶	۶/۱۷۸	۰/۰۰۱	تأیید

جانشین پروری اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی (P = ۰/۰۰۱،  $\alpha = ۰/۲۵۴$ ) دارد. در نهایت نتایج نشان می - دهد که جانشین بر توانمندسازی از طریق آوای سازمانی (P = ۰/۰۰۱،  $\alpha = ۰/۲۰۶$ ) اثر مثبت و معناداری دارد.

نتایج گزارش شده در جدول ۸ نشان می دهد که آوای سازمانی اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی ( $\alpha = ۰/۴۵۷$ )، (P = ۰/۰۰۱) دارد. جانشین پروری اثر مثبت و معناداری بر آوای سازمانی ( $\alpha = ۰/۴۵۱$ )، (P = ۰/۰۰۱) دارد. همچنین



شکل ۳، مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

## بحث و نتیجه گیری

گسترش سریع و تهاجمی بازار جهانی، فشارهای زیادی به منظور شناسایی افرادی که دارای مهارت‌های مناسب بوده و توانایی‌های بالقوه هدایت سازمان را در آینده در اختیار خواهند داشت، بر سازمان‌ها 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 نگاه‌داشت نیروی انسانی با استعداد را برای منصب‌های کلیدی سازمان ضروری ساخته است (گروز، ۲۰۱۸). از طرف دیگر، با بالا رفتن سن اکثر مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمان‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می‌شوند (سلان، ۱۹۹۳). با به‌وجود آمدن این مشکل، یعنی نایاب شدن استعدادها، بسیاری از کارشناسان پیشنهاد می‌دهند که سازمان‌ها نظام مدیریت جانشین - پروری را برای شناسایی و توسعه کارکنان پرتوان اجرا کنند (دوهم، ۲۰۰۰). لذا با توجه به موارد اشاره‌شده پژوهش حاضر باهدف تأثیر جانشین‌پروری بر توانمندسازی کارکنان از طریق نقش میانجی آوای سازمانی انجام شد.

نتایج نشان داد که آوای سازمانی اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات خالق علوی و همکاران (۲۰۱۹)، قنبری و محمدی (۱۳۹۶) و حسن - زاده‌پسیخانی، باقرزاده‌خداشهری و اکرادی (۱۳۹۵) همخوان بود. از دلایل همخوانی در پژوهش‌های داخلی می‌توان به جو سازمانی اشاره کرد؛ چراکه در همه سازمان‌ها ایرانی، جو سازمانی مشابهی وجود دارد. همچنین در پژوهش‌های خارجی دلایل همخوانی می‌تواند ابزار پژوهش، روش پژوهش باشد و درنهایت می‌توان گفت که اکثر این پژوهش‌ها بر روی کارکنان انجام شده است و با توجه به اینکه مدیران و رهبران برای حفظ یکپارچگی،

مدیریت، افزایش توانمندسازی، برآورده ساختن انتظارات و انجام تعهدات و وظایف صورت گرفته نیاز به ایجاد ارتباطات سازمانی مناسب و مؤثر دارند، از دلایل همخوانی می‌تواند باشد. نتایج مطالعات حسن‌زاده‌پسیخانی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که توانمندسازی بر آوای سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. تاکهوجی، چن و چونگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) عنوان نمودند که کارکنان اغلب به تصوراتشان از رعایت انصاف درباره مدیریت، عدم اطمینان و ارزیابی قابلیت اعتماد به سرپرستان خود توجه می‌کنند و زمانی که کارکنان احساس کنند مدیران در مرادوات روزانه خود با احترام و تواضع بیشتری با آن‌ها سخن می‌گویند، به احتمال زیاد نظرات خود را راحت‌تر و بهتر بروز خواهند داد. چراکه رفتار مدیر نشان می‌دهد که به نظرات کارکنان توجه می‌شود (تاکهوجی و همکاران، ۲۰۱۲). در تبیین این نتایج می‌توان بیان کرد که هنگامی که کارمندان بر این باور قرار گیرند که رهبران زمینه توانمندسازی آن‌ها را ایجاد می‌کنند و رفتارهای توانمندساز رهبران برای آنان مفید واقع شده، آنان یک نیاز برای جبران این رفتار مطلوب احساس می‌کنند و در نتیجه به مشارکت با سازمان فراتر از یک وظیفه پای می‌نهند و ممکن است کارکنان برای بیان کردن ایده‌ها، پیشنهادها و نظرات خود تلاش بیشتر کنند.

دیگر نتایج حاکی از آن است که جانشین‌پروری اثر مثبت و معناداری بر آوای سازمانی دارد. لازم به ذکر است با توجه به اینکه در خصوص پژوهش حاضر احتمالاً مطالعه مربوطی انجام نشده یا محقق دریافت نکرده است، بنابراین در این خصوص به صورت کلی بحث خواهد شد. دترت و بوریس<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) عنوان نموده‌اند که کارکنانی که عملکرد بهتری دارند، سخن‌گویی یا ابراز عقیده و نظرات خود را یکی از مسئولیت‌های شغلی خود می‌دانند (دترت و بوریسف ۲۰۰۷). در تبیین این نتایج می‌توان گفت که آوای سازمانی زمانی صورت می‌گیرد که نگرش مدیریت سازمان به

4 Takeuchi, Chen & Cheung  
5 Detert & Burris

1 Groves  
2 Slan  
3 Dohm

مدیران ادارات ورزش و جوانان غرب کشور در تبیین و تعیین خطمشی ادارات ورزش و جوانان و ترفیع درون‌سازمانی نیروها و شناسایی افراد مستعد توفیقات نسبی داشته و در این مسیر استراتژی‌های مهمی تدوین کنند چراکه با تدوین چنین استراتژی‌هایی می‌توان آینده‌ای روشنی را برای ادارات ورزش و جوانان غرب کشور تصور کرد.

در نهایت نتایج گویای این بود که جانشین‌پروری بر توانمندسازی از طریق آوای اثر مثبت و معناداری دارد. لازم به ذکر است با توجه به اینکه در خصوص پژوهش حاضر احتمالاً مطالعه مربوطی انجام نشده یا محقق دریافت نکرده است، بنابراین در این خصوص به صورت کلی بحث خواهد شد. مطالعات پاندی و شارما<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) که اشاره به این داشتند امروزه، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود، ایفا می‌کند و به‌طورمستقیم بر رشد سازمانی اثرگذار است، لیکوتی<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) که به این نتیجه رسید برنامه‌ریزی جانشین‌پروری عامل اصلی موفقیت و رشد کسب‌وکارهای خانوادگی است. کارول<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) معتقد است که جانشین‌پروری فرآیندی سیستمی است که به‌موجب آن توسعه حرفه‌ای و شخصی با یک طرح استراتژیک ترکیب شده است که اطمینان می‌دهد سازمان برای پر کردن هرگونه پست که بالاتصدی می‌شود شخصی مناسب را در اختیار دارد. همچنین کارول این نکته را گوشزد می‌کند که جانشین‌پروری اجازه توسعه سیستمی سازمان و شناسایی شکاف‌های دانش و توسعه کارکنان را برای امکان پیشرفت در یک محیط امن، مثبت و مناسب را می‌دهد (کارول، ۲۰۰۴). مندی<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) می‌گوید جانشین‌پروری فرایند اطمینان از این موضوع است که جانشینان وجود دارند و این آمادگی را دارند که از سازمان در برابر خطرات احتمالی آینده محافظت کنند. با اجرای جانشین‌پروری خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان به جریان درمی‌آید و سازمان از طریق معرفی شیوه جدید

کارکنان مثبت باشد، اگر در ادارات ورزش و جوانان غرب کشور جانشین‌پروری صورت بگیرد شاهد خواهیم بود که کارکنان تمایل بیشتری برای ابراز نظرات و پیشنهادهای خود نشان خواهند داد که در نتیجه مدیران هنگام برخورداری از پیشنهادهای سازنده‌ی کارکنان، بازخوردهای مثبت بیشتری به کارکنان خواهند داد که این امر به نوعی خود منجر به افزایش آراء خواهد شد.

همچنین نتایج بیانگر آن بود که جانشین‌پروری اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات چراغی (۱۳۹۹)، حیدری و همکاران (۱۳۹۴)، یو (۲۰۱۷) و (۲۰۱۶) همخوان است. در این زمینه کریستی (۲۰۰۵) بیان کرد که در واقع در دنیای پرقابیت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. لذا استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری همانگونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های اسمزانی متمرکز باشد. به این خاطر می‌توان مدیریت جانشین‌پروری را شامل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و تمام عملیات و فرآیندهای مستمری دانست که در طول سال به توسعه و پرورش جانشینان می‌پردازد. به‌علاوه مدیریت جانشین‌پروری همچنین برای توفیق آتی سازمان نگاهی آینده‌نگرانه به شایستگی‌ها، سمت‌ها و پست‌های رهبری دارد، نیازهای آتی و پیش‌روی سازمان را شناسایی می‌کند، فرآیندهای مرتبط با جانشین‌پروری را همواره ارزیابی می‌کند، حمایت‌های لازم را جذب، مسیر ارتقاء را مشخص و تلاش می‌کند این برنامه‌ها را به‌صورت اثربخش پیاده‌سازی نماید. در این فراگرد نظام‌یافته، آموزش با پارامترهای مذکور ترکیب می‌شود و این اطمینان حاصل می‌شود که سازمان آمادگی دارد تا هر پست با هر اهمیتی را که خالی شود، در زمان مناسب با افراد مناسب پر کند (کریستی، ۲۰۰۵). با توجه به نتایج می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که

شود و کارکنان در جهت حل مشکلات به صورت غیررسمی و فارغ از عنوان و مقام رسمی با یکدیگر همکاری کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود از آنجایی که توانمندسازی کارکنان، یکی از راه‌های رایج برای سازمان‌ها در به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی است و عوامل محیط کار، از جمله آوای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، کسب اطلاعات بیشتر در مورد هر زنجیره علت و معلولی روابطی که ممکن است بین مدیریت و توانمندسازی کارکنان وجود داشته باشد، بسیار مهم است؛ بنابراین باید تلاش بیشتری برای آموزش کارکنان خود کنند و آن‌ها را به بهبود روابط دوجانبه شان با کارکنان تشویق کنند. با آگاهی بیشتر در مورد این موضوع، مدیران ورزشی قادر می‌شوند تشخیص بهتری از تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم در فرآیندهای روانی که به توانمندسازی مربوط می‌شود داشته باشد.

#### همچنین

#### منابع

آتشی، مهران. (۱۴۰۰). *تدوین و ارزیابی الگوی جانشین پروری بازیکنان بر عملکرد باشگاه‌های بسکتبال لیگ برتر ایران*. رساله دکتری. دانشگاه آزاد اسلامی واحد جهرم مرکز.

چراغی، مرتضی. (۱۳۹۹). *توانمندسازی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد آن*. پنجمین همایش بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی. همدان.

حسن‌زاده‌پسیخانی، محمدصادق، باقرزاده‌خداشهری، راضیه، اکرادی، احسان. (۱۳۹۵). *تأثیر رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران بر آوای سازمانی کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان*. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی. ۳(۹): ۲۵-۴۳.

حیدری، موسی، زینلی پور، حسین، حیدری، مرتضی، بهرامی‌نژاد، موسی. (۱۳۹۴). *بررسی رابطه‌ی مدیریت جانشین پروری با توانمندسازی روان‌شناختی معاونین مدارس تحت پوشش مجتمع‌های آموزشی و پرورشی مطالعه موردی: شهرستان میناب، همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری*. گرگان.

نگرش به موضوعات می‌تواند از عهده تغییرات برآید. (مندی، ۲۰۰۸). علاوه بر موارد مذکور، تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که دارای برنامه‌های جانشینی برای مشاغل مدیریتی در سطح عالی بوده‌اند، نرخ بازگشت سرمایه بالایی نسبت به سازمان‌هایی داشته‌اند که از این برنامه برخوردار نبوده‌اند و حتی در شرکتی میزان خروجی تولید به اندازه‌ی ۳۵ درصد افزایش داشته و میزان ضایعات به کسری از یک درصد کل تولیدات کاهش یافته است و از طرفی دیگر برنامه‌های جانشینی، مدیریت استراتژیک سازمان را قادر می‌سازد تا وظایف مدیریتی و استانداردهای عملکرد را تعیین نماید، از استمرار روش‌های مدیریت اطمینان حاصل کند، نامزدهای برجسته برای پست‌های ارشد مدیریتی را شناسایی و آرزوی کارکنان برای پیشرفت در کارراهه شغلی را برآورده نماید و این باور وجود دارد که برنامه‌ریزی جانشین پروری می‌تواند از طریق توسعه عالی استعدادهای رهبری، مزیت رقابتی ایجاد کند (هوانگ، ۲۰۰۱). در تبیین این یافته می‌توان گفت که تقویت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان غرب کشور، تأثیر غیرمستقیمی بر آوای سازمانی دارد و به رشد آن کمک می‌کند. براین اساس می‌توان اشاره به این داشت که مسئله جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان غرب کشور و از اهمیتی مضاعف برخوردار است؛ چراکه برون‌داد سازمان، سایر حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده به مدیران ادارات ورزش و جوانان غرب کشور پیشنهاد می‌شود که جلسات را با حضور سایر کارکنان برگزار کنند و در این جلسات نظرات کارکنان را خواسته و این ذهنیت را در آنان ایجاد کنند که نقش مهمی در سازمان دارند. این امر موجب خواهد شد تا کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق بیشتری کنند و علاقه‌مند به اعلام نظرات خود در مورد مشکلات باشد همچنین موجب می‌شود تا توانمندی کارکنان برانگیخته

case study of. -College of Architecture and Engineering.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.

Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139-1155.

Groves, K. S. (2018). Succession management capabilities in a VUCA environment: Lessons from the healthcare industry.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Sage publications*.

Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.

Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omidi, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 230, 6-13.

Haworth, M. (2005). Tips for better succession planning. *The Journal for Quality and Participation*, 28(3), 13.

Helton, K. A., & Jackson, R. D. (2007). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*, 36(4), 335-347.

داوری، علی، رضازاده، آرش. (۱۳۹۳). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS. *سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی*.

قنبری، سیروس، محمدی، محمد فایق. (۱۳۹۶). ارزیابی نقش اخلاق حرفه‌ایی و امنیت روانی بر ارتباط بین عدالت و آوای سازمانی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*. ۱۲(۲): ۴۷-۵۶.

منتقمی، بهروز. (۱۳۹۹). *طراحی الگوی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی مدیران ورزش*. رساله دکتری. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

Barner, R. (2018). Bench strength: Developing the depth and versatility of your organization's leadership talent. *Amacom Books*.

Behroozi, M., Fadaiyan, B., & Ebneroomi, S. (2012). A survey of effective elements of empowerment of the university employees of medical sciences toward a conceptual framework: Iran's perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 2832-2836.

Carroll Thatcher planning group (2004). *Passing the Torch- Corporate Succession Planning*. PP.3-1, [www.thatcherplanning.com](http://www.thatcherplanning.com).

Christie, D. (2005). Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas College (British Columbia).

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.

Dohm, A. (2000). Gauging the labor force effects of retiring baby-boomers. *Monthly Lab. Rev.*, 123, 17.

Firms, Q. S. (2016). Succession planning and management in kenya: a

- introduction to LISREL and EQS. *Springer Science & Business Media*.
- Pandey, S., & Sharma, D. (2014). Succession planning practices and challenges: study of Indian organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11(3), 152-165.
- Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
- Romejko, M. A. (2019). Key characteristics of a succession planning program at a government research center. *Pepperdine University*.
- Saifullah, N., Alam, M., Zafar, M. W., & Humayon, A. A. (2015). Job Satisfaction: A Contest between Human and Organisational Behaviour. *International Journal of Economic Research*, 6(1), 46-56.
- Slan, R. S. (1993). Leadership succession: The justice perceptions of high-potential identification practices.
- Takeuchi, R., Chen, Z., & Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. *Personnel Psychology*, 65(2), 283-323.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting* (Vol. 1, No. 2, pp. 739-742).
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Huang, T. C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International journal of manpower*.
- Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92.
- Khaliq Alvi, A., Lashari, R. H., UR Rehman, S., Kaur, P., & Jawaid, A. (2019). The Impact of Organizational Justice on Organizational Performance in View Point of Employee Voice. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(4), pp-624.
- Kim, Y. (2006). Measuring the value of succession planning and management: a qualitative study of US affiliates of foreign multinational companies.
- LeCounte, J. F. (2020). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. *Journal of Small Business Management*, 1-18.
- Mandi, R. (2008). A Case Study Exploring Succession Planning. Ph.D. Dissertation. The School of Eng. And Applied Science, *St. Louis, USA, George Washington Univ.*
- Martini, L. K. B., & Dewi, M. (2020). The effect of successor characteristics on succession planning. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(1).
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employee's performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2(1), 40-46.
- Mueller, R. O. (1999). Basic principles of structural equation modeling: An

Admission Practices: *An International Perspective*, 34(1), 4-15.

Yoo, J. (2017). Customer power and frontline employee voice behavior: Mediating roles of psychological empowerment. *European Journal of Marketing*.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.

Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*.

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.

Wikström, C., & Wikström, M. (2020). Merit-Based Admissions in Higher Education. *Higher Education*



## **The effect of genuine leadership on employee empowerment through the mediating role of organizational voice and organizational justice**

### **Abstract**

This research was conducted with the aim of the effect of genuine leadership on the empowerment of employees through the mediating role of organizational voice. It is worth mentioning that this research was a descriptive and correlational type of study. The statistical population of this research was all the employees of sports and youth departments in the west of the country, numbering 885 people. Finally, 370 people were selected as a sample by simple random. The research tools were Rothwell's (2002) succession-parenting questionnaire, Spritzer's employee empowerment (1995) and Hames' organizational voice (2009). The form and content validity of the research tool was confirmed by a group of expert professors and its construct validity was confirmed by confirmatory factor analysis based on the structural equation model. Also, the reliability of the questionnaires was reported using Cronbach's alpha coefficient. For data analysis, SPSS, SPSS Sample Power and SmartPLS software were used. The results showed that organizational voice has a positive and significant effect on empowerment. Also, the results indicated that succession-parenting has a positive and significant effect on organizational voice and empowerment. Finally, the results showed that parenting has a positive and significant effect on empowerment through organizational voice. It can be said that the strengthening of succession planning in the sports and youth departments of the west of the country has an indirect effect on the organizational voice and helps its growth. Therefore, it can be pointed out that the issue of succession in sports and youth departments in the west of the country is of double importance; because the output of the organization affects other social, economic, cultural and political fields.

**Keywords:** genuine leadership, Empowering Employees, Employees voice