

## برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و تأثیر آن بر پایداری سازمانی

نویسنده: جان کبونا اوگانی<sup>۱</sup>

مترجم: راضیه محققیان یعقوبی<sup>۲</sup>

### ۱. مقدمه

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از این جهت که منابع انسانی بتواند انواع خدماتی را که در یک دوره زمانی طولانی مورد نیاز است، ارائه دهد و در نتیجه، دستاورد فردی و سازمانی داشته باشد، موضوعی حیاتی است. بسیاری از پژوهشگران معتقدند انسان موجودی است که در اصطلاح اقتصادی به عنوان «سرمایه» شناخته می‌شود و از نظر دانشمندان علم مدیریت، یک «منبع» محسوب می‌شود؛ بنابراین، دانش، مهارت و توانایی‌های انسان، نه تنها از لحاظ کار مولد، منابع را تشکیل می‌دهند؛ بلکه بر ارائه سایر کالاها و خدمات نیز اثرگذار بوده و اساساً منجر به رشد و پایداری سازمانی می‌شوند. به همین دلیل است که سازمان‌ها باید در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری شرکت کنند. توسعه مهارت‌های مدیریت و رهبری برای کارایی، بهره‌وری و بقای سازمان حیاتی است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هم یک فعالیت توسعه‌ای و هم یک ابزار مدیریتی برای دستیابی به پایداری سازمانی از طریق تغییر و تحول درون سازمانی است. فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، افراد با عملکرد و پتانسیل بالا را شناسایی می‌کند و آنها را برای کسب پست‌های بالای مدیریتی در آینده آماده می‌کند؛ همچنین افرادی را برای جایگزینی مدیرانی که به دلیل بازنشستگی، انتقال، استعفا، ارتقاء و غیره از سازمان خارج شده‌اند، پیش‌بینی می‌کند. از یک دیدگاه، مفهوم پایداری به معنای بازده پایدار است که شامل مطالعه مفاهیم توسعه پایدار نیز می‌شود. بر اساس نظریه علم پایداری، توانایی مدیران در تصمیم‌گیری صحیح در مورد مدیریت و رهبری آینده سازمان منجر به پایداری آن می‌شود. به علاوه، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ضمن تأثیر بر پایداری سازمانی، منجر به مدیریت پایدار منابع نیز می‌شود.

### چکیده

رهبری سازمانی اثربخش همواره چارچوبی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فراهم می‌کند؛ چرا که جانشین‌پروری برای پایداری سازمانی اهمیت دارد. برنامه‌های مناسب در راستای مدیریت استراتژیک منابع انسانی از جمله برنامه توسعه مدیریت، توسعه شغلی، توسعه استعدادها و توسعه رهبری از جمله مؤلفه‌هایی هستند که در ارتقای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان اثرگذار هستند. یکی از اقدامات مؤثر برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تجزیه و تحلیل نیروی انسانی است که نیروی انسانی سازمان را در سطوح گاوهای شیره، نیروهای مُرده و ستاره‌ها طبقه‌بندی می‌کند! این طبقه‌بندی، غیرمنصفانه نیست؛ بلکه تلاشی جسورانه برای شناسایی استعدادها و ایجاد انگیزه در آنها برای رهبری سازمانی بلندمدت و پایدار است. امروزه تشکیل سازمان یادگیرنده بیش از هر زمان دیگری ضرورت دارد؛ چرا که سازمان یادگیرنده، ظرفیت ایجاد آینده بهتر را در افراد سازمان مهیا می‌کند؛ همچنین، با ایجاد آگاهی در افراد، زمینه برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری در سازمان را فراهم می‌کند. در این پژوهش از طرح تحقیق اکتشافی استفاده شد. نتایج نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و پایداری سازمانی وجود دارد. بر اساس نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نباید جستجوی بهترین فرد برای رهبری سازمان باشد؛ بلکه باید انتخاب بهترین فردی باشد که انگیزه آن نوع رهبری سازمانی مورد نیاز برای پایداری سازمان را داشته باشد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری سازمانی، سازمان یادگیرنده، افراد استثنایی، استعدادها، بقای سازمانی، توسعه رهبری.

۱. گروه علوم مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه رما، نيجريه. John Nkeobuna Nnah Ugoani

۲. دانشجوی دکتری فناوری اطلاعات در آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی تهران.

کارکنانی قرار دارند که اغلب در سلسله‌مراتب رهبری در سازمان قرار نمی‌گیرند؛ بنابراین، توانایی رهبر برای پیشبرد کار در هر سطحی از سلسله‌مراتب سازمان، بیش از هر عامل دیگری، موجب ماهیت و پویایی سازمان می‌شود؛ در نتیجه، مهارت‌ها و سبک‌های رهبری را نمی‌توان به راحتی از رشد و پایداری سازمانی جدا کرد. نمونه بارز آن، کارخانه آبجوسازی گینس است که در ۳۱ دسامبر ۱۷۵۹ در دوبلین به عنوان یک تجارت خانوادگی تأسیس شد. این غول آبجوسازی جهانی برای بیش از ۲۶۰ سال یا دو قرن و نیم، موفق و پایدار باقی مانده است که عمدتاً به دلیل رهبری و هوش تجاری آقای آرتور گینس فقید (۱۸۰۳-۱۷۲۵) است که یک «برنامه جانشینی مدیریت» عالی را ارائه کرد [۷-۵].

همچنین بر اساس شواهدی که نیونلی<sup>۱</sup> [۸] ارائه می‌دهد؛ در نیجریه، سازمان‌هایی که طرح جانشینی مدیریت اولیه دارند موفق‌تر از سازمان‌های دیگر هستند. به گفته وی، در اواخر دهه ۱۹۵۰، شیخ محمدالخلیل که شرکت سون‌آپ بطری<sup>۲</sup> را به عنوان یک تجارت خانوادگی تأسیس کرد، با دادن فرصت به پسرانش برای به‌عهده گرفتن نقش‌های مدیریتی مهم در شرکت، شروع به پی‌ریزی شالوده جانشینی مدیریت کرد. با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، شرکت سون‌آپ بطری امروزه یکی از پایدارترین سازمان‌ها در نیجریه است. قبل از سال ۱۹۹۲، زمانی که شیخ محمدالخلیل، که اولین نسل بنیانگذار شرکت بود- در لبنان از دنیا رفت، یک ساختار جانشینی مدیریت قدرتمند توسط او ایجاد شده بود. در سال ۲۰۰۰، معاون او، همچنین خانواده‌اش که بسیار متعهد به جانشینی مدیریت و پایداری شرکت بودند، مشاوران تجاری را برای کمک به آنها برای حرفه‌ای کردن روابط خود استخدام کردند. علاوه بر این، اعضای دیگر (غیرفامیلی) را نیز به رهبری سازمان معرفی کردند؛ در حالی که اطمینان داشتند همان تعهد و حرفه‌ای بودن بالایی که موجب صعود آنها بوده است، حفظ می‌شود و نسل جوان‌الخلیل همچنان پر شور و متعهد باقی می‌ماند. براساس میراث قوی آنها و پویایی نسل جدید همراه با خرد و راهنمایی نسل قدیم، شرکت سون‌آپ بطری موظف است زنده بماند و در نسل‌های پنجم و بیشتر رشد کند. این پایداری حاصل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری زود هنگام و مؤثر است که توسط رهبری الهام‌بخش هدایت می‌شود [۹].

#### ۱-۱. مساله پژوهش

نیجریه به عنوان یک اقتصاد نوظهور که در آن بیش از ۹۰ درصد

نظریه‌پردازان پایداری معتقدند که پایداری دارای سه جنبه است: محیط زیست، نیازهای نسل حاضر و آینده و اقتصاد.

بر اساس این مؤلفه‌ها؛ بقا و شکوفایی یک سیستم با حفظ توان اقتصادی و تامین نیازها و با حداقل کاهش منابع تعریف می‌شود؛ بنابراین، مدیریت پایدار در حوزه‌های مختلف از قبیل: کسب و کار، اقتصاد و محیط زیست با هدف رفع نیازهای نسل حاضر قابل اجراست؛ بدون آنکه نیازهای نسل‌های آینده به‌خطر بیفتد [۱]. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، افراد خاصی را برای پرکردن پست‌های مدیریتی کلیدی در سازمان شناسایی می‌کند. این برنامه تا حد زیادی توسط یک سیستم دقیق از فرایندهای توسعه مانند برنامه‌ریزی و مدیریت شغلی، توسعه مدیریت، توسعه رهبری، مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد و سایر تکنیک‌های مدیریت تسهیل می‌شود. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اغلب شامل معرفی و استفاده از نمودار جایگزینی است که هم متصدیان و هم جایگزین‌های بالقوه برای پست‌های مدیریتی کلیدی را نشان می‌دهد که انتظار می‌رود شانس رشد و پایداری سازمان را افزایش دهد. به علاوه، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یکی از عناصر مهم مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که هدف آن، افزایش کارایی سازمانی، کیفیت، نوآوری، کارآفرینی، پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان به عنوان عوامل سازنده مزیت رقابتی است. به گفته اودوزی<sup>۱</sup> [۲]، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از یک سیاهه یا فهرست توسعه‌یافته از مهارت‌های موردنیاز مدیریتی استفاده می‌کند. این فهرست شامل اطلاعات اولیه مانند مشخصات فردی، مهارت‌ها، تحصیلات، تجربه شغلی، آموزش، شایستگی‌های ویژه، ارزیابی مختصری از عملکرد گذشته و پتانسیل دستیابی به موقعیت‌های بالاتر است. به گفته اوگونلی<sup>۲</sup> [۳]، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مدیران آینده را برای مدیریت موثر و عاری از تعارض آماده می‌کند. بر اساس این برنامه می‌توان گفت که افراد مناسب در زمان مناسب در مشاغل مناسب هستند. آموز ارونینی<sup>۳</sup> معتقد است که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در هر سطحی، یک ابزار حیاتی در رشد، ثبات و پایداری سازمانی است. از دیدگاه او، جامعه به‌شدت نگران جانشینی و پایداری از سطح خانواده تا سطح سازمانی است. بر این اساس، هدف اصلی از جانشین‌پروری؛ تداوم و پایداری است و تداوم هدفمند مستلزم برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف مورد نظر است. این جنبه از مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای طول عمر سازمان ضروری است؛ زیرا در یک سوی این پیوستار، رهبر سازمان قرار دارد و در انتهای دیگر پیوستار،

1. Odozi
2. Ogunleye
3. Umez-Eronini
4. Nwuneli
5. Seven-Up Bottling Company Plc



مشاغل تازه ثبت شده در شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط قرار دارند، به دلیل عدم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری؛ نرخ افول کسب و کار بالایی دارد. بدون پایداری شرکت‌های کوچک و متوسط، نیجریه پیشرفت اقتصادی و سیاسی بسیار کندی خواهد داشت؛ اما این امر می‌تواند از طریق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر کنترل شود. شرکت‌های کوچک و متوسط برای کمک به رشد اقتصادی کشورها مورد توجه قرار گرفته‌اند. به عنوان مثال، در هند، مشاغل کوچک حدود ۴۲ درصد از گردش تولید، ۴۵ درصد از اشتغال و ۳۵ درصد از صادرات را در سال ۲۰۰۵ به خود اختصاص دادند.

شرکت‌های کوچک و متوسط علاوه بر کمک به تولید ناخالص داخلی، همچنین فرصت آموزش و یادگیری را برای مدیران آینده شرکت‌های بزرگ فراهم می‌کنند و باعث ایجاد اشتغال می‌شوند؛ اما متأسفانه در نیجریه تنها حدود ۴۰ درصد از این شرکت‌ها، چهارمین سال تأسیس خود را جشن می‌گیرند. چالش اینجاست که حدود ۶۰ درصد از چنین سازمان‌هایی به دلایلی که بی‌ارتباط با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ضعیف نیست، شکست می‌خورند. مشکل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بین مدیران ارشد اجرایی در سازمان‌های نیجریه بسیار زیاد است. برخی از مدیران، توانایی‌های خود را بیش از حد ارزیابی می‌کنند و این امر، برنامه‌ریزی برای جانشینی مؤثر در زمان مناسب را برای آنها دشوار یا غیرممکن می‌کند. برخی دیگر از مدیران تجاری، نگران کاهش مالکیت خود هستند؛ به طوری که آنها نمی‌توانند فکر کنند سازمانی که برای تأسیس آن تلاش کرده‌اند را دیگر اداره نکنند. طبق گفته آگونلی<sup>۱</sup> [۳]، مدیران ممکن است به این دلیل که نشان‌دهنده پیری یا ناتوانی آنهاست، تمایلی به دست‌کشیدن از سازمان خود نداشته باشند! و یا ممکن است وابستگی‌های عاطفی قوی به سازمان خود داشته باشد. اغلب، نتیجه این مشکلات؛ به تعویق انداختن برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت است تا زمانی که خیلی دیر شود! این مشکل باید جای خود را برای پایداری سازمانی باز کند؛ زیرا شکست‌های اخیر کسب‌وکار در نیجریه و ورشکستگی‌ها در ایالات متحده، گواهی بر این واقعیت است که حرص و آز و تعهد غیرمنطقی به شیوه‌های مدیریت منسوخ، عوامل تعیین‌کننده بودند [۱۰]. بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک که می‌توانستند به شرکت‌های بزرگی مانند سون‌آپ بطری تبدیل شوند، به دلیل عدم برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت از بین رفته‌اند و بسیاری دیگر به دلیل شیوه‌های منسوخ مدیریت و نداشتن ذهنیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، با چالش‌های قانونی روبه‌رو هستند.

بسیاری از کسب و کارها به دلیل ناتوانی مالکان یا مدیران در اختصاص زمان و منابع بیشتر به مسائل مربوط به مسئولیت

اجتماعی محیطی، همچنین اخلاق و مسئولیت اجتماعی شرکت، نمی‌توانند آینده را ترسیم کنند. اگر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اولویت آینده باشد، به وضوح نشان می‌دهد که به‌طور مستقیم با پایداری سازمانی مرتبط است. متأسفانه، به دلیل ترس مدیران از هزینه‌های جانشینی و نیاز به سود کوتاه‌مدت بدون اندیشیدن به یک سیاست جانشین‌پروری برای تربیت مدیران ارشد اجرایی شایسته، این حوزه حیاتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بررسی ادبیات کسب و کار و مدیریت نشان می‌دهد که سال‌ها تمرکز بر راه‌های کسب سود کوتاه‌مدت و افزایش ارزش سهامداران، مانعی برای ارائه طرح‌های جانشینی مدیریت توسط بسیاری از سازمان‌ها بوده است که اغلب منجر به از دست دادن مزیت رقابتی در درازمدت می‌شود؛ بنابراین، این استدلال و استدلال‌هایی که نشان می‌دهد توجه به استراتژی پایداری به منزله انحراف از مدل کسب‌وکار اصلی است، غیرقابل پذیرش است.

#### ۲-۱. هدف پژوهش

این پژوهش به منظور بررسی رابطه بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و تأثیر آن بر پایداری سازمانی طراحی شده است.

#### ۳-۱. اهمیت تحقیق

این پژوهش، اطلاعات بیشتری در مورد ارتباط شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و پایداری سازمانی ارائه می‌دهد. بسیاری از مردم، پایداری شرکت را از ناحیه پایداری مالی می‌بینند و چنین تصور اشتباهی منجر به نادیده گرفتن روش‌های سودمند مدیریت منابع انسانی می‌شود که برای پایداری سازمانی حیاتی است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تنها از طریق مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای تربیت یک مدیر اجرایی شایسته قابل دستیابی است. مدیر ارشد فردی است که دارای شایستگی‌های لازم برای هدایت سازمان به سطح مطلوب است. او باید کنترل مؤثری بر منابع محیطی، اقتصادی، مادی و اجتماعی سازمان اعمال کند.

هدف مطالعه حاضر این است که نشان دهد نقش مدیریت منابع انسانی برای پایداری سازمانی حیاتی است [۱۱-۱۲]. مطالعه این موضوع در این زمان که سازمان ملل مشتاق دستیابی به اهداف توسعه پایدار در دستور کار ۲۰۳۰- است، بسیار مهم است. این دستور کار از ۱۷ هدف تشکیل شده است که شامل نیازهای یادگیری مادام‌العمر، نوآوری، عدالت، برابری و غیره است. برای تحقق اهداف توسعه پایدار باید با روحیه همکاری و مشارکت عمل‌گرایانه اقدام کرد تا نیازهای نسل حاضر را بدون به‌خطر انداختن نیازهای نسل‌های آینده تأمین نمود. هدف از توسعه پایدار، بهبود زندگی به روشی پایدار برای نسل‌های آینده است که نیازمند

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دقیق در همه سطوح و توانمندسازی افراد است [۱۳].

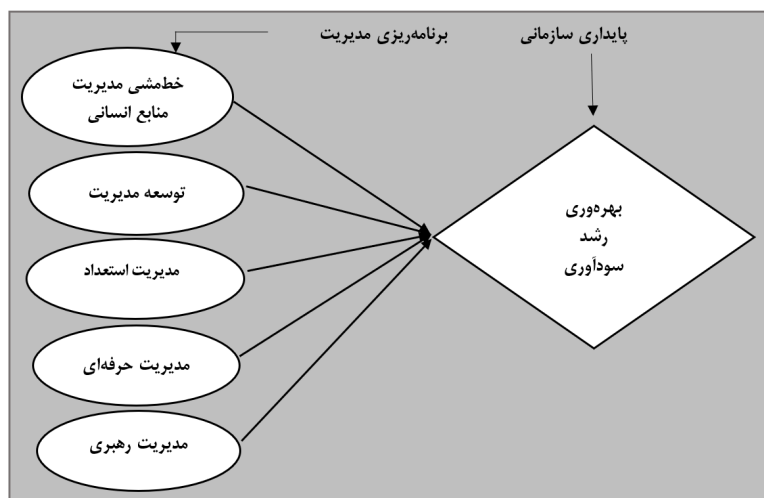
#### ۴-۱. فرضیه پژوهش

برای دستیابی به هدف این پژوهش، فرضیه زیر در سطح معناداری ۰/۰۵ تدوین و آزمون شد.

- بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و پایداری سازمانی رابطه‌ای وجود ندارد.

- بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و پایداری سازمانی رابطه وجود دارد.

۵-۱. چارچوب مفهومی پژوهش، ساختار متغیرهای پژوهش و نحوه چیدمان آنها را ارائه می‌دهد؛ همچنین، مساله پژوهش را در ارتباط با ادبیات مورد مطالعه خلاصه می‌کند. چارچوب مفهومی معمولاً به صورت تصویری، متغیرهای اصلی و روابط فرضی آنها را نمایش می‌دهد. چارچوب مفهومی این پژوهش همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است- بر اساس مدلی است که قبلاً توسط کاوسگیل و زو<sup>۱</sup> توسعه داده شده است [۱۴]. مدل‌ها اغلب در تحقیقات استفاده می‌شوند و منجر به شکل‌گیری نظریه می‌شوند [۱۵].



شکل ۱. برنامه جانشینی مدیریت و مدل پایداری سازمانی  
منبع: نویسنده (۲۰۲۰)

تأثیرگذاری بر دیگران بوده و هدف آن دستیابی به اهداف است. این تعریف حاکی از آن است که رهبر از جهاتی به دیگران انگیزه می‌دهد تا به گونه‌ای عمل کنند که اهداف سازمانی را به انجام برسانند. هدف اصلی مفهوم پایداری سازمانی، تقویت بسترهای اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی به‌منظور فعالیت‌های انسانی است که توسط استعدادها موجود در سازمان هدایت می‌شود. تئوری برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مبتنی بر این مفهوم است که سازمان‌ها باید به درک عمیق‌تری از ارزش سازمانی برسند و فقط به سودآوری فکر نکنند [۱۷-۱۸].

#### ۲. مبانی نظری

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، هم یک فعالیت توسعه‌ای و هم ابزار اصلی برای دستیابی به شکوفایی و تداوم سازمانی است. یکی از اهداف مهم فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، تربیت افراد شایسته از درون سازمان برای ارتقای اثربخشی سازمان و پایداری سازمانی

برنامه‌ریزی جامع جانشین‌پروری مدیریت شامل خط‌مشی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که برای ایجاد زمینه مناسب برای پایداری سازمانی ضروری است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به فرایندی اطلاق می‌شود که توسط آن مدیریت، اجزای سیستم مدیریت منابع انسانی خود را طوری طراحی می‌کند که با یکدیگر، سایر عناصر سازمانی و با استراتژی و اهداف سازمان سازگار باشد. به گفته جونز و جورج<sup>۲</sup> [۱۶]، مدیریت استراتژیک منابع انسانی باعث افزایش کارایی، کیفیت، نوآوری، پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان، مزیت رقابتی و پایداری بلندمدت سازمان می‌شود. کارکردهای مدیریت منابع انسانی از نظر مدیریت استعداد، توسعه مدیریت، توسعه شغلی و توسعه رهبری از جمله ابعاد پیچیده و پویای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هستند که تا حد زیادی بر پایداری سازمانی تأثیر می‌گذارند. نیاز به توسعه رهبری در سازمان‌ها را نمی‌توان بیش از حد مورد تأکید قرار داد؛ زیرا بر الگوهای رفتاری تأثیر می‌گذارد. رهبری، فرایندی پویا است که متضمن نفوذ و

1. Cavusgil & Zou  
2. Jones & George



است. طبق گفته آدیمورا<sup>[۲۰]</sup>، سازمان‌های معاصر برای رشد و بقای خود باید به طور اساسی فرایندها، افراد، فناوری و سیستم‌های خود را بازسازی کنند تا در یک محیط اقتصادی به سرعت در حال تغییر رشد کنند. او تاکید می‌کند که از بین تمام منابعی که یک سازمان برای رشد و بقا نیاز دارد، نیروی انسانی مهم‌ترین است. انسان‌ها کارها را به نحو احسن انجام می‌دهند؛ همچنین، حتی اگر جهت‌گیری‌های کلی سیاست سازمان‌ها یا مؤسسات در اختیار هیأت مدیره باشد، عملیات روزانه به کیفیت نیروی انسانی به کار گرفته شده و استفاده مؤثر از نیروی انسانی بستگی دارد.

در قرن حاضر، رقابت و موج فزاینده پیچیدگی کاربران نهایی و جهانی شدن موجب علاقه‌مندی مدیران به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و پایداری سازمانی شده است [۲۱]. سود شرکتی که اغلب از آن به عنوان نتیجه نهایی یاد می‌شود، معیاری برای سنجش اثربخشی و پایداری سازمانی است. طبق دیدگاه الوانوسویچ<sup>[۲۲]</sup>، برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمانی و منابع انسانی به طور جدایی‌ناپذیری به هم مرتبط هستند. او معتقد است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، نقش مهمی در تضمین بقا و شکوفایی یک سازمان دارد. برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت، یکی از فعالیت‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا برای اینکه یک سازمان اثربخش باشد، باید ماموریت و استراتژی، ساختار سازمانی و مدیریت منابع انسانی سالم را توسعه دهد؛ بنابراین، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نقش بسیار مهمی در بقای سازمان ایفا می‌کند؛ زیرا رقابت جهانی فزاینده، همچنین گسترش سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات، تقاضا برای استعدادهای انسانی، شایستگی‌های تیمی و سازمانی موردنیاز برای برآوردن نیازهای سازمان را افزایش داده است [۲۳-۲۴].

## ۱-۲. سازمان یادگیرنده و پایداری سازمانی

هدف اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در یک سازمان مدرن، تامین نیازهای آینده سازمان است و این امر در سازمان یادگیرنده رشد بیشتری می‌کند؛ زیرا در یک سازمان یادگیرنده، افراد سعی می‌کنند به طور مداوم، دانش، توانایی و ظرفیت خود را برای رسیدن به نتایج مورد انتظار خود گسترش دهند؛ همچنین، در یک سازمان یادگیرنده، تفکر انتقادی پرورش می‌یابد و افراد یاد می‌گیرند که چگونه با هم یاد بگیرند. به گفته سنگه<sup>[۲۵]</sup>، سازمان‌های یادگیرنده با اختصاص زمان، انرژی و منابع برای آموزش و توسعه کارکنان به منظور بهبود عملکرد و اثربخشی آنها فعالیت می‌کنند. سازمان‌های یادگیرنده بزرگ معتقدند جانشینی مدیریت برای

نمی‌تواند توسعه مدیریت آینده سازمان را به شانس بسپارد. با توجه به رشد دارایی‌های سازمانی در پاسخ به جهانی شدن، نیاز به نیروی انسانی شایسته و ضرورت تامین جانشینی مدیریت اثربخش بیشتر شده و سازمان‌ها باید بیش از پیش به مسئولیت‌های خود در زمینه جانشینی مدیریت مؤثر آگاه شوند؛ بنابراین، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ابزار حیاتی و ضروری مدیریت است که چارچوبی برای قضاوت در مورد عملکرد و کسب برتری و پایداری ایجاد می‌کند. به اعتقاد ورثی<sup>[۲۹]</sup>، سرعت فزاینده تغییر هم در درون سازمان‌ها و هم در محیطی که در آن فعالیت می‌کنند، نیاز روزافزون به برنامه‌های جانشین‌پروری مدیریت که کاملاً یکپارچه و سیستماتیک هستند را ایجاد کرده است؛ اما منعطف و به طور مؤثر اجرا می‌شوند تا پایداری سازمانی را بر اساس فلسفه سازمانی خوب، مدیریت حرفه‌ای و رهبری هدایت کنند [۳۰-۳۴].

## ۲-۲. رهبری سازمان و پایداری سازمانی

سازمان‌ها نمی‌توانند تصمیم بگیرند که امروز چه کاری انجام

1. Adimorah
2. oIvancevich
3. Senge
4. Worthy

عمدتاً با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری صحیح و روش مطلوب برای رهبری امکان‌پذیر می‌شود [۴۳].

### ۳- روش‌شناسی

#### ۳-۱. طرح پژوهش

در این پژوهش از طرح تحقیق اکتشافی استفاده شده است. این طرح، ماهیت تاریخی دارد و غالباً به نمونه بزرگ یا پرسشنامه ساختاریافته نیاز ندارد. برای دستیابی به اهداف موردنظر می‌توان از هر دو روش کیفی و کمی در مطالعه اکتشافی استفاده کرد [۴۴-۴۵].

#### ۳-۲. جامعه و نمونه

جامعه شامل تمام شرکت‌های فهرست‌شده در بورس اوراق بهادار نیجریه (NSE) بود و حجم نمونه از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد.

#### ۳-۳. ابزار گردآوری اطلاعات

برای گردآوری داده‌ها از منابع اولیه و ثانویه مانند: مصاحبه‌های شخصی، مشاهدات، کتاب‌ها، مجلات، گزارش‌های دولتی، گزارش‌های روزنامه‌ها، مرور ادبیات، اینترنت، مجلات و غیره استفاده شد. بررسی ادبیات پژوهش با هدف خلاصه‌کردن تحقیقات موجود و شناسایی الگوها، مضامین و موضوعاتی است که به شناسایی محتوای مفهومی مطالعه کمک می‌کند [۴۷].

#### ۳-۴. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌ها با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و رگرسیون، تجزیه و تحلیل شد و نتایج در شکل‌ها و جداول ارائه شد.

### ۴. ارائه نتایج

#### ۴-۱. بحث

مجموع رگرسیون مربع‌ها (۴۷/۷۷۸) کمتر از مجموع مربعات باقی‌مانده (۵۵/۰۱۲) است که نشان می‌دهد بیشتر تغییرات در متغیرهای وابسته توسط مدل توضیح داده نشده است. مقدار معنی‌دار آماره  $f(۰/۰۰۰)$  کمتر از  $۰/۰۵$  است؛ به این معنی که تغییرات توضیح داده شده توسط مدل به دلیل شانس نیست. ضریب همبستگی مدل R برابر با  $۰/۶۸۲$  است؛ بدین معنی که بین متغیرهای وابسته و مستقل مورد استفاده در این مدل، رابطه مثبت قوی وجود دارد. ضریب تعیین با مقدار  $۴۶/۵۰$  درصد نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل، متغیر وابسته تحقیق را تبیین می‌کنند. تست مناسب بودن مدل نیز R۲ برابر با  $۰/۴۶۳$  است؛ بنابراین، با  $t = 14$ .

دهند، مگر اینکه بدانند فردا کجا می‌خواهند باشند؛ بنابراین، هر برنامه توسعه‌ای بستگی به رهبری مؤثر سازمانی دارد که اهداف را روشن کند و بر عملکرد و پایداری متمرکز باشد. رهبران اغلب با ویژگی‌هایی مانند هوش و صداقت مشخص می‌شوند؛ همچنین، رهبران تأثیرگذار در تصمیم‌گیری‌های خود با ثبات و استوار هستند. یک رهبر موفق کسی است که به جانشینی اعتقاد دارد؛ زیرا موفقیت بدون جانشینی منجر به شکست است. مسئولیت اصلی کارمند، انجام کار طبق دستور است؛ در حالی که مسئولیت اصلی یک رهبر، توسعه دیگران برای انجام کار است. این امر منجر به رشد و توسعه دیگران می‌شود تا بتوانند عهده‌دار مسئولیت در سازمان شوند؛ بنابراین، وفاداری به رهبر زمانی به اوج خود می‌رسد که پیرو شخصاً از طریق مربی‌گری رهبر رشد کرده باشد؛ در این صورت، رهبر یک زنجیره جانشینی ایجاد کرده و فرایند مهم جانشین‌پروری مدیریت را در سازمان آغاز کرده است. رهبران سازمانی تأثیرگذار نه تنها سازمان خود را از طریق عملکرد متحول می‌کنند، بلکه کاتالیزورهایی برای ایجاد پل‌های رشد، تداوم و پایداری هستند. آبولو<sup>۱</sup> [۳۵] معتقد است که رهبری یک جنبه مهم مدیریت و عنصر اساسی برای پایداری سازمانی است. رهبری خوب، مدیران و کارکنانی که نیاز به تغییر را می‌بینند، اما توسط فرهنگ قدیمی محدود شده‌اند را توانمند می‌سازد. کوتر [۳۶] معتقد است که بهترین شیوه مدیریت نیز نمی‌تواند تغییر عمده‌ای ایجاد کند؛ بنابراین، بدون رهبری، سازمان‌ها نمی‌توانند خود را با دنیایی که به سرعت در حال حرکت است وفق دهند. نظریه پردازان سازمان پیشنهاد می‌کنند که در تلاش برای پیشی گرفتن از دیگران، سازمان‌ها بر توانایی رهبری تمرکز می‌کنند؛ زیرا همواره این باور وجود دارد که رهبری، نقشی محوری در افزایش ثبات و پایداری سازمان ایفا می‌کند. کین<sup>۲</sup> [۳۷] معتقد است که رهبری برای عملکرد سازمانی ضروری است، و ژو و همکاران<sup>۳</sup> [۳۸] موافقت می‌کنند که رهبری تحول‌آفرین بر خروجی‌های سازمان تأثیر می‌گذارد [۳۹-۴۲]. به عنوان مثال، در طول سال‌ها، الخلیل‌ها که مالک شرکت سون‌آپ بطری هستند، اطراف خود را با افراد شایسته‌ای احاطه کرده‌اند که قادر به مدیریت کسب‌وکار با داشتن چشم‌انداز هستند. با این حال، با اذعان به اینکه رهبری برای رشد و توسعه هر سازمانی حیاتی است، آنها سرمایه‌گذاری زیادی در زمینه آموزش منابع انسانی و توسعه رهبری براساس طرح جانشینی مدیریت پایدار انجام می‌دهند که سال‌ها پیش توسط مرحوم شیخ محمدالخلیل ایجاد شده بود؛ بنابراین، مورد سون‌آپ بطری نمونه‌ای بارز از قدرت رهبری است. این نوع منحصر به فرد رهبری

1. Abolo  
2. Kien  
3. Zhu, et al



و سایر موارد به گروه‌هایی طبقه‌بندی کند. این امر سازمان را قادر می‌سازد تا تشخیص دهد چه کسی از بین کارکنان می‌تواند بهترین نتیجه را براساس منابع موجود برای سازمان به ارمغان آورد. برای افزایش پایداری سازمانی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدرن باید کارکنان را در دسته: گاوهای شیرده، نیروهای بی‌روح و مُرده و ستاره‌ها طبقه‌بندی کند! گاوهای شیرده در سازمان ماندگار بوده و در موقعیت فعلی خود به‌خوبی عمل می‌کنند، اما فاقد پتانسیل لازم برای مسئولیت‌های بالاتر هستند، افراد مُرده کارمندی با عملکرد پایین و پتانسیل پایین هستند. از سوی دیگر، ستارگان، کارکنانی با عملکرد بالا و با پتانسیل بالا هستند. با این حال، سابقه ترک سریع از سازمان را دارند، اما می‌توانند برای ماندگاری طولانی مدت در سازمان انگیزه داشته باشند و این، هدف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدرن است [۴۹-۵۱].

توجه و تمرکز بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در نيجریه ضروری است؛ زیرا در حال حاضر، این باور وجود دارد که این کشور همچنان بر مدل‌های مدیریت سفت و سخت و قدیمی تکیه کرده است. دستیابی به پایداری سازمانی نیازمند تعهد کل سازمان برای پرورش فرهنگی است که بتواند با تغییرات فعلی در یک محیط رقابتی رو به رشد سازگار شود. خاطر نشان می‌شود که دستیابی به پایداری سازمانی، نیازمند تعهد کل سازمان برای پرورش فرهنگی است که بتواند با تغییرات فعلی در یک محیط رقابتی رو به رشد سازگار شود. طبق گفته آموچی [۵۲]، برای ایجاد فرهنگ عملکرد بالا، سازمان‌ها نیاز به اجرای یک فرایند مدیریت عملکرد موثر، ارتقای توانمندی‌ها و افزایش قابلیت رهبری در تمام سطوح سازمان دارند.

#### ۴-۲. پیشنهادها

- برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نباید جستجوی بهترین فرد برای رهبری سازمان باشد، زیرا بهترین فرد وجود ندارد؛ بلکه باید بر روی افراد مستعدی تمرکز کرد که بر روی عملکرد و پایداری سازمان در درازمدت تأثیرگذار هستند.

- انسان به عنوان مهم‌ترین عامل در فرایند تولید، سایر عوامل مهم را کنترل می‌کند؛ بنابراین، برای جلوگیری از شکست سازمانی و ارتقای پایداری سازمانی، مدیریت منابع انسانی باید بر روی افراد سالم متمرکز شود، زیرا آنها از ویژگی صداقت، روحیه رضایت و تعهد سازمانی برخوردارند.

- رهبران سازمان باید تغییرات را پیش‌بینی کنند، از فرصت‌های موجود استفاده کنند، دیگران را برای مسئولیت‌پذیری و عملکرد بالاتر در راستای اهداف و پایداری سازمان آموزش و توسعه داده

۲۲۳، فرضیه صفر رد شد و بر این اساس، فرضیه جایگزین پذیرفته شد.

از طریق ارزیابی و تحلیل نیروی انسانی؛ نیروی انسانی اجرایی، شناسایی و با حمایت مدیریت و یا رهبری سازمان، برنامه‌ریزی مناسب برای هدایت آنها انجام می‌شود. برنامه‌ریزی نیروی انسانی همچنین بر آموزش و توسعه افراد شایسته برای هدایت عملکرد سازمان تمرکز دارد. عملکرد سازمانی از نظر بهره‌وری و سودآوری، حداقل معیار لازم برای پایداری سازمان محسوب می‌شود. مدیریت طرح جانشین‌پروری تضمین می‌کند که مجموعه‌ای از مدیران همیشه در دسترس هستند تا فعالیت‌های سازمان بی‌وقفه ادامه داشته باشد؛ بنابراین، برای دستیابی به این هدف، رهبری سازمان باید توجه کافی به آموزش و بازآموزی نیروی انسانی برای تشکیل مجموعه‌ای آگاه و متعهد از مدیران برای پُر کردن مشاغل خالی موجود در زمان مناسب داشته باشد. روال رایج این است که سازمان‌ها یک سیستم اطلاعاتی از مهارت‌ها، شایستگی‌ها و تجربیات کارکنان را به همراه سایر سوابق عملکرد و پتانسیل آنها برای برنامه‌ریزی و اجرای موثر جانشینی مدیریت ذخیره کنند. به علاوه، می‌توان فهرستی از ویژگی‌هایی که از الزامات مشاغل کلیدی است را ذخیره کرد؛ به گونه‌ای که این اطلاعات به داده‌های دیگر مرتبط باشد و راهنمایی برای شناسایی افراد موجود برای پُر کردن مشاغل خالی، نه تنها در حال حاضر، بلکه در آینده ارائه کند. این امر ضروری است؛ زیرا هدف اصلی ارزیابی، تحلیل و ارزیابی نیروی انسانی است تا نیازهای آموزشی و توسعه‌ای افراد شناسایی شود و مسیرهای توسعه شغلی آنها ترسیم شود تا بقا و پایداری سازمان تضمین شود.

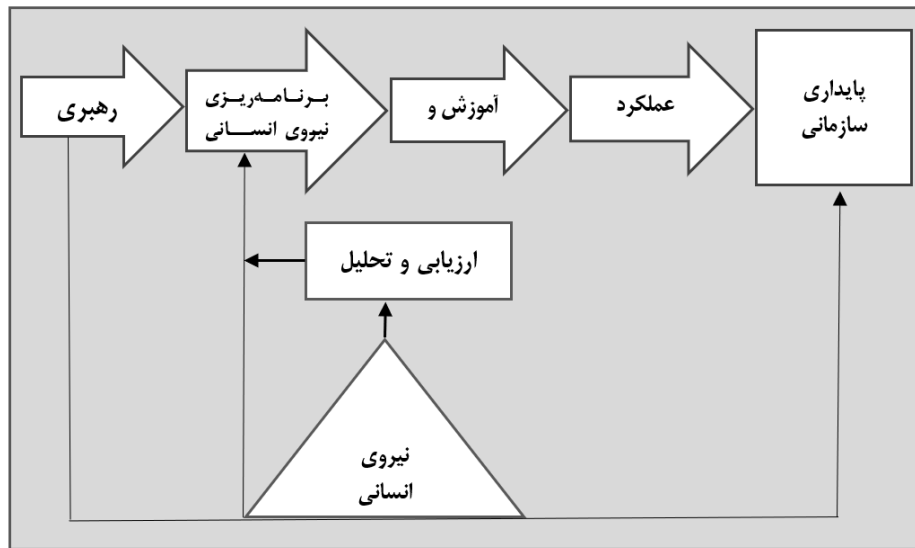
تاکید محققان قبلی بر آنچه امروزه به عنوان پایداری عملکردی شناخته می‌شود یا دستاوردهای کوتاه‌مدت از نظر سودآوری سازمانی، تمرکز بر رشد و پایداری سازمانی را کند کرد. فاجعه حال حاضر این است که بسیاری از سازمان‌های سنتی، در رهبری ناتوان بوده، فاقد چشم‌انداز و مأموریت هستند؛ بنابراین، نمی‌توانند نیاز به پیشرفت شغلی، برنامه‌ریزی شغلی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر و نتیجه‌گرا را درک کنند. رهبری، یک رویکرد مدیریت استراتژیک است که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اثربخش را هدایت می‌کند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی مدیریت با توجه به این واقعیت که فقط تعداد کمی از افراد، ثروت هر سازمان را مدیریت می‌کنند باید در اولویت باقی بماند و اینکه رهبری برای رشد و توسعه هر سازمانی حیاتی است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به سازمان این امکان را می‌دهد که کارکنان خود را بر اساس معیارهایی مانند صلاحیت، مهارت، شایستگی، وفاداری، تجربه، کیفیت رهبری،

و انگیزه دهند. فرد استثنایی از یک سازمان به رقبا می‌شود.

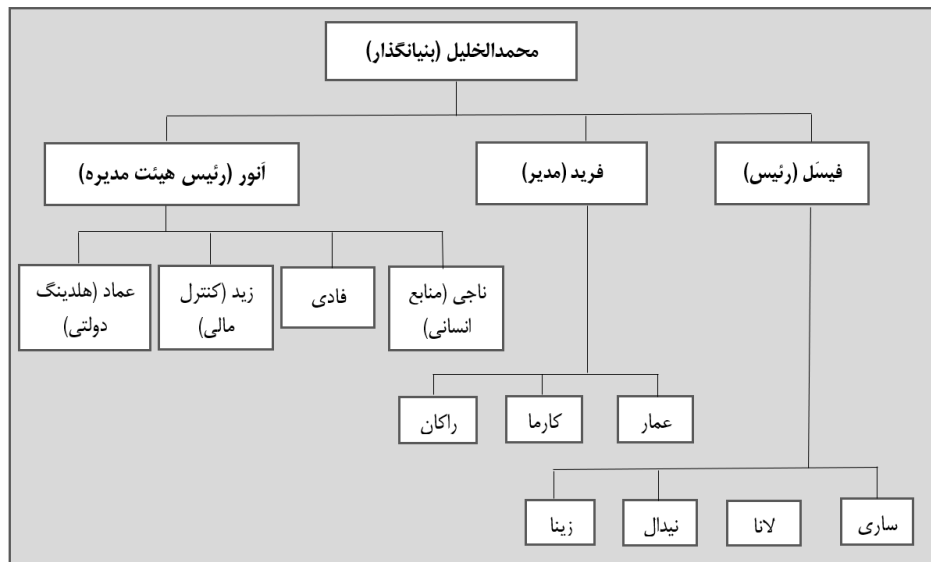
- سازمان‌ها در قرن حاضر نیاز دارند تا خود را به سازمان‌های یادگیرنده تبدیل کنند، زیرا محیط سالمی را برای ایجاد آگاهی در مورد جانشین‌پروری، رشد سازمانی و پایداری ایجاد می‌کنند.  
- برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید به عنوان ابزاری برای مزیت رقابتی برای پایداری سازمانی تلقی شود و نه به عنوان لطف یا هدیه مدیریت به کارمند. این تصور غلط اغلب منجر به از دست دادن یک

۳-۴. پیشنهاد های پژوهشی

پیشنهاد می‌شود که رابطه بین رهبری سازمانی و پایداری سازمانی بررسی شود تا مشخص شود که آیا ابعاد مختلف سبک رهبری بر کارکنان، عملکرد و رشد سازمانی، موفقیت و پایداری سازمان تأثیر می‌گذارد یا خیر.



شکل ۲. مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نوین  
منبع: نویسنده (۲۰۲۰)



جدول ۱. خلاصه مدل

Model	R of the Estimate	R square	Adjusted R Durbin-Watson	Std. error
1	.682a	.465	.463	.
37899		.064		

الف. پیش‌بینی‌کننده‌ها: (متغیر مستقل)، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری.  
ب. متغیر وابسته: پایداری سازمانی.

جدول ۲. آنووا

Model	Standardize			Unstandardize coefficient coefficient
	B	Std. error	Beta	
	T		Sig	
1. Constant			.342	.081
	14.223		.000	
Organizational sustainability	.413			.023
682	18.238		.000	

الف. پیش‌بینی‌کننده‌ها: (متغیر مستقل)، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (Constant).  
ب. متغیر وابسته: پایداری سازمانی (Organizational sustainability).

است. سازمان یادگیرنده محیطی سالم برای ایجاد آگاهی در مورد جانشین‌پروری، رشد سازمانی، موفقیت و پایداری فراهم می‌کند. در این پژوهش از طرح تحقیق اکتشافی استفاده شد. نتایج نشان داد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با پایداری سازمانی همبستگی مثبت دارد. این نتیجه، به این فرضیه که بقای سازمانی، تداوم و دیده‌شدن از جمله مسئولیت‌های اصلی مدیریت ارشد است، اعتبار می‌بخشد؛ ضمن اینکه نشان می‌دهد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری منجر به پایداری سازمانی می‌شود.

### ۵. نتیجه‌گیری

در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تجزیه و تحلیل نیروی انسانی برای جداکردن گاوهای شیرده و نیروهای مُرده از کارکنانی که ستاره هستند، بسیار مهم است تا آنها را برای مسئولیت بالاتر، عملکرد و پایداری سازمانی توانمند سازد. امروزه سازمان یادگیرنده بیش از هر زمان دیگری به عنوان مکانی که افراد دانش و ظرفیت خود را برای ایجاد آینده بهتر برای خود و سازمانشان توسعه می‌دهند، ضروری



- [1] Doug, M. (1999) *Fostering Sustainable Behaviour: An Introduction to Community-Based Social Marketing*. Sabmola Island. New Society Publishers.
- [2] Odozi, C. M. (2003) *Strategic Human Resources Management*. Unpublished MSc Lecture Notes. Enugu. ESUT Business School.
- [3] Ogunleye, E. (2004) Succession Planning as a tool for competitive advantage. *The Guardian*, Tuesday, May 18, 2014, pp: 33-35.
- [4] Umez-Eronini, I. A. (2006) Succession Planning in The Public Service. A Paper Presented A The 9th Eastern Zonal Conference of The Chartered Institute of Personnel Management of Nigeria on 1st June, 2006 at Newcastle Hotel, Owerri, Imo State, Nigeria.
- [5] Guinness, M. (1999) *The Guinness Spirit*. Hodder, London.
- [6] Guinness, P. (2008) *Arthur's Round*. Peter Owen. London.
- [7] Joyce, J. (2009) *The Guinneses: The Untold Story of Ireland's Most Successful Family*. Poolberg Press, Dublin. Human Resource Management Human Resource Planning.
- [8] Nwuneli, N. O. (2006) *Defying The Odds: Case Studies of Nigerian Organizations That Have Survived Generations*. Lagos. LEAP Africa.
- [9] Ugoani, J. N. N. (2015) Challenges of Succession on Family Business Success-Kitchen Model. *American Journal of Social Science Research*. USA. 1 (3): 163–168.
- [10] Osagie, E. (2010) The Effects of Global Economic Meltdown: The Challenge for Nigerian Management. *Management in Nigeria*, 46 (3): 21–25.
- [11] Ballinger, C. (2011) HR's role in embedding a responsible approach to business. *CIPD, Impact Magazine*, 37.
- [12] Blaga, S. (2013) Rethinking Business Sustainability. *Review of Economic Studies and Research*, 6 (1): 5-21
- [13] Ali, M. M. (2018) Need to Test Proposed Theory on Social Networking Community Banking and Empowerment of People: A Conceptual View. *Amity Business Journal*, 7 (1): 18-33.
- [14] Cavusgil, S. T. and Zou, S. (1994) Marketing Strategy Performance Relationship: An Investigation-of the Empirical Link In Export Market Ventures. *Journal of Marketings*, 58, 1-21.
- [15] Meredith, J. (1993) Theory building through conceptual methods: *International Journal of Operations & Production Management*, 13 (5): 3-11.
- [16] Jones, G. R. and George, J. M. (2003) *Human Resource Management*. in G. R. Jones and J. M. George (eds) *Contemporary Management*, 3rd edition. Boston McGraw-Hill IRWIN. pp: 362-401.
- [17] Porter, M. and Kramer, M. (2011) Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, 89 (1-2): 62-77.
- [18] Boudreau, J. and Ramstad, P. (2005) Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A new HR decision science Paradigm for a new strategic definition. *Human Resource Management*, 44 (2), 129-136.
- [19] Milkovich, G. T. and Boudreau, J. W. (1997) Replacement and Succession Planning. In



- G. T. Milkovich and J. W. Boudreau (eds) *Human Resource Management*, 8th edition. Chicago, IRWIN, pp: 376–378.
- [20] Adimorah, C. I. (1998) Manpower Development in a fast changing financial services sector. *Monthly Business & Economic Report*, Lagos. First Bank of Nigeria Plc. Pp: 2-8.
- [21] Wales, T. (2013) Organizational Sustainability: What Is It, And Why Does It Matter? *Review of Enterprise and Management Studies*, 1 (1): 38-49.
- [22] Ivancevich, J. M. (2001) Strategic Importance of HRM. In J. M. Ivancerich (ed) *Human Resource Management*. 8th edition Boston IRWIN. pp: 8-10.
- [23] CIPD (2012) *Responsible and Sustainable Business HR leading the way—A collection of thought pieces*. London, CIPD.
- [24] Colbert, B. and Kuruez, E. (2007) Three Conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the role of HRM, *Human Resource Planning*, 30.
- [25] Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning Organizations*. New York: Doubleday/Currency.
- [26] Eccles, R. Ioannou, I. and Serafeim, G. (2011) The Impact of a corporate culture of Sustainability on Corporate Behaviour and Performance. *Harvard Business School Working Paper*, 12–035.
- [27] Kanter, R. M. (2011) How great companies think differently. *Harvard Business Review*, 89 (11), 66-76.
- [28] Kirk, J. J. and Kirk, L. D. (1997) *Training games for the learning organization*. New York, McGraw-Hill.
- [29] Worthy, J. C. (1972) Management Succession. In J. J. Famularo (ed) *Handbook of Modern Personnel Administration*. New York, McGraw-Hill Book Company, pp: 10: 1-13.
- [30] Marquardt, M. and Reynolds, A. (1994) *Global Learning Organizations*. New York, IRWIN.
- [31] McGill, M. Slocum, J. and Lei, D. (1992) Management Practices in Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, 21 (2): 5-17.
- [32] Nidumolu, R. Prahalad, C. K. and Rahsaawami, M. R. (2009) Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 89 (9), 56 - 64.
- [33] Robinson, T. Clemson, B. and Keeting, C. (1997) Development of high organization learning units. *The Learning Organization*, 4 (5): 228–234.
- [34] Gandolfi, F. (2006) Can a School Organization be Transformed into a Learning Organization? *Contemporary Management Research*, 2 (1): 6-9.
- [35] Abolo, E. M. (1999) Developing Exceptional Leadership in Organizations. *Monthly Business & Economic Report*. Lagos. First Bank of Nigeria Plc. Pp: 1–14.
- [36] Kotter, J. J. (1990) What leaders really do. *Harvard Business Review*, May–June, pp: 103–11.
- [37] Kien, H. Q. (2010) *Leadership Styles and Organizational Performance: A Predictive Analysis*. ERIC.
- [38] Zhu, W. Chew, I. K. H, and Spangler, W. D. (2008) CEO transformational leadership and organizational outcomes. The mediating role of human capital enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16 (1): 39-52.



- [39] Rowe, W. G. (2001) *Creating Wealth in Organizations. The Role of Strategic Leadership*. The Academy of Management Executive, 15 (1), 81–94.
- [40] Arslan, A. and Stub. S. (2013) Theory X and Theory Y Type Leadership Behaviour and Its Impact on Organizational Performance: Small Business Owners in the Azishane Lighting and Chandelier District. *Procedia–Social and Behaviour Sciences*, 75: 101–111.
- [41] Mujtaba, B. G. (2014) *Managerial Skills and Practices for Global Leadership* [LEAD Academy: Davie, Florida.
- [42] Jabnoun, N. and Rasesi, A. J. (2005) Transformational Leadership and Service Quality in UAE Hospitals. *Managing Service Quality*, 15 (1): 70-81.
- [43] Falola, H. O, Osibanjo, A. O. and Ojo, S. I. (2014) Effectiveness of Training and Development on Employees Performance and Organizational Competitiveness in Nigerian Banking Industry. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 7 (56), 1: 161–170.
- [44] Tharanga, H. T. O. Dasanayaka, S. W. S. B. and Kuruppu, G. N. (2008) A Situational Analysis of Service Quality in Private Health Care Sector in Sri Lanka. *Amity Business Journal* 7 (1): 34-42.
- [45] Brannen, J. (2005) Mixing Methods. The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process. *International Journal of Social Research Methodology* 8 (3): 173–187.
- [46] Obodoeze, F. O. (1996) *Modern Textbook of Research Methodology* Enugu. Academic Publishing Company.
- [47] Fink, A. (1998) *Conducting Research Literature Reviews from Paper to the Internet*. Thousand Oaks, Sage.
- [48] Ali, M. M. (2016) Role of the Banking Sector for SMEs Financing in Bangladesh: An Analysis. *Amity Business Journal*, 5 (1): 32-47.
- [49] Armstrong, M. (2004) Career management: management succession and career planning. In M. Armstrong (ed) *A Handbook for Human Resource Management Practice*. Kogan Page, India. Pp: 593-609.
- [50] Sunday, R. J. and Miriam, K. (2015) Entrepreneurship, Employment and Sustainable Development in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 4 (1): 129–199.
- [51] Nwaizugbo, C. (2010) Using Marketing to Leverage the Performance of Small and Medium Enterprises in Nigeria. *Management in Nigeria*, 46 (3): 36–41.
- [52] Omoigui, I. (2020) Executive Strategies Key to Sustaining Organizations-Omoigui. *Daily Sun*, vol. 16, No. 4378, pp: 35.