

## الگوی جانشین پروری در سازمان از منظر قرآن (بُعد ساختاری)\*

محمدتقی روحانی<sup>۱</sup>

اسماعیل رستمی نیا<sup>۲</sup>

وحید وثوقی راد<sup>۳</sup>

### چکیده:

جانشین پروری فرایندی است که در آن استعداد‌های انسانی سازمان، برای تصدی مناصب کلیدی شناسایی و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به عهده گرفتن این مسؤولیت‌ها آماده می‌شوند. برای تحقق جانشین پروری الگوهایی متفاوت و اغلب با توجه به مبانی علوم انسانی غربی مطرح شده است. با توجه به تأثیر مبانی در نظریه‌ها و الگوها، یکی از وظایف پژوهشگران حوزه علوم انسانی - اسلامی، طراحی الگوهای متناسب با مبانی اسلامی است. هدف اصلی این پژوهش، پرداختن به بُعد ساختاری جانشین پروری در سازمان از منظر قرآن می باشد. در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. جهت اعتباربخشی بیشتر به نتایج به دست آمده، پرسش‌نامه محقق ساخته میان ۱۰ خُبره توزیع شده و با استفاده از نرم‌افزار SPSS، جدول‌های مربوط ترسیم و پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردیده و در مرحله تحلیل داده‌ها به منظور آزمون شاخصه‌ها، از روش آزمون (t) تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش از بررسی ۵۳ داده قرآنی به دست آمده که نتیجه آن استخراج ۶۶ کد بوده است و از ادغام اولیه آنها، ۱۱ شاخصه جانشین پروری کشف و از ادغام این شاخصه‌ها، ۴ مؤلفه جانشین پروری به دست آمده و مجموع این مؤلفه‌ها، بُعد ساختاری جانشین پروری را تشکیل داده است.

### کلیدواژه‌ها:

جانشین پروری / بُعد ساختاری / مؤلفه جانشین پروری / شاخصه جانشین پروری / قرآن.

\* تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۱۴، تاریخ تأیید: ۱۴۰۲/۰۵/۲۰.

شناسه دیجیتال (DOI): 10.22081/jqr.2022.63882.3528

۱- دانش‌آموخته دکتری مجتمع عالی علوم انسانی، جامعه المصطفی العالمية (نویسنده مسؤول)

mtrohani63@gmail.com

Rostaminia52@yahoo.com

vahid.oghi@gmail.com

۲- استادیار جامعه المصطفی العالمية

۳- استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

## Model for Successor Training in the Organization from the Perspective of the Qur'an (Structural Dimension)

Muhammad Taqi Rowhani<sup>1</sup>

Esma'il Rostaminia<sup>2</sup>

Vahid Vothuqi Rad<sup>3</sup>

Successor training is a process in which the human talents of the organization are identified to hold key positions and are gradually prepared to assume these responsibilities through various educational and training programs. For the actualization of successor training, different models have been proposed, often according to the foundations of Western humanities. Considering the impact of foundations on theories and models, one of the tasks of researchers in the field of humanities and Islamic sciences is to design models befitting the Islamic foundations. The main objective of this research is to deal with the structural dimension of successor training in the organization from the perspective of the Qur'an. Thematic analysis method has been used in this research. In order to further validate the obtained results, the researcher-made questionnaire was distributed among 10 experts and using Spss software, the related tables were drawn and the reliability of the questionnaire were calculated through Cronbach's alpha coefficient, and in the data analysis stage in order to test the indicators, the method "one-sample t-test" was used. The most important findings of this research were obtained from the examination of 53 Qur'anic data, the result of which was the extraction of 66 codes, and from their initial integration, 11 indicators of successor training were discovered, and by integrating these indicators, 4 components of successor training were obtained, and the sum of these components formed the structural dimension of successor training.

**Keywords:** successor training, structural dimension, component of successor training, index of successor training, the Qur'an.

1- Ph.D. Graduate of the Supreme Council of Humanities, Al-Mustafa International University.

2- Assistant Professor, Al-Mustafa International University.

3- Assistant Professor, Imam Khomeini Educational and Research Institute.



گزینش فرد مناسب برای شغل مناسب، پیوسته از مسائل مورد توجه سازمان‌ها و مدیران بوده است. با توجه به اینکه از بارزترین دلایل موفقیت سازمان‌ها، تناسب افراد با شغلشان هست، سازمان‌ها در دهه‌های گذشته تلاش‌های فراوانی را در این زمینه داشته‌اند تا روش‌ها، ابزارها و فنون قابل قبولی را برای تشخیص و تأمین این تناسب طراحی کنند. (الوانی، سید نقوی و زارع بزرگ‌آبادی، ۱۳۹۵: ۴۲)

طبق یک نظرسنجی، برنامه جانشین‌پروری به‌عنوان سومین موضوع مهم (بعد از مسائل مالی و راهبردی) در سازمان‌ها محسوب می‌شود. (Mandi, 2008: 7) برخی معتقدند که جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند. (Krauss, 2007: 27) پژوهش‌ها بیانگر آن است که بیش از ۵۰ درصد از متخصصان منابع انسانی، فعالیت‌های جانشین‌پروری را خوب درک نکرده‌اند و فقط ۲۱ درصد آنها توانسته‌اند این برنامه را به‌طور رسمی اجرا کنند. (Collings, Mellahi, 2009: 306) اگر سازمانی خواسته باشد در محیط پویا و رقابتی امروز باقی بماند، باید‌های زیادی باید در نظر بگیرد. یکی از مهم‌ترین این باید‌ها، پرورش جانشین، برای به‌عهده گرفتن سمت‌های کلیدی می‌باشد. (رئیس‌پور و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۴)

مسئولین جامعه اسلامی در بخش توسعه و پرورش منابع انسانی بایستی در صدد تربیت نیروی انسانی متخصص، با در نظر داشت آموزه‌های قرآنی و اسلامی در سازمان‌های دولتی و خصوصی باشند و این مهم به هدفی جز افزایش قابلیت‌های انسان برای تبدیل شدن به انسان کامل نخواهد انجامید. از این رو لازم است مدیران و کارگزاران برجسته سازمان‌ها در همه سطوح و زمینه‌های مختلف، با الگوی جانشین‌پروری الهی، شناسایی، آموزش، تربیت و برگزیده شوند و این همراستایی لوازمی دارد و یکی از آن لوازم، ترسیم الگوی جانشین‌پروری در سازمان از منظر قرآن می‌باشد.

در این مقاله به جهت رعایت اختصار، فقط به بُعد ساختاری جانشین‌پروری پرداخته شده که یکی از سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای است. در رساله دکتری محقق با عنوان «الگوی جانشین‌پروری در سازمان با تأکید بر آموزه‌های اسلامی»، به هر سه شاخه پرداخته شده که منجر به ارائه الگوی جانشین‌پروری در سازمان شده است.



## ۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱-۱. بُعد ساختاری

منظور از «بُعد ساختاری» سازمان، همه عناصر و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان است که با نظم و ترتیب خاصی بهم پیوسته و چهارچوب و هیكل مادی سازمان را تشکیل می‌دهند. از این رو تمام منابع مالی و اطلاعاتی وقتی با ترکیب خاصی در بدنه سازمان جاری شوند، جزء شاخه ساختاری سازمان محسوب شده و از عوامل غیر زنده سازمان محسوب می‌شوند. (میرزایی اهرنجان و سرلک، ۱۳۸۴: ۷۳)

### ۱-۲. جانشین‌پروری (Succession Planning)

از نظر کارول (Carroll)، مفهوم جانشین‌پروری اشاره «به فرایند منظمی دارد که به موجب آن، بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درست در زمان مناسب وجود دارند». (Carroll, 2004: 2)

ابوالعلائی و غفاری، جانشین‌پروری را فرایندی می‌دانند که در آن، استعدادهای انسانی سازمان، برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال‌های آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به‌عهده گرفتن این مشاغل و مسؤولیت‌ها آماده می‌شوند. (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶: ۱۱)

جانشین‌پروری فرایندی طراحی شده برای اطمینان از عملکرد مؤثر و مداوم سازمان است که از طریق به‌کارگیری و بهسازی کارکنان و مدیران در نقش‌های کلیدی درون سازمان امکان‌پذیر است. (طوطیان اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۶۹)

### ۱-۲-۱. تعریف مختار از جانشین‌پروری

«جانشین‌پروری فرایندی است که در آن، استعدادهای انسانی سازمان، برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال‌های آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به‌عهده گرفتن این مشاغل و مسؤولیت‌ها آماده می‌شوند». (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶: ۱۱)

### ۱-۳. سازمان (Organization)

سازمان عبارت است از «مجموعه‌ای از افراد که برای تحقق اهدافی مشخص همکاری می‌کنند. در هر سازمانی از انسان‌ها استفاده می‌شود و همه آنها به‌صورت

هدفمند، از تقسیم کار بهره می‌برند. یک تقسیم کار خوب با در نظر گرفتن زنجیره‌هایی از اهداف، هدف‌های عملکردی سطوح مختلف را به‌مثابه ابزاری برای دستیابی به هدف‌های سطح بالاتر به کار می‌گیرد. سازمان‌های موفق محصول، خدمت و یا ارزشی را به محیط خارجی خود ارائه می‌کنند و در ازای آن سعی می‌کنند با دریافت منابع اولیه مورد نیاز، عملیات خود را استمرار بخشند». (رضائیان، بی‌تا: ۱۰)

#### ۱-۴. شاخصه‌های جانشین‌پروری در مدیریت رایج

خشایار حکیمی نیاسری و همکاران، در پژوهشی با عنوان «تحلیل مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد در بخش خصوصی ایران»، شاخصه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد بر اساس لمپ را طبق جدول شماره ۱ ارائه داده است. جدول ۱: شاخصه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد بر اساس لمپ (حکیمی نیاسری و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۳۴)

ردیف	شاخصه‌ها	منبع
۱	درصد جانشینان آماده برای مشاغل کلیدی	مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی
۲	درصد تأمین مشاغل مورد نظر از داخل سازمان	Gabcanova Ivet, 2012, Human Resources Key Performance Indicators, Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 1, PP. 117-128
۳	درصد مشاغل مدیریتی که از داخل تأمین می‌شوند	Gabcanova Ivet, 2012, Human Resources Key Performance Indicators, Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 1, PP. 117-128
۴	درصد مشاغلی که در برنامه جانشین‌پروری پوشش داده می‌شوند	مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی
۵	میزان موفقیت سازمان در نگهداری جانشینان و کسانی که به‌عنوان جانشین بالقوه ارزیابی شده‌اند.	Gabcanova Ivet, 2012, Human Resources Key Performance Indicators, Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 1, PP. 117-128
۶	درصد جانشینان منحصر به فرد برای مشاغل کلیدی	مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی
۷	تعداد کارکنان با ظرفیت بالا در ازای هر پست کلیدی	Gabcanova Ivet, 2012, Human Resources Key Performance Indicators, Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 1, PP. 117-128

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	نرخ خروج کارکنان با عملکرد بالا	۸
مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	نرخ رشد مخزن جانشینان	۹
مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	درصد ارتقای درونی به پست‌های کلیدی	۱۰

### ۵-۱. مؤلفه‌های جانشین‌پروری در مدیریت رایج

جانشین‌پروری از مؤلفه‌هایی که به‌طور مستقیم و غیر مستقیم بر چگونگی اجرای آن مؤثر است، اثرپذیری دارد. نکته مهم این است که اجرای برنامه جانشین‌پروری با جانشین‌پروری مؤثر متفاوت است. جانشین‌پروری اثربخش، بایستی آثاری از قبیل تحقق اهداف کسب‌وکار را به‌دنبال داشته باشد و از جمله نشانه‌های آن، برگشت سرمایه‌گذاری و پُر شدن مناصب کلیدی توسط افراد شایسته می‌باشد. موفقیت در برنامه جانشین‌پروری مؤثر منوط به تمام مؤلفه‌های اثرگذار در این زمینه و رفع موانع آن می‌باشد. (خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۵۳) جدول شماره ۲ به معرفی این مؤلفه‌ها از دیدگاه اندیشمندان و محققان امر می‌پردازد

جدول ۲: مؤلفه‌های مؤثر بر اجرای اثر بخش جانشین‌پروری (خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۵۳)

صاحب‌نظران	مؤلفه‌های مؤثر	ردیف
راشول (۲۰۱۰)، بارت و دیویس (۲۰۰۸)، بایهام (۲۰۰۲)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)	فرهنگ سازمان	۱
سینگر و همکاران (۲۰۰۴)، راشول (۲۰۰۵)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)، بارت و دیویس (۲۰۰۸)، هادیزاده و سلطانی (۱۳۹۰)، هوانگ (۲۰۰۱)	تعیین خط مشی سازمانی	۲
سبکرو و دیگران (۱۳۹۰)	اعتماد متقابل بین نیروی انسانی و رهبران سازمان	۳
تانابه و همکاران (۲۰۰۴)، راشول (۲۰۱۰)، سبکرو و همکاران (۱۳۹۰)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)	تمایل و انگیزه افراد	۴
ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)، گومز مجیا و همکاران (۱۹۹۵)	ساختار سازمانی	۵
فالمر و کانگر (۲۰۰۴)	اندازه‌گیری مستمر پیشرفت، تمرکز بر مشاغل کلیدی، آشکار بودن، تمرکز بر توسعه، حفظ انعطاف سیستم	۶



۷	دانش‌افزایی	فریدمن (۱۹۸۶)
۸	آمادگی سازمان، انگیزش مشارکتی، ضمانت اجرایی، انعطاف راهبردی کلان، سرمایه انسانی، چگونگی اجرا	سبک‌رو و همکاران (۱۳۹۰)
۹	اطلاعاتی، رسمیت، شاخصه‌های فنی و نقش کارکنان، سیستم‌های کنترلی	منصوری جلیلیان و صوفی (۱۳۹۳)

## ۱-۶. پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه این پژوهش نشان می‌دهد پژوهشی در این خصوص صورت نگرفته است؛ چرا که بسیاری از تحقیقاتی که با عنوان جانشین‌پروری انجام شده، یا رویکرد اسلامی و قرآنی ندارند و اگر دارند، فقط از منظر نهج البلاغه است (ذاکری، اسدی، لطفی، ۱۳۹۵: ۵۹) که البته آنها هم منجر به ارائه الگو نشده است. یک مورد هم که رویکرد قرآنی دارد، بیشتر جنبه خلیفه‌اللهی انسان مد نظر بوده تا جنبه جانشین‌پروری در سازمان، و آن مقاله‌ای است با عنوان «تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران با بهره‌گیری از داستان خلیفه‌اللهی آدم عَلَيْهِ السَّلَام بر اساس اندیشه تفسیری آیت الله جوادی آملی». پژوهشگر در این مقاله به این نتیجه رسیده است تعریف شایستگی‌ها، دیدگاه متون تفسیری شایسته‌شناسی، آماده‌سازی فردی و اجتماعی و ارزیابی بر اساس اهداف و دستاوردها، مهم‌ترین عناصر فرایند جانشین‌پروری الهی است که با بهره‌گیری از روش‌ها و عوامل مؤثر در هر یک از این مراحل، می‌توان الگوی جانشین‌پروری مدیران را غنی‌سازی و تفویض کرد. (ذاکری، فقیهی و دانش‌فرد، ۱۳۹۴: ۴۲)

به‌عنوان نمونه، به چند مورد از پژوهش‌های صورت گرفته در این خصوص در جدول شماره ۳ اشاره شده است.

جدول ۳: پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	نظریه
۱	جمشیدی (۱۳۷۸)	نظریه خلافت عمومی انسان در اندیشه سیاسی سید محمد باقر صدر (ره)	۱. انسان‌ها به‌عنوان جانشین خدا در زمین، برای تدبیر امور خود نیاز به ایجاد دولت و در نتیجه تشکیل حکومت دارند. ۲. آزادی انسان و عدم سلطه‌جویی ۳. پیشرفت و تکامل ۴. خداگونه شدن و هدف نامحدود ۵. قدرت، فساد نمی‌آورد ۶. تحقق عدل و قسط



<p>انسان را به‌عنوان کارگزار الهی تعریف می‌کند و پیشرفت انسان را به‌معنای خداگونه شدن یا تخلق به اخلاق و صفات الهی می‌داند و به این نتیجه می‌رسد که انسان به میزانی که ارزش‌ها و اسماء حسناى الهی، نظیر علم و اراده را عینیت بخشد، گامی به جلو در مسیر پیشرفت و کمال واقعی برداشته است و سرمایه‌های وجودی که انسان برای نیل به کمال و پیشرفت در اختیار دارد، بیشتر در ساختار فکری و ارادی او تجلی پیدا می‌کند.</p>	<p>خلافت عمومی انسان و دلالت‌های آن از دیدگاه شهید صدر</p>	<p>نظری (۱۳۹۶)</p>	<p>۲</p>
<p>مدعی است که صدر المتألهین میان خلافت در زمین و خلافت در عالم تفاوت قائل است. خلافت در زمین را نوع بشر (حضرت آدم و اولاد او) داراست. اما خلیفه در تمام عالم حضرت محمد ﷺ است که واسطه در خلقت کل عالم است و تمام معارف از او دریافت می‌شود.</p>	<p>خلافت انسان و مبانی قرآنی آن از دیدگاه ملاصدرا</p>	<p>مرتضی شجاری (۱۳۹۱)</p>	<p>۳</p>
<p>امام در دوران زعامت خود از نظامی جامع و چندوجهی برای جانشین‌پروری بهره می‌برده است که شامل شش مرحله ۱. آماده سازی، ۲. تعریف شایستگی‌ها، ۳. شایسته‌شناسی، ۴. شایسته‌پروری، ۵. شایسته‌گماری و ۶. ارزیابی بوده است.</p>	<p>تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج البلاغه</p>	<p>ذاکری، اسدی و لطفی (۱۳۹۵)</p>	<p>۴</p>

## ۲. روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، تبیینی (رضوانی، ۱۳۹۰: ۸۳) و بر اساس نتیجه، کاربردی (همان، ۷۸) است و بر اساس داده‌های کیفی (همان، ۸۳) انجام گرفته است. یکی از روش‌های تحلیل کیفی، که ساده و کارآمد هم می‌باشد، روش تحلیل مضمون است. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵۳)

روش تحلیل مضمون فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند؛ روشی است برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی. (همان) این روش صرفاً روش کیفی خاصی نیست، بلکه فرایندی است که می‌تواند در بیشتر روش‌های کیفی به‌کار رود. مراحل تحلیل مضمون به‌طور خلاصه در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.



جدول ۴: فرایند گام به گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین

مرحله	گام	اقدام
۱. تجزیه و توصیف متن	۱. آشنایی با متن	۱. نوشتن داده‌ها (در صورت نیاز)، ۲. مطالعه داده‌ها، ۳. مکتوب کردن ایده‌های اولیه
	۲. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	۱. پیشنهاد چهارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین، ۲. تفکیک متن به بخش‌های کوچک‌تر، ۳. کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها
	۳. جست‌وجو و شناخت مضامین	۱. تطبیق دادن کدها با قالب مضامین، ۲. استخراج مضامین از بخش‌های کد گذاشته متن، ۳. پالایش و بازبینی مضامین
۲. تشریح و تفسیر متن	۴. ترسیم شبکه مضامین	۱. بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای مستخرج، ۲. مرتب کردن مضامین، ۳. انتخاب مضامین پایه، ۴. ترسیم نقشه(های) مضامین، ۵. اصلاح و تأیید شبکه(های) مضامین
	۵. تحلیل شبکه مضامین	۱. تعریف و نام‌گذاری مضامین، ۲. توصیف و توضیح شبکه مضامین
۳. ترکیب و ادغام متن	۶. تدوین گزارش	۱. تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن، ۲. استخراج نمونه‌های جالب داده‌ها، ۳. مرتب کردن نتایج تحلیل با سؤالات تحقیق و مبانی نظری، ۴. نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها

در پژوهش حاضر از روش تحلیل مضمون با در نظر داشت بایدهای تفسیر موضوعی قرآن، استفاده شده است.

### ۳. مراحل انجام پژوهش

#### ۳-۱. بررسی کلیدواژه‌ها

در اولین گام به جست‌وجو و بررسی ماده «خلف» در قرآن پرداخته شد. ۱۱۶ مرتبه در قرآن کریم از این ماده استفاده شده که بسیاری از آنها به معنای «اختلاف»، «تخلف» و یا «پشت سر» بوده و خارج از مسأله پژوهشی ما می‌باشد.

از این میان، ۲۳ آیه مربوط به بحث جانشین بود (انعام: ۱۳۳، ۱۶۵؛ اعراف: ۶۹، ۷۴، ۱۲۹، ۱۴۲، ۱۵۰، ۱۶۹؛ یونس: ۱۴، ۷۳؛ هود: ۵۷؛ مریم: ۵۹؛ نور: ۵۵؛ نمل: ۶۲؛ فاطر: ۳۹؛ ص: ۲۶؛ زخرف: ۶۰؛ حدید: ۷) که با بررسی‌های انجام‌شده و مراجعه به تفاسیر حول این



آیات، آشکار شد که فقط آیات بقره: ۳۰، انعام: ۱۶۵، اعراف: ۱۴۲، یونس: ۱۴ و نور: ۵۵، با مسأله «جانشین‌پروری در سازمان» ارتباط اندکی دارند و دیگر آیات مرتبط نیستند.

### ۲-۳. مراحل تشکیل شبکه مضامین

با توجه به اینکه از طریق جست‌وجوی واژگانی نتیجه مطلوب حاصل نشد، از این رو محقق بعد از بررسی کلیدواژه‌ها و استفاده از نرم‌افزار فرهنگ قرآن آیت‌الله هاشمی رفسنجانی، به مطالعه و بررسی کل قرآن نمود و این مهم دو مرتبه انجام گرفت. و از آنجا که روش پژوهش حاضر «تحلیل مضمون» است، مراحل روش تحلیل مضمون یکی پس از دیگری به ترتیب انجام گرفت.

### ۳-۳. منطق مضمون‌گیری

پیش از بررسی داده‌های پژوهش حاضر، بجاست منطق حاکم بر فرایند مضمون‌گیری از آیات قرآن ترسیم شود. در این راستا از آموزه قرآنی «خلافت انسان از خدا» بهره می‌بریم.

۱- بر اساس آیه «وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً» (بقره: ۳۰)، انسان جانشین خداست. (طباطبایی، ۱۳۷۴: ۱۷۸/۱؛ جوادی آملی، ۱۳۸۳: ۶۰/۳) سرّ این مطلب در «کون جامع» بودن انسان نهفته است. اهل معرفت انسان را تجلی اعظمی از خداوند می‌دانند که خداوند می‌تواند کمالات اسمائی‌اش را در او شهود کند. انسان با توجه به اینکه مظهري برای تمام اسما و صفات الهی به صورت احدی و جمعی است، صورت حق به او اختصاص یافته و این انسان است که می‌تواند به‌عنوان یگانه موجود، به‌طور کامل اسم جامع «الله» را در خود پیاده نموده و جلوه‌گر این اسم اعظم الهی باشد. (جامی، ۱۳۸۱: ۳)

۲- برخورداري انسان از مقام خلافت الهی که بالقوه در همه انسان‌ها وجود دارد، فعلیتش مرهون فعلیت استعدادها و ظرفیت‌های وجودی انسان است. بر این اساس، هر انسانی که بتواند صفات حق را بیشتر در خود بنمایاند، در رسیدن به این مقام موفق‌تر است.

۳- راه فعلیت مقام خلافت الهی، برخورداري انسان از «باورها» (عقاید)، «گرایش‌ها» (اخلاق) و «کنش‌ها»ی الهی (احکام) است که دومی و سومی در راستای رسوخ باورها تشریح شده‌اند.

در سایه این سه مطلب که در حوزه جانشینی انسان از خداست، مجموعه رهنمودهای قرآنی در مسأله جانشین‌پروری در سازمان نیز این گونه قابل ترسیم است:

۱- ظرفیت جانشینی برای همه نیروهای انسانی سازمان وجود دارد، از این رو هر کدام آنها بالقوه می‌توانند جانشین مافوق خود شوند.

۲- فعلیت این مسأله وابسته به فعلیت مجموعه شؤونی است که آن مقام آنها را اقتضا می‌نماید.

۳- همانسان که راه رسیدن به خلافت الهی برخوردار از «باورها» (عقاید)، «گرایش‌ها» (اخلاق) و «کنش‌ها»ی الهی (احکام) است، راه رسیدن به جانشینی در یک سازمان نیز برخوردار از شؤون متناسب با آن مقام است، از این رو هر کدام از افراد سازمان که طرز نگرش، باور، گرایش و کنش‌هایش، بیشتر با خط‌مشی و اهداف سازمان همخوان باشد و بهتر بتواند سیاست‌های تعریف شده در آن سازمان را پیگیری و اجرا نماید، جانشینی کامل‌تر و شایسته‌تری را می‌تواند ایفا کند.  
در اینجا دو نکته شایان توجه است:

الف) نوع و میزان شایستگی‌های جانشین، کاملاً وابسته به مقام مستخلف<sup>۱</sup> عنه (کسی که جای او گرفته شده) است، از این رو «جانشینی انسان از خدا» نه تنها مرهون تلاش‌های انسانی، بلکه مرهون الطاف الهی و برخوردار از علم الوراثة و علم لدنی است که خداوند متعال بر اساس حکمتش به برخی از انسان‌ها عطا می‌فرماید (جوادی آملی، ۱۳۸۹: ۳۷۲/۶) و این درحالی است که در مسأله جانشین‌پروری در سازمان، چنان مقام تکوینی مطرح نیست و میزان رشد و رکود افراد به میزان تلاش آنها بسنپی دارد.

ب) مضمون‌گیری از آیات قرآن در مسأله جانشین‌پروری، مختلف است؛ به این صورت که گاهی از مدلول مطابقی آیات بهره می‌بریم، و زمانی از مدلول تضمنی یا التزامی آنها. بدیهی است که بر پایه قواعد عام تفاهم، هر سه مدلول حجیت دارد.

### ۳-۴. کدگذاری اولیه (مضامین پایه)

در این مرحله هر آیه‌ای از قرآن که با مسأله «جانشین‌پروری در سازمان» ارتباط داشته، انتخاب گردیده و نگارنده با دقت در ترجمه و تفسیر آنها، کدگذاری اولیه (مضامین پایه) نموده است.

### ۳-۵. مضامین سازمان‌دهنده (شاخصه‌ها)

در این مرحله با بررسی دقیق و مکرر کدهای اولیه، سعی شد کدهایی که ذیل عنوان مشترکی قرار می‌گیرند، در هم ادغام شوند تا مضامین سازمان‌دهنده (شاخصه‌ها) به‌دست آیند.



### ۳-۶. مضامین فراگیر (مؤلفه‌ها)

در این مرحله هر یک از کدهای سازمان‌دهنده (شاخصه‌ها) مورد بررسی مجدد قرار گرفت و با در نظر داشت اشتراکات، برای هر چند مضمون، یک مضمون فراگیر در نظر گرفته شد و در نتیجه، مضامین فراگیر (مؤلفه‌ها) پژوهش شکل گرفت.

### ۳-۷. شبکه مضامین (ابعاد)

در این مرحله با ادغام مؤلفه‌ها، بُعد ساختاری پژوهش شکل گرفت.

### ۳-۸. اعتبار (روایی) پژوهش (Validity)

پژوهش حاضر با توجه به اینکه داده‌های خود را از متن قرآن کریم گرفته و بیشتر داده‌ها مستند به تفاسیر شده است، از اتقان و استحکام بالایی برخوردار بوده و نیز باورپذیر و قابل دفاع می‌باشد.

### ۳-۹. پایایی پژوهش (Reliability)

سعی محقق در این پژوهش بر آن بوده که در مرحله اول، از داده‌هایی استفاده شود که به دلالت مطابقی با مسأله مورد نظر در ارتباط هستند و در مرحله دوم، سراغ داده‌هایی رفته که به دلالت التزامی و یا تضمینی با مسأله پژوهشی در ارتباط هستند. از این رو پژوهش حاضر از پایایی قابل قبولی برخوردار می‌باشد. ضمن اینکه بعد از اتمام پژوهش، جهت اعتباربخشی بیشتر برای نتایج به دست آمده، محقق یک پرسش‌نامه خودساخته میان ده نفر خبره توزیع نموده است که خروجی آن در ادامه خواهد آمد.

### ۳-۱۰. تجزیه و تحلیل آماری

برای سنجش میزان اعتبار نتایج به دست آمده، یک پرسش‌نامه خودساخته میان ده خبره (متخصص در قرآن و مدیریت) توزیع شد و تمام این افراد، پرسش‌نامه را با پاسخ عودت نمودند. از آنجا که بخشی از این پرسش‌نامه برای ملاحظات و نقطه نظرات پاسخ دهندگان اختصاص داده شده بود، از نوع پرسش‌نامه‌های نیمه بسته محسوب می‌شود.

برای تحلیل داده‌ها از آمارهای توصیفی شامل میانگین، میانه و انحراف معیار استفاده شده و نیز برای آزمون فرضیات پژوهش، از آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای استفاده گردیده است.

همه تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شده است.

برای انتخاب جامعه آماری نخبگانی، از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی استفاده شد. در این روش، محقق تلاش می‌کند بر اساس نظر کارشناسی خود، نمونه‌ای

را انتخاب کرده که تا حد امکان ویژگی‌های جامعه واقعی را داشته باشد. پس، نمونه را بر اساس آن کسانی انتخاب می‌کند که برای مطالعه مورد نظر مناسب هستند. این روش اساساً زمانی به کار می‌رود که تعداد افراد دارای شرایط لازم در زمینه مورد مطالعه محدود باشند. (میرزایی، ۱۳۸۸: ۱۸۰/۱)

### ۳-۱۱. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه محقق ساخته

در پژوهش حاضر برای تعیین میزان پایایی پرسش‌نامه محقق ساخته، ضریب آلفای کرونباخ، با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه گردیده است که مقدار آن ۰.۹۲ به دست آمده است که بیانگر پایایی (سازگاری درونی) خوب برای پرسش‌نامه محقق ساخته است.

جدول ۵: محاسبه ضریب آلفای کرونباخ

تعداد متغیرها	آلفای کرونباخ
۱۱	۰/۹۲

### ۴. یافته‌های پژوهش

#### ۴-۱. کدگذاری اصلی (پایه)

در این مرحله، مضامین اولیه «در خصوص مسأله جانشین‌پروری در سازمان» از قرآن استخراج و کدگذاری اولیه صورت گرفته که در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶: کدگذاری اولیه (مضامین اولیه)

سوره	آیه	استنباط	کد
بقره	وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَىٰ وَاسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ الْكَافِرِينَ (۳۴)	تعظیم و تکریم جانشین (جعفری، ۱۳۷۶: ۱۲۷/۱) و حمایت از او و گوشزد نمودن جایگاه او نزد سایرین؛ چرا که در آیه ۳۰ همین سوره، خداوند آدم را به عنوان جانشین انتخاب می‌کند و در این آیه، ملائکه را امر به سجده او می‌کند و متمردان (شیطان) از سجده و احترام به آدم را کافر می‌خواند.	۱. مراتب احترام به جانشین ۲. حمایت از جانشین
بقره	وَلْيَلْوُنَّكُمْ بَشِيئَةً مِّنَ الْحَوَافِرِ وَالْجُوعِ وَنَفْسٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالشَّمَرَاتِ وَبَشَرِ الصَّابِرِينَ (۱۵۵)	چنانچه خدا جانشین خود را پیوسته آزمایش می‌کند، ما نیز بایستی در مسیر جانشین‌پروری، نیروی انسانی را در بوته آزمایش قرار دهیم.	۳. امتحان جانشین
بقره	يَا أَيُّهَا النَّاسُ... وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ (۱۶۸)	ترسیم خط قرمزها و شناساندن دشمن. خدا به جانشین خود روی زمین دشمنان را می‌شناساند (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱: ۵۶۹/۱)، ما نیز باید این گونه باشیم.	۴. شناساندن دشمن



۵. شناساندن دشمن	در آیه قبلی می گوید شیطان دشمن آشکار شماست، و در این آیه، نوع و چگونگی فعالیت او را گوشزد می کند.	إِنَّمَا يَأْمُرُكُمْ بِالسُّوءِ وَالْفَحْشَاءِ وَأَنْ تَقُولُوا عَلَى اللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ (۱۶۹)	بقره
۶. آگاهی بخشی ۷. اعلام قوانین سازمان	شناساندن امور مضر تحت عناوین حرمت و ...	إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخِنْزِيرِ وَمَا أُهْلِيَ بِهِ لِغَيْرِ اللَّهِ فَمَنْ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَ لَا عَادٍ فَلَا إِثْمَ عَلَيْهِ (۱۷۳)	بقره
۸. در نظر داشت ظرفیت ها	تکالیف الهی بیش از توان انسان نیست. اسلام دین آسانی است، نه سخت گیری. (قرآنی، ۱۳۸۸: ۴۵۷/۱) به اندازه توانایی افراد از آنها انتظار داشته باشیم.	لَا يَكْفُلُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا... (۲۸۶)	بقره
۹. ظالم نبودن	خداوند ظالمان را دوست ندارد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱: ۵۷۳/۲)، بنابراین ظالمان از حمایت قدرت مطلق عالم بهره مند نیستند، از این رو ظالمان از پتانسیل لازم برای خدمات دهی در سازمان و به خصوص در سطح مدیران عالی، برخوردار نیستند.	أَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَ اللَّهُ لَا يَحِبُّ الظَّالِمِينَ (۵۷)	آل عمران
۱۰. مقبولیت ۱۱. ظالم نبودن	- افرادی که بعد از ایمان آوردن، کفر بورزند، مصداق ظالم هستند و خداوند ظالمان را هدایت نمی کند و آنها مورد لعن خدا و ملائکه و مردم قرار می گیرند. - لعن در مورد فرشتگان و مردم به معنای تفر و خشم و طرد معنوی است. بنابراین این افراد مورد اقبال مردم قرار نمی گیرند، از این رو صلاحیت جانشینی را ندارند.	كَيْفَ يَهْدِي اللَّهُ قَوْمًا كَفَرُوا بَعْدَ إِيمَانِهِمْ وَشَهِدُوا أَنَّ الرَّسُولَ حَقٌّ وَجَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ (۸۶) أُولَئِكَ جَزَاؤُهُمْ أَنْ عَلَيْهِمْ لَعْنَةُ اللَّهِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ (۸۷)	آل عمران
۱۲. صبوری کردن	صبر و استقامت در برابر مشکلات، امداد الهی را به دنبال دارد (قرآنی، ۱۳۸۸: ۶۰/۱)	بَلَىٰ إِنْ تَصْبِرُوا وَتَتَّقُوا وَيَأْتُوكُم مِّنْ فَرْدِهِمْ هَذَا يَمْضِكُمْ رَبُّكُمْ (۱۲۵)	آل عمران
۱۳. صابران را دوست داشتن ۱۴. صبوری کردن	خدا صابران را دوست دارد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱: ۱۲۱/۳)، بنابراین صابران مورد حمایت خداوند هستند. جانشین اگر صابر باشد، مورد حمایت خدایی است که قدرت مطلق عالم است.	وَاللَّهُ يَحِبُّ الصَّابِرِينَ (۱۴۶)	آل عمران
۱۵. نیکوکاران را دوست داشتن	خدا نیکوکاران را دوست دارد (همان)، بنابراین نیکوکاران مورد حمایت خداوند هستند. جانشین اگر نیکوکار باشد، مورد حمایت خدا است	فَاتَاهُمُ اللَّهُ تَوَابَ الدُّنْيَا وَ حُسْنَ تَوَابِ الْآخِرَةِ وَاللَّهُ يَحِبُّ الْمُحْسِنِينَ (۱۴۸)	آل عمران

<p>۱۶. نرم‌خو</p>	<p>در این آیه به یکی از ویژگی‌های اخلاقی پیامبر (جان‌شین خدا) اشاره شده و می‌فرماید: در پرتو رحمت و لطف پروردگار، تو با مردم مهربان شدی، در حالی که اگر خشن و تندخو و سنگدل بودی، از اطراف تو پراکنده می‌شدند. (همان، ۱۴۱)</p>	<p>فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ (۱۵۱)</p>	<p>آل عمران</p>
<p>۱۷. تبیین قوانین سازمان ۱۸. دعوت به صبر ۱۹. دعوت به تقوا</p>	<p>- یکی از سنت‌های الهی آزمایش انسان‌هاست از طریق اموال و انفس. (همان، ۲۰۴) - تبیین سنت‌های الهی، بخشی از پروسه جان‌شین‌پروری باید باشد. - صبر و شکیبایی و رعایت تقوای الهی موجب پیروزی در امتحانات الهی است. (همان)</p>	<p>لَيُبْلَوْنَ فِيْ اَمْوَالِكُمْ وَاَنْفُسِكُمْ وَاَلْتَسْمِعْنَ مِنَ الَّذِيْنَ اَوْتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَاِنَّ الَّذِيْنَ اَشْرَكُوا اَذٰى كَثِيْرًا وَاِنْ تَصْبِرُوْا وَتَتَّقُوا فَاِنَّ ذٰلِكَ مِنْ عَزْمِ الْاُمُوْرِ (۱۸۶)</p>	<p>آل عمران</p>
<p>۲۰. دعوت به صبر ۲۱. دعوت به تقوا</p>	<p>ضرورت در نظر داشت معیارهای صبر و شکیبایی، داشتن روابط مناسب با یکدیگر و رعایت تقوای الهی در جان‌شین‌پروری</p>	<p>يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا صَبِرُوْا وَاَصْبِرُوْا وَاِرْبٰطُوْا وَاتَّقُوا اللّٰهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُوْنَ (۲۰۰)</p>	<p>آل عمران</p>
<p>۲۲. سفیه نبودن</p>	<p>- نباید مسائل مالی را به افراد سفیه سپرد. (همان، ۲۶۷) - مدیریت در سطح کلان مقرون با مسائل مالی است. جان‌شین نباید سفیه باشد.</p>	<p>وَلَا تُؤْتُوْا السُّفَهٰٓءَ اَمْوَالِكُمْ (۵)</p>	<p>نساء</p>
<p>۲۳. تبیین شیوه کار دیگر سازمان‌ها</p>	<p>- خداوند از روی حکمتش آداب و رسوم صحیح گذشتگان را تبیین می‌کند. (طباطبایی، ۱۳۹۰: ۴/۲۸۰) - ضرورت تبیین آداب و رسوم صحیح گذشتگان (سازمان‌های گذشته)</p>	<p>يُرِيْدُ اللّٰهُ لِيَّبَيِّنَ لَكُمْ وَيُهَيِّبَكُمْ سُنَنَ الَّذِيْنَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَيَتَّوْبَ عَلَيْكُمْ وَاَللّٰهُ عَلِيْمٌ حَكِيْمٌ (۲۶)</p>	<p>نساء</p>
<p>۲۴. چشم‌پوشی</p>	<p>ضرورت چشم‌پوشی از خطاهای کوچک در صورت عدم ارتکاب خطاهای بزرگ.</p>	<p>اِنَّ تَجْتَبِيْوْا كِبٰٓرَ مَا تَنْهَوْنَ عَنْهُ تُكْفِرُوْا عَنْكُمْ سِئَْاتِكُمْ وَاِنَّكُمْ لَنْ تُدْخِلَكُمُ مَّدْخَلًا كَرِيْمًا (۳۱)</p>	<p>نساء</p>
<p>۲۵. در نظر داشت ظرفیت‌ها</p>	<p>ضرورت در نظر داشتن ویژگی‌ها و توانایی‌ها و ظرفیت افراد. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱: ۳/۲۶۳)</p>	<p>وَلَا تَسْتَمْتُوا مَا فَضَّلَ اللّٰهُ بِهٖ بَعْضَكُمْ عَلٰی بَعْضٍ لِّلرِّجَالِ نَصِيْبٌ مِّمَّا اَكْتَسَبُوْا وَاَلِلنِّسَاءِ نَصِيْبٌ مِّمَّا اَكْتَسَبْنَ (۳۲)</p>	<p>نساء</p>
<p>۲۶. طرد متکبر</p>	<p>- خداوند انسان متکبر و فخر فروش را دوست ندارد و از هر خیر و سعادت محروم است. (همان، ۳۸۳) از این رو چنین شخصی نمی‌تواند از حمایت‌های خاص خدا و فضلش بهره‌مند شود. - جان‌شین باید متکبر و فخر فروش نباشد تا از حمایت خداوند بهره‌مند باشد.</p>	<p>اِنَّ اللّٰهَ لَا يَحِبُّ مَنْ كَانَ مُخْتَالًا فَخُوْرًا (۳۶)</p>	<p>نساء</p>



<p>۲۷. حقوق مناسب</p>	<p>مردها و زن‌ها هر یک بهره‌ای از تلاش‌های خود دارند؛ خواه موقعیت طبیعی باشد (مانند تفاوت دو جنس مرد و زن با یکدیگر)، و یا تفاوت به‌خاطر تلاش‌ها و کوشش‌های اختیاری. (همان، ۳۶۴)</p>	<p>لِّلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبُوا وَ لِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبْنَ (۳۲)</p>	<p>نساء</p>
<p>۲۸. لزوم اطاعت از مافوق ۲۹. واگذاری احکام دین به خدا و رسولش و صاحبان امر</p>	<p>- لزوم حرف‌شنوی از مافوق - اطاعت از خدا در حقیقت عمل به همان احکامی است که در قرآن و یا سنت پیامبر آمده و در مورد شریعت و احکام، اطاعت از پیامبر، همان اطاعت از خداست. (جعفری، ۱۳۷۶: ۴/۶۷)</p>	<p>يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ وَ أُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ (۵۹)</p>	<p>نساء</p>
<p>۳۰. انتخاب جانشین مؤمن</p>	<p>- ضرورت انتخاب جانشین از میان افراد مؤمن. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱: ۴/۱۷۹)</p>	<p>يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ (۱۴۴)</p>	<p>نساء</p>
<p>۳۱. پایبندی به قراردادها ۳۲. رعایت وفای به عهد</p>	<p>- ضرورت پایبندی به عهد و پیمان. (همان، ۲۴۳) - خداوند دستور به وفا کردن به عقود داده و این دستور عمومی بوده و شامل همه مصادیق عقود می‌شود. (طباطبایی، ۱۳۹۰: ۵/۱۵۸)</p>	<p>يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ (۱)</p>	<p>مائده</p>
<p>۳۳. لزوم عدم ارتباط با فاسق</p>	<p>ضرورت جدا کردن خط و ربط خویش با مردم فاسق.</p>	<p>قَالَ رَبِّ إِنِّي لَا أَمْلِكُ إِلَّا نَفْسِي وَ أَخِي فَأَرْفُقْ بَيْنَنَا وَ بَيْنَ الْقَوْمِ الْفَاسِقِينَ (۲۵)</p>	<p>مائده</p>
<p>۳۴. در نظر داشتن احکام الهی</p>	<p>- لزوم صدور حکم و قانون‌گذاری بر اساس احکام الهی. - جانشینی باید احکام الهی را در نظر بگیرد.</p>	<p>وَ لِيُحَكِّمَ أَهْلَ الْإِنجِيلِ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فِيهِ وَ مَنْ لَمْ يُحَكِّمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ (۴۷)</p>	<p>مائده</p>
<p>۳۵. تحفظ بر نماز</p>	<p>- ضرورت دوری افراد سازمان از اموری که مورد اراده شیطان است (شرور). - ضرورت یاد خدا و تحفظ بر نماز.</p>	<p>إِنَّمَا يَرِيدُ الشَّيْطَانُ أَنْ يُوقِعَ بَيْنَكُمْ الْعَدَاوَةَ وَ الْبَغْضَاءَ فِي الْحَمْرِ وَ الْمَيْسِرِ وَ يُصَدِّكُمْ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ وَ عَنِ الصَّلَاةِ فَهَلْ أَنْتُمْ مُنْتَهُونَ (۹۱)</p>	<p>مائده</p>
<p>۳۶. بصیرت داشتن</p>	<p>- لزوم بصیرت داشتن. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱: ۵/۲۴۸) - بصیرت داشتن شرط مدیریت موفق است.</p>	<p>قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَى وَ الْبَصِيرُ أَفَلَا تَتَفَكَّرُونَ (۵۰)</p>	<p>انعام</p>
<p>۳۷. لزوم آموزش تعالیم قرآنی</p>	<p>ضرورت استفاده از تعالیم قرآن برای رشد اخلاقی (همان، ۲۴۹) افراد سازمان (جانشین).</p>	<p>وَ أَنْذِرْ بِهِ الَّذِينَ يَخَافُونَ أَنْ يُحْشَرُوا إِلَىٰ رَبِّهِمْ لَيْسَ لَهُمْ مِنْ دُونِهِ وِليٌّ وَ لَا سَمِيعٌ لَعَلَّهُمْ يَتَّقُونَ (۵۱)</p>	<p>انعام</p>



انعام	إِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ لِأَبِيهِ أَرَزَّ أَتَّجِدُ أَصْنَامًا إِلَهَآ إِنَّيَ أَرَاكَ وَقَوْمَكَ فِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ (٧٤)	- خویشاوندی، مانع نهی از منکر نیست. (قرائتی، ۱۳۸۸: ۴۹۱/۲) - ضرورت تذکر در صورت کج روی	۳۸. تذکر در صورت کج روی
انعام	وَلَا تَسُبُّوا الَّذِينَ يَدْعُونَ مِن دُونِ اللَّهِ فَيَسُبُّوا اللَّهَ عَدْوًا بِغَيْرِ عِلْمٍ كَذَلِكَ زَيْنًا لِّكُلِّ أُمَّةٍ عَمَلُهُمْ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّهِمْ مَرْجِعُهُمْ فَيُنَبِّئُهُم بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (١٠٨)	- با فحش و ناسزا، نمی توان مردم را از مسیر غلط باز داشت. «لا تَسُبُّوا» - ناسزاگویی، عامل بروز دشمنی و کینه و ناسزا شنیدن است. (همان، ۵۲۸)	۳۹. رعایت احترام دیگران
اعراف	وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا أُولَٰئِكَ أَصْحَابُ الْجَنَّةِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ (٤٢)	خداوند به بیشتر از حد توان تکلیف نمی کند، ما نیز نسبت به نیروی انسانی (جانشین) چنین باشیم.	۴۰. در نظر داشت ظرفیت‌ها
اعراف	خُذِ الْعُرْوَةَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ (١٩٩)	سه وظیفه رهبران عبارت‌اند از ۱- لزوم عفو و مدارا، ۲- لزوم توصیه به انجام امور معروف، ۳- لزوم کناره‌گیری از افراد جاهل. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱: ۶۲/۷)	۴۱. امر به معروف
انفال	يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن تَشَاءُوا اللَّهَ يُجْعَلَ لَكُمْ فُرْقَانًا (٢٩)	تقوا موجب بصیرت (شناخت حق از باطل) و پوشاندن گناهان و بخشش الهی می‌شود.	۴۲. بصیرت ۴۳. رعایت تقوای الهی
یونس	فَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنِ افْتَرَىٰ عَلَىٰ اللَّهِ كَذِبًا أَوْ كَذَّبَ بِآيَاتِهِ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الْمُجْرِمُونَ (١٧)	مجرمان مورد حمایت خداوند که قدرت مطلق عالم است، قرار نمی‌گیرند.	۴۴. طرد مجرمان
هود	يَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَىٰ قُوَّتِكُمْ وَلَا تَتَوَلَّوْا مُجْرِمِينَ (٥٢)	لزوم تبیین سنت‌های الهی.	۴۵. تبیین قوانین سازمان
یوسف	قَالَ الْمَلِكُ انْتَوَىٰ بِهِ اسْتَخْلَصْتُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ (٥٤)	پست‌های مهم و کلیدی را به افراد مناسب و شایسته بدهید. (قرائتی، ۱۳۸۸: ۲۲۸/۴)	۴۶. آزمون‌های متعدد
یوسف	قَالَ لَنْ أُرْسِلَهُ مَعَكُمْ حَتَّىٰ تُؤْتُونِ مَوْثِقًا مِنَ اللَّهِ (٦٦)	لزوم گرفتن عهد و پیمان وثیق در برخی مواقع. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱: ۲۶/۱۰)	۴۷. تعهد گرفتن
حجر	وَلَقَدْ عَلِمْتُمُ أَنَّكُمْ يَضِيقُ صُدْرَكُمْ بِمَا يَقُولُونَ (٩٧) فَسَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ وَكُن مِّنَ السَّاجِدِينَ (٩٨)	- ضرورت ارائه راهکار موقع بروز مشکل برای جانشین. - علاج و داروی فشار روحی و روانی، نماز، سجده، تسبیح و حمد خداوند است. (قرائتی، ۱۳۸۸: ۴۸۵/۴)	۴۸. آموزش ۴۹. پرورش



<p>۵۰. تقدیر</p>	<p>نیروی که کارش را درست انجام دهد، شایسته تقدیر است.</p>	<p>مَنْ عَمَلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَنُجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (۹۷)</p>	<p>نحل</p>
<p>۵۱. تبیین بایدها و نبایدها</p>	<p>ضرورت بیان خط قرمزهای سازمان (تبیین بایدها و نبایدها)</p>	<p>إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخُزَيْرِ وَمَا أَهَلَ لِغَيْرِ اللَّهِ بِهِ فَمَنْ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ (۱۱۵)</p>	<p>نحل</p>
<p>۵۲. بازتاب درست کرداری ۵۳. بازتاب بدکرداری</p>	<p>اگر خوبی کنید، به خود خوبی کرده‌اید و اگر بدی کنید، به خود بدی کرده‌اید. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱: ۲۶/۱۲)</p>	<p>إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا (۷)</p>	<p>اسراء</p>
<p>۵۴. هدایت قرآنی ۵۵. جانشین‌پروری قرآنی</p>	<p>- کتاب خدا مردم را به دین و آیینی که مستقیم‌ترین و پابرجاترین آیین‌هاست، هدایت می‌کند. (همان، ۳۶) - لزوم انجام برنامه جانشین‌پروری بر اساس آموزه‌های قرآن؛ چرا که قرآن انسان را به بهترین راه، رهنمون است.</p>	<p>إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّذِي هِيَ أَقْوَمٌ وَيَسِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنْ لَهُمْ أَجْرًا كَبِيرًا (۹)</p>	<p>اسراء</p>
<p>۵۶. عقاب و عتاب عادلانه</p>	<p>- هر کس گرفتار عمل خویش است. (قرآنی، ۱۳۸۸: ۳۱/۵) - در سازمان نباید به‌خاطر کوتاهی برخی، افراد دیگر تقاص دهند. - ضرورت حسابرسی دقیق نسبت به هر فرد و عدم سرایت کوتاهی دیگری به حقوق دیگران.</p>	<p>مَنْ أَهْتَدَىٰ فَإِنَّمَا يَهْتَدِي لِنَفْسِهِ وَمَنْ ضَلَّ فَإِنَّمَا يَضِلُّ عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ تَبْعَثَ رَسُولًا (۱۵)</p>	<p>اسراء</p>
<p>۵۷. بازخواست</p>	<p>سفارش و تأکید نسبت به وفای به عهد (قبول تکفل یتیم، نوعی عهد است) و اینکه روزی نسبت به این تکلیف مورد سؤال قرار می‌گیرد.</p>	<p>وَلَا تَقْرُبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا (۳۴)</p>	<p>اسراء</p>
<p>۵۸. توجه به ظرفیت بالای انسان</p>	<p>ظرفیت فوق‌العاده انسان نسبت به سایر مخلوقات</p>	<p>وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَرَفَعْنَا فِيهِمْ أَجْرَهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا (۷۰)</p>	<p>اسراء</p>
<p>۵۹. تعهد گرفتن</p>	<p>تعهد گرفتن در مسائل علمی و تربیتی جایز است. (همان، ۲۰۳)</p>	<p>قَالَ فَإِنِ اتَّبَعْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّىٰ أُحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا (۷۰)</p>	<p>کهف</p>

نور	يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّبِعُوا خُطُوبَاتِ الشَّيْطَانِ وَ مَنْ يَتَّبِعْ خُطُوبَاتِ الشَّيْطَانِ فَإِنَّهُ يَأْمُرُ بِالْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ (۲۱)	اگر «شیطان» را به معنای وسیع کلمه، یعنی «هر موجود موزی و تبهکار و ویرانگر» تفسیر کنیم، گستردگی این هشدار در تمامی ابعاد زندگی بشر روشن می‌شود. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱: ۱۴/۱۲) در فرایند جان‌بین‌پروری، شناساندن شیطان و سایر دشمنان باید لحاظ شود.	۶۰. شناساندن دشمن
قصص	قَالَ سَتَشِدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ وَ نَجْعَلُ لَكُمَا سُلْطَانًا فَلَا يَصِلُونَ إِلَيْكُمَا بِآيَاتِنَا أَنْتُمَا وَ مَنْ اتَّبَعَكُمَا الْغَالِبُونَ (۳۵)	ما بازوان تو را به وسیله برادرت (هارون) محکم می‌کنیم. (همان، ۷۸/۱۶) جان‌بین را باید از طرق مختلف توانمند ساخت.	۶۱. توانمند سازی
الرحمن	هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ (۶۰)	لزوم اعطای پاداش در برابر خدمات شایسته (همان، ۱۷۱/۲۳)	۶۲. اعطای پاداش مناسب
طه	أَذْهَبْ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ (۲۴)	حضرت موسی <small>عليه السلام</small> به دستور خداوند در برابر خودبنیادپنداری فرعون می‌ایستد و او را از عملکرد مستبدانه‌اش نهی می‌کند.	۶۳. نفی استبداد
هود	وَلَا تَتَّقُوا الْمَكِيَالَ وَالْمِيزَانَ إِنِّي أَرَانَكُمْ بِخَيْرٍ وَإِنِّي أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمٍ مُّحِيطٍ (۸۴)	خداوند انسان را که جان‌بین او در زمین است، در صورت تخلف مالی، وعده عذاب داده است. سازمان‌ها نیز بایستی جان‌بین‌هایی تربیت کنند که با فساد مالی مقابله کنند.	۶۴. مبارزه با فساد و انحراف مالی
مزل	يَا أَيُّهَا الْمُرْمَلُ (۱) قُمْ الْبَلَّ إِلَىٰ قَلِيلًا (۲) نَصْفَهُ أَوْ انْقُصْ مِنْهُ قَلِيلًا (۳) أَوْ زِدْ عَلَيْهِ وَرَتِّلِ الْقُرْآنَ تَرْتِيلًا (۴) إِنَّا سَنُلْقِي عَلَيْكَ قَوْلًا ثَقِيلًا (۵)	منظور از قول ثقیل همین قرآن کریم است. (طباطبایی، ۱۳۹۰: ۶۲/۲۰) خداوند پیامبرش را که کامل‌ترین جان‌بین او روی زمین است، دعوت به انجام امور معنوی (نماز شب و ترتیل قرآن) می‌کند؛ چرا که به‌زودی وظیفه سنگینی بر عهده او نهاده خواهد شد.	۶۵. ضرورت توجه به معنویات
حشر	وَيُؤْتُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ (۹)	طبق این آیه شریفه، انصار، مهاجران را بر خود مقدم می‌دارند؛ هر چند که خود مبتلا به فقر و حاجت باشند. (همان، ۲۰۶/۱۹) پیامبر چنین نیروهایی با چنین ویژگی‌هایی تربیت کرد که توانست به اهدافش برسد. سازمان‌ها نیز باید چنین دغدغه‌ای داشته باشند.	۶۶. روحیه ایثار و از خود گذشتگی

#### ۴-۲. مضامین سازمان‌دهنده (شاخصه‌ها) و مضامین فراگیر (مؤلفه‌ها)

در این مرحله، با دقت و بررسی در کدهای اولیه و قرار دادن کدهایی که از جهاتی وجه اشتراک با هم دارند، ذیل یک عنوان واحد، مضامین سازمان‌دهنده (شاخصه‌ها) به‌دست آمد و در مرحله بعد، با دقت و بررسی در مضامین سازمان‌دهنده (شاخصه‌ها) و

تجمع هر چند شاخصه ذیل یک عنوان واحد، مضامین فراگیر (مؤلفه‌ها) به‌دست آمد که در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷: مضامین سازمان‌دهنده (شاخصه‌ها) و مضامین فراگیر (مؤلفه‌ها)

مؤلفه‌ها	شاخصه‌ها	کدها	نشان (شماره کد)
۱. قوانین و مقررات	۱. قوانین ساختاری	تعهد گرفتن	۵۹، ۴۷
		در نظر داشت احکام الهی	۳۴
		لزوم عدم ارتباط با فاسق	۳۳
		لزوم اطاعت از مافوق	۲۸
		پایبندی به قراردادهای	۳۱
		توانمند سازی	۶۱
		آزمون‌های متعدد	۴۶
		انتخاب جانشین مؤمن	۳۰
		امتحان جانشین	۳
	بازخواست	۵۷	
	۲. قوانین انتظامی و انضباطی	عقاب و عتاب عادلانه	۵۶
		تبیین و اعلام قوانین سازمان	۴۵، ۱۷، ۷
		تبیین بایدها و نبایدها	۵۱
	۳. قوانین مالی	برخورد قاطع با انحراف مالی	۶۴
		حقوق مناسب	۲۷
اعطای پاداش مناسب		۶۲	
سقیه نبودن		۲۲	
۲. فرهنگ سازمانی	۴. نوع مواجهه با دیگران	دعوت به صبر	۲۰، ۱۸
		دعوت به تقوا	۲۱، ۱۹
		تقدیر	۵۰
		تذکر در صورت کج‌روی	۳۸
		چشم‌پوشی	۲۴
		طرد متکبر	۲۶



		نیکوکاران را دوست داشتن	۱۵	
		مراتب احترام به جانشین	۱	
		صابران را دوست داشتن	۱۳	
		رعایت احترام دیگران	۳۹	
	۵. ارزش‌های والای اخلاقی	ضرورت توجه به معنویات	۶۵	
		بصیرت داشتن	۴۳، ۳۷	
		روحیه ایثار و از خود گذشتگی	۶۶	
		رعایت تقوای الهی	۴۳	
		مقبولیت	۱۰	
		صبور- صبوری کردن	۱۴، ۱۲	
		رعایت وفای به عهد	۳۲	
		نرم‌خو	۱۶	
	۶. توجه به واجبات و محرمات	تحفظ بر نماز	۳۵	
		امر به معروف	۴۱	
واگذاری احکام دین به خدا و رسولش و صاحبان امر		۲۹		
ظالم نبودن		۱۱، ۹		
۳. ساختار سازمانی	۷. حمایت و پشتیبانی	حمایت از جانشین	۲	
		آگاهی بخشی	۶	
		شناساندن دشمن	۶۰، ۵، ۴	
		بازتاب درست‌کرداری	۵۲	
		بازتاب بدکرداری	۵۳	
	۸. کنترل و نظارت	طرد مجرمان	۴۴	
		مبارزه با فساد مالی	۶۴	
	۹. ارتباطات	نفی استبداد	۶۳	
	۴. آموزش و پرورش	۱۰. پرورش اسلامی	هدایت قرآنی	۵۴



		پرورش	۴۹
		توجه به ظرفیت بالای انسان	۵۸
		در نظر داشت ظرفیت‌ها	۴۰، ۲۵، ۸
		جانشین‌پروری قرآنی	۵۵
	۱۱. آموزش اسلامی	لزوم آموزش تعالیم قرآنی	۳۷
		آموزش	۴۸
		تبیین شیوه کار دیگر سازمان‌ها	۲۳

### ۵. بررسی فرضیات پژوهش

#### ۵-۱. بررسی فرضیه اصلی پژوهش

«بُعد ساختاری در جانشین‌پروری مؤثر است.»

برای بررسی این فرضیه، آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای به‌کار گرفته شده و نتایج آن به‌طور خلاصه در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸: نتایج آزمون  $t$  جهت تعیین وضعیت میانگین «بُعد ساختاری»

جدول نتایج		
انحراف معیار	میانگین	فراوانی
۰/۳۴	۴/۳	۱۰
مقدار P	درجه آزادی	آماره $t$
۰/۰۰۰	۹	۱۱/۹۸
حد بالا	حد پایین	اختلاف میانگین و مقدار آزمون
۱/۳	۱/۰۵	۱/۳

همان‌گونه که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، مقدار آماره  $t$  عدد ۱۱/۹۸، درجه آزادی عدد ۹ و مقدار P آزمون  $t$  کوچک‌تر از  $\alpha = ۰/۰۵$  است. علاوه بر این، حد بالا و پایین فاصله اطمینان مشخص شده برای اختلاف بین میانگین جامعه و مقدار آزمون، مثبت بوده و حداقل ۱/۰۵ است. از این رو فرض  $H_0$  بر اساس اینکه میانگین جامعه کوچک‌تر یا مساوی با عدد سه است، در سطح ۵ درصد رد می‌شود و میانگین جامعه به‌صورت معناداری از عدد سه بزرگ‌تر است. لذا فرضیه پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان گفت: «بُعد ساختاری در جانشین‌پروری مؤثر است.»

### ۲-۵. بررسی فرضیه‌های چهار گانه فرعی درجه اول (مؤلفه‌ها)

«هر یک از مؤلفه‌های مطرح شده در این پژوهش در جانشین‌پروری مؤثر است.»  
 برای بررسی فرضیات فرعی درجه اول نیز مانند فرضیه‌های اصلی، از آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای استفاده شده و نتایج آن به‌طور خلاصه در جدول ۹ ارائه شده است.  
 جدول ۹: بررسی فرضیه‌های چهارگانه فرعی درجه اول

فرضیه فرعی درجه اول	مؤلفه	آماره $t$	مقدار $P$	اختلاف میانگین و مقدار آزمون	حد پایین	حد بالا	نتیجه آزمون	وضعیت
اول	قوانین و مقررات	۶/۱۵	۰/۰۰۰	۱/۳۸	۰/۸۶	۱/۰	رد $H_0$	مؤثر است
دوم	فرهنگ سازمان	۷/۰۳	۰/۰۰۰	۱/۶۱	۱/۰۸	۲/۱۳	رد $H_0$	مؤثر است
سوم	ساختار سازمانی	۶/۵۲	۰/۰۰۰	۱/۰۷	۰/۶۹	۱/۴۵	رد $H_0$	مؤثر است
چهارم	آموزش و پرورش	۱۱/۰۰	۰/۰۰۰	۱/۴۶	۱/۱۶	۱/۷۶	رد $H_0$	مؤثر است

همان گونه که در جدول ۹ مشاهده می‌شود، مقدار  $P$  به‌دست آمده برای همه میانگین‌ها، بیانگر تفاوت میانگین مؤلفه‌ها با عدد سه است. فاصله‌های اطمینان نیز نشان دهنده بالاتر بودن میانگین‌ها از عدد سه است. بنابراین فرضیه  $H_0$  برای همه فرضیات فرعی رد شده است که نشان‌دهنده تأثیر همه مؤلفه‌های مذکور در جانشین‌پروری می‌باشد.

### ۳-۵. بررسی فرضیه‌های یازده گانه فرعی درجه دوم (شاخصه‌ها)

«هر یک از شاخصه‌های مطرح شده در این پژوهش در جانشین‌پروری مؤثر است.»  
 برای بررسی تأثیرگذاری شاخصه‌های پژوهش نیز مانند فرضیه‌های قبلی، از آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای استفاده شده و نتایج آن به‌طور خلاصه در جدول ۱۰ ارائه گردیده است.  
 جدول ۱۰: بررسی فرضیه‌های یازده گانه فرعی درجه دوم

شاخصه‌ها	آماره $t$	مقدار $P$	اختلاف میانگین و مقدار آزمون	حد پایین	حد بالا	نتیجه آزمون	وضعیت
قوانین ساختاری	۷/۷۷	۰/۰۰۰	۱/۵۷	۱/۰۸	۲/۰۷	رد $H_0$	مؤثر است



۲	قوانین انتظامی و انضباطی	۲۶.۴	۰/۰۰۳	۱/۱۱	۰/۵۱	۱/۷۱	رد H0	مؤثر است
۳	قوانین مالی	۴/۲۴	۰/۰۰۴	۱/۳۷	۰/۶۱	۲/۱۴	رد H0	مؤثر است
۴	نوع مواجهه با دیگران	۲/۵۴	۰/۰۳۸	۱/۲۵	۰/۰۹	۲/۴۱	رد H0	مؤثر است
۵	ارزش‌های والای اخلاقی	۱۵	۰/۰۰۰	۱/۸۷	۱/۵۸	۲/۱۷	رد H0	مؤثر است
۶	توجه به واجبات و محرمات	۸	۰/۰۰۰	۱/۷۷	۱/۲۷	۲/۲۹	رد H0	مؤثر است
۷	حمایت و پشتیبانی	۳/۴۱	۰/۰۰۹	۰/۸۸	۰/۲۹	۱/۴۹	رد H0	مؤثر است
۸	کنترل و نظارت	۴/۴	۰/۰۰۲	۱/۲۲	۰/۵۸	۱/۸۶	رد H0	مؤثر است
۹	ارتباطات	۳/۸۱	۰/۰۰۷	۱/۱۲	۰/۴۳	۱/۸۲	رد H0	مؤثر است
۱۰	آموزش اسلامی	۹/۷۹	۰/۰۰۰	۱/۶	۱/۲۳	۱/۹۷	رد H0	مؤثر است
۱۱	پرورش اسلامی	۱۰	۰/۰۰۰	۱/۶۶	۱/۲۸	۲/۰۵	رد H0	مؤثر است

همان گونه که در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود، مقدار P به دست آمده برای بیشتر میانگین‌ها، بیانگر تفاوت میانگین شاخصه‌ها با عدد سه است. فاصله‌های اطمینان نیز نشان‌دهنده بالاتر بودن میانگین‌ها از عدد سه است. بنابراین فرضیه H0 برای بیشتر فرضیات رد شده است که نشان‌دهنده تأثیر شاخصه‌های مذکور در جانشین‌پروری می‌باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

طبق مطالب ارائه شده در بخش مبانی نظری، برخی شاخصه‌های جانشین‌پروری در مدیریت رایج بر اساس تحقیقات انجام گرفته عبارت بود از:

- ۱- درصد جانشینان آماده برای مشاغل کلیدی
- ۲- درصد جانشینان منحصر به فرد برای مشاغل کلیدی
- ۳- میزان موفقیت سازمان در نگهداری جانشینان و کسانی که به‌عنوان جانشین بالقوه ارزیابی شده‌اند

۴- درصد مشاغلی که در برنامه جانشین‌پروری پوشش داده می‌شوند

۵- درصد مشاغل مدیریتی که از داخل تأمین می‌شوند

۶- درصد تأمین مشاغل مورد نظر از داخل سازمان

۷- و ...



اما پژوهش حاضر شاخصه‌هایی تحت عناوین ذیل برای جانشین‌پروری (البته فقط در مورد بُعد ساختاری) ارائه می‌دهد:

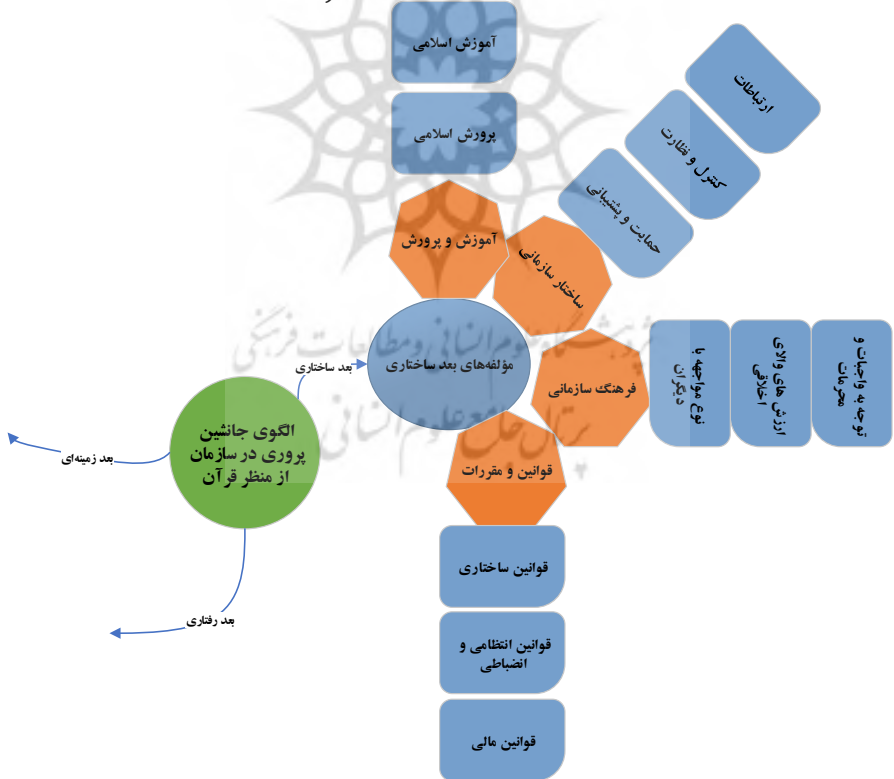
۱. قوانین ساختاری، ۲. قوانین انتظامی و انضباطی، ۳. قوانین مالی، ۴. نوع مواجهه با دیگران، ۵. ارزش‌های والای اخلاقی، ۶. توجه به واجبات و محرمات، ۷. حمایت و پشتیبانی، ۸. کنترل و نظارت، ۹. ارتباطات، ۱۰. پرورش اسلامی، ۱۱. آموزش اسلامی. و نیز طبق مطالب ارائه‌شده در بخش مبانی نظری، برخی مؤلفه‌های جانشین‌پروری در مدیریت رایج بر اساس تحقیقات انجام گرفته عبارت بود از: تعیین خط مشی سازمانی، فرهنگ سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی، حفظ انعطاف سیستم، تمرکز بر توسعه، رویکرد نظام‌یافته، اعتماد متقابل میان کارکنان و رهبران سازمان، اختصاص منابع، ساختار سازمانی، تمرکز بر مشاغل کلیدی، مشخص کردن استعدادها در همه سطوح سازمان، حمایت و مشارکت مدیریت ارشد، تمایل و انگیزه افراد، غنای دانشی، آشکار بودن، اندازه‌گیری مستمر پیشرفت، رسمیت، سیستم‌های کنترلی، ارتباط با همه ذینفعان.

اما پژوهش حاضر مؤلفه‌هایی تحت عناوین ذیل برای جانشین‌پروری (البته فقط در مورد بُعد ساختاری) ارائه می‌دهد:

۱. قوانین و مقررات، ۲. فرهنگ سازمانی، ۳. ساختار سازمانی، ۴. آموزش و پرورش. همان طور که می‌بینیم، شاخصه‌ها و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سازمان از منظر قرآن، نقاط اشتراک و افتراقی با شاخصه‌ها و مؤلفه‌های جانشین‌پروری بر اساس مدیریت رایج در تحقیقات بررسی شده دارد.

با توجه به مطالب پیش‌گفته، بُعد ساختاری جانشین‌پروری در سازمان که از ادغام مؤلفه‌ها تشکیل می‌شود، از چهار مؤلفه و هر مؤلفه از دو یا سه شاخصه تشکیل شده که در زیر به صورت نموداری و الگو نشان داده شده است.

- مؤلفه‌های بعد ساختاری
۱. قوانین و مقررات
    - قوانین ساختاری
    - قوانین انتظامی و انضباطی
    - قوانین مالی
  ۲. فرهنگ سازمانی
    - نوع مواجهه با دیگران
    - ارزش‌های والای اخلاقی
    - توجه به واجبات و محرمات
  ۳. ساختار سازمانی
    - حمایت و پشتیبانی
    - کنترل و نظارت
    - ارتباطات
  ۴. آموزش و پرورش
    - آموزش اسلامی
    - پرورش اسلامی



## فهرست منابع

۱. قرآن کریم.
۲. آریان‌پور کاشانی، منوچهر (۱۳۸۲)، فرهنگ جامع پیشرو آریان‌پور (فارسی-انگلیسی)، تهران: نشر الکترونیکی و اطلاع‌رسانی جهان رایانه.
۳. ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۸۶)، مدیران آینده (مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران)، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۴. جامی، عبدالرحمن‌بن احمد (۱۳۸۱)، نقد النصوص فی شرح نقش الفصوص، تهران: مؤسسه پژوهشی حکمت و فلسفه ایران.
۵. جعفری، یعقوب (۱۳۷۶)، تفسیر کوثر، قم: مؤسسه انتشارات هجرت.
۶. جمشیدی، محمدحسین (۱۳۸۷)، «نظریه خلافت عمومی انسان در اندیشه سیاسی سید محمد باقر صدر (ره)»، فصلنامه حکومت اسلامی، سال چهارم، شماره ۱۱، ص ۱۵۱-۱۸۱.
۷. جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۳)، تفسیر تسنیم، قم: مرکز نشر اسراء.
۸. جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۹)، ادب فنای مقربان، قم: مرکز نشر اسراء.
۹. حکیمی نیاسری، خشایار و همکاران (۱۳۹۹)، «تحلیل مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد در بخش خصوصی ایران»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال دوازدهم، شماره ۲، ص ۲۱۷-۲۵۰.
۱۰. خاشعی، وحید و همکاران (۱۳۹۸)، «شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین‌پروری»، پژوهش‌های مدیریتی منابع انسانی، سال یازدهم، شماره ۴، ص ۱۴۵-۱۷۷.
۱۱. ذاکری، محمد؛ اسدی، اسماعیل؛ لطفی، هادی (۱۳۹۵)، «تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج البلاغه»، فصلنامه پژوهش‌نامه نهج البلاغه، ساله چهارم، شماره ۱۵، ص ۷۸-۵۹.
۱۲. ذاکری، محمد؛ فقیهی، ابوالحسن؛ دانشفرد، کرم‌الله (۱۳۹۴)، «تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران با بهره‌گیری از داستان خلیفه الهی آدم علیه السلام بر اساس اندیشه تفسیری آیت الله جوادی آملی»، فصلنامه مدیریت اسلامی، سال ۲۳، شماره ۱، ص ۴۱-۶۴.
۱۳. رضائیان، علی (بی‌تا)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سازمان چاپ و انتشارات اوقاف.
۱۴. رضوانی، حمیدرضا (۱۳۹۰)، روش پژوهش در مدیریت، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۱۵. رئیس‌پور، علی و همکاران (۱۳۹۶)، «تدوین الگوی نظام جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی پژوهشی مبتنی بر رویکرد کیفی داده‌بنیاد»، فصلنامه مدیریت فردا، شماره ۵۳، ص ۳۳-۵۴.
۱۶. شجاری، مرتضی (۱۳۹۱)، «خلافت انسان و مبانی قرآنی آن از دیدگاه ملاصدرا»، فصلنامه اندیشه نوین دینی، سال هشتم، شماره ۲۹، ص ۱۰۳-۱۲۶.
۱۷. طباطبایی، سید محمدحسین (۱۳۷۴)، المیزان فی تفسیر القرآن، ترجمه محمدباقر موسوی، قم: دفتر انتشارات اسلامی.



۱۸. طباطبایی، سید محمدحسین (۱۳۹۰ق)، المیزان فی تفسیر القرآن، بیروت: مؤسسه الأعلمی للمطبوعات.

۱۹. طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ مهرآرا، اسدالله؛ کلانتری، رزیتا (۱۳۹۸)، «بررسی موانع موثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳۵، ص ۱۶۸-۱۸۷.

۲۰. عابدی جعفری، حسن و همکاران (۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره ۲، ص ۱۵۱-۱۹۸.

۲۱. فرنچ، درک؛ ساورد، هیش (۱۳۹۵)، فرهنگ مدیریت، ترجمه محمد صائبی، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

۲۲. قرائتی، محسن (۱۳۸۸)، تفسیر نور، تهران: مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.

۲۳. مکارم شیرازی، ناصر و همکاران (۱۳۷۱)، تفسیر نمونه، تهران: دار الکتب الاسلامیه.

۲۴. میرزایی اهرنجان، حسن؛ سرلک، محمدعلی (۱۳۸۴)، «نگاهی به معرفت‌شناسی سازمانی: سیر تحول، مکاتب و کاربردهای مدیریتی»، پیک نور، سال سوم، شماره ۳، ص ۶۹-۷۸.

۲۵. میرزایی، خلیل (۱۳۸۸)، پژوهش، پژوهشگری و پژوهشنامه نویسی، تهران: جامعه‌شناسان.

۲۶. نظری، محمدعلی (۱۳۹۶)، «نظریه خلافت عمومی انسان و دلالت‌های آن از دیدگاه شهید صدر»، فصلنامه بلاغ، شماره ۵۱ و ۵۲، ص ۷۹-۹۸.

۲۷. الوانی، سید مهدی؛ سید نقوی میر علی؛ زارع بزرگ‌آبادی، رضا (۱۳۹۵)، «جایگاه شایستگی‌های محوری در جانشین‌پروری»، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۷، ص ۴۱-۶۲.

۲۸. ونوس، داور، دانایی فرد، حسن (۱۳۸۵)، فرهنگ جامع مدیریت، تهران: صفار-اشراقی.

29. Carroll, c. (2004), *Succession planning: Developing leaders for the future of the organization*.

30. Collings, D.G;Mellahi, K. (2009), *strategic talent management: A review and research agenda*.

31. Krauss, J. A. (2007), *Succession planning and talent management recommendations to reduce workforce attrition and prepare for an aging population*.

32. Mandi, Abdulla Rashed. (2008), *Acase study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain*.