

## Presenting Pattern of Succession Planning for Managers of the four District of Education of Karaj City

### ARTICLE INFO

#### Article Type

Analytical Review

#### Authors

Dariush Talebi <sup>1</sup>

Baharak Shirzad Kebria <sup>2\*</sup>

Yalda Delgoshaei <sup>3</sup>

Abbas Khorshidi <sup>4</sup>

Mehdi Shariatmadari <sup>5</sup>

#### How to cite this article

Dariush Talebi, Baharak Shirzad Kebria, Yalda Delgoshaei, Abbas Khorshidi, Mehdi Shariatmadari, Presenting Pattern of Succession Planning for Managers of the four District of Education of Karaj City, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2020:3: 122-131.

1. PhD Student, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran (Corresponding Author)

3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran

4. Professor, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Islamshahr Branch, Islamshahr, Iran

5. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran

#### \* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: bsherdad86@yahoo.com

#### Article History

Received: 2019/11/04

Accepted: 2020/01/11

Published: 2020/03/15

### ABSTRACT

**Purpose:** The aim of this study was to Presenting Pattern of Succession Planning for Managers of the four District of Education of Karaj City.

**Materials and Methods:** The research method is applied in terms of purpose, qualitative in terms of data type and emerging data in terms of nature and type of data study. The study population consists of all experts in the relevant field. Based on the theoretical method of snowball sampling and based on the theoretical saturation of the data, 15 experts were selected for interview.

**Findings:** The research tool was a semi-structured interview in which the dimensions, components and indicators of the succession model were adjusted. For the interview form, first all national and global models, findings, studies and theories were reviewed, then, by open coding, the indicators were counted and categorized in the form of dimensions, components and indicators through axial coding, and for 15 experts. Dimensions and components were identified and identified through interviews, Delphi technique and brainstorming through selective coding.

**Conclusion:** As a result, 3 dimensions, 13 components and 75 indicators for the succession model of managers in the four education districts of Karaj were finalized. After final approval and prioritization of experts, the dimensions, components and indicators of the model were drawn, and the model was re-validated by experts.

**Keywords:** Template, Succession Breeding, Managers

## ارائه الگوی جانشین پروری برای مدیران مناطق چهار گانه آموزش و پرورش شهرستان کرج

### داریوش طالبی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران  
 بهارک شیرزاد کبریا<sup>۲\*</sup>  
 استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

### یلدا دلگشایی<sup>۳</sup>

استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران  
 عباس خورشیدی<sup>۴</sup>

استاد، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، اسلامشهر، ایران

### مهدی شریعتمداری<sup>۵</sup>

استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

### چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی جانشین پروری برای مدیران مناطق چهار گانه آموزش و پرورش شهرستان کرج است. مواد و روش ها: روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده بنیاد نوظهور است. جامعه مورد نظر پژوهش شامل کلیه خبرگان حوزه تخصصی مربوطه تشکیل می‌دهد که بر اساس روش نمونه‌گیری نظری از نوع گلوله برفی و بر اساس اشباع نظری داده‌ها، ۱۵ نفر خبره برای مصاحبه انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که در آن، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی جانشین پروری تنظیم شد.

یافته ها: برای فرم مصاحبه یاد شده ابتدا همه الگوها، یافته‌ها، مطالعات و نظریه‌های ملی و جهانی بررسی شده، سپس، با کدگذاری باز، شاخص‌ها احصا شدند و از طریق کدگذاری محوری، در قالب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مقوله‌بندی شد، و برای ۱۵ نفر از خبرگان ارسال و به کمک کدگذاری انتخابی از طریق مصاحبه، فن دلفی و بارش فکری ابعاد و مؤلفه‌ها شناسایی شد.

نتیجه گیری: در نتیجه، ۳ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۷۵ شاخص برای الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج نهایی شد. پس از تأیید نهایی و اولویت‌بندی خبرگان، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگو ترسیم شده، و مجدداً الگوی یاد شده توسط خبرگان اعتباریابی شد.

واژگان کلیدی: الگو، جانشین پروری، مدیران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۱

\*نویسنده مسئول: bsherd86@yahoo.com

### مقدمه

در جامعه فرا صنعتی امروز (جامعه‌ی اطلاعاتی) ثروت و سرمایه به تدریج باید جای خود را به سرمایه ناملموس همانند تفکر، اطلاعات و دانش دهند. در این عرصه، اهمیت نیروی انسانی به وضوح قابل مشاهده است زیرا اگر این نیرو که در واقع منبع اصلی مولد انرژی در سازمان است با بی توجهی روبرو شده و یا سرکوب شود سازمان هر روز ضعیف تر شده و چرخ های آن یکی پس از دیگری از حرکت باز خواهد ایستاد. بنابراین عامل کلیدی و آنچه که اکنون در جهان در کانون توجه سازمان و جوامع بشری قرار دارد این منبع عظیم نیروی انسانی است و در این میان مهارت مدیران در شناسایی، جذب، حفظ و نگهداری این سرمایه عظیم انسانی اهمیت بسیاری دارد (۱).

از سویی در جهان متلاطم امروز آنچه که می تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان ها را تضمین کند وجود نظام مدیریتی کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد هم، باید مدیرانی شایسته تربیت کرد. تربیت و پرورش مدیران نیازمند داشتن چارچوب جامع و کاملی است تا با انتخاب و پرورش صحیح مدیران اثربخش اهداف و استراتژی های سازمان جامعه عمل ببوشن. نتایج تحقیقات حاکی از کمبود نیروهای ذیصلاح مدیریتی و افزایش نیاز سازمانها به مدیران به مراتب توانمندتر و شایسته تر از مدیران امروزی، درسالهای آینده است. درحقیقت شناسایی، تربیت و پرورش مدیران شایسته، یکی از اساسی ترین چالش های پیش روی سازمانها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمان های آینده نگر، به دنبال طراحی برنامه های جدی و منظم جانشین پروری برای برآورد و تأمین نیازمندی های آینده خود در زمینه های مدیریتی هستند (۲).

از سوی دیگر باتوجه به پدیده جهانی شدن و تغییرات مختلف فرهنگی، سیاسی و اقتصادی به ویژه رکود اقتصادی بی سابقه طی سالهای اخیر و نیز دانشی شدن سازمانها و افزایش عدم اطمینان شغلی و کاهش وفاداری منابع انسانی؛ نیاز به شناسایی، توسعه و حفظ استعدادهای برتر برای شغل های حیاتی و کلیدی و مهار تواناییهای بالقوه انسانی، اهمیتی مضاعف پیدا کرده است. این واقعیت، سازمان ها را بر آن داشته است تا به استعدادهای به عنوان یک منبع حیاتی نگاه کنند که باید برای به دست آوردن نتایج بهینه، آنها را مدیریت نمایند. بنابراین سازمان ها دیگر نمی توانند در استفاده از استعدادهای شایستگی ها برای اجرای راهبردهای اصلی خود انفعالی عمل کنند (۳).

ازجمله مواردی که می تواند بیشترین ضرورت را برای جانشین پروری در بخش دولتی و غیرانتفاعی ایجاد کند، توجه به بازنشسته شدن مدیران و ضرورت آمادگی سازمان برای مواجهه با این مسأله است. این موضوع در این عصر که کمبود استعدادها برتر و در نتیجه دشواری یافتن جایگزین های مناسب برای پست های خالی سازمانی در زمان مقتضی امری بسیار دشوار است، بیش از گذشته حائز اهمیت است (۴).

از سویی آموزش و پرورش هدف خود را تعلیم و تربیت نیروی

انجام ماموریت آتی، نیازمند چه مدیرانی و با چه ویژگی هایی است؟ و در جهت تامین و جانشین پروری تلاش کند. بنابراین، پرسش اصلی پژوهش حاضر به شرح زیر است:

الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج کدام است؟

و پرسش های فرعی پژوهش به شرح زیر است:

۱. ابعاد الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج به ترتیب اولویت کدامند؟
۲. مؤلفه های سازنده هر یک از ابعاد الگوی مزبور به ترتیب اولویت کدامند؟
۳. شاخص های هر یک از مؤلفه های سازنده الگوی مزبور به ترتیب اولویت کدامند؟

مبانی نظری پژوهش:

در خصوص جانشین پروری الگوهای تدوین شده که در جدول (۱) به برخی از آنها در می پردازیم:

انسانی به عنوان مهم ترین عامل دستیابی به توسعه در سطح کشور قرار داده است حال آنکه توسعه دانش بنیان و توجه به نقش آموزش و پرورش در توسعه این دارایی نامحسوس ضرورت کارایی این سازمان را دو چندان ساخته است. تمایل آموزش و پرورش به سمت دانایی، تحقیق و پژوهش، خلاقیت و ابتکار است اما لازمه توسعه کمی و کیفی در آموزش و پرورش نیروی انسانی کارآمد و شایسته ست. از سوی دیگر، چشم انداز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در حیطه نظام رهبری و مدیریت به این صورت نظام رهبری و مدیریت آموزش و پرورش در افق ۲۱ ساله کشور، نظامی کارآمد، بیان شده است اثربخش و کمال جو، متکی بر سهم برتر منابع انسانی با توانمندی های ممتاز در تراز جمهوری اسلامی ایران در سطح منطقه، یادگیرنده، عدالت محور و مشارکت جو، مؤمن، آراسته به فضایل اخلاق اسلامی، عامل به عمل صالح، تعالی جو و تحول آفرین، انقلابی، آینده نگر، عاقل، متعهد، امین، بصیر و حق شناس است. دستیابی به این مهم نیازمند مدیرانی توسعه یافته در آینده است. بنابراین، برای تحقق این هدف آرمانی، آموزش و پرورش، نیازمند تربیت مدیرانی شایسته متناسب با موقعیت راهبردی آینده است و باید با کاوش و مطالعه در دنیای آینده، این مسئله مهم را کشف کند که برای

جدول ۱. الگوهای جانشین پروری

ردیف	نام الگو	سال	ابعاد، مولفه ها و شاخص ها
۱	الگوی مدیریت جانشین پروری (هادی زاده مقدم سلطانی)	۱۳۹۰	چهار عامل مؤثر برای استقرار موفق نظام مدیریت جانشین پروری (تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری)
۲	الگوی جانشین پروری مدیران ناجا: منصوره جلیلیان و صوفی	۱۳۹۲	پنج عامل انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مارکتی، چگونگی اجراء ضمانت اجرایی، آمادگی سازمانی و سرمایه سازمانی بود
۳	الگوی جانشین پروری مدیران در ح کومت علوی، ذاکری، اسدی و لطفی	۱۳۹۵	آماده سازی، تعریف شایستگی ها، شایست شناسی، شایسته پروری، شایسته گماری و ارزیابی.
۴	الگوی ستاره ای هفت نقطه ای جانشین پروری نظام مند	۲۰۰۵	تعهد، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عمل کرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده، ارزیابی استعداد های فردی، پر کردن خلا پرورشی، ارزیابی برنامه ریزی جانشینی.
۵	الگوی ارزیابی جانشین پروری (راث ول)	۲۰۰۵	اثرگذاری آموزش ها در ۵ بعد کاربرد، نوآوری، مهارت، دانش و نگرش کارکنان بعد از اجرای آموزش ها
۶	الگوی بلوغ جانشین پروری شرکت بریتیس و شرکاء	۲۰۰۸	هیچ فرایند جانشین پروری انجام نگرفته - برنامه ریزی جانشین پروری در سطح مدیریت ارشد متمرکز است - برنامه ریزی جانشین پروری سنتی - مدیریت یک پارچه نشینی - پویایی شکاف استعدادها
۷	الگوی جانشین پروری گروه	۲۰۰۸	نظارت، ماموریت های شغلی، شبکه سازی، مربی گری مدیران ارشد، یادگیری از راه عمل، بازخورد ۳۶۰ درجه.
۸	الگوی جانشین پروری	۲۰۱۳	از ماهیت مدیریت در بخش دولتی، رهبری سیاسی، قوانین

تعیین برنامه جانشین پروری در سطح کلان سازمان، مشارکت دادن، تعریف مهارت‌های لازم برای جانشین، ظرفیت‌سازی توسط هیات مدیره مدیران و سیستم‌ها	۲۰۱۹	الگوی جانشین پروری میدوز	۹
جانشین پروری غیرسیاسی، قابل اعتماد بودن کارکنان، برنامه‌ریزی جانشین پروری، بازنگری و بازخورد و سیستم‌های اطلاعاتی موثر بر روی عمل‌کرد منابع انسانی از جمله تعهد مدیران و کارکنان، تاثیر گذار بوده است و تعهد سازمانی می‌تواند شاخص مهمی برای اخلاقی‌کردن سیستم باشد.	۲۰۱۶	الگوی جانشین پروری هلتنون و جکسون	۱۰
<p>و تخصصی، مسولیت پذیری، ارزیابی مستمر، مشارکت دادن کارمندان، بررسی‌های مستمر خصوصیات فردی از مهمترین ابعاد جانشین پروری در سازمان است (۱۰).</p> <p>مانکوت و کانیاچی<sup>۳</sup> پژوهشی در مورد جانشین پروری انجام دادند (۱۱). عوامل موفقیت جانشین پروری شناسایی شده و سپس با روش کمی در قالب یک مدل اندازه‌گیری آزموده شده است. نتایج پژوهش نشان داد هفت عامل ساختار سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، رویکرد نظام‌یافته، تعیین خط مشی، فرهنگ سازمانی، تمایل و انگیزه افراد و اعتماد را می‌توان به عنوان عوامل موفقیت در جانشین پروری معرفی کرد و از طریق آنها موفقیت برنامه جانشین پروری را اندازه گرفت.</p> <p>چارچوب نظری پژوهش:</p> <p>چهارچوب نظری پژوهش حاضر را، الگوی ستاره ای هفت نقطه ای راث ول<sup>۴</sup> تشکیل می‌دهد (۱۲).</p> <p>الگوی ستاره ای هفت نقطه ای راث ول که یکی از مهمترین الگوها در این زمینه است به شرح زیر است. این الگو که یکی از کامل ترین الگوهای برنامه ریزی جانشین پروری به شمار می‌رود، ف، رأیند جانشین پروری را به هفت مرحله ذیل تقسیم نموده است.</p> <p>۱. ایجاد تعهد به برنامه ریزی جانشینی نظام مند و استقرار برنامه جانشین پروری: بدین معنا که این برنامه باید با اهداف بلند مدت و راهبردی سازمان مرتبط باشد. برای ارتقای توانمندی کارکنان و جانشین ساختن آنها در پستهای بالاتر، برنامه مدونی در سازمان وجود داشته باشد و این برنامه مورد پذیرش مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان باشد، همچنین برای شروع این برنامه طرح عملی و بودجه کافی در سازمان موجود باشد.</p> <p>۲. ارزیابی الزامات کار فعلی: مسئولان و تصمیم گیران باید الزامات کار فعلی را در سمت‌های کلیدی و اصلی ارزیابی و این مسئله را روشن کنند که سمت‌های اصلی مدیریت در کجای سازمان موجود است و از یک یا چند رویکرد برای تعیین الزامات استفاده کنند. در واقع، رهبران قبل از اینکه برای آینده برنامه</p>	<p>در خصوص الگوی جانشین پروری مطالعات ملی و جهانی انجام شده که در زیر به برخی از آنها می‌پردازیم:</p> <p>سعادت طلب و همکاران پژوهشی با عنوان راهبردهای استقرار نظام جانشین پروری مدیریت انجام دادند، نتایج نشان داد ابعاد راهبردهای جانشین پروری شامل ابعاد: فرهنگی، ساختاری، دانش افزایی و مدیریتی می‌باشند (۵).</p> <p>طوطیان و همکاران پژوهشی تحت عنوان "ارائه مدل موانع جانشین پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی اجا" انجام دادند (۶). نتایج نشان داد، برای پیاده سازی جانشین پروری دانشی، برای بسترسازی اولیه به مجموعه ای از الزامات شامل فرهنگ سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد، شفاف سازی در امور مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، پشتیبانی‌های اقتصادی، بسط فناوری و استقرار نظام شایسته سالاری نیاز است.</p> <p>نیک پور پژوهشی تحت عنوان تاثیر اجرای نظام جانشین پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی انجام دادند. نتایج نشان داد مولفه‌های جانشین پروری شامل آموزش‌ها و مهارت‌های مدیریتی، آموزش‌ها و مهارت‌های اختصاصی، شیوه‌های آموزشی و روش‌های ارزیابی مهارت‌ها، می‌باشند (۷).</p> <p>محمودی و همکاران پژوهشی با عنوان ارائه الگوی فرآیندی جانشین پروری انجام دادند. نتایج نشان داد، انتقال متعهدانه تجربیات سازمانی و سبک مربی‌گری مدیران در تربیت مدیران شایسته دومولفه برای جانشین پروری در این سازمان می‌باشند (۸).</p> <p>فالمر<sup>۱</sup> پژوهشی با عنوان جانشین پروری رهبری در انواع مختلف سازمانها انجام دادند. نتایج نشان داد، جانشین پروری مدیران برای استخدام افراد شایسته در شرایط کنونی سازمانها ضروری است. به طوری که سازمانها (بالادستی) باید شرح مشخصی از وظایف، مهارت‌ها، تواناییها و دانش مورد نیاز خود را در اختیار داشته و بتوانند زیردستان را از این نیاز مطلع سازند. همچنین مولفه‌های مهم جانشین پروری در سازمانها عبارتند از: خصوصیات فردی، خصوصیات حرفه‌ای و مدیریت استعداد می‌باشد (۹).</p> <p>میدوز<sup>۲</sup> پژوهشی در زمینه جانشین پروری انجام داد نتایج بدست آمده نشان داد عواملی مانند: توانایی‌های حرفه‌ای</p>		

3. Munguti., & Kanyanjua

4. Rothwell

1. Falmer

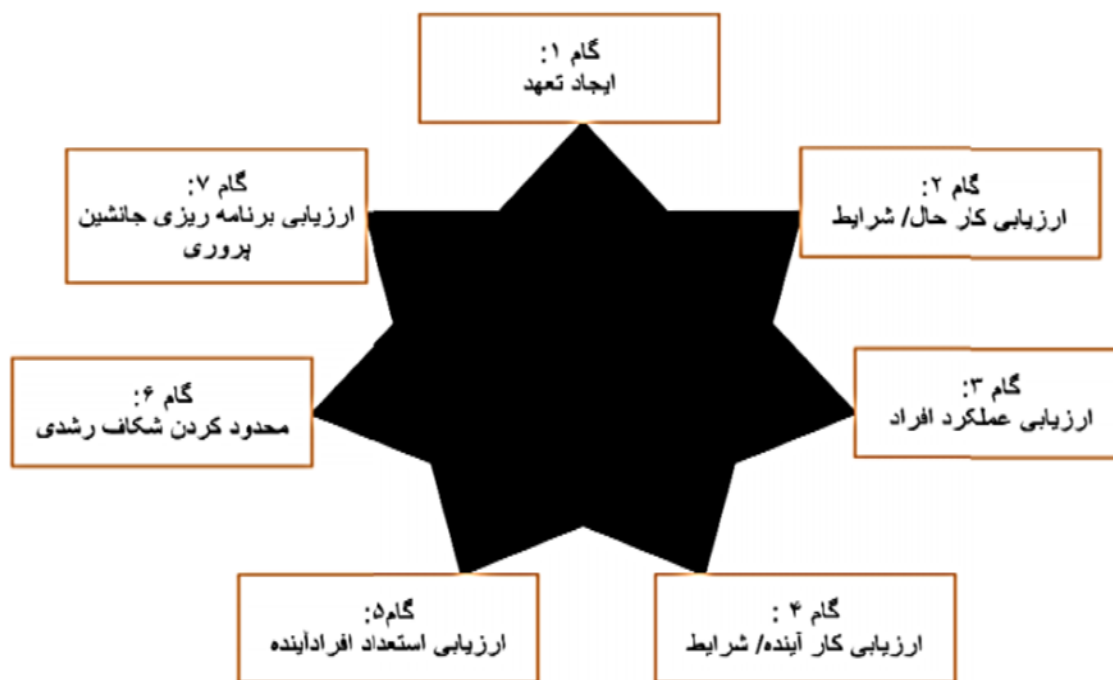
2. Meadows

مهم است، زیرا تعداد معدودی از سازمانها افرادی را که در مشاغل فعلی خود به درستی ادای وظیفه نمی کنند، به سمتهای اصلی ارتقا می دهند.

۴. ارزیابی الزامات کار آینده : ارزیابی الزامات کار آینده ، به آماده شدن رهبران آینده جهت روبرو شدن با تغییر الزامات کار ، کمک می کند.
۵. ارزیابی استعدادهای آتی فرد: این که افراد با چه دقتی برای ارتقا آماده می شوند و از چه استعداد هایی برخوردارند، سازمان باید فرآیندی را برای ارزیابی استعداد های افراد تدوین کند.
۶. پر کردن خلاء پرورشی: سازمان باید برنامه ای مستمر برای پرورش مدیران آینده از داخل سازمان وضع نمایند همچنین بدیل هایی برای جایگزینی روش های سنتی ترفیع در جهت پاسخ گویی به نیازهای جانشینی بررسی و اجرا نمایند.
۷. ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری : برنامه مدیریت و برنامه ریزی در جهت بهبود هرچه بیشتر باید به طور مستمر مورد ارزیابی قرار گیرد .نتایج ارزیابی نیز به طور منظم برای حفظ تعهد و بهبود برنامه مدیریتی و برنامه ریزی جانشینی نظام مند مورد استفاده قرار گیرد.

ریزی کنند، ضروری است که از وضعیت فعلی سازمان آگاه باشند و برای آنکه بتوانند به شکل موثری برای جانشینی برنامه ریزی کنند. باید به الزامات کار در سازمان و نقاط قوت و ضعف استعداد رهبری آگاه باشند.

۳. ارزیابی عملکرد فردی : در بیشتر برنامه های مدیریت و برنامه ریزی جانشینی فرض بر این است که افراد برای احراز شرایط ارتقا باید مشاغل فعلی خود را به نحو احسن انجام دهند. به طور کلی، ارزیابی عملکرد فرایند سنجش و اندازه گیری عملکرد افراد در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت به منظور تحقق یافتن اهداف ووظایف سازمانی این ارزیابی مشخص میکند که افراد با چه دقتی درحال انجام دادن مشاغل فعلی خود هستند .
- پاسخ به این سوال از حساسیت خاصی برخوردار است. زیرا در بیشتر برنامه های مدیریت و جانشینی فرض بر آن است که افراد برای احراز شرایط ارتقاء باید در مشاغل فعلی خود به نحو احسن ادای وظیفه کنند. ارزیابی عملکرد فرایند، تعیین نحوه دقتی است که افراد الزامات کار در مشاغل خود را برآورده می سازند . بیشتر سازمان ها برای پاسخگویی به این سوال فهرستی از مشاغل را تهیه می کنند. از ارزیابی عملکرد عموماً به عنوان دلیل موجهی برای افزایش حقوق ،ترفیع و سایر تصمیمات استفاده میشود. این ارزیابی ها همچنین ،برای مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری بسیار



شکل ۱. مدل ستاره ای هفت نقطه ای راث ول

را یک فرم مصاحبه نیم ساختار یافته که براساس کد گذاری باز و کدگذاری محوری به دست آمده، تشکیل می دهد. و سپس توسط خبرگان از طریق کد گذاری انتخابی به وسیله؛ مصاحبه ، فن دلفی و بارش فکری بر روی خبرگان اجرا و پس از اشباع نظری ، که در این مرحله ابعاد مولفه ها و شاخص ها توسط خبرگان نهایی واولویت بندی شد. مجدداً الگو بر اساس ابعاد،مولفه ها و شاخص ها ترسیم و توسط خبرگان مورد تایید و اعتبار یابی قرار گرفت.

#### مواد و روش ها

پژوهش حاضر از لحاظ اهداف کاربردی از نظر داده ها کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده بنیاد خود ظهور است. جامعه آماری مورد نظر پژوهش حاضر را شامل کلیه خبرگان حوزه منابع انسانی تشکیل می دهد که براساس روش نمونه گیری آگاهانه از نوع هدفمند گلوله برفی و اشباع نظری تعداد ۱۵ نفر خبره حجم نمونه را شامل می شود. ابزار سنجش پژوهش حاضر

جدول ۲. ابعاد، مولفه ها و تعداد شاخص های سازنده الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج

ابعاد	مولفه ها	تعداد شاخص ها
	مسئولیت پذیری	۵
	مشارکت و همکاری	۴
	انتقاد پذیری	۴
شایستگی های فردی	معنویت	۷
	توانایی های حرفه ای	۷
	قانون گرایی	۳
	انطباق پذیری	۴
مهارت های تخصصی	مهارت های مدیریتی	۸
	دانش عمومی	۸
	شناسایی و جذب	۷
مدیریت استعداد	توانمندسازی	۸
	حفظ و نگهداشت	۴
	ارزیابی مستمر	۶

د: اعتبار یابی الگو: در این مرحله ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج در قالب یک الگو تنظیم و توسط خبرگان اعتبار یابی شد.  
نتیجه گیری:

نخستین یافته پژوهش حاضر در خصوص این پرسش که الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج کدام است؛ این نتیجه بیانگر آن است که الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج به شرح نمودار زیر است:

اعتبار و روایی ابزار سنجش به مدد اجماع سه سویه بدست آمد. روش های گردآوری اطلاعات از طریق مطالعه عمیق کلیه ی تئوری ها، مدل ها، یافته ها، الگوها، پژوهش ها اعم از ملی و جهانی در خصوص الگو های جانشین پروری و سپس از طریق اجرا کد گذاری باز از یافته های مرحله یک و بعد از آن اجرای کد گذاری محوری به منظور مقوله بندی شاخص ها در قالب ابعاد و مولفه ها، و در مرحله بعدی، تنظیم این مهم به صورت یک فرم مصاحبه نیمه ساختار یافته تنظیم و از طریق مصاحبه عمیق، فن دلفی و بارش فکری، به مدد خبرگان و استمرار آن تا اشباع نظری که در پایان احصای الگو، ابعاد، مولفه ها و شاخص ها توسط خبرگان انجام و اعتبار یابی و اولویت بندی شد. روش تجزیه و تحلیل داده ها به مدد روش کیفی، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد.

تجزیه و تحلیل داده ها

تجزیه و تحلیل داده ها طی چهار مرحله انجام شد:

الف: کدگذاری باز: در این مرحله ۵۰ شاخص به مدد مطالعات ملی و جهانی و مصاحبه با خبرگان توسط پژوهشگر احصا شد.

ب: کدگذاری محوری: در این مرحله ۶۸ شاخص، در قالب ۱۱ مولفه و ۳ بعد به مدد مصاحبه با خبرگان توسط پژوهشگر احصا شد. لازم به ذکر است به منظور جلوگیری از اطناپ متن مقاله از ذکر جدول کدگذاری باز و محوری خودداری شده است.

ج: کدگذاری انتخابی: در این مرحله که توسط خبرگان انجام شد در مجموع برای الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج به ترتیب اولویت ۳ بعد، ۱۳ مولفه و ۷۵ شاخص که در جدول (۲) آورده شده است برای الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج نهایی گردید.



شکل ۱. الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج استخراج شده توسط پژوهشگر

فالم (۹)، میدوز (۱۰)، مانکوت و کانیاچی (۱۱)، هانگ (۱۳) در تائید این یافته می باشد.

سومین یافته پژوهش حاضر در خصوص اینکه مؤلفه‌های سازنده الگوی مذکور کدام است؟ مؤلفه‌های الگوی مذکور شامل ۱۳ مؤلفه که عبارتند از: مسئولیت‌پذیری، مشارکت و همکاری، انتقادپذیری، معنویت، شایستگی‌های حرفه‌ای، قانون‌گرایی، انطباق‌پذیری، مهارت‌های مدیریتی، دانش عمومی، شناسایی و جذب، توانمندسازی، حفظ و نگهداشت، ارزیابی مستمر می باشد. این یافته با یافته پژوهشگرانی مانند: سعادت طلب و همکاران (۵)، هانگ (۱۳) همخوانی دارد.

چهارمین یافته پژوهش حاضر بیانگر این است که هر کدام از مؤلفه‌های به دست آمده مرکب از چه شاخص‌های می باشد؟ در مجموع پاسخ این پرسش در قالب جدول شماره (۳) آورده شده است.

چنانچه نمودار فوق نشان می دهد الگوی مذکور مرکب از ۳ بعد و ۱۳ مؤلفه و شاخص‌های مربوط به هر مؤلفه می باشد. در زمینه یافته‌های پژوهش از حیث همسویی با سایر پژوهش‌های انجام‌شده، می‌توان گفت با یافته‌های پژوهش‌های سعادت طلب و همکاران (۵)، محمودی و همکاران (۷)، مانکوت و کانیاچی (۱۱)، میدوز (۱۰) همسو می باشد.

دومین یافته پژوهش حاضر مبنی بر اینکه ابعاد سازنده الگوی مذکور کدام است؟ الگوی مذکور که توسط خبرگان اعتباریابی شده است مشتمل بر ۳ بعد که عبارتند از: شایستگی‌های فردی، بعد مهارت‌های تخصصی و بعد مدیریت استعداد می باشد.

یافته بدست آمده با یافته‌های پژوهشگرانی مانند: سعادت طلب و همکاران (۵)، طوطیان و همکاران (۹)، محمودی و همکاران (۸)،

جدول ۳. جدول نهایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج به ترتیب اولویت:

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
توانمندی‌های فردی	مسئولیت‌پذیری	در قبال مسئولیت‌ها و وظایف مسئولیت پذیرند.
		اشتیاق به پاسخگویی در قبال مسئولیت پذیرفته شده در بین کارکنان وجود دارد.
		مشکلات این سازمان مشکلات کارکنان به شمار می‌رود.
	مشارکت و همکاری	مسئولیت عملکرد حوزه مدیریتی خود را بپذیرد.
		در صورت نداشتن شرایط و توانایی در مسئولیت به مافوق خود اطلاع دهد.
		برای ارتباط نزدیک و صمیمی با همکاران خود اهمیت بسیاری قائل است.
	توانمندی‌های اجتماعی	ایجاد فرصت برای کار با دیگران و یا مشارکت در کار تیمی وجود دارد.
		برای همکاری نزدیک و صمیمی با همکاران خود اهمیت بسیاری قائل است.
		مشارکت صمیمی کارکنان با مدیران ارشد مورد تأکید است.
		تنوع علائق و سلائق همکاران حوزه مدیریتی خود را بپذیرد.
توانمندی‌های حرفه‌ای	از نظرات مخالف و سازنده همکاران استقبال کنند	
	انتقاد پذیری و گشاده رویی داشته باشند	
	بتواند مخالفت خود را در هر زمینه به شیوه مناسب بیان کند.	
توانمندی‌های اخلاقی	ایمان به خدا در رفتار و کردار کارکنان نمایان باشد	
	در مسائل فردی و جمعی با همکاران ابراز همدلی و همدردی داشته باشد.	
	باید به لحاظ کاریزما (شخصیت) مورد پذیرش کارکنان باشد.	
توانمندی‌های مدیریتی	در ارتباط با همکاران آرامش و احترام را رعایت کند.	
	از سعه صدر و پشتکار لازم در حل مشکلات کارکنان برخوردار است	
	صفات اخلاقی (امانتداری، صداقت و پرهیز از تملق و ...) در رفتار فرد کاندید کاملاً به چشم می‌خورد	
	بر عدالت و وجدان کاری تأکید دارد به گونه‌ای که در کردار و رفتار او نیز نمایان است	
	توانایی حل مساله از شیوه‌های گوناگون را دارا باشند	
	همواره باید خودشناسی و افزایش آگاهی را مدنظر داشته باشد.	
	در استفاده از فناوری‌های نوین پیشگام باشند	
	از قدرت قانونی خود درست استفاده کند.	
	توانایی اخذ تصمیم در زمان اندک را داشته باشد.	
	در محول نمودن وظایف به افراد مجموعه جانب عدالت را رعایت کند.	
تخصص مدیر بر مسائل کاری باید از کارکنان بیشتر باشد.		

قانون‌گرایی	<p>رفتار فرد کاندید با قانون مطابقت داشته باشد</p> <p>در هنگام انجام فعالیت‌های محوله، همواره به هنجارهای تعریف شده در قانون احترام بگذارد</p> <p>تصمیمات باید با قوانین سازمان مطابقت داشته باشد</p>	مهارت‌های تخصصی پدیده محوری تاب‌آوری کارکنان
انطباق‌پذیری	<p>توانایی سازگاری با تغییرات را داشته باشد</p> <p>توانایی حفظ آرامش در شرایطی که میزان استرس زیاد است را داشته باشد</p> <p>توانایی گرفتن تصمیم و حل مساله در زمان کم را داشته باشد</p> <p>در شرایط بحرانی آرامش خود را حفظ می‌کند</p>	
مهارت‌های مدیریتی	<p>همبستگی و وحدت را سرلوحه کار خویش قرار داده و دیگران را به این کار ترغیب کند.</p> <p>با اهداف و استراتژی‌های سازمان به درستی آشنا باشد</p> <p>برای تحقق اهداف سازمانی همواره برنامه‌ها و بدیل‌های جایگزین داشته باشد.</p> <p>همواره تجزیه و تحلیلی از شرایط و اطلاعات کامل درباره فعالیت‌های ضروری را داشته باشد.</p> <p>نسبت به منابع سازمان برای نیل به هدف به طور مؤثر برنامه ریزی درستی داشته باشد</p> <p>به کنترل و نظارت در سازمان بر اساس معیار و ضوابط شفاف و روشن توجه داشته باشد</p> <p>در جهت پیگیری و اصلاح امور در کنار ارزیابی آنها حساسیت داشته باشد</p> <p>بر ارتباطات باز و شفاف در سازمان تاکید داشته باشد</p> <p>از سیاست زدگی به دور باشد</p>	
دانش عمومی	<p>در حوزه مدیریتی خود دارای تجارب مشابه باشد.</p> <p>دانش علمی مفید و به روز در زمینه جایگاه شغلی داشته باشند</p> <p>تحصیلات دانشگاهی مرتبط با مسائل حوزه مدیریتی باشد.</p> <p>از سیاست‌های سازمانی حوزه مدیریتی خود آگاهی داشته باشد.</p> <p>در حوزه شغل مورد تصدی تخصص داشته باشد.</p> <p>از قوانین و مقررات سازمانی شغل مورد تصدی اطلاع داشته باشد.</p> <p>با خدمات نوین رسانه‌ای آشنایی داشته باشد.</p> <p>توانایی ایجاد شبکه‌ای از متخصصین حوزه‌های مختلف را برای تحقیق و توسعه داشته باشد.</p>	
تناسلی و جذب	<p>میزان حقوق و دستمزدی که سازمان به کارکنان می‌دهد نسبتاً مناسب است</p> <p>میزان فرسودگی کارکنان در سازمان متعادل است</p> <p>سازمان توجه خاصی به جذب نخبگان دانشگاهی و حفظ کارکنان نخبه خود دارد</p> <p>در این مجموعه، به کارگیری معلمان بر اساس میزان دانش علمی آنها است.</p> <p>در این مجموعه، به کارگیری معلمان بر اساس مهارت آنها در حل مسایل است.</p> <p>در این مجموعه، به کارگیری معلمان بر اساس نگرش آنها نسبت به آموزش و فرایند یاددهی و یادگیری است.</p> <p>در این مجموعه معلمان بر اساس پابندی به ارزشها و اصول اخلاقی و انسانی به کار گمارده می‌شوند.</p>	
فرآیندهای سازمانی	<p>سازمان به مطالعه شخصی و ساعات آموزشی کارکنان اهمیت می‌دهد</p> <p>در سازمان فرصت‌های مناسبی برای یادگیری وجود دارد</p> <p>فرصت‌های رشد برای کارکنان در سازمان وجود دارد</p> <p>سازمان منابع مالی مشخصی را به آموزش اختصاص می‌دهد</p> <p>سطح آموزش و تعلیم در سازمان قابل توجه است</p> <p>برای انجام کارها، روش‌های جدید و پیشرفته به طور مرتب به کار گرفته می‌شود</p> <p>جهت رفع نقاط ضعف کارکنان سازمان برنامه‌های آموزشی لازم را با توجه به ویژگی‌های شخصیتی و نیازهای فردی آنان تدارک می‌بیند.</p> <p>به آموزش کارکنان به توسعه معنوی و اخلاقی کارکنان در کنار توسعه تخصصی اهمیت داده می‌شود</p>	
حفظ و نگاه‌داری	<p>سازمان وفاداری را در کارکنان تشویق می‌کند</p> <p>سازمان از مدیران خود حمایت می‌کند</p> <p>سازمان خدمات درمانی و رفاهی مناسبی را برای کارکنان فراهم کرده است</p>	

مدیریت استعداد

## بین زندگی و کار کارکنان تعادل وجود دارد

ارزیابی و نظارت منطبق با اهدافی که برای کارکنان ترسیم شده است انجام می شود.

نظارت و ارزیابی در جهت بهبود عملکرد کارکنان یک فرایند مستمر است.

در ارزیابی کارکنان به میزان اختیارات واگذار شده به آنان توجه می شود.

در ارزیابی کارکنان به شایستگی های تخصصی فرد توجه می شود.

در ارزیابی کارکنان به شایستگی های اخلاقی و دینی آنها نیز توجه می شود.

در ارزیابی کارکنان به میزان رضایتمندی ارباب رجوع از مسئولیت پذیری کارکنان نیز توجه می شود.

ب  
ا  
ر  
ز  
ی  
ا  
ب  
ی

غیر قابل پیش بینی محیط مقابله نمایند. در محیط نامطمئن امروز، از سازمان ها انتظار می رود سازوکارهای لازم را برای تداوم رهبری کارآمد و شایسته در سازمان ایجاد کنند. جانشین پروری در شرکت ها و سازمانها راهبردی اثربخش برای پرورش رهبران شایسته است. که با شناسایی و پرورش افراد مستعد رهبری بقاء و موفقیت آتی سازمان را تضمین می کند. رهبران شایسته با تمرکز بر نفوذ، بینش و ابتکار خود می توانند اهداف بلندمدت را تشخیص داده و چشم انداز الهام بخشی را برای سازمان خلق کنند. در مجموع این پژوهش دارای محدودیت های مانند: ۱- این پژوهش در جامعه خبرگان مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج انجام شده است لذا می توانست در سطح وسیعتری شامل استان های دیگر کشور اجرا شود. که در این صورت قابلیت تعمیم پذیری بیشتری داشت.

۲. داده های تجربی این پژوهش در اثر اجرای یک مقیاس ۷۵ ماده ای در ۳ بعد و ۱۳ مولفه برای گروه نمونه به دست آمده لذا اگر از مقیاس های دیگری با مضمون متفاوت و طول زیادتر استفاده شود نتیجه آن قابل تعمیم تر است.

است و در پایان پیشنهاد می شود باتوجه به ضرورت جانشین پروری در سازمان ها و نهادها این پژوهش در قالب یک طرح ملی توسط پژوهشگران حوزه مربوطه به مدد روش آمیخته اجرا گردد.

در زمینه یافته های پژوهش از حیث همسویی با سایر پژوهش های انجام شده، می توان گفت با یافته های پژوهش های سعادت طلب وهمکاران (۵)، طوطیان وهمکاران (۶)، محمودی وهمکاران (۸)، فالمر (۹)، میدوز (۱۰)، مانکوت وکانیاجی (۱۱)، هانگ (۱۳) همسو می باشد. بدیهی است به مدد این الگو می توان عوامل مهم جانشین پروری را پی برد. فرآیند جانشین پروری در سازمانها یکی از راهبردهای کلان مدیریت منابع انسانی است. کمبود نیروی انسانی مستعد در بازار کار با وجود نیاز رو به رشد سازمان ها به سرمایه های انسانی برای مواجهه با تغییرات محیط یک چالش و تهدید جدی است. در شرایط کنونی ضرورت و اهمیت برنامه ریزی برای جانشین پروری بیش از گذشته احساس می شود. جانشین پروری یک راهکار اثربخش برای تامین منابع انسانی مستعد و شایسته سازمان ها محسوب می شود. این راهکار زیرساخت لازم را برای تامین پست های حساس و کلیدی سازمان ها فراهم می کند. شناسایی و پرورش استعدادها باعث حفظ تداوم رهبری کارآمد و اثربخش در سازمان می شود. اهمیت جانشین پروری و ضرورت جانشین پروری در سازمانها و شرکتهای سیر تکاملی آن، با وجود رهبران کارآمد و شایسته برای بقاء و رقابت سازمان ها امری حیاتی است. با شدت یافتن فشارها و تهدیدهای محیطی نیاز به رهبران توانمند و منعطف امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. توانمندی و انعطاف به منظور درک تغییرات محیط است تا به تشخیص هوشمندانه و اقدام مناسب رهبران منجر شود. فرآیند جانشین پروری به طور فزاینده ای بر یادگیری و بهبود مستمر رهبران تاکید دارد تا سازمان ها بتوانند با تغییرات آتی و

## References

1. Khorshidi, Abbas et al. (2015), *Talent of Excellence*, Tehran: Pajuhesh Yar Publications
2. Helton, K. Jackson, R. (2016). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel management*, 335-347.
3. Montlha Pila, Mpho (2018) Factors related to succession planning in a government department in Gauteng. *Problems and Perspectives in Management*, 14 (4-1), 145-153. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14\(4-1\).2016.02](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14(4-1).2016.02).
4. Abdul Mohammadi, Hamid (1395). Designing a succession model based on the competence of managers, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Farabi Campus, thesis for receiving a doctorate in public administration.
5. Saadat Talab, Ayat, Ghiasi, Saeed Vashir Ali, Ismail (2015), Strategies for establishing a succession management system in the higher education system of Iran, *Socio-cultural strategy for the ninth spring of 2016*, No. 34.
6. Parrots, Sedigheh, Asghari, Harmat, Rostami, Mehdi (1399). Providing a model of succession barriers with a mixed approach in the NAJA headquarters. *Quarterly Journal of Law Enforcement Research*. No. 78, Summer 1399. Pages: 173-200
7. Nikpour, Amin (1398), The effect of implementing the succession management system on human resource productivity) Study: Kerman Province Industry, Mining and Trade Organization *Quarterly Journal of Human Resource Management Development and Support*, No. 53, Fall 1398, pp. 19-40.
8. Mahmoudi, Farrokh; Bohloli, Nader; Beykzad, Jafar; Rahimi, Gholamreza (1398), Presenting the process model of succession cultivation using the data theory method of the foundation (Case study: Imam Khomeini Relief Committee). *Quarterly Journal of Educational Management Research*, Winter 1398 - No. 42, pp: 84-105.
9. Falmer, R. (2021) Substitution of leadership in different types of organizations, *Journal of ManagementDevelopment*, Vol. 26, No. 3, pp. 239-260.
10. Meadows, W. (2019) .Building a leadership pipeline: a focus on succession planning with the department of veterans affairs *Journal of Business and Management Review*.3
11. Munguti, B. K., & Kanyanjua, D. (2018)). Succession planning and organization performance in Nzoia sugar company, Kenya. Thesis of Master, School of Human Resource Development, Moi University, Eldoret, Kenya
12. Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 4th edition, New York, American Management Association
13. Huang TC. (2018). Succession management systems and human resource outcomes. *International journal of manpower*, 22 (8): 736