

# طراحی مدل کیفی شایستگی مدیران آموزشی با رویکرد جانشین پروری در نواحی هفتگانه آموزش و پرورش مشهد\*

© منصوره بختیاری فایندری<sup>۱</sup> © دکتر محمود قربانی<sup>۲</sup> © دکتر احمد زنده‌دل<sup>۳</sup> © دکتر احمد اکبری<sup>۴</sup>

## چکیده:

این تحقیق از نظر هدف از پژوهشهای کاربردی و از نظر روش، کیفی است و در آن برای طراحی مدل، تکنیک دلفی به کار رفته است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل همه اساتید گروههای علوم تربیتی و مدیریت و مدیران ارشد ستادی مؤسسات آموزش عالی و همچنین مدیران و معاونان آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشهد در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ بوده‌اند. بعد از طراحی مدل مفهومی اولیه براساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق حاضر و تحلیل کیفی، ابعاد و مؤلفه‌های مدل برای ۲۰ نفر از خبرگان ارسال شده و روایی هر کدام از سؤالات در سه مرحله متفاوت دلفی مورد سنجش و پایش قرار گرفته است. همچنین پس از اعمال برخی از پیشنهادات و اصلاحات مورد نیاز در پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های حاصله، پرسشنامه نهایی تهیه و تنظیم شد. بنابراین روایی ابزار تحقیق با توجه به نظرات خبرگان به صورت روایی صوری مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفت. همچنین از تحلیل عاملی استفاده شده است. با بهره‌گیری از داده‌های حاصل از پیش‌آزمون در یک نمونه ۲۵ نفری از اعضای نمونه مورد بررسی، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد و این ضریب بزرگ‌تر از ۰/۸ بود که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد بالای ابزار تحقیق است. بر اساس یافته‌های این تحقیق، مدل شایستگی دارای چهار بعد فردی، ارتباطی، سازمانی و حرفه‌ای و ۳۲ مؤلفه بوده است. همچنین مدل جانشین پروری در چهار مرحله تعیین خط‌مشی، ارزیابی داوطلب، پرورش داوطلب و ارزیابی اثربخشی و شامل ۹ مؤلفه بوده است.

**کلید واژگان:** شایستگی، جانشین پروری، مدیران آموزشی، آموزش و پرورش مشهد، رویکرد کیفی

☑ تاریخ پذیرش: ۹۸/۵/۹

☑ تاریخ دریافت: ۹۷/۶/۶

\* این مقاله، مستخرج از رساله دکتری نویسنده اول است.

۱. دانش آموخته دوره دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نیشابور. bakhtiar66@yahoo.com
۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد. Mahmoud.gh@mshdiau.ac.ir
۳. استادیار گروه آمار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نیشابور. a.zendehdel@iau-neyshabur.ac.ir
۴. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بردسکن. a.akbari@iaups.ac.ir

## مقدمه

به کارگیری نیروی انسانی شایسته در سطوح مختلف مشاغل سازمانی امری ضروری است. انتخاب فرد شایسته و لایق برای یک پست سازمانی بسیار دشوار است (خلیفه، هنری و قربانی، ۱۳۹۷). به جهت واقع شدن در آستانه تحول بنیادین و افق ۱۴۰۴ و وجود ۱۰۴۶۲۴ مدرسه در کشور که نیاز به مدیر شایسته دارند، پرداختن به موضوع شایستگی‌های مدیریتی برای مدیر مدرسه به عنوان مهم‌ترین بخش دستگاه تعلیم و تربیت امری ضروری و مهم به نظر می‌رسد (عصاری، سیادت، عابدینی و منجمی، ۱۳۹۷). مبنای اولیه تعریف مفهوم شایستگی همان مفهومی است که مک‌کلند<sup>۱</sup> مطرح کرده است: توانایی بروز و به‌ظهور رساندن مجموعه دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی که عملکرد مطلوب را در سطح فردی موجب می‌گردد (رحمانی، حسینی، محمودی‌میمند و امینی، ۱۳۹۷؛ کشفی و بهرام‌آبادی، ۱۳۹۷؛ فیپوت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۲؛ به نقل از بابایی، عباسپور، اسدزاده، دلاور و عبداللهی، ۱۳۹۷). شایستگی موجب می‌شود که فرد کار را در موقعیت‌های پیچیده و نامعین، ماهرانه انجام دهد (آزادی و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۷). شایستگی به منزله ویژگی‌هایی است که به گونه‌ای علی موجب عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل می‌شوند (چوپانی و کرمی، ۱۳۹۸).

با توجه به اینکه تغییرات بر سازمان تأثیر می‌گذارد، کارگران می‌میرند، برخی بازنشسته می‌شوند، تعدادی هم در سازمان‌ها جابه‌جا می‌شوند، مجموعه‌ای از جانشینان برای ادامه کار مورد نیازند؛ بنابراین باید افرادی که در سازمان کار می‌کنند، دارای شایستگی و انگیزه‌ای باشند که بتوانند مزایای معناداری را برای سازمان‌هایشان تأمین کنند و مسئولیت‌های جدید را به عهده بگیرند (ناندو و اوندارا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). بسیاری از سازمان‌ها تنها زمانی که نیاز به جایگزینی برخی از کارکنان دارند برنامه‌ریزی جانشینی دارند. اما برای آماده شدن برای آینده و به بهترین نحو در خدمت اعضای خود بودن، مدیریت باید اقداماتی سریع برای ایجاد خط‌مشی‌ها و رویه‌های جانشینی انجام دهد (بوکاتو، گیسپرت و ریالپ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰؛ به نقل از اولاتانجی، کیهینه و نواچوکو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷؛ گالاگان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). مفهوم جانشین‌پروری اشاره به فرایندی منظم 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 درستی در زمان مناسب وجود دارند (حبیب‌تبار، ۱۳۹۵). طبق نظر هریسون، مک‌کینون و تری<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) «برنامه‌ریزی جانشینی» به یک فرایند نظام‌مند در حال توسعه افراد برای پر کردن نقش‌های کلیدی سازمان اشاره

1. McClelland

2. Phipot

3. Ng'andu &amp; Ondara

4. Bocatto, Gispert &amp; Rialp

5. Olatunji, Kehinde &amp; Nwachukwu

6. Galagan

7. Harrison, McKinnon &amp; Terry

می‌کند (سولهارت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). از نظر عملی، روندهای گوناگون، وقایع و پیامدهای احتمالی آنها سبب می‌شوند که شرکتها نظام جانشینی را به‌صورت پیشرو در پیش بگیرند. برنامه‌ریزی جانشینی را می‌توان به‌عنوان یک «فرایند طولانی‌مدت نظام‌مند برای تعیین اهداف، نیازها و نقش‌ها در سازمان تعریف کرد (علی و مهرین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

بر اساس تحقیقات گوناگون برای رسیدن به توسعه پایدار شایستگی‌هایی مورد نیاز است، از این رو دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها اهمیت بسیار یافته‌اند (پلام، بلاک، لنس و آمتا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

در حال حاضر استفاده از مدل‌های شایستگی برای انتخاب مدیران آموزش و پرورش از جمله نواحی هفتگانه آموزش و پرورش شهر مشهد مرسوم نیست و چارچوبی خاص برای گزینش و پرورش مهارت‌های مدیران و معاونان اعمال نمی‌شود. عده معدودی از مدیران منصوب شده در رشته مدیریت آموزشی تحصیل کرده‌اند و بسیاری حتی دوره آموزشی مستمری را برای کسب دانش مدیریت نگذرانده‌اند. همچنین مسئولان و کارکنان آموزش و پرورش از فرایند جانشین‌پروری در زمینه انتخاب مدیران آگاهی چندانی ندارند. انتخاب مدیرانی بدون پیشینه تحصیلات و آموزش‌های علمی و دانشگاهی رشته مدیریت سبب می‌شود که توانایی رهبری و راهبری مدیران کاهش یابد و سازمان از رشد پرشتاب اولیه بازماند. با توجه به ضرورت افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی به شهروندان از طریق به‌کارگیری شایستگان در سطح کارکنان و مدیران، استقرار شایسته‌سالاری، ضرورت تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش رهبران شایسته، داشتن یک مدل شایستگی در عرصه مدیریت و رهبری آموزش و پرورش نواحی گوناگون کشور از جمله نواحی هفتگانه مشهد احساس می‌شود. با توجه به اینکه تحقیقات اندکی به طراحی مدل‌های شایستگی مدیران آموزش و پرورش از جمله نواحی هفتگانه مشهد پرداخته‌اند، همچنین تاکنون مدل شایستگی با نگاه به رویکرد جانشین‌پروری ارائه نشده است، پژوهشگر در این پژوهش با توجه به مبانی نظری و بررسی مدل‌های شایستگی در سایر پژوهش‌ها، به ارائه مدلی جدید از شایستگی مدیران در نواحی هفتگانه آموزش و پرورش مشهد با رویکرد جانشین‌پروری پرداخته است. این تحقیق از این نظر دارای اهمیت است که مدل شایستگی را با نگاهی ویژه طراحی کرده است. این تحقیق را می‌توان در سازمان‌های گوناگون از جمله آموزش و پرورش برای انتخاب افراد شایسته به‌کار بست و در کوتاه و بلندمدت آثار اثربخش آن را دریافت. این پژوهش بر آن است که به این سؤال اساسی پاسخ گوید که مدل کیفی مناسب برای شایستگی مدیران با رویکرد جانشین‌پروری کدام است؟ ابعاد و مؤلفه‌های این مدل کدام است؟

وایت<sup>۴</sup> (۱۹۵۹) برای نخستین بار اصطلاح شایستگی را مطرح کرده و با معرفی واژه شایستگی برای

1. Suhler Hart
2. Ali & Mehreen
3. Ploum, Blok, Lans & Omta
4. White

توصیف ویژگیهای فردی مرتبط با عملکرد برتر معروف شده است. اصطلاح «competencies» اشاره دارد به ویژگیهایی مانند «دانش، مهارتها و جنبه‌های خود-تصویری، انگیزه‌های اجتماعی، احساس و عمل» که یک فرد برای دستیابی به هدف مطلوب عملکرد در یک سازمان واجد آن است (جنا و ساهو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ الله‌یاری، ابوالقاسمی و قهرمانی، ۱۳۹۷). ریشه اصطلاح «شایستگی» را می‌توان در مفهوم یونانی arete یافت، یعنی معرفت، نوعی برتری اخلاقی و بهترین بودن (آلن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). در سال ۱۹۷۳، دیوید مک‌کللند، که در زمینه تحصیلات در ایالات متحده امریکا کار می‌کرد، پژوهش آزمون شایستگی را منتشر کرد که در آن به جای هوش، شایستگیهای شخصی (به‌عنوان انگیزه‌ها و ویژگیهای شخصیتی) فرد تعریف شده است. این ویژگیها، به منزله پیش‌بینی‌کننده‌های مهم عملکرد و موفقیت کارکنان شناخته شده‌اند (اسکورکوا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶؛ چراغ بیرجندی، پیمانی‌زاد، کشتی‌دار و فهم‌دوین، ۱۳۹۷). پس از آن بویاتزیس<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) در تحقیقی تحت عنوان «مدیر شایسته مدلی برای عملکرد مؤثر» کاربرد مفهوم شایستگی را در حوزه مدیریت منابع انسانی گسترش داده و شایستگی را به منزله ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارتها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود یا پیکره دانش مرتبط با کار تعریف کرده است (بویاتزیس، ۲۰۰۸؛ به نقل از باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب‌پور، ۱۳۹۶). وارگاس هالابی، مورا اسکیل و سایلز<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) در بررسی ادبیات، سه مفهوم اصلی را در تعریف شایستگیها ذکر کرده‌اند. یکی از این شایستگیها را عملکردی قابل توجه تعیین کرده‌اند که تمرکز آن نتیجه یا تکمیل کار است. بنابراین، اجرایی خاص به‌عنوان شایستگی توصیف می‌شود و به‌مثابه مبنایی برای ارزیابی، مشاهده و اندازه‌گیری عملکرد یک شخص مورد استفاده قرار می‌گیرد. شایستگی دوم را یک استاندارد کیفیت نتایج عملکرد شخص مطرح کرده‌اند که در آن شایستگیها با دستیابی به دستاوردهای بهره‌وری یا بهره‌وری در محل کار همراه است. بنابراین، شایستگیها در اینجا در چارچوب اهداف یا استانداردهای عملکرد سازمانی تعریف می‌شوند. شایستگی سوم را ویژگیهای ذاتی فرد تعریف کرده‌اند، یعنی دانش، مهارتها و نگرشها برای اجرای صحیح. اگر چه نتیجه دو شایستگی اول، عملکرد فرد را نشان می‌دهد، در شایستگی سوم، تمرکز بر ورودی فرد است؛ یعنی فرد ابتدا باید ویژگیهای ذاتی شایستگی را داشته باشد. شایستگی را محرک ویژگی یا مهارتهای برجسته تعریف کرده‌اند که به عملکرد شغلی بهتر منجر می‌شود (محمدیان، زارعی‌متین، باباشاهی و یزدانی، ۱۳۹۷). شایستگیها در جاهایی که بر توسعه آینده و پتانسیل فرد برای عملکرد تمرکز می‌کنند، می‌توانند به پاسخ این پرسش کمک کنند: زمانی که ما یک عملکرد خوب را می‌بینیم چگونه می‌توانیم آن را شناسایی کنیم؟ (حسینی، آرمانی و محمدی‌زاده، ۱۳۹۷). متولیان منابع انسانی باید از اعتبار فردی برخوردار باشند و با کسب شایستگیهای لازم پیش‌تازان ارزش‌آفرینی

1. Jena & Sahoo
2. Allan
3. Skorková
4. Boyatzis
5. Vargasa-Halabi, Mora-Esquivel & Siles

در سازمانها باشند. آنچه در زمینه شایستگیها از اهمیت بیشتری برخوردار است، دستیابی به فهرستی دقیق و مناسب از شایستگیهای مورد نیاز مدیران در سطوح مختلف در سازمانی خاص است (بهشتی زواره، سلطانی و نیلی پور طباطبایی، ۱۳۹۷).

تاریخچه انتخاب جانشین مناسب به هزاران سال پیش باز می گردد، یعنی زمانی که پادشاهان پیش از مرگ خود به فکر انتخاب جانشینی برای اداره مملکت بعد از خود می افتادند. خانواده کشاورزان مالک هم به نوبه خود همواره درگیر مسئله جانشینی بوده اند و زمین معمولاً به جانشینی ارث می رسیده که از نظر نوبت تولد، جنسیت و مهارتهای خاص امتیازاتی داشته است (کولیوند و هزار جریبی، ۱۳۹۷). هنری فایول<sup>۱</sup> (۱۹۲۵-۱۸۴۱) از نخستین نظریه پردازانی بوده که نیاز سازمانها به جانشین پروری را تشخیص داده است. این دانشمند مدیریت تلاش کرد تا رهبران سازمان را از اهمیت اطمینان به ثبات در نیروی کار خود آگاه سازد. نظریه های وی در حیطه جانشین پروری نشان داد که ناتوانی در جهت آماده کردن نیروی کار آینده، منجر به پر کردن نامناسب پستهای بلا تصدی می شود (تابلی، نوبری آیدیشه، نیک پور و چمنی فرد، ۱۳۹۳). او در همان چهارده اصل مشهور مدیریتی خود، یکی از وظائف اصلی مدیر را اطمینان یافتن از پایداری مسیر شغلی کارکنان می داند. به عقیده فایول، اگر این نیاز نادیده گرفته شود، مشاغل کلیدی سازمان را افراد بی کفایت تصاحب می کنند (منصوری جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲). تاریخچه برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری دارای سه دوره است. دوره اول شامل ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ است. این دوره را می توان «خیز تحقیقات جانشین پروری» تلقی کرد، دوره دوم از ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ را می توان به عنوان «ظهور گرایشها و توسعه برنامه ریزی جانشین پروری» شرح داد و دوره سوم «برنامه ریزی جانشین پروری و فراتر از آن» از ۱۹۹۰ تا حال حاضر را شامل می شود (دانیالی ده حوض، علامه و صفری، ۱۳۹۷). برنامه ریزی جانشینی وسیله ای است برای دستیابی به اهداف نهایی ما که ریسک بالای رهبری ارشد است (نایر، شيامساندر و سارما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). شورای عالی اداری در یکصدمین جلسه در سال ۱۳۸۲ پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به منظور ارتقای بهره وری و کارایی نیروی انسانی و مدیریت دستگاههای اجرایی و برقراری نظام مطلوب انتخاب و انتصاب مدیران متعهد و متخصص و ایجاد ثبات در مدیریتها و افزایش انگیزش کارکنان برای ارتقای شغلی، ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران را تصویب نموده است. در ماده ۹ این آیین نامه آمده است که به منظور شناسایی افراد شایسته برای تصدی پستهای مدیریتی و فراهم نمودن زمینه های بروز توانایی و لیاقت افراد، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و دستگاهها می توانند نسبت به برگزاری آزمونهای عمومی و اختصاصی مدیریتی از بین داوطلبان پستهای مدیریتی و سرپرستی اقدام و افراد واجد شرایط را به مقامات مسئول معرفی کنند (شبنانی، خورشیدی، عباسی و فتحی واجارگاه، ۱۳۹۷). اوبری<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) بیان می کند که برنامه ریزی

1. Henry Fayol
2. Nair, Shyamsunder & Sarmma
3. O'Berry

جانشینی یک روش بهبود فعلی برای برنامه‌ریزی استعدادها و جانشینی است که نامزدهای خاصی را برای موقعیتهای مدیریت ارشد که پیش‌بینی می‌شود در آینده در دسترس قرار گیرند، شناسایی می‌کند (به نقل از غفور حسن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

بسیاری از پژوهشهای داخلی و خارجی به این موضوع پرداخته‌اند که به شماری از آنها اشاره می‌شود. پژوهش جعفری‌راد، زاهدباлян، مرادی و ثمری، (۱۳۹۸) که با عنوان «طراحی الگوی مفهومی توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه» به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد انجام شده و در نهایت ۱۷ مقوله کلی به دست آمده است در پنج دسته کلی. این دسته‌ها شامل شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها بودند. نتایج تحقیق خنیفر، نادری‌بنی، ابراهیمی، فیاضی و رحمتی (۱۳۹۸) با عنوان «شناسایی شایستگی مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی» نشان داده است که شایستگیهای مورد نیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: دانش و آگاهی (تخصص، تجربه، دانش روزآمد، دانش فناوری اطلاعات، آگاهی از قوانین اجرایی، دانش محیطی و شناخت اسناد بالادستی)، هوش و استعداد (هوش منطقی، هوش میان - فردی، هوش فرهنگی، هوش هیجانی، خلاقیت، توانایی رهبری، توانایی مدیریتی، قدرت تصمیم‌گیری)، مسائل اعتقادی و اخلاقی (اخلاق حسنه، التزام به ارزشهای جامعه، سعه صدر، مهربانی، مسئولیت‌پذیری).

در تحقیق شبانی و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان «ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران» الگوی طراحی شده دارای ۱۲۴ شاخص است که می‌تواند مددیار مدیران مدارس باشد. این الگو مرکب از شش بعد است که به ترتیب شامل بعد ذهنی - بینشی، بعد درون - فردی، بعد میان - فردی، بعد اخلاقی، بعد عملکردی و بعد رهبری است. در سومین یافته پژوهش حاضر مؤلفه‌های سازنده الگوی مذکور ۱۳ مورد است که شامل مهارتهای تصمیم‌گیری، مهارتهای ادراکی، شایستگیهای شخصیتی، رفتار حرفه‌ای، کار تیمی، مهارتهای ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، شایستگیهای ارزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اجرایی، دانش و مهارت، استانداردسازی و مدیریت است. شاخصهای هر مؤلفه نیز به عنوان یافته چهارم مشخص شده‌اند. در ساختار سلسله‌مراتبی پژوهش عساری و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان «مدل‌سازی تصمیم‌گیری چندشاخصه فازی برای انتخاب مدیران مدارس بر اساس معیارهای شایستگی مدیریتی در آموزش و پرورش اصفهان» معیارهای شایستگی شامل معیارهای اصلی، فردی، شغلی و سازمانی و همچنین ۱۲ معیار فرعی و ۷۴ زیرمعیار تعیین شده است. یافته‌ها نشان داده‌اند از میان معیارهای اصلی، معیار شغلی و از میان معیارهای فرعی، مهارت انسانی دارای بیشترین وزن هستند. نتایج تحقیق ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷) با عنوان «شناسایی و تدوین مؤلفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران» نشان داده که با توجه به ۱۱۵ شاخص، تعداد چهار مؤلفه شایستگیهای فردی، شایستگیهای میان - فردی، شایستگیهای مدیریتی

و شایستگی‌های علمی و تخصصی شناسایی شده است. همچنین هر چهار مؤلفه اثر مثبت و معنادار بر شایستگی مدیران مدارس ابتدایی داشته که شایستگی‌های مدیریتی بیشترین تأثیر را بر آن داشته‌اند. نتایج تحقیق آشناگر، شریفی و ایمانی (۱۳۹۷) با عنوان «شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی» نشان داد که وضعیت سرمایه انسانی و نقش‌های رهبری در آموزش و پرورش کشور، مطلوب اما وضعیت جانشین‌پروری، رضایت‌شغلی، وظایف مربیگری و مدیریت استعداد نامطلوب بوده است. در تحقیق بخشایشی (۱۳۹۷) با عنوان «امکان‌سنجی استقرار مدیریت جانشین‌پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی» مدل طراحی‌شده شامل شش عامل تعیین‌خطمشی در تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین‌پروری، تعیین خطمشی در شناسایی پستهای کلیدی، ارزیابی کاندیدها در تعیین شایستگی‌های مورد نیاز پستهای کلیدی، ارزیابی کاندیدها در شناسایی استعدادها، توسعه کاندیدها در روشهای خارج از محیط کار/ضمن خدمت و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در فرایند/نتیجه، طبقه‌بندی و مراحل ششگانه استقرار مدیریت جانشین‌پروری در بهزیستی شناسایی شدند. نتایج نشان داد که در مجموع، امکان استقرار مدیریت جانشین‌پروری وجود ندارد و از میان شاخصهای ششگانه آن نیز فقط شاخصهای تعیین خطمشی در تعهد مدیران در سیستم مدیریت جانشین‌پروری و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در فرایند و نتیجه در سطح ضعیف استقرار یافته‌اند ولی امکان استقرار سایر شاخصها در سازمان مربوطه وجود ندارد. هدف پژوهش دانیالی ده‌حوض و همکاران (۱۳۹۷) طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در صنعت پتروشیمی ایران بود که از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. یافته‌ها نشان دادند که شرایط علی در سه سطح فردی، سازمانی و مدیریتی با واسطه ساختار مدرن جانشین‌پروری بر راهبردهای دستیابی به مدیریت جانشین‌پروری اثرگذار بوده است. این راهبردها عبارت‌اند از: تعیین خطمشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی اثربخشی و در این میان شرایط مداخله‌گر در سه سطح خرد، سازمانی و کلان و همچنین شرایط بستر در سه حوزه چشم‌اندازهای سازمانی، بسترهای تحقق‌پذیری چشم‌اندازها و خطمشی‌های سازمانی بر این راهبردها تأثیرگذار بوده است. در نهایت پیامدهای این راهبردها و فرایند تأثیرگذاری در سه سطح خرد، میانی و کلان بروز پیدا می‌کند.

شارما<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در تحقیق خود با عنوان «یک مدل شایستگی آموزش مدیریت برای پایدار بودن» مدل شایستگی را ارائه داده که شامل ابعاد و مؤلفه‌های زیر است: ۱. شایستگی شناختی: دانش (مسئولیت‌پذیری، مشارکت اجتماعی، مدیریت، پذیرش مسئولیت برای جامعه، همدلی شناختی، دانش). ۲. شایستگی عاطفی: هوش هیجانی و عاطفی (بلوغ عاطفی و انسانی، شایستگی‌های اجتماعی - معنوی مانند همدلی، رابطه، مراقبت و نگرانی برای دیگران، ذهنیت باز، توانایی اجازه دادن به اشتباهات دیگران،

توانایی رها کردن اشتباهات شخصی خود، پذیرش تنوع، نفوذ ایده آل، حساسیت احساسی، محبت، سخاوت). ۳. شایستگی اخلاقی: ارزشها و نگرشها (یکپارچگی، صداقت، وجدان، ارزشها و اعتقادات و فضایل، حقیقت، عدالت، وفای به عهد). ۴. شایستگی رفتاری: مهارتها و رفتار (مهارتها و رفتار مسئولیتی مانند ابتکارات برای پایداری محیطی، اجتماعی و اقتصادی و ایستادگی کردن برای آنچه درست است، مسئولیت انتخاب شخصی، ارائه عدالت، مسئولیت سازمانی/ اجتماعی، ایجاد رابطه/ تیم، توسعه دیگران، مدیریت منازعات، مشارکت و گفتگو با ذی نفعان). او معتقد است که شایستگیهای شناسایی شده در این چارچوب نه تنها برای دانش آموزان در مدرسه، بلکه برای اساتید در دانشگاهها و دانشکدهها، مربیان، کارفرمایان و خود کارکنان نیز مناسباند. پایداری به ایجاد یک محیط مفید کمک می کند، بنابراین، دانشگاه و صنعت باید با هم کار کنند؛ توسعه و تقویت این شایستگیها برای ترویج یک جامعه مسئول و پایدار است. پلام، بلاک و لنس (۲۰۱۷) در تحقیق خود با عنوان «به سویی یک چارچوب شایستگی معتبر برای کارآفرینی پایدار»، شایستگیهای کلیدی را در سه تحقیق را معرفی می کنند: الف) شایستگیهای کلیدی در تحقیق هسلبارت و شالت اگر<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) با عنوان «عواملان تغییر آینده آموزش برای یادگیری پایدار: آموزههایی از نخستین دوره آموزش (کارشناسی ارشد) مدیریت پایدار مدیریت بازرگانی» شامل: ۱. شایستگی استراتژیک؛ ۲. توانایی تفکر سیستمی؛ ۳. شایستگی پیش بینی کننده؛ ۴. شایستگی قانونی؛ ۵. شایستگی میان - فردی. ب) این شایستگیها در تحقیق وسلینک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) با عنوان «شایستگیهای فردی برای مدیران درگیر در شیوههای مدیریت پایدار شرکتها» شامل: ۱. سیستم شایستگی تفکر؛ ۲. پذیرش تنوع و شایستگی میان - رشته ای؛ ۳. شایستگی میان - فردی؛ ۴. شایستگی عمل؛ ۵. توانایی مدیریت استراتژیک. ج) شایستگیها در تحقیق لانس، بلوک و وسلینک (۲۰۱۴) با عنوان «ترکیب یادگیری جدا از هم: به سویی یک چارچوب یکپارچه برای شایستگی کارآفرینی پایدار در آموزش عالی» عبارتند از: ۱. شایستگی تفکر سیستمی؛ ۲. پذیرش تنوع و شایستگی میان - رشته ای؛ ۳. توانایی تفکر آینده نگر؛ ۴. شایستگی قانونی؛ ۵. شایستگی عمل؛ ۶. شایستگی میان - فردی؛ و ۷. توانایی مدیریت استراتژیک. در این تحقیقات، سه شایستگی: شایستگی استراتژیک (مدیریت)، شایستگی تفکر سیستمی و شایستگی میان - فردی وجود دارد. بروانی و طالب<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در تحقیق خود با عنوان «شایستگیهای مدیران هتل: یک چارچوب مفهومی» یک مدل شایستگی رهبری دارای ۴۳ مورد را در چهار بعد وسیع تقسیم می کنند: شایستگی شناختی (دانش)، مهارتهای عملکردی (مهارت)، شایستگیهای اجتماعی (نگرشها و رفتارها) و تواناییهای درونی (انگیزه ها و صفات). چاندووی، لاما و موری<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در تحقیق خود با عنوان «تحلیل ادبیات پژوهشی مدلهای شایستگی حرفه ای با رویکرد شناختی - انگیزشی» به این نتیجه

1. Hesselbarth &amp; Schaltegger

2. Wesselink et al.

3. Bharwani &amp; Talib

4. Chanduvi, Lama &amp; Morey

رسیده‌اند که شایستگی‌های حرفه‌ای نشانگر ابتکار و تغییر فرایندها در زمینه‌های مختلف کشورهاست. هشت مدل مبتنی بر شایستگی تا به امروز بر اساس: (۱) محل کار؛ (۲) نظریه رفتاری؛ (۳) استراتژی کسب و کار؛ (۴) رویکرد شناختی و انگیزشی؛ (۵) رویکرد جامع؛ (۶) آموزش عالی؛ (۷) صنعتی روانشناسی؛ و (۸) مهندسی و زمینه‌های فناوری به‌دست آمده است. سنگپتا، ونکاتش و سینها<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در این زمینه تحقیقی با عنوان «توسعه مدل شایستگی مرتبط با عملکرد: یک ابزار برای مزیت رقابتی» انجام داده‌اند. اهداف این تحقیق نه‌تنها بررسی مدل‌های شایستگی موجود و ارائه یک مدل جامع شایستگی مرتبط با عملکرد به‌منظور حفظ مزیت رقابتی است، بلکه مدل پیشنهادی را یک سازمان نساجی هند نیز تأیید کرده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که مدل شایستگی مرتبط با عملکرد با تمرکز بر شناسایی شایستگی، امتیاز شایستگی و تطابق شایستگی با سایر کارکردهای استراتژیک در یک روش نظام‌مند سه مرحله‌ای است که به سازمان کمک می‌کند تا در رقابت شرکت کند.

وودز، آرمسترانگ و پی‌رسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) تحقیقی انجام داده‌اند با عنوان «تسهیل جانشینی معلم ابتدایی در انگلستان: نقش مدیر تجاری مدرسه». در این تحقیق زندگی کاری رهبران آموزشی و شیوه‌های حمایت از جانشینی معلم بررسی شده است. این تحقیق نتیجه گرفته که مشارکت، ابزاری برای تأثیرگذاری جانشینی رهبر است و برنامه‌ریزی جانشینی برای مدیریت مؤثر سرمایه انسانی ضروری است؛ تضمین اینکه سازمان‌ها یک رویکرد برنامه‌ریزی، عمدی و جامع برای چرخه انتخاب، توسعه و مشارکت نیروی کار خود دارند. از طریق این فرایند، سازمان‌ها می‌توانند با موفقیت نیازهای اجرایی منابع، نیازهای ارزیابی و توسعه نیازهای اعضای ارشد اجرایی را پیش‌بینی کنند و جانشینی‌ها با کیفیت بالا را برای طیف وسیعی از موقعیتهای اجرایی در یک سازمان ایجاد کنند (راینهولد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). راثول<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) تحقیقی انجام داده است با عنوان «برنامه‌ریزی جایگزینی: یک نقطه شروع برای برنامه‌ریزی جانشینی و مدیریت استعداد». او بیان کرده که برنامه‌ریزی جایگزینی فرایند شناسایی پشتیبان‌گیری کوتاه‌مدت یا بلندمدت است تا سازمان‌ها افرادی داشته باشند که می‌توانند مسئولیت موقعیتهای بحرانی را در موارد اضطراری به‌عهده بگیرند. البته این نباید با برنامه‌ریزی جانشینی که روی ایجاد مجموعه‌ای از افراد برای ارتقا یا مدیریت استعداد تمرکز دارد و بر جذب، توسعه، استقرار و حفظ بهترین افراد متمرکز است، اشتباه گرفته شود. نتایج تحقیق سولرهارت (۲۰۱۱) با عنوان «ارزیابی عمیق در برنامه‌ریزی و مدیریت جانشینی در سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی» نشان داده که در زمینه مراقبت‌های بهداشتی کمبود تلاش‌های برنامه‌ریزی شده هماهنگ وجود دارد و لازم است که شایستگی‌های موردنیاز افراد را شناسایی کنیم تا آنها در یک آینده نامعلوم هدایت شوند. باید ارتباطات و نقاط قوت و ضعف کارکنان

1. Sengupta, Venkatesh & Sinha
2. Woods, Armstrong & Pearson
3. Reinhold
4. Rothwell

را بهبود بخشیم، برنامه‌ریزی خود را عمیق‌تر کنیم و از بالاترین سطح سازمان، تلاشهای گذشته، تغییرات و نیازهای سازمان را به‌طور مداوم در میان رهبران ارشد برای اطمینان از همبستگی با تلاشهای برنامه‌ریزی جانشینی ارزیابی کنیم.

## روش پژوهش

این تحقیق از بعد هدف توسعه‌ای - کاربردی و از لحاظ روش کیفی است. جامعه آماری در بخش کیفی (پانل دلفی) شامل همه اساتید گروههای علوم تربیتی و مدیریت و مدیران ارشد ستادی مؤسسات آموزش عالی و همچنین مدیران و معاونان آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشهد در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ بودند. در این تحقیق، پژوهشگر ۲۰ نفر از افراد واجد شرایط را که در چارچوب جامعه آماری بخش کیفی قرار می‌گرفتند با استفاده از روشهای نمونه‌گیری غیراحتمالی، به‌عنوان نمونه بخش کیفی یا اعضای منتخب پانل دلفی شناسایی و انتخاب کرده است.

جدول ۱. ویژگیهای جمعیت‌شناختی اعضای خبره

| جنسیت         | مرد                 | زن           | جمع کل           |
|---------------|---------------------|--------------|------------------|
|               | ۱۸ (٪۹۰)            | ۲ (٪۱۰)      | ۲۰ (٪۱۰۰)        |
| سن            | ۳۰ تا ۴۰ سال        | ۴۰ تا ۵۰ سال | بالای ۵۰ سال     |
|               | ۳ (٪۱۵)             | ۱۵ (٪۷۵)     | ۲ (٪۱۰)          |
| سابقه خدمت    | ۱۰ تا ۱۵ سال        | ۱۵ تا ۲۰ سال | ۲۰ تا ۳۰ سال     |
|               | ۲ (٪۱۰)             | ۲ (٪۱۰)      | ۱۶ (٪۸۰)         |
| میزان تحصیلات | کارشناسی ارشد       | دکتری        | جمع کل           |
|               | -                   | ۲۰ (٪۱۰۰)    | ۲۰ (٪۱۰۰)        |
| رشته تحصیلی   | علوم تربیتی         | مدیریت       | سایر رشته‌ها     |
|               | ۹ (٪۴۵)             | ۷ (٪۳۵)      | ۴ (٪۲۰)          |
| درجه علمی     | مربی                | استادیار     | دانشیار          |
|               | ۳ (٪۱۵)             | ۱۰ (٪۵۰)     | ۵ (٪۲۵)          |
|               | ۱ (٪۵)              |              | استاد            |
| محل خدمت      | دانشگاه فردوسی مشهد | دانشگاه آزاد | دانشگاه فرهنگیان |
|               | ۱۳ (٪۶۵)            | ۲ (٪۱۰)      | ۵ (٪۲۵)          |

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول شماره ۱، اکثر پانل خبرگان را با ۹۰ درصد مردان تشکیل داده‌اند و تنها ۱۰ درصد خبرگان پاسخگو را زنان تشکیل داده‌اند. توزیع مدرک تحصیلی گروه خبرگان از دیگر متغیرهای جمعیت‌شناختی مورد مطالعه بود. یافته‌های حاصل از این متغیر نشان می‌دهد که ۲۰ نفر از اعضای گروه خبرگان دارای مدرک دکتری تخصصی بوده‌اند. اکثر پانل خبرگان با ۷۵٪ در گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ و سابقه اکثر آنها ۲۰ تا ۳۰ سال بود. رشته تحصیلی اکثر پانل خبرگان با ۴۵ درصد علوم تربیتی است و خبرگان سایر رشته‌ها ۴ نفرند که سابقه مدیریتی و اجرایی در سازمان آموزش و پرورش و دانشگاه دارند. درجه تحصیلی اکثر خبرگان با ۵۰ درصد استادیاری است و محل خدمت ۱۳ نفر (۶۵ درصد) از آنان دانشگاه فردوسی مشهد است.

## ● ابزار پژوهش

بعد از طراحی مدل مفهومی اولیه براساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق حاضر و تحلیل کیفی، ابعاد و مؤلفه‌های مدل برای ۲۰ نفر از خبرگان پانل دلفی ارسال شد و روایی هر کدام از سؤالات در سه مرحله متفاوت دلفی مورد سنجش و پایش قرار گرفت. همچنین پس از اعمال برخی از پیشنهادها و اصلاحات موردنیاز در پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های حاصله، پرسشنامه نهایی تهیه و تنظیم شد. بنابراین روایی ابزار تحقیق با توجه به نظرات خبرگان به‌صورت روایی صوری مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفت. با بهره‌گیری از داده‌های حاصل از پیش‌آزمون در یک نمونه ۲۵ نفری از اعضای نمونه مورد بررسی، از روش تحلیل عاملی استفاده شده است. پس از طی مراحل گوناگون که در یک تحلیل عاملی خوب می‌بایست صورت گیرد (میزان تبیین‌پذیری واریانس، بررسی میزان همبستگی بین متغیرها، تعیین تعداد عوامل، شیوه برآورد بارهای عاملی، بررسی باقیمانده‌ها، بررسی همداشته‌ها، نوع دوران و...) یک الگوی تحلیل عاملی به روش مؤلفه‌های اصلی و پس از دوران واریماکس، به داده‌ها برازش شد که این الگو نیز مؤید مؤلفه‌های انتخابی برای هر بُعد بوده و در نتیجه روایی ابزار را به شیوه آماری تأیید کرده است. همچنین برای محاسبه و سنجش پایایی ابزار تحقیق، از ضریب آلفای کرونباخ بهره‌گیری شده است. جدول شماره ۲، مقدار ضریب آلفای کرونباخ را برای هر یک از متغیرهای مورد بررسی به تفکیک ابعاد آنها نشان می‌دهد.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی متغیرهای تحقیق

| متغیر                   | بُعد    | تعداد مؤلفه‌ها | ضریب آلفای کرونباخ |
|-------------------------|---------|----------------|--------------------|
| شایستگی مدیران          | فردی    | ۷              | ۰/۸۷               |
|                         | ارتباطی | ۸              | ۰/۹۱               |
|                         | حرفه‌ای | ۷              | ۰/۹۴               |
|                         | سازمانی | ۱۰             | ۰/۸۸               |
| شاخص کلی شایستگی مدیران |         | ۳۲             | ۰/۹۰               |

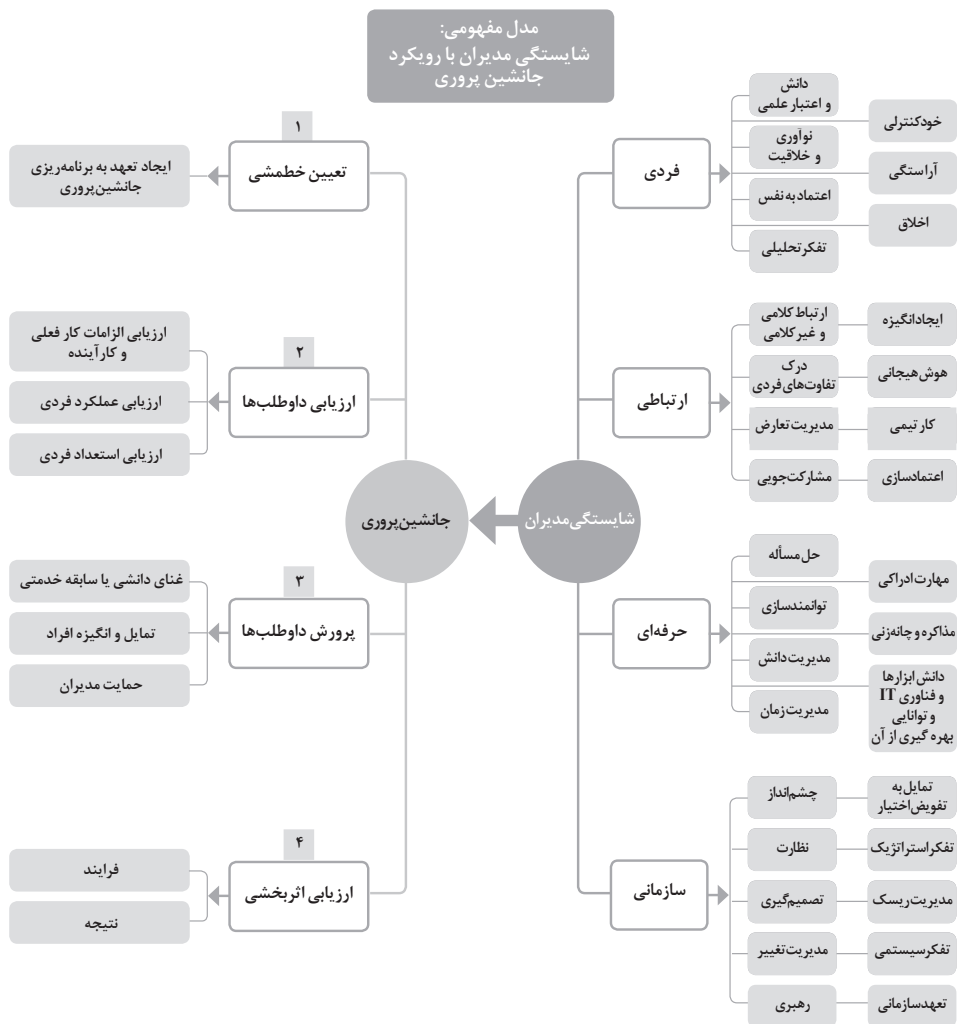
بر اساس نتایج جدول شماره ۲، برای متغیر شایستگی مدیران و ابعاد تشکیل‌دهنده آن، ضریب پایایی آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از  $0/8$  بوده است که نشان از قابلیت اعتماد (پایایی) بالای ابزار تحقیق دارد.

## ■ یافته‌های پژوهش

در مرحله اول طرح دلفی، پژوهشگر پرسشنامه‌ای شامل ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای پیشنهادشده برای سنجش مدل شایستگی مدیران با رویکرد جانشین‌پروری آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشهد، در اختیار گروه خبرگان قرار داد تا نظر خود را پیرامون اهمیت حضور ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخصهای مذکور در مدل ارائه دهند. نتایج حاکی از آن است که اکثریت شاخصهای شناسایی شده، مورد تأیید اعضای خبرگان است و فقط میزان موافقت با ۴۷ شاخص، کمتر از ۶۰ درصد است، از این رو در مرحله دوم طرح دلفی این شاخصها حذف شدند. از اعضای گروه خبرگان خواسته شده بود تا در صورت امکان، سایر شاخصهای تشکیل‌دهنده مدل شایستگی مدیران با رویکرد جانشین‌پروری آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشهد را که از اهمیت برخوردارند و پژوهشگر در پرسشنامه به آنها اشاره‌ای نکرده است نیز معرفی کنند. بر این اساس اعضای گروه خبرگان، در بُعد ارتباطی شایستگی، برای شاخص اعتمادسازی، گویه وفادار به وعده‌ها را پیشنهاد کردند که در مرحله دوم اعمال شد. در طرح دلفی ثانویه، مؤلفه‌ها و شاخصهای باقیمانده از مرحله اول، در قالب پرسشنامه‌ای با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت، مجدداً در اختیار اعضای گروه خبرگان قرار گرفت تا میزان اهمیت هر یک از این شاخصهای شناسایی شده را مشخص کنند. نتایج نشان می‌دهد که اعضای گروه خبرگان از میان شاخصهای طرح‌شده، در ده شاخص امتیازی به‌طور متوسط مساوی یا کمتر از ۴ را به‌دست آورده‌اند. بنابراین این شاخصها در این مرحله حذف و شاخصهای باقیمانده در پرسشنامه مرحله سوم تدوین و مجدداً در اختیار اعضای گروه خبرگان داده شد که در ادامه نتایج حاصله از آن گزارش شده است. نتایج حاصله از اجرای مرحله سوم تکنیک دلفی نشان می‌دهد که تمامی شاخصهای مورد بررسی در هر دو متغیر شایستگی و جانشین‌پروری امتیازی بالاتر از ۴ را کسب کرده‌اند. بنابراین در این مرحله از تکنیک دلفی تمامی شاخصهای مورد بررسی برای سنجش مدل شایستگی مدیران با رویکرد جانشین‌پروری آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشهد، مورد بررسی قرار گرفتند.

## ■ مدل مفهومی استخراج شده از تحقیق

بر اساس روش دلفی که در سه مرحله انجام شد، مدل کیفی شایستگی مدیران آموزشی با رویکرد جانشین‌پروری آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشهد شناسایی شد.



شکل ۱. مدل ساختاری تحقیق

## بحث و نتیجه‌گیری

اگر مدیر فردی شایسته باشد، سازمان تحت مدیریت و رهبری او سازمانی موفق، خلاق و نوآور، اثربخش و ... می‌شود و چنین مدیری می‌تواند زمینه‌های ایجاد خودباوری در کارکنان را ایجاد کند، حس اعتماد به نفس را در آنها افزایش دهد و روابط انسانی میان - فردی و روابط کاری را بهبود بخشد. برای ارتقای شایستگی مدیران می‌توان از الگوهای شایستگی بهره جست. این الگوها علاوه بر قابلیت‌های کاربردی گسترده در فرایندهای مدیریت منابع انسانی از جمله در استخدام، گزینش، یادگیری و توسعه

و برنامه‌ریزی شغلی از مزایای بسیاری برخوردارند که عبارت‌اند از: درک شفاف کارکنان درباره رفتارها و نگرش‌هایی که در سازمان تشویق می‌شوند و شفافیت و منصفانه بودن مدیریت عملکرد و فرایندهای توسعه و شناسایی استعداد (قلی‌پور، سیدجوادین و روزبهان، ۱۳۹۷). بنابر اهمیت شایستگی مدیران در نظام آموزش و پرورش، در این پژوهش به طراحی مدل پرداخته شده و ابعاد و مؤلفه‌های آن شناسایی شده است.

نتایج نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر شایستگی دارای چهار بعد فردی، ارتباطی، سازمانی و حرفه‌ای است. در ادامه هر یک از ابعاد بررسی می‌شود.

بعد فردی دارای مؤلفه‌های دانش و اعتبار علمی، تفکر تحلیلی، نوآوری و خلاقیت، اخلاق، خودکنترلی، آراستگی و اعتمادبه‌نفس است. شاخصهای فردی که عملکرد فرد موردنظر را پیش و پس از انتصاب به مشاغل مدیریت مورد بررسی قرار می‌دهند و آن را با کیفیت عملکرد پیش‌بینی شده و موردانتظار از او مقایسه می‌کنند و شاخصهای کلی که به ارزیابی تعداد مناصب و شغل‌های مدیریتی می‌پردازند (احمدی بالادهی و صالحی، ۱۳۹۵).

بعد ارتباطی دارای مؤلفه‌های ارتباط کلامی و غیرکلامی، هوش هیجانی، اعتمادسازی، کار تیمی، درک تفاوت‌های فردی، مدیریت تعارض، ایجاد انگیزه و مشارکت‌جویی است. شایستگی‌هایی که تبادل اطلاعات را آسان می‌کنند (اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵). آگاهی فرد از دانش ارتباط غیرکلامی، سبب عملکرد بهتر اجتماعی و روابط اجتماعی موفقیت‌آمیز با دیگران می‌شود و می‌تواند خواسته‌ها، نیازها، عواطف و انتظارات دیگران را به بهترین وجه درک و خواسته‌ها، نیازها، عواطف و انتظارات خود را به دیگران منتقل کند (بنی‌اسدی و باقری، ۱۳۹۰). بی‌نزاکتی در محیط کار شامل سوء رفتار کلامی و رفتارهای غیرکلامی مانند خیره نگاه کردن، بی‌اعتنایی و کنار زدن فرد از جمع کارکنان می‌شود (وقارسیدین و سلمانی‌مود، ۱۳۹۴). تعارض در محیط کار نیز می‌تواند با استفاده از مهارت‌هایی چون ارتباطات مؤثر، حل مسأله و مذاکره مدیریت شود (جهانبان، ۱۳۹۰).

بعد حرفه‌ای دارای مؤلفه‌های توانمندسازی، دانش ابزارها و فناوری اطلاعات و ارتباطات و توانایی بهره‌گیری از آن، مذاکره و چانه‌زنی، حل مسأله، مدیریت دانش، مدیریت زمان و مهارت ادراکی است. تعریف مهارت‌ها و انواع شایستگی اغلب با عنوان شایستگی‌های فنی یا عملی یا سخت یا تحت‌عنوان صلاحیت‌های شغلی یا حرفه‌ای خوانده می‌شود (ایران‌نژاد، ساعی‌ارسی و موسوی، ۱۳۹۳). مدیر آموزشی برای اینکه بتواند محیط آموزشی را بشناسد، روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کند، اولویتهای آموزشی را تشخیص دهد، تصمیمات مؤثر اتخاذ کند و با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید نظام آموزشی سازد، باید از مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشد (خدادی و حسومی، ۱۳۹۱). هر تصمیم به مهارت مبتنی بر درک کلی کسانی وابسته است که به اخذ تصمیمات مبادرت می‌ورزند یا آنکه تصمیم‌ها را به‌مورد اجرا می‌گذرانند (شیرزادکبریا، مومنی و هاشم‌نیا، ۱۳۹۶).

بعد سازمانی دارای مؤلفه‌های مدیریت ریسک، نظارت، تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر، رهبری، چشم‌انداز، تمایل به تفویض اختیار، تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی و تعهد سازمانی است.

نتایج تحقیق حاضر همسو با نتایج یافته‌های عساری و همکاران (۱۳۹۷)، ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷)، الهیاری و همکاران (۱۳۹۷)، اسکورکوا (۲۰۱۶)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۸)، شبانی و همکاران (۱۳۹۷)، شارما (۲۰۱۷) و بروانی و طالب (۲۰۱۷) است.

فرایند جانشین‌پروری نیز در تحقیقات گوناگون بررسی شده و نتایج نشان داده است که این فرایند دارای چهار مرحله تعیین خط‌مشی، ارزیابی داوطلب، پرورش داوطلب و ارزیابی اثربخشی است که هر کدام مراحل را طی می‌کند.

**مرحله اول، تعیین خط‌مشی:** دارای شاخصهای ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و ارزیابی الزامات کار فعلی و کار آینده است. در تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان برای نظام مدیریت جانشین‌پروری در مرحله تعیین خط‌مشی، دو بعد تعهد مدیران ارشد و شناسایی منصبهای کلیدی حائز اهمیت است (لوو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

**مرحله دوم، ارزیابی داوطلب:** دارای شاخصهای ارزیابی عملکرد فردی و ارزیابی استعداد است. بعضی سازمانها برای تعیین شایستگیهای موردنیاز مشاغل خود، مدل‌های شایستگی برای این مشاغل طراحی می‌کنند. در یک مدل شایستگی، شایستگیهای شغل عموماً از روشهای محک‌زنی، تجزیه و تحلیل شغل، تجزیه و تحلیل فرایندهای کلیدی سازمان و جمع‌آوری نظرات متخصصان داخلی و بیرونی در مورد مشاغل به‌دست می‌آید (کرباسی و علوی، ۱۳۹۰).

**مرحله سوم، پرورش داوطلب:** دارای شاخصهای غنای دانشی یا سابقه خدمتی، حمایت مدیران و تمایل و انگیزه افراد است. توسعه جانشین به‌مثابه یک مؤلفه حیاتی مدیریت جانشینی در حال بهبودی و پیشرفت است. امروزه بیش از نیمی از سازمانها (۵۱ درصد) اولویت‌بندی توسعه را در نظر دارند و بیش از دو سوم (۶۸ درصد) برنامه برای اولویت‌بندی را در ۱۲ سال آینده قرار می‌دهند (لوو، ۲۰۱۵).

**مرحله چهارم، ارزیابی اثربخشی:** دارای شاخصهای نتیجه و فرایند است. نتیجه بیشتر بر محصول پایانی برنامه جانشین‌پروری تأکید دارد. شاخصهای ارزیابی نتیجه عبارت‌اند از:

- ارزیابی عملکرد فردی کاندیداهای انتخاب‌شده برای منصبهای کلیدی.
- ارزیابی تعهد کاندیداها به پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری.
- ارزیابی تمایل کارکنان به باقی ماندن در سازمان برای سنجش اثربخشی سیستم مدیریت جانشین‌پروری (نیکنام، ۱۳۹۴).

نتایج تحقیق حاضر همسو با نتایج یافته‌های دانیالی ده‌حوض و همکاران (۱۳۹۷)، بخشایشی (۱۳۹۷)، بویاتزیس (۲۰۰۸؛ به نقل از باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۶)، جنا و ساهو (۲۰۱۴)، کشفی و بهرام‌آبادی (۱۳۹۷)، رحمانی و همکاران (۱۳۹۷) و بابایی و همکاران (۱۳۹۷) است. همانطور که از یافته‌ها بر می‌آید، انتظارات از مدیران به سرعت رو به افزایش و تغییر است. یکی از این انتظارات، سهم جانشینی در پستهای مدیریتی است که به‌طور ساده و تنها با تکیه بر نیروهای پشتیبان موجود نمی‌توان نیازهای آینده سازمان را برآورده ساخت. جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی بااستعداد برای منصبهای کلیدی سازمان ضروری است.

### ■ محدودیتها ■

- عدم اجرا و اعتبارسنجی یافته‌های این تحقیق در جامعه گسترده‌تر که در تعمیم‌پذیری آن دخیل است.
- اجرای این تحقیق به‌صورت مقطعی در سالهای ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۷.
- عدم آشنایی کارکنان آموزش و پرورش با الگوهای شایستگی مدیران در این سازمان.
- عدم آشنایی کارکنان آموزش و پرورش با فرایند جانشین‌پروری.
- کم‌رنگ بودن فرایند جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش.

### ■ پیشنهادها ■

- بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود:
- مدیران رده بالای آموزش و پرورش، برای آموزش و تقویت مدیران برنامه‌ریزی ویژه داشته باشند.
  - برای اینکه الگوی شایستگی در انتخاب مدیران مدنظر قرار گیرد، الگوی شایستگی در وزارت آموزش و پرورش و همچنین دانشگاه‌های کشور تسری داده شود و انتخاب مدیران شایسته به‌عنوان جانشین، با توجه به این الگو انجام شود.
  - در پژوهشهای آینده مدلهای شایستگیهای هوشی مدیران آموزشی ارائه شوند.
  - مدلهای شایستگی برای توسعه شایستگیهای معلمان آموزش و پرورش ارائه شود.
  - انتصاب مدیران، طی یک فرایند جانشین‌پروری انجام شود.
  - مدیران ارشد در مدیریت جانشین‌پروری و برگزاری جلسات برای حل مشکلات همکاری داشته باشند.
  - از جوانان تحصیلکرده به‌عنوان کاندیدا در فرایند جانشین‌پروری، به منظور بهبود بخشیدن به این فرایند بهره‌گیری شود.
  - کارگاههای آموزشی و کلاسهای ضمن خدمت برای آموزش تجربیات شغلی به افراد کاندیدا برگزار شود.
  - از نظام پاداش و انگیزش برای افراد کاندیدا بهره‌گیری شود.

- آزادی، محمدحسین و هادی‌نژاد، مصطفی. (۱۳۹۷). شایستگی‌های محوری شغلی رسته‌های تخصصی نیروی انتظامی. *پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۳ (۴)، ۵۸۹-۵۶۵.
- آشناگر، نجمیه؛ شریفی، اصغر و ایمانی، محمدنقی. (۱۳۹۷). شناسایی و سنجش وضعیت پیش‌بیندها و پس‌بیندها جان‌شین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی. *رهبری و مدیریت آموزشی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۱۲ (۱)، ۲۳-۹.
- ابراهیم‌زاده، بیت‌اله و ناظم، فتاح. (۱۳۹۷). شناسایی و تدوین مؤلفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران. *رهبری و مدیریت آموزشی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۱۲ (۴)، ۲۳-۹.
- احمدی بالادهی، سیدمهدی و صالحی، محمد. (۱۳۹۵). *جان‌شین‌پروری و ارتباط آن با سبک رهبری فرماندهان و مدیران. نظارت و بازرسی*، ۱۰ (۳۵)، ۱۰۲-۷۱.
- اکرامی، حمید و هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۵). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه (مورد مطالعه: مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد). *خانواده و پژوهش*، ۱۳ (۳)، ۳۲-۷.
- الله‌یاری، رحمت‌اله؛ ابوالقاسمی، محمود و قهرمانی، محمد. (۱۳۹۷). کشف و شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای الگوی شایستگی مدیران پارکهای علم و فناوری ایران با استفاده از مدل معادلات ساختاری. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۱ (۱)، ۸۲-۵۹.
- ایران‌نژاد، پریسا؛ ساعی‌ارسی، ایرج و موسوی، مریم. (۱۳۹۳). نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه شایستگی کارکنان براساس مدل راف. *علوم رفتاری*، ۶ (۲۲)، ۲۴-۹.
- باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا؛ طهماسبی، رضا و رجب‌پور، ابراهیم. (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۸ (۳۲)، ۲۴-۳.
- بابایی، ایرج؛ عباسپور، عباس؛ اسدزاده، حسن؛ دلاور، علی و عبدالمی، حسین. (۱۳۹۷). تعیین سهم عوامل سازمانی در افزایش شایستگی کارکنان شهرداری کرج. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۱ (۴۰)، ۱۶۳-۱۸۶.
- بخشایشی، فاطمه. (۱۳۹۷). امکان‌سنجی استقرار مدیریت جان‌شین‌پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی. *پژوهش در هنر و علوم انسانی*، ۳ (۳)، ۸۷-۷۳.
- بنی‌اسدی، حسن و باقری، مسعود. (۱۳۹۰). دانش ارتباط غیرکلامی و شایستگی اجتماعی. *اندیشه و رفتار*، ۵ (۲۰)، ۴۳-۵۰.
- بهشتی‌زواره، فرناز؛ سلطانی، ایرج و نیلی‌پور طباطبایی، سیدعلی‌اکبر. (۱۳۹۷). طراحی یک مدل شایستگی برای مدیران در راستای سوددهی سازمان، مورد مطالعه قطار شهری تهران. *دانش حسابداری و حسابداری مدیریت*، ۷ (۲۸)، ۱۶۶-۱۴۹.
- تابلی، حمید؛ نویری آیدیشه، سمیه؛ نیک‌پور، امین و چمنی‌فرد، راحله. (۱۳۹۳). بررسی میزان اجرای نظام جان‌شین‌پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان. *مدیریت بهره‌وری*، ۷ (۲۸)، ۱۸۲-۱۶۵.
- جعفری‌راد، علی؛ زاهد بابان، عادل؛ مرادی، مسعود و ثمری، عیسی. (۱۳۹۸). طراحی الگوی مفهومی توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه، نظریه‌ای داده‌بنیاد. *مطالعات توسعه اجتماعی - فرهنگی*، ۷ (۴)، ۱۶۳-۱۸۸.
- جهانیان، رمضان. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و مدیریت تعارض در مدیران. *فصلنامه مدیریت*، ۸-۱.

- چراغ بیرجندی، کاظم؛ پیمانی‌زاد، حسین؛ کشتی‌دار، محمد و فهیم‌دوین، حسن. (۱۳۹۷). مدل‌یابی ساختاری الگوی شایستگی مدیران تربیت‌بدنی دانشگاهها منطبق بر فرهنگ اسلامی. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۶ (۲۱)، ۸۱-۹۳.
- چوپانی، موسی و کرمی، مرتضی. (۱۳۹۸). معماری شایستگیهای مشاوران مراکز مشاوره و خدمات روان‌شناسی: ارائه الگو مبتنی بر داده‌های کیفی (مطالعه موردی: مراکز مشاوره شمیم وابسته به نیروهای مسلح ج.ا.ا.). *فصلنامه فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی دانشگاه علامه طباطبائی*، ۱۰ (۳۷)، ۱-۳۹.
- حبیب‌تبار، لیلا. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت جانشین‌پروری بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان بیمه سلامت استان تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گروه علوم انسانی. دانشگاه پیام نور، واحد تهران غرب.
- حسینی، سید یعقوب؛ آرمان، مانی و محمدی‌زاده، زهرا. (۱۳۹۷). شایستگی و ارتباط آن با عملکرد کارکنان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۷ (۸۸)، ۲۵-۵۰.
- خدادی، فاطمه و حسومی، فاطمه. (۱۳۹۱). بررسی رابطه مهارتهای سه‌گانه (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران با اثربخشی آنها از نظر دبیران دبیرستانهای دخترانه شهر ساری. *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۳ (۳)، ۷۵-۹۰.
- خلیفه، سیدنعمت؛ هنری، حبیب و قربانی، محمدحسین. (۱۳۹۷). تحلیل عاملی شایستگیهای شغلی مربیان ملی و بین‌المللی تکواندو. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۶ (۲۱)، ۶۹-۷۹.
- خنیفر، حسین؛ نادری‌بنی، ناهید؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ فیاضی، مرجان و رحمتی، محمدحسین. (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی. *مدیریت مدرسه*، ۷ (۱)، ۸-۲۱.
- دانیالی ده‌حوض، محمود؛ علامه، سیدمحسن و صفری، علی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۱۰ (۱۹)، ۱۰۵-۱۴۰.
- رحمانی، نیما؛ حسینی، میرزاحسن؛ محمودی‌میمند، محمد و امینی، محمدتقی. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل یکپارچه تفکر استراتژیک به‌عنوان شایستگی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران). *فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲۹ (۴)، ۱۵-۳۰.
- شهبانی، راضیه؛ خورشیدی، عباس؛ عباسی، لطفاله و فتحی‌واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. *پژوهش در نظامهای آموزشی*، ۷ (۱۹)، ۷۹-۹۴.
- شیرزادکیریا، بهارک؛ مومنی، اکرم و هاشم‌نیا، شهرام. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان بقیه‌الله (عج) در زمینه مهارتهای انسانی، ادراکی و فنی. *مدیریت بهداشت و درمان*، ۸ (۲)، ۸۷-۱۰۵.
- عصاری، ناصر؛ سیادت، سیدعلی؛ عابدینی، یاسمن و منجمی، سید امیرحسن. (۱۳۹۷). مدل‌سازی تصمیم‌گیری چندشاخصه فازی برای انتخاب مدیران مدارس بر اساس معیارهای شایستگی مدیریتی در آموزش و پرورش اصفهان. *پژوهش در نظامهای آموزشی*، ۱۲ (۴۲)، ۷۷-۹۶.
- قلی‌پور، رحمت‌اله؛ سیدجوادین، سیدرضا و روزبهان، محمدرولی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۶ (۲)، ۱-۳۵.
- کرباسی، نغمه‌السادات و علوی، سید بابک. (۱۳۹۰). ملاحظات طراحی و پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در یک شرکت با رسمیت پایین و کارکنان دانش‌محور. *علوم مدیریت ایران*، ۶ (۲۲)، ۲۷-۵۹.
- کشفی، سیدسعید و بهرام‌آبادی، علی. (۱۳۹۷). تأثیر معیارهای شایستگی در انتخاب رؤسای پلیس آگاهی استانها. *فصلنامه پژوهشهای مدیریت انتظامی*، ۱۳ (۳)، ۴۱۹-۴۳۷.
- کولیوند، علیرضا و هزارجریبی، جعفر. (۱۳۹۷). الگوی جانشین‌پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی. *مدیریت*

منابع در نیروی انتظامی، ۶ (۳)، ۱۰۷-۱۳۲.

- محمدیان، بهزاد؛ زارعی‌متین، حسن؛ باباشاهی، جبار و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۷). تواضع درون‌سازمانی: شایستگی‌محوری در رهبری سازمان‌های عصرجدید. مدیریت دولتی، ۱۰ (۴)، ۵۶۳-۵۸۲.
- منصوری جلیلیان، امیر و صوفی، علیرضا (۱۳۹۲)، جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی. نظارت و بازرسی، ۷ (۲۳)، ۳۱-۵۸.
- نیکنام، سام. (۱۳۹۴). توجه به اصل جانشین‌پروری در صنعت نفت. مشعل، (۷۴۴)، ۳۸.
- وقارسی‌دین، سیدابوالفضل و سلیمانی‌مود، مریم. (۱۳۹۴). ارتباط اشتیاق شغلی پرستاران با توانمندی ساختاری و بروز سوءرفتارهای کلامی و غیر کلامی در محل کار. مدیریت پرستاری، ۴ (۱)، ۱۸-۲۷.

- Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 216-233.
- Allan, J. (2011). Responsibly competent: Teaching, ethics and diversity. *Policy Futures in Education*, 9(1), 130-137.
- Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393-418.
- Chanduví, D. A. G., Lama, G. L. R., & Morey, N. D. (2015). Analysis of research literature of professional competency models with a cognitive-motivational approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 171, 1400-1409.
- Galagan, P. (2010). Bridging the skills gap: New factors compound the growing skills shortage. *Training & Development*, 64(2), 44-49.
- Ghafor Hassan, H. (2018). Adaptation talent management to enhance organisation's business strategy, Erbil international airport as a case. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 3(3), 918-927.
- Jena, S., & Sahoo, C. K. (2014). Improving managerial performance: A study on entrepreneurial and leadership competencies. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 143-149.
- Loew, L. (2015). *State of succession management 2015: Increasing investment and accelerating automation*. Miami: Brandon Hall Group.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for «intelligence». *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Nair, P. K., Shyamsunder, A., & Sarma, C. (2011). Growing leaders at Infosys: An evidence-based approach to leader development. *Vikalpa, The Journal for Decision Makers*, 36(3), 87-94.
- Ng'andu, P., & Ondara, M. (2017). The succession planning concept and how church leadership of the adventist educational institutions in Africa perceive the succession plans. *International Journal of Innovative Studies in Sociology and Humanity*, 2(9), 1-5.
- Olatunji, F., Kehinde, O., & Nwachukwu, C. (2017). Succession planning and job commitment: Moderating role of employees' satisfaction in selected beverages companies in Lagos Metropolis. *Trends Economics and Management*, 3(30), 21-36.
- Ploum, L., Blok, V., Lans, T., & Omta, O. (2017). Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. *Organization & Environment*, 31(2), 1-20.
- Reinhold, M. D. (2017). *Guidance on establishing an annual leadership talent management and succession planning process*. Available at: <https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/>

- OPM/training/TMSP%20wiki%20page/508-FINAL%202015%20Strengthening%20the%20SES%20Talent%20Management%20Succession%20Planning%20Process%202017%20DMS%20Package%20TMSP%20process%20(2).pdf
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99.
- Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & Sinha, A. K. (2013). Developing performance-linked competency model: A tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), 504-527.
- Sharma, R. R. (2017). A competency model for management education for sustainability. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 21(2), x-xv.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- Suhler Hart, A. (2011). *An in-depth evaluation of succession planning and management in health care organizations*. (Doctoral dissertation). University of Minnesota.
- Vargas-Halabí, T., Mora-Esquivel, R., & Siles, B. (2017). Entrepreneurial competencies: Development and validation of a measurement scale. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 86-111.
- Woods, C., Armstrong, P., & Pearson, D. (2012). Facilitating primary head teacher succession in England: The role of the school business manager. *School Leadership & Management*, 32(2), 141-157.