

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گومسار
سال دوازدهم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۷
صص ۲۳-۹

شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی نجمیه آشناکهر^۱، اصغر شریفی^۲، محمدنقی ایمانی^۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی انجام شد. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده، آمیخته بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی خبرگان دانشگاهی و متخصصان آموزش و پرورش و در بخش کمی مدیران و معاونان اداره آموزش و پرورش در مراکز استان‌های کشور (۲۴۰۰ نفر) در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ بودند. حجم نمونه در بخش کیفی ۲۰ نفر که با روش هدفمند و در بخش کمی ۴۰۰ نفر که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته جانشین‌پروری (۸۴ گویه‌ای) بود. روایی سازه و محتوایی ابزار تایید و پایایی آن بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ و ضریب بازآزمایی ۰/۹۱ محاسبه شد. در بخش کیفی از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و در بخش کمی برای تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی استفاده شد. نتایج نشان داد مولفه‌های جانشین‌پروری شامل فردی، سازمانی و فرایندی؛ عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری شامل ماهیت شغل، رهبری، وظایف مربی‌گری، سرمایه انسانی و مدیریت استعداد و عوامل اثرپذیر از جانشین‌پروری شامل ماهیت شغل، فرصت‌های پیشرفت و جو سازمانی بود. همچنین نتایج نشان داد وضعیت سرمایه انسانی و نقش‌های رهبری مطلوب، اما وضعیت جانشین‌پروری، رضایت شغلی، وظایف مربی‌گری و مدیریت استعداد نامطلوب بود.

کلید واژه‌ها: جانشین‌پروری، مدیران، آموزش و پرورش.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۴/۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱/۲۶

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

n_ashnagohar@yahoo.com

۲- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. (نویسنده مسئول)

drasharifi@gmail.com

۳- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

imani1348@yahoo.com

مقدمه

مدیریت در نظام‌های آموزشی از جایگاه ویژه و با اهمیتی برخوردار است و به گفته متخصصان اگر قرار است تحولی در عرصه تعلیم و تربیت به وقوع بپیوندد، این تحول باید از مدیریت آموزش و پرورش آغاز شود (رینیان^۱، ۲۰۱۲). همچنین تغییرات گسترده و سریع جهانی فشارهای زیادی بر سازمان‌های وارد می‌کند و بسیاری از مدیران می‌آموزند که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آنها در شناسایی، کشف، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد جهت رهبری و مدیریت می‌باشد (دقیقی، کهلر، کسل و فیلسر^۲، ۲۰۱۷). علاوه بر آن خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی و یا حتی فوت امری اجتناب‌ناپذیر است و در صورتی که برای پر کردن خلأ ناشی از نبود این افراد به صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، سازمان با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی و یا تصدی این پست‌ها توسط افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، مواجه می‌شود. بنابراین با توجه به شرایط کنونی در سازمان‌های آموزشی برنامه‌های منسجم برای جانشین ساختن افراد در پست‌های کلیدی و یافتن استعدادها موجود در این زمینه ضروری است (هیلدبرند^۳، ۲۰۱۶). به همین دلیل در برخی سازمان‌ها طرح‌ها و برنامه‌ریزی‌هایی جهت جانشین پروری^۴ برای اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت موفق اجرا می‌شود. زیرا اعتقاد دارند که جانشین پروری موفقیت آینده سازمان را تضمین می‌کند (والی، میراندا، میتجا، سانتوز، لیما و کاستا^۵، ۲۰۱۸). جانشین پروری در سازمان آموزش و پرورش اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد. سازمان آموزش و پرورش برای مواجهه با چالش‌ها و خلأهای مدیریتی موفق باید جانشین پروری را به‌عنوان یک اولویت استراتژیک قرار دهد. در واقع نظام‌های آموزشی به مرور پی می‌برند که شرایط پیچیده امروز بدون مدیریت و رهبری موثر قادر نخواهد بود پاسخگوی مسئولیت‌های فزاینده خود باشد (زبردست، ۱۳۹۲). جانشین پروری فرایند ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های کلیدی، حفظ و توسعه

1 . Renihan

2 . Daghighi, Koehler, Kesel & Filser

3 . Hildebrand

4 . succession

5 . Vale, Miranda, Mitja, Santos, Lima & Costa

سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر جانشین‌پروری نشأت می‌گیرد (وانگ، صبو و گریوال^۱، ۲۰۱۵).

برای رهبران در هر سازمانی ضروری است که به منظور تداوم رهبری و رشد سازمانی از نسلی به نسل دیگر اقدام به بهسازی نسل آینده جهت رهبری شود (بهشتی‌فر، نکوئی مقدم و پورکیایی، ۱۳۹۱). یکی از راهکارهای موثر برای جلب استعدادها و پرورش آنان جهت مدیریت در آینده، بکارگیری برنامه جانشین‌پروری است. جانشین‌پروری فرایند تامین مناسب رهبران و مدیران برای مشاغل کلیدی حال و آینده سازمان می‌باشد، به صورتی که مسیر شغلی کارکنان در سازمان بتواند نیازهای سازمان را به بهترین نحو مدیریت کند (هوانگ^۲، ۲۰۰۱). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کوشش سنجیده و نظام‌مندی است که توسط سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به منظور تشویق افراد به ارتقا می‌باشد (پان، ونگ، ژو و چان^۳، ۲۰۱۸). جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌های آموزشی اهمیت مضاعفی دارد. زیرا از برون‌داد سازمان‌های آموزشی به‌عنوان درون‌داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. همچنین در سازمان‌های آموزشی بحث تجارت و رقابت وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد (سامر^۴، ۲۰۱۵). هدف برنامه جانشین‌پروری این است که سازمان در زمان مناسب، افراد مناسبی را برای هر پست سازمانی که خالی شوند، قرار می‌دهد. در دنیای امروز جانشین‌پروری امری چالش‌انگیز است. زیرا ضرورت دستیابی سازمان‌ها به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره‌وری ایجاد می‌کند که مدیران آینده سازمان‌ها به مراتب تواناتر، مستعدتر و شایسته‌تر از مدیران فعلی باشند. از این رو نیاز است که برنامه‌های جانشین‌پروری تکامل یابند (کیمبرلی و راییتی^۵، ۲۰۰۷).

موضوع شناسایی و پرورش استعدادها در ایران برای مدت کوتاهی است که مورد توجه تعداد اندکی از سازمان‌های بزرگ قرار گرفته است. به طور مثال در میزگرد مراکز ارزیابی و مدیریت جانشین‌پروری که با حضور تعدادی از متخصصین این حوزه برگزار شد، اشاره شد که شرکت‌ها

1 . Wang, Saboo & Grewal

2 . Huang

3 . Pan, Weng, Xu & Chan

4 . Sammer

5 . Kimberly & Robeti

و سازمان‌های تحت پوشش سازمان گسترش به تازگی فعالیت‌هایی را در زمینه ارزیابی استعداد‌های مدیریتی و پرورش آنها آغاز نمودند. در مطالعات داخلی گزارشی در زمینه چگونگی انجام و بررسی عوامل کلیدی جانشینی مشاهده نشده است و اغلب تحقیقات انجام گرفته در این حوزه بیشتر ناظر بر طراحی مدل شایستگی مدیران یا مربوط به پیشنهاد طراحی یک الگوی جانشین‌پروری بوده است (عربشاهی، ۱۳۹۶). در شرایط کنونی برنامه جانشین‌پروری بسیار جدی است. زیرا روش‌های کار جدید و تغییرات آنی نیروی کار چند نسله و کمبود استعداد انسانی در دنیای امروز چالش‌های جدیدی را در بازار سرمایه انسانی بوجود آورده است. در واقع این برنامه‌ریزی ابزاری است که نیازهای آنی سازمان را به کارکنان برآورده می‌نماید و تعدادی نامزد جانشینی را برای هر یک از منصب‌های حساس سازمان در نظر می‌گیرد و بر روند ارتقای کیفیت آنها از جنبه شایستگی و مهارت تمرکز می‌نماید و افراد را برای رهبری آماده می‌کند. راهبرد جانشین‌پروری، راهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد و احتمال کاستی در اثر بازنشستگی و سایش نیروها را جبران می‌کند (کیمبرلی و راییتی، ۲۰۰۷). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید به گونه‌ای باشد که همه موقعیت‌های اصلی سازمان را در مسیر توسعه پوشش دهد. از طریق پرورش کارکنان، سازمان‌ها متعهد می‌شوند که استعداد‌های داخلی خود را پرورش دهند، به طوری که احساس رشد در کارکنان تشویق و تقویت شود. در این صورت احتمال یافتن شخص مناسب با مهارت‌های مناسب و در زمان مناسب در درون سازمان افزایش می‌یابد، ضمن اینکه افراد معتقد می‌شوند که مدیران ارشد سازمان، یک شبه به این درجه نرسیدند، بلکه از طریق سال‌ها برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی پرورش یافتند (قلی‌پور، پورعزت و سبک‌رو، ۱۳۹۰).

استعدادها نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای در جانشین‌پروری مدیران دارند و از این رو سرمایه انسانی می‌تواند در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موثر باشد. در ادامه مهمترین پژوهش‌هایی که درباره جانشین‌پروری انجام شده گزارش می‌شوند. گراوز^۱ (۲۰۰۷) گزارش می‌کند که بر اساس مدل یکپارچه توسعه رهبری و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، رهبری و نقش‌های رهبری یکی از عوامل موثر در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری محسوب می‌شود. استدلر^۲ (۲۰۱۱) مدل مدیریت

1 . Groves
2 . Stadler

جانشین‌پروری اثربخش را بر اساس تاکید و بازنگری بر استعدادها توسعه داد که در این مدل استعدادها نقش قابل توجهی در برطرف ساختن نیازهای نیروی انسانی در آینده دارند. نیجز، گالاردو-گالاردو، دریس و سیلز^۱ (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای به بازنگری میان رشته‌ای در مفهوم، عملیاتی کردن و اندازه‌گیری استعداد پرداختند. آنان گزارش کردند که توانایی به‌عنوان یکی از عوامل تاثیرگذار برای تبیین مفهوم استعداد می‌باشد. قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری به این نتیجه رسیدند که عوامل جدیدی که به لحاظ فرهنگ سازمانی و رایج در سازمان‌های ایرانی به‌ویژه از طریق بی‌صدافتی ارائه اطلاعات، بی‌اعتمادی به یکدیگر و حسادت نسبت به همکاران در کنار عوامل جهان‌شمولی چون عدم حمایت مدیران عالی، محاسبه هزینه و منفعت و فقدان انگیزه عمومی در میان کارکنان در برابر توسعه برنامه جانشین‌پروری مانع وجود می‌آورند. در مقابل نیروهای تسهیل‌گر قابل ملاحظه‌ای مانند حمایت و مشارکت مدیر مافوق، برنامه‌های توسعه معین، مدیران کارآمد و آموزش دیده، فرهنگ سازمانی و تاکید بر ارتقای کیفیت وجود دارند که فرصت ارزنده‌ای را برای جانشین‌پروری بوجود می‌آورند. زین‌الدینی بیدمشکی، عدلی و وزیری (۱۳۹۳) گزارش کرد که ضرورت دارد برنامه‌ای برای جانشین‌پروری کارکنان طراحی و در آن بر تعهد تاکید ویژه‌ای شود. در پژوهشی دیگر عربشاهی (۱۳۹۶) به این نتیجه رسید که جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش دارای چهار مولفه تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی اثربخشی برنامه جانشین‌پروری می‌باشد.

جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش می‌تواند ثبات سازمان را در دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای از پیش تعیین شده را تضمین نموده و از مشکلاتی مانند عدم رضایت کارکنان بکاهد (درویش و تیمیلی^۲، ۲۰۱۴). همچنین جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش می‌تواند حرکت به سمت عملکرد فرائقش را برای کارکنان فراهم نماید و از نتایج عملکردی جانشین‌پروری در بلندمدت می‌توان به نیروهای کارآمدتر که موجبات رشد و توسعه می‌شوند، اشاره کرد (اکینیل، اگباری، اکینیل و دیبیا^۳، ۲۰۱۶). همچنین بررسی ادبیات موضوع نشان داد

1 . Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries & Sels

2 . Darvish & Temelie

3 . Akinyele, Ogbari, Akinyele & Dibia

که در حوزه مدیریت آموزش و پرورش مطالعات اندکی با محوریت جانشین‌پروری در مقایسه با سایر حوزه‌ها انجام شده است. فقط تعدادی پژوهش برخی جوانب جانشین‌پروری را مورد بررسی قرار دادند. علاوه بر آن اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مستلزم حمایت مدیران ارشد سازمان‌ها و آگاهی و شناخت آنها نسبت به این موضوع می‌باشد. در نتیجه این پژوهش با هدف شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی انجام شد.

سوالات تحقیق

۱. عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کدامند؟
۲. مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کدامند؟
۳. عوامل اثرپذیر از جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کدامند؟
۲. وضعیت موجود مولفه‌های جانشین‌پروری و عوامل اثرگذار بر آن و اثرپذیر از آن در مدیران آموزش و پرورش چگونه است؟

روش تحقیق

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده، آمیخته (کمی و کیفی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی خبرگان دانشگاهی و متخصصان آموزش و پرورش و در بخش کمی مدیران و معاونان اداره آموزش و پرورش در مراکز استان‌های کشور (۲۴۰۰ نفر) در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ بودند. حجم نمونه در بخش کیفی با استفاده اصل اشباع نظری ۲۰ نفر که با روش هدفمند و در بخش کمی بر اساس فرمول کوکران ۳۳۱ نفر محاسبه شد که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. البته در این پژوهش برای اطمینان از حجم نمونه ۴۰۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این روش نمونه‌گیری ابتدا کشور به پنج بخش شمالی، جنوبی، شرقی، غربی و مرکزی تقسیم شد و از بین آنها سه بخش به روش تصادفی انتخاب شدند. سپس از هر بخش تعدادی مراکز استان به روش تصادفی انتخاب و مدیران و معاونان آنها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

ابزار گردآوری در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته جانشین‌پروری (۸۴ گویه‌ای) بود. برای تهیه آن پس از مرور منابع کتابخانه‌ای، اینترنتی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با تعدادی از صاحب‌نظران خبرگان دانشگاهی و متخصصان

آموزش و پرورش در زمینه جانشین‌پروری مولفه‌های مهم شناسایی و فهرست شد و از پاسخگویان خواسته شد تا اهمیت آنها را ارزیابی کنند. پس از تهیه ابزار با روش کیفی، از پاسخ‌دهندگان پس از بیان اصل رازداری، محرمانه ماندن اطلاعات شخصی، تحلیل داده‌ها به صورت کلی و دریافت رضایت‌نامه شرکت در پژوهش خواسته شده به ابزار پاسخ دهند. جانشین‌پروری دارای سه سازه عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری (ورودی)، جانشین‌پروری و عوامل اثرپذیر از جانشین‌پروری (خروجی) است. عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری دارای چهار بعد نقش‌های رهبری (دارای مولفه‌های برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، حل مساله، حمایت و ملاحظه و توسعه و مربی‌گری به ترتیب با آلفای کرونباخ ۰/۷۸، ۰/۷۵، ۰/۷۹ و ۰/۷۴)، وظایف مربی‌گری (دارای مولفه‌های حمایت روانشناختی و توسعه شغل به ترتیب با آلفای کرونباخ ۰/۷۸ و ۰/۸۱)، سرمایه انسانی (دارای مولفه‌های دانش، مهارت و تخصص به ترتیب با آلفای کرونباخ ۰/۸۳، ۰/۷۸ و ۰/۷۴) و مدیریت استعداد (دارای مولفه‌های جذب، کشف، بهسازی و حفظ به ترتیب با آلفای کرونباخ ۰/۷۶، ۰/۷۵، ۰/۷۵ و ۰/۷۲) است. جانشین‌پروری دارای یک بعد جانشین‌پروری (دارای مولفه‌های فردی، سازمانی و فرایندی به ترتیب با آلفای کرونباخ ۰/۷۹، ۰/۸۵ و ۰/۸۰) است. عوامل اثرپذیر از جانشین‌پروری دارای یک بعد رضایت شغلی (دارای مولفه‌های ماهیت شغل، فرصت‌های پیشرفت و جو سازمانی به ترتیب با آلفای کرونباخ ۰/۷۴، ۰/۷۳ و ۰/۷۱) است. همچنین روایی محتوایی ابزار با نظر متخصصان و روایی سازه آن با روش تحلیل عاملی تایید و پایایی کل ابزار بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ و بر اساس ضریب بازآزمایی ۰/۹۱ محاسبه شد. در بخش کیفی از رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد و در بخش کمی از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی به کمک نرم‌افزار SPSS-22 استفاده شد.

یافته‌ها

نتایج بررسی کیفی با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد نشان داد که جانشین‌پروری دارای سه سازه عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری، جانشین‌پروری و عوامل اثرپذیر از جانشین‌پروری است. سازه عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری دارای چهار بعد نقش‌های رهبری (شامل مولفه‌های برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، حل مساله، حمایت و ملاحظه و توسعه و مربی‌گری به ترتیب دارای ۴، ۳، ۵ و ۳ گویه)، وظایف مربی‌گری (شامل مولفه‌های حمایت روانشناختی و توسعه دانش به ترتیب دارای ۵ و ۳ گویه) سرمایه انسانی (شامل مولفه‌های دانش، مهارت و

تخصص به ترتیب دارای ۵، ۴ و ۳ گویه) و مدیریت استعداد (شامل مولفه‌های جذب، کشف، بهسازی و حفظ هر کدام دارای ۳ گویه) است. همچنین سازه جانشین‌پروری دارای یک بعد جانشین‌پروری (شامل مولفه‌های فردی، سازمانی و فرایندی به ترتیب دارای ۷، ۱۲ و ۸ گویه) و سازه عوامل اثرپذیر از جانشین‌پروری دارای یک بعد رضایت شغلی (شامل مولفه‌های ماهیت شغل، فرصت‌های پیشرفت و جو سازمانی به ترتیب دارای ۴، ۳ و ۳ گویه) است.

نتایج بررسی کمی با استفاده از روش تحلیل عاملی در ادامه گزارش می‌شود. برای بررسی مناسب بودن داده‌های جمع‌آوری شده بری انجام تحلیل عاملی از ضریب KMO و آماره بارتلت استفاده شد که نتایج نشان داد ضریب KMO برابر با ۰/۹۱۵ و مقدار آماره بارتلت برابر با ۴۸۳۰/۷۶۵ است که در سطح ۰/۰۱ معنادار است، لذا داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند. برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های اثرگذار بر جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های اثرگذار بر جانشین‌پروری مدیران

آموزش و پرورش

ابعاد	مولفه‌ها	تعداد گویه‌ها	بار عاملی	درصد واریانس تبیین شده
نقش‌های رهبری	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	۴	۰/۷۵	
	حل مساله	۳	۰/۶۹	
	حمایت و ملاحظه	۵	۰/۵۲	
	توسعه و مربی‌گری	۳	۰/۶۴	
وظایف مربی‌گری	حمایت روانشناختی	۵	۰/۵۷	
	توسعه شغل	۳	۰/۵۲	
سرمایه انسانی	دانش	۵	۰/۷۶	۶۵/۲۷
	مهارت	۴	۰/۷۹	
	تخصص	۳	۰/۸۳	
مدیریت استعداد	جذب	۳	۰/۷۲	
	کشف	۳	۰/۷۶	
	بهسازی	۳	۰/۵۳	
	حفظ	۳	۰/۶۶	

با توجه به نتایج جدول ۱ و همانند رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد سازه عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری دارای چهار بعد نقش‌های رهبری (شامل چهار مولفه برنامه‌ریزی و سازماندهی، حل مساله، حمایت و ملاحظه و توسعه و مربی‌گری)، وظایف مربی‌گری (شامل دو مولفه حمایت روانشناختی و توسعه دانش) سرمایه انسانی (شامل سه مولفه دانش، مهارت و تخصص) و مدیریت استعداد (شامل چهار مولفه جذب، کشف، بهسازی و حفظ) است. به طور کلی عوامل

اثرگذار بر جانشین‌پروری دارای چهار بعد و سیزده مولفه می‌باشد که بار عاملی همه مولفه‌ها بیشتر از ۰/۵ درصد هستند، لذا تاثیر همه مولفه‌ها بر عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری تایید می‌شود. همچنین در مجموع مولفه‌های مذکور توانستند ۶۵/۲۷ درصد از کل واریانس عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش را تبیین کنند. برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش

ابعاد	مولفه‌ها	تعداد گویه‌ها	بار عاملی	درصد واریانس تبیین شده
جانشین‌پروری	فردی	۷	۰/۵۷	
	سازمانی	۱۲	۰/۶۱	۵۸/۴۳
	فرایندی	۸	۰/۵۳	

با توجه به نتایج جدول ۲ و همانند رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد سازه جانشین‌پروری دارای یک بعد جانشین‌پروری (شامل سه مولفه فردی، سازمانی و فرایندی) است. به طور کلی جانشین‌پروری دارای یک بعد و سه مولفه می‌باشد که بار عاملی همه مولفه‌ها بیشتر از ۰/۵ درصد هستند، لذا تاثیر همه مولفه‌ها بر جانشین‌پروری تایید می‌شود. همچنین در مجموع مولفه‌های مذکور توانستند ۵۸/۴۳ درصد از کل واریانس جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش را تبیین کنند. برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های عوامل اثرپذیر از جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شد.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های عوامل اثرپذیر از جانشین‌پروری

مدیران آموزش و پرورش				
ابعاد	مولفه‌ها	تعداد گویه‌ها	بار عاملی	درصد واریانس تبیین شده
رضایت شغلی	ماهیت شغل	۴	۰/۶۵	
	فرصت‌های پیشرفت	۳	۰/۸۳	۷۶/۱۰
	جو سازمانی	۳	۰/۷۹	

با توجه به نتایج جدول ۳ و همانند رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد سازه جانشین‌پروری دارای یک بعد جانشین‌پروری (شامل سه مولفه فردی، سازمانی و فرایندی) است. به طور کلی عوامل اثرپذیر از جانشین‌پروری دارای یک بعد و سه مولفه می‌باشد که بار عاملی همه مولفه‌ها بیشتر از ۰/۵ درصد هستند، لذا تاثیر همه مولفه‌ها بر عوامل اثرپذیر از جانشین‌پروری تایید می‌شود. همچنین در مجموع مولفه‌های مذکور توانستند ۷۶/۱۰ درصد از کل واریانس عوامل اثرپذیر از جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش را تبیین کنند. برای بررسی وضعیت موجود مولفه‌های

جانشین‌پروری و عوامل اثرگذار بر آن و اثرپذیر از آن در مدیران آموزش و پرورش از آزمون تی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شد.

جدول ۴. نتایج آزمون تی برای بررسی وضعیت موجود مولفه‌های جانشین‌پروری و عوامل اثرگذار بر آن

و اثرپذیر از آن در مدیران آموزش و پرورش					
ابعاد	مولفه‌ها	اختلاف میانگین‌ها	t	درجه آزادی	معناداری
جانشین‌پروری		-۰/۶۷۱	-۱۸/۰۲	۳۹۹	۰/۰۰۱
	فردی	-۰/۷۵	-۱۶/۹۳	۳۹۹	۰/۰۰۱
	سازمانی	۰/۶۱	۱۵/۸۷	۳۹۹	۰/۰۰۱
	فرایندی	-۰/۴۶	-۱۳/۳۸	۳۹۹	۰/۰۰۱
نقش‌های رهبری		۰/۶۱	۱۳/۳۸	۳۹۹	۰/۰۰۱
	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	۰/۶۸	۱۳/۷۵	۳۹۹	۰/۰۰۱
	حل مساله	۰/۶۹	۱۱/۸۵	۳۹۹	۰/۰۰۱
	حمایت و ملاحظه	۰/۶۷	۱۳/۹۴	۳۹۹	۰/۰۰۱
	توسعه و مربی‌گری	-۰/۴۲	-۷/۰۷	۳۹۹	۰/۰۰۱
وظایف مربی‌گری		-۰/۱۴	-۳/۵۴	۳۹۹	۰/۰۰۱
	حمایت روانشناختی	-۰/۰۷	-۱/۷۰	۳۹۹	۰/۰۰۱
	توسعه شغل	۰/۲۲	۴/۰۰	۳۹۹	۰/۰۰۱
سرمایه انسانی		۰/۲۵	۶/۳۵	۳۹۹	۰/۰۰۱
	دانش	۰/۰۷	۱/۹۷	۳۹۹	۰/۰۰۱
	مهارت	-۰/۲۸	-۵/۳۰	۳۹۹	۰/۰۰۱
	تخصص	۰/۳۹	۶/۶۶	۳۹۹	۰/۰۰۱
مدیریت استعداد		-۰/۴۹	-۱۱/۸۵	۳۹۹	۰/۰۰۱
	جذب	۰/۵۲	۱۰/۱۱	۳۹۹	۰/۰۰۱
	کشف	-۰/۵۶	-۹/۸۲	۳۹۹	۰/۰۰۱
	بهبودی	-۰/۵۴	-۱۰/۳۹	۳۹۹	۰/۰۰۱
	حفظ	۰/۳۴	۶/۹۹	۳۹۹	۰/۰۰۱
رضایت شغلی		-۰/۶۰۴	-۱۵/۲۳	۳۹۹	۰/۰۰۱
	ماهیت شغل	۰/۷۴۷	۱۳/۰۴	۳۹۹	۰/۰۰۱
	فرصت‌های پیشرفت	-۰/۶۵۱	-۱۵/۰۶	۳۹۹	۰/۰۰۱
	جو سازمانی	-۰/۴۱۳	-۸/۲۷	۳۹۹	۰/۰۰۱

با توجه به نتایج جدول ۴، وضعیت نقش‌های رهبری و سرمایه انسانی مثبت، اما وضعیت جانشین‌پروری، وظایف مربی‌گری، مدیریت استعداد و رضایت شغلی منفی است ($P < ۰/۰۱$). میانگین نظری متغیرها عدد ۳ در نظر گرفته شد. به عبارت دیگر نتایج نشان داد که میانگین‌های مشاهده شده نقش‌های رهبری و سرمایه انسانی مثبت بزرگتر از میانگین نظری ۳ است، لذا وضعیت آنها مطلوب می‌باشد. همچنین میانگین‌های مشاهده شده جانشین‌پروری، وظایف مربی-

گری، مدیریت استعداد و رضایت شغلی کوچکتر از میانگین نظری ۳ است، لذا وضعیت آنها نامطلوب می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش به منظور شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های (گویه‌ها) آن با توجه به یک مدل فرایندی انجام شد. به همین خاطر پیشایندها و پسایندهای جانشین‌پروری و مولفه‌های آن مشخص گردید و وضعیت آنها مورد بررسی قرار گرفت. بنابراین هدف کلی پژوهش شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی بود.

نتایج بخش کیفی و کمی درباره عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری نشان داد که این جانشین‌پروری دارای سه سازه عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری، جانشین‌پروری و عوامل اثرپذیر از جانشین‌پروری است. سازه جانشین‌پروری دارای یک بعد جانشین‌پروری (دارای سه مولفه) است. همچنین سازه عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری دارای چهار بعد نقش‌های رهبری (با چهار مولفه)، وظایف مربی‌گری (با دو مولفه)، سرمایه انسانی (با سه مولفه) و مدیریت استعداد (با چهار مولفه) است. این نتایج همسو با نتیجه پژوهش نیجز و همکاران (۲۰۱۴) مبنی بر موثر بودن استعداد در جانشین‌پروری و نتیجه پژوهش عربشاهی (۱۳۹۶) مبنی بر موثر بودن چهار مولفه تعیین خط مشی، ارزیابی اثربخشی برنامه جانشین‌پروری، ارزیابی کاندیدها توسعه کاندیدها در جانشین‌پروری بود. با توجه به پژوهش نقش‌های رهبری، وظایف مربی‌گری، سرمایه انسانی و مدیریت استعداد مهمترین ابعادی بودند که به‌عنوان عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری مورد تایید قرار گرفتند. رهبری با توجه به وظایفی که در سازمان بر عهده دارد، می‌تواند در امر جانشین‌پروری کمک شایانی نماید. رهبر می‌تواند با برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، حمایت و نظارت مستمر فرایندهای جانشین‌پروری را در سازمان توسعه داده و از مزایای آن برای رسیدن به اهداف سازمانی استفاده نماید. همچنین حمایت و پشتیبانی مداوم معلمان و برنامه‌ریزان می‌تواند فرایند جانشین‌پروری را به مقصود برساند. از عوامل مهم دیگر تاثیرگذار بر جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش سرمایه انسانی است که در واقع مهمترین سرمایه موجود در هر سازمانی می‌باشد. سرمایه انسانی با دانش، مهارت و نگرشی که تحت آموزش‌های لازم در سازمان کسب می‌کند به فرایند جانشین‌پروری کمک شایانی می‌کند. در نهایت عامل

مهم دیگر که در واقع با پدیده جانشین‌پروری گره خورده مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد تمام مراحل بکارگیری مدیران را از استخدام تا توسعه، بهسازی و بالندگی مورد حمایت قرار می‌دهد و مبنای آن نگهداری افراد شایسته و توانمند برای پست‌های مدیریتی مهم و حساس می‌باشد.

همچنین نتایج نشان داد که عوامل اثرپذیر از جانشین‌پروری دارای یک بعد رضایت شغلی (با سه مولفه) است. این نتایج همسو با نتیجه پژوهش قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) مبنی بر موثر بودن نوع شغل، درآمد و رضایت شغلی در جانشین‌پروری و نتیجه پژوهش عربشاهی (۱۳۹۶) مبنی بر نقش رضایت شغلی در جانشین‌پروری بود. پس فقط رضایت شغلی به‌عنوان عامل اثرپذیر از جانشین‌پروری مورد تایید قرار گرفت. جانشین‌پروری باعث می‌شود که افراد متخصص و کارآمد رهبری سازمان را بر عهده داشته باشند و همواره در جهت ارتقای سازمان بکوشند. هنگامی که سازمانی رشد یابد و در مسیر پیشرفت باشد، کارکنان به بودن در آن سازمان افتخار می‌کنند. همچنین سازمان‌های موفق به کارکنان خود پاداش‌هایی می‌دهد و برای آنان تسهیلاتی فراهم می‌کند که این عوامل نقش مهمی در رضایت شغلی دارند.

دیگر نتایج نشان داد که نتایج نشان داد که وضعیت سرمایه انسانی و نقش‌های رهبری مطلوب بود. این نتایج همسو با نتیجه پژوهش استدلر (۲۰۱۱) مبنی بر نقش نیروی انسانی در موفقیت سازمان و جانشین‌پروری و نتیجه پژوهش زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۰) مبنی بر نقش سرمایه انسانی و وظایف رهبری بود. در تحلیل نتایج بدست آمده باید خاطر نشان کرد که سرمایه انسانی یکی از عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری است. امروزه با شتاب رو به رشد علوم، پیشرفت روزافزون فناوری‌های نوین، پیچیدگی سازمان‌ها، تغییر و جابجایی شغل، روابط انسانی و مشکلات انسانی درون سازمانی، ارتقا مدیران و اصلاح عملکرد شغلی در سازمان‌ها ضرورتی انکارناپذیر است. همچنین در سال‌های اخیر به توسعه و پیشرفت مدیریت در آموزش و پرورش توجه بسیاری شده و طی برنامه‌های آموزشی سعی شده که مدیران تحت آموزش‌های ویژه قرار بگیرند تا بتوانند با کارکنان ارتباط موثر و بهینه برقرار سازند و در جهت ارتقای سازمان گام بردارند. آموزش مدیران ابعاد وسیعی شامل نظام سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، عاطفی را دربرمی‌گیرد که همه این آموزش‌ها نقش مهمی در جانشین‌پروری دارند. عامل اثرگذار دیگر بر جانشین‌پروری، نقش‌های رهبری است که در وضعیت مطلوبی قرار داشت. چون که توجه به

نقش رهبری در سازمان آموزش و پرورش مورد تاکید است و به عنوان جایگاهی که بر فرایندهای سازمانی تاثیر گذار است مورد توجه قرار می گیرد. نقش های رهبری تمام فعالیت های رهبر را دربرمی گیرد که مهمترین آنها برنامه ریزی و سازماندهی هستند. نقش رهبری در مدیران در رویکردهای برنامه ریزی، هدایت و نظارت، سازماندهی و کنترل آنها تجلی پیدا می کند. در سازمان آموزش و پرورش مدیران با توجه به رویکرد بروکراسی و سلسله مراتبی به خوبی عمل و حل مساله و حمایت از مهمترین فعالیت های رهبران است که در سازمان آموزش و پرورش به خوبی انجام می شوند و نقش مهمی در جانشین پروری دارند.

علاوه بر آن نتایج نشان داد که نتایج نشان داد که وضعیت جانشین پروری، وظایف مربی گری، مدیریت استعداد و رضایت شغلی نامطلوب بود. این نتایج همسو با نتیجه پژوهش نیجز و همکاران (۲۰۱۴) مبنی بر وضعیت نامناسب مدیریت استعداد و جانشین پروری در سازمان ها و نتیجه پژوهش قلی پور و همکاران (۱۳۹۰) مبنی بر رضایت شغلی پایین کارکنان بود. در تحلیل نتایج بدست آمده باید خاطر نشان کرد که به دلیل قوانین و مقررات و توجه و تاکید به جانشین پروری در اسناد بالادستی و عوامل سازمانی در وضع مطلوبی قرار دارد، اما عوامل فردی و فرایند در وضع مطلوبی قرار ندارند. چون که شیوه های برنامه ریزی، مدیریت، جانشین پروری و توجه به ارزیابی مستمر مدیران ارشد کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از سوی دیگر ادراک کارکنان آموزش و پرورش از فرایند جانشین پروری به حد قابل قبولی نیست و نیاز به آموزش بیشتری دارد. همچنین وظایف مربی گری و مدیریت استعداد در وضعیت نامطلوبی بودند. به این معنی که حمایت اجتماعی و روانشناختی از مدیران و کارکنان برای کسب مهارت های لازم برای تصدی مدیریت مورد توجه قرار نمی گیرد. به عبارت دیگر در سازمان آموزش و پرورش حتی آنقدر که به آموزش های ضمن خدمت اهمیت داده می شود، به حمایت از کارکنان و مدیران توجه نمی شود و همین امر موجب نقصان در فرایند جانشین پروری می گردد. چون که دیگر مدیران و کارکنان تمایلی به رسیدن به تصدی بالاتر ندارند و آن را تلف کردن وقت خود می دانند. از طرف دیگر فرایند مدیریت استعداد که از جذب و استخدام اولیه کارکنان شروع و تا بهسازی و حفظ سرمایه های انسانی کارآمد ادامه می یابد، مورد تاکید قرار نمی گیرد. از سوی دیگر در سازمان آموزش و پرورش حتی به اولین گام در مدیریت استعداد یعنی جذب افراد مستعد برای مدیریت پست های مختلف توجه کافی نمی شود. در نتیجه اگر افراد مستعد جذب

کار نشوند، نمی توان از آنها انتظار داشت که در مراحل بهسازی و توسعه عملکرد مناسبی داشته باشند. علاوه بر آن رضایت شغلی وضعیت نامطلوبی داشت. رضایت شغلی مدیران آموزش و پرورش دارای دو بعد است. یک بعد عوامل و شرایطی است که فقدان آنها فقط موجب عدم رضایت می گردد. مانند طرز تلقی و برداشت کارکنان، شیوه اداره امور، خط مشی های سازمان، ماهیت و میزان سرپرستی، امنیت کاری، مقاوم و منزلت، سطح حقوق و دستمزد، استقرار روابط دو جانبه و زندگی شخصی مدیران که نامناسب بودن این عوامل ممکن است چنان مدیران را دچار عدم رضایت سازد که سازمان را ترک کرده و موجودیت آن را به مخاطره اندازد. بعد دیگر عوامل موثر در ایجاد انگیزه است که وجود آنها موجب انگیزش و رضایت مدیران و فقدان آنها باعث عدم رضایت آنان می گردد. مانند موفقیت کاری، شناخت و قدرانی از افراد و کار آنها، پیشرفت و توسعه شغلی، رشد فردی، ماهیت کار و وظایف محوله. در آموزش و پرورش به بعد انگیزشی توجه کافی نمی شود و به همین دلیل مدیران انگیزه کافی برای افزایش شایستگی و رسیدن به تصدی بالاتر ندارند.

منابع

- بهشتی فر، ملیکه؛ نکوئی مقدم، محمود و پورکیایی، مسعود. (۱۳۹۱). **جانشین پروری: خلق خزانه استعدادها**. تهران: انتشارات راه تندرستی.
- زبردست، محمدمجد. (۱۳۹۲). چالش برنامه ریزی و مدیریت جانشین در ادارات آموزش و پرورش استان کردستان. **رفتار سازمانی در آموزش و پرورش**، ۲۱(۲)، ۹۴-۷۷.
- زین الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا و وزیری، مژده. (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. **فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی**، ۷۲، ۷۲-۵۱.
- عربشاهی، توتان. (۱۳۹۶). بررسی ارزیابی کاندیداها بر جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران. **ماهنامه علمی تخصصی شباک**، ۳(۱)، ۱۲۰-۱۰۹.
- قلی پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر و سبکرو، مهدی. (۱۳۹۰). کاربرد مدل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین پروری. **دوفصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، ۳(۱)، ۱۳۹-۱۱۹.
- Akinyele, S. T., Ogbari, M., Akinyele, F. A., & Dibia, K. (2015). Succession planning and its impact on organizational survival. **JORIND**, 13(2), 1-10.
- Daghighi, E., Koehler, H., Kesel, R., & Filser, J. (2017). Long-term succession of Collembola communities in relation to climate change and vegetation. **Pedobiologia**, 64, 25-38.
- Darvish, H., & Temelie, Z. N. (2014). A study on the relationship between succession planning and strategic planning. case study: Payame Noor University of Aleshtar. **Economic Insights-Trends & Challenges**, 64(1), 11-24.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. **Journal of Management Development**, 26(3), 239-260.

- Hildebrand, U. (2016). **Performance and talent: essentials of succession planning**. Handbook of Human Resources Management.
- Huang, T. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. **International Journal of Manpower**, 22(8), 736-747.
- Kimberly, H., & Robeti, J. (2007). Navigating Pennsylvania dynamic workforce: succession planning in a complex environment. **Public Personal Management**, 36(4), 334-347.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. **Journal of World Business**, 49(2), 180-191.
- Renihan, P. J. (2012). Leadership succession for tomorrow's schools. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 55, 138-147.
- Sammer, J. (2015). Teams must follow best practices in succession planning: executive departures are inevitable, but your organization doesn't have to flounder during the transition. **Behavioral healthcare**, 35(2), 40-42.
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. **Business Strategy Series**, 12(5), 264-271.
- Vale, I., Miranda, I. S., Mitja, D., Santos, A. M., Lima, T. T. S., & Costa, L. G. S. (2018). Successional processes in agricultural mosaics in the eastern Amazon. **Agriculture, Ecosystems & Environment**, 256, 51-60.
- Wang, R., Saboo, A. R., & Grewal, R. (2015). A managerial capital perspective on chief marketing officer succession. **International Journal of Research in Marketing**, 32(2), 164-178.
- Pan, Y., Weng, R., Xu, N., & Chan, K. C. (2018). The role of corporate philanthropy in family firm succession: A social outreach perspective. **Journal of Banking & Finance**, 88, 423-441.