

Providing a Model for Replacing the Managers of Four Educational Districts of Karaj (mixed fertilization)

Dariush Talebi: PhD student, Educational Management Department, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Baharak Shirzad Kobriya*: Faculty member, Department of Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Yalda Delgashaei: Faculty member, Department of Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abbas Khorshidi: Faculty member, Department of Educational Management and Higher Education, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.

Mehdi Shariatmadari: Faculty member, Department of Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abstract

Introduction: The aim of this study was to provide a conceptual model of succession of managers in the four districts of education in Karaj.

Method: The present study was an exploratory mix (qualitative-quantitative) in terms of data, and in terms of objectives was applied research. The statistical population of the present study consisted of two parts; A- Qualitative section in which the statistical population in the qualitative section of the present study contained all experts in the field of human resources. Whereas, in the quantitative part including all educational directors in four educational districts in Karaj, 850 people participated. Next, the sampling method was done in two following parts: a) Qualitative part: it was based on the purposeful method of conscious snowball 15 experts were included as the sample size of this part. B) Quantitative part: At this stage, with the help of the Morgan sample size determination table, 265 people were formed participants. After open and axial coding, the measurement tool was obtained in the form of an adjustment form and sent to experts for selective coding. It should be noted that during this process, interviews, the Delphi technique, and intellectual rain were used.

Findings: By giving weight to the indicators based on the criteria extracted from the qualitative stage, the Weber five-point conversion questionnaire was administered to the randomly selected sample group. The validity of the measurement tool was assessed by CVR, and its validity was validated by Cronbach's alpha. Quantitative data analysis in descriptive statistics and inferential statistics (confirmatory factor analysis, T-test, analysis) One-way variance, as well as the KS test, were used to ensure the normality of the research community).

Conclusion: The results of the research in the qualitative part showed that the model consisting of three dimensions in order of priority was finalized in terms of talent management, 13 components, and 75 indicators.

Keywords: Template, Succession Breeding, Managers.

***Corresponding author*:** Faculty member, Department of Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Email: Bsherezad86@yahoo.com

Presenting a Brand -Creation Model to Develop Smart Tourism Education

Introduction: The present study was conducted with the aim of providing a conceptual model of the succession of managers of the four education districts of Karaj.

Materials and methods: The method of the present research is in terms of practical purpose, in terms of data, it is a mixed exploratory type (qualitative and quantitative), and in terms of the nature and type of study, in the qualitative dimension of the data, it is a self-emerging foundation, and in the quantitative dimension, it is a cross-sectional survey. The statistical population in the qualitative part of the present study includes all experts in the field of human resources. The quantitative part, includes all the education managers of the four districts of Karaj city, in the number of 850 people (500 men and 350 women). The tool of the qualitative part is a semi-structured interview form, which was obtained with the help of open, central, and selective coding. In the quantitative part, after the theoretical saturation of the experts regarding the interview form of the qualitative part, the said form was converted into a questionnaire by attaching the indicators and implemented on the sample group that was randomly selected. The reliability and validity of the measurement tool were done in two parts: A- Qualitative part: The reliability and validity of the measurement tool in the qualitative part was obtained with the help of three-way consensus (consensus of data, consensus of researchers, and community of theories and methodology). B- Quantitative part: In the quantitative part, reliability is calculated with Cronbach's alpha, and its total value is equal to 0.98. Data collection methods - Qualitative part: It includes the following steps: 1- First, the researcher has studied all the theories, patterns, models, and research findings, both national and global. 2- He calculated the indicators of step 1 with the help of open coding. 3- Then he categorized the calculated indicators with the help of axial coding in the form of dimensions, components, and indicators. 4- At this stage, the categorized indicators were prepared in the form of a semi-structured interview form and provided to Delphi and brainstorming experts, and this process continued until theoretical saturation was reached. 5- Dimensions, components, and final indicators were prioritized, and drawn in the form of a pattern and finally validated by experts. The quantitative part: This part includes the following steps: 1- A saturated interview form was developed for experts by weighting the indicators. 2- The aforementioned questionnaire was implemented in the sample group that was randomly selected. 3- The answers of the subjects were manually calculated and then analyzed in the Lisrel software package with the help of the confirmatory factor analysis test. 4- In this way, first, the components and indicators were measured by the sample group. 5- Then the quantitative and qualitative stage was compared. The method of data analysis was carried out in two parts: A- In the qualitative part, the data was analyzed with the help of open, central, and selective coding (interview, Delphi, and brainstorming with experts). B- Quantitative part: It consists of the following two methods: 1- Data description: In this part, conventional methods of descriptive statistics such as drawing descriptive tables, drawing statistical characteristics, and drawing diagrams were used. 2- Data analysis: In this section, so-called confirmatory factor analysis tests were used. The data analysis of the current research was done in two parts, in the qualitative part, this part was done in four stages: A: Open coding: In this stage, 50 indicators were counted by the researcher with the help of global national studies and interviews with informants. B: Axial coding: At this stage, 69 indicators were counted by the researcher in the form of 11 components and 3 dimensions with the help of interviewing the informants. It should be noted that to avoid the confusion of the text of the article, the mention of the open and axial coding table has been avoided. C: Selective coding: In this stage, which was done by the experts, in total for the succession model of the managers of the four education districts of Karaj, in order of priority, 3 dimensions, 13 components, and 75 indicators which are given in table (2) for the succession model of the managers of the four education districts of Karaj city It was finalized.

Results and discussion: As a result, the research findings in the quantitative part confirm the results of the qualitative part. In this way, all the sample people confirmed the findings obtained in the qualitative section. It should be noted that during this process, interviews, Delphi technique, and brainstorming were used. In the quantitative dimension, the saturated form was applied by the experts by giving weight to the indicators based on the criteria extracted from the qualitative stage, the Weber-transformed five continuum questionnaire on the sample group. were randomly selected and implemented. The validity of the measurement tool was measured and confirmed by CVR (CVR) and its validity by Cronbach's alpha. Data analysis was used in the quantitative section in descriptive statistics (drawing tables, statistical characteristics, and graphs) and inferential statistics (confirmatory factor analysis, T-test, one-way analysis of variance, and also K-S test to ensure the normality of the research population). The research in the qualitative part showed that the mentioned model consists of three dimensions in the order of priority: 1- the dimension of individual competencies 2- the dimension of managerial skills - the dimension of talent management, 13 components and 75 indicators were finalized. In the quantitative part, the indicators of AGFA, GFI, RMSEA, and two all indicate that the dimensions identified in a homogeneous structure support the structures of a concept model under the title of a conceptual model of a succession of managers of the four educational districts of Karaj city.

Conclusion: Based on this, the current research aims to provide a suitable model for the succession of directors of the four education districts of Karaj City, and in this way, this model can be used as a practical guide for the establishment of the succession program in this ministry and other government ministries and educational organizations. Be used similarly.

Keywords: Template, Succession Breeding, Managers.

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی
سال چهاردهم، ویژه‌نامه ۱۴۰۲

ارائه الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج با رویکرد آمیخته

داریوش طالبی: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
بهارک شیرزاد کبریا*: عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
یلدا دلگشایی: عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
عباس خورشیدی: عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.
مهدی شریعتمداری: عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مفهومی جانشین‌پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج انجام شد. پژوهش کاربردی است و به روش آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) انجام گرفت.

روش کار: جامعه آماری پژوهش حاضر شامل دو بخش کیفی و کمی بود. جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش حاضر شامل کلیه خبرگان حوزه منابع انسانی بود. در بخش کمی کلیه مدیران آموزش و پرورش نواحی چهارگانه شهر کرج به تعداد ۸۵۰ نفر مشارکت داشتند. نمونه‌گیری در بخش کیفی از نوع هدفمند گلوله برفی بود. تعداد ۱۵ نفر خبره حجم نمونه پژوهش فوق را شامل شد. در بخش کمی با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۲۶۵ نفر نمونه تعیین شد.

نتایج: پس از کدگذاری باز و محوری ابزار سنجش حاصل شده، در قالب یک فرم تنظیم و برای خبرگان جهت کدگذاری انتخابی ارسال گردید. در بعد کمی فرم اشیاع شده توسط خبرگان از طریق دادن وزن به شاخص‌ها بر اساس معیارهای استخراج شده از مرحله کیفی، پرسشنامه پنج پیوستاری تبدیل و بر روی گروه نمونه که بصورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا گردید. روایی ابزار سنجش از طریق (CVR) و اعتبار آن بوسیله آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت و تایید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی در بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. نتایج حاصل از پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۳ مولفه و ۷۵ شاخص می‌باشد.

نتیجه‌گیری: بر این اساس پژوهش حاضر در صدد ارائه الگوی مناسب برای جانشین‌پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج است و به این ترتیب این الگو می‌توان بعنوان راهنمای عمل برای استقرار برنامه جانشین‌پروری در این وزارتخانه و سایر وزارتخانه‌های دولتی و سازمان‌های آموزشی مشابه مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: الگوی جانشین‌پروری، مدیران آموزش و پرورش، ساخت ابزار.

***نویسنده مسؤول:** عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Email: Bsherzad86@yahoo.com

مقدمه

یک عامل اساسی و حیاتی مدیران را درگیر می کند. (استیفن ۲۰۱۲).

جانشین پروری برای تامین نیازهای آینده هر سازمان از ضروری ترین و حیاتی ترین موارد موفقیت آن سازمان است در واقع دسترسی به مدیران شایسته تحول آفرین، اخلاق گرا، بصیر و با چشم انداز صحیح و قدرت تمییز شرایط موجود از مطلوب، از دغدغه های سازمانی های کنونی به شمار می آید (وایزمن و بیکر ۲۰۱۳). بیش از یک صد دانشگاه معتبر در جهان به ارائه دوره های عالی مدیریت برای جانشینی پروری میپردازند، و چندین برابر این تعداد، موسسات و مراکز آموزشی مدیران، به منظور جانشین پروری مشغول به فعالیت هستند، به نحوی که هر سال بیش از یکصد هزار نفر فارغ التحصیل در این موسسات به جامعه مدیران حرفه ای می پیوندند، با این همه هنوز مدیران کارساز، تحول آفرین و کار آفرین کم یابند (کریمی و همکاران ۱۳۹۷). پژوهش حاضر در صدد پاسخگویی به سوالات زیر است: الگوی مفهومی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج کدام است؟

ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی مفهومی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج به ترتیب اولویت از دیدگاه خبرگان کدامند؟ ارزیابی الگوی مزبور از دیدگاه کاربران چگونه است؟ جدول ۱ گزارشی در خصوص الگوهای تدوین شده جانشین پروری ارائه می کند.

خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، ترک شغل، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر است. بوجود آمدن خلاء و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می تواند در روند حرکت یک سازمان به سوی اهداف و موفقیت آن مشکل جدی ایجاد نماید. مفهوم جانشین پروری اشاره به فرآیندی منظم دارد که به موجب آن بهسازی حرفه ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می شود، با مهارتها و نگرش های درستی در زمان مناسب وجود دارند. (مانگوتی و کانیانجار ۲۰۱۸)

نیروی انسانی یک از مهمترین و با ارزشترین عناصر هر سازمانی محسوب می شود که بدون آن سازمان معنا و مفهومی وجود خارجی نخواهد داشت. یکی از راهکارهای توسعه و بقای سازمان ها، برنامه ریزی برای منابع انسانی آن در تمام ابعاد است. به گونه ای که بتوان با برنامه هایی در مراحل جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، جانشین پروری، اصلاح رفتارهای نامطلوب و غیره، کارایی سازمان را افزایش داد. با توجه به پیچیده تر شدن چالش های رقابتی در آینده و تغییرات سریع و گسترده در سازمان ها، مدیریت استعداد ها و جانشین پروری در سازمان های آینده نگر، روز به روز از اهمیت فوق العاده برخوردار می شود به طوریکه جانشین پروری در سازمان ها به عنوان

جدول ۱. الگوهای جانشین پروری

Table 1. Succession breeding patterns

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 کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری)
۲	الگوی جانشین پروری مدیران ناجا: منصوری 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 حکومت علوی، ذاکری، اسدی و لطفی	۱۳۹۵	آماده سازی، تعریف شایستگی ها، شایست شناسی، شایسته پروری، شایسته گماری و ارزیابی.

ردیف	نام الگو	سال	ابعاد، مولفه ها و شاخص ها
۴	الگوی ستاره ای هفت نقطه ای جانشین پروری نظام مند	۲۰۰۵	تعهد، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده، ارزیابی استعدادها، ارزیابی فردی، پر کردن خلا پرورشی، ارزیابی برنامه ریزی جانشینی.
۵	الگوی ارزیابی جانشین پروری (رات ول)	۲۰۱۰	اثرگذاری آموزش ها در ۵ بعد کاربرد، نوآوری، مهارت، دانش و نگرش کارکنان بعد از اجرای آموزش ها
۶	الگوی جانشین پروری ماندی	۲۰۱۵	پرورش استعدادها-شناسایی استعدادها-ارزیابی مستمر و درست-مسئولیت پذیری افراد
۷	الگوی جانشین پروری گرووز	۲۰۰۸	نظارت، ماموریت‌های شغلی، شبکه سازی، مربی گری مدیران ارشد، یادگیری از راه عمل، باز خورد ۳۶۰ درجه.

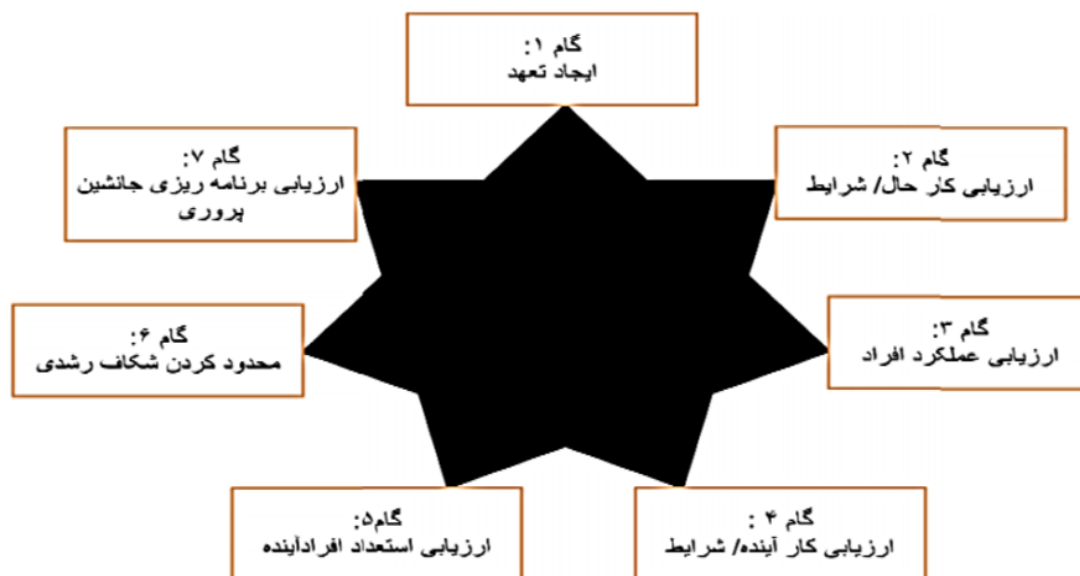
چهارچوب نظری پژوهش حاضر را، الگوی ستاره ای هفت نقطه ای رات ول (۲۰۱۰) تشکیل می دهد.

الگوی ستاره ای هفت نقطه ای رات ول (۲۰۱۰) 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 می رود، ف را آیند جانشین پروری را به هفت مرحله ذیل تقسیم نموده است. مرحله اول ایجاد تعهد به برنامه ریزی جانشینی نظام مند و استقرار برنامه جانشین پروری است. 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. مرحله دوم ارزیابی الزامات کار فعلی است. مسئولان و تصمیم گیران باید الزامات کار فعلی را در سمت های کلیدی و اصلی ارزیابی و این مسئله را روشن کنند که سمت های 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 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. مرحله سوم ارزیابی عملکرد فردی است. 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 و وظایف سازمانی این ارزیابی مشخص می کند که افراد با چه دقتی در حال 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 ارتقا 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 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. مرحله چهارم ارزیابی الزامات کار آینده است. ارزیابی الزامات کار آینده، به آماده شدن رهبران آینده جهت روبرو شدن با تغییر الزامات کار، کمک می کند. مرحله پنجم ارزیابی استعدادها، آتی فرد است. این که افراد با چه دقتی برای ارتقا آماده می شوند و از چه استعداد هایی برخوردارند، سازمان باید فرآیندی را برای ارزیابی استعدادها، افراد تدوین کند. مرحله ششم پر کردن خلا پرورشی است. 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

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.

به نیازهای جانشینی بررسی و اجرا نمایند. مرحله هفتم ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری است. برنامه مدیریت و برنامه ریزی در جهت بهبود هرچه بیشتر باید به طور



شکل ۱. مدل ستاره ای هفت نقطه ای روزول (۲۰۱۰)

Figure 1. Roswell Seven-Point Star Model (2010)

الگوی جانشین پروری و همچنین با توجه به مطالب ارائه شده، اهمیت و ضرورت پژوهشی در رابطه با ارائه الگوی جانشین پروری مدیران مشهود است.

مواد و روش ها

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر داده ها از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی)، و از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بعد کیفی داده بنیاد خودظهور است و در بعد کمی پیمایشی مقطعی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر مشتمل بر دو بخش کیفی و کمی است. جامعه آاری بخش کیفی شامل کلیه خبرگان حوزه منابع انسانی بود. جامعه آماری بخش کمی شامل کلیه مدیران آموزش و پرورش نواحی چهارگانه شهر کرج به تعداد ۸۵۰ نفر (۵۰۰ مرد و ۳۵۰ زن) بود. ابزار سنجش در بخش کیفی را یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته تشکیل می دهد که با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی به

آموزش و پرورش شهر کرج یکی از سازمان های دولتی است که با چالش مذکور روبرو است و مدیران ارشد آن در صدد چاره جویی برای راه اندازی و ساماندهی برنامه جانشین پروری در آن هستند. لذا با توجه به نقش سازنده این برنامه در انتخاب افراد شایسته برای مسئولیت های حساس مدیریتی در سازمان های شهر کرج به ویژه در نظام آموزش و پرورش که رسالت آن پرورش و توسعه نیروی انسانی متخصص در هر جامعه ای است ضرورت این پژوهش احساس شد.

بر این اساس پژوهش حاضر در صدد ارائه الگوی مناسب برای جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج است و به این ترتیب این الگو می توان بعنوان راهنمای عمل برای استقرار برنامه جانشین پروری در این وزارتخانه و سایر وزارتخانه های دولتی و سازمان های آموزشی مشابه مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین با توجه خلأهای پژوهشی در رابطه با ارائه

توصیفی مانند رسم جداول توصیفی، رسم مشخصه های آماری و رسم نمودارها، و آزمون های موسوم به تحلیل عاملی تأییدی تحلیل انجام گرفت. سودمندی و آسیب نرساندن، توجه به رفاه دیگران و ارائه اطلاعات کافی درباره چگونگی پژوهش به تمامی آزمودنی های شرکت کننده، کسب رضایت نامه کتبی به منظور شرکت در پژوهش رعایت شدند. جهت رعایت اخلاق پژوهشی، کد ثبت پروپوزال ۲۳۰۲۳۱۲۱۲۹۷۱۰۲۳ در کمیته ی اخلاق دانشگاه ثبت شد.

یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده های پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز ۵۰ شاخص شناسایی شد. در مرحله کدگذاری محوری ۶۹ شاخص در قالب ۱۱ مولفه و ۳ بعد شناسایی شد. در مرحله کدگذاری انتخابی برای الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج به ترتیب اولویت ۳ بعد، ۱۳ مولفه و ۷۵ شاخص شناسایی شد.

بعد شایستگی های فردی شامل مولفه های مسئولیت پذیری به تعداد ۵ شاخص، مشارکت و همکاری ۴ شاخص، انتقاد پذیری ۴ شاخص، معنویت ۷ شاخص، توانایی های حرفه ای ۷ شاخص، قانون گرایی ۳ شاخص، انطباق پذیری ۴ شاخص، بعد مهارت های تخصصی شامل مولفه های: مهارت های مدیریتی به تعداد ۸ شاخص، دانش عمومی ۸ شاخص و بعد مدیریت استعداد شامل مولفه های: شناسایی و جذب به تعداد ۷ شاخص، حفظ و نگهداشت ۴ شاخص، توانمند سازی ۸ شاخص و ارزیابی مستمر ۶ شاخص می باشد.

در مرحله اعتبار یابی الگو 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.

دست آمده است. و در بخش کمی پس از اشباع نظری خبرگان در مورد فرم مصاحبه بخش کیفی، فرم مذکور از طریق دادن پیوست به شاخص ها به پرسشنامه تبدیل و بر روی گروه نمونه که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا شد. اعتبار و روایی ابزار سنجش در دو بخش کیفی و کمی انجام شد در بخش کیفی، اعتبار و روایی ابزار سنجش با استفاده از اجماع سه سویه (اجماع داده ها، اجماع پژوهشگران و اجتماع تئوری ها و روش شناسی) به دست آمد در بخش کمی اعتبار با آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار کل آن برابر با ۰/۹۸ است. در بخش کیفی پژوهشگر کلیه تئوری ها، الگوها، مدل ها و یافته های تحقیقات اعم از ملی و جهانی را مطالعه نمود؛ شاخص های مرحله ۱ را به مدد کدگذاری باز احصاء نموده است؛ شاخص های احصاء شده را به مدد کدگذاری محوری در قالب ابعاد، مؤلفه ها و شاخص ها دسته بندی نمود؛ شاخص های مقوله بندی شده در قالب یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته تنظیم و در اختیار خبرگان فن دلفی و بارش مغزی قرار گرفت و این روند تا رسیدن به اشباع نظری استمرار یافت؛ ابعاد، مولفه ها و شاخص های نهایی اولویت بندی شده و در قالب یک الگو ترسیم و در پایان توسط خبرگان اعتبار یابی شد. در بخش کمی فرم مصاحبه اشباع شده در مورد خبرگان از طریق وزن دهی به شاخص ها تدوین شد؛ پرسشنامه مذکور بر روی گروه نمونه که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا شد؛ پاسخ آزمودنی ها به صورت دستی محاسبه و سپس در بسته نرم افزاری لیزرل به مدد آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت؛ به این ترتیب ابتدا، مؤلفه ها و شاخص ها توسط گروه نمونه مورد سنجش قرار گرفت؛ سپس به مقایسه مرحله کمی و کیفی پرداخته شد. تجزیه و تحلیل داده ها در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. در بخش کیفی داده ها با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی (مصاحبه، فن دلفی و بارش مغزی با خبرگان) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کمی با استفاده از روش های مرسوم آمار

قالب رسم جداول مشخصه آماری و رسم نمودارها ارائه گردید.

تجزیه و تحلیل یافته های بخش کمیدر دو مرحله توصیف و تحلیل داده ها می باشد. داده های توصیفی در

جدول ۲. مشخص های آماری نمرات ابعاد و مولفه ها (n= ۲۶۵)

Table 2. Statistical characteristics of component dimension scores (n = 265)

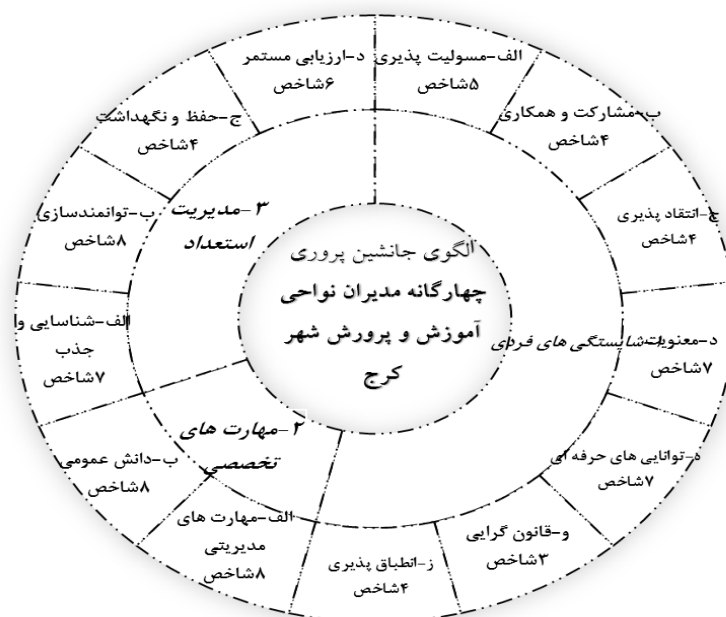
مؤلفه و بعد	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشدگی
مسئولیت پذیری	۳/۳۱	۰/۷۹	-۰/۱۰	۰/۲۲
مشارکت و همکاری	۳/۱۰	۰/۸۱	۰/۰۹	۰/۵۲
انتقادپذیری	۳/۲۷	۰/۷۹	-۰/۱۹	۰/۳۹
معنویت	۳/۳۶	۰/۷۴	-۰/۳۴	۰/۴۸
شایستگی های حرفه ای	۳/۰۲	۰/۸۰	۰/۰۲	۰/۲۰
قانون گرایی	۳/۱۹	۰/۷۸	۰/۰۶	۰/۴۱
انطباق پذیری	۳/۱۱	۰/۸۹	۰/۱۴	-۰/۰۱
مهارت های مدیریتی	۳/۱۶	۰/۷۵	۰/۱۲	۰/۴۷
دانش عمومی	۳/۰۱	۰/۸۰	۰/۲۱	۰/۱۱
شناسایی و جذب	۳/۲۷	۰/۸۰	-۰/۰۸	۰/۳۹
توانمندسازی	۳/۴۰	۰/۷۱	۰/۲۱	۰/۵۲
حفظ و نگهداشت	۳/۴۱	۰/۷۵	-۰/۲۷	۰/۳۷
ارزیابی مستمر	۳/۴۹	۰/۶۸	-۰/۴۰	۰/۶۸
بعد شایستگی های فردی	۳/۴۰	۰/۶۱	-۰/۲۱	۰/۵۲
بعد مهارت های تخصصی	۳/۴۶	۰/۸۵	-۰/۲۷	۰/۳۷
بعد مدیریت استعداد	۳/۸۵	۰/۹۸	-۰/۴۰	۰/۶۸

به منظور تایید توصیف داده ها و تعمیم نتایج پژوهش به جامعه ای که نمونه از آن استخراج شده است از تحلیل عامل تاییدی استفاده شده است. در مجموع بیانگر آن است که داده های کمی با داده های کیفی همسو می باشند.

بحث و نتیجه گیری

الگوی مفهومی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج از دیدگاه خبرگان در تصویر ۲ ارائه شده است.

۱- مقایسه میانگین های ابعاد سه گانه از دیدگاه گروه های نمونه به گونه کلی نشان می دهد که به ترتیب شایستگی فردی، مهارت های تخصصی، مدیریت استعداد در تدوین الگوی جانشین پروری برای مدیران آموزش و پرورش موثر اند. همچنین مقایسه میانگین های ۱۳ گانه از دیدگاه گروه های نمونه به گونه کلی نشان می دهد که این مولفه ها در تدوین الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج موثر اند. چولگی مثبت بیانگر آن است که چولگی توزیع نسبت به توزیع نرمال به راست و کشیدگی مثبت دهنده آن است که توزیع نرمال بلندتر است.



شکل ۲. الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج

Figure 2. Succession model of managers in the four education districts of Karaj

یافته پژوهش حاضر جهت ارزیابی الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج بیانگر آن است که ۳ بعد، ۱۳ مولفه و ۷۵ شاخص، مورد تایید کاربران قرار گرفتند. بنابراین الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج دارای تمامی شاخص‌ها، نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری ابعاد و مولفه‌های الگو را دارا هستند.

بدیهی است به مدد این الگو می‌توان 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 سازمان‌ها به سرمایه‌های 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 می‌شود. جانشین پروری یک راهکار اثربخش برای تامین منابع انسانی مستعد و شایسته سازمان‌ها محسوب می‌شود. این راهکار زیرساخت لازم را برای تامین پست‌های حساس و کلیدی سازمان‌ها فراهم می‌کند. شناسایی و پرورش استعدادها باعث حفظ تداوم رهبری کارآمد و

نخستین یافته پژوهش در بخش کمی مؤید نتایج بخش کیفی است. چنانچه نمودار فوق نشان می‌دهد الگوی جانشین پروری مرکب از ۳ بعد و ۱۳ مولفه می‌باشد. در زمینه یافته‌های پژوهش از حیث همسویی با سایر پژوهش‌های انجام‌شده، می‌توان گفت با یافته‌های پژوهش‌های سعادت طلب و همکاران (۱۳۹۹)، کریمی و همکاران (۱۳۹۹)، محمودی و همکاران، نسبی و همکاران (۱۳۹۸)، داکری و همکاران (۱۳۹۵)، فراح و همکاران (۲۰۲۱)، مانکوت و کانیاچی (۲۰۱۸)، میدوز (۲۰۱۹) همسو می‌باشد. بدین ترتیب تمامی افراد نمونه، یافته‌های به دست آمده در بخش کیفی را تایید کردند.

یافته‌های کمی جهت شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی جانشین پروری در دو بخش کیفی و کمی صورت گرفت. در بخش کیفی با یافته‌های پژوهشگرانی همچون سعادت طلب و همکاران (۱۳۹۹)، کریمی و همکاران (۱۳۹۹)، طوطیان و همکاران (۱۳۹۹)، محمودی و همکاران، نسبی و همکاران (۱۳۹۸)، فالمر (۲۰۲۱)، میدوز (۲۰۱۹)، مانکوت و کانیاچی (۲۰۱۸)، هانگ (۲۰۱۸) همسو می‌باشد.

مناسب موضوع پژوهش یعنی ارائه الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج (بارویکرد آمیخته) را از جمله نقاط قوت پژوهش حاضر دانست.

پیشنهاد می‌گردد نسبت به طراحی برنامه آموزشی و مختص برنامه جانشین پروری برای خزانه استعداد اقدام لازم صورت گیرد که در این خزانه استعداد علاوه بر آموزش های مدیریتی و عمومی نسبت به تمهید الزامات مورد نیاز شغل مربوطه و کاستی های فرد مربوطه مواد آموزشی لحاظ گردد. در خصوص فرهنگ سازمانی نیاز به تحکیم و تقویت فرهنگ موجود از طریق تشکیل کارگاه های هم اندیشی در خصوص جلوگیری از انتصاب بصورت تجربی و مستقیم خارجی در مناصب کلیدی و حساس است که در این راستا حمایت شخص فرماندهی محترم نیرو نیاز خواهد بود و در سازمانها این باور نهادینه گردد که افرادی که شاخص ها و مؤلفه های جانشین پروری را دارا هستند می‌توانند عهده دار مشاغل کلیدی و حساس باشند.

References

- Arabshahi T. (2017), A Study of Candidates' Evaluation on the Education of Deputy Principals of Schools in District 4 of Tehran, *Shabak Monthly*, Vol 3, No. 20, Pp 109-120. https://noavaryedu.oerp.ir/article_79048_f27cb737aad84549cc57fab4c1db22f5.pdf [in persian].
- Falmer R. (2021) Substitution of leadership in different types of organizations, *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 3, Pp. 239-260.
- Groves K S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, Pp 239-260. <https://doi.org/10.1108/02621710710732146>.
- Hadizadeh Moghadam A, Soltani F. (2011). Explaining the components of implementing

اثربخش در سازمان می‌شود. اهمیت جانشین پروری و ضرورت جانشین پروری در سازمانها و شرکتهای و 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 غیر قابل پیش بینی محیط مقابله نمایند. در محیط نامطمئن امروز، از سازمان ها انتظار می‌رود 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. با شناسایی و پرورش افراد مستعد مدیریتی، بقاء و موفقیت آتی سازمان را تضمین می‌کند. مدیران شایسته با تمرکز بر نفوذ، بینش و ابتکار خود می‌توانند اهداف بلندمدت را تشخیص داده و چشم انداز الهام بخشی را برای سازمان خلق کنند.

در مجموع این پژوهش با محدودیت هایی مواجه بوده است. این پژوهش در جامعه خبرگان مدارس شهر کرج انجام شده است لذا می‌توانست در سطح وسیع تری شامل استان های دیگر کشور اجرا شود. که در این صورت قابلیت تعمیم پذیری بیشتری داشت. داده های تجربی این پژوهش در اثر اجرای یک مقیاس ۷۵ ماده ای در ۱۳ مولفه و ۳ بعد برای گروه نمونه به دست آمد. لذا اگر از مقیاس های دیگری با مضمون متفاوت و طول زیادتر استفاده شود نتیجه آن قابل تعمیم تر است.

از جمله نقاط ضعف پژوهش می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به استان البرز و همچنین محدودیت در انتخاب مدیران به واسطه شرایط جغرافیایی اشاره کرد. با توجه به خلأ های پژوهشی در رابطه با موضوع و همچنین جامع و کاربردی بودن موضوع پژوهش می‌توان انتخاب

- performance in Nzoia sugar company, Kenya. Thesis of Master, School of Human Resource Development, Moi University, Eldoret, Kenya. <http://ir.mu.ac.ke:8080/xmlui/handle/123456789/707>.
- Nikpour A. (2019), The effect of implementing 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, Pp. 19-40. magiran.com/p2070547. [in persian].
- Rothwell W J. (2010). Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. 4th edition, New York, *American Management Association*
- Saadat Talab A, Ghiasi S, Vashir Ali E. (2016), Strategies for establishing a succession management system in the Iranian higher education system, *Socio-cultural strategy for the ninth year of spring*, No. 34. <https://sid.ir/paper/402122/fa> [in persian].
- Stevens G W. (2012) "A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling" *Human Resource Development Review*, Vol 12, No 1, Pp. 86-107
- Toutian S, Asghari H, Rostami M. (2020). Providing a model of succession barriers with a mixed approach in the NAJA headquarters. *Journal of Law Enforcement Research*. No. 78, Pp 173-200. <https://sid.ir/paper/960109/fa> [in persian].
- Wiesman J, Baker EL. (2013) Succession planning and management in public health practice *Journal of public Health management and practice*, Vol 19, No 1, Pp. 100-133. 10.1097/PHH.0b013e318272bb09.
- Zakeri M, Asadi E, Lotfi H. (2016). Explaining the pattern of succession management in Alawite government based on Nahj al-Balaghah. *Research Journal of Nahj al-*
- succession management in the management and human resources organization in the oil industry, third year, Vol 10, No. 15, Pp. 39-59. magiran.com/p1021673 [in persian].
- Helton K, Jackson R. (2016). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel management*, Pp 335-347. <https://doi.org/10.1177/009102600703600404>.
- Karimi A, Teymouri H, Shahin A, et al. (2018) Designing a merit-based performance appraisal system with a succession approach. *Public Management Quarterly*, Vol 6, No. 2, Pp. 95-108. 20.1001.1.2322522.1401.10.39.1.6 [in persian].
- Mahmoudi F, Bohloli N, Beykzad J, et al. (2019), Presenting the process model of succession cultivation using the data theory theory method (Case study: Imam Khomeini Relief Committee). *Quarterly Journal of Educational Management Research*, No. 42, Pp: 84-105. <http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-3437-en.html> [in persian].
- Mandi A R. (2015). A case study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain. *THE THE GEORGE WASHINGTON University*.
- Mansoori Jalilian A, Sufi A. (2013), Replacement of NAJA managers and commanders, dimensions and validation based on exploratory and confirmatory factor analysis, *monitoring and inspection*, Vol 7, No. 23, Pp. 31-57. <https://civilica.com/doc/1769549> [in persian].
- Meadows W. (2019). Building a leadership pipeline: a focus on succession planning with the department of veterans affairs *Journal of Business and Management Review*. Vol 3, No 11.
- Munguti B K, Kanyanjua D. (2018). Succession planning and organization

Balaghah. Vol 4, No. 15, Pp. 59-78.
magiran.com/p1624629 [in persian].