

طراحی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری با استفاده از رویکرد مدل معادلات ساختاری^۱

محمد رضا جاویدی^۲

هادی پور شافعی*^۳

مهدی زیرک^۴

حسین مومنی مهموئی^۵

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۱)

چکیده

هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر جانشین‌پروری سازمان آموزش و پرورش استان خراسان رضوی است. این تحقیق از حیث هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی است در ابتدا مدل شایستگی مدیران با تأکید بر جانشین‌پروری به روش مدلسازی معادلات ساختاری تست شده است. جامعه تحقیق برای بخش مدلسازی تفسیری ساختاری از گروه خبرگان شامل ۱۵ نفر از خبرگان و اساتید دانشگاهی و پژوهشگران مدیریت استفاده شده است. همچنین در بخشی کمی، از دیدگاه ۱۸۰ نفر از کارکنان با تجربه در این حوزه استفاده شده است. که به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. بر اساس ادبیات نظری تحقیق و بررسی مدل‌ها به همراه نظرات خبرگان، تغییر محیط سازمان‌های دولتی به‌طور چشمگیری مستلزم به‌روزرسانی صلاحیت‌ها و شایستگی‌های ضروری یک مدیر است. برای مدیریت و سازماندهی، شایستگی یک‌سری از رفتارهایی است که به یک هدف عملکردی می‌رسد. در مجموع الگوی به‌دست آمده در پژوهش حاضر به ترتیب اولویت مشتمل بر ۹ بعد، ۲۳ مولفه و ۸۰ شاخص است. تحقیقات بررسی شده و مرتبط با شایستگی مدیران با تأکید بر جانشین‌پروری، نشان داد اولاً تحقیقات انجام شده به صورت آمیخته نظام‌مند نبوده است. به این معنی که ۹ عامل موثر بر شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری شناسایی و ذکر نشده

^۱ - این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

^۲ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، ایران.

^۳ - عضو مدعو گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، ایران. (دانشیار گروه علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه بیرجند) (نویسنده مسئول: hpourshafei@birjand.ac.ir)

^۴ - استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

^۵ - دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

است؛ ثانیاً از همه جوانب نظیر فردی، خانوادگی، اجتماعی، شغلی، فرهنگی، اقتصادی، فیزیکی و .. به موضوع شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری نگاه نکرده‌اند در حالی که به تمام جوانب پیش گفته در تحقیق حاضر پرداخته شده و برای هر کدام شاخص‌ها و مولفه‌هایی شناسایی شده است که جامعیت الگو را نشان می‌دهد. اما به طور کلی تحقیقات انجام شده در این زمینه تا حدودی موید شاخص‌ها و مؤلفه‌های بدست آمده در این تحقیق بوده‌اند.

کلید واژه‌ها: شایستگی‌های مدیریتی ، جانشین پروری ، مدلسازی معادلات ساختاری

مقدمه

امروزه جانشین پروری به عنوان یکی از اصلی ترین الزامات سازمان‌ها برای تداوم حیات است. برای اجرای آن نیز الگوها و مدل‌های مختلفی ارائه شده است. همین تعدد الگوها و نیز، تاکید محققان بر قابلیت کاربرد آن‌ها صرفاً در سازمان بررسی شده یا در سازمان‌های کاملاً مشابه با آن سازمان، گواهی بر لزوم تدوین الگوها و مدل‌های خاص هر صنعت و سازمان است. البته از نگاه صاحب‌نظران، یکی از مهمترین گام‌ها برای جانشین پروری مدیران، استخراج شایستگی‌ها و مدل آن است (۱). با توجه به بالا رفتن انتظارات کارکنان و لزوم بالا بردن انگیزه‌های کاری آنان، لزوم پیاده‌سازی نظام شایستگی و زیرساخت‌های آن، لزوم پرورش مدیران و طراحی کار راهه شغلی دقیق و مدون، لزوم فرصت بروز استعداد‌های فردی و افزایش بهره‌وری کارکنان، لزوم افزایش رضایت و تعهد کاری کارکنان، افزایش رضایت سازمانی ادراک‌شده و تأمین خاطر از وجود جانشین‌های مناسب برای کلیه مشاغل سازمان به‌ویژه مشاغل کلیدی، سازمان‌ها را به سمت طراحی، تدوین و پیاده‌سازی مدل‌های جانشین پروری سوق داده‌است چراکه مهم‌ترین عامل ارتقای بهره‌وری، نیروی انسانی شایستگی است که باید با تمهیدات مدیریت منابع انسانی حفظ شود و ارتقاء یابد. پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی به دلیل مزایای متفاوتی است که این رویکرد برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارد (۲). در جهان متلاطم امروز آنچه که می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین نماید وجود نظام مدیریتی اثر بخش و کارآمد است (۳). جانشین پروری یکی از استراتژی‌های سرمایه انسانی برای بقاء و ارتقاء به سطوح بالاتر و بهره‌وری در سازمان‌ها می‌باشد. هدف پژوهش یافتن راهکار افزایش تعهد سازمانی کارکنان از طریق جانشین پروری است (۴). جانشین‌پروری، کلید موفقیت در سناریوی فعلی سازمان‌ها که در محیط پویا و رقابتی هستند، می‌باشد. تغییر و تحولات محیطی، فشارهای زیادی بر سازمان‌ها وارد آورده، به طوریکه مدیران دریافته‌اند که تقویت استعدادها از طریق نظام جانشین‌پروری، تاثیر مستقیمی بر نتایج سازمان‌ها داشته و به رشد آن‌ها کمک می‌کند و باید در دنیای پرقابله امروزی، برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده‌ی نیروی کار داشته و جانشین‌پروری را که شامل شناسایی استعداد‌های انسانی، تربیت و نگهداری افراد برای پست‌های کلیدی می‌باشد را به عنوان یک ضرورتی استراتژیک در سازمان به کارگیرند (۵). با این تحولات مسئولیت متولیان منابع انسانی به عنوان سکنداران کشتی منابع انسانی سازمان‌ها، دو چندان شده است چرا که برای ایفای موثر نقش‌ها، مهارتها و شایستگی‌هایی نیاز است که مدیران باید واجد آن باشند و این از وظایف مدیران منابع انسانی است که با طراحی مدلی مناسب و دقیق بتوانند این مهارت‌ها و شایستگی را شناسایی و در انتصابات از آنها بهره‌جویند (۳). آموزش و پرورش سازمانی انسان ساز و توسعه فرهنگی است که با تغییر و تحول مواجه شده است و خود نیز ایجاد کننده تغییر و توسعه است و جایگاهی ویژه در دستیابی جوامع به توسعه اقتصادی - اجتماعی دارد. و به عنوان نهادی

فرهنگ‌ساز و تمدن‌ساز، نقشی حساس و تعیین‌کننده در توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشورها بر عهده دارد و اکثر اندیشمندان و صاحب‌نظران آن را موتور محرکه و زیربنای رشد و توسعه جوامع می‌دانند پس هرگونه رشد و توسعه مادی و معنوی جوامع، مستلزم پویایی و تحول آموزش و پرورش است. در کشور ما نیز پاسخگویی به چالش‌های علمی، صنعتی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، اخلاقی و نیز دستیابی به توسعه پایدار و دانایی محور، مستلزم تحول بنیادین در آموزش و پرورش است (۷). برای داشتن نظام مدیریتی اثر بخش و کارآمد می‌بایستی مدیرانی ذی صلاح و شایسته تربیت نمود. تربیت و پرورش مدیران نیز نیازمند چهار چوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثر بخش مدیران به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامعه عمل پیوشاند (۸). با نگاهی گذرا به روشنی می‌توان دریافت که چارچوبی دقیق و مشخص که بتواند ویژگی‌های یک مدیر شایسته را تعیین کند. همچنین نبود مدل مشخص برای انتخاب مدیران سبب شده که در مواردی روحیه انتقادی، وابستگی‌های سیاسی و حتی گاهی روابط فامیلی در انتصاب‌ها دخیل باشد. مدیر که شایستگی‌های لازم را نداشته باشد سبب می‌شود که از همکارانش، دانش آموزان و حتی اولیا به سهولت مورد پذیرش قرار نگیرد و این عدم مقبولیت و پذیرش یعنی آغاز شکست و ناکامی برای مدرسه و همه اجزا، درونداها و برونداهای آن. حتی خود مدیرانی که این مسئولیت سنگین را می‌پذیرند از ویژگی‌هایی که یک مدیر باید داشته باشد تا مدیری شایسته باشد، آگاهی ندارند. لذا برای مشخص شدن چارچوبی که برای انتخاب مدیران مدارس مورد استفاده قرار گیرد و همچنین مدیران بتوانند خودشان را با این چارچوب ارزیابی کنند طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری از اهمیتی بسزا برخوردار است این تحقیق در پی آن است تا شایستگی‌های مدیران مدارس را شناسایی و تبیین نماید.

مبانی نظری پژوهش

شایستگی

در عصر جهانی شدن و پیشرفت روز افزون تکنولوژی، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار به شمار می‌رود. امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به حساب نمی‌آید بلکه در اختیار داشتن مدیرانی مستعد و توانمند است که می‌تواند فقدان و یا نقص سایر منابع را جبران کند. دانش و شایستگی مدیران و کارکنان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها لقب گرفته است و نقش منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین و تقلید ناپذیری با اهمیت تر شده است (۹). اگر در انتخاب، انتصاب و گزینش مدیران آموزشی، به مهارت‌ها و شایستگی‌های آنها توجه شود و ملاک گزینش و ارتقای آنها، تخصص و شایستگی‌های لازم باشد و

مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان، به نحو مطلوب استفاده شود. نتیجه این امر در راز مدت، بهره وری هر چه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود (۱۰). در نهایت می توان اذعان کرد که یک طبقه بندی واحد و یکپارچه از شایستگی ها و تعاریف آن وجود ندارد، بلکه چندین طبقه بندی از شایستگی یا تمایز شایستگی ها وجود دارد. یکی از این تمایزات، شایستگی فردی و سازمانی است که در همه تعاریف مشترک است. شایستگی های سازمانی به عنوان توانایی یک سازمان برای دستیابی به اهداف با توجه به منابع و قابلیت های موجود تعریف می شود که با شایستگی های فنی که اغلب در سازمان های انتفاعی و غیر انتفاعی کاربرد مشترک دارند، این شایستگی های بر اساس (۱) مدیریت و هماهنگی منابع و قابلیت های موجود، (۲) یکپارچگی خاص و استفاده از منابع و قابلیت ها به منظور دستیابی به اهداف خاص و (۳) دستیابی به اهداف که انگیزه اصلی و نیروی محرکه یک سازمان تعریف می شوند. و شایستگی های فردی به عنوان ویژگی های قابل مشاهده و پنهان (مخفی شده) افراد است که در میزان عملکرد آن ها در یک کار مشخص منعکس می شود. پنج ویژگی از شایستگی فردی به این شرح است: (۱) انگیزه یک فرد برای انجام فعالیت؛ (۲) ویژگی های خاص (روانی هستند، مانند روش واکنش در شرایط خاص معین) (۳) خودپنداری (درهم آمیختن ارزش ها، عقاید اخلاقی و دیگر دیدگاه ها، اعتقادات، اعتماد به نفس و خودپنداره فرد)، (۴) دانش (در زمینه های خاص) و (۵) مهارت ها (مهارت های مختلف برای انجام وظایف خاص) (۱۱).

۲-۲ طبقه بندی شایستگی ها

اغلب متخصصان در زمینه های آموزشی و فنی معتقدند که جدا کردن سطوح شایستگی برای فراهم کردن ارزیابی معنادار، ضروری است. سطوح شایستگی ها می توانند کاربردهای مختلفی داشته باشند. مهمترین کاربردهای آن، شناسایی سطح فعلی شایستگی افراد و همچنین تعیین میزان شایستگی لازم برای هر رده از مدیران است. به طور کلی شایستگی ها به دو دسته شایستگی های پایه (شایستگی هایی که در همه افراد ذاتی است) (۱۲). فقط درجهی وجودشان متفاوت خواهد بود. به عنوان مثال، حل مسئله، شایستگی است که در هر فرد وجود دارد اما در درجه های مختلف، مهارت های انگیزشی، احساسی و اجتماعی) و شایستگی های حرفه ای (شایستگی هایی که بیش از شایستگی های پایه و مرتبط با شغل هستند. به عنوان مثال، دانش، تجربه و تخصص) تقسیم بندی شده اند قطعاً همه افراد در سمت های مختلف مدیریتی به یک اندازه به همه شایستگی ها نیاز ندارند؛ علاوه بر این، هنگام تهیه مدل شایستگی برای هر رده از مدیران، لازم است که بر اساس یکی از سطوح یا تلفیقی از آن ها عمل کرد؛ از این رو سطح بندی شایستگی ها ضروری است. شایستگی را می توان در سه سطح، از یکدیگر متمایز کرد:

سطح فردی : شایستگی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌ها، انگیزه‌ها، ظرفیت‌ها و صالحیت‌های کارکنان را شامل می‌شود.

سطح سازمانی: شایستگی، روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر را شامل می‌شود؛ به عبارت دیگر شایستگی ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با سایر منابع سازمان، مانند دانش نظام‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است. شایستگی‌ها محوری در این سطح، یک مزیت رقابتی راهبردی به سازمان می‌آورند.

سطح راهبردی: منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از طریق ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرآیندها است (۱۳). علی‌رغم عمومیت پیدا کردن مدیریت شایستگی و شایستگی مدیران، ارزیابی شایستگی‌ها یک چالش واقعی و مستمر است. بدون طبقه‌بندی شایستگی‌ها، مفهومی کردن و عملیاتی کردن آن در طراحی و توسعه مدیریت اثربخش توسعه استراتژی‌های آینده بسیار دشوار خواهد بود (۱۴)، سطوح شایستگی را مطابق جدول ۱ بیان نمودند.

جدول ۱- سطوح شایستگی از دیدگاه (۱۴)

ویژگی‌ها	سطوح شایستگی‌ها
کارکرد دانش و مهارت‌های خاصی که برای انجام جنبه‌های فنی و شغل لازم است. همچنین شامل مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز برای فعالیت‌های خاص در حرفه‌های خاص است.	شایستگی‌های عملکرد
توانایی‌ها و مهارت‌های شایسته برای انجام همه شغل‌های مدیریتی در انجام فعالیت‌های مدیریتی معمول، صرف نظر از موقعیت آن‌ها در سطوح مدیریتی و وظایف عملکردی.	شایستگی‌های مدیریت عمومی
مهارت‌ها و توانایی‌های توسعه و حفظ تعاملات اجتماعی	مهارت‌های اجتماعی
توانایی‌های ذهنی و مهارت‌های بصری مورد نیاز در حل مسئله خاص	مهارت‌های شناختی
صفات درونی که بخش اصلی شخصیت را نشان می‌دهد و اغلب افراد را از یکدیگر متمایز می‌کند.	مهارت‌های شخیصتی

رویکردهای شایستگی

رویکرد رفتاری: در این رویکرد، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری و ویژگی‌های اصلی شخصی (نظیر عادات، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در شغل) تعریف می‌شود و به طور عمده، به نوعی از رفتارهایی گفته می‌شود که با عملکرد عالی ارتباط دارند.

رویکرد استاندارددها: در این رویکرد، بر اساس بررسی و تحلیل کارکرد شغلی یا پست سازمانی، حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی، برای تضمین کیفیت معین در شغل معرفی می‌شود. این رویکرد، اصولاً با تعریف میزان حداقل از عملکرد قابل پذیرش در یک شغل یا موقعیت شغلی ارتباط دارد و در آن بر برون‌داد واقعی شغل تأکید می‌شود. به ظاهر رویکرد استاندارددها در مقایسه با رویکرد رفتاری، کمتر مورد استفاده قرار گرفته است.

رویکرد اقتضایی (موقعیتی): در این رویکرد، عواملی کشف می‌شود که ممکن است بر شایستگی‌های مورد نیاز تأثیر بگذارند. فرهنگ، ارزش‌ها و تغییرات از جمله عوامل یاد شده هستند. عوامل موقعیتی آنقدر زیاد هستند که ظاهراً تهیه فهرستی کلی از شایستگی‌های مدیریتی که در اغلب موقعیت‌های مدیریتی کاربرد داشته باشند، غیرممکن است. هدف این رویکرد، معرفی ارتباط بین عوامل موقعیتی معین و شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی مدیریتی است (۱۵).

جانشین پروری

جانشین پروری به فرایندی اشاره دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه ریزی‌های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند. جانشین پروری نوعی برنامه ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای جایگزین پست‌های بلاتصدی تمرکز دارد و بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد. راهبرد جانشین پروری، رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می‌کند (۱۶).

در دنیای پیچیده و رقابتی امروز رهبری و مدیریت سازمان‌ها به طریق گذشته با موفقیت توأم نخواهد بود و سازمانها هر مکانیزمی را برای سبقت گرفتن از یکدیگر به کار می‌گیرند. در این عرصه رقابتی پر چالش سازمان‌ها ناگزیرند توجه خود را نسبت به مقولاتی که ممکن است در آینده نزدیک تهدیدی جدی برای آنان باشد معطوف کنند. یکی از تهدیدات جدی که بدون تردید هر سازمانی با آن مواجه خواهد شد، خالی ماندن پست‌های سازمان، به ویژه پست‌های کلیدی است که می‌تواند به دلایل مختلفی چون خروج داوطلبانه افراد و یا غیر داوطلبانه باشد (۱۷). مدیریت جانشینی توسعه کارکنان و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش استراتژیک ویژه‌ای در سازمان‌های امروزی پیدا کرده است. این سازمان‌ها دریافته‌اند که جانشین پروری، یک فرآیند پویا و مستمر است، نه یک هدف

ایستا. در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند (۱۸).

تاریخچه جانشین‌پروری^۱

تاریخچه انتخاب جانشین مناسب به هزاران سال پیش، زمانی که پادشاهان قبل از مرگ خود به فکر انتخاب جانشینی برای اداره مملکت بعد از خود می‌افتادند باز می‌گردد. خانواده کشاورزان مالک هم به نوبه خود همواره درگیر مسئله جانشینی بوده‌اند و زمین معمولاً به جانشینی ارث می‌رسیده که از نظر نوبت تولد، جنسیت و مهارت‌های خاص، امتیازاتی داشته باشد (۲). از جمله اولین نویسندگانی است که نیاز به برنامه ریزی جانشین‌پروری را در سازمان‌ها شناسایی کرد. یکی از ۱۴ نکته مدیریت کلاسیک فایول که برای اولین بار در اوایل قرن بیستم بیان شد آن است که مدیریت برای تداوم ثبات شغلی کارکنان مسؤلیت دارد. فایول اعتقاد داشت که اگر این نیاز فراموش شود، سرانجام سمت‌های کلیدی توسط کارکنانی که به روش غلط آماده شده‌اند، اشغال خواهد شد (۱۹).

ضرورت‌ها و الزامات جانشین‌پروری

انجام برنامه‌های گوناگون در هر سازمانی با تایید مدیران انجام گیرد. حمایت و مشارکت مدیریت عالی، باید کاملاً آشکار باشد. مشارکت شخصی آنان و هیئت مدیره به کارکنان اطمینان می‌دهد که اعضای گروه مدیریت سازمان نیز زمان و تلاش خود را برای توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری صرف می‌کنند. با در نظر گرفتن اینکه برنامه ریزی جانشین‌پروری در واقع یک نظام تصمیم‌سازی است، فقدان باورمندی و حمایت مدیران عالی که استفاده‌کنندگان اصلی آن هستند، این برنامه را ناکارآمد خواهد ساخت (۲۰).

حمایت مدیران عالی مبنای مهمی در اثر بخشی برنامه جانشین‌پروری است. یعنی اگر مدیر عالی از آن استفاده نکند تمامی تلاش‌های صورت گرفته ابتر خواهد ماند و اثر بخشی جانشین‌پروری بر اجرای انتصابات سازمان بر اساس نتایج و دستاوردهای آن است. اگر حمایت مدیران در سازمان وجود نداشته باشد نمی‌توان به اثر بخشی برنامه امید داشت. مدیران و سرپرستان با فرصت‌هایی که در اختیار افراد همکار خود قرار می‌دهند می‌توانند پیش زمینه‌های مناسبی را برای اجرای برنامه جانشین‌پروری فراهم سازند. ارائه فرصت‌های فزاینده به کارکنان، دلیلی برای حمایت برنامه ریزی جانشین‌پروری نظام یافته در سازمان است. به عقیده متز^۲ (۱۹۹۸)، موارد زیر برای طراحی یک فرایند جانشین‌پروری در مواجهه با نیازهای حال و آینده سازمان دارای اهمیت است (۲۱).

^۱ - Succession planning

^۲ - Metz

۱. شناسایی توانایی‌های اصلی سازمان، شایستگی‌های راهبردی و مدل شایستگی رهبری که برای ارزیابی منصب‌ها استفاده می‌شود.
۲. طراحی فرایند توسعه برای تاکید بر یادگیری نیازهای شایستگی برای موفقیت سازمان

ویژگی‌های برنامه ریزی جانشین پروری موثر

در برنامه جانشین پروری مدیر یک سازمان جانشین پرور موفق، علاوه بر جنبه‌های عمومی از قبیل: تفکر منسجم، هوش بالا و تجربیات متنوع و جهانی، باید به سه خصوصیت اصلی دیگر یعنی انرژی زیاد، توانایی القای انرژی به دیگران و جسارت یا شجاعت نیز توجه نمود (۲۲). گاهی اوقات ضعف‌های تربیتی موجب می‌شود تا نسبت معکوسی بین قابلیت‌های فنی افراد و میزان تربیت و آموزش و پرورش آنها به وجود آید، بنابراین هر چه مهارت‌ها و قابلیت‌های فنی بالاتر باشد، نیاز بیشتری به یادگیری مبانی روابط انسانی نیز احساس می‌شود. اینگونه افراد در مواجهه با یک موضوع خاص ممکن است پاسخ‌های فنی را به سرعت خلق و ارائه دهند، اما از باریک‌بینی و موشکافی در باب جنبه‌های روابط انسانی به کلی عاجز باشند (۲۳). به همین دلیل پرورش و مدیران و کارمندان باید متکی بر برنامه متوازن و همزمان در هر عرصه فنی و مدیریتی باشد و مدیر موفق و آینده نگر باید استعداد‌های انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و منصب کلیدی آن در آینده شناسایی کرده و از طریق برنامه ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی آنها را برای تصدی این مشاغل آماده کند. (۲۴). از آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته تر و اثربخش تر از مدیران فعلی دارند، مدیریت جانشین پروری، هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان‌های آینده نگر و آینده ساز برخوردار می‌شود (۲۵).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با توجه به این که تحقیقات بسیار کمی در حوزه آموزش عالی در موضوع شایستگی‌های مدیریتی در سطح دنیا وجود دارد. این مساله در کشور ما به گونه ای است که تا کنون تحقیق و یا مطالعه ای در این موضوع در حوزه سازمان آموزش و پرورش و مدیران آموزش و پرورش خراسان رضوی و واحدهای تابعه آن صورت نپذیرفته است. پیشینه تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور به صورت زیر است. مولفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی را عبارتند از: شایستگی دانشی، شایستگی حرفه ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی. که هر کدام از این مولفه‌ها شامل زیرمولفه‌ها و شاخص‌هایی هستند که بیشتر آنها در بین مدیران مدارس، میانی و عالی آموزش مشترک است و در بعضی شاخص‌ها هم متمایز هستند (۲۵). الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران ناجا شامل ۵ گام

(آماده سازی و برنامه ریزی اولیه، تعیین خط مشی، استعدادیابی و شرایط احراز شغل، توسعه و آموزش جانشینان احتمالی و ارزیابی برنامه) و ۱۹ مؤلفه بوده است. نتایج: بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش تعداد ۱۹ مؤلفه با توجه به نظرات خبرگان از مدل های جانشین پروری که دارای بیشترین امتیاز بوده اند استخراج شده است که در این خصوص ۱۵ مؤلفه ابتدا بر اساس مبانی نظری پژوهش و برگرفته از مدل های مختلف جانشین پروری است و چهار مؤلفه روحیه نظامی گری، تعهد به نظام، منزلت اجتماعی و صلاحیت های دینی و اعتقادی که نظرات خبرگان ناجا بوده را شناسایی و در ارائه الگوی مورد نظر توجه قرار گرفته است. (۲۶)، در مقاله ای به بررسی جانشین پروری پرداختند و جانشین پروری را که شامل شناسایی استعداد های انسانی، تربیت و نگهداری افراد برای پست های کلیدی می باشد را به عنوان یک ضرورتی استراتژیک در سازمان به کارگیرند. لذا در این پژوهش به روش مروری و کتابخانه ای، با بررسی کتب و مقالات متعدد داخلی و خارجی به بررسی موضوع جانشین پروری در سازمان ها می پردازیم. نتایج تحقیق حاکی از آن است که وجود بحران های کاری غیرقابل پیش بینی، نظیر از دست دادن نیروهای مستعد، ترک مشاغل به دلایل مختلف و نیروی کار چند نسل، جانشین پروری را در سازمان ها به عنوان ابزاری برای رفع نیازهای آینده سازمان به یک ضرورت تبدیل کرده است. برای حصول اطمینان از اینکه افراد شایسته برای مشاغل مناسب، در مکانها و زمان های مناسب به منظور تامین نیازهای سازمانی در دسترس هستند باید برنامه های جانشین پروری اجرا شود. برای موفقیت آمیز بودن فرایند جانشین پروری، این برنامه باید هدف داشته باشد و مرتبط با اهداف سازمان و متناسب با منابع و با توجه به نیازهای هر سازمان طراحی شود و همچنین به سطح مناسب تعامل، حمایت مالی و حمایت مدیران ارشد سازمان بستگی دارد (۲۷)، در پژوهشی به شناسایی شاخص های مؤثر و طراحی مدل جانشین پروری مبتنی بر شاخص های بومی سازمانی سازمان های دانش محور پرداختند. در این مطالعه از دو پرسش نامه در دو بعد وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و با ۳۹ سؤال و پرسش نامه برای وزن دهی به معیارها معنی داری قرار گرفت. داده های جمع آوری شده از طریق آزمون مقایسه زوجی وضعیت موجود و مطلوب برای اجرای موفقیت آمیز برنامه جانشین پروری مقایسه شد. در نهایت با آزمون رگرسیون مهم ترین شاخص که بیشترین اهمیت را در موفقیت جانشین پروری دارد، ارائه شد (۸) روش پژوهش استفاده شده در این پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی است. در بررسی مطالعات توصیفی از مطالعات کتابخانه ای و در بررسی مطالعات میدانی از ابزار مصاحبه و پرسش نامه استفاده شده است. در این پژوهش ۱۱ متغیر براساس با نظر خبرگان و با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی AHP وزن دهی شدند، نتیجه حاصل از مقایسه زوجی معیارها نشان داده است که چهار شاخص تعیین الزام های کار و کارکنان موجود، استراتژی سازمان، شایستگی / استقرار مدل شایستگی و استعداد و شناسایی افراد مستعد به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در جانشین پروری در سازمان است (۲۹)، در پژوهشی به بررسی واکاوی شایستگی های مدیران مدارس

هوشمند بر اساس مظریه داده بنیاد پرداختند نوع پژوهش کیفی است که در جامعه آماری استادان دانشگاه، متخصصان و کارشناسان تکنولوژی آموزشی انجام پذیرفت. نمونه‌ها به روش هدفمند و با روش گلوله برفی انتخاب شدند. در نهایت ۲۲ نفر مصاحبه شدند و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختارمند در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در کدگذاری باز، مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی و سپس براساس ارتباط مفهومی، مفاهیم و مقولات مشخص شدند. در کدگذاری محوری، رابطه‌ی موجود میان طبقه‌ها، مقوله‌ی تعیین محتوا بر اساس ویژگی‌های مرتبط با سایر مقولات، محوربودن در پژوهش، تکرار در داده‌ها و انتزاعی بودن به عنوان مقوله‌ی محوری پژوهش حاضر، انتخاب و مطالعه شدند. سپس سایر مفاهیم نیز در قالب شرایط علی، مقوله‌ی محوری، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها، طبقه بندی و به صورت نظری در قالب مدل پارادایمی به هم مرتبط شدند. در کدگذاری انتخابی نظریه‌ها با توجه به مفهومی‌ها و کدهای شناسایی شده، گزینش نهایی گردیدند. برای تامین روایی و پایایی نیز از رویکرد (۳۰) مدیریت جانشین پروری را در سازمان‌های امروزی مورد مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعه بیان می‌کند که استراتژی‌های مدیریت جانشین پروری همانگونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی تود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی، متمرکز باشد. در واقع اهداف عمده جانشین پروری شامل فراهم کردن فرصت‌های شغلی برای کارکنان با استعداد در رده‌های مدیریتی، شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای توسعه و آموزش افراد، آمادگی برای از دست دادن ناگهانی افراد در سطوح کلیدی به هر دلیل و افزایش دادن خزانه استعدادها از کارکنان قابل ارتقا می‌باشد (۳۱). جانشین پروری و ارتبا آن با سبک رهبری فرماندهان و مدیران انتظامی استان مازندران ار بررسی کردند. نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های جانشین پروری (سازمانی، فردی و فرایندی) و سبک رهبری فرماندهان و مدیران رابطه معناداری وجود دارد (۳۲). طراحی الگوی جانشین پروری در سازمان‌های دولتی از طریق مدل سازی ساختاری تفسیری را در یکی از سازمان‌های دولتی مورد مطالعه قرار دادند. از مدیران و خبرگان آن سازمان در مورد برنامه جانشین پروری مصایبه به عمل آمد. در ادامه با بهره‌گیری از روش کیفی تحلیل مضمون، مصاحبه‌های مذکور تحلیل شد و شبکه مضامین جانشین پروری با ۹۶ مضمون پایه، ۶۰ مضمون سازمان دهنده و ۹ مضمون فراگیر استخراج شد و با بهره‌گیری از مدل سازی ساختاری تفسیری، روابط بین متغیرها کشف شد. نتایج پژوهش نشان داد متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین پروری، فرهنگ جانشین پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش مهم و کلیدی در تحقق جانشین پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی‌های سیستم جانشین پروری هستند (۳۳)، در پژوهشی نشان دادند شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از: دانش و آگاهی،

هوش و استعداد، مسائل اعتقادی و اخلاقی و ویژگی شخصیتی. نشان داد که مولفه‌های وجدان کاری، قانون مندی، شرح صدر، مهربانی و نظم از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی است (۳۴). به مطالعه ای با عنوان الگوی ساختاری مدل شایستگی مدیران تربیت بدنی در دانشگاه پرداختند. نتایج نشان داد که شایستگی مدیران تربیت بدنی در دانشگاه‌های ایران شامل صلاحیت اسلامی، خصوصیات فردی، عملکرد بهینه و توانایی فکری، ارتباطی، سازمانی و حرفه‌ای است. از بین این عوامل، صلاحیت اسلامی بیشترین اهمیت را در طراحی مدل از دیدگاه مدیران داشت. همچنین (۳۵) نیز در پژوهشی نشان دادند که شایستگی‌های مدیران تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارد و می‌تواند سازمان را در پیشبرد اهداف و کسب مزیت رقابتی یاری رساند (۳۶) تاثیر یادگیری تجربی را بر شایستگی‌های استراتژیک مدیران و سبک تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار دادند و نتایج پژوهش حاکی از آن بود که با یک شبیه‌سازی موقعیت کسب و کار می‌توان شایستگی‌های استراتژیک مدیران را توسعه داد؛ اما بر سبک تصمیم‌گیری مدیران تاثیر قابل توجهی ندارد (۳۷). جانشین پروری و توسعه منابع انسانی را مورد مطالعه قرار داد. در واقع این مطالعه بر روی اهمیت جانشین پروری و مدیریت آن متمرکز شده بود. نتایج مطالعه نشان داد که یک برنامه ریزی خوب برای جانشین پروری که با توسعه رهبری یکپارچه شده باشد می‌تواند سازمان‌ها را قادر سازد تا از رکود و زوال در پروسه جانشینی دوری کنند. این کار با شناخت استعدادها، گزینش آنها و پرورش شایسته‌ها انجام می‌شود.

مرور پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که نقش پژوهش‌های مربوط به شایستگی مدیران و جانشین پروری کم‌رنگ است. همچنین جای خالی پژوهش‌های شایستگی مدیران و جانشین پروری در آموزش و پرورش وجود دارد. بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر طراحی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری مبتنی بر مدل معادلات ساختاری در نوع خود جدید است و با پرداختن به حوزه مورد نظر می‌تواند خلا پژوهشی را پر کند. در واقع با توجه به مطالبی که در این پژوهش بیان شد فرضیات زیر مطرح می‌گردد:

شایستگی عملکرد محوری (ارتقای عملکرد، مزیت رقابتی، قابلیت‌های بهره‌وری) بر جانشین پروری تاثیرگذاری مثبتی دارد.

شایستگی عملکرد رفتاری (ویژگی‌های روانی، ویژگی‌های انگیزشی و احساسی، ویژگی‌های شناختی) بر جانشین پروری تاثیرگذاری مثبتی دارد.

شایستگی عملکرد مدیریتی (ظرفیت‌های استخدامی، ظرفیت‌های تخصصی، ظرفیت‌های سازمانی) بر جانشین پروری تاثیرگذاری مثبتی دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر گردآوری داده‌ها جز پژوهش‌های با رویکردی تاییدی، از یک طرح پایش توصیفی (از نوع همبستگی) استفاده کرد است و از نظر هدف در زمره پژوهش‌های مدل ساختاری محسوب می‌شود. از سوی دیگر با توجه به اینکه در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و نیز روش‌های میدانی نظیر مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است بررسی طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری بپردازند و اینکه چگونه استفاده از آنها می‌تواند بر نقش طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری تأثیر بگذارد؟

جامعه و نمونه مورد بررسی

در مطالعه حاضر چون از رویکردهای ساختاری تفسیری و تحقیق در عملیات استفاده شده است بنابراین جامعه مورد بررسی را خبرگان و کارشناسان ارشد حوزه مورد مطالعه تشکیل می‌دهند (۳۸). معتقد است تعداد ده نفر از خبرگان برای مطالعات مبتنی بر مقایسه کافی است. همچنین (۳۹) با اشاره به این نکته که تعداد خبرگان به عنوان مصاحبه شونده نباید زیاد باشد در کل ۵ الی ۱۵ نفر را پیشنهاد می‌کنند. جامعه آماری در پژوهش حاضر کلیه مدیران ارشد و مدیران میانی آموزش و پرورش استان خراسان رضوی می‌باشند. در مطالعات مبتنی بر نظرات و قضاوت‌های خبرگان، تعداد افراد نمونه آماری اهمیت چندانی ندارد بلکه از آنجائی که پاسخ‌های افراد نمونه آماری به سؤالات مطرح شده در رابطه با معیارهای اصلی و شاخص‌های فرعی و درجه اهمیت هر یک از آنها می‌باشد، انتخاب افراد نمونه آماری یا همان کسانی که در تصمیم‌گیری گروهی شرکت دارند با اهمیت می‌باشد. دخالت افراد غیرمرتبط به تصمیم در فرآیند تصمیم‌گیری مشکلاتی را بوجود خواهد آورد و عدم استفاده از افراد خبره و کاردان نیز باعث تقلیل کارایی می‌گردد. بر این اساس در این مطالعه از دیدگاه ۱۵ نفر از مدیران ارشد و مدیران میانی آموزش و پرورش استان خراسان رضوی قیدهای مندرج در جدول ۲ استفاده شده است.

جدول ۲- تعیین نمونه پژوهش

شاخص خبرگی	نماد	شرط	خبرگان حائز شرط
میزان تجربه مرتبط	α	بالای ۱۵ سال یا $\alpha \geq 5$	۲۲
سطح تحصیلات	β	تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد $\beta \geq$)	۱۶
خبرگان نهایی	$\alpha \cap \beta$	تجربه بالای ۱۵ سال و مدرک تحصیلات تکمیلی	۱۵

و در بخش کمی کارکنان آموزش و پرورش استان خراسان رضوی هستند که حدوداً ۱۵ نفر به عنوان نمونه در دسترس در نظر گرفته شدند.

ارزیابی اعتبار مدل

برای ارزیابی اعتبار مدل بیرونی از سه شاخص استفاده شده است:

- روایی همگرا

- پایایی ترکیبی

- آلفای کرونباخ

روایی همگرا نشان می‌دهد چقدر متغیرهای یک سازه با همدیگر همراستا هستند. روایی همگرا براساس مدل بیرونی و با محاسبه میانگین واریانس استخراج AVE بررسی می‌شود. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. اگر معیار AVE بالاتر از ۰/۵ باشد مدل اندازه‌گیری دارای روایی همگرا است.

پایایی ترکیبی CR در مدل‌های ساختاری معیار بهتر و معتبرتری نسبت به آلفای کرونباخ به شمار می‌رود، به دلیل اینکه در محاسبه آلفای کرونباخ در مورد هر سازه تمامی شاخص‌ها با اهمیت یکسان وارد محاسبات می‌شوند، ولی در محاسبه پایایی ترکیبی شاخص‌ها با بارهای عاملی بیشتر اهمیت زیادتری داشته و باعث می‌شود که مقادیر CR شاخص‌ها با بار عاملی بیشتر اهمیت زیادتری داشته و باعث شود مقادیر CR سازه‌ها معیار واقعی‌تر و دقیق‌تری نسبت به آلفای کرونباخ باشد

برای روایی همگرا، و پایایی ترکیبی CR باید روابط زیر برقرار باشد:

$$CR > 0/7, CR > AVE, AVE > 0/5$$

نتایج اعتبار درونی سازه‌های پژوهش بصورت جدول ۳ می‌باشد.

جدول ۳- اعتبار درونی مؤلفه‌های پژوهش

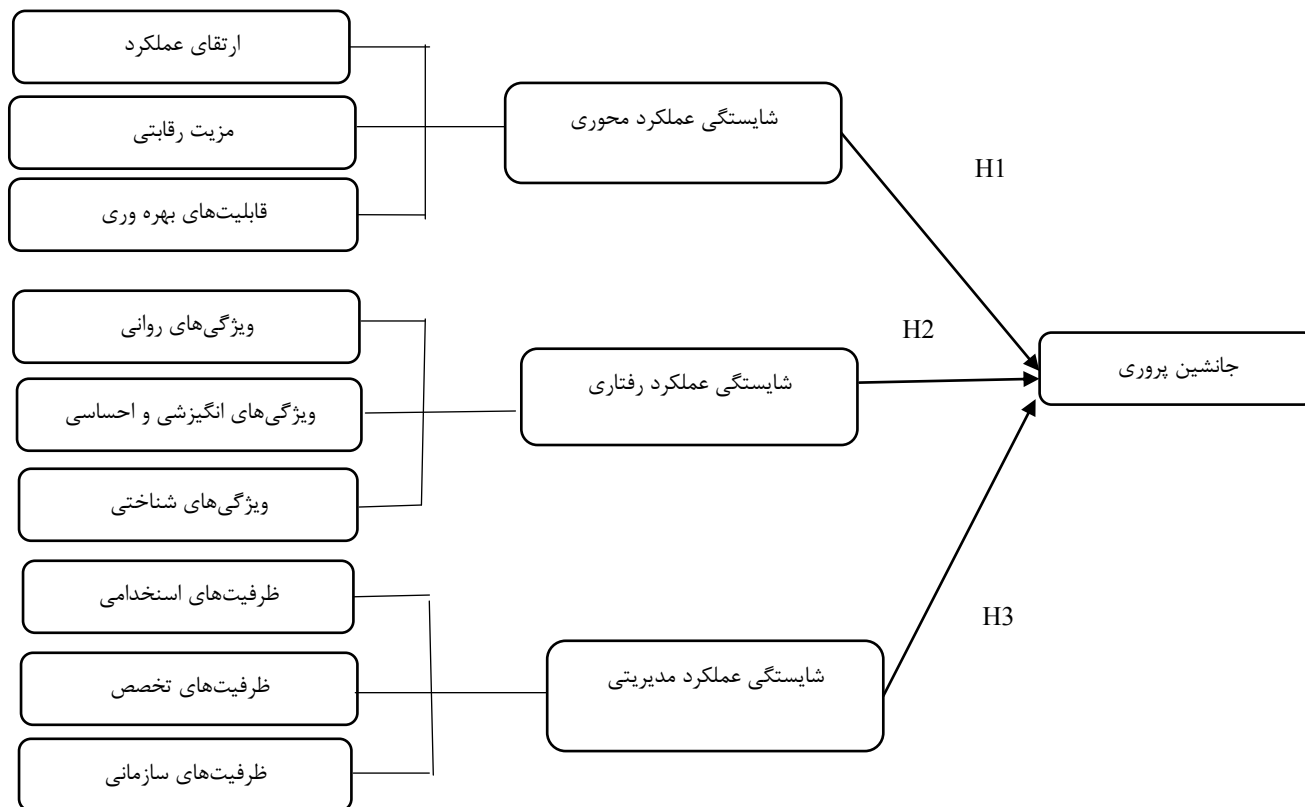
ابعاد	مؤلفه‌ها	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
شایستگی عملکرد مدیریتی	ظرفیت‌های استخدامی	۰/۷۴۵	۰/۸۷۵	۰/۷۵۶
	ظرفیت‌های تخصصی	۰/۸۴۵	۰/۷۶۵	۰/۸۰۹
	ظرفیت‌های سازمانی	۰/۸۵۶	۰/۷۹۶	۰/۹۴۴
شایستگی عملکرد	ویژگی‌های شناختی	۰/۷۵۵	۰/۸۴۵	۰/۸۴۰

۰/۷۵۶	۰/۸۷۹	۰/۷۱۲	ویژگی‌های انگیزشی و احساسی	رفتاری
۰/۷۶۶	۰/۸۷۷	۰/۷۵۶	ویژگی‌های روانی	
۰/۷۴۴	۰/۸۹۹	۰/۷۸۸	ارتقای عملکرد	شایستگی عملکرد محوری
۰/۷۸۹	۰/۸۸۸	۰/۷۹۸	مزیت رقابتی	
۰/۸۹۸	۰/۸۷۹	۰/۷۲۲	قابلیت‌های بهره‌وری	
۰/۸۸۶	۰/۹۷۴	۰/۸۴۵	جانشین پروری	

میانگین واریانس استخراج شده AVE بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا وجود دارد. آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین پایایی مورد تأیید است. مقدار پایایی ترکیبی (CR) نیز بزرگتر از AVE است و در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر است بنابراین شرط سوم نیز برقرار است.

مدل مفهومی پژوهش

مدل رابطه بین طرح نظری (نظریه) و کار جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات می‌باشد. در علوم اجتماعی مدل‌ها شامل نشانه و علائم هستند یعنی خصوصیات برخی از پدیده‌ها یا تجربی (شامل اجزا و ارتباط آن‌ها) به طور منطقی از طریق مفاهیم مرتبط با یکدیگر بیان می‌شود. بنابراین مدل منعکس کننده واقعیت است و جنبه‌های معینی از دنیای واقعی را که با مسئله تحت بررسی ارتباط دارند مجسم می‌سازند. روابط عمده را در میان جنبه‌ها، روشن می‌کند و سرانجام امکان آزمایش تجربی را با توجه به ماهیت این روابط فراهم می‌کند. (خاکی، ۱۳۹۶) در این پژوهش با توجه مباحث مطرح شده در ادبیات و سوال اصلی ارائه شده، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل (۱) طراحی و تدوین شده است.



شکل ۱- مدلی مفهومی بررسی طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری

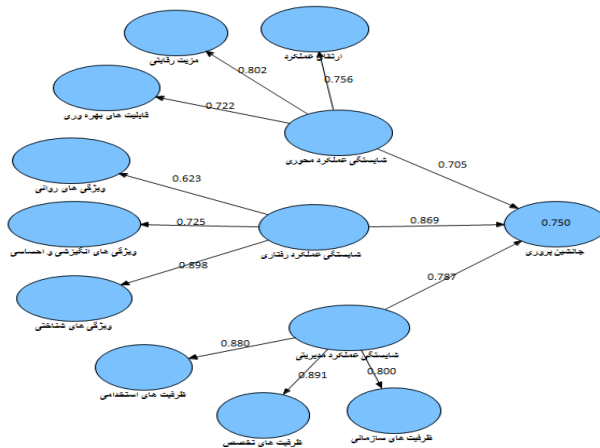
و با بررسی این ابعاد فرضیات در خصوص نقش بررسی طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری مطرح می‌گردد

تجزیه و تحلیل داده‌ها

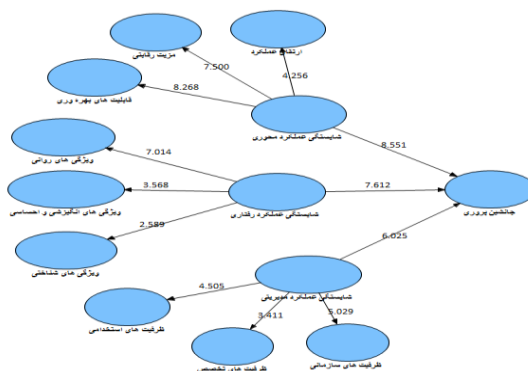
نخست به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه به تحلیل محتوا و تحلیل نظیر میانگین، فراوانی و درصدها می‌پردازیم و همچنین از آمار استنباطی ضریب بار عاملی نیز استفاده شد. با استفاده از نرم افزار PLS داده‌ها نظم‌بندی شده و برحسب همراستایی با اهداف مورد تفسیر قرار

گرفتند. نتایج تحلیل آمار استنباطی پژوهش نشان می‌دهد که تمامی فرضیات اصلی پژوهش تایید شده است.

ضریب مسیر در بین فرضیات پژوهش به ترتیب فرضیه اول شایستگی عملکرد محوری (ارتقاء عملکرد، مزیت رقابتی، قابلیت‌های بهره‌وری) بر جانشین پروری با ضریب (۰/۷۰۵)، فرضیه دوم شایستگی عملکرد رفتاری (ویژگی‌های روانی، ویژگی‌های انگیزشی و احساسی، ویژگی‌های شناختی) بر جانشین پروری با ضریب (۰/۸۶۹)، فرضیه سوم شایستگی عملکرد مدیریتی (ظرفیت‌های استخدامی، ظرفیت‌های تخصصی، ظرفیت‌های سازمانی) بر جانشین پروری با ضریب (۰/۷۸۷) دارای تاثیر گذاری مثبتی می‌باشد.



شکل ۲- ضریب بار عاملی مدل تحلیل عاملی تاییدی بررسی طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری



شکل ۳- ضریب معناداری مدل ساختاری بررسی طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری

جدول ۴ - خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره	بارعاملی		فرضیه‌ها					
تأیید	۹/۸۷۹	۸/۵۵۱	۰/۷۵۶	۰/۷۰۵	ارقای عملکرد	شایستگی	فرضیه اول		
تأیید	۹/۱۸۶		۰/۸۰۲					مزیت رقابتی	عملکرد
تأیید	۳/۹۴۵		۰/۷۲۲					قابلیت‌های بهره‌وری	محوری
تأیید	۰/۷۳۹	۷/۶۱۲	۰/۶۲۳	۰/۸۶۹	ویژگی‌های روانی	شایستگی	فرضیه دوم		
تأیید	۶/۳۸۳		۰/۷۲۵					ویژگی‌های انگیزشی و احساسی	عملکرد
تأیید	۹/۴۴۲		۰/۸۹۸					ویژگی‌های شناختی	رفتاری
تأیید	۹/۰۰۱	۶/۰۲۵	۰/۸۸۰	۰/۷۸۷	ظرفیت‌های استخدامی	شایستگی	فرضیه سوم		
تأیید	۶/۵۰۶		۰/۸۹۱					ظرفیت‌های تخصصی	عملکرد
تأیید	۳/۸۸۲		۰/۸۰۰					ظرفیت‌های سازمانی	مدیریتی

ارزیابی برازش مدل

در نهایت برازش مدل بیرونی مورد بررسی قرار گرفته است. بخش ساختاری مدل بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به پرسش‌ها و متغیرهای آشکار مدل کاری ندارد و تن‌ها به متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها توجه می‌کند. در این پژوهش برای برازش مدل ساختاری از شاخص‌های زیر استفاده شده است:

شاخص ضریب تعیین (R^2)

شاخص استون-گیزر (Q^2)

شاخص نیکویی برازش

ضریب تعیین (R^2) معیاری است که بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. گفتنی است که مقدار ضریب تعیین تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار ضریب تعیین مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به وسیله معیار ضریب تعیین تعریف کرده است.

معیار استون-گیزر^۱ یا شاخص Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. بلائندفولدینگ یک تکنیک استفاده مجدد از نمونه است. این تکنیک امکان محاسبه شاخص استون-گیزر (Q^2) را فراهم می‌کند. شاخص استون-گیزر معیاری برای ارزیابی روایی متقاطع در مدل حداقل مجذورات جزئی است. شاخص ضریب تعیین (R^2) دقت پیش‌بینی را مشخص می‌کند و شاخص (Q^2) رابطه‌مند بودن پیش‌بینی را تعیین می‌کند. چنانچه مقدار شاخص استون-گیزر مثبت باشد روایی پیش‌بینی مورد تایید است (۳۷).

مدل‌هایی که برازش بخش ساختاری قابل‌قبولی دارند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درونزای مدل را داشته باشند. بدین معنا که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به‌درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها می‌توانند به‌قدر کافی بر شاخص‌های یکدیگر تأثیر گذاشته و از این راه، فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. هنسلر و همکاران^۲ درباره شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درونزا، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به‌ترتیب قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند. در صورتی که مقدار Q^2 در مورد یک سازه درونزا صفر و یا کمتر از صفر شود، نشانگر آن است که روابط بین سازه‌های دیگر مدل و آن سازه درونزا به‌خوبی تبیین نشده است. برای محاسبه مقدار Q^2 در نرم‌افزار PLS از تکنیک بلائندفولدینگ استفاده می‌شود:

با استفاده از این تکنیک دو شاخص روایی بدست می‌آید:

روایی متقاطع افزونگی (Red-CV)

روایی متقاطع اشتراکی (Com-CV)

جدول ۵- مقادیر روایی متقاطع افزونگی و اشتراکی

مولفه‌ها	روایی متقاطع اشتراکی	روایی متقاطع افزونگی	ضریب تشخیص
ظرفیت‌های استخدامی	۰/۷۲۲	۰/۴۲۶	۰/۷۵۰
ظرفیت‌های تخصصی	۰/۵۰۲	۰/۴۰۵	۰/۷۲۳
ظرفیت‌های سازمانی	۰/۴۱۲	۰/۳۶۹	۰/۷۴۵
ویژگی‌های شناختی	۰/۴۶۳	۰/۴۱۲	۰/۶۰۲
ویژگی‌های انگیزشی و احساسی	۰/۳۲۵	۰/۴۶۶	۰/۶۲۳

^۱ Stone-Geisser

^۲ Henseler et al

۰/۷۲۵	۰/۳۶۹	۰/۴۵۶	ویژگی روانی
۰/۶۰۳	۰/۴۰۵	۰/۶۴۵	مزیت رقابتی
۰/۵۶۹	۰/۳۲۶	۰/۲۳۶	قابلیت‌های بهره‌وری
۰/۵۶۳	۰/۴۴۲	۰/۴۲۰	ارتقای عملکرد

بر اساس نتایج ضریب تعیین (R^2) سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش مطلوب می‌باشد. مقدار ضریب در قالب پله‌های فرار (خروج اضطراری) ۰/۵۸۲ گزارش شده است که مقدار قابل قبولی است.

اعداد مثبت نشان دهنده کیفیت مناسب مدل هستند. همانطور که در شکل قابل مشاهده است این مقادیر برای تمامی سازه‌های پژوهش مثبت بدست آمده است. همچنین مقادیر متغیرها عموماً در رنج ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ یا بزرگتر از ۰/۳۵ بدست آمده است. بنابراین قدرت قدرت پیشبینی سازه‌های پژوهش بصورت متوسط تا قوی برآورد می‌شود.

مهمترین شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مجذورات جزئی شاخص $\square\square\square$ است. این شاخص برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را ارزیابی می‌کند. این شاخص با استفاده از جذر حاصل ضرب «میانگین شاخص R^2 » و «میانگین شاخص‌های افزونگی^۱» محاسبه می‌شود:

$$GoF = \sqrt[3]{(R^2) \times (Communtality)}$$

سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. مقدار نیکویی برازش در این مطالعه برابر است. بنابراین مقدار نیکویی برازش در این مطالعه برابر است:

$$\begin{aligned} \text{میانگین مقادیر شاخص ضریب تعیین } (R^2) &= 0.750 \\ \text{میانگین مقادیر شاخص افزونگی } (Communtality) &= 0.542 \end{aligned}$$

$$GOF = \sqrt[3]{0.750 \times 0.542} = 0.722$$

شاخص GOF برابر ۰/۷۲۲ بدست آمده است بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

^۱ Communalities

بحث و نتیجه گیری

برای طراحی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری استفاده شده است. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری یکی از روش‌های اکتشافی طراحی مدل مفهومی در مدیریت است. رویکرد SEM کارشناسان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری، ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تاثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین‌وسیله بر پیچیدگی روابط بین سازه‌ها غلبه می‌شود. سازه‌های مورد بررسی توسعه قابلیت‌های منابع انسانی عبارتست از: بعدهای شایستگی (شایستگی عملکرد محوری، شایستگی عملکرد رفتاری و شایستگی عملکرد مدیریتی)، جانشین‌پروری و مولفه‌های ظرفیت‌های استخدامی، ظرفیت‌های تخصصی، ظرفیت‌های سازمانی، ویژگی‌های شناختی، ویژگی‌های انگیزشی و احساسی، ویژگی‌های روانی، مزیت رقابتی، قابلیت‌های بهره‌وری، ارتقای عملکرد.

تربیت نیروی انسانی متخصص یکی از اهداف سازمانهای دولتی شده است. سروکار داشتن با تعداد زیادی از افراد با دامنه وسیعی از زمینه‌ها و تجارب، افزایش تنوع برنامه‌ها، کاهش سرمایه‌گذاری دولتی در سازمانهای دولتی و به‌طور کلی پیچیدگی‌های جدید محیط بر نقش کارکنان و هم بر نقش مدیران، تصمیم‌گیرندگان و هماهنگ‌کنندگان در سازمانهای دولتی اثر گذاشته است. از منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین و با ارزش‌ترین منبع سازمان یاد می‌شود. نقش منابع انسانی به دلیل ارزشمندی، جانشین‌ناپذیری و تقلیدناپذیری، بسیار بااهمیت است. مدیران اثربخش در شرایط امروز، دیگر نمی‌توانند با قواعد دیروز در جستجوی تربیت نیروی انسانی متخصص باشند بلکه با بازآفرینی در روش‌ها، سیستم‌ها، ساختار، فناوری و مهم‌تر از همه شایستگی‌های منابع انسانی می‌توانند شرایط مناسبی را برای این مهم فراهم آورند. در دنیای امروز، بیش از هر زمان دیگری شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری یک عامل اساسی برای بهبود کیفیت تبدیل شده است، زیرا شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری تأثیر چشمگیری در عملکرد سازمانهای دولتی دارد. انتظار می‌رود سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از رهیافت شایستگی‌ها، شرایط مناسبی برای طراحی و استقرار سیستم مطلوب ایجاد کنند. علی‌رغم تلاش‌های زیادی که درباره کارکرد منابع انسانی صورت گرفته پژوهش‌های اندکی درباره شایستگی‌های منابع انسانی مدیران انجام شده است. منابع انسانی اصلی هر کشور مدیران هستند و اگر سازمان به اندازه کافی منابع طبیعی داشته باشند بازهم در صورت نداشتن مدیران مؤثر، موفق نخواهند بود. یکی از مهم‌ترین معیارهای داشتن مدیران مؤثر، صلاحیت است. بنابراین، این مطالعه به بررسی صلاحیت‌های منابع انسانی مورد نیاز یک مدیر برای اثربخشی در محیط کار می‌پردازد.

تغییر محیط سازمان‌های دولتی به‌طور چشمگیری مستلزم به‌روزرسانی صلاحیت‌ها و شایستگی‌های ضروری یک مدیر است. برای مدیریت و سازماندهی، شایستگی یک‌سری از رفتارهایی است که به یک هدف عملکردی می‌رسد. در مجموع الگوی به‌دست آمده در پژوهش حاضر به ترتیب اولویت مشتمل بر ۴ بعد اصلی جانشین پروری و شایستگی (شایستگی عملکرد محوری، شایستگی عملکرد رفتاری و شایستگی عملکرد مدیریتی)، ۹ مولفه است. نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر به لحاظ مقایسه‌ای از دو جنبه قابل بحث است:

اول این که یافته و دستاورد نهایی پژوهش حاضر، الگویی نسبتاً جامع و کامل بر اساس استلزامات و ویژگی‌های نظام آموزش کشور است و از سایر الگوهای ارائه شده توسط صاحب‌نظران با توجه به این که برای جوامعی غیر از نظام آموزش عالی تدوین شده‌اند، مناسب‌تر است. سایر الگوهای ارائه شده برای جوامعی مثل دانشجویان، کارکنان، پرستاران، یا سایر نهادها و سازمان‌های غیرآموزشی بوده است و اگر برخی از آن‌ها برای سیستم آموزشی بوده است خیلی مختصر بوده‌اند و جامعیت و تعمیم‌پذیری آن‌ها بسیار کم است و نمی‌توانند الگوی مناسبی برای آموزش و پرورش باشند. این الگو هرچند مشابهت‌هایی با سایر الگوها دارد ولی تا حد امکان متناسب با ویژگی‌های نظام آموزشی و به طور خاص آموزش و پرورش استان خراسان ترسیم شده است.

دوم این که الگوی به‌دست آمده در مقایسه با سایر الگوها، از نظر ابعاد، مولفه‌های بدست آمده، جامعیت بیشتری را نشان می‌دهد. این موضوع با برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی مقایسه شده است که ضمن برخورداری الگوی پژوهش حاضر از اکثر تعدادی مولفه و شاخص جدید شناسایی و احصاء نموده است که نقطه قوتی برای پژوهش حاضر است و دستاورد اصلی پژوهش جامعیت الگو و بومی بودن آن برای آموزش و پرورش استان خراسان بر اساس ویژگی‌های فعلی نظام آموزشی است. نتایج به‌دست آمده از مقایسه الگوی حاضر با سایر پژوهش‌ها در زیر ارائه شده است.

تحقیقات بررسی شده و مرتبط با شایستگی منابع انسانی با تأکید بر جانشین پروری، نشان داد اولاً تحقیقات انجام شده به صورت آمیخته نظامند نبوده است. به این معنی که ۹ عامل موثر بر شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری شناسایی و ذکر نشده است؛ ثانیاً از همه جوانب نظیر فردی، خانوادگی، اجتماعی، شغلی، فرهنگی، اقتصادی، فیزیکی و .. به موضوع شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری نگاه نکرده‌اند در حالی که به تمام جوانب پیش گفته در تحقیق حاضر پرداخته شده و برای هر کدام مولفه‌هایی شناسایی شده است که جامعیت الگو را نشان می‌دهد. اما به طور کلی تحقیقات انجام شده در این زمینه تاحدودی موید شاخص‌ها و مولفه‌های بدست آمده در این تحقیق بوده‌اند.

منابع

- 1- Abdolmohammadi; Hamid (2016), Designing a Succession Model Based on Managerial Competence, University of Tehran, November 2016
- 2- Salehi Abarghavi, Mohammad Ali and Karami, Katayoun, 1398, Evaluation and presentation of a practical model for the establishment of knowledge management system in a service company, the second national conference on new developments in the field of science and meta-science, Mashhad
- 3- Khoshoei Mahdieh Sadat, Orizi Samani Seyed Hamidreza, Nouri Abolghasem (2013) Eight managerial competencies: essential competencies for 21st century managers Iranian Journal of Management Studies
- ۴- Ojaghi Gigloo, Maaref and Rabi, Alireza and Khazaei, Alireza, 1397, The effect of succession breeding on organizational commitment of employees: Ardabil Regional Water Company, the first scientific conference on new achievements in management, accounting and economics studies, Iran, Ilam
- ۵- Balali Shahvari, Sajjad and Resalati, Masoumeh, 2016, Succession: Based on Individual Competence and Organizational Capabilities, Fourth National Conference on Research in Accounting and Management, Tehran
- ۶- Ashtiani Sorati; Narjes (2015), Competency model design for talent identification and succession of research managers, New research in industrial management and engineering, November 16, 2015
- ۷- Ekrami, Hamid. Hoshyar, Vajiheh (2016), Identifying and Explaining the Competencies of Secondary School Principals (Case Study: Secondary Schools in District 4 of Mashhad), Family and Research Quarterly No. 32
- ۸- Raeispour, Ali (2017), Development and presentation of a model of succession planning system based on the competence of research managers based on the qualitative approach of data Foundation, Journal of Tomorrow Management, Year 16, Winter 1996
- ۹- Hitt, M. A., Chet, M., & Colella, A. (2016). Organizational Behavior A Strategic Approach. New York: John Wiley & son's
- ۱۰- Mei Kin, T., Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 21 (4): 427-446
- ۱۱- Barbara Galleli, Flavio Hourneaux Junior, (2019) "Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil", Benchmarking: An International Journal, <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0209>
- ۱۲- McClelland, D. (2014). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist* 20: 321-330

- ۱۳- Jalocho, B., Krane, HP., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competencies of Public Sector Project Managers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 247-256
- ۱۴- Ismaili, Mahmoud Reza; Saedi, Abdullah; Shariatnejad, Ali (1398), Analysis of the relationship between strategic competencies of managers and human resource value creation, based on the IRP approach, the strategic management idea of the thirteenth spring and summer of 1398 No. 1
- ۱۵- Alvani, Seyed Mehdi. Seyed Naghavi, Mir Ali, Zare Bozorgabadi, Reza (2016), The position of core competencies in succession, *Public Management Perspective*, No. 27- Fall 2016
- ۱۶- Borbor Jafari, Maryam and Ahmadvand, Sohrab, 2016, Succession Introduction Introduction to Succession, World Conference on Management, Accounting Economics and Humanities at the Beginning of the Third Millennium, Shiraz
- ۱۷- Alizadeh, Massoud and Rezazadeh Khorasani, Elahe, 2016, Succession Management in Human Resource Development Processes, International Conference on New Management in Horizon 1404, Tehran
- ۱۸- Kolivand, Alireza. Hezar Jaribi, Jafar (1397), Deputy Managers with Emphasis on Talent Identification and Competence, *Quarterly Journal of Resource Management in Law Enforcement*, Year 6, Issue 3, Fall 2016
- ۱۹- Babaei Zakliki; Mohammad Ali and Sheikh, Ibrahim (1390). *Tehran Managers Development Manual: Leading Institutions of Productivity and Human Resources Studies*
- ۲۰- Blume, K.H., 2016. Value-based management as a tailor-made management practice? A literature review. *J. Manag. Gov.* 20, 553–590
- 21- Khalili, Karam and Mohammadi, Nasrin and Heidari, Erfan and Mohammadi, Ehsan, 1398, Investigating the Impact of Succession on Organizational Commitment, Fourth National Conference on Business and Commercial Management, Tehran
- 22- Alamdari; Hamid (2015), Designing and Explaining the Succession Planning Model with Competency Approach in the National Company of Southern Oilfields, *New Research Approaches in Management and Accounting*, No. 4, Spring 2016, pp. 38-53
- 23- Hosein , Khanifer. Ebrahimi, Salahuddin Seifi, Ali. Fayyazi, Bibi Marjan (2016), Designing a Competency Model for Educational Managers for Use in the Evaluation and Development Center, *Scientific Journal of School Management*, Volume 8 - Number 2 - Summer 2016
- 24- Azar, Adel. Khorami, Amir. (1399), Presenting a framework of success factors of succession program in knowledge-based organizations, *Organizational*

- Resource Management Research Fall 1399, Volume 10 - Number 3 Scientific-Research 23 pages - from 1 to 23
- 25- Cheraghi, Nasrin; Shirbegi, Nasser; Batmani, Fardin (2016), Analysis of the competencies of smart school principals based on data theory of the foundation, a new approach in educational management December and December 2016 - No. 45 Scientific-Research 24 pages - from 57 to 80
- 26- Selajgeh Sanjar, Khosropour Mahdieh, Nikpour Amin, (2017), Succession Management of Today's Needs of Organizations, Forough Tadbir Magazine, No. 21
- 27- Ahmadi Baladeh, Seyed Mehdi; Salehi, Mohammad (2016), Succession and its relationship with leadership style of commanders and managers, Supervision and Review, Volume 2016, Number 35
- 28- Latifi, Meysam; Abdolhosseinzadeh, Mohammad and Azarfar, Amir (2016) Designing a model of succession in government organizations through the use of structural-interpretive modeling. Management of Government Organizations, Fourth Year, No. 16, pp. 31-48
- 29- Cheragh Birjandi, Kazem; Hussein, Peymanizad; Wrestler, Mohammad; Fahim Devin, Hassan (2015), Structural Modeling of the Competency Model of Physical Education Managers in Universities in Accordance with Islamic Culture, New Approaches in Sports Management, Summer 2016, Volume 6, Number 21; From page 81 to page 93.
- 30-Veliu, L., & Manxhari, M. (2017). The impact of managerial competencies on business performance: SME's in Kosovo. Journal of Management, 1(30), 59-65
- 31-Hawi, R.O., Alkhodary, D., & Hashem, T. (2015). Managerial Competencies and Organizations Performance. International Journal of Management Sciences, 5(11), 723-735
- 32-Hills, Angela (2013). Succession planning –or smart talent management? BlessingWhite, Inc. Princeton, NJ
- 33-Saaty, T. L.(2002), “Fundamentals of the Analytic Network Process”, Proceedings of ISAHP 1999. Kobe, Japan.
- 34-Reza, K., & Vassilis, S. M., (1998). Delphi hierarchy process (DHP): A methodology for priority setting derived from the Delphi method and analytical hierarchy process. European Journal of Operational Research, 137, 347- 354
- 35- Fornell, C & Larcker, D.(1981) .Evaluating structural equation models with unobservable and measuring error .Journal of High Technology Management Reasearch39-50.
- 36-Hair , J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. Journal of Marketing Theory and Practice , 19, 139-151

- 37- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling, In Proceedings of the XLII SIS scientific meeting, 1, 739-742
- 38- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, MIS Quarterly, 33(1): 177.