

بررسی ارزیابی کاندیداها بر جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران

توتان عربشاهی

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، tootan.arabshahi@yahoo.com

چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی ارزیابی کاندیداها بر جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران انجام شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل همه مدیران مدارس منطقه ۴ شهر تهران است که تعداد آنها با توجه به آمار به دست آمده از آموزش و پرورش منطقه چهار، ۳۶۸ مدرسه است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران و روش نمونه گیری به صورت تصادفی - طبقه ای استفاده شده است، که تعداد ۱۲۹ مدرسه محاسبه شده است. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی - پیمایشی است و ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه نگرش سنج استاندارد ۳۲ سؤالی کیم (۲۰۰۶) است. روایی و پایایی پرسشنامه محاسبه شد و ضریب پایایی ۰/۹۶ به دست آمد. داده ها توسط نرم افزار SPSS، با روش آماری استنباطی خی دو و فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و ارزیابی کاندیداها با میزان خی دو (۱۸۵/۹۱) در سطح آلفای ۵٪ معنادار قرار دارد.

واژگان کلیدی: عوامل کلیدی موفقیت، جانشین پروری

مقدمه

جانشین پروری فرایند تأمین مناسب انسانی برای مشاغل کلیدی حال و آینده سازمان می باشد، به طوری که مسیرشغلی کارکنان در سازمان بتواند نیازهای سازمان را به بهترین نحو مدیریت کند (هوانگ^۱، ۲۰۰۱: ۷۳۶). اگر چه جانشین پروری در ابتدایی ترین تعریف خود به عنوان " تعیین راهبران آینده " تعریف می گردد؛ اما در واقع این برنامه ریزی به مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان برنامه ریزی نیروی انسانی نشأت می گیرد (هلتون و جاکسون^۲، ۲۰۰۷: ۶-۳۳). در این فراگرد نظام یافته، پرورش شخصی و حرفه ای با راهبرد ترکیب می شود و این اطمینان به دست می آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می شود؛ در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند (کریستی^۳، ۲۰۰۵: ۴-۲۳). در دهه های گذشته توسعه و ارتقاء افراد برتر، موضوعی ساده بود و هیئت مدیره یا مدیران ارشد سازمانی تصمیم می گرفتند که چه کسی باید برای پست ارشد سازمانی انتخاب شود و عموماً اینگونه تصمیمات نیز براساس حدس و گمان و نهایتاً شهود افراد صورت می گرفت (رومجوکو، ۲۰۰۸: ۳). اما اکنون نیز بحران رو به افزایش در مورد جانشینی رهبران آموزشی وجود دارد (وینتیج و همکاران^۴ به نقل از امجدزبردست، ۱۳۹۲: ۷۸). تغییرات سریع دنیای پیش رو توجه به ارتقای کیفی مدیران سطح عالی سازمانها را ضرورتی راهبردی بخشیده است (فیشر و همکاران^۵، ۲۰۱۳).

¹ Huang

² Helton & Jackson

³ Christie

⁴ Vintage and et al

⁵ Filser, Kraus & Märk,

دنیای فرا روی سازمانها، دنیای پرچالشی است. ضرورت دستیابی سازمان ها به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره وری، ایجاب می کند که مدیران آینده سازمان ها به مراتب تواناتر، مستعدتر و شایسته تر از مدیران فعلی باشند. از این روتکامل برنامه های جانشین پروری طی ده سال اخیر تحول شگفت آور و قابل تحسینی داشته است (روتوال^۱، ۲۰۱۰).

مدیران ارشد سازمان ها دریافته اند که مدیران با استعداد منبعی بسیار کمیاب هستند. آن ها همچنین به تجربه دریافته اند که اقدامات و برنامه های معطوف به آموزش و پرورش مدیران، به نتایج بلند مدت مثبت در عملکرد سازمان ها منجر می شود همه این یافته های تجربی باعث شده است که امروزه برنامه های جانشین پروری بعنوان فرآیندی پویاتر و اساسی تر، در مقایسه با گذشته مورد توجه قرار گیرد. جانشینی فرآیندی است در هر سازمان، که رفتن یا خارج شدن یک رهبر (مدیر) اداری و وارد شدن جانشین او را مشخص می سازد. چرخش و انتقال مدیران با توجه به سیاستهای اداری سازمان ها نیز می تواند بخشی از این فرآیند باشد (وایت و کوپر^۲ به نقل از امجدزبردست، ۱۳۹۲: ۷۸). اما در حال حاضر برنامه ریزی جانشین پروری در خلاء رخ نمی دهد و همچنین تنها محدود به نوشتن اسامی افراد در جداول جانشینی نیز نمی شود و اگر درصدد این هستیم که به رشد سازمانی دست یابیم، نیاز است تا برنامه ای جامع و فراگیر را تدوین کنیم. برنامه ریزی جانشین پروری باید جزئی از فرآیند برنامه ریزی کلی باشد که به وسیله طرح استراتژیک آغاز می شود. از طرفی جهت اجرای آن به یک ارزیابی از منابع نیاز است که این منابع همان منابع انسانی سازمان هستند (کانتر^۳، ۲۰۰۵: ۱-۲). برنامه جانشین پروری، یکی از این برنامه ها برای تأمین نیروهای مناسب برای مشاغل کلیدی سازمان است. برخی معتقدند بی توجهی به برنامه های تربیت جایگزین مدیران مانند بمب ساعتی مخربی است که یک دهه بعد منفجر خواهد شد. یکی از صاحب نظران در تعبیری زیبا، برنامه های جانشین پروری را با بیمه عمر مقایسه کرده است که همه در مورد اهمیت و ضرورت آن اتفاق نظر دارند اما مایل نیستند در مورد آن تفکر جدی و اقدام عملی داشته باشند. مقوله جانشین پروری علی رغم اهمیت و ریشه تاریخی طولانی خود در حوزه مدیریت در کشور ما به شکل یک نیاز جدی مورد بررسی قرار نگرفته است. به نظر می رسد اگر پیاده سازی و شناسایی و بررسی عوامل کلیدی موفقیت این برنامه توسعه سازمانی به شکل یک باره انجام گیرد، مشکلاتی را برای سازمان و موفقیت برنامه به همراه خواهد داشت. با این وجود، باید توجه داشت، انجام پروژه های عظیم و پیچیده بدون اتخاذ تدابیر لازم و عدم شناخت الزامات و بسترهای پیاده سازی و عوامل کلیدی در آن به زیانی جبران ناپذیر و شکستی اساسی منجر می شود. بر این اساس، باید در گام اول به شناخت عوامل کلیدی موفقیت پرداخت و این مهم دغدغه اساسی پژوهش حاضر است.

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 جانشین پروری که در سال ۱۳۸۳، با حضور تعدادی از متخصصین این حوزه برگزار شد (تدبیر، شماره ۱۴۵) اشاره شده است که شرکتهای تحت پوشش سازمان گسترش، به تازگی، فعالیت هایی را در زمینه ارزیابی استعدادها و مدیریتی و پرورش آنها آغاز نموده اند در مطالعات داخلی گزارشی در زمینه چگونگی انجام و بررسی عوامل کلیدی جانشینی در شرکت های ایرانی مشاهده نشده است و که اغلب تحقیقات انجام گرفته شده در این حوزه بیشتر ناظر بر طراحی مدل شایستگی مدیران یا مربوط به پیشنهاد طراحی یک الگوی جانشین پروری بوده است (جاجرمیزاده و افاضلی به نقل از کرباسی، ۱۳۸۷: ۳). در پژوهش های خارجی محققانی چون دیویدسن، وارل و چنگ^۴ (۱۹۹۰)، گست^۵ (۱۹۶۲) و هلمیچ^۶ (۱۹۷۴) درباره تأثیر جانشین پروری مدیران روی برون داده های سازمانی مثل عملکرد و تغییر جهت گیری استراتژیک تحقیق کرده اند. آن ها همچنین جانشین پروری مدیران را با بهبود عملکرد مرتبط دانستند. اما بعضی محققان مانند آلن، پنین و لوتز^۷ (۱۹۷۴)، کارول^۸ (۱۹۸۴)، گلدنر^۹ (۱۹۵۴) و ترو^{۱۰} (۱۹۶۱) جانشین پروری مدیران را باعث تأثیر منفی بر عملکرد می دانند (حسینی و

¹ Rothwell

² White and Cooper

³ Contor

⁴ Davidson, worrel & cheng

⁵ Guest

⁶ Helmich

⁷ Allen, Panian & Lotz

⁸ Carol

⁹ Gouldner

¹⁰ Trow

همکاران، ۱۳۹۰: ۴). دالتون و کسنر^۱ (۱۹۸۵)، فریدمن و سینگ^۲ (۱۹۸۹) رابطه بین عملکرد ضعیف و جانشینی خارجی را غیرخطی دانستند. در تحقیقات تجربی و تئوریک دیگری رینگانوم^۳ (۱۹۸۵) و پفیفر و مور^۴ در ۱۹۸۰ اندازه سازمان با منشأ جانشین ها (از لحاظ داخلی یا خارجی بودن) مرتبط دانسته شده است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳).

استادلر^۵ (۲۰۱۱) عوامل کلیدی در مدیریتی جانشین پذیری مؤثر انجام دادند که در این تحقیق اینگونه آمده که مدیریت استعداد اجزای سیستم های حیاتی چندی را مانند برنامه ریزی نیروی انسانی، استخدام، توسعه شغلی، مدیریت عملکرد و مدیریت جانشین پروری را ادغام می کند. یکپارچه سازی درست این اجزا برای نتیجه گیری هر چه بیشتر از پروسه مدیریت استعداد، ضروری و حیاتی است. همچنین ایشان مدیریت جانشین پروری را به عنوان یک اصطلاح می بیند که در برگیرنده موارد مرتبط با یک پروسه سیستماتیک برای تعیین نقش های حیاتی درون سازمان، شناسایی و ارزیابی جانشینان احتمالی و آموزش مهارت های مناسب به آنها و تجربیات لازم برای نقش های سازمانی حال و آینده است. نتایج پژوهش بیرنی (۲۰۰۹) نشان داد قبل از اجرای جانشین پروری نیاز است به این الزامات توجه شود: درک نقش های کلیدی، شناسایی الزامات نقش های کلیدی، درک استعدادهای درون سازمان، موافقت با استراتژی جانشینی، بهسازی مداوم و آمادگی برای جانشین پروری (ابوالعالی، ۱۳۸۵: ۱۶۰). کالدول^۶ (۲۰۰۷: ۲) در بررسی خود در مراکز دانشگاهی برای تشخیص افراد ناتوان^۷ به این نتیجه رسیدند که عناصر جانشین پروری ریشه در چهار فرایند سازمانی مرتبط به هم دارد: بهسازی رهبری، برنامه ریزی تحول؛ تسخیر و انتقال؛ حافظه سازمانی و فنی و انتقال ارتباطات مهم. در سال ۲۰۰۵ در شماره ۲۳ نشریه چشم اندازهای جاری در تئوری اجتماع^۸ جانشین پروری مدیریتی از مهمترین مسائل پیش روی هر سازمان معرفی می شود. در مارس ۲۰۰۷ کارکنان ارشد مدارس محلی واقع در هایلند فاکس یک مدل برای مدیریت جانشینی ارائه دادند. این مدل بر مبنای فرایندهای مدیریت عملکرد قوی؛ فرایندهای شفاف برای بهسازی و فرصت های شغلی و برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی که استراتژی های برنامه ریزی متنوع نیروی کار (حفظ و نگهداری، استخدام، ساختارهای سازمانی و غیره) را در برداشت. با توجه به مبانی نظری و پیشینه موجود انجام پژوهشی در خصوص شناسایی عوامل کلیدی موفقیت بر جانشین پروری در یک سازمان ایرانی به منظور شناخت ویژگی ها و مشکلات احتمالی خاص شرایط سازمان های ایرانی بیشتر احساس می شود.

روش تحقیق

با توجه به متغیر مستقل این تحقیق که عوامل کلیدی موفقیت است و بر اساس مطالعات وسیع صورت گرفته شامل: تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی اثربخشی جانشین پروری و با در نظر گرفتن متغیر وابسته این تحقیق که جانشین پروری مدیران مدارس منطقه ۴ شهر تهران است، این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی و روش اجرای آن طبقه ای-تصادفی است.

جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی مدارس منطقه ۴ شهر تهران می باشد که تعداد آنها ۳۶۸^۹ مدرسه (مدارس دولتی و غیر دولتی) است، که در هر مدرسه یک نفر (مدیر یا معاون/سرپرست) به پرسشنامه پاسخ داده است.

برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران با فرض حداکثر (P و Q برابر ۰/۵) استفاده شده است به شرح زیر:

$$n = \frac{N \times t^2 \times s^2}{N \times d^2 + t^2 \times s^2} = \frac{368 \times (1.96)^2 \times (0.25)}{368 \times (0.07)^2 + (1.96)^2 \times (0.25)} = 129$$

¹ Dalton & Kesner

² Fridman & Singh

³ Reinganum

⁴ Pfeffer & Moore

⁵ Stadler

⁶ Caldwell

⁷ University Center for Excellence in Developmental Disabilities

⁸ Current Perspectives in Social Theory

^۹ آمار به دست آمده از واحد کارشناسی مقطع ابتدایی (سرکار خانم امیرآبادی) و کارشناسی متوسطه (آقای سعید امیری) می باشد.

براساس نتیجه فرمول کوکران، از حجم کل جامعه آماری تعداد ۱۲۹ مدرسه نمونه برآورد شده است. با توجه به جامعه آماری (مدیران مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش)، روش نمونه گیری طبقه ای-تصادفی مناسب است. دلیل استفاده از روش طبقه ای اینست که بر اساس مقاطع تحصیلی آموزش و پرورش (ابتدایی، دوره اول دبیرستان و دوره دوم دبیرستان) مدیران، سهم درصدی در نمونه حفظ شود.

از ۳۶۸ مدرسه در جامعه آماری تحقیق فوق، ۱۵۲ مدرسه دولتی و غیر دولتی در مقطع ابتدایی، ۱۱۶ مدرسه دولتی و غیر دولتی در مقطع دوره اول دبیرستان و ۱۰۰ مدرسه دولتی و غیر دولتی در مقطع دوره دوم دبیرستان فعالیت دارند. که از این تعداد ۱۲۹ مدرسه به عنوان نمونه انتخاب گردید، ۶۴ مدرسه از مقطع ابتدایی، ۴۱ مدرسه از مقطع دوره اول متوسطه و ۲۴ مدرسه از مقطع دوره دوم متوسطه به طور تصادفی انتخاب شد.

روش و ابزار گرد آوری داده ها

روش گردآوری داده ها در این تحقیق به صورت کتابخانه ای و پرسشنامه نگرش سنج استاندارد کیم (۲۰۰۶) بوده است. بخش عمومی پرسشنامه این تحقیق شامل سؤال هایی مربوط به جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سابقه خدمت و مقطع و پست سازمانی و وضعیت تأهل می باشد و در بخش دوم سؤال هایی مربوط به شاخص های عوامل کلیدی موفقیت بر جانشین پروری است، که شامل ۳۲ گویه و دارای ۴ مؤلفه (تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی اثربخشی) می باشد. که هر مؤلفه دارای ۲ بُعد است. مؤلفه تعیین خط مشی با ابعاد (تعهد مدیران ارشد، شناسایی پست های کلیدی)، مؤلفه ارزیابی کاندیدها با ابعاد (تعیین شایستگی های مورد نیاز پست های کلیدی (شرایط احراز)، شناسایی کاندیدها)، مؤلفه توسعه کاندیدها با ابعاد (روش های خارج از محیط کار، روش های ضمن خدمت)، مؤلفه ارزیابی اثربخشی با ابعاد (فرآیند، نتیجه).

پرسشنامه این تحقیق دارای ۳۲ سؤال است که هر سؤال ۵ گزینه دارد که نشان دهنده تأثیر کم، خیلی کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد عوامل کلیدی موفقیت بر جانشین پروری است و به ترتیب نمره ای از ۱ تا ۵ به آنها تعلق می گیرد.

در این تحقیق سعی شد تا به طرق مختلف اعتبار درونی پرسشنامه تا حد قابل قبولی افزایش یابد. این پرسشنامه دارای روایی محتوایی است زیرا طراحی سؤال های آن بر مبنای مدل مفهومی و زیر نظر متخصصان امر مورد بررسی قرار گرفته و روایی آن تأیید شده است. الگوی تحقیق و شاخص هایی که برای هر مؤلفه، لازم به نظر می رسید، با اساتید و کارشناسان و خبرگان، مورد بحث قرار گرفته و اصلاحات لازم به عمل آمد.

برای پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. به این صورت که تعداد ۳۰ پرسشنامه برای بررسی اجمالی به تعدادی از نمونه های آماری به طور آزمایشی، داده و از آنان خواسته شد، تا همه ابهامات و نقاط ضعف پرسشنامه را با توجه به هدف تحقیق مشخص نمایند و از این طریق بسیاری از ابهامات رفع گردید و ضریب محاسبه شده ۰/۹۶ است.

جدول (۳-۲): مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه تحقیق

مقدار آلفا	مؤلفه های اصلی	مقدار آلفا	مؤلفه های فرعی
۰/۹۲۲	تعیین خط مشی	۰/۹۵۴	تعهد مدیران
		۰/۹۳۰	شناسایی مشاغل کلیدی
۰/۸۹۸	ارزیابی کاندیدها	۰/۹۲۷	تعیین شایستگی های مورد نیاز
		۰/۸۸۵	شناسایی کاندیدها
۰/۸۰۴	توسعه کاندیدها	۰/۷۵۸	روش های خارج از محیط کار
		۰/۷۵۷	روش های ضمن خدمت
۰/۹۲۳	ارزیابی اثر بخشی	۰/۹۰۰	فرایند
		۰/۹۲۴	نتیجه
۰/۹۵۸		کل پرسشنامه	

یافته های پژوهش

برای تعیین نوع آزمون آماری لازم است از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۱ استفاده شد نتایج آزمون نشان می دهد Z حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در همه متغیر ها میزان p-value از ۵ صدم کوچکتر است بنابراین فرضیه صفر مبنی بر نرمال بودن داده ها رد می شود چنانچه داده ها از توزیع نرمال تبعیت نکنند، آزمون آماری ناپارامتریک و اگر تبعیت کنند، آزمون آماری پارامتریک می باشد و در تحقیق حاضر با توجه به عدم تبعیت، آزمون ها ناپارامتریک است. در نتیجه برای پاسخ به سؤال ها از آماره (خی دو تک متغیره و فریدمن) استفاده گردید.

سوال اصلی: عوامل کلیدی موفقیت تا چه میزان بر جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران تأثیر دارد؟

جدول (۲) رتبه بندی عوامل کلیدی موفقیت بر جانشین پروری مدیران مدارس

میانگین رتبه ای	عوامل کلیدی موفقیت
۱/۵۲	تعیین خط مشی
۳/۴۸	ارزیابی کاندیداها
۲/۰۷	توسعه کاندیداها
۲/۹۳	ارزیابی اثربخشی جانشین پروری

$$\chi = 189.52 \quad df = 3 \quad p - value = 0.001$$

نتایج آزمون فریدمن در جدول فوق نشان می دهد میزان خی دو (۱۸۹/۵۲) در سطح آلفای ۵٪ معنادار است و فرض صفر رد می شود. با توجه به رتبه های عوامل کلیدی موفقیت می توان برآورد کرد از بین مؤلفه های مربوطه ارزیابی کاندیداها دارای بالاترین رتبه و تعیین خط مشی دارای کمترین رتبه است و با توجه به اولویت تأثیر عوامل کلیدی موفقیت می توان گفت ارزیابی کاندیداها دارای بالاترین رتبه، سپس ارزیابی اثربخشی جانشین پروری، توسعه کاندیداها و در انتها تعیین خط مشی قرار دارد.

سوال اول: تعیین خط مشی تا چه میزان بر جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران تأثیر دارد؟

جدول (۲) آزمون خی دو مربوط به تأثیر تعیین خط مشی در سیستم مدیریت جانشین پروری مدیران

مقیاس	درصد	فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار
متوسط	۱۰/۹	۱۴	۴۳/۰
زیاد	۵۵/۸	۷۲	۴۳/۰
خیلی زیاد	۳۳/۳	۴۳	۴۳/۰
مجموع	۱۰۰/۰	۱۲۹	

$$\chi = 39.12 \quad df = 2 \quad p - value = 0.001$$

نتایج آزمون خی دو در جدول فوق نشان می دهد میزان خی دو (۳۹/۱۲) در سطح آلفای ۵٪ معنادار است و فرض صفر رد می شود به عبارتی بین فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار در مقیاس متوسط و خیلی زیاد تفاوت زیادی مشاهده می شود به این صورت که ۵۵/۸ درصد افراد نمونه یعنی ۷۲ نفر این تأثیر را زیاد و ۱۰/۹ درصد یعنی ۱۴ نفر این تأثیر را متوسط برآورد کرده اند در نتیجه می توان گفت تعیین خط مشی در سیستم مدیریت جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش تأثیر بسیار زیادی دارد.

^۱ Kolmogorov Smirnov

جدول (۳) رتبه بندی مؤلفه ای سنجش تعیین خط مشی

میانگین رتبه ای	تعیین خط مشی
۱/۱۳	تعهد مدیران ارشد سیستم مدیریت جانشین پروری
۱/۸۷	شناسایی پست های کلیدی

$$N = 88.61 \quad df = 1 \quad p - value = 0.001$$

نتایج آزمون فریدمن در جدول فوق نشان می دهد میزان خی دو (۸۸/۶۱) در سطح آلفای ۵٪ معنادار است و فرض صفر رد می شود. با توجه به رتبه های مؤلفه سنجش تعیین خط مشی می توان برآورد کرد از بین مؤلفه های مربوطه، شناسایی پست های کلیدی دارای رتبه بالاتری نسبت به تعهد مدیران ارشد سیستم مدیریت جانشین پروری می باشد.

سوال دوم: ارزیابی کاندیداها تا چه میزان بر جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران تأثیر دارد؟

جدول (۴) آزمون خی دو مربوط به تأثیر ارزیابی کاندیداها در سیستم مدیریت جانشین پروری مدیران

مقیاس	درصد	فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار
متوسط	۵/۴	۷	۴۳/۰
زیاد	۴/۷	۶	۴۳/۰
خیلی زیاد	۸۰/۰	۱۱۶	۴۳/۰
مجموع	۱۰۰/۰	۱۲۹	

$$N = 185.91 \quad df = 2 \quad p - value = 0.001$$

نتایج آزمون خی دو در فوق نشان می دهد میزان خی دو (۱۸۵/۹۱) در سطح آلفای ۵٪ معنادار است و فرض صفر رد می شود به عبارتی بین فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار در مقیاس متوسط و خیلی زیاد تفاوت زیادی مشاهده می شود به این صورت که ۸۰ درصد افراد نمونه یعنی ۱۱۶ نفر این تأثیر را بسیار زیاد و ۵/۴ درصد یعنی ۷ نفر این تأثیر را متوسط برآورد کرده اند در نتیجه می توان گفت ارزیابی کاندیداها در سیستم مدیریت جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش تأثیر بسیار زیادی دارد.

جدول (۵) رتبه بندی مؤلفه ای سنجش ارزیابی کاندیداها

میانگین رتبه ای	ارزیابی کاندیداها
۱/۵۷	تعیین شایستگی مورد نیاز پست های کلیدی (شرایط احراز)
۱/۴۳	شناسایی کاندیداها

$$N = 3.65 \quad df = 1 \quad p - value = 0.001$$

نتایج آزمون فریدمن در جدول فوق نشان می دهد میزان خی دو (۳/۶۵) در سطح آلفای ۵٪ معنادار است و فرض صفر رد می شود. با توجه به رتبه های مؤلفه سنجش ارزیابی کاندیداها در سیستم مدیریت جانشین پروری مدیران آموزش و پرورش می توان برآورد کرد از بین مؤلفه های مربوطه، تعیین شایستگی مورد نیاز پست های کلیدی (شرایط احراز) نسبت به شناسایی کاندیداها دارای رتبه بالاتری می باشد.

سوال سوم: توسعه کاندیداها تا چه میزان بر جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران تأثیر دارد؟

جدول (۶) آزمون خی دو مربوط به تأثیر توسعه کاندیداها در سیستم مدیریت جانشین پروری مدیران

مقیاس	درصد	فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار
متوسط	۵/۴	۷	۴۳/۰
زیاد	۲۹/۵	۳۸	۴۳/۰
خیلی زیاد	۶۵/۱	۸۴	۴۳/۰
مجموع	۱۰۰/۰	۱۲۹	

$$N = 69.81 \quad df = 2 \quad p - value = 0.001$$

نتایج آزمون خی دو در جدول فوق نشان می دهد میزان خی دو (۶۹/۸۱) در سطح آلفای ۵٪ معنادار است و فرض صفر رد می شود به عبارتی بین فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار در مقیاس متوسط و خیلی زیاد تفاوت زیادی مشاهده می شود به این صورت که ۶۵/۱ درصد افراد نمونه یعنی ۸۴ نفر این تأثیر را بسیار زیاد و ۵/۴ درصد یعنی ۷ نفر این تأثیر را متوسط برآورد کرده اند در نتیجه می توان گفت توسعه کاندیداها در سیستم مدیریت جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش تأثیر بسیار زیادی دارد.

جدول (۷) رتبه بندی مؤلفه ای سنجش توسعه کاندیداها

میانگین رتبه ای	توسعه کاندیداها
۱/۲۷	روش های خارج از محیط کار
۱/۷۳	روش های ضمن خدمت

$$N = 32.73 \quad df = 1 \quad p - value = 0.001$$

نتایج آزمون فریدمن در جدول فوق نشان می دهد میزان خی دو (۳۲/۷۳) در سطح آلفای ۵٪ معنادار است و فرض صفر رد می شود. با توجه به رتبه های مؤلفه سنجش توسعه کاندیداها در سیستم مدیریت جانشین پروری مدیران آموزش و پرورش می توان برآورد کرد از بین مؤلفه های مربوطه، روش های ضمن خدمت نسبت به روش های خارج از محیط کار دارای رتبه بالاتری می باشد.

سوال چهارم: ارزیابی اثربخشی تا چه میزان بر جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران تأثیر دارد؟

جدول (۴۸) آزمون خی دو مربوط به تأثیر ارزیابی اثربخشی جانشین پروری مدیران

مقیاس	درصد	فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار
متوسط	۴/۷	۶	۴۳/۰
زیاد	۳۵/۷	۴۶	۴۳/۰
خیلی زیاد	۵۹/۷	۷۷	۴۳/۰
مجموع	۱۰۰/۰	۱۲۹	

$$N = 58.93 \quad df = 2 \quad p - value = 0.001$$

نتایج آزمون خی دو در جدول فوق نشان می دهد میزان خی دو (۵۸/۹۳) در سطح آلفای ۵٪ معنادار است و فرض صفر رد می شود به عبارتی بین فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار در مقیاس متوسط و خیلی زیاد تفاوت زیادی مشاهده می شود به این صورت که ۵۹/۷ درصد افراد نمونه یعنی ۷۷ نفر این تأثیر را بسیار زیاد و ۴/۷ درصد یعنی ۶ نفر این تأثیر را متوسط برآورد کرده اند در نتیجه می توان گفت ارزیابی اثربخشی جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش تأثیر بسیار زیادی دارد.

جدول (۹) رتبه بندی مؤلفه ای ارزیابی اثربخشی جانشین پروری مدیران

میانگین رتبه ای	ارزیابی اثربخشی
۱/۴۰	فرایند
۱/۶۰	نتیجه

$$N = 8.12 \quad df = 1 \quad p - value = 0.001$$

نتایج آزمون فریدمن در جدول فوق نشان می دهد میزان خی دو (۸/۱۲) در سطح آلفای ۵٪ معنادار است و فرض صفر رد می شود. با توجه به رتبه های مؤلفه سنجش ارزیابی اثربخشی جانشین پروری مدیران آموزش و پرورش می توان برآورد کرد از بین مؤلفه های مربوطه، نتیجه نسبت به فرایند دارای رتبه بالاتری می باشد.

نتیجه گیری

نتایج بررسی سؤال های تحقیق نیز که مربوط به ابعاد مؤلفه های عوامل کلیدی موفقیت بر جانشین پروری (تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی اثربخشی) بود نشان داد که تمامی مؤلفه های فوق بر جانشین پروری تأثیر دارد، به این صورت که نه تنها رابطه معناداری بین مؤلفه های مربوط به عوامل کلیدی موفقیت و جانشین پروری وجود دارد، بلکه امکان رتبه بندی متغیر مستقل از این مؤلفه ها امکان پذیر می باشد. رتبه بندی به دست آمده برای مؤلفه های فوق نشان داد که از بین مؤلفه های مربوطه ارزیابی کاندید ها دارای بالاترین رتبه و تعیین خط مشی دارای کمترین رتبه است و با توجه به اولویت تأثیر عوامل کلیدی موفقیت می توان گفت ارزیابی کاندیداها دارای بالاترین رتبه، سپس ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری، توسعه کاندیداها و در انتها تعیین خط مشی قرار دارد.

یافته های مربوط به سوال اول تحقیق حاضر با یافته های مطالعات ابراهیم پور (۱۳۸۷)، کرباسی (۱۳۸۷)، راشدمنندی (۱۳۸۷)، سبک رو (۱۳۸۸)، هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۸۹)، تروپیانو (۲۰۰۴)، هوانگ (۲۰۰۱)، پیترو و رازو (۲۰۰۵)، کولینز و کولینز (۲۰۰۷) در بُعد اهمیت تعهد مدیران برای اجرای طرح مدیریت جانشین پروری؛ کارنازا (۱۹۸۲)، کارکنان ارشد مدارس محلی واقع در هایلی فاکس (۲۰۰۷)، بیرنی (۲۰۰۹)، استادلر (۲۰۱۰)، در بُعد شناسایی مشاغل کلیدی همسو می باشد.

یافته های مربوط به سوال دوم تحقیق حاضر با یافته های مطالعات کرباسی (۱۳۸۷)، راشدمنندی (۱۳۸۷)، عیدی و دیانتهی (۱۳۸۷)، جعفری (۱۳۸۷)، هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۸۹)، شرکت تاتا، خدمات پستی ایالات متحده، چاپمن (۱۹۵۴)، وانگ و همکاران (۲۰۰۴)، بروکز (۲۰۰۵)، کیم (۲۰۰۶)، کولینز و کولینز (۲۰۰۷)، هلتن و جکسون (۲۰۰۷)، کراندول (۲۰۰۹)، در بُعد تعیین شایستگی های مورد نیاز در سطح مدیریت (شرایط احراز) و ارشناسایی کاندیداها همسو می باشد.

یافته های مربوط به سوال سوم تحقیق حاضر با یافته های مطالعات کرباسی (۱۳۸۷)، هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۸۹)، چاپمن (۱۹۵۴)، میتز (۱۹۹۸)، شرکت تاتا، خدمات پستی ایالات متحده، مک پرسون (۲۰۰۹) در بُعد روش های خارج از محیر کار و ضمن خدمت برای توسعه کاندیداها همسو می باشد.

یافته های مربوط به سوال چهارم تحقیق حاضر با یافته های مطالعات هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۸۹)، کارکنان ارشد مدارس محلی واقع در هایلی فاکس (۲۰۰۷)، ویلیام و راثل (۲۰۱۰) در بُعد ارزیابی اثر بخشی سیستم مدیریت جانشین پروری همسو می باشد.

همگی این محققان به نقش و اهمیت عوامل کلیدی موفقیت بر جانشین پروری تأکید دارند و معتقدند که بین عوامل کلیدی موفقیت و جانشین پروری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می شود:

مؤلفه اول: تعیین خط مشی

- موانعی که سبب پیاده سازی مدیریت جانشین پروری شده، توسط مدیران ارشد ارزیابی گردد؛
- برنامه مدیریت جانشین پروری با برنامه استراتژیک آموزش و پرورش منطبق گردد؛
- جلساتی برای آشنایی با نظام مدیریت جانشین پروری در آموزش و پرورش برگزار گردد؛
- مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین پروری گرایش و همکاری لازم را داشته باشند؛
- وظایف مهم در منصب های مدیریتی و معاونتی مدارس آموزش و پرورش شناسایی گردد؛

مؤلفه دوم: ارزیابی کاندیداها

- دانش، مهارت ها، شایستگی ها، رفتارهای شغلی مورد نیاز در سطح مدیریت مدارس آموزش و پرورش شناسایی گردد؛
- عملکرد فردی، خصوصیات شخصیتی، تحصیلات افراد، تجربیات شغلی برای انتخاب مدیران مدارس آموزش و پرورش ارزیابی گردد؛

مؤلفه سوم: توسعه کاندیداها

- استفاده از روش های متنوع توسعه: روش سخنرانی که یکی از روش های توسعه است که نمی تواند افراد را در بُعد های مختلف پرورش دهد و استفاده بیش از اندازه از این روش و کنار گذاشتن دیگر روش ها، موجب می شود که بین تئوری و عمل در کار افراد فاصله افتاده و آموزش، چندان سودمند نباشد.

گردش شغلی مناسب، برای کارآموزان این طرح باعث می شود که آنها وظیفه های مختلف مدیریتی را یاد بگیرند و آگاهای های مدیریتی خود را افزایش دهند.

بر مربیگری به عنوان یکی از مهمترین روش های توسعه برای جانشینی و آموزش مدیران بیشتر تأکید شود. از تمرینات شبیه سازی شده در مشاغل مدیریتی استفاده شود (ایفای نقش).

مؤلفه چهارم: ارزیابی اثربخشی

بازخورد مناسب از عملکرد و نتایج نظام مدیریت جانشین پروری به مدیران و کارکنان داده شود؛ به ارزیابی برنامه در طول پیاده سازی فرایند های مربوط به جانشین پروری و ارائه بازخورد و انجام اصطلاحات بیشتر توجه گردد.

در این خصوص به پژوهشگران آتی پیشنهاد می شود: تأثیر عواملی مثل مدل های شایستگی، سازمان های یادگیرنده یا مراکز ارزیابی بر موفقیت جانشین پروری بررسی شود. همچنین تحقیقات مختلفی در زمینه مزایای برنامه ریزی جانشین پروری در خارج از کشورمان انجام شده است. لزوم انجام چنین تحقیقاتی در کشور ما نیز احساس می شود تا مزایای برنامه از لحاظ فرهنگی نیز مورد سنجش قرار گیرد. از سوس دگر تحقیقاتی در زمینه آسیب شناسی نظام جانشین پروری در سازمان های ایرانی به ویژه در آموزش و پرورش می تواند اجرا شود تا مشکلات و چالش های پیش روی این نظام به طور دقیق و عمیق مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

- ۱- امجدزبردست، محمد. (۱۳۹۲). «چالش برنامه ریزی و مدیریت جانشین در ادارات آموزش و پرورش استان کردستان». رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، سال اول، شماره دوم
- ۲- حسینی، راحله وحسن زاده، دکتر حمیدرضا و امیری، حدیث. (۱۳۹۰). «نظام جانشین پروری مدیریتی». انتشارات جهاد دانشگاهی استان کرمان، چاپ اول
- ۳- عیدی، اکبر، دیانتی، محمد. (۱۳۸۷). «مراکز ارزیابی؛ روش نوین جانشین پروری». ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۵
- ۴- کرباسی، نغمه السادات. (۱۳۸۷). «امکان سنجی پیاده سازی برنامه جانشین پروری در شرکت فناوری موج خاور». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تحصیلات تکمیلی مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف
- ۵- کرباسی، نغمه السادات، علوی، سید بابک. (۱۳۹۰). «ملاحظات طراحی و پیاده سازی اثربخش نظام جانشین پروری در یک شرکت با رسمیت پایین و کارکنان دانش محور». فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۲
- 6- Caldwell. A.C. (2007), "Elements of Effective succession planning: A working Paper for the UCEDDs" Silver Spring, MD : Association of University Centers on Disabilities, P.2
- 7- Christie.D.(2005). Learning to Grow our own :A study of succession planning at Douglas collage ,Dissertation submitted to Royal Roads University (Canada):pp.1-110
- 8- Collins, Sandra K. & Collins, Kevin S.(2007). "Succession Planning and Leadership Development: Critical Business Strategies for Healthcare Organizations", *Radiology Management* , P. 17
- 9- Contor, P .(2005). " Succession Planning, Often Requested, Rarely Delivered" , *Business Journal*, January/February:1-10
- 10- Crandall, D'Alesandra H.(2009). "Fed Ex Ground retools its succession planning and development processes to deliver business results", *Global Business and Organizational Excellence* , Vol.2 No.3 p.33
- 11- Carnazza, Joseph.(1982). " Succession replacement planning : program and practices"
- 12- Friedman, S. D., & Singh, H. (1989). CEO succession and stockholder reaction: The influence of organizational context and event content. *Academy of Management Journal*, 32(4), 718-744.
- 13- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277.
- 14- Kesner, I. F., & Dalton, D. R. (1994). Top management turnover and CEO succession: An investigation of the effects of turnover on performance. *Journal of Management Studies*, 31(5), 701-713.

- 15- Helton, Kimberly A & Jackson, Robert D. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession planning in a complex Environment, *Public Personnel Management* .Vol.36.No.4.PP.334-347
- 16- Helmich, D. L. (1974). Organizational growth and succession patterns. *Academy of Management Journal*, 17(4), 771-775.
- 17- Huang, Tung-chun. (2001). "Succession Management Systems and Human Resource Outcomes", *International Journal of Manpower*, Vol.22 No.8 PP.736-747
- 18- Romejko, M.A. (2008). "Key characteristics of succession planning program at a government research center", A dissertation for the degree of doctor of education in organizational leadership, United State, Pepperdine University.
- 19- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- 20- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264-271.
- 21- Davidson, W. N., Worrell, D. L., & Cheng, L. (1990). Key Executive Succession and Stockholder Wealth: The Influence of Successors Origin, Position, and Age. *Journal of Management*, 16(3), 647-664.



پیوست ها

همکار گرامی، با سلام و احترام

پرسشنامه ای که در اختیار دارید به منظور یک کار تحقیقاتی دانشجویی تنظیم گردیده است. بدیهی است همه پاسخ ها و اظهارات شما محرمانه تلقی می گردد و صرفاً در قالب ارقام آماری مورد استفاده قرار می گیرد و نیازی به ذکر نام نمی باشد. بدون شک دقت در پاسخگویی شما موجب درستی نتایج حاصل از تحقیق حاضر خواهد شد. در نهایت از همکاری صمیمانه جنابعالی کمال تشکر را دارم.

عربشاهی - دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی

مشخصات:

۱. جنسیت: مرد زن
۲. وضعیت تأهل: مجرد متأهل
۳. تحصیلات: دیپلم فوق دیپلم لیسانس فوق لیسانس دکتری
۴. سن: ۳۰ سال و کمتر ۳۱-۴۰ سال ۴۱ سال و بیشتر
۵. سابقه خدمت: کمتر از ۱۰ سال ۱۰-۲۰ سال ۲۰ سال و بیشتر
۶. پست سازمانی: مدیریت معاونت
۷. مقطع: ابتدایی دوره اول دبیرستان دوره دوم دبیرستان

هر کدام از عوامل زیر تا چه اندازه بر پیاده سازی جانشین پروری مدیران مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران مؤثر است؟ با استفاده از مقیاس مورد نظر، برای هر عبارت تنها یک پاسخ انتخاب و با علامت گذاری، آن را مشخص نمایید. با تشکر از همکاری شما

ردیف	گویه	مقیاس ها			
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
عامل ۱- تعیین شایستگی های مورد نیاز در سطح مدیریت (شرایط احراز)					
۱	شناسایی دانش مورد نیاز در سطح مدیریت مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴				
۲	شناسایی مهارت های مورد نیاز در سطح مدیریت مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴				
۳	شناسایی شایستگی های مورد نیاز در سطح مدیریت مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴				
۴	شناسایی رفتارهای شغلی مورد نیاز در سطح مدیریت مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴				
عامل ۲- شناسایی کاندیداها					
۵	ارزیابی عملکرد فردی برای انتخاب مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴				
۶	ارزیابی خصوصیات شخصیتی برای انتخاب مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴				
۷	ارزیابی تحصیلات افراد برای انتخاب مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴				
۸	ارزیابی تجربیات شغلی برای انتخاب مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴				