

Designing a Succession Model for Education Managers in Seven Regions of Mashhad Using a Qualitative Approach

Mansooreh Bakhtiari Fayendari¹, Mahmood Ghorbani^{2*}, Ahmad Zedehdel³, Ahmad Akbari⁴

1. Ph.D. in Educational Management, Neyshabor Branch, Islamic Azad University, Neyshabour, Iran

2. Department of Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

3. Department of Statistics, Neyshabour Branch, Islamic Azad University, Neyshabour, Iran

4. Department of Educational Sciences, Bardaskan Branch, Islamic Azad University, Bardaskan, Iran

(Received: January 25, 2019; Accepted: February 13, 2022)

Abstract

This research is applied in terms of purpose and qualitative in terms of method. The statistical population in the qualitative section included all professors of educational sciences and management groups and senior staff managers of higher education institutions as well as managers and deputies of education in the seven districts of Mashhad. After designing the initial conceptual model based on the theoretical foundations and background of the present research and qualitative analysis; The dimensions and components of the model were sent to 20 experts, and the validity of each of the questions was measured and monitored in three different stages of Delphi. Therefore, the validity of the research instrument was assessed and evaluated as a formal validity according to the opinions of experts. Factor analysis was also used. Using pre-test data from a sample of 25 members, the Cronbach's alpha coefficient was calculated to be greater than 0.8. Based on the findings of this study, the succession model has been identified in 4 dimensions of policy determination, volunteer evaluation, volunteer training and effectiveness evaluation. The relevant model consists of 9 components that have the greatest impact on succession.

Keywords: Education, Education managers, Qualitative approach, Succession.

* Corresponding Author, Email: mhgh2020@gmail.com

طراحی مدل جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش نواحی هفت‌گانه مشهد با استفاده از رویکرد کیفی

منصوره بختیاری فاینردی^۱، محمود قربانی^{۲*}، احمد زنده‌دل^۳، احمد اکبری^۴

۱. دکتری مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران
۲. گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران
۳. گروه آمار، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران
۴. گروه علوم تربیتی، واحد بردسکن، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسکن، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۴)

چکیده

تحقیق حاضر با هدف طراحی مدل جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش نواحی ۷گانه مشهد انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش، کیفی است و از تکنیک دلفی برای طراحی مدل استفاده شده است. جامعه آماری شامل کلیه اساتید گروه‌های علوم تربیتی و مدیریت و مدیران ارشد ستادی مؤسسات آموزش عالی و همچنین، مدیران و معاونین آموزش و پرورش نواحی ۷گانه مشهد در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ بوده که ۸۱ نفر است. بعد از طراحی مدل مفهومی اولیه براساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق حاضر و تحلیل کیفی؛ ابعاد و مؤلفه‌های مدل برای ۲۰ نفر از خبرگان ارسال شد و روایی هر یک از سؤالات در سه مرحله مختلف دلفی سنجش و پایش شد. همچنین، بعد از اعمال برخی پیشنهادهای و اصلاحات مورد نیاز در پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های حاصله، پرسشنامه نهایی تهیه و تنظیم شد. روایی ابزار تحقیق به صورت روایی صوری و تحلیل عاملی سنجش و ارزیابی شد. ضریب پایایی آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۸ بوده که نشان از قابلیت اعتماد (پایایی) بالای ابزار تحقیق دارد. بر اساس یافته‌های این تحقیق، مدل جانشین‌پروری در چهار بعد تعیین خط‌مشی، ارزیابی داوطلب، پرورش داوطلب و ارزیابی اثربخشی شناسایی شده است. الگوی مربوطه شامل نه مؤلفه بوده که بیشترین تأثیر را بر جانشین‌پروری دارد.

واژگان کلیدی: آموزش و پرورش، جانشین‌پروری، رویکرد کیفی، مدیران آموزش و پرورش.

* نویسنده مسئول، رایانامه: mhgh2020@gmail.com

این مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیران آموزشی با رویکرد جانشین‌پروری در نواحی ۷ گانه آموزش و پرورش مشهد» است.

مقدمه

موفقیت سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی در محیط متلاطم و پویای امروزی به داشتن نیروی انسانی کافی، شایسته و ماهر در زمان مناسب بستگی دارد (رزازی، ۱۳۹۰). یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان ایجاد برنامه‌ای به نام جانشین‌پروری است (طوطیان اصفهانی، مهرآرا و کلانتری، ۱۳۹۸، ص ۷۶). برنامه‌ریزی جانشینی یک فرایند سیستماتیک شامل تعریف وضعیت مطلوب، الزامات رهبری و شناسایی رهبران مطابق با آن الزامات و به شیوه‌ای روشمند (نایر، شیم سندر و سرما، ۲۰۱۱، ص ۹۲)؛ و فرایند طولانی مدت سیستماتیک برای تعیین اهداف، نیازها و نقش‌ها در سازمان است (ذوالقرنین و آقسا، ۲۰۱۸، ص ۱). به طور معمول فرایندهای جانشین‌پروری دو هدف اصلی دارند: انتخاب جانشینان یا تعیین نامزدهای مناسب بر اساس معیارهایی که تعیین می‌شود و هدف دوم آماده‌سازی سازمان برای انتقال مدیریت و کنترل سازمان از نسل قدیمی به نسل جدیدتر (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷، ص ۱۶۷). انتخاب مدیرانی بدون پیشینه تحصیلات و آموزش‌های علمی و دانشگاهی رشته مدیریت باعث می‌شود، توانایی رهبری و راهبری مدیران را کاهش دهد و سازمان را از رشد پرشتاب اولیه باز دارد. در دهه‌های گذشته هیئت مدیره یا مدیران ارشد سازمانی تصمیم می‌گرفتند که چه کسی باید برای پست ارشد سازمانی انتخاب شود و عموماً اینگونه تصمیم‌ها نیز بر اساس حدس و گمان و در نهایت، شهود افراد صورت می‌گرفت. اما اکنون نیز بحران رو به افزایش درباره جانشینی رهبران آموزشی وجود دارد (عربشاهی، ۱۳۹۶، ص ۱۰۹). این تحقیق از این نظر در سازمان آموزش و پرورش دارای ارزش است که به اهمیت وجود مدیران آموزشی، ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای و ملاک‌های انتخاب و انتصاب آنان بیشتر پی برده و همچنین، این امر ضروری را یادآوری می‌کند که با رویکرد جانشین‌پروری، انتخاب جانشین مدیریت، پرورش، حمایت و نظارت بر عملکرد وی، قدرت را در دست مدیران توانمند و شایسته‌ای قرار دهند که برای هر مرحله از جانشینی، تلاش کرده‌اند، آموزش دیده‌اند و حمایت شده‌اند و بنابراین، با انگیزه‌ای محکم برای ارتقا در جایگاه مدیریت قدم برداشته‌اند. این تحقیق می‌تواند

1. Nair, Shyamsunder & Sarmma

2. Zulqurnain & Aqsa

در سازمان‌های مختلف از جمله آموزش و پرورش نگاه ویژه‌ای به انتخاب افراد شایسته داشته باشد و در کوتاه و بلندمدت آثار اثربخش خود را برجای بگذارد. با بررسی تحقیقات مختلف در زمینه جانشین‌پروری، تاکنون تحقیقی به طراحی مدل جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش نپرداخته است، بنابراین، این تحقیق بر آن است به این سؤال اساسی پاسخ گوید که مدل کیفی مناسب برای جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش نواحی ۷گانه مشهد کدام است؟

هنری فایول^۱ (۱۹۲۵-۱۸۴۱) جزء اولین نویسندگانی بود که نیاز سازمان جهانی به جانشین‌پروری را تشخیص داد (تابلی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۶۸). او در همان چهارده اصل مشهور مدیریتی خود، یکی از وظایف اصلی مدیر را اطمینان‌یافتن از پایداری مسیر شغلی کارکنان می‌داند. به عقیده فایول، اگر این نیاز نادیده گرفته شود، مشاغل کلیدی سازمان توسط افراد بی‌کفایت تصاحب خواهد شد (جلالیان و صوفی، ۱۳۹۲، ص ۳۶). در ماده ۹ آیین‌نامه شورای عالی اداری در یکصدمین جلسه در سال ۱۳۸۲ آمده است که به منظور شناسایی افراد شایسته برای تصدی پست‌های مدیریتی و فراهم کردن زمینه‌های بروز توانایی و لیاقت افراد، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و دستگاه‌ها می‌توانند نسبت به برگزاری آزمون‌های عمومی و اختصاصی مدیریتی از بین داوطلبان پست‌های مدیریتی و سرپرستی اقدام و افراد واجد شرایط را به مقامات مسئول معرفی کنند (شبان‌ی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۸۱). اوبری^۲ (۲۰۱۲) بیان می‌کند برنامه‌ریزی جانشینی یک روش بهبود فعلی برای برنامه‌ریزی استعدادها و جانشینی است (غفار حسن^۳، ۲۰۱۸، ص ۹۲۱). از دیدگاه بوئر (۱۳۸۶) اهداف برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت عبارت است از: ۱. هماهنگ کردن استعدادهای سازمان با استعدادهای مورد نیاز آینده؛ ۲. کمک به تربیت یا تأمین رهبران در سمت‌های مختلف در زمان مناسب (احمدی بالادهی و صالحی، ۱۳۹۴، ص ۷۸).

1. Henry Fayol
2. O'Berry
3. Ghafor Hassan

ابعاد جانشین‌پروری مدیران

از نظر هریسون، مک کینون و تری (۲۰۰۶) برنامه‌ریزی جانشینی اشاره به یک فرایند سیستماتیک در حال توسعه افراد برای پرکردن نقش‌های کلیدی سازمان است (سولر هارت^۱، ۲۰۱۱). بر اساس تحقیقات مختلف و مبانی نظری، چهار بعد برای جانشین‌پروری مدیران مطرح می‌شود:

تعیین خط‌مشی: سازمان مدل‌های موجود و رویه‌های پیشین در نظام مدیریت جانشین‌پروری را بررسی و تحلیل کرده، و سپس، خط‌مشی‌هایی را برای پیاده‌سازی سیستم جانشین‌پروری تعیین می‌کنند. شامل مؤلفه ایجاد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری.

ارزیابی داوطلب: پس از این که منصب‌های کلیدی شناسایی شدند، شرح وظیفه برای هر شغل در نظر گرفته می‌شود که برای ارزیابی کاندیداهایی متناسب با این مشاغل، دو مرحله پیشنهاد می‌شود: ۱. شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز منصب‌های کلیدی؛ ۲. شناسایی افراد با استعداد.

پرورش داوطلب: برنامه‌های آموزشی مورد نیاز برای آماده‌سازی افراد با استعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص می‌شود؛ شامل ۱. روش‌های ضمن خدمت: شامل روش‌های گردش شغلی، روش‌های مربیگری، روش‌های جانشینی موقت و روش مطالعه موردی. ۲. خارج از محیط کار: شامل روش‌های مدیریتی، سخنرانی‌ها، روش‌های سمعی-بصری و روش‌های آموزش ایفای نقش برای پرورش داوطلب. دارای شاخص‌های غنای دانشی یا سابقه خدمتی؛ حمایت مدیران؛ تمایل و انگیزه افراد، است.

ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین‌پروری: در این مرحله میزان تحقق اهداف استقرار نظام جانشین‌پروری بررسی و راهکارهای بهبود ارائه می‌شود. دارای شاخص‌های نتیجه و فرایند است (لو^۲، ۲۰۱۵، ص ۱۲ و ۳۱).

بسیاری از تحقیقات داخلی و خارجی به این موضوع پرداخته‌اند که به تعدادی از آن‌ها در ذیل اشاره می‌شود:

در نتایج تعدادی از تحقیقات، وضعیت موجود جانشین‌پروری در سازمان‌های مورد بررسی

1. Suhler Hart
2. Loew

مطلوب نمی‌باشد، از جمله نتایج آشناگهر، شریفی و ایمانی (۱۳۹۷) نشان داد وضعیت سرمایه انسانی و نقش‌های رهبری در آموزش و پرورش کشور، مطلوب اما وضعیت جانشین‌پروری، رضایت شغلی، وظایف مربی‌گری و مدیریت استعداد نامطلوب بوده است. مدل طراحی‌شده در تحقیق بخشایشی (۱۳۹۷) شامل شش عامل تعیین خط‌مشی در تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین‌پروری، تعیین خط‌مشی در شناسایی پست‌های کلیدی، ارزیابی کاندیداها در تعیین شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی، ارزیابی کاندیداها در شناسایی استعدادهای کاندیداها، توسعه کاندیداها در روش‌های خارج از محیط کار/ ضمن خدمت و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در فرایند/ نتیجه، طبقه‌بندی و مراحل ششگانه استقرار مدیریت جانشین‌پروری در بهزیستی شناسایی شدند. در تحقیقاتی نیز مدل‌های جانشین‌پروری طراحی شده و ابعاد و مؤلفه‌های آن مطرح شده است. تحقیق دانیالی ده‌حوض، علامه و صفری (۱۳۹۷) نشان داد شرایط علی در سه سطح فردی، سازمانی و مدیریتی با واسطه ساختار مدرن جانشین‌پروری بر راهبردهای نیل به مدیریت جانشین‌پروری اثرگذار بوده است. این راهبردها عبارت‌اند از تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی اثربخشی.

در تحقیق امین، نادری خورشیدی و واحد (۱۳۹۶) در وضعیت موجود، «ارزیابی عملکرد فردی»، بالاترین اولویت و «ارزیابی جانشین‌پروری» پایین‌ترین اولویت و در وضعیت مطلوب نیز «پرکردن خلأ پرورشی» بالاترین رتبه و «ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری» پایین‌ترین رتبه را دارند. در تحقیق قلیچ لی، مشعوفی، قهرمانی (۱۳۹۶) عوامل حمایت و مشارکت مدیران ارشد و عدالت به عنوان مهم‌ترین عوامل موفقیت نظام‌های جانشین‌پروری و به ویژه در رویکرد اجرا با کانون ارزیابی و توسعه مطرح شدند. جوکار (۱۳۹۵) مدل جانشین‌پروری در شرکت گاز را با سه معیار شناسایی طراحی کرد که عبارت‌اند از فردی، فرایندی، و سازمانی. همچنین او در این پژوهش ده زیرمعیار ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیر ارشد، تمایل و انگیزه کارکنان، آموزش و توسعه کارکنان، آمادگی سازمانی، اعتماد کارکنان، استراتژی سازمان، برنامه عملیاتی، و ارتباطات درون‌سازمانی ارائه شد. نتایج تحقیق لشکری (۱۳۹۴) نشان داد در شهرداری زاهدان، مؤلفه‌های

پیاده‌سازی مدیریت استعدادیابی و جانشین‌پروری به‌خوبی اجرا نمی‌شود. لکن از نظر کارشناسان شهرداری، بیشترین اولویت تأثیر در استعدادیابی مربوط به مؤلفه شناسایی و انتخاب، و کمترین اولویت مربوط به مؤلفه توسعه است. در تحقیق ذاکری، فقیهی و دانشفرد (۱۳۹۴) مشخص شد شایسته‌شناسی، تعریف شایستگی‌ها، شایسته‌پروری، آماده‌سازی فردی و اجتماعی و ارزیابی مبتنی بر اهداف و کارکردها مهم‌ترین ابعاد فرایند جانشین‌پروری الهی است که با بهره‌گیری از آن‌ها می‌توان الگوی جانشین‌پروری مدیران را غنی‌سازی و تقویت کرد. در تحقیق اثباتی (۱۳۹۲) وضعیت سرمایه انسانی و نقش‌های رهبری در آموزش و پرورش کشور، مطلوب اما وضعیت جانشین‌پروری، رضایت شغلی، وظایف مربی‌گری و مدیریت استعداد نامطلوب بوده است. همچنین، نتایج نشان داد اجرای نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به دلیل آسیب‌های موجود در سازمان آموزش و پرورش ضروری است. نتایج در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در طرح تحقیقی انعامی (۱۳۹۲) نیز نشان‌دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین‌پروری و مدیریت استعداد کارکنان بود.

رینولد^۱ (۲۰۱۷) در تحقیق خود پنج بعد اصلی فرایند جانشین‌پروری را تعیین نیازهای جانشینی آینده، ارزیابی وضعیت استعداد فعلی، تطابق استعداد افراد با نیازهای سازمان، نهایی کردن برنامه‌های توسعه جانشینی و پیاده‌سازی و به‌روزرسانی برنامه‌ها معرفی می‌کند. راث ول^۲ (۲۰۱۱) بیان می‌کند برنامه‌ریزی جایگزینی فرایند شناسایی پشتیبان‌گیری کوتاه‌مدت یا بلندمدت است تا سازمان‌ها افرادی را دارند که می‌توانند مسئولیت موقعیت‌های بحرانی را در طول موارد اضطراری به عهده بگیرند. این نباید با برنامه‌ریزی جانشینی اشتباه گرفته شود، که بر روی ایجاد یک مجموعه‌ای از افراد برای ارتقا و یا مدیریت استعداد تمرکز دارد که بر جذب، توسعه، استقرار و حفظ بهترین افراد متمرکز است. نتایج تحقیق سولر هارت (۲۰۱۱) نشان می‌دهد در زمینه مراقبت‌های بهداشتی کمبود تلاش‌های برنامه‌ریزی‌شده هماهنگ وجود دارد و باید شایستگی‌های مورد نیاز توسط افراد را شناسایی کنید تا آن‌ها در یک آینده نامعلوم هدایت شوند. ترسیم مدل قابلیت‌ها، ارزیابی چندجانبه، سیستم مدیریت عملکرد، بهسازی افراد مستعد و ایجاد خزانه‌های استعداد از جمله مؤلفه‌هایی هستند که در اکثر

1. Reynold
2. Rothwell

مدل‌های جانشین‌پروری دیده می‌شوند. مدل‌های قدیمی برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری چند کمبود و نقص اساسی داشتند. برای مثال تأکید و تمرکز اصلی آن‌ها نه بر روی پرورش و توسعه قابلیت‌ها بلکه بر موضوع جانشینی بود. بررسی ادبیات موضوع نشان داد که در حوزه مدیریت آموزش و پرورش مطالعات اندکی با محوریت جانشین‌پروری و ارائه مدل‌های جانشین‌پروری در مقایسه با سایر حوزه‌ها انجام شده است. علاوه بر آن، اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مستلزم حمایت مدیران ارشد سازمان‌ها و آگاهی و شناخت آن‌ها نسبت به این موضوع است. بنابراین، محقق در این تحقیق با توجه به مبانی نظری و بررسی مدل‌های جانشین‌پروری در سایر تحقیقات، به ارائه مدلی از جانشین‌پروری مدیران در آموزش و پرورش نواحی ۷گانه مشهد پرداخته است.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش کیفی است. جامعه آماری در بخش کیفی (پانل دلفی) (الف) خبرگان علمی: شامل ۱۰ نفر از اساتید گروه‌های علوم تربیتی و مدیریت که دارای ۱. دکتری تخصصی؛ ۲. حداقل دو تألیف کتاب در حوزه منابع انسانی؛ ۳. مجری یا همکار پروژه‌های تحقیقاتی در زمینه جانشین‌پروری می‌باشند. (ب) خبرگان اجرایی: شامل ۱۰ نفر از مدیران ارشد ستادی مؤسسات آموزش عالی و همچنین، مدیران و معاونین آموزش و پرورش نواحی ۷گانه مشهد که دارای ۱. دکتری تخصصی؛ ۲. ۱۵ سال سابقه مدیریت اجرایی؛ ۳. سابقه تدریس در دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی می‌باشند که به شیوه هدفمند انتخاب شدند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای خبره

جنسیت	مرد	زن	جمع کل
	۱۸ (۹۰٪)	۲ (۱۰٪)	۲۰ (۱۰۰٪)
سن	۳ تا ۴۰ سال	۴۰ تا ۵۰ سال	بالای ۵۰ سال
	۳ (۱۵٪)	۱۵ (۷۵٪)	۲ (۱۰٪)
سابقه خدمت	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۵ تا ۲۰ سال	۲۰ تا ۳۰ سال
	۲ (۱۰٪)	۲ (۱۰٪)	۱۶ (۸۰٪)

میزان تحصیلات	دکتری	جمع کل	
	۲۰ (۱۰۰٪)	۲۰ (۱۰۰٪)	
رشته تحصیلی	علوم تربیتی	مدیریت	سایر رشته‌ها
	۹ (۴۵٪)	۷ (۳۵٪)	۴ (۲۰٪)
درجه علمی	استادیار	دانشیار	استاد
	۱۴ (۷۰٪)	۵ (۲۵٪)	۱ (۵٪)
محل خدمت	دانشگاه فردوسی	دانشگاه آزاد	دانشگاه فرهنگیان
	۱۳ (۶۵٪)	۲ (۱۰٪)	۳ (۱۵٪)
			آموزش و پرورش
			۲ (۱۰٪)

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

برای ارائه مدل جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش نواحی هفت‌گانه مشهد، از ادبیات تحقیق و مبانی نظری و تکنیک دلفی استفاده شده است. دلفی، رویکرد یا روشی سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع یا یک سؤال است. در شکل ۱ شمایی کلی از فرایند اجرای دلفی این تحقیق را به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱. فرایند دلفی مورد استفاده در تحقیق

بعد از طراحی مدل مفهومی اولیه جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش نواحی ۷گانه مشهد براساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق حاضر و تحلیل کیفی؛ ۴ بعد (تعیین خط‌مشی، ارزیابی داوطلب، پرورش داوطلب و ارزیابی اثربخشی)، ۹ مؤلفه (ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ارزیابی

الزامات کار فعلی و کار آینده، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی استعداد، غنای دانشی یا سابقه خدمتی، تمایل و انگیزه افراد، حمایت مدیران، فرایند، نتیجه) و ۳۰ شاخص استخراج شد و برای ۲۰ نفر از خبرگان پانل دلفی ارسال شد و روایی هر یک از سؤالات در سه مرحله مختلف دلفی مورد سنجش و پایش قرار گرفت. همچنین، بعد از اعمال برخی پیشنهادها و اصلاحات مورد نیاز در پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های حاصله، پرسشنامه نهایی تهیه و تنظیم شد. بنابراین، روایی ابزار تحقیق با توجه به نظرات خبرگان به صورت روایی صوری^۱ مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفت. با بهره‌گیری از داده‌های حاصل از پیش‌آزمون در یک نمونه ۲۵ نفری از اعضای نمونه مورد بررسی، از روش تحلیل عاملی استفاده شد. پس از طی مراحل مختلفی که در یک تحلیل عاملی خوب باید صورت گیرد (میزان تبیین‌پذیری واریانس، بررسی میزان همبستگی بین متغیرها، تعیین تعداد عوامل، شیوه برآورد بارهای عاملی، بررسی باقیمانده‌ها، بررسی همداشته‌ها، نوع دوران و...) یک الگو تحلیل عاملی به روش مؤلفه‌های اصلی و پس از دوران واریماکس، به داده‌ها برازش شد، که این الگو نیز مؤید مؤلفه‌های انتخابی برای هر بُعد بوده و در نتیجه، روایی ابزار را به شیوه آماری تأیید کرد و همچنین، برای محاسبه و سنجش پایایی ابزار تحقیق، از مشهورترین و پرکاربردترین شیوه سنجش پایایی، یعنی ضریب آلفای کرونباخ بهره‌گیری شده است.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی متغیر تحقیق

متغیر	بُعد	تعداد مؤلفه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
جانشین‌پروری	تعیین خط‌مشی	۱	۰٫۷۳
	ارزیابی داوطلب	۳	۰٫۸۴
	پرورش داوطلب	۳	۰٫۸۸
	ارزیابی اثربخشی	۲	۰٫۷۷
متغیر جانشین‌پروری		۹	۰٫۸۱

همچنان که از نتایج جدول ۲ مشاهده می‌شود برای متغیر شایستگی مدیران و ابعاد تشکیل‌دهنده آن، ضریب پایایی آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰٫۸ بوده که نشان‌دهنده از قابلیت اعتماد (پایایی) بالای ابزار تحقیق است.

1. Face Validity

یافته‌های پژوهش

یافته‌های مراحل مختلف دلفی در ادامه بیان شده است.

نتایج مرحله اول تکنیک دلفی

در مرحله اول طرح دلفی، پرسشنامه‌ای شامل ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های پیشنهادشده از سوی محقق با توجه به مبانی نظری و بررسی مدل‌های جانشین‌پروری که در ادبیات موجود است، برای سنجش مدل جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش نواحی ۷گانه مشهد با رویکرد کیفی، در اختیار گروه خبرگان قرار داده شد تا نظر خود را پیرامون اهمیت حضور ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های یادشده را در مدل ارائه دهند. در جدول ۳ ارائه‌شده در ذیل، می‌توان میزان و درصد موافقت و مخالفت اعضای پانل دلفی را در ارتباط با هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطرح‌شده در مدل تحقیق مشاهده کرد.

جدول ۳. توزیع فراوانی دیدگاه‌های خبرگان در رابطه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل (مرحله اول تکنیک دلفی)

مخالفت		موافقت		شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	متغیر
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی				
۵	۱	۹۵	۱۹	شناسایی پست‌های کلیدی	ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	تعیین خط‌مشی جانشین‌پروری	جانشین‌پروری
۵	۱	۹۵	۱۹	میزان انطباق برنامه مدیریت جانشین‌پروری با برنامه استراتژیک سازمان			
۵	۱	۹۵	۱۹	میزان برگزارکردن جلسات آشنایی با نظام مدیریت جانشین‌پروری			
۲۵	۵	۷۵	۱۵	همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین‌پروری			
۵	۱	۹۵	۱۹	شرح شغل	ارزیابی الزامات کار فعلی و کار آینده	ارزیابی داوطلب	
۲۰	۴	۸۰	۱۶	شناسایی شرایط احراز و شایستگی‌های شغل			
۲۰	۴	۸۰	۱۶	شناسایی کاندیداها			

همان طور که ملاحظه می‌شود، در جدول ۳ نسبت موافقین و مخالفین خبرگان در رابطه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد نیاز مدل جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش نواحی ۷گانه مشهد با رویکرد کیفی، گزارش شده است. در صورتی که میزان موافقت با شاخصی کمتر از ۶۰ درصد باشد، می‌توان نسبت به رد آن شاخص اقدام کرد. ملاحظه می‌شود که میزان موافقت با همه شاخص‌ها، بالاتر از ۶۰ درصد است. بنابراین، در مرحله دوم طرح دلفی همه این شاخص‌ها باقی خواهد ماند.

نتایج مرحله دوم تکنیک دلفی

جدول ۴. درصد فراوانی نسبی دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل (مرحله دوم تکنیک دلفی)

نتیجه	انحراف معیار	بیاثرین	کاملاً موافق	موافق	متوسط	مخالف	کاملاً مخالف	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	متغیر
مثبت	۰٫۴۳	۴٫۴	۰٫۶۶	۰٫۳۴	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	شناسایی پست‌های کلیدی	ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	تعیین خط‌مشی	جانشین‌پروری
مثبت	۰٫۵۲	۴٫۸	۰٫۸۵	۰٫۱۵	۰٫۰	۰٫۰	میزان انطباق برنامه مدیریت جانشین‌پروری با برنامه استراتژیک سازمان				
مثبت	۰٫۵۷	۴٫۷	۰٫۵۵	۰٫۴۲	۰٫۳	۰٫۰	میزان برگزارکردن جلسات آشنایی با نظام مدیریت جانشین‌پروری				
منفی	۱٫۲۶	۳٫۸	۰٫۴۵	۰٫۲۲	۰٫۱۱	۰٫۲۲	همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین‌پروری				
مثبت	۰٫۶۰	۴٫۵	۰٫۷۰	۰٫۱۵	۰٫۱۵	۰٫۰	شرح شغل	ارزیابی الزامات کار فعلی و کار آینده	ارزیابی داوطلب		
مثبت	۰٫۵۰	۴٫۶	۰٫۶۷	۰٫۳۳	۰٫۰	۰٫۰	شناسایی شرایط احراز و شایستگی‌های شغل				
مثبت	۰٫۶۰	۴٫۵	۰٫۷۰	۰٫۱۵	۰٫۱۵	۰٫۰	شناسایی کاندیداها				
مثبت	۰٫۵۰	۴٫۶	۰٫۶۷	۰٫۳۳	۰٫۰	۰٫۰	ارزیابی عملکرد فردی کاندیداها	ارزیابی عملکرد فردی			
مثبت	۰٫۶۰	۴٫۵	۰٫۷۰	۰٫۱۵	۰٫۱۵	۰٫۰	ارزیابی خصوصیات شخصیتی فرد				
مثبت	۰٫۴۸	۴٫۳	۰٫۳۹	۰٫۶۱	۰٫۰	۰٫۰	ارزیابی تحصیلات افراد				

نتیجه	انحراف معیار	بالاترین	کاملاً موافق	موافق	متوسط	مخالف	کاملاً مخالف	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	متغیر
مثبت	۰٫۶۳	۴٫۳	۰٫۳۸	۰٫۵۴	۰٫۸	۰٫۰	۰٫۰	ارزیابی استعداد افراد	ارزیابی استعداد	پرورش داوطلب	
مثبت	۰٫۶۰	۴٫۵	۰٫۷۰	۰٫۱۵	۰٫۱۵	۰٫۰	۰٫۰	شناسایی افراد با استعداد به عنوان منتخبین			
مثبت	۰٫۶۰	۴٫۵	۰٫۸۵	۰٫۱۵	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	ارزیابی تجربیات شغلی فرد			
مثبت	۰٫۵۲	۴٫۵	۰٫۵۶	۰٫۴۴	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	آموزش ضمن خدمت	غذای دانشی یا سابقه خدمتی		
مثبت	۰٫۵۲	۴٫۵	۰٫۵۴	۰٫۴۶	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	روش‌های گردش شغلی			
منفی	۰٫۵۷	۴٫۰	۰٫۴۵	۰٫۲۲	۰٫۲۲	۰٫۱۱	۰٫۰	روش‌های مربیگری			
مثبت	۰٫۵۲	۴٫۴	۰٫۴۴	۰٫۵۶	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	جانشینی موقت			
مثبت	۰٫۴۴	۴٫۴	۰٫۶۶	۰٫۳۴	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	روش آموزش ایفای نقش برای توسعه کاندیداها	حمایت مدیران		
مثبت	۰٫۵۵	۴٫۴	۰٫۶۷	۰٫۳۳	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	تلاش مدیران برای برگزاری برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی			
مثبت	۰٫۵۵	۴٫۴	۰٫۷۸	۰٫۲۲	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	استقبال از افراد با استعداد			
مثبت	۰٫۶۵	۴٫۶	۰٫۸۹	۰٫۱۱	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	آماده‌سازی شرایط و امکانات			
مثبت	۰٫۳۳	۴٫۸	۰٫۸۹	۰٫۱۱	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	انتخاب داوطلبان افراد	تمایل و انگیزه افراد		
مثبت	۰٫۵۲	۴٫۵	۰٫۵۴	۰٫۴۶	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	وجود نظام‌های پاداش و انگیزش در اجرای برنامه جانشین پروری			
مثبت	۰٫۴۸	۴٫۷	۰٫۳۹	۰٫۶۱	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	تمایل فرد به ارتقا			
مثبت	۰٫۴۳	۴٫۲	۰٫۵۵	۰٫۴۵	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش	فرایند	ارزیابی اثربخشی	
مثبت	۰٫۴۴	۴٫۴	۰٫۵۶	۰٫۴۴	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای منصب‌های کلیدی (پس از جانشینی)			
مثبت	۰٫۵۲	۴٫۴	۰٫۴۴	۰٫۵۶	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	نگرش و برخورد مسئولین و مدیران عالی در جریان به این فرایند			
مثبت	۰٫۶۵	۴٫۴	۰٫۴۶	۰٫۵۴	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به وسیله مدیریت جانشین پروری	نتیجه	ارزیابی اثربخشی	جانشین پروری
مثبت	۰٫۷۳	۴٫۲	۰٫۶۱	۰٫۳۹	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	ارزیابی عملکرد سازمانی برای تعیین اثربخشی کاندیداها برای منصب‌های کلیدی			
مثبت	۰٫۶۰	۴٫۵	۰٫۸۵	۰٫۱۵	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	ارزیابی تمایل منتخبین به باقی ماندن در سازمان			

از بین شاخص‌های طرح‌شده، ۲ شاخص امتیازی به طور متوسط مساوی و یا کمتر از ۴ را توسط اعضای گروه خبرگان به دست آورده‌اند. بنابراین، این شاخص‌ها در این مرحله حذف و شاخص‌های باقیمانده در پرسشنامه مرحله سوم تدوین و مجدداً در اختیار اعضای گروه خبرگان داده شد که در ادامه نتایج آن گزارش شده است.

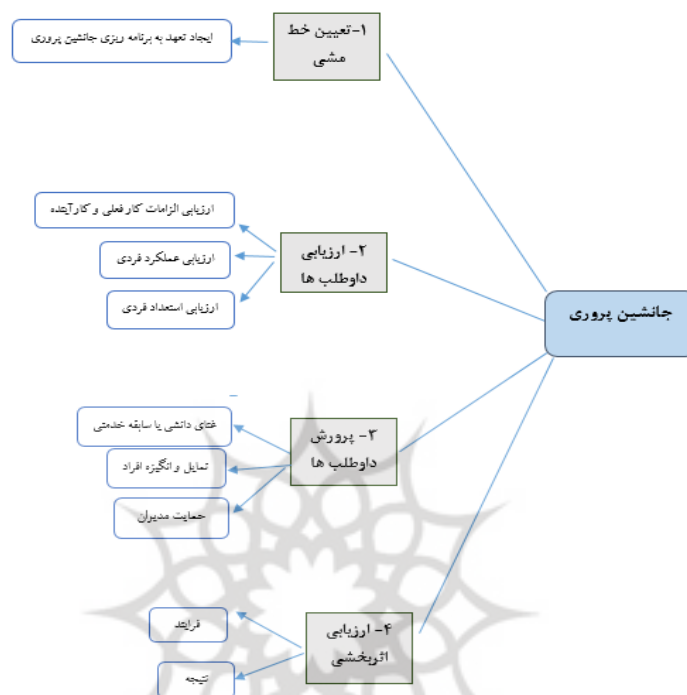
نتایج مرحله سوم تکنیک دلفی

جدول ۵. درصد فراوانی نسبی دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل (مرحله سوم تکنیک دلفی)

نتیجه	انحراف معیار	میانگین	کاملاً موافق	موافق	متوسط	مخالف	کاملاً مخالف	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	متغیر
مثبت	۰٫۵۰	۴٫۶	۰٫۶۷	۰٫۳۳	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	شناسایی پست‌های کلیدی	ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	تعیین خط‌مشی	جانشین‌پروری
مثبت	۰٫۶۳	۴٫۳	۰٫۳۸	۰٫۵۴	۰٫۰	۰٫۰	میزان انطباق برنامه مدیریت جانشین‌پروری یا برنامه استراتژیک سازمان				
مثبت	۰٫۵۲	۴٫۵	۰٫۵۶	۰٫۴۴	۰٫۰	۰٫۰	میزان برگزارکردن جلسات آشنایی با نظام مدیریت جانشین‌پروری				
مثبت	۰٫۴۴	۴٫۸	۰٫۸۵	۰٫۱۵	۰٫۰	۰٫۰	شرح شغل	ارزیابی الزامات کار فعلی و کارآینده	پژوهش داوطلب	جانشین‌پروری	
مثبت	۰٫۵۵	۴٫۳	۰٫۳۹	۰٫۶۱	۰٫۰	۰٫۰	شناسایی شرایط احراز و شایستگی‌های شغل				
مثبت	۰٫۵۲	۴٫۵	۰٫۷۹	۰٫۲۱	۰٫۰	۰٫۰	شناسایی کاندیداها				
مثبت	۰٫۳۳	۴٫۸	۰٫۸۹	۰٫۱۱	۰٫۰	۰٫۰	ارزیابی عملکرد فردی کاندیداها	ارزیابی عملکرد فردی	پژوهش داوطلب	جانشین‌پروری	
مثبت	۰٫۶۶	۴٫۵	۰٫۵۴	۰٫۳۹	۰٫۰	۰٫۰	ارزیابی خصوصیات شخصیتی فرد				
مثبت	۰٫۴۳	۴٫۳	۰٫۳۹	۰٫۵۴	۰٫۰	۰٫۰	ارزیابی تحصیلات افراد	ارزیابی استعداد	پژوهش داوطلب	جانشین‌پروری	
مثبت	۰٫۶۰	۴٫۵	۰٫۷۰	۰٫۱۵	۰٫۱۵	۰٫۰	ارزیابی استعداد افراد				
مثبت	۰٫۴۸	۴٫۷	۰٫۳۹	۰٫۶۱	۰٫۰	۰٫۰	شناسایی افراد با استعداد به عنوان منتخبین				
مثبت	۰٫۶۰	۴٫۵	۰٫۷۰	۰٫۱۵	۰٫۱۵	۰٫۰	ارزیابی تجربیات شغلی فرد				

نتیجه	انحراف معیار	میانگین	کاملاً موافق	موافق	متوسط	مخالف	کاملاً مخالف	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	متغیر
مثبت	۰٫۶۰	۴٫۵	۰٫۷۰	۰٫۱۵	۰٫۱۵	۰٫۰	۰٫۰	آموزش ضمن خدمت	دانش دانشی یا خدمتی		
مثبت	۰٫۶۳	۴٫۳	۰٫۳۹	۰٫۵۴	۰٫۵۴	۰٫۰	روش‌های گردش شغلی				
مثبت	۰٫۴۸	۴٫۷	۰٫۳۹	۰٫۶۱	۰٫۰	۰٫۰	جانشینی موقت				
مثبت	۰٫۶۰	۴٫۵	۰٫۷۰	۰٫۱۵	۰٫۱۵	۰٫۰	روش آموزش ایفای نقش برای توسعه کاندیداها				
مثبت	۰٫۶۶	۴٫۵	۰٫۵۴	۰٫۳۹	۰٫۵۴	۰٫۰	تلاش مدیران برای برگزاری برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی	مدیران			
مثبت	۰٫۶۰	۴٫۵	۰٫۷۰	۰٫۱۵	۰٫۱۵	۰٫۰	استقبال از افراد با استعداد				
مثبت	۰٫۷۷	۴٫۴	۰٫۶۷	۰٫۲۲	۰٫۰	۰٫۱۱	آماده‌سازی شرایط و امکانات				
مثبت	۰٫۸۹	۴٫۴	۰٫۶۷	۰٫۲۲	۰٫۰	۰٫۱۱	انتخاب داوطلبان افراد	انگیزه افراد			
مثبت	۰٫۵۰	۴٫۶	۰٫۶۷	۰٫۳۳	۰٫۰	۰٫۰	وجود نظام‌های پاداش و انگیزش در اجرای برنامه جانشین‌پروری				
مثبت	۰٫۷۲	۴٫۵	۰٫۶۷	۰٫۲۲	۰٫۱۱	۰٫۰	تمایل فرد به ارتقا				
مثبت	۰٫۵۲	۴٫۵	۰٫۵۴	۰٫۴۶	۰٫۰	۰٫۰	ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش	فرایند	ارزیابی اثربخشی		
مثبت	۰٫۵۰	۴٫۶	۰٫۶۷	۰٫۳۳	۰٫۰	۰٫۰	ارزیابی دانش مدیران انتخاب‌شده برای منصب‌های کلیدی (پس از جانشینی)				
مثبت	۰٫۵۲	۴٫۶	۰٫۵۴	۰٫۴۶	۰٫۰	۰٫۰	نگرش و برخورد مسئولین و مدیران عالی در جریان به این فرایند				

تمامی شاخص‌های مورد بررسی در متغیر جانشین‌پروری امتیازی بالاتر از ۴ را کسب کرده‌اند. بنابراین، در این مرحله از تکنیک دلفی تمامی شاخص‌های مورد بررسی برای سنجش مدل جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش نواحی هفت‌گانه مشهد، بررسی می‌شوند.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

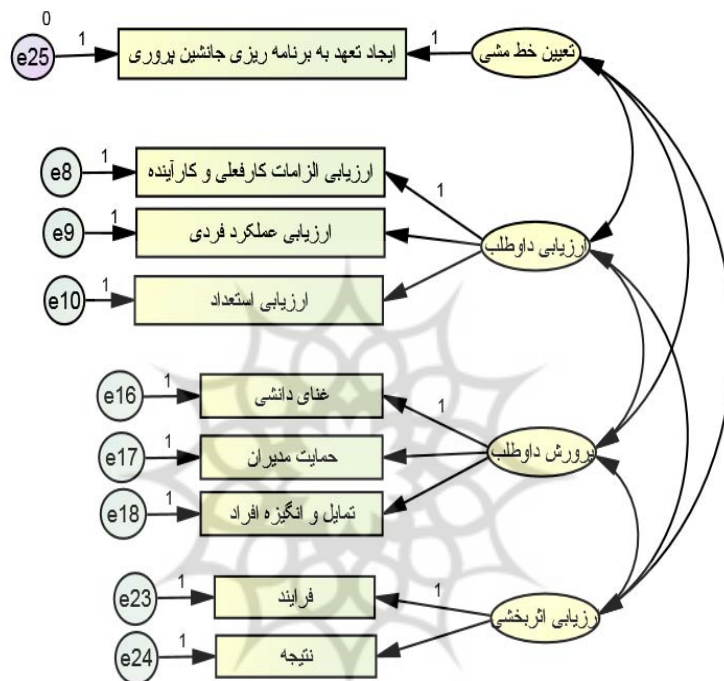
ارزیابی مدل اندازه‌گیری پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی

مدل تحقیق حاصله از طرح دلفی و تحلیل عامل اکتشافی، در این بخش مورد ارزیابی و تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفت. قبل از برازش مدل ساختاری آن، باید بررسی شود آیا ابعاد و مؤلفه‌های پیداشده طی مراحل قبل، جنبه‌ها و ابعاد تحقیق را به‌خوبی تبیین می‌کنند. برای این امر باید برازش مدل‌های اندازه‌گیری این ابعاد برازش یابد. تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از الگوبندی معادلات ساختاری انجام گرفت.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری مرتبه اول جانشین پروری

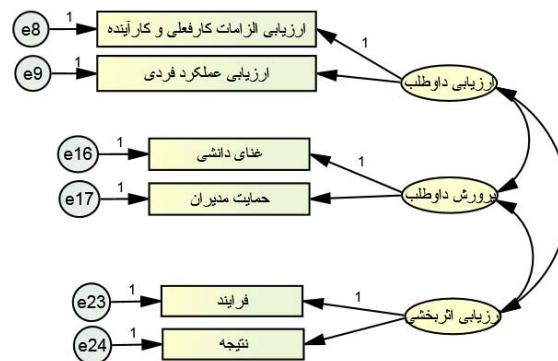
به طور کلی، مدل اندازه‌گیری شامل متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار آنهاست و برای بررسی

چگونگی تأثیرپذیری متغیرهای آشکار از متغیرهای پنهان مربوطه و قدرت آن‌ها در تبیین و اندازه‌گیری متغیرهای پنهان مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما مدل اندازه‌گیری مرتبه اول شامل متغیرهای نشانگر و متغیرهای پنهان مرتبه اول است.



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری مرتبه اول جانشین‌پروری

بعد از اجرای مدل ۳ مشخص شد برای مؤلفه‌های ارزیابی الزامات کار فعلی و کار آینده، ارزیابی عملکرد فردی، عناای دانشی، حمایت مدیران، فرایند و نتیجه مقدار احتمال معناداری پایین‌تر از ۰/۰۵ به‌دست آمده است ($P < 0,05$) و این مؤلفه‌ها در تبیین ابعاد چهارگانه متغیر جانشین‌پروری دارای نقش معنادار هستند. در شکل ۴ ضرایب استاندارد مدل اندازه‌گیری جانشین‌پروری نمایش داده شده است.



شکل ۴. مدل اندازه‌گیری مرتبه اول جانشین‌پروری به همراه ضرایب استاندارد پس از حذف مؤلفه‌های کم‌اثر

در جدول ۶ ضرایب استاندارد برآوردشده به همراه مقادیر معناداری و سایر شاخص‌های آماری آن‌ها ارائه شده است. ضرایب استانداردشده که در شکل ۴ نیز گزارش شده‌اند، همان ضرایب مدل هستند که به بازه ۱- تا ۱ انتقال یافته‌اند و بنابراین، امکان مقایسه آن‌ها برای متغیرهای مختلف وجود دارد. همان‌طور که از این جدول می‌توان دید به ازای تمامی ضرایب رگرسیونی $P < 0.05$ ، بنابراین، تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند. همچنین، تمامی این ضرایب دارای مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۶ هستند که نشان‌دهنده توانایی بالای این مؤلفه‌ها در تبیین ابعاد مربوطه است.

جدول ۶. نتایج مدل اندازه‌گیری مرتبه اول جانشین‌پروری

P-value	انحراف معیار	ضریب استانداردشده	متغیرها	
-	-	۰/۸۱	ارزیابی الزامات کار فعلی و کار آینده	ارزیابی داوطلب
۰/۰۰۰	۰/۰۶۷	۰/۹۸	ارزیابی عملکرد فردی	
-	-	۰/۸۸	عناای دانشی	پرورش داوطلب
۰/۰۰۰	۰/۰۳۷	۰/۸۹	حمایت مدیران	
-	-	۰/۹۱	فرایند	ارزیابی اثربخشی
۰/۰۰۰	۰/۰۲۷	۰/۹۶	نتیجه	

در جدول ۷ شاخص‌های برازش^۱ مدل نشان داده شده است. اگر مقادیر شاخص‌های برازش در محدوده مطلوب قرار گیرند، نشان‌دهنده مناسب بودن مدل برای داده‌های گردآوری‌شده هستند.

1. Fit Indices

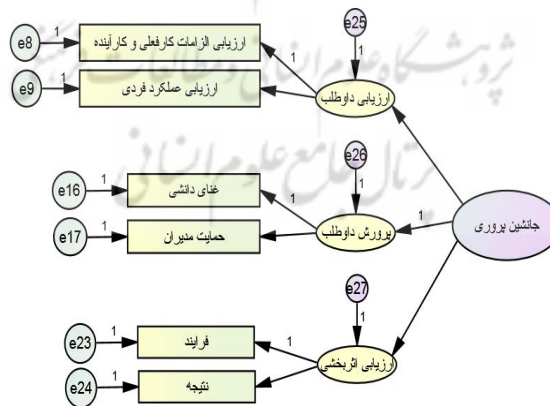
جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری مرتبه اول جانشین پروری

χ^2/df	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده (SRMSR)	ریشه میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ضریب توکر-لوییس (TLI)	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)
۲,۲۶	۰,۰۰۸	۰,۰۵۷	۰,۹۹	۰,۹۹
$\chi^2/df \leq 3$; $TLI, CFI \geq 0.9$; $RMSEA \leq 0.09$; $SRMSR \leq 0.10$				
$\chi^2=13,53$ و $df=6$				

همان‌طور که از جدول ۷ دیده می‌شود، تمامی شاخص‌های برازش در محدوده مطلوب قرار دارند. بنابراین، مناسبیت مدل اندازه‌گیری تحقیق در برازش به داده‌های گردآوری شده تأیید می‌شود. بنابراین، در مرحله بعد می‌توان مدل ساختاری را به داده‌ها برازش داد.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم جانشین پروری

در بخش پیش مدل اندازه‌گیری مرتبه اول بررسی و مناسبیت آن تأیید شد. بنابراین، در این بخش مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم بررسی و ارزیابی شد. مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم شامل متغیرهای آشکار، متغیرهای پنهان مرتبه اول و متغیرهای پنهان مرتبه دوم است. متغیر پنهان مرتبه دوم بر اساس متغیرهای پنهان مرتبه اول اندازه‌گیری می‌شود. مدل مفهومی اندازه‌گیری مرتبه دوم در شکل ۵ آمده است.



شکل ۵. مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم جانشین پروری

در جدول ۸ نتایج مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم جانشین‌پروری ارائه شده است.

جدول ۸. نتایج مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم جانشین‌پروری

P-value	انحراف معیار	ضریب استاندارد شده	متغیرها
-	-	۰٫۸۱	ارزیابی الزامات کار فعلی و کار آینده
۰٫۰۰۰	۰٫۰۶۷	۰٫۹۸	ارزیابی عملکرد فردی
-	-	۰٫۸۸	عنای دانشی
۰٫۰۰۰	۰٫۰۳۷	۰٫۸۹	حمایت مدیران
-	-	۰٫۹۶	فرآیند
۰٫۰۰۰	۰٫۰۲۷	۰٫۹۱	نتیجه
۰٫۰۴۲	۰٫۸۲	۰٫۸۲	ارزیابی داوطلب
-	۰٫۹۹	۰٫۹۹	پرورش داوطلب
۰٫۰۴۰	۰٫۹۳	۰٫۹۳	ارزیابی اثربخشی

همان‌طور که از جدول ۸ ملاحظه می‌شود، تمامی ضرایب در سطح خطای ۵ درصد معنادار هستند و مقادیر همگی آن‌ها بیشتر از ۰٫۶ است. حال در جدول ۹ شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم جانشین‌پروری ارائه می‌شود.

جدول ۹. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم جانشین‌پروری

χ^2/df	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده (SRMSR)	ریشه میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ضریب توکر-لوویس (TLI)	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)
۲٫۲۶	۰٫۰۰۸	۰٫۰۵۷	۰٫۹۹	۰٫۹۹
: مقادیر مطلوب $\chi^2/df \leq 3$; $TLI, CFI \geq 0.9$; $RMSEA \leq 0.09$; $SRMSR \leq 0.10$				
$\chi^2=13.53$ و $df=6$				

مطابق با جدول ۹، شاخص‌های برازش، می‌توان دید همه شاخص‌های برازندگی در محدوده مطلوب قرار دارند و بنابراین، مناسب مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم تحقیق در برازش به داده‌های گردآوری شده تأیید می‌شود. بنابراین، از سازه جانشین‌پروری می‌توان در مدل ساختاری تحقیق استفاده کرد.

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی مدل‌های جانشین‌پروری نشان می‌دهد اگر چه اجرای فرایند جانشین‌پروری در سازمان‌ها متفاوت هستند، اما اغلب سازمان‌ها از یک رویه مشابه استفاده می‌کنند. ترسیم مدل قابلیت‌ها، ارزیابی چندجانبه، سیستم مدیریت عملکرد، بهسازی افراد مستعد و ایجاد خزانه‌های استعداد از جمله مؤلفه‌هایی هستند که در اکثر مدل‌های جانشین‌پروری دیده می‌شوند (حبیب‌تبار، ۱۳۹۵، ص ۲). مدل‌های قدیمی برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری چند کمبود و نقص اساسی داشتند. برای مثال تأکید و تمرکز اصلی آن‌ها نه بر روی پرورش و توسعه قابلیت‌ها، بلکه بر موضوع جانشینی بود. این فهرست‌ها گاهی فقط فهرستی از نامزدهای آماده تصدی مشاغل مدیریتی را با نمایش دادن نمودار (ساختار) سازمانی که اسامی جانشین یا جانشینان احتمالی هر پست مدیریتی در آن درج شده بود، ارائه می‌کرد (دارایی، ۱۳۹۱، ص ۴). ابعاد و مؤلفه‌هایی که در مدل‌های جانشین‌پروری تحقیقات داخلی و خارجی مطرح شده است، شامل پیامد و چشم‌انداز، نیازسنجی، تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، ایجاد تعهد به مدیریت جانشین‌پروری نظام‌مند و پیاده‌سازی برنامه مدیریت جانشین‌پروری، شناسایی مشاغل کلیدی، تبیین شایستگی‌های هر شغل کلیدی، شناسایی گروه اولیه از کاندیداها، توسعه کاندیداها، روش‌های ضمن خدمت، ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری و مدیریت جانشین‌پروری، فرایند، نتیجه، انتخاب جانشین مشاغل کلیدی است.

نتایج تحقیقات رینولد (۲۰۱۷)، آشناگهر، شریفی و ایمانی (۱۳۹۷)، بخشایشی (۱۳۹۷)، دانیالی ده‌حوض، علامه و صفری (۱۳۹۷)، امین، نادری خورشیدی و واحد (۱۳۹۶)، قلیچ‌لی، مشعوفی، قهرمانی (۱۳۹۶)، جوکار (۱۳۹۵)، لشکری (۱۳۹۴)، انعامی (۱۳۹۲)، و اثباتی (۱۳۹۲) نشان می‌دهد وضعیت سرمایه انسانی و نقش‌های رهبری در آموزش و پرورش کشور، مطلوب اما وضعیت جانشین‌پروری، رضایت‌شغلی، وظایف مربی‌گری و مدیریت استعداد نامطلوب بوده است. همچنین، اجرای نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به دلیل آسیب‌های موجود در سازمان آموزش و پرورش ضروری است. نتایج در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران نیز نشان‌دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای

جانشین‌پروری و مدیریت استعداد کارکنان بود. نتایج تحقیق شرکت آب و فاضلاب استان اصفهان، ضرورت وجود برنامه مدیریت جانشین‌پروری را نشان داد. در سازمان بهزیستی نیز نتایج نشان می‌دهد امکان استقرار مدیریت جانشین‌پروری وجود ندارد. فقط شاخص‌های تعیین خط‌مشی در تعهد مدیران در سیستم مدیریت جانشین‌پروری و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در فرایند و نتیجه در سطح ضعیف استقرار یافته‌اند. در شرکت مدیریت منابع آب ایران، وضعیت موجود «ارزیابی عملکرد فردی»، بالاترین اولویت و «ارزیابی جانشین‌پروری» پایین‌ترین اولویت و در وضعیت مطلوب نیز «پرکردن خلأ پرورشی» بالاترین رتبه و «ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری» پایین‌ترین رتبه را دارند. در شهرداری زاهدان نتایج نشان داد، مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت استعدادیابی و جانشین‌پروری به خوبی اجرا نمی‌شود. لکن از نظر کارشناسان شهرداری، بیشترین اولویت تأثیر در استعدادیابی مربوط به مؤلفه شناسایی و انتخاب و کمترین اولویت مربوط به مؤلفه توسعه است. عوامل حمایت و مشارکت مدیران ارشد و عدالت به عنوان مهم‌ترین عوامل موفقیت نظام‌های جانشین‌پروری و به ویژه در رویکرد اجرا با کانون ارزیابی و توسعه مطرح شدند. همچنین، نتایج تحقیق در شرکت پتروشیمی نشان داد که سبک‌های رفتاری مدیران و مدیریت استعدادها بر توانمندسازی کارکنان و جانشین‌پروری تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری دارند. توانمندسازی کارکنان نیز بر جانشین‌پروری تأثیر معناداری دارد. ارزیابی عملکرد و برنامه جانشین‌پروری نیز باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد. حمایت و مشارکت مدیران ارشد در نظام برنامه جانشین‌پروری بسیار موثر است و توصیه می‌شود.

آسیب‌پذیری سازمان آموزش و پرورش و انجام تحقیقات و ارائه مدل‌های محدود در زمینه جانشین‌پروری در این سازمان، ضرورت انجام این تحقیق را نشان می‌دهد. بنابراین، مدل پیشنهادی این تحقیق، ترکیبی از مدل‌های مختلف و دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت آموزشی بوده که به طور جامع و جدیدی ارائه شده است. نتایج این تحقیق و مدلی که به دست آمد نشان داد که جانشین‌پروری دارای ۳ بعد ارزیابی داوطلب، پرورش داوطلب و ارزیابی اثربخشی است که هر یک مراحل را طی می‌کند.

بعد اول، ارزیابی داوطلب: دارای مؤلفه‌های ارزیابی الزامات کار فعلی و کارآینده، ارزیابی عملکرد فردی و ارزیابی استعداد است. بعضی سازمان‌ها برای تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل خود، مدل‌های شایستگی برای این مشاغل طراحی می‌کنند. در یک مدل شایستگی، شایستگی‌های شغل عموماً از روش‌های محک‌زنی، تجزیه و تحلیل شغل، تجزیه و تحلیل فرایندهای کلیدی سازمان و جمع‌آوری نظرات متخصصان داخلی و بیرونی در مورد مشاغل به دست می‌آید (کرباسی و علوی، ۱۳۹۰، ص ۳۲). شیوه‌های مدیریت جانشینی نیاز به توجه خاص، از جمله شناسایی کاندیدها از طریق یک استراتژی ارزیابی دقیق و همچنین، تعهدات اجرایی در مورد توسعه هدفمند هر کاندیدای جانشینی دارد. تعهد به این شیوه و دیگر شیوه‌های پیشرو در مدیریت جانشینی، سازمان شما را حفظ خواهد کرد. در حالی که در مسیر کسب و کار خود حرکت می‌کنید، حتی زمانی که چندین نفر از اعضای کلیدی کارکنان بازنشسته می‌شوند، پیشنهاد دیگران را بپذیرید. دانستن استعداد جانشینان برای هر بخش و نقش کلیدی شغلی و توسعه آن‌ها برای پیشبرد سطح بعدی یا دیگر نقاط مهم قبل از اینکه نقش خالی باشد، برای حفظ موفقیت کسب و کار در هر شرایط و وضعیت اقتصادی ضروری است. در این صورت مدیریت جانشینی با کارایی بالا انجام می‌شود، کارکنان متمرکز، انگیزه و وفادار را حفظ می‌کنند این تقویت‌کننده نهایی تعامل است که هر سازمان نیاز دارد.

بعد دوم، پرورش داوطلب: دارای مؤلفه‌های غنای دانشی یا سابقه خدمتی؛ حمایت مدیران؛ تمایل و انگیزه افراد است. توسعه جانشین به عنوان یک مؤلفه حیاتی مدیریت جانشینی در حال بهبودی و پیشرفت است. توسعه جانشین به عنوان یک مؤلفه حیاتی مدیریت جانشینی در حال بهبودی و پیشرفت است. در گذشته، سازمان‌ها شناسایی نامزدهای جانشین را اولویت قرار دادند و به طور عمده، توسعه جانشین را نادیده گرفتند؛ بر این اساس، مدیریت جانشینی چیزی جز برنامه‌ریزی جایگزینی نبود و اغلب نتیجه این بود که سازمان‌ها، افراد واجد شرایط و با استعداد را با برای پرکردن موقعیت‌های خالی حیاتی آماده نمی‌کرد. امروزه سازمان‌ها عاقلانه به نقش اساسی توسعه در عملکرد بالای مدیریت جانشینی می‌پردازند و آن را یک اولویت قرار می‌دهد (لو، ۲۰۱۵، ص ۱۲).

بعد سوم ارزیابی اثربخشی: دارای مولفه‌های نتیجه و فرایند است. نتیجه بیشتر بر محصول پایانی برنامه جانشین‌پروری تاکید دارد.

همان‌طور که از یافته‌ها بر می‌آید، انتظارات از مدیران به سرعت رو به افزایش و تغییر است. یکی از این انتظارات، سهم جانشینی در پست‌های مدیریتی است که به طور ساده و تنها با تکیه بر نیروهای پشتیبان موجود نمی‌توان نیازهای آینده سازمان را برآورده کرد. جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد برای منصب‌های کلیدی سازمان ضروری است. نتایج تحقیق حاضر همسو با نتایج یافته‌های دانیالی ده‌حوض، علامه و صفری (۱۳۹۷)، بخشایشی (۱۳۹۷)، اثباتی (۱۳۹۲)؛ کرباسی و علوی (۱۳۹۰)؛ قلیچ لی، مشعوفی، قهرمانی (۱۳۹۶)؛ لو (۲۰۱۵)؛ زارع (۱۳۹۰)؛ امین، نادری خورشیدی و واحد (۱۳۹۶)؛ جلالیان و صوفی (۱۳۹۲) است.

در اجرای پژوهش حاضر محدودیت‌هایی وجود داشت از جمله:

- ناآشنایی کارکنان آموزش و پرورش با فرایند جانشین‌پروری؛
- عدم اجرا و اعتبارسنجی یافته‌های این تحقیق در جامعه گسترده‌تر؛
- اجرای این تحقیق به صورت مقطعی در سال ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸.
- براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد‌های زیر بیان می‌شود:
- طراحی برنامه آموزشی مختص جانشین‌پروری، برگزاری کارگاه‌های آموزشی و کلاس‌های ضمن خدمت برای آموزش تجربیات شغلی به افراد کاندیدا؛
- به اشتراک گذاشتن اطلاعات، تجربه‌ها و دانش افراد با یکدیگر، برای آماده‌کردن آن‌ها برای پست‌های بالاتر؛
- ارزیابی ۳۶۰ درجه در اجرای برنامه و الزامات مورد نیاز شغل مربوطه و کاستی‌های فرد؛
- ایجاد پشتوانه و حمایت مدیریت عالی به اجرای برنامه مدیریت جانشین‌پروری و فراهم‌آوردن شرایطی برای آشنایی بیشتر مدیران تمامی حوزه‌ها با برنامه جانشین‌پروری و مزایای آن برای منع از مقاومت‌ها در برابر اجرای آن.
- و در نهایت، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود:

- انجام تحقیقاتی با هدف آسیب‌شناسی نظام جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش؛
- انجام تحقیقاتی برای طراحی برنامه‌های آموزشی و ارزیابی فرایند جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش؛
- انجام تحقیقاتی با هدف بررسی و مقایسه فرایند جانشین‌پروری در آموزش و پرورش و سایر سازمان‌ها؛
- انجام تحقیقاتی در زمینه ارائه مدل شایستگی مدیران آموزشی با رویکرد جانشین‌پروری که به صورت مقطعی نبوده و بتواند اجرای پژوهش را در سازمان آموزش و پرورش از جمله نواحی ۷گانه مشهد ارزیابی کند.



منابع

- اثباتی، طیه (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی وضعیت نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه الزهراء (س).
- احمدی بالادهی، سیدمهدی، و صالحی، محمد (۱۳۹۴). جانشین‌پروری و ارتباط آن با سبک رهبری فرماندهان و مدیران. نظارت و بازرسی، ۱۰(۳۵)، ۱۰۲-۷۱.
- آشناگهر، نجمیه، شریفی، اصغر، و ایمانی، محمدنقی (۱۳۹۷). شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کشور در یک مدل فراپندی. رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۲(۱)، ۲۳-۹.
- امین، فرشته، نادری خورشیدی، علی‌رضا، و واحد، عزیزاله (۱۳۹۶). بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، ۹(۳)، ۷۰-۴۹.
- انعامی، مهدی (۱۳۹۲). انجام پایان‌نامه دانشجویی تدوین الگوی مناسب جانشین‌پروری برای مدیران شرکت آب و فاضلاب استان اصفهان، طرح پژوهشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد.
- بخشایشی، فاطمه (۱۳۹۷). امکان‌سنجی استقرار مدیریت جانشین‌پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی. تحقیق در هنر و علوم انسانی، ۳(۳)، ۸۷-۷۳.
- تابلی، حمید، نوبری آیدیشه، سمیه، نیک‌پور، امین، و چمنی‌فرد، راحله (۱۳۹۳). بررسی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان. مدیریت بهره‌وری، ۷(۲۸)، ۱۸۲-۱۶۵.
- جلالیان، امیرمنصور، و صوفی، علیرضا (۱۳۹۲). جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی. نظارت و بازرسی، ۷(۲۳)، ۳۱-۵۸.
- جوکار، عاطفه (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای سنجش آمادگی شرکت‌ها از منظر جانشین‌پروری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه قم.
- حبیب تبار، لیلا (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت جانشین‌پروری بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان بیمه

- سلامت استان تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گروه علوم انسانی، دانشگاه پیام نور واحد تهران غرب.
- دارایی، محمدرضا (۱۳۹۱). طراحی و تبیین مدل سازمان جانشین‌پروری؛ مورد مطالعه: مرکز آموزش مدیریت دولتی. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه پیام نور، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی.
- دانیالی ده‌حوض، محمود، علامه، سیدمحسن، و صفری، علی (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد، تحقیق‌نامه مدیریت تحول، ۱۰(۱۹)، ۱۰۵-۱۴۰.
- داودی، سیدعلی، و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۷). چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۰(۱)، ۱۸۵-۱۶۱.
- ذاکری، محمد، فقیهی، ابوالحسن، و دانشفرد، کرم‌الله (۱۳۹۴). تحقیق ای با عنوان تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران با بهره‌گیری از داستان خلیفه‌اللهی آدم (ع) بر اساس اندیشه تفسیری آیت‌الله جوادی آملی. مدیریت اسلامی، ۲۳(۱)، ۶۴-۴۱.
- رزازی، غزاله (۱۳۹۰). سیستم پشتیبان تصمیم جهت ارزیابی و توسعه فردی کارکنان بر اساس شایستگی و ارزیابی ۳۶۰ درجه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات گرایش سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- زارع، ناصر (۱۳۹۰). بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری با رویکرد شایسته‌گزینی در شرکت فولاد آلیاژی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور در رشته مدیریت اجرایی گرایش بازاریابی و صادرات مرکز کرج.
- شبنانی، راضیه، خورشیدی، عباس، عباسی، لطف‌الله، و فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲، ۹۴-۷۹.
- طوطیان اصفهانی، صدیقه، مهرآرا، اسداله، و کلانتری، رزینا (۱۳۹۸). بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۱(۱)، ۱۰۰-۷۵.
- عربشاهی، توتان (۱۳۹۶). بررسی ارزیابی کاندیداها بر جانشین‌پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران. شباک، ۳(۱)، ۱۲۰-۱۰۹.

قلیچلی، بهروز، مشعوفی، شهرام، و قهرمانی، سعید (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران). *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴(۱۲)، ۱۰۳-۷۹.

کریاسی، نغمه‌السادات، و علوی، سیدبابک (۱۳۹۰). ملاحظات طراحی و پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در یک شرکت با رسمیت پایین و کارکنان دانش‌محور. *علوم مدیریت ایران*، ۶(۲۲)، ۶۴-۲۷.

لشکری، زهرا (۱۳۹۴). تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت استعدادیابی و جانشین‌پروری در شهرداری زاهدان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، دانشکده مدیریت و حسابداری.

- Ghafor Hassan, H. (2018). Adaptation talent management to enhance organization's business strategy, erbil international airport as a case. *Social Science and Economic Research*, 3(3), 9187-927.
- Loew, L. (2015). State of succession management: increasing investment and accelerating automation. *Industry Perspective*, 1-34.
- Nair, P., Shyamsunder, A., & Sarma, Ch. (2011). Growing leaders at Infosys: An evidence-based approach to leader development. Founder & Chairman Emeritus, Infosys, *VIKALPA*, 36(3).
- Reynold, M. (2017). Guidance on establishing an annual leadership talent management and succession planning process. Available at: //www. opm.gov.
- Rothwell, W. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *Training and Development*, 15(1), 87-99.
- Suhler Hart, A. (2011). *An In-depth evaluation of succession planning and management in health care organizations*. Doctoral Dissertation, university of Minnesota.
- Zulqurnain, A., & Aqsa, M. (2018). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions *Advances in Management Research*. 16(2). 216-233.