۴۹-۶۸

طراحی مدل کیفی شایستگی مدیران آموزشی با رویکرد جانشین‌پروری در نواحی هفتگانه آموزش و پرورش مشهد*

منصوره بختیاری فایندری[۱] ◉ دکتر محمود قربانی[۲] ◉ دکتر احمد زنده‌دل[۳] ◉ دکتر احمد اکبری[۴]

چکیده: این تحقیق از نظر هدف از پژوهشهای کاربردی و از نظر روش، کیفی است و در آن برای طراحی مدل، تکنیک دلفی به‌کار رفته است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل همهٔ اساتید گروههای علوم تربیتی و مدیریت و مدیران ارشد ســـتادی مؤسسات آموزش عالی و همچنین مدیران و معاونان آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشـــهد در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ بوده‌اند. بعد از طراحی مدل مفهومی اولیه براســـاس مبانی نظری و پیشینه تحقیق حاضر و تحلیل کیفی، ابعاد و مؤلفه‌های مدل برای ۲۰ نفر از خبرگان ارســـال شده و روایی هر کدام از سؤالات در سه مرحلهٔ متفاوت دلفی مورد سنجش و پایش قرار گرفته است. همچنین پس از اعمال برخی از پیشنهادات و اصلاحات مورد نیاز در پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های حاصله، پرسشنامه نهایی تهیه و تنظیم شـــد. بنابراین روایی ابزار تحقیق با توجه به‌نظرات خبرگان به‌صورت روایی صوری مورد ســـنجش و ارزیابی قرار گرفت. همچنین از تحلیل عاملی اســـتفاده شده است. با بهره‌گیری از داده‌های حاصل از پیش‌آزمون در یک نمونه ۲۵ نفری از اعضای نمونه مورد بررسی، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد و این ضریب بزرگ‌تر از ۰/۸ بود که نشان‌دهندهٔ قابلیت اعتماد بالای ابزار تحقیق است. بر اساس یافته‌های این تحقیق، مدل شایستگی دارای چهار بعد فردی، ارتباطی، سازمانی و حرفه‌ای و ۳۲ مؤلفه بوده است. همچنین مدل جانشین‌پروری در چهار مرحله تعیین خط‌مشی، ارزیابی داوطلب، پرورش داوطلب و ارزیابی اثربخشی و شامل ۹ مؤلفه بوده است.

کلید واژگان: شایستگی، جانشین‌پروری، مدیران آموزشی، آموزش و پرورش مشهد، رویکرد کیفی

☑ تاریخ دریافت: ۹۷/۶/۶ ☑ تاریخ پذیرش: ۹۸/۵/۹

* *این مقاله، مستخرج از رسالهٔ دکتری نویسنده اول است.*

۱. دانش آموخته دورهٔ دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نیشابور. bakhtiari66@yahoo.com
۲. **نویسنده مسئول:** دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد. Mahmoud.gh@mshdiau.ac.ir
۳. استادیار گروه آمار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نیشابور. a.zendehdel@iau-neyshabur.ac.ir
۴. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بردسکن. a.akbari@iaups.ac.ir

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

مقدمه

به‌کارگیری نیروی انسانی شایسته در سطوح مختلف مشاغل سازمانی امری ضروری است. انتخاب فرد شایسته و لایق برای یک پست سازمانی بسیار دشوار است (خلیفه، هنری و قربانی، ۱۳۹۷). به‌جهت واقع شدن در آستانه تحول بنیادین و افق ۱۴۰۴ و وجود ۱۰۴۶۲۴ مدرسه در کشور که نیاز به مدیر شایسته دارند، پرداختن به موضوع شایستگیهای مدیریتی برای مدیر مدرسه به‌عنوان مهم‌ترین بخش دستگاه تعلیم وتربیت امری ضروری و مهم به‌نظر می‌رسد (عصاری، سیادت، عابدینی و منجمی، ۱۳۹۷). مبنای اولیه تعریف مفهوم شایستگی همان مفهومی است که مک‌کلند[1] مطرح کرده است: توانایی بروز و به‌ظهور رساندن مجموعه دانش، مهارتها و قابلیتهای فردی که عملکرد مطلوب را در سطح فردی موجب می‌گردد (رحمانی، حسینی، محمودی‌میمند و امینی، ۱۳۹۷؛ کشفی و بهرام‌آبادی، ۱۳۹۷؛ فیپوت[2] و همکاران، ۲۰۰۲؛ به‌نقل از بابایی، عباسپور، اسدزاده، دلاور و عبداللهی، ۱۳۹۷). شایستگی موجب می‌شود که فرد کار را در موقعیتهای پیچیده و نامعین، ماهرانه انجام دهد (آزادی و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۷). شایستگی به منزله ویژگیهایی است که به‌گونه‌ای علّی موجب عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل می‌شوند (چوپانی و کرمی، ۱۳۹۸).

با توجه به اینکه تغییرات بر سازمان تأثیر می‌گذارد، کارگران می‌میرند، برخی بازنشسته می‌شوند، تعدادی هم در سازمانها جابه‌جا می‌شوند، مجموعه‌ای از جانشینان برای ادامه کار مورد نیازند؛ بنابراین باید افرادی که در سازمان کار می‌کنند، دارای شایستگی و انگیزه‌ای باشند که بتوانند مزایای معناداری را برای سازمانهایشان تأمین کنند و مسئولیتهای جدید را به‌عهده بگیرند (ناندو و اوندارا[3]، ۲۰۱۷). بسیاری از سازمانها تنها زمانی که نیاز به جایگزینی برخی از کارکنان دارند برنامه‌ریزی جانشینی دارند. اما برای آماده شدن برای آینده و به بهترین نحو در خدمت اعضای خود بودن، مدیریت باید اقداماتی سریع برای ایجاد خط‌مشی‌ها و رویه‌های جانشینی انجام دهد (بوکاتو، گیسپرت و ریالپ[4]، ۲۰۱۰؛ به نقل از اولاتانجی، کیهینده و نواچوکو[5]، ۲۰۱۷؛ گالاگان[6]، ۲۰۱۰). مفهوم جانشین‌پروری اشاره به فرایندی منظم دارد که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلاتصدی می‌شود، با مهارتها و نگرشهای درستی در زمان مناسب وجود دارند (حبیب‌تبار، ۱۳۹۵). طبق نظر هریسون، مک‌کینون و تری[7] (۲۰۰۶) «برنامه‌ریزی جانشینی» به یک فرایند نظام‌مند در حال توسعه افراد برای پر کردن نقشهای کلیدی سازمان اشاره

1. McClelland
2. Phipot
3. Ng'andu & Ondara
4. Bocatto, Gispert & Rialp
5. Olatunji, Kehinde & Nwachukwu
6. Galagan
7. Harrison, McKinnon & Terry

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

می‌کند (سولرهارت[1]، ۲۰۱۱). از نظر عملی، روندهای گوناگون، وقایع و پیامدهای احتمالی آنها سبب می‌شوند که شرکتها نظام جانشینی را به‌صورت پیشرو در پیش بگیرند. برنامه‌ریزی جانشینی را می‌توان به‌عنوان یک «فرایند طولانی‌مدت نظام‌مند برای تعیین اهداف، نیازها و نقشها در سازمان تعریف کرد (علی و مهرین[2]، ۲۰۱۹).

بر اساس تحقیقات گوناگون برای رسیدن به توسعه پایدار شایستگیهایی مورد نیاز است، از این رو دانش، مهارتها و نگرشها اهمیت بسیار یافته اند (پلام، بلاک، لنس و آمتا[3]، ۲۰۱۷).

در حال حاضر استفاده از مدلهای شایستگی برای انتخاب مدیران آموزش و پرورش ازجمله نواحی هفتگانهٔ آموزش و پرورش شهر مشهد مرسوم نیست و چارچوبی خاص برای گزینش و پرورش مهارتهای مدیران و معاونان اعمال نمی‌شود. عدهٔ معدودی از مدیران منصوب شده در رشته مدیریت آموزشی تحصیل کرده‌اند و بسیاری حتی دوره آموزشی مستمری را برای کسب دانش مدیریت نگذرانده‌اند. همچنین مسئولان و کارکنان آموزش و پرورش از فرایند جانشین‌پروری در زمینه انتخاب مدیران آگاهی چندانی ندارند. انتخاب مدیرانی بدون پیشینه تحصیلات و آموزشهای علمی و دانشگاهی رشته مدیریت سبب می‌شود که توانایی رهبری و راهبری مدیران کاهش یابد و سازمان از رشد پرشتاب اولیه بازماند. با توجه به ضرورت افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی به شهروندان از طریق به‌کارگیری شایستگان در سطح کارکنان و مدیران، استقرار شایسته‌سالاری، ضرورت تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش رهبران شایسته، داشتن یک مدل شایستگی در عرصه مدیریت و رهبری آموزش و پرورش نواحی گوناگون کشور از جمله نواحی هفتگانه مشهد احساس می‌شود. با توجه به اینکه تحقیقات اندکی به طراحی مدلهای شایستگی مدیران آموزش و پرورش از جمله نواحی هفتگانه مشهد پرداخته‌اند، همچنین تاکنون مدل شایستگی با نگاه به رویکرد جانشین‌پروری ارائه نشده است، پژوهشگر در این پژوهش با توجه به مبانی نظری و بررسی مدلهای شایستگی در سایر پژوهشها، به ارائه مدلی جدید از شایستگی مدیران در نواحی هفتگانه آموزش و پرورش مشهد با رویکرد جانشین‌پروری پرداخته است. این تحقیق از این نظر دارای اهمیت است که مدل شایستگی را با نگاهی ویژه طراحی کرده است. این تحقیق را می‌توان در سازمانهای گوناگون از جمله آموزش و پرورش برای انتخاب افراد شایسته به‌کار بست و در کوتاه و بلندمدت آثار اثربخش آن را دریافت. این پژوهش بر آن است که به این سؤال اساسی پاسخ گوید که مدل کیفی مناسب برای شایستگی مدیران با رویکرد جانشین‌پروری کدام است؟ ابعاد و مؤلفه‌های این مدل کدام است؟

وایت[4] (۱۹۵۹) برای نخستین بار اصطلاح شایستگی را مطرح کرده و با معرفی واژه شایستگی برای

1. Suhler Hart
2. Ali & Mehreen
3. Ploum, Blok, Lans & Omta
4. White

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

توصیف ویژگیهای فردی مرتبط با عملکرد برتر معروف شـــده است. اصطلاح «competencies» اشاره دارد به ویژگیهایی مانند «دانش، مهارتها و جنبه‌های خودـ تصویری، انگیزه‌های اجتماعی، احســـاس و عمل» که یک فرد برای دستیابی به هدف مطلوب عملکرد در یک سازمان واجد آن است (جنا و ساهو[1]، ۲۰۱۴؛ الله‌یاری، ابوالقاسمی و قهرمانی، ۱۳۹۷). ریشهٔ اصطلاح «شایستگی» را می‌توان در مفهوم یونانی arete یافت، یعنی معرفت، نوعی برتری اخلاقی و بهترین بودن (آلن[2]، ۲۰۱۱). در ســـال ۱۹۷۳، دیوید مک‌کللنـــد، که در زمینه تحصیلات در ایالات متحده امریکا کار می‌کرد، پژوهش آزمون شایســـتگی را منتشـــر کرد که در آن به جای هوش، شایستگیهای شخصی (به‌عنوان انگیزه‌ها و ویژگیهای شخصیتی) فرد تعریف شـــده اســـت. این ویژگیها، به منزلهٔ پیش‌بینی‌کننده‌های مهم عملکرد و موفقیت کارکنان شناخته شـــده‌اند (اســـکورکوا[3]، ۲۰۱۶؛ چراغ بیرجندی، پیمانی‌زاد، کشـــتی‌دار و فهیم‌دوین، ۱۳۹۷). پس ازآن بویاتزیس[4] (۱۹۸۲) در تحقیقی تحت عنوان «مدیر شایسته مدلی برای عملکرد مؤثر» کاربرد مفهوم شایســـتگی را در حوزه مدیریت منابع انسانی گســـترش داده و شایستگی را به منزلهٔ ترکیبی از انگیـــزش، صفات، مهارتها، نقش اجتماعی، تصور فـــرد از خود یا پیکره دانش مرتبط با کار تعریف کرده است (بویاتزیس، ۲۰۰۸؛ به نقل از باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب‌پور، ۱۳۹۶). وارگاس هالابی، مورا اسکیول و ســـایلز[5]، (۲۰۱۷) در بررسی ادبیات، سه مفهوم اصلی را در تعریف شایستگیها ذکر کرده‌اند. یکی از این شایســـتگیها را عملکردی قابل‌توجه تعیین کرده‌اند که تمرکز آن نتیجه یا تکمیل کار است. بنابراین، اجرایی خاص به‌عنوان شایســـتگی توصیف می‌شـــود و به‌مثابه مبنایی برای ارزیابی، مشاهده و اندازه‌گیری عملکرد یک شخص مورداستفاده قرار می‌گیرد. شایستگی دوم را یک استاندارد کیفیت نتایج عملکرد شخص مطرح کرده‌اند که در آن شایستگیها با دستیابی به‌دستاوردهای بهره‌وری یا بهره‌وری در محل کار همراه است. بنابراین، شایستگیها در اینجا در چارچوب اهداف یا استانداردهای عملکرد سازمانی تعریف می‌شـــوند. شایستگی سوم را ویژگیهای ذاتی فرد تعریف کرده‌اند، یعنی دانش، مهارتها و نگرشها برای اجرای صحیح. اگر چه نتیجه دو شایستگی اول، عملکرد فرد را نشان می‌دهد، در شایستگی سوم، تمرکز بر ورودی فرد اســـت؛ یعنی فرد ابتدا باید ویژگیهای ذاتی شایستگی را داشته باشد. شایستگی را محرک ویژگی یا مهارتهای برجسته تعریف کرده‌اند که به عملکرد شغلی بهتر منجر می‌شود (محمدیان، زارعی‌متین، باباشاهی و یزدانی، ۱۳۹۷). شایستگیها در جاهایی که بر توسعه آینده و پتانسیل فرد برای عملکرد تمرکز می‌کنند، می‌توانند به پاســـخ این پرسش کمک کنند: زمانی‌که ما یک عملکرد خوب را می‌بینیم چگونه می‌توانیم آن را شناســـایی کنیم؟ (حســـینی، آرمانی و محمدی‌زاده، ۱۳۹۷). متولیان منابع انســـانی باید از اعتبار فردی برخوردار باشند و با کسب شایستگیهای لازم پیشتازان ارزش‌آفرینی

1. Jena & Sahoo
2. Allan
3. Skorková
4. Boyatzis
5. Vargas-Halabí, Mora-Esquivel & Siles

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

در ســـازمانها باشند. آنچه در زمینه شایستگیها از اهمیت بیشتری برخوردار است، دستیابی به فهرستی دقیق و مناسب از شایستگیهای موردنیاز مدیران در سطوح مختلف در سازمانی خاص است (بهشتی‌زواره، سلطانی و نیلی‌پور طباطبایی، ۱۳۹۷).

تاریخچه انتخاب جانشـــین مناســـب به هزاران ســـال پیش باز می‌گردد، یعنی زمانی که پادشاهان پیش از مرگ خود به فکر انتخاب جانشینی برای اداره مملکت بعد از خود می‌افتادند. خانواده کشاورزان مالک هم به‌نوبه خود همواره درگیر مسئله جانشینی بودهاند و زمین معمولاً به جانشینی ارث می‌رسیده که از نظر نوبت تولد، جنسیت و مهارتهای خاص امتیازاتی داشته است (کولیوند و هزارجریبی، ۱۳۹۷). هنری فایول[1] (۱۹۲۵-۱۸۴۱) از نخســـتین نظریه‌پردازانی بوده که نیاز ســـازمانها به جانشین‌پروری را تشخیص داده است. این دانشمند مدیریت تلاش کرد تا رهبران سازمان را از اهمیت اطمینان به ثبات در نیروی کار خود آگاه سازد. نظریه‌های وی در حیطه جانشین‌پروری نشان داد که ناتوانی در جهت آماده کردن نیروی کار آینده، منجر به پر کردن نامناســـب پستهای بلاتصدی می‌شود (تابلی، نوبری آیدیشه، نیک‌پور و چمنی‌فرد، ۱۳۹۳). او در همان چهارده اصل مشهور مدیریتی خود، یکی از وظائف اصلی مدیر را اطمینان یافتن از پایداری مســـیر شـــغلی کارکنان می‌داند. به‌عقیده فایول، اگر این نیاز نادیده گرفته شـــود، مشاغل کلیدی سازمان را افراد بی‌کفایت تصاحب می‌کنند (منصوری جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲). تاریخچه برنامه‌ریزی و مدیریت جانشـــین‌پروری دارای سه دوره است. دوره اول شامل ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ اســـت. این دوره را می‌توان «خیز تحقیقات جانشـــین‌پروری» تلقی کرد، دوره دوم از ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ را می‌توان به‌عنوان «ظهور گرایشها و توسعه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری» شرح داد و دوره سوم «برنامه‌ریزی جانشـــین‌پروری و فراتر از آن» از ۱۹۹۰ تا حال حاضر را شـــامل می‌شـــود (دانیالی ده‌حوض، علامه و صفری، ۱۳۹۷). برنامه‌ریزی جانشینی وسیله‌ای است برای دستیابی به اهداف نهایی ما که ریسک بالای رهبری ارشد است (نایر، شیام‌ساندر و سارما[2]، ۲۰۱۱). شورای عالی اداری در یکصدمین جلسه در سال ۱۳۸۲ پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به منظور ارتقای بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی و مدیریت دســـتگاههای اجرایی و برقراری نظام مطلوب انتخاب و انتصاب مدیران متعهد و متخصص و ایجاد ثبات در مدیریتها و افزایش انگیزش کارکنان برای ارتقای شغلی، ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران را تصویب نموده است. در ماده ۹ این آیین‌نامه آمده است که به منظور شناسایی افراد شایسته برای تصدی پســـتهای مدیریتی و فراهم نمودن زمینه‌های بروز توانایی و لیاقت افراد، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشـــور و دستگاهها می‌توانند نسبت به برگزاری آزمونهای عمومی و اختصاصی مدیریتی از بین داوطلبان پســـتهای مدیریتی و سرپرستی اقدام و افراد واجد شرایط را به مقامات مسئول معرفی کنند (شبانی، خورشیدی، عباسی و فتحی‌واجارگاه، ۱۳۹۷). اوبری[3] (۲۰۱۲) بیان می‌کند که برنامه‌ریزی

1. Henry Fayol
2. Nair, Shyamsunder & Sarmma
3. O'Berry

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

جانشـــینی یک روش بهبود فعلی برای برنامه‌ریزی استعدادها و جانشینی است که نامزدهای خاصی را برای موقعیتهای مدیریت ارشد که پیش‌بینی می‌شود در آینده در دسترس قرار گیرند، شناسایی می‌کند (به‌نقل از غفورحسن[1]، ۲۰۱۸).

بسیاری از پژوهشهای داخلی و خارجی به این موضوع پرداخته‌اند که به شماری از آنها اشاره می‌شود. پژوهش جعفری‌راد، زاهدبابلان، مرادی و ثمری، (۱۳۹۸) که با عنوان «طراحی الگوی مفهومی توسـعهٔ شایستگی مدیران مدارس متوسطه» به‌صورت کیفی و مبتنی بر نظریهٔ داده‌بنیاد انجام شده و در نهایت ۱۷ مقوله کلی به‌دسـت آمده اسـت در پنج دسته کلی. این دسته‌ها شامل شرایط علّی، پدیده‌محوری، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها بودند. نتایج تحقیق خنیفر، نادری‌بنی، ابراهیمی، فیاضی و رحمتی (۱۳۹۸) با عنوان «شناسـایی شایستگی مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی» نشان داده است که شایستگیهای موردنیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: دانش و آگاهی (تخصص، تجربه، دانش روزآمد، دانش فناوری اطلاعات، آگاهی از قوانین اجرایی، دانش محیطی و شـناخت اسناد بالادسـتی)، هوش و اسـتعداد (هوش منطقی، هوش میان ـ فردی، هوش فرهنگی، هوش هیجانـی، خلاقیت، توانایی رهبری، توانایی مدیریتی، قدرت تصمیم‌گیری)، مسـائل اعتقادی و اخلاقی (اخلاق حسنه، التزام به ارزشهای جامعه، سعه‌صدر، مهربانی، مسئولیت‌پذیری).

در تحقیق شـبانی و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان «ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شـهر تهران» الگوی طراحی شـده دارای ۱۲۴ شاخص اسـت که می‌تواند مددیار مدیران مدارس باشـد. این الگو مرکب از شـش بعد اسـت که به ترتیب شـامل بعد ذهنی ـ بینشی، بعـد درون ـ فـردی، بعد میان ـ فردی، بعد اخلاقی، بعد عملکردی و بعد رهبری اسـت. در سـومین یافته پژوهش حاضر مؤلفه‌های سـازنده الگوی مذکور ۱۳ مورد است که شامل مهارتهای تصمیم‌گیری، مهارتهای ادراکی، شایستگیهای شخصیتی، رفتار حرفه‌ای، کار تیمی، مهارتهای ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، شایستگیهای ارزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اجرایی، دانش و مهارت، استانداردسازی و مدیریت است. شاخصهای هر مؤلفه نیز به‌عنوان یافته چهارم مشخص شده‌اند. در ساختار سلسله‌مراتبی پژوهش عصاری و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان «مدل‌سازی تصمیم‌گیری چندشاخصه فازی برای انتخاب مدیران مدارس بر اسـاس معیارهای شایسـتگی مدیریتی در آموزش و پرورش اصفهان» معیارهای شایستگی شامل معیارهای اصلی، فردی، شغلی و سازمانی و همچنین ۱۲ معیار فرعی و ۷۴ زیرمعیار تعیین شده اسـت. یافته‌ها نشان داده‌اند از میان معیارهای اصلی، معیار شـغلی و از میان معیارهای فرعی، مهارت انسـانی دارای بیشترین وزن هسـتند. نتایج تحقیق ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷) با عنوان «شناسایی و تدوین مؤلفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران» نشان داده که با توجه به ۱۱۵ شاخص، تعداد چهار مؤلفه شایستگیهای فردی، شایستگیهای میان ـ فردی، شایستگیهای مدیریتی

1. Ghafor Hassan

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

و شایســـتگیهای علمی و تخصصی شناسایی شده اســـت. همچنین هر چهار مؤلفه اثر مثبت و معنادار بر شایستگی مدیران مدارس ابتدایی داشته که شایستگیهای مدیریتی بیشترین تأثیر را بر آن داشته‌اند.

نتایج تحقیق آشناگهر، شریفی و ایمانی (۱۳۹۷) با عنوان «شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی» نشان داد که وضعیت ســـرمایه انسانی و نقشـــهای رهبری در آموزش و پرورش کشـــور، مطلوب اما وضعیت جانشین‌پروری، رضایت شغلی، وظایف مربیگری و مدیریت استعداد نامطلوب بوده است. در تحقیق بخشایشی (۱۳۹۷) با عنوان «امکان‌سنجی استقرار مدیریت جانشین‌پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی» مدل طراحی‌شـــده شامل شـــش عامل تعیین خط‌مشـــی در تعهد مدیران ارشـــد به سیستم مدیریت جانشین‌پروری، تعیین خط‌مشی در شناسایی پستهای کلیدی، ارزیابی کاندیداها در تعیین شایستگیهای مورد نیاز پســـتهای کلیدی، ارزیابی کاندیداها در شناسایی اســـتعدادهای کاندیداها، توسعه کاندیداها در روشـــهای خارج از محیط کار/ ضمن خدمت و ارزیابی سیســـتم مدیریت جانشین‌پروری در فرایند/ نتیجه، طبقه‌بندی و مراحل ششگانه استقرار مدیریت جانشین‌پروری در بهزیستی شناسایی شدند. نتایج نشان داد که در مجموع، امکان استقرار مدیریت جانشین‌پروری وجود ندارد و از میان شاخصهای ششگانه آن نیز 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 ولی امکان استقرار ســـایر شـــاخصها در ســـازمان مربوطه وجود ندارد. هدف پژوهش دانیالی ده‌حوض و همکاران (۱۳۹۷) طراحی الگوی مدیریت جانشـــین‌پروری در صنعت پتروشـــیمی ایران بود که از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. یافته‌ها نشان دادند که شرایط علّی در سه سطح فردی، سازمانی و مدیریتی با واسطه ســـاختار مدرن جانشین‌پروری بر راهبردهای دستیابی به مدیریت جانشـــین‌پروری اثرگذار بوده است. این راهبردها عبارت‌اند از: تعیین خط‌مشـــی، ارزیابی کاندیدادها، توسعه کاندیداها و ارزیابی اثربخشی و در این میان شرایط مداخله‌گر در سه سطح خرد، سازمانی و کلان و همچنین شرایط بستر در سه حوزه چشم‌اندازهای سازمانی، بســـترهای تحقق‌پذیری چشم‌اندازها و خط‌مشی‌های سازمانی بر این راهبردها تأثیرگذار بوده است. در نهایت پیامدهای این راهبردها و فرایند تأثیرگذاری در سه سطح خرد، میانی و کلان بروز پیدا می‌کند.

شـــارما[1] (۲۰۱۷) در تحقیـــق خود با عنوان «یک مدل شایســـتگی آموزش مدیریـــت برای پایدار بودن» مدل شایســـتگی را ارائه داده که شامل ابعاد و مؤلفه‌های زیر است: ۱. شایستگی شناختی: دانش (مسئولیت‌پذیری، مشارکت اجتماعی، مدیریت، پذیرش مسئولیت برای جامعه، همدلی شناختی، دانش). ۲. شایستگی عاطفی: هوش هیجانی و عاطفی (بلوغ عاطفی و انسانی، شایستگیهای اجتماعی ـ معنوی مانند همدلی، رابطه، مراقبت و نگرانی برای دیگران، ذهنیت باز، توانایی اجازه دادن به اشتباهات دیگران،

1. Sharma

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

توانایی رها کردن اشـــتباهات شـــخصی خود، پذیرش تنوع، نفوذ ایده‌آل، حساسیت احساسی، محبت، ســـخاوت). ۳. شایستگی اخلاقی: ارزشها و نگرشـــها (یکپارچگی، صداقت، وجدان، ارزشها و اعتقادات و فضایل، حقیقت، عدالت، وفای به عهد). ۴. شایستگی رفتاری: مهارتها و رفتار (مهارتها و رفتار مسئولیتی مانند ابتکارات برای پایداری محیطی، اجتماعی و اقتصادی و ایســـتادگی کردن برای آنچه درست است، مسئولیت انتخاب شخصی، ارائه عدالت، مسئولیت سازمانی/ اجتماعی، ایجاد رابطه/ تیم، توسعه دیگران، مدیریت منازعات، مشـــارکت و گفتگو با ذی‌نفعان). او معتقد اســـت که شایســـتگیهای شناسایی‌شده در این چارچوب نه‌تنها برای دانش‌آموزان در مدرســـه، بلکه برای اســـاتید در دانشگاهها و دانشکده‌ها، مربیان، کارفرمایان و خود کارکنان نیز مناســـب‌اند. پایـــداری به ایجاد یک محیط مفید کمک می‌کند، بنابراین، دانشگاه و صنعت باید با هم کار کنند؛ توسعه و تقویت این شایستگیها برای ترویج یک جامعه مســـئول و پایدار اســـت. پلام، بلاک و لنس (۲۰۱۷) در تحقیق خود با عنوان «به‌ســـوی یک چارچوب شایســـتگی معتبر برای کارآفرینی پایدار»، شایســـتگیهای کلیدی را در سه تحقیق را معرفی می‌کنند: الف) شایستگیهای کلیدی در تحقیق هسلبارت و شالت‌اِگر[1] (۲۰۱۴) با عنوان «عاملان تغییر آینده آموزش برای یادگیری پایدار: آموزه‌هایی از نخستین دوره آموزشی (کارشناسی ارشد) مدیریت پایدار مدیریت بازرگانی» شامل: ۱. شایستگی استراتژیک؛ ۲. توانایی تفکر سیستمی؛ ۳. شایستگی پیش‌بینی‌کننده؛ ۴. شایستگی قانونی؛ ۵. شایستگی میان ـ فردی. ب) این شایستگیها در تحقیق وسلینک و همکاران[2] (۲۰۱۵) با عنوان «شایستگیهای فردی برای مدیران درگیر در شیوه‌های مدیریت پایدار شرکتها» شامل: ۱. سیستم شایستگی تفکر؛ ۲. پذیرش تنوع و شایستگی میان ـ رشته‌ای؛ ۳. شایستگی میان ـ فردی ۴. شایستگی عمل ۵. توانایی مدیریت استراتژیک. ج) شایستگیها در تحقیق لانس، بلوک و وسلینک (۲۰۱۴) با عنوان «ترکیب یادگیری جدا از هم: به‌سوی یک چارچوب یکپارچه برای شایستگی کارآفرینی پایدار در آموزش عالی» عبارت‌اند از: ۱. شایســـتگی تفکر سیستمی؛ ۲. پذیرش تنوع و شایستگی میان ـ رشته‌ای؛ ۳. توانایی تفکر آینده‌نگر؛ ۴. شایستگی قانونی؛ ۵. شایستگی عمل؛ ۶. شایستگی میان ـ فردی؛ و ۷. توانایی مدیریت استراتژیک. در این تحقیقات، سه شایستگی: شایستگی استراتژیک (مدیریت)، شایستگی تفکر سیستمی و شایستگی میان ـ فردی وجود دارد. بروانی و طالب[3] (۲۰۱۷) در تحقیق خود با عنوان «شایستگیهای مدیران هتل: یک چارچوب مفهومی» یک مدل شایســـتگی رهبری دارای ۴۳ مورد را در چهار بعد وســـیع تقســـیم می‌کنند: شایســـتگی شناختی (دانش)، مهارتهای عملکردی (مهارت)، شایستگیهای اجتماعی (نگرشها و رفتارهـــا) و تواناییهای درونی (انگیزه‌ها و صفات). چاندووی، لامـــا و موری[4] (۲۰۱۵) در تحقیق خود با عنوان «تحلیل ادبیات پژوهشی مدلهای شایستگی حرفه‌ای با رویکرد شناختی ـ انگیزشی» به این نتیجه

1. Hesselbarth & Schaltegger
2. Wesselink et al.
3. Bharwani & Talib
4. Chanduví, Lama & Morey

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

رسیده‌اند که شایستگیهای حرفه‌ای نشانگر ابتکار و تغییر فرایندها در زمینه‌های مختلف کشورهاست. هشت مدل مبتنی بر شایستگی تا به امروز بر اساس: ۱) محل کار؛ ۲) نظریه رفتاری؛ ۳) استراتژی کسب و کار؛ ۴) رویکرد شناختی و انگیزشی؛ ۵) رویکرد جامع؛ ۶) آموزش عالی؛ ۷) صنعتی روانشناسی؛ و ۸) مهندسی و زمینه‌های فناوری به‌دست آمده است. سنگوپتا، ونکاتش و سینها[1] (۲۰۱۳) در این زمینه تحقیقی با عنوان «توسعه مدل شایستگی مرتبط با عملکرد: یک ابزار برای مزیت رقابتی» انجام داده‌اند. اهداف این تحقیق نه‌تنها بررسی مدلهای شایستگی موجود و ارائه یک مدل جامع شایستگی مرتبط با عملکرد به‌منظور حفظ مزیت رقابتی است، بلکه مدل پیشنهادی را یک سازمان نساجی هند نیز تأیید کرده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که مدل شایستگی مرتبط با عملکرد با تمرکز بر شناسایی شایستگی، امتیاز شایستگی و تطابق شایستگی با سایر کارکردهای استراتژیک در یک روش نظام‌مند سه مرحله‌ای است که به سازمان کمک می‌کند تا در رقابت شرکت کند.

وودز، آرمسترانگ و پیرسون[2] (۲۰۱۲) تحقیقی انجام داده‌اند با عنوان «تسهیل جانشینی معلم ابتدایی در انگلستان: نقش مدیر تجاری مدرسه». در این تحقیق زندگی کاری رهبران آموزشی و شیوه‌های حمایت از جانشینی معلم بررسی شده است. این تحقیق نتیجه گرفته که مشارکت، ابزاری برای تأثیرگذاری جانشینی رهبر است و برنامه‌ریزی جانشینی برای مدیریت مؤثر سرمایه انسانی ضروری است؛ تضمین اینکه سازمانها یک رویکرد برنامه‌ریزی، عمدی و جامع برای چرخه انتخاب، توسعه و مشارکت نیروی کار خود دارند. از طریق این فرایند، سازمانها می‌توانند با موفقیت نیازهای اجرایی منابع، نیازهای ارزیابی و توسعه نیازهای اعضای ارشد اجرایی را پیش‌بینی کنند و جانشینهایی با کیفیت بالا را برای طیف وسیعی از موقعیتهای اجرایی در یک سازمان ایجاد کنند (راینهولد[3]، ۲۰۱۷). راثِول[4] (۲۰۱۱) تحقیقی انجام داده است با عنوان «برنامه‌ریزی جایگزینی: یک نقطه شروع برای برنامه‌ریزی جانشینی و مدیریت استعداد». او بیان کرده که برنامه‌ریزی جایگزینی فرایند شناسایی پشتیبان‌گیری کوتاه‌مدت یا بلندمدت است تا سازمانها افرادی داشته باشند که می‌توانند مسئولیت موقعیتهای بحرانی را در موارد اضطراری به‌عهده بگیرند. البته این نباید با برنامه‌ریزی جانشینی که روی ایجاد مجموعه‌ای از افراد برای ارتقا یا مدیریت استعداد تمرکز دارد و بر جذب، توسعه، استقرار و حفظ بهترین افراد متمرکز است، اشتباه گرفته شود. نتایج تحقیق سولرهارت (۲۰۱۱) با عنوان «ارزیابی عمیق در برنامه‌ریزی و مدیریت جانشینی در سازمانهای مراقبتهای بهداشتی» نشان داده که در زمینه مراقبتهای بهداشتی کمبود تلاشهای برنامه‌ریزی شدهٔ هماهنگ وجود دارد و لازم است که شایستگیهای موردنیاز افراد را شناسایی کنیم تا آنها در یک آینده نامعلوم هدایت شوند. باید ارتباطات و نقاط قوت و ضعف کارکنان

1. Sengupta, Venkatesh & Sinha
2. Woods, Armstrong & Pearson
3. Reinhold
4. Rothwell

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

را بهبود بخشـــیم، برنامه‌ریزی خود را عمیق‌تر کنیم و از بالاترین ســـطح ســـازمان، تلاشهای گذشته، تغییرات و نیازهای سازمان را به‌طور مداوم در میان رهبران ارشد برای اطمینان از همبستگی با تلاشهای برنامه‌ریزی جانشینی ارزیابی کنیم.

روش پژوهش

این تحقیق از بعد هدف توســـعه‌ای ـ کاربردی و از لحاظ روش کیفی است. جامعه آماری در بخش کیفی (پانل دلفی) شامل همهٔ اساتید گروههای علوم تربیتی و مدیریت و مدیران ارشد ستادی مؤسسات آموزش عالی و همچنین مدیران و معاونان آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشـــهد در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ بودند. در این تحقیق، پژوهشگر ۲۰ نفر از افراد واجد شرایط را که در چارچوب جامعه آماری بخش کیفی قرار می‌گرفتند با استفاده از روشهای نمونه‌گیری غیراحتمالی، به‌عنوان نمونه بخش کیفی یا اعضای منتخب پانل دلفی شناسایی و انتخاب کرده است.

جدول ۱. ویژگیهای جمعیت‌شناختی اعضای خبره

جنسیت	مرد	زن	جمع کل	
	۱۸ (٪۹۰)	۲ (٪۱۰)	۲۰ (٪۱۰۰)	
سن	۳۰ 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	کارشناسی ارشد	دکتری	جمع کل	
	-	۲۰ (٪۱۰۰)	۲۰ (٪۱۰۰)	
رشته تحصیلی	علوم تربیتی	مدیریت	سایر رشته‌ها	
	۹(٪۴۵)	۷(٪۳۵)	۴(٪۲۰)	
درجه علمی	مربی	استادیار	دانشیار	استاد
	۳ (٪۱۵)	۱۰ (٪۵۰)	۵ (٪۲۵)	۱ (٪۵)
محل خدمت	دانشگاه فردوسی مشهد	دانشگاه آزاد	دانشگاه فرهنگیان	
	۱۳ (٪۶۵)	۲ (٪۱۰)	۵ (٪۲۵)	

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

با توجه به نتایج ارائه شـــده در جدول شـــماره ۱، اکثر پانل خبرگان را با ۹۰ درصد مردان تشکیل داده‌اند و تنها ۱۰ درصد خبرگان پاسخگو را زنان تشکیل داده‌اند. توزیع مدرک تحصیلی گروه خبرگان از دیگر متغیرهای جمعیت‌شـــناختی مورد مطالعه بود. یافته‌های حاصل از این متغیر نشان می‌دهد که ۲۰ نفـــر از اعضای گروه خبرگان دارای مـــدرک دکتری تخصصی بوده‌اند. اکثر پانل خبرگان با ۷۵٪ در گروه سنی ۴۰ تا۵۰ و سابقه اکثر آنها ۲۰ تا ۳۰ سال بود. رشته تحصیلی اکثر پانل خبرگان با ۴۵ درصد علوم تربیتی اســـت و خبرگان ســـایر رشته‌ها ۴ نفرند که سابقه مدیریتی و اجرایی در سازمان آموزش و پرورش و دانشگاه دارند. درجه تحصیلی اکثر خبرگان با ۵۰ درصد استادیاری است و محل خدمت ۱۳ نفر (۶۵ درصد) از آنان دانشگاه فردوسی مشهد است.

◉ ابزار پژوهش

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 پانل دلفی ارسال شد و روایی هر کدام از سؤالات در سه مرحلهٔ متفاوت دلفی مورد ســـنجش و پایش قرار گرفت. همچنین پس از اعمال برخی از پیشنهادها و اصلاحات موردنیاز در پرسشـــنامه تحقیق براســـاس یافته‌های حاصله، پرسشنامه نهایی تهیه و تنظیم شد. بنابراین روایی ابزار تحقیق با توجه به‌نظرات خبرگان به‌صورت روایی صوری 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 اســـتفاده شده است. پس از طی مراحل گوناگون که در یک تحلیل عاملی خوب می‌بایست صورت گیرد (میزان تبیین‌پذیری واریانس، بررســـی میزان همبستگی بین متغیرها، تعیین تعداد عوامل، شیوه برآورد بارهای عاملی، بررسی باقیمانده‌ها، بررسی همداشتها، نوع دوران و...) یک الگوی 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 شیوهٔ آماری تأیید کرده است. همچنین برای محاسبه و سنجش پایایی ابزار تحقیق، از ضریب آلفای کرونباخ بهره‌گیری شده است. جدول شماره ۲، مقدار ضریب آلفای کرونباخ را برای هر یک از متغیرهای مورد بررسی به تفکیک ابعاد آنها نشان می‌دهد.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	بُعد	تعداد مؤلفه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
شایستگی مدیران	فردی	۷	۰/۸۷
	ارتباطی	۸	۰/۹۱
	حرفه‌ای	۷	۰/۹۴
	سازمانی	۱۰	۰/۸۸
شاخص کلی شایستگی مدیران		۳۲	۰/۹۰

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

بر اســـاس نتایج جدول شماره ۲، برای متغیر شایستگی مدیران و ابعاد تشکیل‌دهنده آن، ضریب پایایی آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۸ بوده اســـت که نشان از قابلیت‌اعتماد (پایایی) بالای ابزار تحقیق دارد.

یافته‌های پژوهش

در مرحله اول طرح دلفی، پژوهشگر پرسشنامه‌ای شامل ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای پیشنهادشده برای ســـنجش مدل شایستگی مدیران با رویکرد جانشـــین‌پروری آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشـــهد، در اختیـــار گروه خبرگان قرار داد تا نظر خود را پیرامـــون اهمیت حضور ابعاد و مؤلفه‌ها و شـــاخصهای مذکور در مدل ارائه دهند. نتایج حاکی از آن اســـت که اکثریت شاخصهای شناسایی شده، مورد تأیید اعضای خبرگان است و فقط میزان موافقت با ۴۷ شاخص، کمتر از ۶۰ درصد است، از این رو در مرحله دوم طرح دلفی این شـــاخصها حذف شـــدند. از اعضای گروه خبرگان خواســـته شـــده بود تا در صورت امکان، ســـایر شاخصهای تشکیل‌دهنده مدل شایســـتگی مدیران با رویکرد جانشـــین‌پروری آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشـــهد را که از اهمیت برخوردارند و پژوهشگر در پرسشـــنامه به آنها اشـــاره‌ای نکرده اســـت نیز معرفی کنند. بر این اساس اعضای گروه خبرگان، در بُعد ارتباطی شایســـتگی، برای شاخص اعتمادســـازی، گویه وفادار به وعده‌ها را پیشنهاد کردند که در مرحله دوم اعمال شـــد. در طرح دلفی ثانویه، مؤلفه‌ها و شـــاخصهای باقیمانده از مرحله اول، در قالب پرسشنامه‌ای با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت، مجدداً در اختیار اعضای گروه خبرگان قرار گرفت تا میزان اهمیت هر یک از این شـــاخصهای شناسایی شده را مشخص کنند. نتایج نشان می‌دهد که اعضای گروه خبرگان از میان شاخصهای طرح‌شده، در ده شاخص امتیازی به‌طور متوسط مساوی یا کمتر از ۴ را به‌دست آورده‌اند. بنابراین این شاخصها در این مرحله حذف و شاخصهای باقیمانده در پرسشـــنامه مرحله سوم تدوین و مجدداً در اختیار اعضای گروه خبرگان داده شد که در ادامه نتایج حاصله از آن گزارش شـــده است. نتایج حاصله از اجرای مرحله ســـوم تکنیک دلفی نشان می‌دهد که تمامی شـــاخصهای مورد بررسی در هر دو متغیر شایســـتگی و جانشین‌پروری امتیازی بالاتر از ۴ را کســـب کرده‌اند. بنابراین در این مرحله از تکنیک دلفی تمامی شـــاخصهای مورد بررسی برای ســـنجش مدل شایستگی مدیران با رویکرد جانشین‌پروری آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشهد، مورد بررسی قرار گرفتند.

مدل مفهومی استخراج شده از تحقیق

بر اساس روش دلفی که در سه مرحله انجام شد، مدل کیفی شایستگی مدیران آموزشی با رویکرد جانشین‌پروری آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشهد شناسایی شد.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]



شکل ۱. مدل ساختاری تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

اگر مدیر فردی شایســـته باشد، ســـازمان تحت مدیریت و رهبری او سازمانی موفق، خلاق و نوآور، اثربخش و ... می‌شـــود و چنین مدیری می‌تواند زمینه‌های ایجـــاد خودباوری در کارکنان را ایجاد کند، حس اعتمادبه‌نفس را در آنها افزایش دهد و روابط انســـانی میان ـ فردی و روابط کاری را بهبود بخشد. برای ارتقای شایستگی مدیران می‌توان از الگوهای شایستگی بهره جست. این الگوها علاوه بر قابلیتهای کاربردی گسترده در فرایندهای مدیریت منابع انسانی از جمله در استخدام، گزینش، یادگیری و توسعه

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

و برنامه‌ریزی شـــغلی از مزایای بسیاری برخوردارند که عبارت‌اند از: درک شفاف کارکنان درباره رفتارها و نگرشـــهایی که در سازمان تشویق می‌شوند و شفافیت و منصفانه بودن مدیریت عملکرد و فرایندهای توسعه و شناسایی استعداد (قلی‌پور، سیدجوادین و روزبهان، ۱۳۹۷). بنابر اهمیت شایستگی مدیران در نظام آموزش و پرورش، در این پژوهش به طراحی مدل پرداخته شـــده و ابعاد و مؤلفه‌های آن شناسایی شده است.

نتایج نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر شایستگی دارای چهار بعد فردی، ارتباطی، سازمانی و حرفه‌ای است. در ادامه هر یک از ابعاد بررسی می‌شود.

بعد فردی دارای مؤلفه‌های دانش و اعتبار علمی، تفکر تحلیلی، نوآوری و خلاقیت، اخلاق، خودکنترلی، آراســـتگی و اعتمادبه‌نفس است. شـــاخصهای فردی که عملکرد فرد موردنظر را پیش و پس از انتصاب به مشـــاغل مدیریت مورد بررسی قرار می‌دهند و آن را با کیفیت عملکرد پیش‌بینی شده و موردانتظار از او مقایســـه می‌کنند و شـــاخصهای کلی که به ارزیابی تعداد مناصب و شغلهای مدیریتی می‌پردازند (احمدی بالادهی و صالحی، ۱۳۹۵).

بعد ارتباطی دارای مؤلفه‌های ارتباط کلامی و غیرکلامی، هوش هیجانی، اعتمادســـازی، کار تیمی، درک تفاوتهای فردی، مدیریت تعارض، ایجاد انگیزه و مشـــارکت‌جویی اســـت. شایستگیهایی که تبادل اطلاعات را آســـان می‌کنند (اکرامی و هوشـــیار، ۱۳۹۵). آگاهی فرد از دانش ارتباط غیرکلامی، سبب عملکرد بهتر اجتماعی و روابط اجتماعی موفقیت‌آمیز با دیگران می‌شـــود و می‌تواند خواسته‌ها، نیازها، عواطـــف و انتظارات دیگران را به بهترین وجه درک و خواســـته‌ها، نیازها، عواطف و انتظارات خود را به دیگران منتقل کند (بنی‌اســـدی و باقری، ۱۳۹۰). بی‌نزاکتی در محیط کار شـــامل ســـوء رفتار کلامی و رفتارهـــای غیرکلامـــی مانند خیره نگاه کردن، بی‌اعتنایی و کنار زدن فرد از جمع کارکنان می‌شـــود (وقارســـیدین و ســـلمانی‌مود، ۱۳۹۴). تعارض در محیط کار نیز می‌تواند با استفاده از مهارتهایی چون ارتباطات مؤثر، حل مسأله و مذاکره مدیریت شود (جهانیان، ۱۳۹۰).

بعد حرفه‌ای دارای مؤلفه‌های توانمندســـازی، دانش ابزارها و فناوری اطلاعات و ارتباطات و توانایی بهره‌گیری از آن، مذاکره و چانه‌زنی، حل مســـأله، مدیریت دانش، مدیریت زمان و مهارت ادراکی است. تعریف مهارتها و انواع شایســـتگی اغلب با عنوان شایســـتگیهای فنی یا عملی یا ســـخت یا تحت‌عنوان صلاحیتهای شغلی یا حرفه‌ای خوانده می‌شود (ایران‌نژاد، ساعی‌ارسی و موسوی، ۱۳۹۳). مدیر آموزشی برای اینکه بتواند محیط آموزشی را بشناسد، روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کند، اولویتهای آموزشی را تشخیص دهد، تصمیمات مؤثر اتخاذ کند و با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید نظام آموزشی ســـازد، باید از مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشد (خدادی و حسومی، ۱۳۹۱). هر تصمیم به مهارت مبتنی بر درک کلی کســـانی وابســـته اســـت که به اخذ تصمیمات مبادرت می‌ورزند یا آنکه تصمیمها را به‌مورد اجرا می‌گذراند (شیرزادکبریا، مومنی و هاشم‌نیا، ۱۳۹۶).

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

بعد سازمانی دارای مؤلفه‌های مدیریت ریسک، نظارت، تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر، رهبری، چشم‌انداز، تمایل به تفویض اختیار، تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی و تعهد سازمانی است.

نتایج تحقیق حاضر همسو با نتایج یافته‌های عصاری و همکاران (۱۳۹۷)، ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷)، الله‌یاری و همکاران (۱۳۹۷)، اسکورکوا (۲۰۱۶)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۸)، شبانی و همکاران (۱۳۹۷)، شارما (۲۰۱۷) و بروانی و طالب (۲۰۱۷) است.

فرایند جانشین‌پروری نیز در تحقیقات گوناگون بررسی شده و نتایج نشان داده است که این فرایند دارای چهار مرحله تعیین خط‌مشی، ارزیابی داوطلب، پرورش داوطلب و ارزیابی اثربخشی است که هرکدام مراحلی را طی می‌کند.

مرحله اول، تعیین خط‌مشی: دارای شاخصهای ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و ارزیابی الزامات کار فعلی و کار آینده است. در تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان برای نظام مدیریت جانشین‌پروری در مرحله تعیین خط‌مشی، دو بعد تعهد مدیران ارشد و شناسایی منصبهای کلیدی حائز اهمیت است (لوو[1]، ۲۰۱۵).

مرحله دوم، ارزیابی داوطلب: دارای شاخصهای ارزیابی عملکرد فردی و ارزیابی استعداد است. بعضی سازمانها برای تعیین شایستگیهای موردنیاز 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 به‌دست می‌آید (کرباسی و علوی، ۱۳۹۰).

مرحله سوم، پرورش داوطلب: دارای شاخصهای غنای دانشی یا سابقه خدمتی، حمایت مدیران و تمایل و انگیزه افراد است. توسعه جانشین به‌مثابه یک مؤلفه حیاتی مدیریت جانشینی در حال بهبودی و پیشرفت است. امروزه بیش از نیمی از سازمانها (۵۱ درصد) اولویت‌بندی توسعه را در نظر دارند و بیش از دو سوم (۶۸ درصد) برنامه برای اولویت‌بندی را در ۱۲ سال آینده قرار می‌دهند (لوو، ۲۰۱۵).

مرحله چهارم، ارزیابی اثربخشی: دارای شاخصهای نتیجه و فرایند است. نتیجه بیشتر بر محصول پایانی برنامه جانشین‌پروری تأکید دارد. شاخصهای ارزیابی نتیجه عبارت‌اند از:

- ارزیابی عملکرد فردی کاندیداهای انتخاب‌شده برای منصبهای کلیدی.
- ارزیابی تعهد کاندیداها به پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری.
- ارزیابی تمایل کارکنان به باقی ماندن در سازمان برای سنجش اثربخشی سیستم مدیریت جانشین‌پروری (نیکنام، ۱۳۹۴).

1. Loew

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

نتایج تحقیق حاضر همسو با نتایج یافته‌های دانیالی ده‌حوض و همکاران (۱۳۹۷)، بخشایشی (۱۳۹۷)، بویاتزیس (۲۰۰۸؛ به نقل از باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۶)، جنا و ساهو (۲۰۱۴)، کشفی و بهرام‌آبادی (۱۳۹۷)، رحمانی و همکاران (۱۳۹۷) و بابایی و همکاران (۱۳۹۷) است.

همانطور که از یافته‌ها بر می‌آید، انتظارات از مدیران به‌سرعت رو به افزایش و تغییر است. یکی از این انتظارات، سهم جانشینی در پستهای مدیریتی است که به‌طور ساده و تنها با تکیه بر نیروهای پشتیبان موجود نمی‌توان نیازهای آینده سازمان را برآورده ساخت. جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی بااستعداد برای منصبهای کلیدی سازمان ضروری است.

■ محدودیتها ■

- عدم اجرا و اعتبارسنجی یافته‌های این تحقیق در جامعه گسترده‌تر که در تعمیم‌پذیری آن دخیل است.
- اجرای این تحقیق به‌صورت مقطعی در سالهای ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۷.
- عدم آشنایی کارکنان آموزش و پرورش با الگوهای شایستگی مدیران در این سازمان.
- عدم آشنایی کارکنان آموزش و پرورش با فرایند جانشین‌پروری.
- کم‌رنگ بودن فرایند جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش.

■ پیشنهادها ■

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود:

- مدیران رده بالای آموزش و پرورش، برای آموزش و تقویت مدیران برنامه‌ریزی ویژه داشته باشند.
- برای اینکه الگوی شایستگی در انتخاب مدیران مدنظر قرار گیرد، الگوی شایستگی در وزارت آموزش و پرورش و همچنین دانشگاههای کشور تسری داده شود و انتخاب مدیران شایسته به‌عنوان جانشین، با توجه به این الگو انجام شود.
- در پژوهشهای آینده مدلهای شایستگیهای هوشی مدیران آموزشی ارائه شوند.
- مدلهای شایستگی برای توسعه شایستگیهای معلمان آموزش و پرورش ارائه شود.
- انتصاب مدیران، طی یک فرایند جانشین‌پروری انجام شود.
- مدیران ارشد در مدیریت جانشین‌پروری و برگزاری جلسات برای حل مشکلات همکاری داشته باشند.
- از جوانان تحصیلکرده به‌عنوان کاندیدا در فرایند جانشین‌پروری، به منظور بهبود بخشیدن به این فرایند بهره‌گیری شود.
- کارگاههای آموزشی و کلاسهای ضمن‌خدمت برای آموزش تجربیات شغلی به افراد کاندیدا برگزار شود.
- از نظام پاداش و انگیزش برای افراد کاندیدا بهره‌گیری شود.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

منابع

REFERENCES

آزادی، محمدحسین و هادوی‌نژاد، مصطفی. (۱۳۹۷). شایستگی‌های محوری شغلی رسته‌های‌تخصصی نیروی انتظامی. *پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۳ (۴)، ۵۶۵-۵۸۹.

آشناگهر، نجمیه؛ شریفی، اصغر و ایمانی، محمدنقی. (۱۳۹۷). شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی. *رهبری و مدیریت آموزشی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۱۲ (۱)، ۹-۲۳.

ابراهیم‌زاده، بیت‌اله و ناظم، فتاح. (۱۳۹۷). شناسایی و تدوین مؤلفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران. *رهبری و مدیریت آموزشی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۱۲ (۴)، ۹-۲۳.

احمدی بالادهی، سیدمهدی و صالحی، محمد. (۱۳۹۵). جانشین‌پروری و ارتباط آن با سبک رهبری فرماندهان و مدیران. *نظارت و بازرسی*، ۱۰ (۳۵)، ۷۱-۱۰۲.

اکرامی، حمید و هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۵). شناسایی و تبیین شایستگیهای مدیران مدارس متوسطه (مورد مطالعه: مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد). *خانواده و پژوهش*، ۱۳ (۳)، ۷-۳۲.

الله‌یاری، رحمت‌اله؛ ابوالقاسمی، محمود و قهرمانی، محمد. (۱۳۹۷). کشف و شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای الگوی شایستگی مدیران پارکهای علم و فناوری ایران با استفاده از مدل معادلات ساختاری. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۱ (۱)، ۵۹-۸۲.

ایران‌نژاد، پریسا؛ ساعی‌ارسی، ایرج و موسوی، مریم. (۱۳۹۳). نقش آموزش ضمن‌خدمت در توسعه شایستگی کارکنان براساس مدل راف. *علوم رفتاری*، ۶ (۲۲)، ۹-۲۴.

باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا؛ طهماسبی، رضا و رجب‌پور، ابراهیم. (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۸ (۳۲)، ۳-۲۴.

بابایی، ایرج؛ عباسپور، عباس؛ اسدزاده، حسن؛ دلاور، علی و عبدالهی، حسین. (۱۳۹۷). تعیین سهم عوامل سازمانی در افزایش شایستگی کارکنان شهرداری کرج. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۱ (۴۰)، ۱۶۳-۱۸۶.

بخشایشی، فاطمه. (۱۳۹۷). امکان‌سنجی استقرار مدیریت جانشین‌پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی. *پژوهش در هنر و علوم انسانی*، ۳ (۳)، ۷۳-۸۷.

بنی‌اسدی، حسن و باقری، مسعود. (۱۳۹۰). دانش ارتباط غیرکلامی و شایستگی اجتماعی. *اندیشه و رفتار*، ۵ (۲۰)، ۴۳-۵۰.

بهشتی‌زواره، فرناز؛ سلطانی، ایرج و نیلی‌پور طباطبایی، سیدعلی‌اکبر. (۱۳۹۷). طراحی یک مدل شایستگی برای مدیران در راستای سوددهی سازمان، مورد مطالعه قطار شهری تهران. *دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۷ (۲۸)، ۱۴۹-۱۶۶.

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)، ۱۶۵-۱۸۲.

جعفری‌راد، علی؛ زاهد بابلان، عادل؛ مرادی، مسعود و ثمری، عیسی. (۱۳۹۸). طراحی الگوی مفهومی توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه، نظریه‌ای داده‌بنیاد. *مطالعات توسعه اجتماعی ـ فرهنگی*، ۷ (۴)، ۱۶۳-۱۸۸.

جهانیان، رمضان. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و مدیریت تعارض در مدیران. *فصلنامه مدیریت*، ۸، ۱-۸.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

چراغ بیرجندی، کاظم؛ پیمانی‌زاد، حسین؛ کشتی‌دار، محمد و فهیم‌دوین، حسن. (۱۳۹۷). مدل‌یابی ساختاری الگوی شایستگی مدیران تربیت‌بدنی دانشگاهها منطبق بر فرهنگ اسلامی. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۶ (۲۱)، ۸۱-۹۳.

چوپانی، موسی و کرمی، مرتضی. (۱۳۹۸). معماری شایستگیهای مشاوران مراکز مشاوره و خدمات روان‌شناسی: ارائه الگو مبتنی بر داده‌های کیفی (مطالعه موردی: مراکز مشاوره شمیم وابسته به نیروهای مسلح ج.ا.ا.). *فصلنامه فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی دانشگاه علامه طباطبایی*، ۱۰ (۳۷)، ۱-۳۹.

حبیب‌تبار، 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.

حسینی، سیدیعقوب؛ آرمان، مانی و محمدی‌زاده، زهرا. (۱۳۹۷). شایستگی و ارتباط آن با عملکرد کارکنان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۷ (۸۸)، ۲۵-۵۰.

خدادی، فاطمه و حسومی، فاطمه. (۱۳۹۱). بررسی رابطه مهارتهای سه‌گانه (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران با اثربخشی آنها از نظر دبیران دبیرستانهای دخترانه شهر ساری. *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۳ (۳)، ۷۵-۹۰.

خلیفه، سیدنعمت؛ هنری، حبیب و قربانی، محمدحسین. (۱۳۹۷). تحلیل عاملی شایستگیهای شغلی مربیان ملی و بین‌المللی تکواندو. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۶ (۲۱)، ۶۹-۷۹.

خنیفر، حسین؛ نادری‌بنی، ناهید؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ فیاضی، مرجان و رحمتی، محمدحسین. (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی. *مدیریت مدرسه*، ۷ (۱)، ۸-۲۱.

دانیالی ده‌حوض، محمود؛ علامه، سیدمحسن و صفری، علی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۱۰ (۱۹)، ۱۰۵-۱۴۰.

رحمانی، نیما؛ حسینی، میرزاحسن؛ محمودی‌میمند، محمد و امینی، محمدتقی. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل یکپارچه تفکر استراتژیک به‌عنوان شایستگی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران). *فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲۹ (۴)، ۱۵-۳۰.

شبانی، راضیه؛ خورشیدی، عباس؛ عباسی، لطف‌اله و فتحی‌واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. *پژوهش در نظامهای آموزشی*، ۷ (۱۹)، ۷۹-۹۴.

شیرزادکبریا، بهارک؛ مومنی، اکرم و هاشم‌نیا، شهرام. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان بقیه‌الله (عج) در زمینه مهارتهای انسانی، ادراکی و فنی. *مدیریت بهداشت و درمان*، ۸ (۲)، ۸۷-۱۰۵.

عصاری، ناصر؛ سیادت، سیدعلی؛ عابدینی، یاسمن و منجمی، سید امیرحسن. (۱۳۹۷). مدل‌سازی تصمیم‌گیری چندشاخصه فازی برای انتخاب مدیران مدارس بر اساس معیارهای شایستگی مدیریتی در آموزش و پرورش اصفهان. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۲ (۴۲)، ۷۷-۹۶.

قلی‌پور، رحمت‌اله؛ سیدجوادین، سیدرضا و روزبهان، محمدولی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۶ (۲)، ۱-۳۵.

کرباسی، نغمه‌السادات و علوی، سید بابک. (۱۳۹۰). ملاحظات طراحی و پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در یک‌شرکت با رسمیت پایین و کارکنان دانش‌محور. *علوم مدیریت ایران*، ۶ (۲۲)، ۲۷-۵۹.

کشفی، سیدسعید و بهرام‌آبادی، علی. (۱۳۹۷). تأثیر معیارهای شایستگی در انتخاب رؤسای پلیس آگاهی استانها. *فصلنامه پژوهشهای مدیریت انتظامی*، ۱۳ (۳)، ۴۱۹-۴۳۷.

کولیوند، علیرضا و هزارجریبی، جعفر. (۱۳۹۷). الگوی جانشین‌پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی. مدیریت

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

منابع در نیروی انتظامی، ۶ (۳)، ۱۰۷-۱۳۲.

محمدیان، بهزاد؛ زارعی‌متین، حسن؛ باباشاهی، جبار و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۷). تواضع درون‌سازمانی: شایستگی‌محوری در رهبری سازمان‌های عصرجدید. *مدیریت دولتی، ۱۰* (۴)، ۵۶۳-۵۸۲.

منصوری جلیلیان، امیر و صوفی، علیرضا (۱۳۹۲)، جانشـــین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی. *نظارت و بازرسی، ۷* (۲۳)، ۳۱-۵۸.

نیکنام، سام. (۱۳۹۴). توجه به اصل جانشین‌پروری در صنعت نفت. *مشعل*، (۷۴۴)، ۳۸.

وقارســـیدین، سیدابوالفضل و ســـلمانی‌مود، مریم. (۱۳۹۴). ارتباط اشتیاق شغلی پرســـتاران با توانمندی ساختاری و بروز سوءرفتارهای کلامی و غیر کلامی در محل کار. *مدیریت پرستاری*، ۴ (۱)، ۱۸-۲۷.

Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research, 16*(2), 216-233.

Allan, J. (2011). Responsibly competent: Teaching, ethics and diversity. *Policy Futures in Education, 9*(1), 130-137.

Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29*(1), 393-418.

Chanduví, D. A. G., Lama, G. L. R., & Morey, N. D. (2015). Analysis of research literature of professional competency models with a cognitive-motivational approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 171*, 1400-1409.

Galagan, P. (2010). Bridging the skills gap: New factors compound the growing skills shortage. *Training & Development, 64*(2), 44-49.

Ghafor Hassan, H. (2018). Adaptation talent management to enhance organisation's business strategy, Erbil international airport as a case. *International Journal of Social Science and Economic Research, 3*(3), 918-927.

Jena, S., &, Sahoo, C. K. (2014). Improving managerial performance: A study on entrepreneurial and leadership competencies. *Industrial and Commercial Training, 46*(3), 143-149.

Loew, L. (2015). *State of succession management 2015: Increasing investment and accelerating automation*. Miami: Brandon Hall Group.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for «intelligence». *American Psychologist, 28*(1), 1-14.

Nair, P. K., Shyamsunder, A., & Sarmma, C. (2011). Growing leaders at Infosys: An evidence-based approach to leader development. *Vikalpa, The Journal for Decision Makers, 36*(3), 87-94.

Ng'andu, P., & Ondara, M. (2017). The succession planning concept and how church leadership of the adventist educational institutions in Africa perceive the succession plans. *International Journal of Innovative Studies in Sociology and Humanity, 2*(9), 1-5.

Olatunji, F., Kehinde, O., & Nwachukwu, C. (2017). Succession planning and job commitment: Moderating role of employees' satisfaction in selected beverages companies in Lagos Metropolis. *Trends Economics and Management, 3*(30), 21-36.

Ploum, L., Blok, V., Lans, T., & Omta, O. (2017).Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. *Organization & Environment, 31*(2), 1-20.

Reinhold, M. D. (2017). *Guidance on establishing an annual leadership talent management and succession planning process*. Available at: https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]

OPM/training/TMSP%20wiki%20page/508-FINAL%202015%20Strengthening%20the%20SES%20Talent%20Management%20Succession%20Planning%20Process%202017%20DMS%20Package%20TMSP%20process%20(2).pdf

Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development, 15*(1), 87-99.

Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & Sinha. A. K. (2013). Developing performance-linked competency model: A tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis, 21*(4), 504-527.

Sharma, R. R. (2017). A competency model for management education for sustainability. *Vision: The Journal of Business Perspective, 21*(2), x-xv.

Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 230*, 226-234.

Suhler Hart, A. (2011). *An in-depth evaluation of succession planning and management in health care organizations*. (Doctoral dissertation). University of Minnesota.

Vargas-Halabí, T., Mora-Esquivel, R., & Siles, B. (2017). Entrepreneurial competencies: Development and validation of a measurement scale. *European Journal of Management and Business Economics, 26*(1), 86-111.

Woods, C., Armstrong, P., & Pearson, D. (2012). Facilitating primary head teacher succession in England: The role of the school business manager. *School Leadership & Management, 32*(2), 141-157.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-22]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.1.3.1]