

ارائه مدل یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری در سازمان‌های دولتی

فاطمه اکبری^۱، کاوه تیمورنژاد^{۲*}، مهدی خیراندیش^۳

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
^۲ استادیار، گروه مدیریت، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۰۷ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۲/۱۷

چکیده

در عصر حاضر، بهبود عملکرد سازمان‌ها نیازمند برخورداری از کارکنانی توانمند است. وجود برنامه‌های جانشین‌پروری باعث اطمینان از وجود سرمایه‌های انسانی مورد نیاز خواهد شد. یادگیری موثر نقش مهمی در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری دارد. به لحاظ اهمیت یادگیری در این پژوهش به ارائه الگوی یادگیری سازمانی بر اساس جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی (آموزش و پرورش استان قزوین) پرداخته می‌شود. روش‌شناسی: این مطالعه، یک پژوهش کاربردی است که به روش آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است. از مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. مصاحبه‌ها با ۱۰ نفر از خبرگان به صورت نمونه گیری غیر تصادفی هدفمند تا مرحله اشباع نظری انجام و تحلیل داده‌ها در سه مرحله استخراج مفاهیم پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر صورت گرفت. یافته‌ها: الگوی پژوهش شامل چهار بعد فرهنگی (ایجاد فرهنگ یادگیری مناسب، فرهنگ اشتراک دانش بین همکاران، فضای اعتماد و اطمینان در سازمان، فرهنگ یادگیری و یاددهندگی و فضای همدلی در سازمان)، آموزشی (آمادگی سیستم برای یادگیری، ارائه آموزش‌های ضمن خدمت و رشد فردی، راه‌اندازی حوزه‌های پژوهشی در دستگاه‌ها، کارایی و اثربخشی آموزش، سرمایه‌گذاری برای توسعه حرفه‌ای کارکنان، ابزارهای یادگیری اثربخش و داشتن گروه‌های آموزشی فعال)، مدیریتی (احساس ثبات مدیریتی، سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش و کارا، تمرکززدایی، تدوین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی استراتژیک، شایسته‌سالاری، مدیریت جانشین‌پروری در سازمان، مدیریت یادگیری در سازمان و حاکم شدن تفکر سیستمی در سازمان)، نوآورانه (آمادگی برای پذیرش تغییرات، بازطراحی فرایندها و رویه‌ها، پذیرش ایده‌های نو در سازمان، پایش تغییرات محیطی و هوشمندسازی آموزش و یادگیری) می باشد. نتیجه‌گیری: یادگیری در سازمان آموزش و پرورش نیازمند برنامه‌ریزی جامع در تمامی ابعاد الگوی پژوهش است.

واژه‌های اصلی: یادگیری، یادگیری سازمانی، جانشین‌پروری.

۱- مقدمه

راستا افزایش تغییر و تحولات محیطی مانند توسعه روزافزون فناوری، افزایش شدت رقابت، سازمانها را وادار کرده است تا برای حفظ، بقا و رشد و توسعه، خود را با محیطشان انطباق دهند [۵] دانش مخلوطی سیال از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجارب و اطلاعات جدید ایجاد

امروزه از یادگیری بهتر و سریعتر به‌عنوان یکی از منابع مهم قدرت و رمز ماندگاری سازمان‌ها، نسبت به سایر رقبا یاد می‌شود. با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط سازمان‌ها فزونی یافته، در نتیجه سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. در این

است و بیشتر در سازمان‌های تجاری و صنعتی انجام شده است. در حالی که بخش دولتی کشور نیاز مبرم و اساسی‌تر به برنامه جانشین پروری دارد. متأسفانه در بخش دولتی بیشتر مدیران به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در بلندمدت اهمیت نمی‌دهند [۲] (گای و سیمز، ۲۰۱۹). ویژگی‌های نظام جانشین پروری نباید در تمامی سازمان‌ها یکسان باشد و ویژگی‌های مدیریتی همگی عواملی هستند که باید در هنگام طراحی یک برنامه جانشین‌پروری مد نظر قرار داده شود [۶] (کلونیز، ۲۰۰۷).

با توجه به نقش و اهمیت نیروی انسانی در موفقیت سازمانها، سازمان‌هایی می‌توانند بقای خود را در بازارهای رقابتی تضمین نمایند که دارای نیروی انسانی با یادگیری بالا، متعهد به سازمان و ارزش‌های آن و فراتر از منافع شخصی خود، دغدغه تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان را داشته باشند. در این میان اداره آموزش و پرورش که مرجع اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های آموزشی و مسائل مربوط به امور دانش‌آموزان است و نقش چشمگیری را در ارتقاء علم و دانش، توسعه پایدار و سرافرازی کشور دارد، همواره در معرض این تغییرات شتابان قرار دارد. در این شرایط ارتباط و تعامل این سازمان با عوامل مختلفی چون دولت و سایر سازمانهای آموزشی ملی و بین‌المللی و مهمتر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی شرایط ویژه‌ای را برای ذی‌نفعان این سازمان خلق کرده است.

یکی از وظایف اصلی نظام تعلیم و تربیت در هر جامعه، فراهم کردن زمینه و فرصت‌های مناسب یادگیری به منظور رشد و شکوفایی استعدادها و گوناگون و متنوع دانش‌آموزان است. علاوه بر نیازهای متنوع دانش‌آموزان، نیازهای برخاسته از شرایط خاص فرهنگی اجتماعی در ابعاد ملی و محلی و هم چنین اقتضات بین‌المللی، نظام‌های آموزشی را با چالش جدی روبه‌رو نموده است. هر کشور بنا بر دیدگاه‌ها و رویکردهای حاکم بر نظام برنامه‌ریزی درسی و آموزشی با شیوه‌های متفاوت به دنبال تدابیر مناسب برای مواجهه با چالش‌های فوق می‌باشد.

یکی از راه‌های برون‌رفت از این چالش‌ها طراحی مناسب فعالیت‌های فوق برنامه برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی دانش‌آموزان با لحاظ نوعی آزادی عمل و قدرت انتخاب، انجام کار گروهی، وجود انعطاف و سایر ویژگی‌هاست.

می‌کند. به عبارتی دانش، اطلاعات آمیخته، با تجربه، مضمون، تفسیر و اندیشه است. منبعی تجدید شدنی که می‌تواند به کرات مورد استفاده قرار گیرد و از طریق کاربرد و ترکیب با تجربه کارکنان در سازمان انباشته شود [۴] (جاوید مهر، معقول، نودهی و بینش، ۲۰۱۷). از طرف دیگر یادگیری سازمانی نقش مؤثری بر مدیریت دانش و بالعکس دارد. از آنجا که در این تحقیق به آن دسته از مؤلفه‌های مدیریت دانش که مبتنی بر یادگیری سازمانی است پرداخته شده است.

تعاریفی از یادگیری سازمانی که تأثیر بسزایی در فرآیند مدیریت دانش و پیاده‌سازی آن دارد ارائه می‌شود. یادگیری سازمانی مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و در برگزیده رفتار سازمانی مشخص است [۳] (جاتیندر و سوشیل^۱، ۱۳۹۰). لانگ فورد و نیوکومب آموزش را به عنوان فرایند برنامه‌ریزی شده برای تغییر نگرش، دانش یا مهارت‌ها از طریق تجارب یادگیری می‌دانند. تا از این رهگذر عملکرد افراد در یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها به شکل مؤثری تغییر یابد. هدف آن نیز در محیط کار عبارت است از توسعه توانایی‌های افراد و نیز برطرف کردن نیازهای حال و آینده سازمان [۱۱] (توفیق القودا^۲، ۲۰۲۰).

یکی از مباحث عمده در فرآیند برنامه‌ریزی درسی در آموزش و پرورش، تغییر برنامه‌های درسی است. در تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص، بهره‌مندی از برنامه آموزشی جامع و متناسب با نیازهای روز از ابزارهای ضروری به شمار می‌آید و بازنگری و به‌روزرسانی برنامه‌های درسی به عنوان واقعیت جاری نظام‌های برنامه‌ریزی درسی در نظر گرفته می‌شود. ضرورت توجه به این مسئله در مورد برنامه آموزشی دوره‌های آموزشی معلمان که رسالت آنها آموزش و تربیت نسل‌های آینده است، اهمیت بیشتری دارد [۸] (راستی^۳، ۲۰۱۴). آنچنان که بسیاری از صاحب‌نظران تعلیم و تربیت، بر نقش محوری معلم در تحقق اهداف نظام آموزشی تأکید داشته و اصلاح تربیت معلم را یکی از ضرورت‌های ارتقای کیفیت نظام آموزشی برشمرده‌اند. در این راستا جانشین پروری یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تامین نیروهای زبده برای پست‌های کلیدی سازمان است [۷] (ماندی^۴، ۲۰۱۸). پژوهش‌های انجام شده مرتبط با جانشین‌پروری در کشور بسیار محدود

^۱ Jatinder , Sushil

^۲ Tawfeeq Alqudah

^۳ Rasti

^۴ Mandi

^۵ Krauss

^۶ Clunies

در این راستا در این پژوهش به دنبال ارائه مدل یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری در سازمانهای دولتی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان قزوین) می باشیم.

بهره‌مندی از نیروی انسانی توانمند و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارایی-های حیاتی سازمان محسوب می‌شود، منافع بسیاری را برای سازمان‌ها دارد. هر سازمان، از اجزا و عناصری شکل گرفته است.

مهمترین این عناصر در عصر حاضر که عصر اطلاعات و ارتباطات نام‌گذاری شده است، منابع انسانی است. آموزش نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه‌گذاری، نه هزینه، بلکه به یک ضرورت در سازمان‌ها تبدیل شده است [۱] (آرمان و خسروی، ۱۳۹۲). آموزش باید به طرق مختلف از طریق کلاس‌ها، سمینارها، کارگاه‌های آموزشی، بازدیدهای حین کار و سازمان‌های یادگیرنده و نظایر آن انجام شود. انسانها با ارزش‌ترین منابع طبیعی جامعه هستند چندین کشور پیشرفته نظیر ژاپن، سوئیس، هلند که فاقد زمین کافی، مواد سوختی، و مواد معدنی هستند به‌خوبی دریافته‌اند که تنها منابع طبیعی توسعه و رشد آنان انسان‌ها و مهارت آموزش، طرز تفکر و انگیزه‌های آنان است و سرمایه انسانی در این عوامل سبب بهبود کیفیت مدیریت و نیروی انسانی می‌شود، این کشورها توجه زیادی به تعلیم و تربیت و آموزش عملی نیروی انسانی خود می‌کنند. کشورهای با درآمد سرانه بالاتر، معمولاً آموزش بهتر و بیشتری دارند [۲] (پازارگادی، پیروی، پورخوشبخت، علوی مجد و عزیزی، ۱۳۸۱).

در سطح بین‌المللی نسبت به رویه‌های ارزیابی و اعتباربخشی برنامه‌های آموزش معلمان، گرایش بیشتری وجود دارد. امروزه در جو سیاسی و آموزشی، ثبت نام معلمان و اقدامات لازم برای اعتبار بخشیدن به دوره‌های آموزشی آنها بخشی از جنبش پاسخگویی گسترده برای اطمینان از نحوه تدریس معلمان و تقویت کیفیت و حرفه‌ای کار آنها می‌باشد [۳] (قونیم سیوم، ۲۰۱۴). امروزه از دیدگاه استراتژیک، مدیریت استعداد به عنوان هسته اصلی مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود که از طریق آن سازمان‌ها قادر هستند شکاف میان استعدادهای مورد نیاز و استعداد‌های موجود در سازمان را از بین ببرند [۱۰] (تانسلی، ۲۰۱۱).

سیستم آموزشی سازمان آموزش و پرورش به عنوان یک سیستم باز که در تعامل با مؤلفه‌های درونی و بیرونی متعددی می‌باشد، دارای راهبرد و اهداف خاص منطبق با راهبرد و ساختار آموزش و پرورش است و در راستای

حرکت بالنده خود نیازمند آن است که با بازخوردگیری در مورد میزان تأثیرگذاری آموزش بر موفقیت شغلی افراد، عملکرد خویش را ارزیابی و در صورت وجود نقص در این سیستم با اصلاح آن فرآیند زمینه رشد و شکوفایی علمی و عملی فراگیران را فراهم سازد.

یکی از ضروریات پویایی نظام آموزشی ارزیابی است. به‌عبارت دیگر، عدم وجود فرآیند ارزیابی مستمر در نظام‌های آموزشی، موجب رکود آنها می‌گردد. روند اعتباربخشی به‌عنوان ابزار تضمین کیفیت و بهبود برای تشویق و کمک به سازمان آموزش و پرورش برای ارزیابی برنامه‌های آموزشی آن معرفی شده است.

مهمترین مسئله برای ارزیابی این سیستم‌ها شناسایی ویژگی‌ها و شاخص‌های کیفیت در آموزش است. کیفیت در آموزش به‌طور سنتی توسط ادراکات ضمنی از شهرت و ویژگی‌های آنها از شواهد صریحی که به وسیله نتایج و دستاورد برنامه‌ها تعیین شده است، مشخص می‌شود.

در این ارائه مدل یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری در سازمانهای دولتی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان قزوین) از اهمیت و ضرورت خاصی برخوردار است.

[۹] روت ول^۹ (۲۰۱۹) به بررسی برنامه ریزی جانشینی موثر و اطمینان از مداوم رهبری موثر و استعداد های درون سازمانی پرداخت. نتایج نشان می دهد که برنامه ریزی جانشینی یک موضوع حیاتی در کسب و کار است که می تواند تمام سطوح و توابع در یک سازمان را درک نماید. برنامه ریزی جانشینی موثر مورد نیاز سازمان بوده و برای تداوم بیشتر مدیریت مورد نیاز است. [۳] محمد و ولادلو^{۱۰} (۲۰۱۸) به بررسی جانشینی دولتهای بین المللی در بین سازمانهای دولتی تحت نظر قانون بین المللی عمومی پرداختند.

هدف از این تحقیق بررسی موضوع جانشینی دولت ها و سازمانهای بین المللی می باشد که برخلاف جانشینی دولت از طریق معاهدات بوده است. نتایج بدست آمده نشان می دهد که غفلت از وضعیت فعلی سازمانها منجر به قدرت گیری برخی از سازمان های بین المللی که در سطح بزرگتری هستند، می شود. [۱۱] ادوارت اپونت و کاستانتا زاپاتا^{۱۱} (۲۰۱۳) تحقیقی با عنوان الگویی از یادگیری سازمانی در عمل انجام دادند. مصاحبه ها و نتایج

^۹ Rothwell

^{۱۰} VLĂDOIU

^{۱۱} Duarte Aponte, Castañeda Zapatab

^۷ Ghoneim Sywelem

^۸ Tansley

گروه متمرکز نشان می دهد که یادگیری سازمانی همیشه یک فرآیند خطی نیست که توسط مدل بیان شده است. یادگیری فردی و گروهی فرایندهای متقابل و ناتمام موازی هستند. این مطالعه به اضافه کردن شواهد تجربی به مدل ۴ یادگیری سازمانی و تحولات بعدی آن در یک شرکت تولیدی کمک می کند. [۶] طوطیان، اصغری و رستمی (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان ارائه مدل موانع جانشین پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا، نشریه علمی پژوهشی دانشهای انتظامی انجام دادند نتایج نشان می دهد که سازمان ناجا برای داشتن مجموعه ای از افراد که بتوانند جانشینهای مناسبی برای مدیران کنونی باشند، باید موانع مهم را در نظر داشته و مدیران ارشد با حمایت خود از مقوله جانشین پروری نقش مهمی را در رسیدن به اهداف سازمان ایفا نمایند. [۷] مهرتک و همکاران (۱۳۹۹) به تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی پرداختند.

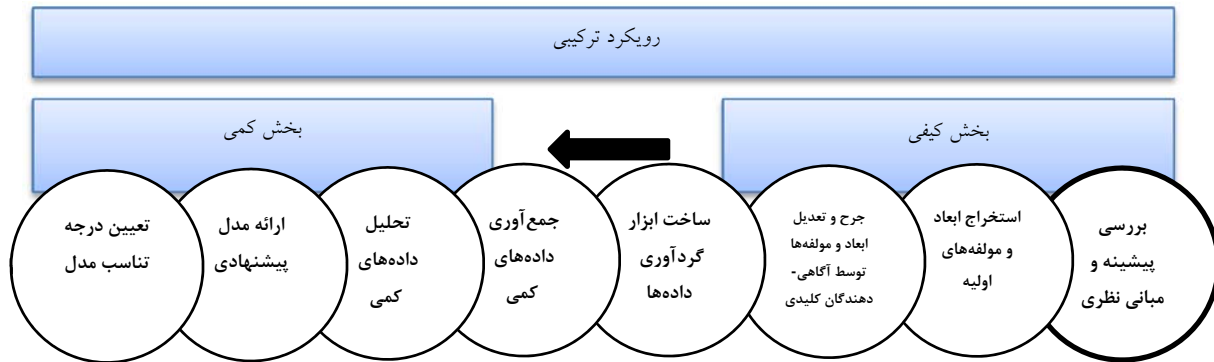
نتایج بدست آمده نشان می دهد . با توجه کسب امتیاز قابل قبول در وضع موجود و معنی داری شکاف بین وضع موجود و مطلوب سازمان برای استقرار جانشین پروری، به نظر می رسد ماهیت و ویژگی های خاص سازمان مورد مطالعه، سطوح بالایی از توجه به مسئله حیاتی جانشین پروری را طلب می کند. [۴] ذاکری و همکاران (۱۳۹۸) به تبیین الگوی جانشین پروری مدیران با بهره گیری از داستان خلیفه الهی آدم(ع) بر اساس اندیشه تفسیری آیت الله جوادی آملی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد از دیدگاه متون تفسیری شایسته شناسی، تعریف شایستگی ها، شایسته پروری، آماده سازی فردی و اجتماعی و ارزیابی مبتنی بر اهداف و کارکردها، مهمترین ابعاد و عناصر شاکله فرایند جانشین پروری الهی است که با بهره گیری از روشها و عوامل مؤثر در هریک از این مراحل می توان الگوی جانشین پروری مدیران را غنی سازی و تقویت کرد.

روش تحقیق

از آنجا که پژوهش حاضر در پی ارائه مدل یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری در سازمانهای دولتی است و می خواهد برای دست زدن به اقدامات اصلاحی به مدل های سازمانهای دولتی ، ارائه مدل یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری در سازمانهای دولتی را ارائه دهد یک پژوهش کاربردی محسوب می شود .

از سوی دیگر با توجه به دانش افزایی ناشی از طراحی مدل یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری در سازمانهای دولتی و بررسی اثرات متغیرهای موثر در آن ، این پژوهش جهت گیری توسعه ای نیز دارد. از سوی دیگر این پژوهش از نظر ماهیت داده ها، از نوع پژوهش های آمیخته^{۱۲} است. پژوهش های آمیخته پژوهش هایی هستند که با ترکیب دو مجموعه روش های تحقیق کمی و کیفی به انجام می رسند.

معمولاً در انتخاب طرح های تحقیق که با استفاده از روش های تحقیق آمیخته انجام می شود از عبارت ها یا واژه هایی مانند روش های پژوهش ترکیبی، مدل آمیخته، بهم تنیده، چندگانه و روش شناسی آمیخته استفاده می شود. در تحقیق با مدل آمیخته پژوهشگر رویکردهای کمی و کیفی پژوهش را با هم می آمیزد.



شکل (۱): مراحل روش پژوهش ترکیبی به شیوه متوالی اکتشافی

در این پژوهش از هر دو رویکرد پژوهشی استفاده شده است. بدین ترتیب که در مرحله کیفی از رویکرد استقرائی و در مرحله کمی از رویکرد فرضیه ای قیاسی استفاده شده است.

در این تحقیق در بخش کیفی از نظرات ۱۰ نفر از خبرگان مورد استفاده قرار گرفت. این خبرگان شامل گروهی از مدیران و کارشناسان ارشد آموزش و پرورش قزوین می شود که هر یک به پرسشنامه ها پاسخ دادند.

جدول (۱): اطلاعات مربوط به خبرگان

ردیف	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی	سمت	سابقه
۱	آینده پژوهی	دکتری	مدیرکل آموزش و پرورش و مدرس دانشگاه فرهنگیان و دانشگاه بین الملل	۲۶ سال
۲	مدیریت آموزشی	دکتری	مدیرمنابع انسانی وامور اداری اداره کل آموزش و پرورش قزوین - مدرس دانشگاه فرهنگیان	۲۵
۳	مدیریت آموزشی	دکتری	کارشناس مسئول اجرای دوره های آموزشی - مدرس دانشگاه فرهنگیان	۲۰
۴	فلسفه تعلیم و تربیت	دکتری	معاون دبیرستان و مدرسدانشگاه فرهنگیان	۲۸
۵	روانشناسی تربیتی	دکتری	مدیر دبیرستان - مدرس دانشگاه آزاد	۲۳ سال
۶	برنامه ریزی درسی	دکتری	دبیر - مدرس دانشگاه فرهنگیان	۲۰ سال
۷	فلسفه تعلیم و تربیت	دکتری	دبیر مدرس دانشگاه آزاد واحد تاکستان	۲۲ سال
۸	برنامه ریزی آموزش از راه دور	دکتری	کارشناس آموزش از راه دور اداره کل	۲۱ سال
۹	سنجش و اندازه گیری	دکتری	رئیس اداره نظارت و سنجش و ارزشیابی تحصیلی - مدرس دانشگاه	۲۵ سال
۱۰	مدیریت آموزشی	دکتری	رئیس اداره استعدادهای درخشان و دانش پژوهان جوان	۲۰ سال

۵. راهکارهای لازم جهت رفع موانع پیش روی جهت بهبود روند یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری در سازمانهای دولتی چیست؟

بعد از انجام تعدادی مصاحبه، روند نحوه آغاز و انجام و بویژه سؤالات ابتدایی تغییری اساسی یافت. یعنی بعد از انجام تعدادی مصاحبه محورها و ذهنیت مصاحبه شوندگان شفاف تر و روشن تر از قبل در ذهن محقق شکل گرفت. از این رو به سؤالاتی پرداختیم که در روند کار و از دل مصاحبه های انجام یافته بیرون آمده بود.

با توجه به اینکه نظریه مبنایی مبنای کار ما را تشکیل می‌دهد، تجزیه و تحلیل مصاحبه ها با استناد به روش کدگذاری آزاد و محوری انجام می شود.

در کدگذاری آزاد به مفاهیم اصلی بدست آمده در جریان کار اشاره می‌شود. در کدگذاری محوری این مفاهیم به قطعات خرد شکسته شده و تا حد ممکن توصیف و تشریح می‌شوند. در پایان به مدلی می‌رسیم که در واقع قضیه ای برای ارائه مدل یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری است.

در بخش کمی و اعتبار یابی الگوی پیشنهادی از روش نظرسنجی از متخصصان و اصلاح الگوی ارائه شده استفاده خواهد شد. جامعه ای که از آنها برای آرایه مدل یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری در سازمانهای دولتی بود که به روش در دسترس برای نمونه انتخاب شد.

تعداد مدیران مدارس متوسطه استان قزوین با توجه به استعلامی که از سازمان آموزش و پرورش گرفته شده در حدود ۲۶۳ نفر می باشد. تعداد اعضای نمونه بدست آمده از فرمول کوکران برای جامعه مذکور ۱۵۶ نفر می‌باشند.

روش نمونه‌گیری در تحقیق حاضر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انجام گرفت.

$$n = \frac{Nt^2S^2}{Nt^2 + t^2.S^2} \Rightarrow \frac{(263)(1.96)^2.(0.25)}{(263)(0.05)^2 + (1.96)^2.(0.25)} = 156$$

یافته های تحقیق

در این بخش به تجزیه و تحلیل مصاحبه های انجام یافته در زمینه مدل یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری می پردازیم. این مصاحبه ها با ۱۰ نفر از مدیران، روسا و کارشناسان خبره آموزش و پرورش استان قزوین صورت گرفته است.

برای انجام مصاحبه با مصاحبه شوندگان، ابتدا با سؤالاتی که در نظر داشتیم وارد میدان شده و مصاحبه ها را شروع کردیم.

سؤالات اولیه تحقیق بر اساس مطالعات اکتشافی در پروپزال مطرح شده بود که به شرح زیر می باشد:

۱. شیوه های جانشین پروری در سازمانهای دولتی از جمله آموزش و پرورش چگونه است؟
۲. سازمان های دولتی جهت بهبود یادگیری سازمانی در سازمان خود چه تدابیر و برنامه هایی دارند؟
۳. عوامل موثر بر یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری در سازمانهای دولتی چیست؟
۴. موانع پیش روی در بهبود روند یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری در سازمانهای دولتی چیست؟

جدول (۲): مضامین اصلی و فرعی در رابطه با مدل یادگیری

مضامین اصلی	مضامین فرعی	
مدیریتی	رهبری تحول گرا حاکم بودن نگرش سیستماتیک شناسایی نیروهای مستعد و به کارگیری آنها بدون قضاوت و پیش داوری استفاده از الگوی ستاره هفت پر نگاه علمی با مسیر، وظایف و انتظارات مشخص	شیوه های جانشین پروری
فرهنگی	ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب فرهنگ اشتراک دانش بین همکاران	بهبود یادگیری سازمانی
آموزشی	آمادگی سیستم برای یادگیری ارائه آموزش های ضمن خدمت و رشد فردی افراد در سازمان راه اندازی حوزه های پژوهشی در دستگاه ها	
مدیریتی	احساس ثبات مدیریتی نظام پیشنهادات و انتقادات موثر سیستم ارزیابی عملکرد منظم	
نوآورانه	آمادگی برای پذیرش تغییرات توانایی بازتعریف موضوعات پذیرای ایده های نو در سازمان انطباق با افراد و گروه ها	
فرهنگی	کارکنان یادگیرنده و خلاق	یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری
آموزشی	آشنایی و اشراف کارکنان به هدف سازمان	
مدیریتی	ظرفیت سازی و فرصت سازی	
فرهنگی	فضای اعتماد و اطمینان در سازمان فرهنگ یادگیری و یاددهندگی فضای همدلی در سازمان حاکم شدن تفکر سیستمی در سازمان	بهبود روند یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری
آموزشی	کارایی و اثربخشی آموزش بهبود توانایی ها و قابلیت های افراد را برای یادگیری سرمایه گذاری مناسبی را برای یادگیری و توسعه حرفه ای کارکنان هیچان لازم برای یادگیرندگی و یاددهندگی در سازمان برنامه های آموزشی موثر و مناسبی	

<p>تشکیل حلقه های کیفیت داشتن گروه های آموزشی فعال جلسات طوفان مغزی واحد تحقیق و توسعه در سازمان</p>		
<p>عقلایی شدن تصمیمات سازمان</p>	<p>مدیریتی</p>	
<p>پرهیز از دگم اندیشی باز اندیشی افکار بدون ترس رقابت ناسالم معیارهای سلیقه ای</p>	<p>فرهنگی</p>	<p>رفع موانع</p>
<p>مشارکت افراد در تصمیم گیری ها نبود سیستم متمرکز عدم تدوین چشم انداز های روشن بروکراسی اداری نداشتن چشم انداز و برنامه ریزی استراتژیک ناکارآمدی برنامه های اجرایی نداشتن شاخص و معیار مشخص و معین برای تصدی مشاغل در حوزه منابع انسانی غلبه کردن حاشیه ها بر متن اصلی موضوعات مدیریتی غفلت از جامع نگری و نگاه عمیق بی ثباتی مدیریتی غلبه شاخص های سیاسی و ارجحیت آنها بر شاخص های فنی و مدیریتی</p>	<p>مدیریتی</p>	

مقوله آموزشی شامل زیرمقولات: آمادگی سیستم برای یادگیری، ارائه آموزش های ضمن خدمت و رشد فردی افراد در سازمان و راه اندازی حوزه های پژوهشی در دستگاه ها

مقوله مدیریتی شامل زیرمقولات: احساس ثبات مدیریتی، نظام پیشنهادات و انتقادات موثر و سیستم ارزیابی عملکرد منظم

مقوله نوآورانه شامل زیرمقولات: آمادگی برای پذیرش تغییرات، توانایی بازتعریف موضوعات، پذیرای ایده های نو در سازمان و انطباق با افراد و گروه ها

در ارتباط با سوال «یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری» سه مقوله شناسایی شد:

مقوله فرهنگی شامل زیرمقوله: کارکنان یادگیرنده و خلاق

مقوله آموزشی شامل زیرمقوله: آشنایی و اشراف کارکنان به هدف سازمان

مقوله مدیریتی شامل زیرمقوله: ظرفیت سازی و فرصت سازی

در ارتباط با بهبود روند یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری سه مقوله فرهنگی، آموزشی و مدیریتی شناسایی شد:

در ارتباط با این سوال که « شیوه های جانشین پروری در سازمانهای دولتی از جمله آموزش و پرورش چگونه است» پاسخ ها همه در مقوله مدیریتی گنجانده شد. زیرمقولات مدیریتی شیوه های جانشین پروری عبارتند از :

- رهبری تحول گرا
- حاکم بودن نگرش سیستماتیک
- شناسایی نیروهای مستعد و به کارگیری آنها بدون قضاوت و پیش داوری
- استفاده از الگوی ستاره هفت پر
- نگاه علمی با مسیر، وظایف و انتظارات مشخص

در ارتباط با سوال «بهبود یادگیری سازمانی»، ۴ مقوله فرهنگی، آموزشی، مدیریتی و نوآورانه شناسایی شد .

مقوله فرهنگی شامل زیرمقولات: ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و فرهنگ اشتراک دانش بین همکاران

مقاله مدیریتی با زیرمقولات: مشارکت افراد در تصمیم گیری ها، نبود سیستم متمرکز، عدم تدوین چشم انداز های روشن، بروکراسی اداری، نداشتن چشم انداز و برنامه ریزی استراتژیک، ناکارآمدی برنامه های اجرایی، نداشتن شاخص و معیار مشخص و معین برای تصدی مشاغل در حوزه منابع انسانی، غلبه کردن حاشیه ها بر متن اصلی موضوعات مدیریتی، غفلت از جامع نگری و نگاه عمیق، بی ثباتی مدیریتی، غلبه شاخص های سیاسی و ارجحیت آنها بر شاخص های فنی و مدیریتی.

به منظور محاسبه پایایی کدگذاری، از بین مصاحبه های انجام گرفته، سه مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شدند و هر کدام در یک فاصله زمانی یک هفته ای مجدداً کدگذاری شدند. سپس نتایج با یکدیگر مقایسه شد. نتایج حاصل از این دو کدگذاری در جدول زیر ارائه شده است:

مقاله فرهنگی با زیرمقولات: فضای اعتماد و اطمینان در سازمان، فرهنگ یادگیری و یاددهندگی، فضای همدلی در سازمان، حاکم شدن تفکر سیستمی در سازمان

مقاله آموزشی با زیرمقولات: کارایی و اثربخشی آموزش، بهبود توانایی ها و قابلیت های افراد را برای یادگیری، سرمایه گذاری مناسبی را برای یادگیری و توسعه حرفه ای کارکنان، هیجان لازم برای یادگیرندگی و یاددهندگی در سازمان، برنامه های آموزشی موثر و مناسبی، تشکیل حلقه های کیفیت، داشتن گروه های آموزشی فعال، جلسات طوفان مغزی و واحد تحقیق و توسعه در سازمان.

مقاله مدیریتی با زیرمقولات: عقلایی شدن تصمیمات سازمان در ارتباط با رفع موانع و راهکارهای لازم جهت رفع موانع دو مقاله فرهنگی و مدیریتی شناسایی شد:

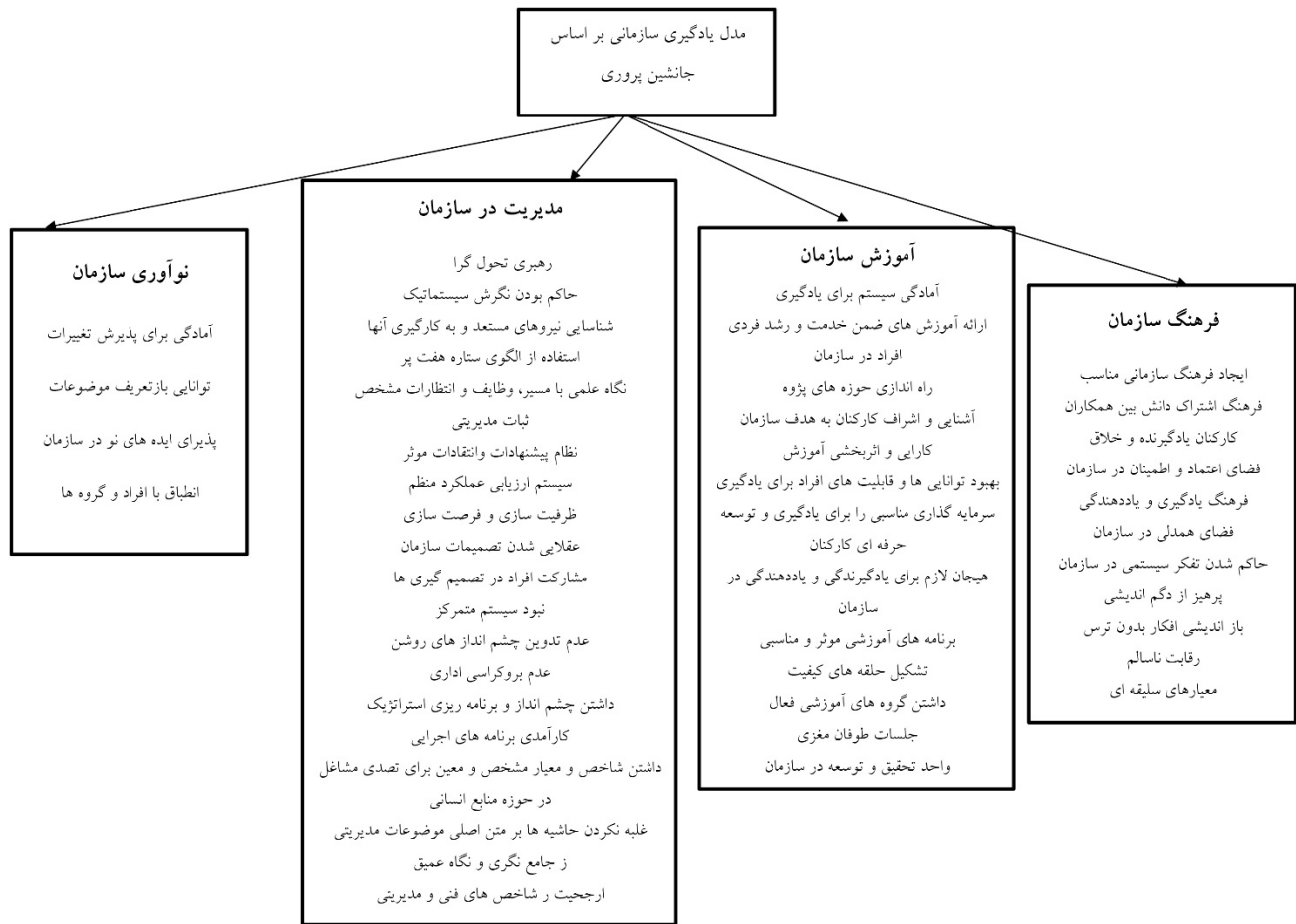
مقاله فرهنگی با زیرمقولات: پرهیز از دگم اندیشی، باز اندیشی افکار بدون ترس، رقابت ناسالم، معیارهای سلیقه‌ای.

جدول ۳- محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	ضریب پایایی
۱	۱۱	۱۰	۱	۹۶,۵
۲	۱۵	۱۲	۳	۹۳,۱
۳	۲۱	۱۹	۲	۹۸,۶
۴	۷	۷	۰	۱۰۰
۵	۵۴	۵۴	۰	۱۰۰

با توجه به مبانی و پیشینه بررسی شده و تحلیل محتوای مصاحبه های انجام شده با خبرگان، یک مدل یادگیری بر اساس جانشین پروری طراحی شد که در شکل زیر مشخص شده است:

همانطور که مشاهده می شود، پایایی بازآزمون برای مصاحبه ها بالاتر از ۹۰ درصد محاسبه شده است. بنابراین قابلیت کدگذاری مورد تایید است. همچنین برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار از فرد دیگری خواسته شد به کدگذاری برخی از مصاحبه ها بپردازد. نتایج نشان دهنده پایایی بالای ۹۰ درصد مقولات پژوهش در کدگذاری می باشد.



شکل (۲): ارائه مدل یادگیری بر اساس جانشین پروری

در توصیف کمی متغیرهای تحقیق شاخص های مرکزی مقدار متوسط توزیع نمرات را نشان می دهند. شاخص های پراکندگی، چگونگی گسترش و پراکندگی مقادیر یک توزیع را نشان می دهند. انحراف معیار به پراکنش پاسخگویان در اطراف میانگین اشاره دارد. هر چه مقدار انحراف معیار بیشتر باشد، پراکندگی نمرات از میانگین هم بیشتر است، یعنی گروه مورد مطالعه از لحاظ ویژگی مورد سنجش نامتجانس تر است و برعکس. هر چه مقدار میانگین متغیرهای تحقیق بالاتر از (۳) باشد نشان دهنده مطلوب بودن وضعیت آن متغیر است.

به منظور آزمون عملی مدل استخراج شده از مصاحبه با خبرگان آموزش پرورش در بخش کیفی و نتایج به دست آمده از بررسی مبانی نظری، پرسشنامه ای بر همین اساس طراحی شد و در اختیار ۱۵۶ نفر از مدیران و کارکنان آموزش و پرورش استان قزوین در بخش کمی قرار گرفت. نتایج آمار جمعیت شناختی نمونه آماری در بخش کمی حاکی از آن است که بیشترین افراد (۱۰۴ نفر) معادل ۶۶٫۶٪ از افراد نمونه مرد و ۳۳٫۴٪ از آنان زن (۵۲ نفر) می باشند. ۵٫۷٪ پاسخگویان در رده سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۲٫۶٪ پاسخگویان ۳۱ تا ۴۰ سال، ۶۹٫۷٪ آن ها ۴۱ تا ۵۰ سال، ۲۱٫۴٪ ۵۱ تا ۶۰ سال و ۸٫۹٪ بالاتر از ۶۰ سال دارند. ۵۴٫۴٪ لیسانس، ۳۲٫۶٪ فوق لیسانس و ۱۲٫۸٪ دکترا دارند.

جدول (۴): شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرها

پراکندگی	مرکزی		متغیرها
	انحراف معیار	میانگین	
۰,۸۵	۳,۱۰	۳,۰۷	عوامل مدیریتی
۰,۶۲	۳,۱۵	۳,۱۲	عوامل فرهنگی
۰,۸۱	۳,۴۵	۳,۴۱	عوامل آموزشی
۰,۷۷	۳,۰۵	۳,۰۲	عوامل نوآورانه

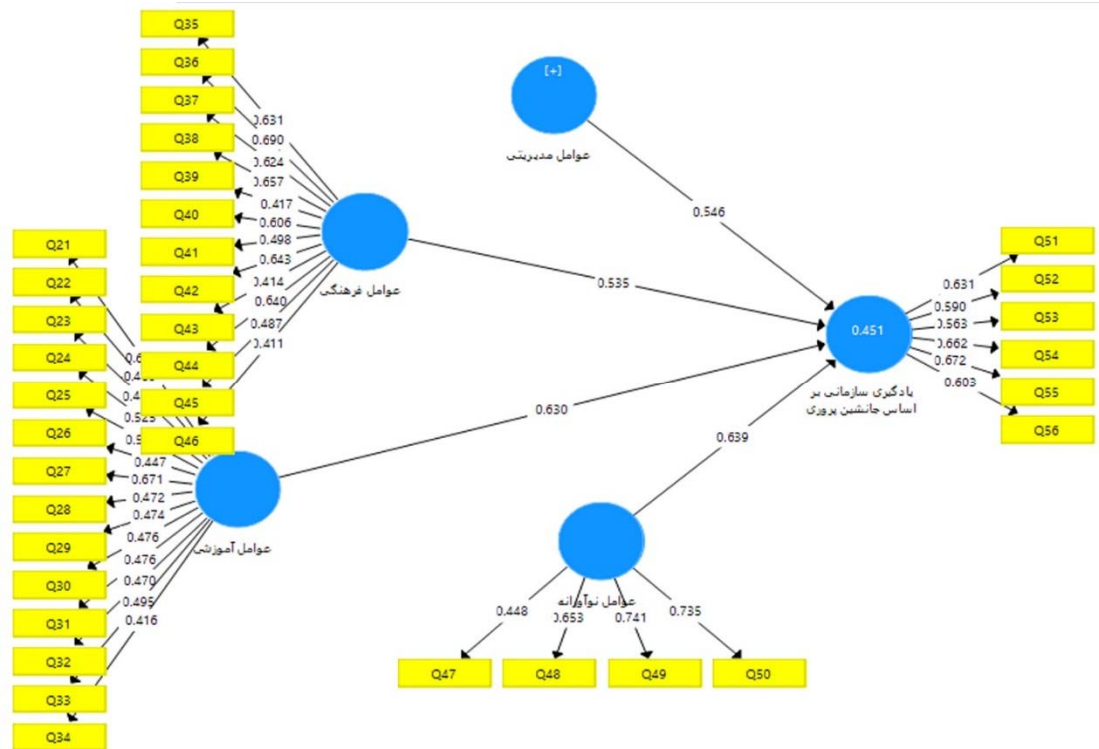
جدول بالا حاکی از این است که از بین متغیرهای تحقیق متغیر عوامل آموزشی (۳,۴۱) بیشترین میانگین و متغیر عوامل نوآورانه (۳,۰۲) دارای کمترین میانگین می‌باشند. همچنین متغیر عوامل مدیریتی بیشترین انحراف معیار (۰,۸۵) (کمترین اتفاق آرا) و متغیر عوامل فرهنگی (۰,۶۲) دارای کمترین انحراف معیار (بیشترین اتفاق آرا) می‌باشند.

جدول (۵): نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف

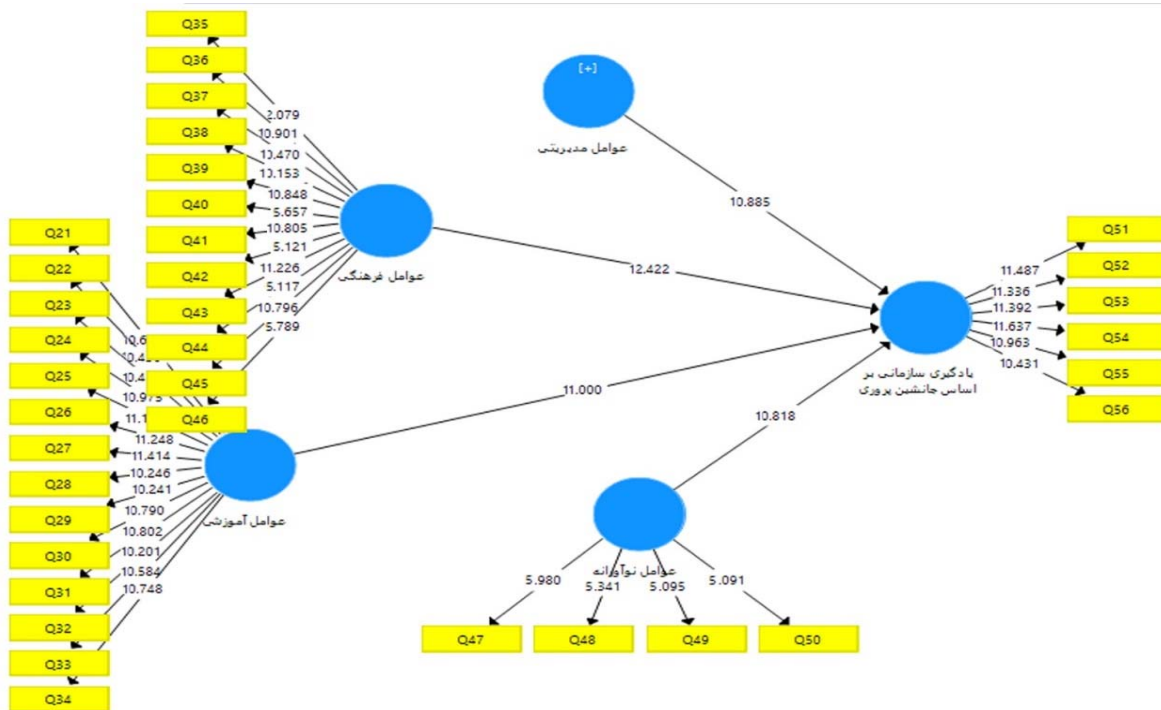
نتیجه آزمون	سطح معناداری	آماره کولموگروف	متغیرها
غیر نرمال	۰,۰۰۰	۲,۵۸۴	عوامل مدیریتی
نرمال	۰,۵۱	۱,۹۵۲	عوامل فرهنگی
نرمال	۰,۱۴	۲,۵۸۷	عوامل آموزشی
غیر نرمال	۰,۰۰۰	۲,۶۲۲	عوامل نوآورانه

معادلات ساختاری بررسی و با توجه به فرضیه‌های پژوهش، از روش حداقل مجذورات جزئی برای برآورد الگو استفاده شد. آزمون الگوی ساختاری پژوهش و فرضیه‌های پژوهش در روش PLS از طریق بررسی ضرایب مسیر و مقادیر R2 امکان پذیر است

از آنجایی که برخی از متغیرهای پژوهش غیر نرمال ارزیابی شده اند، لذا برای تجزیه و تحلیل از نرم افزار SmartPLS استفاده می شود که به نرمال بودن داده ها حساس نمی باشد. برای تبیین و ارائه مدل یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری در سازمانهای دولتی، الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق روش الگویابی



شکل (۳): مدل ساختاری آزمون شده پژوهش



شکل (۴): ضرایب t مدل ساختاری آزمون شده پژوهش

ضرایب t بین $\pm 1/96$ تا $\pm 2/58$ در سطح $0/05$ معنی‌دار می‌باشند و ضرایب دیده می‌شود، همه ضرایب بالاتر از $1,96$ می‌باشند. جهت ضرایب t در تمام t بالاتر از $\pm 2/58$ در سطح $0/01$ معنی‌دار هستند. همانطور که در شکل مسیرها مثبت است که نشانگر تأثیر مثبت و معنادار می‌باشد.

جدول (۶): نتایج پایایی ترکیبی

ضریب پایایی ترکیبی	متغیر
۰,۸۱۷	عوامل مدیریتی
۰,۷۸۲	عوامل فرهنگی
۰,۸۵۸	عوامل آموزشی
۰,۸۲۶	عوامل نوآورانه
۰,۸۵۲	مدل یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری

همانطور که در جدول ملاحظه می‌شود، از آنجایی که پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها بیشتر از مقدار $0,7$ بوده؛ نشان از پایداری درونی مناسب مدل‌های اندازه‌گیری دارند.

جدول (۷): نتایج روایی همگرا

ضریب پایایی ترکیبی	متغیر
۰,۵۲۵	عوامل مدیریتی
۰,۵۳۵	عوامل فرهنگی
۰,۵۷۱	عوامل آموزشی
۰,۵۲۲	عوامل نوآورانه
۰,۵۸۷	مدل یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری

همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود، مقادیر میانگین واریانس استخراجی برای همه سازه‌های مدل بزرگ‌تر از $0,5$ می‌باشند که مناسب بودن وضعیت روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری را تایید می‌کنند.

جدول (۸): نتایج روایی واگرا آزمون فورنل لارکر

مدل سازمانی یادگیری	عوامل نوآورانه	عوامل آموزشی	عوامل فرهنگی	عوامل مدیریتی	سازه‌ها
				۰,۷۲۴	عوامل مدیریتی
			۰,۷۴۹	۰,۶۹۱	عوامل فرهنگی
		۰,۷۲۲	۰,۶۱۱	۰,۶۸۲	عوامل آموزشی
	۰,۷۱۷	۰,۵۹	۰,۵۲۱	۰,۶۵۲	عوامل نوآورانه
۰,۷۲۱	۰,۷۰	۰,۵۸	۰,۵۲	۰,۵۲	مدل یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری

تعامل بیشتری با شاخصهای خود دارند تا با سازه های دیگر. به بیان دیگر روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است. جدول زیر میزان واریانس تبیین شده و قدرت پیش‌بینی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود تمام مقادیر در بازه مقبول هستند که نشان دهنده کیفیت مناسب و قابل قبول مدل ساختاری پژوهش حاضر می‌باشند.

جدول (۹): واریانس تبیین شده و مقدار قدرت پیش‌بینی (برازش مدل ساختاری)

Q ²	واریانس تبیین شده	
۰,۳۵		عوامل مدیریتی
۰,۴۱		عوامل فرهنگی
۰,۴۳		عوامل آموزشی
۰,۴۵		عوامل نوآورانه
۰,۳۸	۰,۴۵۱	یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری

همان‌گونه که در جدول برگرفته از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱) مشخص شد، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش که در خانه های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته اند، از مقدار همبستگی آنها که در خانه های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده اند، بیشتر است. از این رو می توان اظهار داشت که در مدل فوق، سازه ها (متغیرهای مکنون) در مدل،

مقدار Q² نشان می‌دهد که تمام متغیرها به غیر از متغیر اعتماد دارای قدرت پیش‌بینی، قوی و مناسبی هستند. علاوه بر شاخص‌های فوق شاخص برازش کلی الگو در PLS شاخص GOF^{۱۳} می‌باشد و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگوی PLS به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقدار بیش از ۰/۳۶ بیانگر برازش مناسب است. فرمول این شاخص عبارتست از:

$$GOF = \sqrt{\text{average}(\text{Comunalitie}) * R^2}$$

مقدار این شاخص در جدول زیر حاصل شده است که بیانگر مناسب بودن شاخص مربوطه دارد:

^{۱۳} - Goodness Of Fit

جدول (۱۰): برازش کلی مدل

GOF	R ²	communality	
۰,۶۱۸		۰,۵۸۱	عوامل مدیریتی
		۰,۵۹۲	عوامل فرهنگی
		۰,۶۰۴	عوامل آموزشی
		۰,۵۸۸	عوامل نوآورانه
	۰,۴۵۱	۰,۶۱۰	یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری

مقدار حاصل شده نشان از برازش بسیار مناسب، مدل کلی دارد.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به تجزیه و تحلیل های انجام شده نتایج آزمون فرضیه های تحقیق حاضر به شرح زیر می باشد:

فرضیه اول پژوهش: عوامل مدیریتی در سازمان، تاثیرمعناداری بر یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری دارد.

با توجه به نتایج عوامل مدیریتی با ضریب اثر ۵۴,۶ درصد بر یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری تأثیر گذار است. همچنین با توجه به مسیر $t (t= ۱۰,۸۸۵ > ۲,۵۸)$ می توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۹ درصد فرضیه صفر رد شده و فرضیه تحقیق مورد تأیید است. به عبارت دیگر عوامل مدیریتی در سازمان، تاثیرمعناداری بر یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری دارد. ضریب مثبت این اثر نشان دهنده این است که با افزایش عوامل مدیریتی، یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری نیز افزایش می یابد و بالعکس.

تایید این فرضیه بدین معناست که عوامل مدیریتی مشخص شده همچون رهبری تحول گرا، حاکم بودن نگرش سیستماتیک، شناسایی نیروهای مستعد و به کارگیری آنها، استفاده از الگوی ستاره هفت پر، نگاه علمی با مسیر، وظایف و انتظارات مشخص، ثبات مدیریتی، نظام پیشنهادات وانتقادات موثر، سیستم ارزیابی عملکرد منظم، ظرفیت سازی و فرصت سازی، عقلایی شدن تصمیمات سازمان، مشارکت افراد در تصمیم گیری ها، نبود سیستم متمرکز، عدم تدوین چشم انداز های روشن، عدم بروکراسی اداری، داشتن چشم انداز و برنامه ریزی استراتژیک، کارآمدی برنامه های اجرایی، داشتن شاخص و معیار مشخص و معین برای تصدی مشاغل در حوزه منابع انسانی، غلبه نکردن حاشیه ها بر متن اصلی موضوعات مدیریتی،

جامع نگری و نگاه عمیق و ارجحیت شاخص های فنی و مدیریتی همگی موجب می شوند تا یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری در سازمان حاکم شود.

توسعه سریع علم و فناوری در کنار تحولات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی گسترده باعث می شود تا نیروی انسانی آموزش داده شده سازمان ها همگام با شرایط کنونی باشد. عوامل مدیریتی در سازمان، به منظور ایفای نقش خود به عنوان عنصر فعال و موثر سازمان برای دستیابی به اهداف در دیدگاه نوین جانشین پروری، اهمیت زیادی دارند. سازمان ها نه تنها در سطوح مدیریتی بلکه در درازمدت به اهمیت این فرآیند واقف شده اند. تمام سطوح سازمان، آماده سازی، توسعه و حفظ رهبران سازمانی و آماده سازی، توسعه و حفظ رهبران آینده را اولویت خود می دانند. نتایج این فرضیه با فرضیه پژوهش احمد و همکاران، ۲۰۲۰ همسو می باشد. همچنین روت ول، ۲۰۱۹ نیز نتایج این فرضیه را تایید کرده است.

فرضیه دوم پژوهش: عوامل فرهنگی در سازمان، تاثیرمعناداری بر یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری دارد.

با توجه به نتایج عوامل فرهنگی با ضریب اثر ۵۳,۵ درصد بر یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری تأثیر گذار است. همچنین با توجه به مسیر $t (t= ۱۲,۴۲۲ > ۲,۵۸)$ می توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۹ درصد فرضیه صفر رد شده و فرضیه تحقیق مورد تأیید است. به عبارت دیگر عوامل فرهنگی در سازمان، تاثیرمعناداری بر یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری دارد. ضریب مثبت این اثر نشان دهنده این است که با افزایش عوامل فرهنگی، یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری نیز افزایش می یابد و بالعکس.

تایید این فرضیه بدین معناست که عوامل فرهنگی به دست آمده مانند ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، فرهنگ اشتراک دانش بین همکاران،

کارکنان یادگیرنده و خلاق، فضای اعتماد و اطمینان در سازمان، فرهنگ یادگیری و یاددهندگی، فضای همدلی در سازمان، حاکم شدن تفکر سیستمی در سازمان، پرهیز از دگم اندیشی، باز اندیشی افکار بدون ترس، رقابت ناسالم و نبود معیارهای سلیقه ای همگی می‌توانند موجب یادگیری سازمانی بر اساس جانشین پروری در سازمان شوند.

فرهنگ جانشین پروری در سازمان نه تنها در فرآیندهای سازمانی مرتبط با منابع انسانی مانند برنامه ریزی جانشین پروری، بلکه در رهبری و تیم مدیریت ارشد نیز قابل مشاهده است. همانطور که شاین (۱۹۹۲) به ما یادآوری می‌کند، فرهنگ سازمان پایدار است و توسط رهبری حفظ می‌شود. بنابراین برای اعضای سازمان مهم است که تیم مدیریت ارشد را به عنوان پسوند خود ببینند. شناسایی با تیم مدیریت ارشد، قابلیت اعتماد کل سازمان و فرآیندهای زیرمجموعه آن را افزایش می‌دهد. بنابراین، اهمیت تناسب در سیاست منابع انسانی و فرهنگ سازمانی برای حفظ استعدادها و آینده سازمان کلیدی است. به طور خلاصه، فرهنگ سازمانی زمینه لازم را برای ارزیابی عملکردهای سازمانی مانند برنامه ریزی جانشین پروری فراهم می‌کند. اجرای فرآیند برنامه ریزی جانشین پروری در صورتی نمی‌تواند مؤثر باشد که خرده فرهنگ های رقیب، نقش مدیران سازمان و اعضای کلیدی، روابط، فناوری و «ترفع از درون» را به عنوان مکانیزم های ثانویه برای پیشبرد مقصود اصلی بنیانگذار کاهش دهد. نتایج این فرضیه با فرضیه پژوهش احمد و همکاران، ۲۰۲۰ همسو می‌باشد. همچنین گرودرزینسکی و همکاران، ۲۰۱۸ نیز نتایج این فرضیه را تایید کرده است. جاوید مهر و همکاران (۲۰۱۷) نیز به نقش فرهنگ در جانشین پروری اشاره کرده اند.

فرضیه سوم پژوهش: عوامل آموزشی در سازمان، تاثیرمعدناداری بر یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری دارد.

با توجه به نتایج عوامل آموزشی با ضریب اثر ۶۳ درصد بر یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری تأثیر گذار است. همچنین با توجه به مسیر $t(11,000 > 2,58)$ می‌توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۹ درصد فرضیه صفر رد شده و فرضیه تحقیق مورد تأیید است. به عبارت دیگر عوامل آموزشی در سازمان، تاثیرمعدناداری بر یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری دارد. ضریب مثبت این اثر نشان دهنده این است که با افزایش عوامل آموزشی، یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری نیز افزایش می‌یابد و بالعکس.

تایید این فرضیه بدین معناست که عوامل آموزشی همچون آمادگی سیستم برای یادگیری، ارائه آموزش های ضمن خدمت و رشد فردی افراد در سازمان، راه اندازی حوزه های پژوهش، آشنایی و اشراف کارکنان به هدف سازمان، کارایی و اثربخشی آموزش، بهبود توانایی ها و قابلیت های افراد برای یادگیری، سرمایه گذاری مناسبی را برای یادگیری و توسعه حرفه ای کارکنان، هیجان لازم برای یادگیرندگی و یاددهندگی در سازمان، برنامه های آموزشی موثر و مناسبی، تشکیل حلقه های کیفیت، داشتن گروه های آموزشی فعال، جلسات طوفان مغزی و واحد تحقیق و توسعه در سازمان می‌توانند بر بر یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری اثرگذار باشند.

جانشین پروری می‌تواند به طور چشمگیری بر ثبات سازمانی تأثیر بگذارد. در واقع، معمولاً برای شروع از عوامل آموزشی برای یادگیری سازمانی مبتنی بر جانشین پروری استفاده می‌شود. واسلی (۱۹۹۲) پیشنهاد کرد که جانشین پروری می‌تواند مانع از فرآیند تغییری شود که قبلاً در حال انجام است، با این استدلال که «تلاش‌های خوب برای تغییر از بین می‌روند و طرح جدیدی ساخته می‌شود، تنها زمانی که انتقال رهبری بعدی رخ می‌دهد، از بین می‌رود». بنابراین، بین مفاهیم جانشین پروری و عوامل آموزشی ارتباط وجود دارد. نتایج این فرضیه با فرضیه پژوهش احمد و همکاران، ۲۰۲۰ همسو می‌باشد. همچنین دوارت اپونت و کاستانتا زاپاتاپ (۲۰۱۳)، نیز نتایج این فرضیه را تایید کرده اند.

فرضیه چهارم پژوهش: عوامل نوآورانه در سازمان، تاثیرمعدناداری بر یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری دارد.

با توجه به نتایج عوامل نوآورانه با ضریب اثر ۶۳،۹ درصد بر یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری تأثیر گذار است. همچنین با توجه به مسیر $t(10,818 > 2,58)$ می‌توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۹ درصد فرضیه صفر رد شده و فرضیه تحقیق مورد تأیید است. به عبارت دیگر عوامل نوآورانه در سازمان، تاثیرمعدناداری بر یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری دارد. ضریب مثبت این اثر نشان دهنده این است که با افزایش عوامل نوآورانه، یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری نیز افزایش می‌یابد و بالعکس.

تایید این فرضیه بدین معناست که عوامل نوآورانه در سازمان مانند آمادگی برای پذیرش تغییرات، توانایی بازتعریف موضوعات، پذیرای ایده های نو در سازمان و انطباق با افراد و گروه ها می‌توانند بر یادگیری سازمانی براساس جانشین پروری موثر واقع شوند.

موفقیت یک

شرکت از نظر رشد و تداوم، و به ویژه، اگر هدف آن توسعه خدمات جدیدی باشد که از رقبای خود بهتر باشد، به شدت به منابع دانش آن بستگی دارد. اگر یک سازمان به دنبال نوآوری و موفقیت در طول نسل‌ها باشد، مهم است که منابع فکری شرکت اجازه ایجاد و انتقال دانش را بدهد. سازمان‌های آموزشی دارای قابلیت‌های متمایزی هستند که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا منابع کمیاب خود را به طور مؤثرتری به خروجی نوآوری تبدیل کنند، که به آنها کمک می‌کند تا به خروجی نوآوری بالاتری نسبت به سازمان‌های تجاری دست یابند. نوآوری سازمانی در واقع بسیار مهم است زیرا منجر به ظهور خدمات جدیدی در سازمان می‌شود. نوآوری در خدمت بهبود خدمات یا محصولات موجود است و می‌تواند به ارائه یک فرآیند جایگزین یا حتی بهبود فرآیند فعلی به ابتدایی‌ترین و پیچیده‌ترین شیوه کمک کند. نوآوری سازمانی خلاقیت و انعطاف‌پذیری را بهبود می‌بخشد، که باعث ارتقای نوآوری سازمانی می‌شود که توجیهی برای تأثیرات مهم نوآوری سازمانی فراهم می‌کند. علاوه بر این، تأثیر مثبت نوآوری سازمانی بر انواع مختلف نوآوری‌ها، به‌ویژه در بهبود توانایی سازمان‌ها در پیاده‌سازی ایده‌های جدید و فرآیند نوآورانه ثابت شده است. علاوه بر این، نوآوری سازمانی تأثیر قابل‌توجهی بر نوآوری شرکت و مزیت‌های رقابتی دارد، چرا که ذهن افراد را باز می‌کند و یادگیری سازمانی را بهبود می‌بخشد. نتایج این فرضیه با فرضیه پژوهش احمد و همکاران، ۲۰۲۰ همسو می‌باشد. همچنین دوارت اپونت و کاستانتا زاپاتا (۲۰۱۳)، نیز نتایج این فرضیه را تأیید کرده‌اند.

منابع و ماخذ

- [۱] آرمان، مانی و خسروی، محبوبه. (۱۳۹۲). اعتبارسنجی الگوی آموزش نیروی انسانی با رویکرد شایستگی، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۱)، ۷۳-۴۹.
- [۲] پازارگادی، مهرنوش؛ پیروی، حبیب‌اله؛ پورخوشبخت، یوسف؛ علوی مجد، حمید و عزیزی، فریدون. (۱۳۸۱). ارائه الگوی برای اعتباربخشی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، (۴)، ۳۳-۲۴.
- [۳] جانتیندر، گوپتا و سوشیل، شارما. (۱۳۹۰). خلق سازمان‌های دانش‌محور (ترجمه عباس منوریان). تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- [۴] ذاکری، محمد؛ فقیهی، ابوالحسن و دانشفرد، کرم‌الله. (۱۳۹۸). تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران با بهره‌گیری از داستان خلیفه الهی آدم (ع) بر اساس

در انجام این پژوهش محقق با برخی از تنگناها و محدودیت‌ها مواجه بوده است که در ذیل به برخی از آنها اشاره شده است: اولین محدودیت به تعمیم نتایج این پژوهش باز می‌گردد، نتایج این تحقیق فقط برای سازمان آموزش و پرورش قابل استفاده است و برای تعمیم آن به سایر سازمان‌ها باید احتیاط به نمود و همراه با ملاحظات این کار را صورت داد. محدودیت دیگر ناشی از روش تحقیق است. از آنجایی روش پژوهش، پیمایش و ابزار گردآوری داده‌ها در آن پرسشنامه است لذا ممکن است درک مناسبی نسبت به گویه‌ها توسط پاسخ‌گو صورت نگیرد و یا ممکن است برخی از افراد بنا به ملاحظاتی، نسبت به ارائه پاسخ حقیقی خودداری نمایند و پاسخ کاذب دهند. محدودیت سوم مربوط به مقطعی بودن زمان تحقیق است و از همین‌رو رسیدن به روابط علت و معلولی را با اشکالاتی مواجه خواهد کرد. با توجه به این محدودیت‌ها می‌توان این پیشنهادات را ارائه نمود: پیشنهاد می‌شود شناسایی عوامل موثر بر جانشین‌پروری مبتنی بر مدیریت دانش مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود تأثیر جانشین‌پروری بر تعهد سازمانی کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود شناسایی مهمترین عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین‌پروری مورد بررسی قرار گیرد.

اندیشه تفسیری آیت الله جوادی آملی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی ۲۳، (۱)، ۶۴-۴۱.

- [۵] رستگار، احمد؛ صیف، محمدحسن؛ کامیاب کلاتری، رویا و طالبی، سعید. (۱۳۹۵). ارائه مدل علی پیش‌بینی یادگیری سازمانی بر اساس عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی در میان کارکنان اداره ورزش و جوانان استان فارس. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۶(۱۱)، ۴۰-۲۹.
- [۶] طوطیان، صدیقه، اصغری، حرمت ورستی، مهدی. (۱۳۹۹). ارائه مدل موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا، نشریه علمی پژوهشی دانش‌های انتظامی، ۲۲، (۲)، شماره پیاپی ۸۷، ۱۹۵-۱۵۷.
- [۷] مهرتک، محمد، حبیب‌زاده، شهرام، وطن‌خواه، سودابه، جعفری عوری، مهدی، دلگشایی، بهرام و آذری، آرزو. (۱۳۹۵). تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، فصلنامه مدیریت سلامت، ۱۰۰-۹۱.

- [8] Duarte Aponte, S.P, Castañeda Zapatab, D.L. (2013). A Model of Organizational Learning in PracticeUn Modelo de Aprendizaje Organizacional En La PrácticaUm Modelo de Aprendizagem Organizativo na Prática, Estudios Gerenciales, 29, Issue 129,439-444.
- [9] Gay, M., and Sims, D. M. (2019). Building Tomorrow's Talent: A Practitioner's Guide to Talent Management and Succession Planning". Bloomington, Ind: AuthorHouse.
- [10] Ghoneim ,Sywelem , Mohamed M.(2014). Accreditation Models in Teacher Education: The Cases of United States, Australia and India, International Journal of Education and Research, 2 (3), 1-12.
- [11] Javid Mehr, M, Maghool, A, Nodehi, H, Binesh, M.(2017). Designing The Organizational Cultural Model Based on The Grounded Theory Emphasizing on Collaborative Learning Culture, Iranian Journal of Educational Sociology, 1(7),1-13.
- [12] Joo, B., and Shim, J .(2010). Psychological Empowerment and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Organizational Learning Culture. Human Resource Development International, 13(4), 425-441.
- [13] Krauss,J.A.(2019). Succession Planning and Talent Management Recommendation to Reduce Workfore Attrition and Prepare for An Aging Pulation , Dissertation Submitted to The Wilmington University in Partial Fulfillment of The Requirement for The Degree of Doctor of Education.
- [14] Mandi, A. R. (2018). A Case Study Exploring Succession Planning Supported by Quantitiayive Analysis of Governmental Organizations in The Kingdom of Bahrain, Dissertation Submitted to The George Washington University.
- [15] Rasti, Omran .(2014). The Need to Review and Update The Curriculum and The Head of The Drill in The Field of Education of The Secretary of Geography. Proceedings of The National Conference on Resalat and The Role of The University of Farhangian in The Development of A Dedicated and Expert Teacher. [Persian.]
- [16] Rothwell , Robert L.(2019). Current Trends and Emerging Best Practices in Succession Planning, MN Council of Nonprofits Annual Conference, 1-16.
- [17] Tansley, C .(2011). What Do We Mean By The Term "Talent" in Talent Management? Industrial and Commercial Training, 43(5), 266.
- [18] Tawfeeq Alqudah , Mohammad.(2020). The Impact of Education and Training on The Performance of The Manpower in The Ministry of Education to Increase The Productivity, Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publications (MECSJ), ISSUE (29), 1-18.