

## ارائه الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی)

سلیمان بهرام‌زاده، یعقوب علوی‌متین\*<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۱

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارائه الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های بنیادی-کاربردی و از نظر نحوه جمع‌آوری اطلاعات از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه خبرگان سازمان مرکزی شامل اساتید رشته مدیریت بود. که به صورت هدفمند انتخاب شدند در بخش کمی با استفاده از روش تعداد سوالات در معادلات ساختاری ۲۸۰ نفر انتخاب شدند و در بخش کیفی ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی به روش هدفمند انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها ابتدا از روش تحلیل مضمون بوسیله مصاحبه استفاده شد بعد از تایید سوالات بوسیله تحلیل عامل تاییدی پرسشنامه جهت انجام بخش کمی تحقیق استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد و پس از تدوین پرسشنامه نهایی جهت تعیین روایی محتوا، از تخصص اساتید دانشگاه و خبرگان استفاده گردید. که پرسشنامه‌ها مورد تایید واقع شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش مصاحبه و کدگذاری دستی استفاده شد و در بخش کمی از نرم افزار Smart PLS3.3 و SPSS22 شامل آزمون‌های تحلیل عامل تاییدی استفاده شده است نتایج پژوهش نشان می‌دهد در بخش کیفی تعداد ۳۲ عامل در ۴ بعد شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های حرفه‌ای، مهارت‌های تخصصی و مدیریت استعداد مورد شناسایی قرار گرفت. و بعد از تحلیل عامل تاییدی و تایید روایی و پایایی سوالات تحقیق در بخش کمی الگو و سوالات تحقیق مورد تایید واقع شدند.

**کلید واژه‌ها:** اثربخشی جانشین‌پروری، نسل چهارم دانشگاه‌ها، سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

### مقدمه

افرادی که سازمان را به سمت آینده با توجه به چشم انداز و راهبرد سازمان، هدایت می‌کنند، اهمیت بالایی دارند. با پیچیده تر شدن عوامل محیطی سازمانها، برای پاسخگوبودن به تأثیرات محیطی و مواجهه با آن و حتی در مورد آموزش عالی تأثیرگذاری برای جهت دهی آن، به نظر می‌رسد که برنامه ریزی جانشین‌پروری نیز پیچیده تر می‌شود. از طریق جانشین‌پروری اطمینان حاصل می‌شود که درس‌ها و تجارب سازمانی که از آن با عنوان حافظه سازمانی نام برده می‌شود، حفظ می‌گردد و در این صورت با تقویت یادگیری، حلقه دوم بهبود مستمر در عملکرد سازمان محقق می‌شود اگر برنامه جانشین‌پروری به شکل یک طیف در نظر گرفته شود، جایگزینی در یک سر طیف و مدیریت جانشین‌پروری در طرف دیگر طیف و برنامه ریزی جانشین‌پروری در میانه این طیف خواهد بود. هیئت مدیره سازمانها، اغلب تخصص، زمان یا منابع لازم برای انجام برنامه ریزی مناسب را ندارد، در نتیجه، برنامه ریزی جانشینی برای تحولات فناوری و، مدیران هیئت مدیره، یک عمل معمول و رایج نیست (مدرسی و همکاران، ۱۴۰۰).

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد ارس، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت تولید و عملیات، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: alavimatin@iaut.ac.ir

پژوهشها نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی فعالیتهای جانشین‌پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند. ادبیات این مفهوم در کشور ما نیز بسیار محدود و ناشناخته است؛ به طوری که پژوهشهای انجام شده در زمینه برنامه جانشین‌پروری در سازمانهای تجاری و صنعتی انگشت شمار است. بیشتر مدیران صرفاً به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در دراز مدت چندان اهمیت نمی‌دهند و زبردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به خوبی پرورش داده نمی‌شوند (الباد و همکاران، ۱۳۹۹).

در نگاهی دقیق‌تر؛ یکی از چالشهای سازمانها، نداشتن مدل بومی شده مدیریت جانشین‌پروری متناسب با نیازهای سازمان به منظور جذب و حفظ استعدادها برای قراردادن در پستهای کلیدی با توجه به دانشگاههای نسل چهارم که در آنها فناوری و نوآوری، ارزش آفرینی و ثروت آفرینی مهم می‌باشد در آینده است.

جانشین‌پروری، فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را به سادگی به کار بست؛ موانع و مشکلاتی همچون: نبود پشتیبانی - خط مشی سازمان، نگرش سریع - ثابت، دیربازدهی، تغییر سریع سازمانی، تشریفات زاید اداری، تعداد ناکافی فرصتهای شغلی، مقاومت کارکنان، ناپایداری در معیارهای انتخاب و پاداش و مدلهای قابلیت وجود دارند که اگر مد نظر قرار نگیرند و حل نشوند، این فراگرد را کند و حتی محو می‌کنند. البته این موانع، بسته به شرایط فرهنگی، راهبردی و وضعیت اقتصادی سازمانها متفاوت است.

مؤسسات آموزش عالی در سراسر کشور همان روندی را تجربه می‌کنند که سایر نقاط کشور با آن مواجه هستند، که تعداد بازنشستگی روزافزون است. این بدان معناست که در تمام سطوح یک سازمان فرصت‌هایی برای رشد و گسترش شغل افراد وجود خواهد داشت. اما مشکل زمانی ایجاد می‌شود که افراد بازنشسته می‌شوند، نیروی کار در تلاش است تا آن ضرر را در سریع‌ترین زمان ممکن جبران کند. با وقوع این امر، سازمان‌ها می‌توانند با افت شدید دانش و تجربه در سازمان مواجه شوند. بنابراین، نیاز به شناسایی نحوه اجرای طرح‌های اثربخش جانشین‌پروری، در صورت وجود، و میزان موفقیت آنها تا به امروز وجود دارد.

همچنین باید توجه داشت که دانشگاه‌ها براساس رویکردها و ساختارهای اجرائی متناظر با رویکردهای مزبور، به چهار نسل تقسیم می‌شوند. دانشگاه‌های نسل اول (دانشگاههای آموزش محور)، دانشگاه‌های نسل دوم (دانشگاههای پژوهش محور)، دانشگاه‌های نسل سوم (دانشگاههای نوآور، فناور و کارآفرین) و دانشگاه‌های نسل چهارم که منظور دانشگاه‌هایی با رویکرد فناوری و نوآوری، ارزش آفرینی و ثروت آفرینی هستند. در واقع دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم دانشگاه‌هایی دانش‌بنیان و آموزش و پژوهش محور هستند که با توسعه دانش و کارآفرینی مؤثر در پی آفرینش ثروت و ارزش آفرینی اند. البته باید توجه کرد که دگردیسی نظام مند نهاد دانشگاه از نسل اول به نسل‌های بالاتر، فرایندی حلزونی بوده و برخورداری از قابلیتهای جدید نه تنها موجب بروز کاستی در تأکید کمی و به ویژه کیفی در سلسله مراتب آموزش و پژوهش نمی‌شود، بلکه به عنوان یک ضرورت مؤکد و در یک روند پویا و هدفمند، ترغیب و تقویت می‌شود. به عبارت دیگر، پژوهش و تولید دانش و نهایتاً جانشین‌پروری اثربخش و وجود منابع انسانی توانمند رکن اساسی تحقق دانشگاه نسل چهارم است. بنابراین برای ایجاد تحول اساسی در نظام آموزش عالی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل چهارم و بالاتر لازم است به جانشین‌پروری منابع انسانی در این نهاد توجه ویژه ای شود.

## چهارچوب نظری پژوهش

از گفتمان جدیدی که در آموزش عالی درحال ظهور است، به عنوان نسل چهارم یاد می‌شود. نسلی که در آن دانشگاه به آفرینش منطقه ای و محلی دانش اقدام می‌کند، به توسعه پایدار محلی و منطقه ای کمک علمی می‌کند، برنامه درسی را به مسائل و چالش‌های بشری و اجتماعی، منطقه ای و محلی معطوف می‌کند و به مسئولیت اجتماعی خود توجه می‌کند (فراستخواه، ۱۳۹۷). آموزش بر اساس نیاز جامعه و دانشجو انجام می‌شود و حل چالش‌های جامعه به عنوان اساس تحقیق در نظر گرفته می‌شود (گودرزوند چگینی، ۱۳۹۷). دانشگاه امروزی ضمن آنکه نهادی مولد آگاهی و عقلانیت است، نقشی کلیدی در مسیر تعالی حیات اجتماعی جامعه و تقویت فضیلت‌هایی چون آگاهی باوری، آزادی اندیشی، روحیه نقادی، نظارت جمعی و دفاع از حریم و حیثیت معنوی و تاریخی نظام کلان اجتماعی را بر عهده دارد. بنابراین مسئولیت اجتماعی دانشگاه، انتظاری هنجارین از دانشگاه به عنوان نهاد اجتماعی است که به نیازهای حال و آتی ذی نفعان درونی و بیرونی، رفاه اجتماعی، کیفیت زندگی، برابری بخت‌های زندگی، رفع آسیب‌های اجتماعی و زیست محیطی، صلح و همزیستی و پایداری توسعه توجه می‌کند و کارکردهای آموزشی، پژوهشی، خدمات تخصصی و سایر کارویژه‌های خود را به پاسخگویی اجتماعی به انتظارات اجتماعی یادشده معطوف می‌دارد (یداللهی و همکاران، ۱۴۰۰). از شاخص‌های دانشگاه‌های نسل چهارم به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

### ۱) آموزش مهارت‌های نرم در دانشگاه نسل چهارم

با جستجو در محل کار، می‌توان دریافت که به مهارت‌های سخت‌افزاری بیشتر از مهارت‌های نرم از جمله حل مسئله، خلاقیت، بهره‌وری، استفاده از منابع، کار گروهی، گوش دادن فعال و مدیریت اهمیت داده می‌شود. در اکثر دانشگاه‌ها مهارت‌های سخت (آزمایشگاهی، بالینی و غیره) به‌خوبی تدریس می‌شود، اما توجه کمی به این مهارت‌های نرم می‌شود. نیاز اساسی یک فارغ‌التحصیل دانشگاه برای رسیدن به شغل و پذیرش مسئولیت‌های تخصصی جامعه، مهارت است. یعنی افراد علاوه بر داشتن توانایی‌های ذهنی و جسمی و سطح تحصیلات، به ویژگی‌های رفتاری مانند شخصیت، نوع نگرش، انگیزه و ارزش‌های شخصی نیاز دارند که باید به همراه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی در طول دوره تحصیل به دست بیایند. وجود فارغ‌التحصیلانی

که از دارایی‌های خود استفاده نکرده و صرفاً منتظر تزریق سرمایه برای شروع کار خود هستند، خطری جدی برای اقتصاد هر کشوری است. اساس این فرهنگ غلط به دانشگاه‌ها برمی‌گردد که در آن‌ها دانشجویان از منابع دولتی به‌درستی استفاده نکرده و ائتلاف زیادی در این منابع وجود داشته و هیچکس این موضوع را تقبیح نمی‌کند. در نتیجه آن، فرهنگ مصرف‌گرایی جایگزین فرهنگ مولد می‌شود و دانشجوی فارغ‌التحصیل چنین دانشگاهی هرگز نمی‌تواند ثروت را دوباره خلق کند و اگر بتواند، برای مدت طولانی رنج می‌برد زیرا نمی‌داند چگونه باید این منابع را مدیریت کند. در سال‌های اخیر، این مهارت‌ها به یک محور اصلی در بسیاری از دانشگاه‌های معتبر سراسر جهان تبدیل شده است. بنابراین باید در این زمینه برنامه‌ریزی کرد و «دانشجو بودن» را با «آموزش مهارت» تلفیق کرد. مهارت‌های نرم را می‌توان از طریق کارهای داوطلبانه و برگزاری کارگاه‌های آموزشی به دانشجویان آموزش داد.

## ۲) آموزش توسعه پایدار

سند جهانی توسعه پایدار کشورها از سه بخش اقتصاد کلان، جامعه و محیط زیست تشکیل شده و هدفه هدف را دنبال می‌کند. آموزش توسعه پایدار یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای توسعه پایدار در جامعه است. کارآفرینی داخلی محقق نمی‌شود مگر اینکه چشم‌انداز کلان و امیدبخش به آینده کشور وجود داشته باشد. بدون شک دانشجویان برای درک جایگاه خود در جورچین توسعه، نیاز به درک کل جورچین دارند. آموزش اقتصاد کلان، جامعه‌شناسی و محیط زیست به دانشجویان کمک می‌کند تا مفهوم توسعه را درک کرده و انگیزه کارآفرینی خود را برای توسعه کشور افزایش دهند.

## ۳) آموزش حقوق تجارت در دانشگاه‌ها

کارآفرینی در دهه اخیر رشد قابل توجهی داشته است و راه‌های جدیدی برای اقتصادهای نوظهور نشان داده شده است. با توجه به این پیشرفت، آموزش کارآفرینی ضروری شده است. از آنجایی که تمرکز فعالیت‌های دانشگاه نسل چهارم بر محورهای نوآوری، فناوری و توسعه کارآفرینی است، بهره‌گیری از ظرفیت‌های مراکز رشد دانشگاه، راه‌حل اصلی و منحصربه‌فرد برای پیشبرد این رویکرد است.

## ۴) بررسی آموزش مستمر اساتید

افزودن آموزش فناورانه به بازآموزی اساتید باعث بروز رسانی آن‌ها می‌شود. علاوه بر این آموزش، حذف و کاهش اساتید تک بعدی، مقاله محور و نسل دومی ضروری است. آیین‌نامه ارتقای اساتید و راه‌های ارتقای آنان نیز باید اصلاح شده و بهبود یابد. اگر نوآوری و فناوری در آیین‌نامه به رسمیت شناخته شده باشد، اساتید و دانشجویان به این سمت سوق داده می‌شوند.

## ۵) ترویج ایده‌پردازی و خلاقیت برای حل مشکلات

تکنیک‌های متعددی به نام ابزارهای تفکر خلاق برای تولید ایده‌های نوآورانه ایجاد شده است. این استراتژی‌ها از توسعه کالاها و حمایت از رقابت سرچشمه گرفته‌اند. در این میان مواردی مانند طوفان فکری، برگزاری مسابقات ایده پردازی و اعطای کمک هزینه‌های ویژه به دانشجویان و اساتید خلاق وجود دارد که به نوآور بودن دانشجویان کمک می‌کند. بنابراین دانشگاه، وظیفه آگاه‌سازی دانشجویان و ایجاد دانش‌های جدید که بتواند برای چالش‌های کنونی انسان مفید باشد را بر عهده دارد. آموزش این فنون برای حل مشکلات دانشجویان و استفاده از راهکارهای آن برای حل مسائل دانشگاه، صنعت و نظام سلامت گامی معقول در حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل چهارم محسوب می‌شود.

## ۶) توسعه آموزش‌های میان‌رشته‌ای

میان‌رشته‌ای به حوزه‌ای جدیدی از دانش اطلاق می‌شود که بیش از یک حوزه دانش را مطالعه می‌کنند. بین‌رشته‌ای یک تخصص نیست و هیچکس نمی‌تواند خود را در این زمینه متخصص بداند. بلکه روشی برای تولید دانش برای مدیریت پیچیدگی‌ها و کشف حقایق اساسی است. به عبارت دیگر، میان‌رشته‌ای فرایندی است برای پاسخ‌گویی به یک سؤال پیچیده که نمی‌توان از طریق یک رشته یا حرفه خاص به آن پرداخت. در طول صد سال گذشته، آموزش عالی مبتنی بر رشته‌های دانشگاهی، الگوی رشته محوری تخصص را ارتقا داده است. اما امروز باید رویکرد دیگری را به این حوزه اضافه کرد که رویکرد میان‌رشته‌ای است. یکی از راهکارهای برتر برای ترویج مطالعات میان‌رشته‌ای، توجه به رشته‌های سلامت محور و به روز رسانی برنامه درسی این رشته‌ها مطابق با دیدگاه میان‌رشته‌ای است. در این راستا می‌توان واحدهای بیوانفورماتیک و پزشکی اجتماعی را به برنامه درسی دوره‌های کارشناسی و دکتری عمومی اضافه کرد.

## ۷) تمرکززدایی از شتاب‌دهنده‌های دولتی و استقرار شتاب‌دهنده‌های خصوصی در دانشگاه

از آنجایی که دانشگاه‌ها برای ایجاد کارآفرینی پیشرو نیازمند حمایت آموزشی و مالی هستند، کارآفرینی و شتاب‌دهنده‌ها در این زمینه نقش موثری دارند. از سوی دیگر دولت نمی‌تواند پاسخگوی همه نیازها باشد و عملکرد شتاب‌دهنده‌ها در شرکت‌های دانش‌بنیان خصوصی بهتر از بخش دولتی است. دلیل آن این است که بخش خصوصی همیشه سطح بالایی از خدمات را برای زنده ماندن در رقابت ارائه می‌کند. شتاب‌دهنده‌های استارت‌آپ‌های خصوصی برای آموزش و تسهیل استارت‌آپ‌ها و کمک به توسعه اقتصادی دانشگاه‌ها ایجاد شده‌اند. بنابراین ورود شتاب‌دهنده‌های خصوصی در زمینه آموزش کارآفرینی باعث می‌شود که دانش‌جو به طور مستقیم با اکوسیستم استارت‌آپی ارتباط برقرار کند و منجر به ارتقای توانایی‌های ایشان می‌شود.

## ۸) خصوصی‌سازی آموزش عالی

برخی از محققین بر این باورند که مشارکت سایر بخش‌های جامعه در تأمین مالی خدمات آموزش عالی نتایج بهتری نسبت به زمانی که دولت تأمین مالی می‌کند، دارد. در حالی که بسیاری از تحقیقات بر مشارکت بخش خصوصی در آموزش عالی تأکید کرده‌اند، دولت قادر به پرداخت هزینه‌های بالای آن نیست. ظرفیت ناکافی دولت برای ارائه خدمات آموزش عالی منجر به خصوصی‌سازی آموزش می‌شود. توجه به مزایای خصوصی‌سازی در آموزش

عالی از جمله ارتقای کیفیت آموزش، استقلال سازمان‌های آموزشی، حمایت از قوانین و مقررات حاکم بر این مراکز، نبود مطالبات و آرمان‌های بالا (سیاسی و عقیدتی)، امکان افزایش قدرت انتخاب و تصمیم‌گیری مدیران، اتخاذ تصمیمات بهتر و عملیاتی‌تر و افزایش رقابت می‌تواند نشان دهنده لزوم حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل چهارم باشد.

### بین‌المللی شدن دانشگاه نسل چهارم

دانشگاه‌های نسل چهارم نهادهایی برای تقویت مبادلات علمی و آموزشی بین ملل و فرهنگ‌های مختلف هستند. این نقش ناشی از دو پدیده مشابه اما متمایز است. جهانی شدن به معنای اتحاد و بین‌المللی شدن به معنای همکاری و مشارکت است. آموزش در بعد بین‌المللی پدیده‌ای نسبتاً جدید است که تحولات جدی را در آموزش به دنبال داشته است. در دانشگاه‌های نسل دوم، بین‌المللی شدن یک فعالیت فردی تلقی می‌شد و کل نظام آموزشی مورد غفلت قرار می‌گرفت. با این حال، در نسل چهارم، بین‌المللی‌سازی تنها بر انتقال بین‌المللی دانشجویان و اساتید متمرکز نیست، بلکه تمامی مؤلفه‌ها و عناصر از جمله سیستم‌های آموزشی، حوزه‌های انتقال علم، برنامه درسی و اهداف آموزشی، آموزش بدون مرز، فراملیت‌گرایی، بین‌المللی‌سازی پژوهش، و توسعه همکاری‌ها و ظرفیت‌سازی در نظر گرفته شده است. در نتیجه بین‌المللی شدن، یک موسسه نسل چهارم باید خود را با پویایی دانشجویان تطبیق دهد (صالحی و همکاران، ۱۴۰۱).

محمدی و همکاران (۱۴۰۱)، تحقیقی با عنوان "ارائه مدل ساختاری تفصیلی عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایرانی" انجام دادند. و نتیجه‌گیری کردند که موفقیت برنامه جانشین‌پروری مستلزم توجه به عوامل اثرگذار در هر سطح و مرحله طراحی، اجرا و ارزیابی و لزوم به‌کارگیری بازیگرانی متخصص در مراحل مختلف است. نجفی و همکاران (۱۴۰۱)، در تحقیقی با عنوان "طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران مدل کیفی ارائه کردند که متشکل از شرایط علی (ساختار سازمانی، مدیریت درون سازمانی، خط مشی و اسناد بالادستی، شرایط زمینه‌ای (تربیت و آموزش، قابلیت‌های نیروی انسانی، قوانین و دستورالعمل‌ها)، مقوله محوری (ارزیابی منتخبین، پیشرفت منتخبین، انتخاب و جذب و بکارگیری استعداد)، شرایط تعدیلگر (افراد، محدودیت‌های سازمانی، جو حمایتی سازمان)، راهبردها (بهینه‌سازی برنامه جانشین‌پروری، نگهداری استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناصب کلیدی)، پیامدها (تقویت فرهنگ جانشین‌پروری، ارزیابی اثربخشی نظام جانشین‌پروری، توسعه مدیریت استعداد) می‌باشد. صالحی و همکاران (۱۴۰۰)، در تحقیقی با عنوان "حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل چهارم: مروری بر محدوده سیستماتیک استراتژی‌های آموزشی و مدیریتی" به این نتیجه رسیدند که آموزش مهارت‌های نرم، آموزش توسعه پایدار، آموزش حقوق تجارت، بازرگانی در آموزش مستمر اساتید، ارتقای ایده‌پردازی و خلاقیت برای حل مشکلات، توسعه آموزش‌های بین‌رشته‌ای، تمرکززدایی شتاب‌دهنده‌های دولتی و استقرار شتاب‌دهنده‌های خصوصی، خصوصی‌سازی آموزش عالی و بین‌المللی شدن مهم‌ترین راهبرد آموزشی برای حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل چهارم است. یکی از جنبه‌ها و دیدگاه‌های حساس دانشگاه نسل چهارم، توسعه مهارت‌ها، حرفه‌ها و شایستگی‌های شغلی و توانمندسازی دانشجویان و اساتید در راستای روند توسعه ملی و حل علمی مشکلات جامعه است. خیرگو و همکاران (۱۴۰۰)، در تحقیقی با عنوان "ارائه الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران از طریق مصاحبه و تحلیل اسناد و با مطالعه متون نظری تحقیق و نظریه‌های موجود در زمینه جانشین‌پروری و سرمایه‌های انسانی، مفاهیم، مقوله‌ها و سازه‌های آن جمع‌آوری کردند؛ سپس با به‌کارگیری روش تحلیل داده‌بنیاد الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران سطوح راهبردی آجا شامل مقوله‌های استعدادیابی و شایسته‌گزینی نظامی، تشکیل خزانه استعداد آجا، ارزشیابی سایر نهادهای تصمیم‌سازی، توانمندی‌های فرماندهی و مدیریت جانشینان، پرورش و توسعه جانشین منتخب، شناسایی شدند که می‌توانند فرایند جانشین‌پروری را تبیین کنند.

همچنین کورنیان و یودیانتو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، در تحقیقی با عنوان "الگوی رهبری برنامه ریزی جانشین‌پروری برای مدیران پرستاری در بیمارستان‌ها: مروری بر روایت" محققان ۱۸ مقاله به دست آوردند. سه موضوع اصلی پدیدار شد: (۱) عواملی که بر اجرای کارآمد برنامه ریزی جانشین‌پروری تأثیر می‌گذارد، (۲) مزایای برنامه ریزی جانشین‌پروری، و (۳) اجرای برنامه ریزی جانشین‌پروری در عمل بالینی. آموزش و راهنمایی مرتبط با رهبری، حمایت از منابع انسانی و بودجه کافی از عوامل اصلی اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. برنامه ریزی جانشین‌پروری همچنین می‌تواند به پرستاران در یافتن رهبران شایسته کمک کند. اما در کاربرد آن در عمل بالینی، فرآیند جذب و برنامه‌ریزی برای مدیران پرستاری که در این حوزه اتفاق می‌افتد، بهینه نیست، بنابراین جانشین‌پروری باید وجود داشته باشد و با نیازهای سازمانی ادغام شود و برای نسل جوانی که تبدیل به رهبران در آینده می‌شوند، راهنمایی و کمک کند. کاتماندو، نیال<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، تحقیقی با عنوان "تأثیر شیوه‌های برنامه ریزی جانشین‌پروری بر سودآوری بانک‌های تجاری نیال آکریتی سیمخادا انجام دادند. مطالعه نشان داد که برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جانشین‌پروری، آموزش و توسعه، چرخش شغلی و فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر بازده دارایی دارند. این نشان می‌دهد که برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جانشین‌پروری، آموزش و توسعه، چرخش شغلی و فرهنگ سازمانی بالاتر ROA خواهد بود. عبدالله و همکاران (۲۰۲۱)، در تحقیقی با عنوان "نقش میانجی مشارکت کارکنان در

<sup>۱</sup>Yudianto

<sup>۲</sup>Simkhada

Abdullah

رابطه بین عمل برنامه ریزی جانشین‌پروری و عملکرد کارکنان در موسسات دانشگاهی: رویکرد PLS-SE به این نتایج دست یافتند که: یافته‌ها نشان داد که SPP تأثیر معنی‌داری بر EP و رابطه بین SPP و EP تا حدی توسط EE واسطه می‌شود.

با توجه به مرور پیشینه تحقیقات که انجام شد مشاهده شد که در هیچ یک از تحقیقات با هیچکدام از رویکردهای نسل‌های دانشگاهی جانشین‌پروری مورد مطالعه قرار نگرفته است و در اکثر تحقیقات به عوامل موثر بر موفقیت جانشین‌پروری تأکید شده است و در هیچ یک از تحقیقات پیشین داخلی و خارجی به بحث جانشین‌پروری با توجه به ویژگی‌های دانشگاه‌های نسل چهارم که منظور دانشگاه‌هایی با رویکرد فناوری و نوآوری، ارزش‌آفرینی و ثروت‌آفرینی هستند و در واقع دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم دانشگاه‌هایی دانش‌بنیان و آموزش و پژوهش محور هستند که با توسعه دانش و کارآفرینی مؤثر در پی آفرینش ثروت و ارزش‌آفرینی اند پرداخته نشده است. بنابراین خلاء تحقیقاتی مشاهده می‌گردد که در هیچکدام از این تحقیقات مدل جانشین‌پروری با رویکرد دانشگاه‌های نسل چهارم انجام نشده است همچنین در این جامعه آماری یعنی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی پیشینه‌ای با موضوع تحقیق حاضر مشاهده نگردید که با توجه به مطالب بالا و خلاء تحقیقاتی مشاهده شده این تحقیق به الگویابی اثربخشی مدل جانشین‌پروری با رویکرد دانشگاه‌های نسل چهارم خواهد پرداخت.

لذا در تحقیق حاضر محقق به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟

محیط کنونی در دانشگاه‌های خصوصی که توسط محقق مورد مطالعه قرار می‌گیرد، در حال حاضر به سمت انتقال اولیه بازنشستگی‌های پرشمار در حال حرکت است. گردش مالی زیادی در سازمان‌ها به دلیل این بازنشستگی‌ها اتفاق می‌افتد که منجر به افزایش نرخ استخدام و ترفیع کارکنان برای پوشش این ضرر در نیروی کار می‌شود. این مطالعه به بررسی چگونگی اجرای برنامه ریزی اثربخشی جانشین‌پروری در طول این انتقال می‌پردازد. تعداد زیادی از مؤسسات آموزش عالی طرح جانشین‌پروری ندارند. بنابراین، اجرای طرح جانشین‌پروری برای کسانی که هیچ برنامه‌ای برای جانشین‌پروری ندارند، حیاتی خواهد بود. از نظر عملی، اهمیت این مطالعه شناسایی عناصر تلاش‌های اثربخشی جانشین‌پروری در آموزش عالی است که می‌تواند در سایر موسسات مورد استفاده قرار گیرد. حفظ یک برنامه جانشینی بلندمدت برای محاسبه زیان تخمینی در نیروی کار ارشد در یک سازمان به جلوگیری برای از دست رفتن تجربه و دانش کمک می‌کند. نتایج حاصل از تحقیق در این مطالعه داده‌هایی را ارائه می‌دهد که می‌تواند توسط سایر دانشگاه‌ها برای بینش برنامه ریزی جانشین‌پروری مورد استفاده قرار گیرد. و دیدگاه سیاسی، جغرافیایی و تاریخی هر موسسه به شناسایی بهتر کاربرد پژوهش در جامعه آموزش عالی کمک خواهد کرد.

انجام تحقیق حاضر از بعد فواید نظری به ادبیات موجود در خصوص اثربخشی جانشین‌پروری با رویکرد دانشگاه‌های نسل چهارم کمک خواهد کرد. چون با توجه به تحقیقات انجام شده در داخل کشور و خلاء تحقیقاتی در این زمینه مشاهده می‌شود که در خصوص ارائه الگوی اثربخشی جانشین‌پروری با رویکرد دانشگاه‌های نسل چهارم پیشینه‌ای مشاهده نگردید. همچنین با روش مصاحبه و تحلیل محتوا و کدگذاری ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌ها مورد شناسایی قرار خواهد گرفت که تحقیق با این موضوع و به این روش خصوصاً در سازمان مرکزی دانشگاه‌های کشور انجام نشده است که تحقیق حاضر این خلاء تحقیقاتی را پر خواهد کرد. لذا تحقیق حاضر به دنبال ارائه الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد.

## اهداف تحقیق

### هدف اصلی تحقیق

ارائه الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

### اهداف فرعی تحقیق

- شناسایی ابعاد اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی
- شناسایی مولفه‌های اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی
- ارائه الگوی مفهومی تحقیق
- اعتبارسنجی الگوی ارائه شده

محمدی و همکاران (۱۴۰۱)، تحقیقی با عنوان "ارائه مدل ساختاری تفسیری عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایرانی" انجام دادند. زمینه و هدف: داشتن نقشه راه اجرای عوامل اثرگذار در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری جامعه هدف این تحقیق و اجرای درست آن، مدیران عالی سازمان را در گرفتن تصمیمات مهم و عقلایی بسیار یاری خواهد کرد. روش‌شناسی: این پژوهش از حیث مخاطبان هدف، کاربردی است و از بعد زمانی آن نیز مقطعی است. روش گردآوری داده‌ها جزو گروه کیفی است. برای شناخت روابط بین عوامل براساس مدل ساختاری تفسیری استفاده شده است. یافته‌ها: نقشه علی و معلولی برگرفته از مدل ساختار تفسیری عوامل اثرگذار در این تحقیق نشان می‌دهد که برنامه جانشین‌پروری در هفت سطح با ارزیابی و شناخت راهبردها و زیرساخت‌ها شروع و در نهایت با توجه به مدیریت پادشاه‌های درونی و بیرونی به اجرا درمی‌آید. نتیجه‌گیری: موفقیت برنامه جانشین‌پروری مستلزم توجه به عوامل اثرگذار در هر سطح و مرحله طراحی، اجرا و ارزیابی و لزوم به‌کارگیری بازیگرانی متخصص در مراحل مختلف است.

نجفی و همکاران (۱۴۰۱)، تحقیقی با عنوان "طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام دادند. پژوهش با هدف طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۱ انجام شده است. این تحقیق یک تحقیق کیفی و داده‌بنیاد می‌باشد و از نظر هدف بنیادی محسوب می‌گردد. جامعه آماری پژوهش، فرماندهان و استادان و خیرگان جامعه علمی و دانشگاهی و همچنین متخصصان و مدیران ارتش جمهوری اسلامی ایران (درجه سرهنگ به بالا) با بالاترین تحصیلات، بالاترین تجربه، داشتن تألیف و ایده می‌باشند که به اصطلاح خیرگان آگاه نام دارند و در فرآیند مصاحبه شرکت کردند. در این پژوهش از مصاحبه‌های ساختارنیافته و عمیق برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات از طریق کدگذاری (کدگذاری باز، محوری و گزینشی) و نرم‌افزار MAXQDA انجام گردید. در پایان مدل کیفی ارائه گردیده است که متشکل از شرایط علی (ساختار سازمانی، مدیریت درون سازمانی، خط مشی و اسناد بالادستی، شرایط زمینه‌ای (تربیت و آموزش، قابلیت‌های نیروی انسانی، قوانین و دستورالعمل‌ها)، مقوله محوری (ارزیابی منتخبین، پیشرفت منتخبین، انتخاب و جذب و بکارگیری استعداد)، شرایط تعدیلگر (افراد، محدودیت‌های سازمانی، جو حمایتی سازمان)، راهبردها (بهینه‌سازی برنامه جانشین‌پروری، نگهداری استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناسب کلیدی)، پیامدها (تقویت فرهنگ جانشین‌پروری، ارزیابی اثربخشی نظام جانشین‌پروری، توسعه مدیریت استعداد) می‌باشد.

صالحی و همکاران (۱۴۰۰)، تحقیقی با عنوان "حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل چهارم: مروری بر محدوده سیستماتیک استراتژی‌های آموزشی و مدیریتی" انجام دادند. هدف از این پژوهش معرفی مهم‌ترین راهکارهای آموزشی برای حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل چهارم بود. روش‌ها: ما به طور سیستماتیک پایگاه‌های اطلاعاتی بین‌المللی، از جمله Google Scholar، SID، ISC، Scopus، Web of Science، PubMed را تا سال ۲۰۲۱ با استفاده از برخی کلمات کلیدی مرتبط جستجو کردیم. سپس غربالگری و انتخاب مقالات واجد شرایط بر اساس معیارهای ورود به مطالعه توسط دو محقق به صورت مستقل انجام شد. یافته‌ها: آموزش مهارت‌های نرم، آموزش توسعه پایدار، آموزش حقوق تجارت، بازنگری در آموزش مستمر اساتید، ارتقای ایده‌پردازی و خلاقیت برای حل مشکلات، توسعه آموزش‌های بین رشته‌ای، تمرکززدایی شتابدهنده‌های دولتی و استقرار شتاب‌دهنده‌های خصوصی، خصوصی‌سازی آموزش عالی و بین‌المللی شدن مهم‌ترین راهبرد آموزشی برای حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل چهارم است. یکی از جنبه‌ها و دیدگاه‌های حساس دانشگاه نسل چهارم، توسعه مهارت‌ها، حرفه‌ها و شایستگی‌های شغلی و توانمندسازی دانشجویان و اساتید در راستای روند توسعه ملی و حل علمی مشکلات جامعه است. نتیجه‌گیری: نتایج تحلیلی این پژوهش به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های خود را برای رسیدن به دانشگاه‌های نسل چهارم براساس مدل‌های اجرای استاندارد دانشگاه‌های نسل چهارم طراحی و اجرا کنند.

خیرگو و همکاران (۱۴۰۰)، تحقیقی با عنوان "ارائه الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام دادند. هدف این پژوهش کیفی ارائه الگویی است که بتوان از طریق آن جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران سطوح راهبردی آجا را تبیین کرد. متناسب با هدف پژوهش، رویکرد پژوهش کیفی و روش تحلیل نظریه داده‌بنیاد به کار گرفته شد. جامعه آماری پژوهش مدیران و مجریان فعال در بخش دفاعی است که با ۱۵ تن از ایشان با منطق اشباع نظری و روش گلوله‌برفی مصاحبه شد. بدین‌صورت که از طریق مصاحبه و تحلیل اسناد و با مطالعه متون نظری تحقیق و نظریه‌های موجود در زمینه جانشین‌پروری و سرمایه‌های انسانی، مفاهیم، مقوله‌ها و سازه‌های آن جمع‌آوری شد؛ سپس با به‌کارگیری روش تحلیل داده‌بنیاد الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران سطوح راهبردی آجا شامل مقوله‌های استعدادیابی و شایسته‌گزینی نظامی، تشکیل خزانه استعداد آجا، ارزیابی سایر نهادهای تصمیم‌سازی، توانمندی‌های فرماندهی و مدیریت جانشینان، پرورش و توسعه جانشین منتخب، شناسایی شدند که می‌توانند فرایند جانشین‌پروری را تبیین کنند.

هاشمی و همکاران (۱۴۰۰)، تحقیقی با عنوان "طراحی مدل جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی" انجام دادند. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده، از نوع تحقیقات آمیخته می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران ارشد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی (N=115) بود که نمونه‌ها به صورت هدفمند و به روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه کارکنان وزارتخانه (N=876) بود که نمونه‌ها (N=331) با استفاده از جدول مورگان به شکل تصادفی انتخاب گردیدند. در این بخش ضمن استفاده از پرسشنامه محقق ساخته جانشین‌پروری، «پرسشنامه شایستگی» گریفین (۱۹۹۴) نیز مورد استفاده قرار گرفت. نتایج پژوهش در بخش کیفی حاکی از شناسایی ۲۷ گویه در قالب ۴ مولفه استقلال، توانمندسازی، زمینه‌ای و مدیریت استعداد بود که در اولویت بندی عوامل موثر بر جانشین‌پروری از نظر خبرگان، توانمندسازی، مدیریت استعداد، استقلال و زمینه به ترتیب اولویت بندی شدند. در بخش کمی نتایج پژوهش مدل معادلات ساختاری جانشین‌پروری ارائه گردید؛ به طوری که در برازش مدل ساختاری ضرایب معناداری t در تمامی مسیرها بالاتر از ۱/۹۶ بود. معیار R2 73/0، معیار Red 226/0 و معیار GOF (برازش کلی) ۰/۸۰۴ به دست آمد که نشان از برازش قوی مدل است. نظر می‌رسد وزارت ورزش و جوانان می‌تواند با استفاده از مدل فوق به پرورش جانشینانی شایسته برای آینده سازمان خود بپردازد.

اکبری و همکاران (۱۴۰۰)، تحقیقی با عنوان "تبیین مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری و ارائه مدل در سازمان‌های ورزشی انجام دادند. هدف پژوهش، تبیین مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری و ارائه مدل در سازمان‌های ورزشی است. روش پژوهش حاضر توصیفی - پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی است. جامعه آماری تحقیق، کلیه مدیران و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان ایران می‌باشد که تعداد آنها برابر با ۴۶۰ نفر می‌باشد. که با مراجعه به جدول مورگان تعداد ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد به منظور تعیین روایی پرسشنامه از دیدگاه متخصصین و اساتید مدیریت ورزشی استفاده شد و جهت تعیین پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای

کرونباخ (۰/۷۸۰) استفاده گردید. به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی و نرم افزار spss21 و Lisrel نسخه ۸٫۸ استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که متغیرهای ارزیابی عوامل فردی، ارزیابی عوامل سازمانی، ارزیابی عوامل فرایندی، تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و متغیر ارزیابی اثربخشی قابلیت پیش بینی میزان پیاده سازی نظام جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی را دارند. لذا شناسایی عوامل کلیدی در مدیریت موثر جانشین پروری و تجزیه و تحلیل نرخ تاثیر آن در سازمان‌های ورزشی امری ضروری می باشد.

کورنیان و یودیانتو و همکاران (۲۰۲۳)، تحقیقی با عنوان "الگوی رهبری برنامه ریزی جانشین پروری برای مدیران پرستاری در بیمارستان‌ها: مروری بر روایت" انجام دادند. این مطالعه با هدف شناسایی مدل جانشین پروری پرستار و کاربرد آن در عملکرد بالینی انجام شد. این مطالعه از بررسی روایی رویکرد ادبیات استفاده می کند. جستجوی مقاله با استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی (PubMed و Science Direct) انجام شد. محققان ۱۸ مقاله به دست آوردند. سه موضوع اصلی پدیدار شد: (۱) عواملی که بر اجرای کارآمد برنامه ریزی جانشین پروری تأثیر می گذارد، (۲) مزایای برنامه ریزی جانشین پروری، و (۳) اجرای برنامه ریزی جانشین پروری در عمل بالینی. آموزش و راهنمایی مرتبط با رهبری، حمایت از منابع انسانی و بودجه کافی از عوامل اصلی اجرای برنامه‌ریزی جانشین پروری است. برنامه ریزی جانشین پروری همچنین می تواند به پرستاران در یافتن رهبران شایسته کمک کند. اما در کاربرد آن در عمل بالینی، فرآیند جذب و برنامه‌ریزی برای مدیران پرستاری که در این حوزه اتفاق می‌افتد، بهینه نیست، بنابراین جانشین‌پروری باید وجود داشته باشد و با نیازهای سازمانی ادغام شود و برای نسل جوانی که تبدیل به رهبران در آینده می‌شوند، راهنمایی و کمک کند.

کاتماندو، نپال (۲۰۲۳)، تحقیقی با عنوان "تأثیر شیوه‌های برنامه ریزی جانشین پروری بر سودآوری بانک‌های تجاری نپال" آکریتی سیمخادا انجام دادند. این مطالعه تأثیر شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری را بر بازده دارایی‌ها (ROA) بانک‌های تجاری نپال بررسی می‌کند. ROA از گزارش سالانه ۲۰ ساله بانک تجاری برای سال ۲۰۲۰ گرفته شده است. پرسشنامه‌های ساختاری برای بررسی نظرات پاسخ دهندگان در مورد شیوه‌های برنامه ریزی جانشین پروری اجرا شد. این مطالعه از طرح‌های تحقیقاتی توصیفی و علی مقایسه‌ای برای پرداختن به مسائل اساسی مرتبط با عوامل مؤثر مختلف برنامه‌ریزی جانشین پروری در بانک‌های تجاری نپال استفاده کرده است. تعداد کل مشاهدات برای مطالعه شامل ۱۴۰ پاسخ دهنده است که عمدتاً در بخش منابع انسانی آن بانک‌ها کار می‌کنند. مدل رگرسیون برای آزمایش اهمیت و تأثیر شیوه‌های جانشین پروری بر سودآوری برآورد شده است. این مطالعه نشان داد که برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جانشین پروری، آموزش و توسعه، چرخش شغلی و فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر بازده دارایی دارند. این نشان می‌دهد که برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جانشین پروری، آموزش و توسعه، چرخش شغلی و فرهنگ سازمانی بالاتر ROA خواهد بود. با این حال، طرفداری و خویشاوندی تأثیر منفی بر بازده دارایی‌ها دارد. این بدان معناست که افزایش طرفداری و خویشاوندی در یک سازمان منجر به کاهش بازده دارایی می‌شود. این مطالعه به این نتیجه رسید که برنامه ریزی جانشین پروری برای افزایش سطح سودآوری بانک‌های تجاری نپال بسیار مهم است. این مطالعه مشخص کرد که از شش متغیر مستقل، تنها چرخش شغلی و فرهنگ سازمانی با ROA در بانک‌های تجاری نپال ارتباط مثبت و معناداری دارند.

دودو خان مستعار خالد و همکاران (۲۰۲۳)، تحقیقی با عنوان "تأثیر برنامه ریزی جانشین پروری بر حفظ کارکنان: نقش میانجی توسعه شغلی انجام دادند. هدف از این مطالعه بررسی نقش میانجی توسعه شغلی بین برنامه ریزی جانشین پروری و حفظ کارکنان در دانشگاه‌های خصوصی سند، پاکستان است. داده‌های اولیه از طریق ابزار تحقیق پرسشنامه که برگرفته از مطالعات قبلی است، جمع‌آوری شد. به منظور آزمون فرضیه پیشنهادی، داده‌های جمع‌آوری‌شده با کمک آزمون‌های آماری شامل تحلیل عاملی تأییدی و CB-SEM در نسخه ۲۵ AMOS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. حفظ در دانشگاه‌های خصوصی سند، پاکستان. با توجه به تعداد بیشتر دانشگاه‌های خصوصی در سند، پاکستان، سطح رقابت بالایی برای حفظ اعضای هیئت علمی آموزش دیده وجود دارد. این تحقیق با طراحی راهبردهایی با کمک این متغیرهای شناسایی شده در پژوهش حاضر، به مدیریت عالی دانشگاه‌های خصوصی برای حفظ اعضای هیئت علمی کمک می‌کند.

عبدالله (۲۰۲۱)، تحقیقی با عنوان "نقش میانجی مشارکت کارکنان در رابطه بین عمل برنامه ریزی جانشین پروری و عملکرد کارکنان در موسسات دانشگاهی: رویکرد PLS-SE انجام دادند. هدف از این مطالعه بررسی تأثیر عمل برنامه ریزی جانشین پروری (SPP) بر مشارکت کارکنان (EE) و عملکرد کارکنان (EP) در دانشگاه‌های خصوصی مالزی (MPU) است. طراحی/روش/رویکرد این مقاله از یک طرح تحقیق پیمایشی استفاده کرده است. واحد مطالعه تجزیه و تحلیل متشکل از کارکنان دانشگاهی MPU است. در انتخاب نمونه از بین پاسخ دهندگان متمرکز (۱۰۴۷۳) پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و ساده استفاده شده است و نمونه مورد مطالعه شامل ۳۱۴ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه می باشد. از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها از پاسخ‌دهندگان متمرکز و از مدل‌سازی معادلات ساختاری جزئی (PLS-SEM) برای آزمون فرضیه‌های مطالعه استفاده شد. یافته‌ها یافته‌ها نشان داد که SPP تأثیر معنی‌داری بر EP و رابطه بین SPP و EP تا حدی توسط EE واسطه می‌شود. پیامدهای عملی سیستم‌های جانشینی صدا برای دستیابی به عملکرد کارکنان دانشگاهی باید توسط مدیریت دانشگاه ایجاد شود. علاوه بر این، نتیجه این تحقیق، سیاستگذار را ترغیب می‌کند تا سیاستی مناسب ارائه دهد که به استعدادهای داخلی دانشگاه اجازه دهد تا در صورت نیاز قبل از در نظر گرفتن استعدادهای بیرونی، پست‌های رهبری کلیدی را از هر ماهیتی در اختیار داشته باشند و با این کار استعدادهای ارضا و ارضا شوند. تلاش قاطع برای دستیابی

<sup>۱</sup>Yudianto

<sup>۲</sup>Simkhada, A.

<sup>۳</sup>Malokani

به یک نتیجه مثبت. اصالت/ارزش این مقاله کمک قابل توجهی به دانش و عملیاتی کردن ادبیات EP، EE و SPP کرده است. این تحقیق همچنین به مدیریت دانشگاه کمک می‌کند تا کارکنان واجد شرایط و با استعداد را برای استعفای غیرمنتظره و ناگهانی کارکنان بسیج کند که باعث صرفه جویی در هزینه‌های استخدام و توسعه دانشگاه می‌شود و در عین حال استخدام داخلی را تشویق می‌کند.

ایوبامی ایبیمولا اوبدجی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، تحقیقی با عنوان "تصدی رهبری و برنامه ریزی جانشینی در دانشگاه‌های نیجریه: پیامدهای آن برای مؤسسات آموزش عالی انجام دادند. این مقاله تصدی رهبری و برنامه ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نیجریه و همچنین پیامدهای آن برای مؤسسات آموزش عالی (HEI) را بررسی می‌کند. در این مقاله اهمیت تصدی رهبری و برنامه ریزی جانشین‌پروری در دستیابی به سیستم آموزش عالی کاربردی مورد بحث قرار گرفت. همچنین روند تصدی معاونان سه دانشگاه نسل اول در نیجریه را تحلیل کرد و چالش‌های پیش روی تصدی رهبران دانشگاهی را تحلیل کرد. این مقاله همچنین پیوند بین تصدی رهبری و برنامه ریزی جانشین‌پروری را به عنوان یک استراتژی موثر برای مقابله و پر کردن شکاف‌های ناشی از بیماری و مرگ ناگهانی و همچنین بازنشستگی معاونان دانشگاه‌های فعلی، رئیس امور دانشجویان، روسای گروه‌ها و سایر موارد برجسته کرد. مفهوم برای HEI به همان اندازه مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه گیری و توصیه‌ها در مقاله برجسته شد.

عمد ظفر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، تحقیقی با عنوان "تأثیر برنامه ریزی جانشین‌پروری بر رشد سازمانی انجام دادند. هدف این مطالعه تحلیل تأثیر برنامه ریزی جانشین‌پروری بر رشد سازمانی و ارتباط تنوع جنسیتی با رشد سازمان است. یک نظرسنجی از ۳۰۰ نفر که یک وظیفه رسمی را تحت مدیریت انجام می‌دادند، از طریق پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت مصاحبه و از طریق مطالعه مقدماتی تهیه شد. برای نمونه‌گیری در دسترس از نمونه ۱۵۰ مرد و ۱۵۰ زن استفاده شد. برای محاسبه تأثیر برنامه ریزی جانشین‌پروری بر رشد سازمانی از رگرسیون لجستیک استفاده شد. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که طرح جانشین‌پروری می‌تواند به سازمان در دستیابی به اهداف مورد نظر کمک کند. با افزایش تعداد کارکنان از طریق استخدام دقیق و با حفظ پرسنل کلیدی در پست‌های کلیدی، تأثیر مثبت قابل توجهی ۲٫۵ برابر بر رشد سازمان دارد. مطالعه همچنین نتیجه می‌گیرد که تنوع جنسیتی با رشد سازمان ارتباطی ندارد.

سیدنجم الحسن، د. صدیقی<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، تحقیقی با عنوان "تأثیر شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر حفظ کارکنان: بررسی نقش‌های میانجی انجام دادند. آنها عنوان کردند که: برنامه ریزی جانشین‌پروری (SP) و حفظ کارکنان (ER) متقابلاً تقویت می‌شوند. به این معنی که جانشین‌پروری ناکارآمد منجر به گردش مالی می‌شود و این به نوبه خود، طرح جانشین‌پروری را بی‌اثر می‌کند. از این رو چالش بزرگ این است که پیدا کنید چگونه SP بر ER تأثیر می‌گذارد. برای این کار، مدلی را پیشنهاد کردند که اثر میانجی‌گری عوامل مختلف را بر پیوند SP-ER توضیح می‌دهد. آنها فرض کردند که برنامه‌ریزی جانشینی مناسب تأثیر مثبتی بر جهت‌گیری هدف عملکرد، حمایت سرپرست، محیط کاری، پاداش‌ها، سیاست‌های زندگی کاری، توسعه شغلی و امنیت شغلی دارد. و این عوامل به نوبه خود منجر به حفظ کارمندان می‌شود. همچنین ER منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود. برای تعیین اعتبار تجربی آن، یک نظرسنجی با استفاده از یک پرسشنامه بسته انجام دادند. داده‌ها از ۳۰۰ پاسخ دهنده که در سطوح متوسط و پایین مدیریت در سازمان‌های خصوصی در پاکستان خدمت می‌کنند، جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آمار توصیفی، حداقل مربعات جزئی (PLS) و مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با کمک SmartPLS3 انجام شد. یافته‌ها نشان داد که شیوه‌های جانشین‌پروری مؤثر ارتباط معناداری و مطلوبی با حفظ کارکنان دارد و از میان هفت میانجی، تنها سه میانجی یعنی امنیت شغلی، پاداش‌ها و حمایت سرپرست به طور قابل توجهی ارتباط بین شیوه‌های جانشین‌پروری مؤثر و حفظ کارکنان را میانجی‌گری کردند. به نظر می‌رسد برنامه ریزی جانشین‌پروری به طور قابل توجهی بر محیط کاری، سیاست‌های زندگی کاری و توسعه شغلی تأثیر می‌گذارد. همچنین نتایج نشان داد که بین شیوه‌های جانشین‌پروری مؤثر و اثربخشی سازمانی رابطه ناچیز وجود دارد و همچنین بین حفظ کارکنان و اثربخشی سازمانی رابطه مثبتی وجود ندارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف، با توجه به این که مخاطب اولیه این پژوهش جامعه علمی و پژوهشگران می‌باشند و هدف از انجام آن خلق دانش جدید و فراهم آوردن دانشی جدید از الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها می‌باشد پژوهشگر به دنبال یافتن پاسخ به سوالات مربوطه در این خصوص است از نوع تحقیقات بنیادی - توسعه ای می‌باشد لذا از حیث هدف از نوع یک پژوهش بنیادی - توسعه ای به شمار می‌آید چون درصدد کشف و توسعه مجموعه دانسته‌هایی جدید از الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها می‌باشد، بنابراین بر حسب نوع یک پژوهش بنیادی - توسعه ای می‌باشد؛ همچنین بر اساس ماهیت و روش با توجه به اینکه محقق قصد دستکاری داده‌ها را نداشته و وضعیت موجود را مطالعه می‌کند، از انواع تحقیقات توصیفی و غیر آزمایشی محسوب می‌شود. نهایتاً این تحقیق از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها بوسیله مصاحبه است یک بررسی پیمایشی می‌باشد؛ همچنین با توجه به سوال اصلی تحقیق، مطالعه حاضر در

<sup>۱</sup>UCATION INSTITUTIONS

<sup>۲</sup>Zafar, A., & Akhtar, G. K. H.

<sup>۳</sup>Najam ul Hassan, S., & Siddiqui, D. A.



چارچوب پارادایم تحقیق تفسیری تنظیم شده است بدین معنی که محقق برای ارائه یک الگو از الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها باید از نظرات و دیدگاه‌های خبرگان این صنعت به عنوان بخشی از فرایند تحقیق استفاده کند لذا پارادایم کیفی و فرا تحلیل فرصت مناسبی برای این مطالعه به شمار می‌رود. این تحقیق با ایجاد یک چارچوب نظری آغاز و مراحل تدوین سوالات طی می‌شود و برای رسیدن به پاسخ، نسبت به جمع‌آوری داده‌ها اقدام می‌گردد، سپس این داده‌ها، تحلیل شده و در پایان استنتاج منطقی از نتایج بررسی به عمل می‌آید. در بعد کیفی جامعه آماری تحقیق کلیه اساتید مدیریت دانشگاه خواهند بود. در بعد کمی نیز جامعه آماری تحقیق کلیه اساتید مدیریت سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی خواهند بود. در بعد کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند جهت انتخاب خبرگان دانشگاهی مسلط به موضوع استفاده شد. در بعد کیفی تعداد ۱۰ نفر از خبرگان یعنی اساتید مدیریت دانشگاه به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد. در بعد کمی حجم نمونه به روش تصادفی از کارکنان و مدیران سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان نمونه انتخاب شد. در روش هدفمند تا رسیدن به اجماع نظری حجم نمونه به روش اشباع از بین اساتید مدیریت سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی انتخاب شد. در بعد کمی حجم نمونه بوسیله فرمول کوکران از بین اساتید مدیریت سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی محاسبه شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. در تجزیه و تحلیل اطلاعات کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شد.

### مراحل انجام تحلیل مضمون

آشنا شدن با داده‌ها :

هنگام شروع تحلیل مضمون، ممکن است خود پژوهشگر داده‌ها را جمع کند یا این که داده‌های تحقیق در اختیار او قرار گیرد. اگر خود پژوهشگر داده‌ها را (از طریق رسانه‌ها و منابع مختلف) جمع کند، به هنگام تحلیل، از دانش و مبنای تحلیلی اولیه برخوردار خواهد بود. اما مهم این است که پژوهشگر به گونه‌ای در داده‌ها غرق شود که با عمق و غنای محتوای آن‌ها کاملاً آشنا شود.

ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری :

گام دوم، زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر، داده‌ها را مطالعه کرده و با آن‌ها آشنا شده باشد. همچنین، فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات جالب آن‌ها، تهیه کرده باشد؛ لذا این گام، مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست.

جست‌وجو و شناخت مضامین :

گام سوم، وقتی شروع می‌شود که همه داده‌ها، کدگذاری اولیه و گردآوری شده باشد و فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه داده‌ها، شناخته شده باشد. در این گام که به تحلیل در سطحی کلان‌تر از کدهای تمرکز دارد کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می‌شود و همه داده‌های کدگذاشته مرتبط با هر یک از مضامین، شناخته و گردآوری می‌شود. اساساً در این مرحله، کدها تجزیه و تحلیل می‌شود و به نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشکیل مضمون پایه، توجه می‌شود. در این مرحله می‌توان از شکل، نمودار، جدول، نقشه‌های ذهنی و یا نوشتن نام هر کد همراه با توضیح خلاصه‌ای از آن بر روی کاغذی جداگانه و قرار دادن آن در ستون مضمون مرتبط، برای مرتب کردن کدهای مختلف در قالب مضامین بهره‌گرفت.

ترسیم شبکه مضامین :

گام چهارم وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر، مجموعه‌ای از مضامین را پیشنهاد و بخواهد آن‌ها را پالایش کند. مضامین شناخته، منبع اصلی تشکیل شبکه‌های مضامین است. طی این گام، مشخص خواهد شد که برخی مضامین پیشنهادشده، واقعاً مضمون نیستند (مثلاً اگر داده‌های کافی وجود نداشته باشد و یا داده‌های آن، خیلی متنوع باشد)، برخی مضامین با همدیگر هم پوشانی دارد (مثلاً اگر دو مضمون جدا، یک معنی و مفهوم داشته باشد و با هم، مضمون واحدی، تشکیل دهند) و ممکن است لازم باشد سایر مضامین به مضامین جداگانه‌ای تفکیک شود.

تحلیل شبکه مضامین :

گام پنجم وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر به شبکه مضامین رضایت بخشی رسیده باشد. در این حالت، می‌تواند مضامین پیشنهادشده جهت تحلیل داده‌ها را تعریف و تعدیل، و داده‌ها را بر اساس آن‌ها تحلیل کند. در این گام، شبکه‌های مضامین رسم شده، بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، شبکه‌های مضامین، ابزاری برای تحلیل هستند، نه خود تحلیل. این شبکه‌ها به پژوهشگر کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از معانی متون برسد و بتواند مضامین به دست آمده را تشریح کند و الگوهای آن‌ها را بشناسد. پس از ایجاد شبکه‌های مضامین، پژوهشگر باید مجدداً به‌متمن اصلی، مراجعه و آن را به کمک این شبکه‌ها تفسیر کند.

تدوین گزارش :

گام ششم، وقتی آغاز می‌شود که مجموعه کاملی از مضامین نهایی، فراهم شده باشد. در این مرحله، تحلیل و تدوین گزارش نهایی تحقیق، صورت می‌گیرد. هدف از نوشتن تحلیل مضمون این است که حکایت کامل و پیچیده موجود در داده‌ها را به گونه‌ای بیان شود که خواننده درباره اعتبار و صلاحیت تحلیل پژوهشگر، متقاعد شود. مهم این است که تحلیل، حکایت مختصر و منسجم و منطقی و غیرتکراری و جالب برآمده از داده‌ها را در قالب مضامین، عرضه کند. گزارش، باید شواهد کافی و مناسبی درباره مضامین موجود در داده‌ها فراهم کند و داده‌های کافی برای هر مضمون، عرضه شود. و در نهایت در بخش کیفی بعد از تحلیل مضمون الگوی مناسب عوامل و مولفه‌های مدل توانمندسازی منابع انسانی با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی ارائه می‌گردد.

(۲) بخش کمی:

ارائه الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی) بهرام‌زاده و علوی‌متین  
 به منظور اعتبار یابی الگو و تعیین اعتبار عاملی پرسشنامه، از تحلیل عامل تاییدی برای بررسی تعیین روایی (اعتبار) پرسشنامه استفاده می‌گردد. بنابراین اعتبار عاملی با استفاده از تحلیل عامل تاییدی صورت می‌گیرد.  
 برای بررسی، تجزیه و تحلیل و تایید مدل از کدگذاری به روش تحلیل مضمون و در بخش کمی، از نرم افزارهایی همانند نرم افزار SPSS Smartpls جهت تایید مدل استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

جدول ۱. مصاحبه

		مصاحبه	
مدیریت استعداد	شناسایی و جذب	میزان حقوق و دستمزدی که سازمان به کارکنان میدهد نسبتاً مناسب است	میزان حقوق و دستمزدی که سازمان به کارکنان میدهد نسبتاً مناسب باشد و میزان فرسودگی کارکنان در سازمان متعادل شود و سازمان توجه خاصی به جذب نخبگان دانشگاهی و حفظ کارکنان نخبه خود داشته باشد. در این مجموعه، به کارگیری کارکنان بر اساس میزان دانش علمی آنها است و در نتیجه جانشین پروری بر این اساس انجام شود. همینطور در امر شناسایی استعدادها به کارگیری کارکنان بر اساس مهارت آنها در حل مسایل باشد. و در این مجموعه، به کارگیری کارکنان بر اساس نگرش آنها نسبت به آموزش و فرایند یاددهی و یادگیری باشد.
		میزان فرسودگی کارکنان در سازمان متعادل است	
		سازمان توجه خاصی به جذب نخبگان دانشگاهی و حفظ کارکنان نخبه خود دارد	
		در این مجموعه، به کارگیری کارکنان بر اساس میزان دانش علمی آنها است.	
		در این مجموعه، به کارگیری کارکنان بر اساس مهارت آنها در حل مسایل است.	
		به کارگیری کارکنان بر اساس نگرش آنها نسبت به آموزش و فرایند یاددهی و یادگیری	
		به کارگماری کارکنان بر اساس پابندی به ارزشها و اصول اخلاقی و انسانی	
و	توانمندسازی و آموزش	اهمیت دادن سازمان به مطالعه شخصی و ساعات آموزشی کارکنان	در دانشگاههای نسل چهارم سازمان به مطالعه شخصی و ساعات آموزشی کارکنان اهمیت میدهد. در سازمان فرصتهای مناسبی برای یادگیری وجود دارد فرصتهای رشد برای کارکنان خصوصا برای جانشین پروری در سازمان وجود دارد سازمان منابع مالی مشخصی را به آموزش اختصاص میدهد سطح آموزش و تعلیم در دانشگاههای نسل چهارم قابل توجه است برای انجام کارها و پیشرفتهای رشد برای کارکنان در سازمان
		وجود فرصتهای مناسب برای یادگیری در سازمان	
		وجود فرصتهای رشد برای کارکنان در سازمان	
		اختصاص دادن منابع مالی مشخصی به آموزش	
		قابل توجه بودن سطح آموزش و تعلیم در سازمان	
		به کار گرفتن روش های جدید و پیشرفته انجام کارها به طور مرتب	
		تدارک برنامه های آموزشی لازم جهت رفع نقاط ضعف کارکنان سازمان با توجه به ویژگی های شخصیتی و نیازهای فردی آنان	
اهمیت دادن به آموزش کارکنان به توسعه معنوی و اخلاقی کارکنان در کنار توسعه تخصصی			
حفظ و نگهداشت		سازمان تشویق وفاداری در کارکنان	دانشگاههای نسل چهارم جهت انجام فرایند جانشین پروری وفاداری را در کارکنان تشویق می‌کند. سازمان از مدیران خود حمایت می‌کند و سازمان خدمات درمانی و رفاهی مناسبی را برای کارکنان فراهم کرده است.
		حمایت سازمان از مدیران خود	
		فراهم آوردن خدمات درمانی و رفاهی مناسب برای کارکنان	
	ارزیابی مستمر	ایجاد تعادل بین زندگی و کار کارکنان	به نظرم در دانشگاههای نسل چهارم بین زندگی

			مصاحبه
		<p>ارزیابی و نظارت منطبق با اهدافی که برای کارکنان ترسیم شده است</p> <p>وجود یک فرایند مستمر جهت نظارت و ارزیابی در بهبود عملکرد کارکنان</p> <p>توجه به میزان اختیارات واگذار شده در ارزیابی کارکنان</p> <p>توجه به شایستگی های تخصصی فرد در ارزیابی کارکنان</p> <p>توجه به شایستگی های اخلاقی و دینی در ارزیابی کارکنان.</p> <p>میزان توجه به رضایتمندی ارباب رجوع از مسئولیت پذیری کارکنان</p>	<p>و کار کارکنان تعادل وجود دارد. ارزیابی و نظارت منطبق با اهدافی که برای کارکنان ترسیم شده است انجام می شود. نظارت و ارزیابی در جهت بهبود عملکرد کارکنان یک فرایند مستمر است. و در ارزیابی کارکنان به میزان اختیارات واگذار شده به آنان توجه می شود و در ارزیابی کارکنان به شایستگی های تخصصی فرد توجه می شود.</p> <p>در ارزیابی کارکنان به شایستگی های اخلاقی و دینی آنها نیز توجه می شود. همچنین در ارزیابی کارکنان به میزان رضایتمندی ارباب رجوع از مسئولیت پذیری کارکنان نیز توجه می شود.</p>
	<p>تعیین خط مشی ها و روش ها</p>	<p>تعهد، درگیری و مشغولیت مدیران</p> <p>شناسایی پستهای کلیدی</p>	<p>قانونمندی مدیران در چارچوب اخلاق حرفه ای، ارزیابی دائمی مدیران از وضعیت جانشین پروری، سنجش توانایی و شایستگی مدیران، تعهد مدیران به پیگیری جانشین پروری در راستای چشم اندازهای استراتژیک سازمان، حمایت مدیران سطح عالی سازمان برای رسیدن به اهداف و دادن انگیزه لازم به کارکنان در طراحی جانشین پروری، تعهد مدیران ارشد به اجرای جانشین پروری بدون در نظر گرفتن منافع فردی و گروهی، تعهد مدیران ارشد به سنجش موفقیت جانشین پروری همچنین تعیین پستهای کلیدی مدیریتی در نمودار سازمانی، مشخص کردن و شناسایی پستهای کلیدی در سطح کارشناسی، مدیریتی و عملیاتی، شناسایی پستهای کلیدی مرتبط با چشم اندازها و استراتژیهای سازمانی در نمودار سازمانی، تعیین فاکتورهای مشخص کننده پستهای کلیدی در سازمان، تأثیر مستقیم بر فرایند تولید به عنوان معیار تعریف پست کلیدی، حساس بودن و مسئولیت پذیر بودن پست به عنوان معیار تعریف پست کلیدی، سر و کار داشتن با چشم اندازها و استراتژیهای سازمان به عنوان معیار تعریف پست کلیدی، سودآوری سازمانی به عنوان معیار تعریف پست کلیدی، نقش کلیدی در رسیدن به اهداف به عنوان معیار تعریف پست کلیدی</p>
	<p>تعریف مهارتهای لازم</p>	<p>شناسایی دانش لازم</p> <p>مهارت های لازم</p>	<p>بر اساس برنامه ریزی جانشین پروری هر پست کلیدی درون سازمان بایستی شناسایی شود که این شامل شناسایی دانش، مهارت و شایستگی های نیروی کار کنونی و تعیین این که چه نوع از آن ها برای مواجه شدن با الزامات نیروی کار آینده در جهت به انجام رسانیدن رسالت چشم انداز و اهداف سازمان مورد نیاز است، می باشد.</p>

			مصاحبه
		شایستگی های لازم	
	یادگیری مستمر	یادگیری از تجربیات یادگیری از آموزشهای ضمن خدمت	از عوامل بسیار مهم در جانشین پروری و افزایش اثربخشی آن یادگیری از تجربیات و استفاده از آنها و همچنین یادگیری از آموزشهای ضمن خدمت می باشد.
	بهره گیری از دانش	یادگیری دانش جدید استفاده از دانش جدید	در دانشگاههای نسل چهارم با توجه به پیشرفت روز افزون علم و دانش نیاز است که فرد انتخاب شده برای جانشین پروری دانشهای جدید مرتبط را یاد بگیرد و بتواند در انجام وظایف شغلی خود از آنها استفاده کند.
	استعداد یابی و شایسته گزینی	شناسایی، توسعه و پرورش استعدادها انتخاب کارکنان شایسته برای امر جانشینی	توجه به امر استعداد یابی می تواند، دانشگاهها را پویا و به سمت توسعه پایدار و مستمدر حوزه منابع انسانی سوق دهد. دانشگاهها می بایست برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف درون سازمان ساخته استراتژی جانشین پروری و استعدادیابی را به کارگرفته بر روی شناسایی، توسعه و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز کنند. با سرمایه گذاری بلندمدت بر روی کارکنان مستعد به منظور توسعه استعدادهای داخلی، در وقت و هزینه صرفه جویی صورت گرفته سازمانها قادر خواهند بود، هنگامی که استعدادهای اصلی باز نشسته یا به هردلیلی از سازمان خارج می شوند بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند. شناسایی مشاغل کلیدی، جانشین های بالقوه و شناسایی و گزینش افراد شایسته و شکافهای مهارتی همچنین به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه در امر شناسایی و پرورش استعدادهای درونی سازمان کمک شایانی به ارتقاء سطح بهره وری و جانشین پروری و ایجاد انگیزه در افراد توانا خواهد نمود.
	تشکیل خزانة استعداد	تعریف شایستگی های فعلی تعریف شایستگی های آتی	در دانشگاهها جهت انجام فرایند جانشین پروری برای پستهای کلیدی خزانة استعداد که شایستگی های فعلی و آینده سازمان را نشان می

		مصاحبه
	مسئولیت آموزش اجتماعی	مرخصی دادن به کارکنان برای انجام امور خیریه و کمک‌های داوطلبانه
		آموزش حفاظت از محیط‌زیست به کارکنان
		دهد، و استعدادهایی است که برای ارتقاء به موقعیت شغلی بالاتر در ساختار سلسله مراتبی، یا افزایش توانایی‌ها و شایستگی‌های جدید در موقعیت شغلی فعلی، در حال یادگیری و آمادگی هستند. همچنین کمک‌های خیرخواهانه سازمانها هر ساله به کارکنان برای فعالیت‌های داوطلبانه مرخصی می‌دهند و همچنین بخشی از درآمدشان را به یک سازمان خیریه اهدا می‌کنند؛ تغییر در سیاست‌های شرکت در زمینه‌ی تلاش برای بهبود یا بهره‌مندی محیط‌زیست؛ شرکت‌ها در حال برگزاری مراسم‌های مربوط به درخت‌کاری، به حداقل رساندن ضایعات کاغذ، استفاده از لامپ‌های کم‌مصرف، تهیه‌ی سطل‌های بازیافت و دورکاری به منظور کاهش تأثیر منفی ترافیک مسافران هستند.

## جدول ۲. مدل نهایی تحقیق

ابعاد	مولفه‌ها
مدیریت استعداد	شناسایی و جذب
	توانمندسازی و آموزش
	حفظ و نگهداشت
	ارزیابی مستمر
	تعیین خط مشی‌ها و روش‌های جانشین‌پروری
	تعریف مهارت‌های لازم
	یادگیری مستمر
	بهره‌گیری از دانش
	استعداد یابی و شایسته‌گزینی
	تشکیل خزانه استعداد
	آموزش مسئولیت اجتماعی

ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری

ارزیابی این مدل‌ها شامل پایایی ترکیبی برای ارزیابی سازگاری داخلی، قابلیت اطمینان هر معرف، و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای ارزیابی اعتبار همگرا است. علاوه بر این، معیار Fornell-Larker و بارهای عرضی برای ارزیابی اعتبار دیفرانسیل استفاده می‌شود. در ادامه به معیارهای ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری بازتابی پرداخته می‌شود.

### بررسی پایایی مدل

بررسی پایایی مدل شامل بررسی آماره پایایی شاخص که شامل بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و یا اشتراکی است.

## پایایی شاخص

جدول زیر بارهای بیرونی را برای مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۳. بارهای عاملی سازه‌های پژوهش

متغیرها	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره t	P Values
آموزش مسولیت اجتماعی -> مدیریت استعداد	۰٫۸۱۹۳۷۳	۰٫۰۰۵	۲۳٫۰۰۵	۰٫۰۰۰۰
ارزیابی مستمر -> مدیریت استعداد	۰٫۸۴۸۵۱۸	۰٫۰۰۴	۲۵٫۵۰۷	۰٫۰۰۰۰
استعدادیابی -> مدیریت استعداد	۰٫۷۹۴۱۹۱	۰٫۰۰۴	۲۲٫۴۰۳	۰٫۰۰۰۰
بهره‌گیری از دانش -> مدیریت استعداد	۰٫۸۴۸۷۲۹	۰٫۰۰۴	۲۶٫۰۴۶	۰٫۰۰۰۰
تعریف مهارت‌های مورد نیاز -> مدیریت استعداد	۰٫۸۷۱۲۵۳	۰٫۰۰۴	۲۷٫۳۳۵	۰٫۰۰۰۰
تعیین خط مشی‌ها -> مدیریت استعداد	۰٫۸۳۵۰۰۷	۰٫۰۰۴	۲۵٫۹۰۹	۰٫۰۰۰۰
توانمندسازی آموزش -> مدیریت استعداد	۰٫۸۶۹۱۶۹	۰٫۰۰۴	۲۷٫۵۶۴	۰٫۰۰۰۰
حفظ و نگهداشت -> مدیریت استعداد	۰٫۸۸۷۷۲۵	۰٫۰۰۴	۲۷٫۷۷۶	۰٫۰۰۰۰
خزانه استعداد -> مدیریت استعداد	۰٫۸۴۳۱۵۴	۰٫۰۰۴	۲۵٫۰۱۲	۰٫۰۰۰۰
شناسایی و جذب -> مدیریت استعداد	۰٫۷۵۹۸۵۲	۰٫۰۰۵	۱۹٫۰۵۱	۰٫۰۰۰۰
یادگیری مستمر -> مدیریت استعداد	۰٫۸۳۹۸۷۲	۰٫۰۰۴	۲۵٫۶۶۹	۰٫۰۰۰۰

جدول فوق بارهای بیرونی گویه‌های متناظر با هر سازه را نشان می‌دهد. ملاک پذیرش یک گویه بارهای بیرونی بالای ۰/۴ بوده و سپس بررسی گویه‌هایی که بین ۰/۴ و ۰/۹ قرار دارند. با عنایت به خروجی فوق بارهای بیرونی همه گویه‌های متناظر با هر سازه بالای ۰/۷ بوده و این نشان دهنده برازش بسیار عالی مدل‌های اندازه‌گیری از حیث بارهای بیرونی است.

## آلفای کرونباخ

برای ارزیابی عموماً پایایی سازگاری درونی است. معیار سنتی برای سازگاری درونی آلفای کرونباخ است که برآوردی از قابلیت اطمینان را بر اساس همبستگی درونی متغیرهای نماینده مشاهده شده ارائه می‌کند. آلفای کرونباخ فرض می‌کند که همه معرف‌ها به یک اندازه پایدار هستند (همه معرف‌ها دارای بار برابر بر روی ساختار هستند). اما PLS-SEM ارجاعات را با توجه به قابلیت اطمینان فردی آنها اولویت بندی می‌کند. علاوه بر این، آلفای کرونباخ به تعداد موارد در هر شاخص حساس است و به طور کلی تمایل به دست کم گرفتن پایایی ثابت داخلی دارد. مقدار این شاخص باید بالای ۰/۷ باشد (هیر و همکاران، ۲۰۱۹). جدول زیر مقدار این شاخص را برای سازه‌های پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۴. ضریب آلفای کرونباخ سازه‌های پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ
اثربخشی جانشین‌پروری	۰/۸۷۴
مدیریت استعداد	۰/۹۵۸

## پایایی ترکیبی یا اشتراکی

با توجه به محدودیت‌های آلفای کرونباخ در جامعه، استفاده از معیار دیگری برای پایایی همسانی درونی مجاز است که پایایی مرکب (CR) نامیده می‌شود. این نوع قابلیت اطمینان بارهای خارجی متفاوتی از متغیرهای نماینده را در نظر می‌گیرد.

قابلیت اطمینان ترکیبی بین صفر و یک متغیر است، جایی که مقدار بالاتر نشان دهنده سطح بالاتری از قابلیت اطمینان است. به طور کلی به همان روش آلفای کرونباخ تفسیر می‌شود. به طور خاص، مقادیر پایایی ترکیبی ۰٫۶ تا ۰٫۷ در مطالعه اکتشافی قابل قبول است. با این حال، در مراحل پیشرفته مطالعه، مقادیر بین ۰٫۷ و ۰٫۹ رضایت بخش در نظر گرفته می‌شود. مقادیر بالای ۰٫۹ (و مطمئناً ۰٫۹۵) مطلوب نیستند زیرا نشان می‌دهند که همه معرف‌ها یک پدیده را اندازه‌گیری می‌کنند و بعید است که معیار قابل اعتمادی برای ساختار باشند. به طور معمول، چنین مقادیر قابلیت اطمینان ترکیبی زمانی اتفاق می‌افتد که آیتم‌هایی با افزونگی معنایی استفاده می‌شوند که در آن همان سؤال توسط عبارت دیگری مطرح می‌شود. از آنجایی که استفاده از موارد زائد پیامدهای بدی برای اعتبار محتوای متریک دارد و ممکن است همبستگی جملات خطا را افزایش دهد، محققان توصیه می‌کنند که در این عمل شرکت نکنید. در نهایت، یک مقدار قابلیت اطمینان ترکیبی کمتر از ۰٫۶ نشان دهنده عدم پایایی سازگاری داخلی است.

جدول ۵. مقدار قابل قبول پایایی مرکب (CR)

حوزه مطالعه	مقدار قابل قبول
مطالعات اکتشافی	۰/۶ تا ۰/۷

در مراحل پیشرفته علمی پژوهشی	۰/۷ تا ۰/۹
مقادیر نامطلوب	بالتر از ۰/۹۵

در نمودار زیر مقادیر این شاخص برای سازه‌های پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۶. ضریب پایایی مرکب سازه‌های پژوهش

متغیر	پایایی مرکب
اثربخشی جانشین‌پروری	۰/۹۴۱
شایستگی‌های حرفه‌ای	۰/۳۳۹
شایستگی‌های فردی	۰/۶۷۹
مدیریت استعداد	۰/۹۶۳
مهارت‌های تخصصی	۰/۸۸۹

### بررسی روایی مدل

#### روایی همگرا

روایی همگرا معیاری است که در آن یک معیار با معیارهای جایگزین از همان ساختار همبستگی مثبت دارد. با استفاده از مدل نمونه‌گیری دامنه، بازتاب‌های ساختار بازتابی به روش‌های مختلف برای اندازه‌گیری یک ساختار استفاده می‌شوند. بنابراین، اقلامی که معیارهای یک ساختار خاص هستند باید همگرا باشند یا نسبت زیادی از واریانس را به اشتراک بگذارند. برای ایجاد اعتبار همگرا، محققان بارهای خارجی معرف‌ها و همچنین میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را بررسی می‌کنند.

بارهای خارجی زیاد روی سازه نشان می‌دهد که نمایش‌های مربوطه با آنچه که توسط سازه به دست می‌آید مشترک هستند. این ویژگی معمولاً به عنوان قابلیت اطمینان شناسه نامیده می‌شود. از آنجایی که بارهای خارجی قابل توجه می‌توانند نسبتاً ضعیف باشند، قاعده کلی این است که بارهای خارجی (استاندارد) باید  $0.708$  یا بیشتر باشد. منطق این قاعده را می‌توان در چارچوب قدرت خارجی استاندارد شده بار دوم فهمید که به آن اشتراک یک آیت می‌گویند. توان دوم بارهای خارجی نشان می‌دهد که چه مقدار از واریانس یک آیت توسط ساختار توصیف می‌شود و به عنوان واریانس استخراج شده از یک معرف توصیف می‌شود. قانون این است که متغیرهای پنهان باید بخش قابل توجهی از واریانس هر معرف را توصیف کنند، معمولاً حداقل  $50\%$ . این نشان می‌دهد که واریانس توصیفی بین ساختار و نمایش‌های مربوطه بیشتر از واریانس خطای اندازه‌گیری است. به این معنی که بار خارجی یک معرف باید بیشتر از  $0.708$  باشد که در آن توان دوم ( $0.708^2$ ) برابر با  $0.5$  است. در بیشتر موارد  $0.70$ ، نزدیک به  $0.708$  قابل قبول در نظر گرفته می‌شود.

محققان اغلب بارهای خارجی ضعیف را در مطالعات علوم اجتماعی مشاهده می‌کنند، به ویژه زمانی که از مقیاس‌های جدید در حال ظهور استفاده می‌شود (هولند، ۱۹۹۹). برای حذف خودکار معرف‌ها زمانی که بار خارجی آنها کمتر از  $0.7$  است، محققان باید اثرات موارد حذف شده را بر قابلیت اطمینان ترکیبی و همچنین اعتبار محتوایی سازه به دقت بررسی کنند. به طور کلی، اختطارهایی با بارهای خارجی  $0.4$  تا  $0.7$  تنها در صورتی باید برای برش مقیاس در نظر گرفته شوند که حذف آنها منجر به افزایش قابلیت اطمینان ترکیبی (یا میانگین واریانس استخراج شده (AVE)) بالاتر از مقدار آستانه پیشنهادی شود. می‌شود. نکته دیگر در تصمیم‌گیری این است که حذف یک معرف تا حدی بر اعتبار محتوا تأثیر می‌گذارد. مراجع با بار خارجی بسیار کم (کمتر از  $0.4$ ) باید همیشه از مقیاس حذف شوند (هیر و همکاران، ۲۰۱۱، به نقل از آذر و غلامزاده، ۲۰۱۶). همانطور که در نمودار زیر مشاهده می‌کنید، مقدار این شاخص برای ساختارهای پژوهشی به صورت هیستوگرام نشان داده شده است.

معیار رایج برای ایجاد اعتبار همگرا در سطح ساختاری میانگین واریانس استخراج شده (AVE) است. این معیار به عنوان مقدار میانگین توان کل توان دوم مربوط به هر سازه (مجموع توان چند برابر تقسیم بر تعداد توان) تعریف می‌شود. بنابراین، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برابر با سهم یک ساختار است. مقدار متوسط واریانس استخراج شده (AVE) برابر با  $0.5$  یا بالاتر نشان می‌دهد که به طور متوسط ساختار بیش از نیمی از واریانس معرف‌های مربوطه را توصیف می‌کند و برعکس، مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) کمتر از  $0.5$  نشان می‌دهد که به طور متوسط، خطای بیشتری نسبت به واریانس توصیف شده توسط ساختارها در آیت‌ها باقی می‌ماند. مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) هر ساختار بازتابی باید ارزیابی شود. برای مدل‌های اندازه‌گیری بازتابی، روابط بین متغیرهای بازتابنده پنهان و نمایش‌های مربوطه باید تخمین زده شود (بارهای خارجی).

جدول ۷. مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) سازه‌های پژوهش

متغیر	مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
اثربخشی جانشین‌پروری	۰/۸۸۸
شایستگی‌های حرفه‌ای	۰/۷۸۰

متغیر	مقدار میانگین واریانس استخراج شده ((AVE)
شایستگی‌های فردی	۰/۷۰۹
مدیریت استعداد	۰/۷۰۴
مهارت‌های تخصصی	۰/۶۲۲

مقدار ملاک برای این شاخص همانطور که گفته شد مقدار بالای ۰/۵ است. همانطور که از جداول بالا مشخص است، مقدار قابل قبول برای پذیرش برازش مدل‌های اندازه‌گیری بر حسب ضریب آلفای کرونباخ که بالای ۰/۷ است این بالای ۰/۵ می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که برای تمامی سازه‌ها این مقدار بالاتر از مقدار قابل قبول است. همچنین مقدار پایایی ترکیبی باید بالای ۰/۷ باشد و این مقدار همیشه کمی بیشتر از ضریب آلفای کرونباخ است. مقدار این آمار نیز در محدوده قابل قبول خود قرار دارد. در نهایت شاخص میانگین واریانس استخراج شده را داریم که آن هم بالای ۰/۵ است. هیستوگرام مقادیر ذکر شده نیز برای درک بهتر مقادیر ذکر شده ارائه شده است.

### روایی همگرا

روایی همگرا یا تفاضلی میزانی است که یک ساختار با معیارهای تجربی به درستی از سایر ساختارها متمایز می‌شود. بنابراین، تحقق روایی تفاضلی نشان می‌دهد که ساختار منحصر به فرد است و پدیده احاطه‌شده توسط سایر ساختارهای مدل نشان داده نمی‌شود. دو معیار برای اعتبار افتراقی پیشنهاد شده است. یکی از روش‌های ارزیابی اعتبار تفاضلی، بررسی بارهای عرضی معرف‌ها است. به طور خاص، بار خارجی یک معرف متناظر با سازه باید بیشتر از تمام بارهای آن معرف روی سازه‌های دیگر (بارهای عرضی) باشد. وجود بارهای عرضی که بیش از بارهای خارجی معرف است نشان دهنده مشکل اعتبار تفاضلی است. این معیار اعتبار افتراقی کمی سهیلگیر است (هیر و همکاران، ۱۳۹۰، به نقل از آذر و قلی‌زاده، ۱۳۹۵).

معیار فورنل-لارکر رویکرد دوم و محافظه‌کارانه‌تر برای اندازه‌گیری اعتبار دیفرانسیل است. این معیار ریشه دوم (ریشه) مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را با همبستگی بین متغیرهای پنهان مقایسه می‌کند. به طور خاص، ریشه دوم هر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) ساختار باید بیشتر از بالاترین همبستگی آن ساختار با سایر ساختارهای مدل باشد (این معیار را می‌توان به صورت زیر بیان کرد: میانگین واریانس استخراج شده (AVE) باید بیشتر باشد. از توان دوم همبستگی که ساختار با دیگر ساختارهای مدل است). منطق این روش بر این فرض استوار است که یک ساختار باید واریانس بیشتری را با نمایش‌های مربوطه نسبت به سایر ساختارها به اشتراک بگذارد.

جدول زیر این ماتریس را برای یک مدل ۵ ساختاری نشان می‌دهد. این مدل در صورتی از اعتبار واگرایی قابل قبولی برخوردار است که اعداد در قطر اصلی بیشتر از مقادیر پایین‌تر خود باشند.

جدول ۸. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

سازه‌ها	سازه ۱	سازه ۲	سازه ۳	سازه ۴	سازه ۵
سازه ۱	جذر AVE سازه ۱				
سازه ۲	همبستگی بین سازه ۱ و ۲	جذر AVE سازه ۲			
سازه ۳	همبستگی بین سازه ۱ و ۳	همبستگی بین سازه ۲ و ۳	جذر AVE سازه ۳		
سازه ۴	همبستگی بین سازه ۱ و ۴	همبستگی بین سازه ۲ و ۴	همبستگی بین سازه ۳ و ۴	جذر AVE سازه ۴	
سازه ۵	همبستگی بین سازه ۱ و ۵	همبستگی بین سازه ۲ و ۵	همبستگی بین سازه ۳ و ۵	همبستگی بین سازه ۴ و ۵	جذر AVE سازه ۵

در نهایت، معیار Fornell-Larker و بارهای عرضی امکان کنترل اعتبار تفاضلی را فراهم می‌کند. با توجه به این معیار، ریشه دوم میانگین مقدار واریانس استخراج شده (AVE) هر سازه باید بیشتر از بیشترین همبستگی سازه با سایر سازه‌های مدل باشد (این مفهوم مشابه مقایسه مقدار میانگین واریانس استخراج شده است). (AVE) با توان درجه دوم سازه‌ها). جدول زیر ارزیابی معیار فورنل-لارکر برای اعتبار افتراقی مدل تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۹. معیار فورنل-لارکر

مدیریت استعداد	اثربخشی جانشین‌پروری	
		۰,۹۴۲۵۸۴
۰,۸۳۸۶۱	۰,۸۲۸۸۶۷	مدیریت استعداد



جزر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) روی عناصر قطری و همبستگی میان سازه‌ها در ذیل آن‌ها آمده است. به طور کلی، ریشه دوم AVE برای سازه‌های انعکاسی همه آنها بیشتر از همبستگی این ساختار با سایر متغیرهای پنهان در مدل مسیر هستند. به طور کلی، معیار فورنل-لارکر شواهدی برای اعتبار افتراقی سازه‌ها ارائه می‌دهد. در این بخش با توجه به یافته‌های آماری برازش مدل‌های اندازه‌گیری از نظر پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا ارائه شد. بنابراین، اکنون برازش مدل ساختاری را بررسی می‌کنیم.

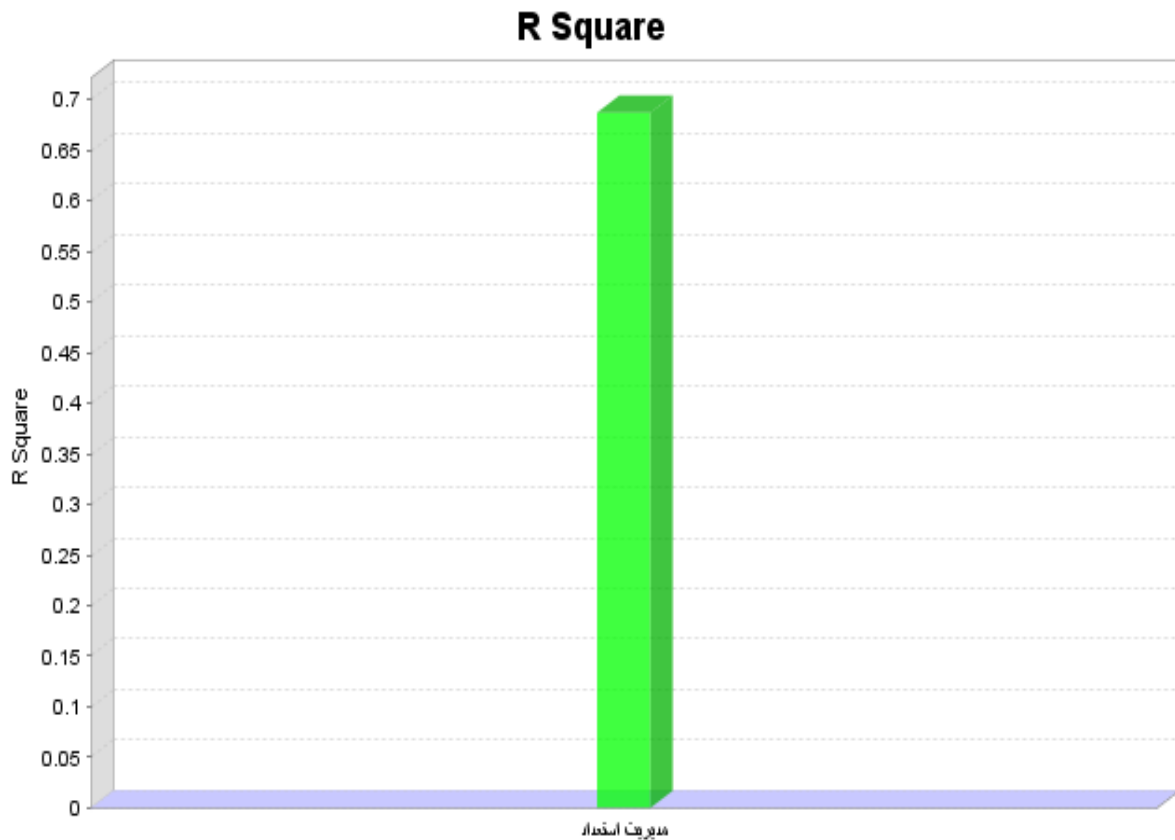
### ضریب تعیین (R<sup>2</sup>)

رایج‌ترین معیاری که برای ارزیابی مدل سازه‌ای استفاده می‌شود ضریب تعیین (مقدار R<sup>2</sup>) است. این ضریب اندازه‌گیری دقت پیش‌بینی مدل است و برابر با توان درجه دوم همبستگی بین مقادیر واقعی و پیش‌بینی شده یک ساختار درون‌زا است. این ضریب اثرات ترکیبی متغیرهای نهفته برون‌زا را بر متغیر پنهان درون‌زا نشان می‌دهد. از آنجایی که این ضریب درجه دوم همبستگی مقادیر واقعی و پیش‌بینی شده است، میزان واریانس ساختارهای درون‌زا را همانطور که توسط تمام ساختارهای برون‌زا متناظر توصیف شده است را نشان می‌دهد. محدوده R<sup>2</sup> از صفر تا یک است و مقادیر بزرگتر نشان‌دهنده سطح بالاتری از دقت پیش‌بینی است. ارائه یک قانون قابل قبول برای پذیرش R<sup>2</sup> دشوار است، زیرا این مقدار به پیچیدگی مدل و رشته مورد مطالعه بستگی دارد. به طور کلی، مقدار R<sup>2</sup> برابر با ۰٫۷۵، ۰٫۵، یا ۰٫۲۵ برای متغیرهای پنهان درون‌زا را می‌توان به عنوان یک قاعده کلی، به ترتیب معنی‌دار، متوسط و ضعیف توصیف کرد (هیر و همکاران، ۲۰۱۱؛ هسنلر و همکاران، ۲۰۰۹). جدول زیر مقدار ضریب تعیین برای سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. ضریب تعیین سازه درون‌زای مدل پژوهش

ضریب تعیین تعدیل یافته (R Square Adjusted)	ضریب تعیین (R Square)	
۰٫۶۸۶۲۰۲	۰٫۶۸۷۰۲۱	مدیریت استعداد

با توجه به یافته‌های جدول فوق، مقادیر ضریب تعیین مربوط به متغیرهای وابسته تحقیق است. متغیرها با توجه به مقدار ضریب تعیین‌ها برای اکثر مؤلفه‌ها در محدوده ۰/۵ تا ۰/۹۵ قرار داشته دارای برازش بسیار مناسب مدل ساختاری تحقیق از نظر ضریب تعیین آماری است. همچنین نمودار هیستوگرامی ضریب تعیین را نیز مشاهده نمایید:



نمودار ۱. نمودار هیستوگرامی ضریب تعیین (R<sup>2</sup> / R square)

### معیار چشم‌پوشی و تناسب پیش‌بین $Q^2$

علاوه بر ارزیابی بزرگی مقدار  $R^2$  به‌عنوان معیاری برای دقت پیش‌بینی، محققان باید مقدار  $Q^2$  استون-گیسر<sup>۱</sup> را بررسی کنند (گیسر، ۱۹۷۴؛ استون، ۱۹۷۴). این سنجه یک معرف تناسب پیش‌بین مدل است. در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه درون‌زا سه میزان ۰، ۰/۲ و ۰/۳۵ و بالاتر را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه با سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. نتایج جدول زیر نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول ۱۱. نتایج معیار  $Q^2$  برای سازه‌های درون‌زا

متغیر	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
مدیریت استعداد	۰/۵۴۸

مقدار  $Q^2$  بزرگ‌تر از صفر نشان می‌دهد که مدل برای یک سازه درون‌زای معنی‌داری تناسب پیش‌بین است. در مقابل مقادیر صفر و پایین‌تر فقدان تناسب پیش‌بین را نشان می‌دهند. مقدار  $Q^2$  مربوط به سازه‌های پژوهش حکایت از برازش خوب و قوی مدل ساختاری دارد.

### شاخص نیکویی برازش

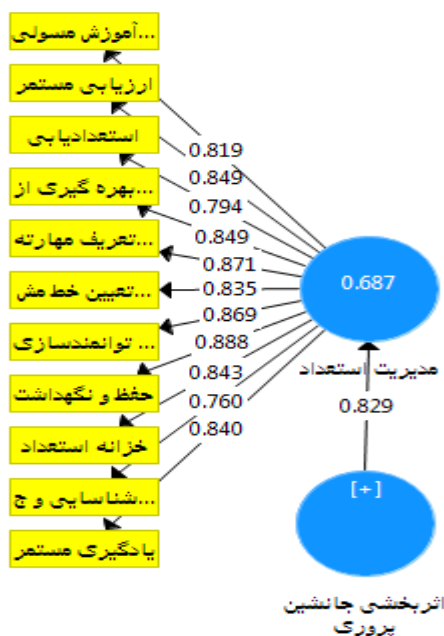
هنسلر و سرستاد (۲۰۱۲) اخیراً سودمندی مفهومی و تجربی این شاخص را به چالش کشیده‌اند. مطالعه آنها نشان می‌دهد که GOF تناسب خوبی برای PLS-SEM ارائه نمی‌دهد. به طور خاص، GOF، برخلاف معیار برازش CB-SEM، توانایی جدا کردن مدل‌های معتبر از مدل‌های نامعتبر را ندارد. از آنجایی که GOF نمی‌تواند برای مدل‌های اندازه‌گیری رشدی مورد استفاده قرار گیرد و نسبت به تلاش برای دست‌کم زدن به پارامترها هشدار نمی‌دهد و جریمه‌ای برای آن‌ها اعمال نمی‌کند، محققان استفاده از این معیار را توصیه نمی‌کنند (آذر، غلام‌زاده، ۱۳۹۵). به طور کلی هنگام استفاده از Smart PLS نسخه ۳ دو نشانگر تناسب مدل داریم که یکی از آنها SRMR است که باید کمتر از ۰/۰۸ باشد. اگر مقدار این شاخص کمتر از ۰/۰۸ باشد، برازش قابل قبولی حاصل می‌شود. در پژوهش حاضر این مقدار برابر با ۰/۵/۰ بوده و از مقدار ۰/۸/۰ کمتر است.

جدول ۱۲. مقدار شاخص نیکویی برازش مدل

شاخص SRMR کمتر از ۰/۸/۰	۰/۵۷/۰
-------------------------	--------

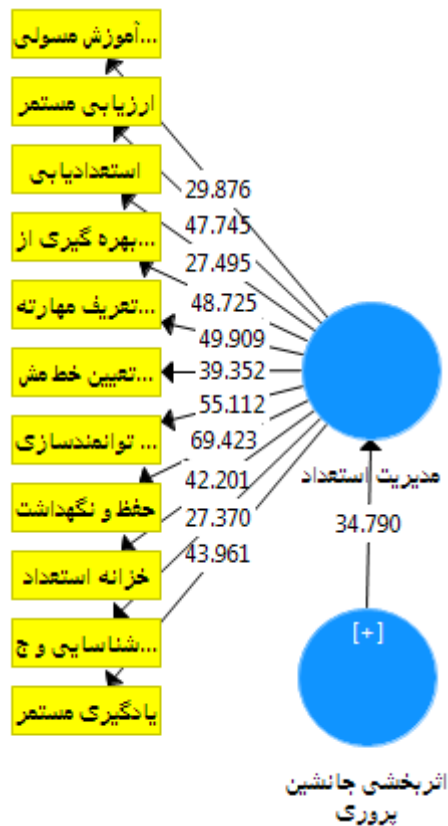
این شاخص به استناد جداول فوق، نیز در بسیار قابل قبول است، می‌توانم ادعا کنم که مدل پژوهش حاضر دارای برازش بسیار مناسب است. پس از تحلیل برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری و در نهایت برازش مدل کلی اجازه پیدا می‌کنیم که به اثبات و رد فرضیه‌های پژوهش بپردازیم.

### نتایج تحلیل عامل تاییدی



نمودار ۲. مدل ساختاری به همراه ضرایب استاندارد

نمودار ۲ که با استفاده از نرم‌اسمارت PLS به دست آمده است، ضریب استاندارد که این ضرایب در واقع نشان‌دهنده ضرایب مسیر یا بارهای عاملی بین متغیرها و سوالات مربوطه (متغیرهای پنهان و مشاهده پذیر می‌باشند و نشان می‌دهد که بین متغیرهای مکنون و شاخص‌های مربوطه چه میزان شدت تاثیر وجود دارد را نشان می‌دهد.



نمودار ۳. مدل ساختاری به همراه اعداد معناداری

نمودار ۳ مدل نتیجه این آزمون را در حالت آماره  $t$  جهت نشان دادن معناداری این مسیر نشان می‌دهد. این شکل که با استفاده از نرم‌افزار اسمارت PLS به دست آمده است آماره  $t$  پیشنهاد شده بین متغیرها را نشان می‌دهد که همه آماره‌های  $t$  مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ را نشان می‌دهد که همه نتایج نشان از برازش مناسب مدل دارد.

از آموزش عالی در حال حاضر به عنوان نسل چهارم یاد می‌شود. نسلی که در آن دانشگاه به آفرینش منطقه‌ای و محلی دانش اقدام می‌کند، به توسعه پایدار محلی و منطقه‌ای کمک علمی می‌کند، برنامه‌دستی را به مسائل و چالش‌های بشری و اجتماعی، منطقه‌ای و محلی معطوف می‌کند و به مسئولیت اجتماعی خود توجه می‌کند. آموزش بر اساس نیاز جامعه و دانشجو انجام می‌شود و حل چالش‌های جامعه به عنوان اساس تحقیق در نظر گرفته می‌شود. دانشگاه امروزی ضمن آنکه نهادی مولد آگاهی و عقلانیت است، نقشی کلیدی در مسیر تعالی حیات اجتماعی جامعه و تقویت فضیلت‌هایی چون آگاهی باوری، آزادی اندیشی، روحیه نقادی، نظارت جمعی و دفاع از حریم و حیثیت معنوی و تاریخی که اساس جانشین‌پروری می‌باشد و نظام کلان اجتماعی را بر عهده دارد. بنابراین مسئولیت اجتماعی دانشگاه، انتظاری هنجارین از دانشگاه به عنوان نهاد اجتماعی است که به نیازهای حال و آتی ذی‌نفعان درونی و بیرونی، رفاه اجتماعی، کیفیت زندگی، برابری بخت‌های زندگی، رفع آسیب‌های اجتماعی و زیست محیطی، صلح و همزیستی و پایداری توسعه توجه می‌کند و کارکردهای آموزشی، پژوهشی، خدمات تخصصی و سایر کار ویژه‌های خود را در جانشین‌پروری به کار می‌برد و به پاسخگویی اجتماعی به انتظارات اجتماعی یاد شده معطوف می‌دارد. بنابراین می‌توان گفت تحقیق حاضر با استخراج از مصاحبه‌ها اثربخشی جانشین‌پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاهی را در بعد استعداد، مورد شناسایی و الگویابی قرار داد و ۱۱ شاخص در پایان مدل‌سازی شدند و الگوی ارائه گردید.

در بعد عوامل مدیریت استعداد: شناسایی و جذب، توانمندسازی و آموزش، حفظ و نگهداشت، ارزیابی مستمر، تعیین خط‌مشی‌ها و روش‌های جانشین‌پروری، تعریف مهارت‌های لازم، یادگیری مستمر، بهره‌گیری از دانش، استعدادیابی و شایسته‌گزینی، تشکیل خزانه استعداد و آموزش مسئولیت اجتماعی از متن مصاحبه‌ها استخراج شد.

## بحث و نتیجه گیری

### نتایج بخش کیفی

تحقیق حاضر الگوی اثربخشی جانشینی پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاهی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی را نشان می‌دهد با توجه به نتایج تحقیق حاضر:

نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات محمدی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان ارائه مدل ساختاری تفسیری عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین پروری در بانک‌های ایرانی، جفی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران، صالحی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل چهارم: مروری بر محدوده سیستماتیک استراتژی‌های آموزشی و مدیریتی، خیرگو و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان ارائه الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران، هاشمی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی، اکبری و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان تبیین مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین پروری و ارائه مدل در سازمان‌های ورزشی، درویشی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان ارائه الگوی توسعه مسیر پیشرفت شغلی با رویکرد جانشین پروری مدیران، کورنیاوان یودیانتو و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان الگوی رهبری برنامه ریزی جانشین پروری برای مدیران پرستاری در بیمارستان‌ها: مروری بر روایت (

کاتماندو، نپال (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان تأثیر شیوه‌های برنامه ریزی جانشین پروری بر سودآوری بانک‌های تجاری نپال آکریتی سیمخادا، دودو خان مستعار خالد و همکاران (۲۰۲۳)، در تحقیقی با عنوان تأثیر برنامه ریزی جانشین پروری بر حفظ کارکنان: نقش میانجی توسعه شغلی، عبدالله م.، ک.رامان، س.سولارین (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان نقش میانجی مشارکت کارکنان در رابطه بین عمل برنامه ریزی جانشین پروری و عملکرد کارکنان در موسسات دانشگاهی: رویکرد PLS-SE، ایوبامی ابیمبولا اویدجی (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان تصدی رهبری و برنامه ریزی جانشینی در دانشگاه‌های نیجریه: پیامدهای آن برای مؤسسات آموزش عالی همسو می‌باشد. نتایج بخش کمی نشان داد که الگوی ارائه شده دارای برازش مناسبی است و همچنین اعتبار درونی و بیرونی سوالات مورد تایید واقع شد.

### پیشنهادات

با توجه به پاسخ سوالات تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

جهت افزایش اثربخشی جانشین پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاهی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

در بعد مدیریت استعداد برای اثربخشی جانشین پروری در نسل چهارم دانشگاهی پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- شناسایی و جذب افراد مناسب برای فرایند جانشین پروری انجام گردد.
- در فرایند جانشین پروری یا دادن آموزش‌های لازم افراد انتخاب شده برای امر جانشینی توانمندسازی آنان انجام گردد.
- حفظ و نگهداشت افراد انتخاب شده برای جانشینی با دادن انگیزه‌های مناسب مورد توجه خاص قرار گیرد.
- ارزیابی‌های مستمر از عملکرد افراد انتخاب شده به عمل آید.
- قبل از شروع فرایند جانشین پروری خط مشی‌ها و روش‌ها و مهارت‌های لازم برای شخص یا اشخاص انتخاب شده در فرایند جانشین پروری تعریف و تعیین گردد.
- زمینه‌های یادگیری مستمر و بهره‌گیری از دانش در طول تجربه کاری کارکنان و فرایند جانشین پروری فراهم گردد.
- برای امر جانشینی استعداد یابی و شایسته‌گزینی از بین افراد مستعد و شایسته بررسی‌های لازم انجام گردد.
- برای انتخاب افراد در زمانهای مناسب برای پست‌های خالی شده خزانه استعداد از افراد شایسته تشکیل گردد.
- سازمان مرکزی دانشگاه آزاد با انجام امور خیریه و انجمن‌های خیریه و با شرکت در این امور و آموزش دوستی با محیط زیست مسولیت اجتماعی را به این افراد آموزش دهد.

پیشنهاد می‌شود تا در تحقیقات آتی به بررسی الگوی اثربخشی جانشین پروری با رویکرد نسل پنجم دانشگاهی انجام گردد.

## منابع

اصغری، حرمت، طوطیان، صدیقه، و رستمی، مهدی. (۱۳۹۹). ارائه مدل موانع جانشین پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا. دانش انتظامی، ۲۲ (۲)، ۱۷۳-۱۹۹.

ارائه الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی) بهرام‌زاده و علوی‌متین

اکبری، روناک، زارعی، علی، تجاری، فرشاد، & نیک آئین، زینت. (۱۴۰۰). تبیین مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری و ارائه مدل در سازمان‌های ورزشی. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه‌ای)، ۱۱ (۳)، ۷۴۶-۷۳۲.

اوجاچی گیگلو، معرفت و ربیع، علیرضا و خزایی، علیرضا، (۱۳۹۷). تاثیر جانشین‌پروری بر تعهد سازمانی کارکنان مورد مطالعه: شرکت آب منطقه‌ای اردبیل، اولین کنفرانس علمی پژوهشی دستاوردهای نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران، ایلام.

ایلانلو، پریسا، خورشیدی، عباس، برزگر، نادر، فقیه آرام، بتول، و سلیمی، اکبر. (۱۳۹۹). ارائه الگوی جانشین‌پروری برای فرماندهان دانشگاه امین بارویکرد نظری داده‌بنیاد. پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۱۵ (۴)، ۶۸۹-۶۶۷.

آذر عادل، خرمی امیر. (۱۳۹۹). ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی: ۱۰ (۳): ۱-۲۳.

الباد، الهام، ستاری، سعید، و نامور (۱۳۹۹). ارائه مدلی برای جانشین‌پروری در آموزش عالی (مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران). مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۳ (۳)، ۲۴۱-۲۱۷.

چترچی، نوش آفرین، طبری، مجتبی. (۱۳۹۷). طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (مورد مطالعه: اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ). تامین اجتماعی، ۱۴ (۳)، ۱۵۷-۱۸۵.

خیرگو، منصور، عباس زاده، ناصر. (۱۴۰۰). ارائه الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۵ (۱۹)، ۳۴۲-۳۲۱.

دانیالی ده حوض، محمود، علامه، سیدمحسن، و صفری، علی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد. پژوهش‌نامه مدیریت تحول (پژوهش‌نامه مدیریت)، ۱۰ (۱ پیاپی ۱۹)، ۱۴۰-۱۰۵.

درویشی پروین. (۱۴۰۰). ارائه الگوی توسعه مسیر پیشرفت شغلی با رویکرد جانشین‌پروری مدیران. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۵ (۱۸)، ۲۳۴-۲۱۷.

صالحی، علی. امیرمحمد، محمدی، حسین‌علی، احمدیان، محمد، و خانلرزاده، الهام. (۱۴۰۰). حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل چهارم: مروری بر محدوده سیستماتیک استراتژی‌های آموزشی و مدیریتی. گام در توسعه آموزش پزشکی، ۱۸ (۱)، ۹-۱.

طالبی داریوش، شیرزاد کبریا بهارک، دلگشایی یلدا، خورشیدی عباس، شریعتمداری مهدی. (۱۳۹۸). ارائه الگوی جانشین‌پروری برای مدیران مناطق چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان کرج. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت: ۳ (۱): ۱۳۱-۱۲۲.

عربشاهی، توتان، (۱۳۹۶). بررسی ارزیابی کاندیداها بر جانشین‌پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران.

گودرزوندچگینی، مهرداد. (۱۳۹۷). رویکرد دانشگاه‌های نسل چهارم کار و عمل (مورد مطالعه: دانشگاه‌های کمبریج، استنفورد و هاروارد)، آموزش مهندسی ایران دوره بیستم، شماره ۷۸، ۱۶-۱.

فراستخواه، مقصود (۱۳۹۷). گاه و بی‌گاهی دانشگاه در ایران (مباحثی نو و انتقادی در باب دانشگاه پژوهی مطالعات علم و آموزش عالی)، تهران: انتشارات آگاه

فرخی، احسان، باقرزاده، محمدرضا، طبری، مجتبی، مهرآرا، اسداله. (۱۳۹۹). ارائه الگوی جانشین‌پروری در شهرداری تهران. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه‌ای)، ۱۰ (۳-۱)، ۴۹۷-۵۱۳.

محمدی ژیلاد، روزبه علی مصطفی. (۱۴۰۱). ارائه مدل ساختاری تفسیری عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایرانی. ۱: ۴ (۱۵): ۷۵-۵۸.

نجف بیگی، رضا، جعفرپور، محمد سعید. (۱۳۹۹). تبیین عوامل موثر بر نظام جامع جانشین‌پروری با عنایت به شایستگی‌های ضروری برای سازمانهای آینده (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران). آینده پژوهی مدیریت، ۳۱ (شماره ۱ پیاپی ۱۲۰)، -.

نجفی، محسن، حق شناس کاشانی، فریده، امیرکبیری، علیرضا. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۱ (۸۴)، ۱۵۴-۱۱۵.

یدالهی ده چشمه، رجائی پور، سیادت. (۱۴۰۰). واکاوی نقش دانشگاه نسل چهارم (دانشگاه اجتماعی) در توسعه منطقه‌ای. توسعه محلی (روستائی-شهری)، ۱۳ (۱)، ۱-۳۵.

هاشمی، سیداحمد، قهرمان تبریزی، کوروش، و شریفیان، اسماعیل. (۱۴۰۰). طراحی مدل جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۰ (۵۳)، ۳۰۹-۳۲۳.

- Abdullah, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2022). Mediating role of employee engagement on the relationship between succession planning practice and employee performance in academic institutions: PLS-SEM approach. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14 (2), 808-828.
- Gilbert, S. A. (2017). Succession planning relating to the millennial generation in private four-year universities (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Javed, Basit, and Muhammad Jaffar. (2019). "Impact of Succession Planning on Employee Retention."
- Kelsey, D. (2019). Succession Planning Preparation for Future Generations (Doctoral dissertation, California State University, Northridge).
- KITAYI, S. N. (2017). Effects of succession planning on organizational performance of family owned businesses in the horticulture industry: A case study of Mara farming limited (Doctoral dissertation, MUA).
- Malokani, D. K. A. K., Ali, S., Nazim, F., Amjad, F., Hassan, S. S., Rani, S., & Ahmad, S. (2023). Impact of Succession Planning On Employee Retention: Mediating Role of Career Development. *Journal of Positive School Psychology*, 284-292.
- Najam ul Hassan, S., & Siddiqui, D. A. (2020). Impact of effective succession planning practices on employee retention: exploring the mediating roles.
- Olayemi J. Ayobami A. OYEDEJI2, ABIODUN-OYEBANJI1 (2021). LEADERSHIP TENURE AND SUCCESSION PLANNING IN NIGERIAN UNIVERSITIES: ITS IMPLICATION FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.
- Poornima, W. A. D. N., Sutha, J., & Perera, K. T. (2018). A study on the impact of effective succession planning practices on employee retention of private business organizations in Sri Lanka.
- Simkhada, A. (2023). Impact of succession planning practices on the profitability of Nepalese commercial banks. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 14 (1), 1-11.
- Yudianto, K., Sekawarna, N., Susilaningsih, F. S., Ramoo, V., & Somantri, I. (2023, February). Succession Planning Leadership Model for Nurse Managers in Hospitals: A Narrative Review. In *Healthcare* (Vol. 11, No. 4, p. 454). MDPI.
- Zafar, A., & Akhtar, G. K. H. (2020). Effect of succession planning on organizational growth. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 59 (1), 21-33.

نحوه استناد به مقاله:

بهرام‌زاده، سلیمان؛ علوی‌متین، یعقوب. (۱۴۰۳). ارائه الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی). *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۷ (۴). ۳۴۹-۳۷۰.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1129449>