



Research Paper

Designing an Effective Succession Planning Framework with a Fourth-Generation University Perspective

Soleiman Bahramzadeh: Ph.d Student in Public Administration, Aras (Tabriz) Branch , Islamic Azad University, Aras (Tabriz) , Iran

Yaghoob Alavi Matin*: Associate Professor, Department of Production and Operations Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Nasser Fegh-hi Farahmand: Professor, Department of Production and Operations Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Received: 2024/11/06 **PP** 1-12 Accepted: 2025/02/18

Abstract

Successful universities play a vital role in enhancing regional competitiveness, particularly by emphasizing economic development. Achieving this objective requires the identification of key positions and careful succession planning to ensure that future leaders possess the necessary competencies. The present study aims to design an effective succession planning framework tailored to the context of fourth-generation universities. A qualitative approach was employed under an interpretive paradigm, applying thematic analysis as the main research strategy. Data were gathered through semi-structured interviews with 10 experts, selected via purposive sampling. Two validation strategies—external review and pluralism—were used to ensure the credibility of the proposed model. Findings indicate that 4 overarching themes, comprising 29 sub-themes, underpin effective succession planning in such universities. These themes are: (1) Individual Competencies (responsibility, collaboration, active economic and social engagement, self-confidence, openness to criticism, spirituality, law-abiding behavior, innovation, and entrepreneurship); (2) Professional Competencies (knowledge, attitude, skills, and professional abilities); (3) Specialized Skills (managerial skills, general knowledge, and research and development); and (4) Talent Management (establishing succession policies, continuous learning, identifying and recruiting high-potential individuals, empowerment and training, retention, ongoing evaluation, defining necessary skills, knowledge utilization, talent scouting and selection, building a talent pool, and fostering social responsibility). Taken together, these themes constitute a comprehensive succession planning model that can enhance the performance of fourth-generation universities. By clarifying the required individual and professional competencies, specialized skills, and talent management processes, the study provides a clear roadmap for institutions seeking to prepare effective leaders. The framework thereby contributes to the broader mission of fourth-generation universities, which involves driving innovation, economic development, and social progress in their respective regions.

Keywords: Succession Planning, Effectiveness, Fourth-Generation Universities

Citation: Bahramzadeh, S., Alavi Matin, Y., & Fegh-hi Farahmand, N. (2025). **Designing an Effective Succession Planning Framework with a Fourth-Generation University Perspective**, *Journal of Development Studies and Resource Management*, 3(9), 1-12.

* **Corresponding author:** Yaghoob Alavi Matin, **Email:** alavimatin.ac.au@gmail.com

Extended Abstract

Introduction

Introduction

In the rapidly evolving landscape of higher education, fourth-generation universities have emerged as pivotal institutions that not only generate and disseminate knowledge but also engage extensively with local and regional development challenges. These universities strive to foster economic growth, social progress, and innovative solutions for real-world problems. As they move beyond the traditional teaching and research missions, fourth-generation universities place a renewed emphasis on flexibility, collaboration, and impactful engagement with stakeholders. In such universities, leaders and managers must align human resources with strategic goals to respond effectively to ongoing educational, technological, and societal transformations. One of the most critical challenges in this context is the effective identification and development of future leaders through succession planning. Succession planning ensures that key positions will be filled by individuals who possess the requisite expertise, competencies, and vision to steer the institution toward its evolving objectives. Despite its importance, many organizations, including higher education institutions, grapple with designing an effective succession planning framework—especially in settings that prioritize value creation, innovation, and social responsibility. This study, therefore, seeks to design an effective succession planning model suited to fourth-generation universities, aiming ultimately to enhance their overall performance and, by extension, contribute to the broader educational ecosystem and societal well-being.

Methodology

In this research, a qualitative interpretive paradigm with a thematic analysis approach was used to investigate experts' views on effective succession planning in fourth-generation universities. Data were collected through semi-structured interviews with ten purposively selected experts in university governance, HR management, and educational development; each interview lasted 30 to 60 minutes. The interview format encouraged detailed, open-ended responses from senior academic administrators, HR specialists, and

experienced faculty members. For data analysis, the researchers applied iterative steps including initial, axial, and selective coding, thoroughly reviewing transcripts to identify key concepts, group codes into categories, and integrate them into four main themes. To ensure validity and reliability, external review by two academic peers and methodological triangulation—cross-checking insights from multiple informants—were employed to refine the thematic structure and confirm consistency.

Results and discussion

The analysis resulted in four main themes (overarching constructs), 29 organizing themes (middle-level dimensions), and 98 basic themes (fine-grained concepts), demonstrating the complex nature of effective succession planning in fourth-generation universities. The first main theme, Individual Competencies, emphasizes personal qualities and behaviors essential for emerging leaders and includes nine organizing themes such as responsibility, collaboration, active social and economic engagement, self-confidence, critical openness, spirituality, law-abiding mindset, innovation, and entrepreneurship. The second theme, Professional Competencies, focuses on job-specific knowledge and skills, covering four organizing themes—knowledge, attitude, skills, and professional abilities—that enable individuals to solve problems independently, adapt to changing roles, and uphold high professional standards. The third theme, Specialized Skills, highlights advanced managerial and technical expertise with three organizing themes: managerial skills, general knowledge, and research and development, which help leaders create innovative strategies and encourage interdisciplinary collaboration. Lastly, the Talent Management theme includes 13 organizing themes covering systematic practices such as succession policy-making, continuous learning, talent identification and recruitment, empowerment, retention, evaluation, defining skills, knowledge application, scouting, building talent pools, and promoting social responsibility, all of which strengthen leadership pipelines and sustain a capable, future-ready workforce. Findings indicate that an effective succession planning framework for fourth-generation universities requires a holistic approach. By integrating individual and professional competencies, specialized skills, and robust talent

management processes, institutions can better align their missions with regional and global challenges. Moreover, the scope of fourth-generation universities—encompassing value creation, economic development, environmental sustainability, and social responsibility—calls for leaders who embody both innovative thinking and practical expertise. This underscores the need for carefully structured programs that not only develop professional competences but also foster vision, ethical conduct, social awareness, and entrepreneurial spirit. Comparisons with previous studies (e.g., those examining best practices in commercial organizations or other higher education contexts) reveal significant alignment regarding the critical roles of individual motivation, supportive work environments, and strategic HR practices. Specifically, reinforcing ongoing professional development, establishing mentorship or coaching systems, and promoting collaborative problem-solving culture has been highlighted. The findings also corroborate other research on leadership development, which points to the importance of a clear, transparent path for career progression and talent development within university structures.

Conclusion

The study offers a comprehensive, evidence-based model for improving succession planning within the context of fourth-generation universities. By systematically identifying

crucial individual characteristics (responsibility, creativity, collaboration, etc.), professional skills (knowledge, attitudes, abilities), specialized competencies (management, research capabilities), and an overarching talent management strategy (from recruitment to retention and social responsibility education), universities can significantly enhance their leadership pipelines. For organizational leaders and policymakers, the practical implication lies in building robust frameworks that integrate these four themes. Clear, consistent guidelines for talent identification, training, and progression can help maintain a steady flow of future leaders capable of driving the university's growth, innovation, and social impact. Adopting such a model can also strengthen the broader higher education ecosystem by producing graduates and staff who are prepared to respond to fast-changing societal and economic demands. Ultimately, this approach supports a vision of fourth-generation universities that are creative, sustainable, and attuned to societal challenges—institutions that cultivate not only academic excellence but also regional development, ethical governance, and community well-being. By emphasizing a well-structured, comprehensive succession planning model, stakeholders can ensure that present and future academic leaders are fully equipped to guide their universities into a rapidly evolving educational paradigm.



الگوی اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها

سلیمان بهرام زاده: دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد ارس (تبریز)، دانشگاه آزاد اسلامی، ارس (تبریز)، ایران

یعقوب علوی متین: دانشیار، گروه مدیریت تولید و عملیات، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

ناصر فقهی فرهمند: استاد، گروه مدیریت تولید و عملیات، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۶ صص ۱۲-۱ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۳۰

چکیده

دانشگاه‌های موفق نقش مهمی در بهبود رقابت‌پذیری منطقه خود دارند و در تلاش‌های با تمرکز بر توسعه اقتصادی هستند که برای تحقق آن باید موقعیت‌های کلیدی شناسایی شده و برای جانشی پروری آن برنامه‌ریزی شود. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی اثربخش جانشی پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها است. پژوهش حاضر دارای رویکرد کیفی، در قالب پارادایم تفسیری مبتنی بر راهبرد تحلیل مضمون است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از ده نفر از خبرگان بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. برای اعتبارسنجی الگو از دو راهبرد بازبینی خارجی و تکرارگری استفاده شد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که ۴ مضمون اصلی و ۲۹ مضمون سازمان دهنده شامل شایستگی‌های فردی (مسئولیت‌پذیری، مشارکت و همکاری، توسعه فعالانه اقتصادی و اجتماعی، اعتمادبه‌نفس، انتقادپذیری، معنویت، قانون‌گرایی، نوآوری، کارآفرینی)؛ شایستگی‌های حرفه‌ای (دانش، نگرش، مهارت، توانایی‌های حرفه‌ای)؛ مهارت‌های تخصصی (مهارت‌های مدیریتی، دانش عمومی، تحقیق و توسعه)؛ مدیریت استعداد (تعیین خط مشی‌ها و روش‌های جانشین پروری، یادگیری مستمر، تعیین خط مشی‌ها و روش‌های جانشین پروری، یادگیری مستمر، شناسایی و جذب، توانمندسازی و آموزش، حفظ و نگه داشت، ارزیابی مستمر، تعریف مهارت‌های لازم، بهره‌گیری از دانش، استعداد یابی و شایسته‌گزینی، تشکیل خزانه استعداد، آموزش مسولیت اجتماعی) بر اثربخشی جانشی پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها تأثیر دارد. این پژوهش با ارائه چارچوبی برای اثربخشی جانشی پروری می‌تواند بر عملکرد نسل چهارم دانشگاه‌ها کمک کند.

واژه‌های کلیدی: اثر بخشی، جانشین پروری، نسل چهارم دانشگاه‌ها

استاد: بهرام‌زاده، سلیمان؛ علوی متین، یعقوب و فقهی فرهمند، ناصر (۱۴۰۴). الگوی اثربخش جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم

دانشگاه‌ها، فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۳(۹)، ۱-۱۲.

مقدمه

در طول سالیان متمادی، توسعه فناوری نقش دانشگاه‌ها را در جامعه متحول کرده و منجر به تغییرات زیادی در امور دانشگاهی شده است. از گفتمان جدیدی که در آموزش عالی در حال ظهور است، 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، برنامه‌داری را به مسائل و چالش‌های بشری و اجتماعی، منطقه‌ای و محلی معطوف می‌کند و به مسئولیت اجتماعی خود توجه می‌کند (Farasatkah, 2019). دانشگاه امروزی ضمن آنکه نهادی مولد آگاهی و عقلانیت است، نقشی کلیدی در مسیر تعالی حیات اجتماعی جامعه و تقویت فضیلت‌هایی چون آگاهی‌باوری، آزادی اندیشی، روحیه نقادی، نظارت جمعی و دفاع از حریم و حیثیت معنوی و تاریخی نظام کلان اجتماعی را بر عهده دارد (Yadollahi Dah Cheshmeh et al., 2021). یک دانشگاه نسل چهارم محیط اجتماعی-اقتصادی خود را با دینفعان اصلی به منظور ترویج رشد پایدار ایجاد می‌کند 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 (Salehi et al., 2021).

یکی از چالش‌های سازمان‌ها، نداشتن مدل بومی‌شده مدیریت جانشین‌پروری متناسب با نیازهای سازمان به منظور جذب و حفظ استعدادها برای قرار دادن در پست‌های کلیدی با توجه به دانشگاه‌های نسل چهارم است؛ دانشگاه‌هایی که در آن‌ها فناوری و نوآوری، ارزش‌آفرینی و ثروت‌آفرینی در آینده بسیار مهم خواهد بود. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرآیندی برای شناسایی موقعیت‌های مدیریتی کلیدی سازمان است که می‌تواند از سطوح مدیر پروژه، سرپرستان و یا بالاترین مقام در سازمان شروع شود 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، مدیریت جانشین‌پروری در سر دیگر طیف و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در میانه این طیف خواهد بود. هیئت‌مدیره سازمان‌ها، اغلب تخصص، زمان یا منابع لازم برای انجام برنامه‌ریزی مناسب را ندارد، در نتیجه، برنامه‌ریزی جانشینی برای تحولات فناورانه و مدیران هیئت‌مدیره، یک عمل معمول و رایج نیست (Madresi & Seyed Naghavi, 2021). افرادی که سازمان را به سمت آینده با توجه به چشم‌انداز و راهبرد سازمان هدایت می‌کنند، اهمیت بالایی دارند. با پیچیده‌تر شدن عوامل محیطی سازمان‌ها، برای پاسخگو بودن به تأثیرات محیطی و مواجهه با آن و حتی در حوزه آموزش عالی برای تأثیرگذاری و جهت‌دهی آن، به نظر می‌رسد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نیز پیچیده‌تر می‌شود (Elbad et al., 2020).

یکی از چالش‌های سازمان‌ها، نداشتن مدل بومی‌شده مدیریت جانشین‌پروری متناسب با نیازهای سازمان به منظور جذب و حفظ استعدادها برای قرار دادن در پست‌های کلیدی با توجه به دانشگاه‌های نسل چهارم است که در آن‌ها فناوری و نوآوری، ارزش‌آفرینی و ثروت‌آفرینی مهم می‌باشد، در آینده است. بر این اساس، مؤسسات آموزش عالی در سراسر کشور همان روندی را تجربه می‌کنند که سایر نقاط کشور با آن مواجه هستند؛ روندی که با تعداد بازنشستگی روزافزون همراه است. این بدان معناست که در تمام سطوح یک سازمان، فرصت‌هایی برای رشد و گسترش شغلی افراد وجود خواهد داشت. اما مشکل زمانی ایجاد می‌شود که افراد بازنشسته می‌شوند و نیروی کار در تلاش است تا آن کمبود دانش و تجربه را در سریع‌ترین زمان ممکن جبران کند. با وقوع این امر، سازمان‌ها می‌توانند با افت شدید دانش و تجربه مواجه شوند. بنابراین، نیاز به شناسایی نحوه اجرای طرح‌های اثربخش جانشین‌پروری (در صورت وجود) و ارزیابی میزان موفقیت آن‌ها تا به امروز احساس می‌شود. بدین ترتیب، پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگوی اثربخشی جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها به نیروی کار بسیار پایدار و باکیفیت بالا و خلاق نیاز دارند. این امر مستلزم طرح جانشینی مؤثر برای جلوگیری از خلأ قدرت ناشی از انتقال، ترفیع، مرگ و اخراج است. طرح جانشین‌پروری به مدیریت منابع انسانی مورد نیاز برای تدوین و اجرای برنامه استراتژیک یک سازمان کمک می‌کند (Diya & Mansor, 2019). جانشین‌پروری به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم پایداری یک سازمان محسوب می‌شود (Simkhada, 2023) و یک استراتژی برای شناسایی و توسعه رهبران یا مدیران اجرایی آینده در سازمان است. این دانش را از پرسنل باتجربه‌ای که مسئول مدیریت نقش‌های کلیدی رهبری یا بخش در آینده هستند به نسل جوان منتقل می‌کند (Simkhada, 2023). درحالی‌که استخدام استعدادهای مناسب، با تناسب و مجموعه مهارت‌های مناسب مهم است، به همان اندازه برای مؤسسات مهم است که برای استعدادها برنامه‌ریزی کنند تا پست‌های رهبری کلیدی یا پست‌های پشتیبان را به طور موقت یا دائمی به عهده

بگیرند. این فرآیند حصول اطمینان از عملکرد مؤثر مستمر در تمام سطوح و تضمین ثبات سازمانی با ایجاد تدارکات برای جایگزینی و توسعه افراد کلیدی، برنامه‌ریزی جانشینی نامیده می‌شود (Simkhada, 2023).

هدف اصلی برنامه‌ریزی جانشین پروری این است که اطمینان حاصل شود که یک سازمان دارای مجموعه‌ای از کارکنان ماهر و شایسته است که می‌توانند با کمترین اختلال در فعالیت‌های تجاری در موقعیت‌های رهبری قدم بگذارند (Aboradi & Masari, 2018). یک طرح جانشین پروری می‌تواند به رشد یک سازمان و افزایش سودآوری آن کمک کند. اتخاذ بهتر شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری، پایداری کسب‌وکار را افزایش می‌دهد. برنامه‌ریزی جانشین پروری یک عنصر مهم برای ارتقای مزیت رقابتی پایدار با حفظ کارکنان با عملکرد بالا در شرکت اس (Gordon & Overbey, 2018). برنامه‌ریزی جانشین پروری موجب کاهش خطر شکاف‌های رهبری، افزایش مشارکت و حفظ کارکنان، قابلیت‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری، بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. (Yudianto et al., 2023) 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 (Salehi et al., 2021). نوآوری به طرق مختلف در مناطق توسعه یافته متفاوت وجود دارد، بنابراین تأکید بر این نکته مهم است که مناطق خاص نیاز به استفاده از استراتژی‌های خاص توسعه اقتصادی دارند. در نتیجه رقابت‌پذیری کشورهای توسعه یافته از توانایی آن‌ها در ایجاد و استفاده از دانش ناشی می‌شود. دانشگاه‌ها نقش مهمی در شکل دادن به این فرآیندها دارند، زیرا فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی آن‌ها با تقویت توسعه اقتصادی و اجتماعی گسترش می‌یابد (Eidi et al., 2023).

در این پارادایم جدید برای رشد، دانشگاه‌ها به عنوان سهامداران اصلی در نظر گرفته می‌شوند که قادر به ایجاد تحول اجتماعی هستند. جایگاه آن‌ها به آن‌ها امکان می‌دهد رهبران آینده را آماده کنند، دانشی را تولید کنند که زیربنای رشد اقتصادی پایدار و صنایع پایدار است، خود را به سازمان‌های پایدار تبدیل کنند و به طور قابل توجهی پایداری را به عنوان یک ارزش در سیستم‌های حاکمیت منطقه‌ای جاسازی کنند. به این ترتیب، آن‌ها می‌توانند ابزارهای کلیدی رهبری فکر اجتماعی و تحول باشند (Oztel, 2020). هدف جانشین پروری این است که اطمینان حاصل شود سازمان افراد مناسبی را برای موفقیت در کسب‌وکار در حال حاضر و آینده در اختیار دارد. برنامه‌ریزی جانشین پروری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا خطر شکاف‌های رهبری را کاهش دهند، تداوم کسب‌وکار را تضمین کنند و مزیت رقابتی را در بازار حفظ کنند (Aldulaimi, 2017).

در این خصوص پژوهش‌هایی در داخل و خارج از کشور انجام شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

محمدی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی با عنوان "ارائه مدل ساختاری تفسیری عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین پروری در بانک‌های ایرانی" انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که برنامه جانشین‌پروری در هفت سطح با ارزیابی و شناخت راهبردها و زیرساخت‌ها شروع و در نهایت با توجه به مدیریت پاداش‌های درونی و بیرونی به اجرا درمی‌آید (Mohammadi & Rozbe, 2022).

نجفی و همکاران (۱۴۰۱)، پژوهشی با عنوان "طراحی و تبیین مدل جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران" نشان دادند که جانشین‌پروری شامل شرایط علی (ساختار سازمانی، مدیریت درون سازمانی، خط‌مشی و اسناد بالادستی)، شرایط زمینه‌ای (تربیت و آموزش، قابلیت‌های نیروی انسانی، قوانین و دستورالعمل‌ها)، مقوله محوری (ارزیابی منتخبین، پیشرفت منتخبین، انتخاب و جذب و به‌کارگیری استعداد)، شرایط تعدیل‌گر (افراد، محدودیت‌های سازمانی، جو حمایتی سازمان)، راهبردها (بهبودسازی برنامه جانشین‌پروری، نگهداری استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناصب کلیدی) و پیامدها (تقویت فرهنگ جانشین‌پروری، ارزیابی اثربخشی نظام جانشین‌پروری، توسعه مدیریت استعداد) است (Najafi et al., 2021).

صالحی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان "حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل چهارم: مروری بر محدوده سیستماتیک استراتژی‌های آموزشی و مدیریتی" بیان کردند که آموزش مهارت‌های نرم، آموزش توسعه پایدار، آموزش حقوق تجارت، بازنگری 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 از مهم‌ترین راهبردهای 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 (Salehi et al., 2021).

آذر و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان "ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور" دریافتند که چهار شاخص تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود، استراتژی سازمان، شایستگی/استقرار مدل شایستگی و استعداد و شناسایی افراد مستعد، به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در جانشین‌پروری سازمانی هستند. (Azar & Khorrami, 2020)

ودیانتو و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان "الگوی رهبری برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای مدیران پرستاری در بیمارستان‌ها: مروری بر روایت"، بیان کردند که ارتقای ظرفیت سازمانی نیازمند توجه به حکمرانی، مدیریت سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، مدیریت برنامه و مدیریت روابط است (Yudianto et al., 2023).

ملوکانی و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان "تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر حفظ کارکنان: نقش میانجی توسعه شغلی"، نشان دادند که 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 بر اساس متغیرهای شناسایی شده در پژوهش حاضر، به مدیریت عالی دانشگاه‌های خصوصی برای حفظ اعضای هیئت علمی کمک می‌کند (Malokani et al., 2023).

مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی است که از حیث صیغه پژوهش کیفی است. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها، استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. در آغاز مصاحبه، به مصاحبه شونده‌ها بیان شد که هدف از این پژوهش الگوی اثربخشی جانشین‌پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاهی است. سپس تعریف کلی از اثربخشی جانشین‌پروری و رویکرد نسل چهارم دانشگاهی و همچنین اهمیت و ضرورت انجام پژوهش ارائه گردید. سؤالات مصاحبه بیشتر حول اثربخشی جانشین‌پروری و رویکرد نسل چهارم دانشگاهی متمرکز بود. از مصاحبه شونده‌ها درخواست شد تا دیدگاه‌ها و نظرات خود را در این خصوص بیان کنند. برخی مواقع نیز سؤالاتی در خصوص عوامل مرتبط با اثربخشی جانشین‌پروری بیان شد تا مصاحبه شونده‌ها توضیحات مبسوط‌تری را بیان کنند. جمع‌آوری داده‌ها تا زمان اشباع شدن داده‌ها انجام شد. بدین ترتیب مصاحبه‌های تا بدانجا انجام شده که هیچ دیدگاه نظری نو یا خصوصیات دسته‌های اصلی نظری را ایجاد نکرد. در طول مصاحبه، نکات بیان شده و همچنین مضامین به دست آمده ثبت شدند، که به عنوان پایه‌ای برای تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام‌شده، مورد استفاده قرار گرفت. در پژوهش حاضر با مصاحبه از تعداد ۱۰ نفر که خبرگان با حداقل ده سال سابقه کار و تجربه در زمینه اهداف پژوهش دارای شناخت و تسلط لازم در خصوص اثربخشی جانشین‌پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاهی داشته باشند، گردآوری شد، در بعد کیفی تعداد ۱۰ نفر از خبرگان یعنی اساتید مدیریت دانشگاه به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد، تا داده‌های غنی و دست‌اولی ارائه شود که در جدول شماره ۱، به تخصص، تحصیلات و زمینه شغلی اشاره شده است.

جدول ۱- فهرست مصاحبه شونده‌ها به تفکیک تحصیلات و حرفه

ردیف	تخصص	مدرک تحصیلی	تعداد
۱	مدیریت فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد	۱
۲	مدیریت فناوری و حسابداری	کارشناسی ارشد	۱
۳	مدیریت مالی	دکتری تخصصی	۱
۴	مدیریت مالی _ گرایش بیمه	دکترای تخصصی	۱
۵	حسابداری	دکتری تخصصی	۱
۶	علوم سیاسی	دکتری تخصصی	۱
۷	مهندسی کشاورزی _ زراعت	کارشناسی ارشد	۱
۸	مدیریت بازرگانی	دانشجوی دکتری تخصصی	۱
۹	حسابداری	کارشناسی ارشد	۱
۱۰	حقوق خصوصی	دانشجوی دکتری تخصصی	۱
	جمع کل		۱۰

منبع: مطالعات میدانی نویسندگان، ۱۴۰۳

پس از انجام مصاحبه، محتوای مصاحبه‌ها به صورت مکتوب مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. برای دستیابی به فهم مصاحبه شونده‌ها از جانشین‌پروری در نسل چهارم دانشگاهی، از رویکرد استقرایی (جزء به کل) استفاده شد. هر مصاحبه به صورت مجزا و به صورت کامل مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. پژوهشگران با غوطه‌ور شدن در داده‌های به دست آمده و مطالعه چندباره متن مصاحبه، مفاهیم معنادار را و به

صورت مجزا برای هر مشارکت‌کننده، مضامین پایه استخراج شد. در مرحله دوم پژوهش، مضامینی که معرف بخش‌های گوناگون از متن باشد، ثبت گردید. در مرحله سوم، عمل خوشه‌بندی مقوله‌ها که همان تم‌های سازمان دهنده و فراگیر بود، انجام که شامل بازخوانی دقیق مصاحبه‌ها و برداشت مشترک از متن مصاحبه‌ها که دربرگیرنده تداعی‌ها و مفاهیم بود که توسط پژوهشگران انجام شد و با مقایسه مداوم و شناسایی مشابهت‌ها، تم‌های سازمان دهنده و فراگیر به همراه کدهای استخراج‌شده در یک جدول قرار گرفت. در این مرحله، با تجمیع مفاهیم مشترک با استفاده از مطالبی که مصاحبه شوندگان عنوان کرده‌اند، چارچوبی جامع به دست آمد که نشان‌دهنده اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها می‌باشد. به منظور اعتبارسنجی پژوهش‌های کیفی، از دو راهبرد استفاده کنند دو راهبرد بازبینی خارجی و تکثرگرایی استفاده شد. در جدول شماره ۲، نمونه‌ای از نمونه مصاحبه‌های و مضامین استخراجی بیان شده است.

جدول ۲- نمونه مصاحبه‌های انجام شده

متن مصاحبه	مضامین پایه
به نظر من برای اثربخش شدن جانشین پروری خصوصاً اعتماد به توانایی‌های خود در آینده می‌تواند باعث اثربخش تر شدن فرایند جانشین پروری و همچنین در دست گرفتن کنترل شرایط در آینده نیز در این زمینه از عوامل بسیار مهم و تأثیر گذار با رویکرد نسل چهارم دانشگاه‌ها می‌باشد.	- باور به توانمندی‌های خود - در دست گرفتن کنترل شرایط
برای اثربخش تر شدن جانشین پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم باید در قبال مسئولیت‌ها و وظایف مسئولیت‌پذیر باشند. و اشتیاق به پاسخگویی در قبال مسئولیت پذیرفته‌شده در بین کارکنان وجود داشته باشد و مشکلات این دانشگاه مشکلات کارکنان به شمار برود. مسئولیت عملکرد حوزه مدیریتی خود را بپذیرند و در صورت نداشتن شرایط و توانایی در مسئولیت به مافوق خود اطلاع دهند.	- در قبال مسئولیت‌ها و وظایف مسئولیت‌پذیرند. - اشتیاق به پاسخگویی در قبال مسئولیت - پذیرفته‌شده در بین کارکنان وجود دارد. - مشکلات این سازمان مشکلات کارکنان به شمار می‌رود. - مسئولیت عملکرد حوزه مدیریتی خود را بپذیرد. - در صورت نداشتن شرایط و توانایی در مسئولیت به مافوق خود اطلاع دهد.
رفتار فرد کاندید با قانون مطابقت داشته باشد در هنگام انجام فعالیت‌های محوله، همواره به هنجارهای تعریف‌شده در قانون احترام بگذارد تصمیمات باید با قوانین سازمان مطابقت داشته باشد	- مطابقت رفتار فرد کاندید با قانون - احترام به هنجارهای تعریف‌شده در قانون در هنگام انجام فعالیت‌های محوله - مطابقت داشتن تصمیمات با قوانین سازمان

محدوده مورد مطالعه

سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، واقع در شهر تهران، به‌عنوان بخش اصلی و ستادی این دانشگاه، مدیریت کلان بر کلیه واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در سراسر کشور را بر عهده دارد. این سازمان در محدوده سیاسی-اداری شهر تهران استقرار یافته و به لحاظ تقسیمات کشوری، در منطقه مرکزی پایتخت قرار می‌گیرد. از منظر جغرافیایی، به دلیل قرارگیری در شهر تهران، از امکانات و زیرساخت‌های پایتخت (نظیر دسترسی به راه‌های ارتباطی، مراکز دولتی و خدماتی) بهره‌مند است. به‌لحاظ جمعیتی، کارکنان سازمان مرکزی شامل مدیران ارشد، کارشناسان حوزه‌های مختلف آموزشی و پژوهشی، متخصصان فناوری اطلاعات و امور اداری-مالی هستند که اغلب از میان نیروهای متخصص و تحصیل‌کرده جذب می‌شوند. علاوه بر نقش سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان در حوزه آموزش عالی، سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تهران، با توجه به موقعیت مکانی در کلان‌شهر تهران، از تعاملات گسترده با سایر مراکز دولتی و خصوصی برخوردار است. این سازمان با داشتن زیرساخت‌های مناسب اداری و فناوری، ضمن نظارت بر عملکرد واحدهای استانی و منطقه‌ای دانشگاه آزاد اسلامی، ارتباط مستقیم با دستگاه‌های اجرایی کشور دارد و در زمینه سیاست‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی، هماهنگی‌های لازم را انجام می‌دهد. اطلاعات جمعیتی و ساختار سازمانی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، بسته به دوره‌های زمانی، ممکن است تغییر کند؛ اما به‌طور کلی، این سازمان از بدو تشکیل تاکنون شاهد رشد کمی و کیفی در تعداد نیروی انسانی و تنوع حوزه‌های تخصصی بوده است. بنابراین، انتخاب سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تهران به‌عنوان محدوده مورد مطالعه، به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد ساختاری، مدیریتی و ارتباطات گسترده با سایر نهادهای آموزشی و اجرایی، می‌تواند افق‌های تازه‌ای را برای پژوهش‌های علمی و اجرایی فراهم سازد.

بحث و ارائه یافته‌ها

جانشین پروری برای دستیابی به موفقیت و اهداف سازمان نقش کلیدی ایفا می‌کند. ظرفیت‌سازی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا خط مشی‌ها را برنامه‌ریزی و اجرا کنند، به شرایط متغیر پاسخ دهند، فرآیندهای کارآمد را توسعه دهند و روابط مثبت با کارکنان و سایر ذینفعان را تقویت

کنند. از این رو با استفاده از تحلیل مضمون اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها در چهار مضمون فراگیر و ۲۹ مضمون سازمان دهنده در قالب جدول‌های ۳ تا ۷ نشان داده شده است:

جدول ۳- مضامین شایستگی‌های فردی در اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
شایستگی فردی	مسئولیت‌پذیری	در قبال مسئولیت‌ها و وظایف مسئولیت‌پذیرند. اشتیاق به پاسخگویی در قبال مسئولیت پذیرفته‌شده در بین کارکنان وجود دارد. مشکلات این سازمان مشکلات کارکنان به شمار می‌رود. مسئولیت عملکرد حوزه مدیریتی خود را بپذیرد. در صورت نداشتن شرایط و توانایی در مسئولیت به مافوق خود اطلاع دهد.
	مشارکت و همکاری	اهمیت قائل شدن برای ارتباط نزدیک و صمیمی با همکاران خود ایجاد فرصت برای کار با دیگران اهمیت دادن به همکاری نزدیک و صمیمی با همکاران خود. مشارکت صمیمی کارکنان با مدیران ارشد مشارکت در کار تیمی و علاقمند بودن به انجام کار تیمی
	توسعه فعالانه اقتصادی و اجتماعی	کمک به توسعه اقتصاد محلی کمک به توسعه اجتماعی محلی
	اعتماد به نفس	باور به توانمندی‌های خود در دست گرفتن کنترل شرایط
شایستگی فردی	انتقادپذیری	پذیرش تنوع علائق و سلايق همکاران حوزه مدیریتی خود استقبال از نظرات مخالف و سازنده همکاران داشتن انتقادپذیری و گشاده‌رویی بیان مخالفت در هر زمینه به شیوه مناسب
	معنویت	نمایان بودن ایمان به خدا در رفتار و کردار کارکنان ابراز همدلی و همدردی در مسائل فردی و جمعی با همکاران مورد پذیرش بودن کارکنان به لحاظ کاریزما(شخصیت) رعایت آرامش و احترام در ارتباط با همکاران داشتن سعه‌صدر و پشتکار لازم در حل مشکلات کارکنان صفات اخلاقی(امانت‌داری، صداقت و پرهیز از تملق و ...) در رفتار فرد کاندید تاکید داشتن بر عدالت و وجدان کاری با کردار و رفتار
	قانون‌گرایی	مطابقت رفتار فرد کاندید با قانون احترام به هنجارهای تعریف شده در قانون در هنگام انجام فعالیت‌های محوله مطابقت داشتن تصمیمات با قوانین سازمان
	نوآوری	به‌کارگیری یک ایده، روش یا فرایند جهت ارائه خدمت نو در دانشگاه عملی کردن یک تفکر خلاق
	کارآفرینی	ارائه تکنیک‌های اداری و سازمانی، و ارائه استراتژی‌ها و موضع‌گیری‌های جدید در سازمان

شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که تمامی صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها را در ارتباط با اثربخش بودن انجام وظایف و مسئولیت‌ها دربر می‌گیرد. بدین ترتیب، شایستگی‌ها را می‌توان جنبه‌های رفتاری تلقی کرد که بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارند (Mahmoudi et al., 2013). شایستگی‌ها به افراد کمک می‌کنند وظایف خود در سازمان را به انجام برسانند و دانش خود را با مهارت‌هایشان ترکیب کنند. با دانستن درباره شایستگی‌ها، می‌توانید مشخص کنید در حال حاضر کدامیک از آن‌ها را دارید و کدامیک را می‌توانید توسعه دهید. این نوع شایستگی تعیین‌کننده این است که افراد تا چه حد خود را می‌شناسند و چگونه خود را مدیریت می‌کنند. (Nikraftar, 2011) بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، شایستگی فردی برای اثربخشی جانشین‌پروری عبارت‌اند از: مسئولیت‌پذیری، مشارکت و همکاری، توسعه فعالانه اقتصادی و اجتماعی، اعتماد به نفس، انتقادپذیری، معنویت، قانون‌گرایی، نوآوری و کارآفرینی.

جدول ۴- مضامین شایستگی‌های حرفه‌ای در اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
شایستگی حرفه‌ای	دانش	خودشناسی و افزایش آگاهی و دانش پیشگام در استفاده از فناوری‌های نوین
	نگرش	رعایت جانب عدالت در محول نمودن وظایف به افراد مجموعه
	مهارت	تخصص بیشتر بر مسائل کاری نسبت به دیگران استفاده درست از قدرت قانونی خود
	توانایی‌های حرفه‌ای	توانایی حل مسئله از شیوه‌های گوناگون توانایی اخذ تصمیم در زمان اندک را داشته باشد.

شایستگی حرفه‌ای به شالوده رفتار حرفه‌ای اشاره دارد؛ جایی که عملکرد شایسته باعث ارتقای عملکرد افراد می‌شود. فردی شایستگی حرفه‌ای دارد که از دانش، نگرش، مهارت و توانایی حرفه‌ای لازم برای انجام شغل برخوردار باشد و بتواند مسائل و وظایف شغلی را به‌طور مستقل و انعطاف‌پذیر انجام دهد. این نوع از شایستگی، همانند پدیده‌ای چندبعدی است که کارکنان برای انجام مشاغل خود در سازمان به آن نیاز دارند (Terloksen, 2018). بنابراین، مضامین سازمان‌دهنده شایستگی حرفه‌ای عبارت‌اند از: دانش، نگرش، مهارت و توانایی‌های حرفه‌ای.

جدول ۵- مضامین مهارت‌های تخصصی در اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
مهارت‌های تخصصی	مهارت‌های مدیریتی	سرلوحه قرار دادن همبستگی و وحدت در کار خویش و ترغیب دیگران آشنایی با اهداف و استراتژی‌های سازمان داشتن برنامه‌ها و بدیل‌های جایگزین برای تحقق اهداف سازمانی داشتن تجزیه و تحلیلی از شرایط و اطلاعات کامل درباره فعالیت‌های ضروری نسبت به منابع سازمان برای نیل به هدف به‌طور مؤثر برنامه‌ریزی درستی داشته باشد به کنترل و نظارت در سازمان بر اساس معیار و ضوابط شفاف و روشن توجه داشته باشد حساسیت به پیگیری و اصلاح امور در کنار ارزیابی آن‌ها تاکید بر ارتباطات باز و شفاف در سازمان به دور بودن از سیاست زدگی
	دانش عمومی	داشتن تجارب مشابه در حوزه مدیریتی خود داشتن دانش علمی مفید و به‌روز در زمینه جایگاه شغلی داشتن تحصیلات دانشگاهی مرتبط با مسائل حوزه مدیریتی آگاهی از سیاست‌های سازمانی حوزه مدیریتی خودآگاهی تخصص در حوزه شغل مورد تصدی اطلاع از قوانین و مقررات سازمانی شغل مورد تصدی آشنایی با خدمات نوین رسانه‌ای
	تحقیق و توسعه	توانایی ایجاد شبکه‌هایی از متخصصین حوزه‌های مختلف برای تحقیق و توسعه

بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، مهارت‌های مورد نیاز مدیران را می‌توان به صورت مهارت‌های مدیریتی دانش عمومی، پاسخگویی، ارائه خدمات تخصصی متناسب با نیاز جامعه، تحقیق و توسعه نشان داد. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. بر اساس یافته‌های به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، مضامین سازمان دهنده مهارت‌های تخصصی عبارت‌اند از: مهارت‌های مدیریتی، دانش عمومی، تحقیق و توسعه.

جدول ۶- مضامین مدیریت استعداد در اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها

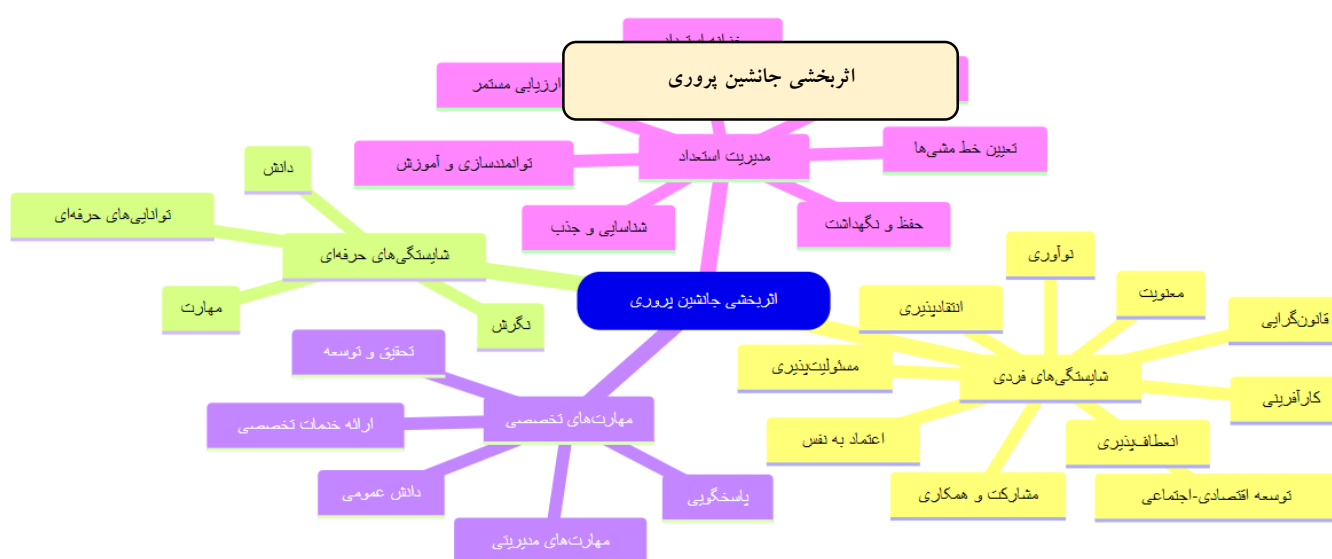
مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین
مدیریت استعداد	تعیین خط مشی‌ها و روش‌های جانشین پروری	تعهد، درگیری و مشغولیت مدیران شناسایی پست‌های کلیدی
	یادگیری مستمر	یادگیری از تجربیات یادگیری از آموزش‌های ضمن خدمت

جدول ۷- مضامین مدیریت استعداد در اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین
مدیریت استعداد	تعیین خط مشی‌ها و روش‌های جانشین پروری	تعهد، درگیری و مشغولیت مدیران، شناسایی پست‌های کلیدی
	یادگیری مستمر	یادگیری از تجربیات یادگیری از آموزش‌های ضمن خدمت
	شناسایی و جذب	میزان حقوق و دستمزدی که سازمان به کارکنان می‌دهد نسبتاً مناسب است 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.
	توانمندسازی و آموزش	اهمیت دادن سازمان به مطالعه شخصی و ساعات آموزشی کارکنان - 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 روش‌های جدید و پیشرفته انجام کارها به طور مرتب - تدارک برنامه‌های آموزشی لازم جهت رفع نقاط ضعف کارکنان سازمان با توجه به ویژگی‌های شخصیتی و نیازهای فردی آنان - اهمیت دادن به آموزش کارکنان به توسعه معنوی و اخلاقی کارکنان در کنار توسعه تخصصی
	حفظ و نگه داشت	سازمان تشویق وفاداری در کارکنان - حمایت سازمان از مدیران خود - فراهم آوردن خدمات درمانی و رفاهی مناسب برای کارکنان
	ارزیابی مستمر	ایجاد تعادل بین زندگی و کار کارکنان - ارزیابی و نظارت منطبق با اهدافی که برای کارکنان ترسیم شده است- وجود یک فرایند مستمر جهت نظارت و ارزیابی در بهبود عملکرد کارکنان - توجه به میزان اختیارات واگذار شده در ارزیابی کارکنان توجه به شایستگی‌های تخصصی فرد در ارزیابی کارکنان - توجه به شایستگی‌های اخلاقی و دینی در ارزیابی کارکنان - میزان توجه به رضایتمندی ارباب‌رجوع از مسئولیت‌پذیری کارکنان
	تعریف مهارت‌های لازم	شناسایی دانش لازم- مهارت‌های لازم- شایستگی‌های لازم
	بهره‌گیری از دانش	یادگیری دانش جدید- استفاده از دانش جدید
	استعداد یابی و شایسته گزینی	شناسایی، توسعه و پرورش استعدادها- انتخاب کارکنان شایسته برای امر جانشینی
	تشکیل خزانه استعداد	تعریف شایستگی‌های فعلی - تعریف شایستگی‌های آتی
	آموزش مسئولیت اجتماعی	مرخصی دادن به کارکنان برای انجام امور خیریه و کمک‌های داوطلبانه آموزش حفاظت از محیط‌زیست به کارکنان

مدیریت استعداد، فرایندی مستمر است که شامل جذب و نگهداشت کارکنان باکیفیت و توسعه مهارت‌های آن‌ها می‌شود. این فرایند ابزاری برای ارتقای عملکرد سازمان به‌شمار می‌آید و در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین‌ها، افراد مستعد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون به‌کار می‌رود (Gay & Simmons, 2011).

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، برنامه‌داری 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. 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 زیست‌محیطی، صلح و همزیستی و پایداری توسعه توجه می‌کند و کارکردهای آموزشی، پژوهشی، خدمات تخصصی و سایر کار ویژه‌های خود را در جانشین پروری به کار می‌برد و به پاسخگویی اجتماعی به انتظارات اجتماعی یادشده معطوف می‌دارد. بر این اساس مدل اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها به صورت شکل شماره ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱: مدل اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها (یافته‌های پژوهش)

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

پژوهش حاضر باهدف اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها به منظور بهبود انتظام و امنیت اجتماعی با تکیه بر رویکرد تحلیل مضمون انجام شد. بر این اساس به مصاحبه با خبرگان و تحلیل کیفی و رفت و برگشتی برای بازبینی کدهای استخراجی، ۴ مضمون فراگیر، ۲۹ مضمون سازمان دهنده و ۹۸ مضمون پایه برای اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها شناسایی شد. اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها نیازمند شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های حرفه‌ای، مهارت‌های تخصصی و مدیریت استعداد است.

اولین مضمون شناسایی شده در جانشین پروری، شایستگی‌های فردی است. شایستگی‌های فردی طیف گسترده‌ای از ذهنیت‌های کلی، باورها و مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی افراد را در بر می‌گیرند. شایستگی‌های فردی از ۹ مضمون سازمان دهنده مسئولیت‌پذیری، مشارکت و همکاری، توسعه فعالانه اقتصادی و اجتماعی، اعتمادبه‌نفس، انتقادپذیری، معنویت، قانون‌گرایی، نوآوری، کارآفرینی تشکیل شده است.

دومین مضمون برای اثربخشی جانشین پروری در دانشگاه نسل چهارم وجود شایستگی‌های حرفه‌ای است، این مضامین عبارت‌اند از: دانش، نگرش، مهارت و توانایی‌های حرفه‌ای.

یکی دیگر از مضامینی که بر اثربخشی جانشین پروری تأثیر دارد، مهارت‌های تخصصی است. مضامین سازمان دهنده مهارت‌های تخصصی عبارت‌اند از مهارت‌های مدیریتی، دانش عمومی، تحقیق و توسعه.

مدیریت استعداد چهارمین مضمونی است که موجب اثربخشی جانشین پروری می‌شود و این شامل تعیین خط مشی‌ها و روش‌های جانشین پروری، یادگیری مستمر، تعیین خط مشی‌ها و روش‌های جانشین پروری، یادگیری مستمر، شناسایی و جذب، توانمندسازی و آموزش، حفظ و نگه داشت، ارزیابی مستمر، تعریف مهارت‌های لازم، بهره‌گیری از دانش، استعداد یابی و شایسته گزینی، تشکیل خزانه استعداد، آموزش مسئولیت اجتماعی است.

در راستای نتایج به دست آمده از پژوهش 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؛ نجفی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین مدل جانشی پروری 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؛ کورنیان یودیانتو و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان الگوی رهبری برنامه‌ریزی جانشین پروری برای مدیران پرستاری در بیمارستان‌ها: مروری بر روایت؛ کاتماندو، نیال (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان تأثیر شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری بر سودآوری بانک‌های تجاری نیال آکریتی سیمخادا، دودو خان مستعار خالد و همکاران (۲۰۲۳)، هم‌راستا است.

جهت افزایش اثربخشی جانشین پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاهی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی پیشنهاد می‌شود: فرد انتخاب‌شده جهت جانشین پروری دارای روحیه مسئولیت‌پذیری باشد که در انتخاب او در نظر گرفته شود و آموزش‌های مسئولیت‌پذیری با دادن مسئولیت‌هایی به فرد در او تقویت گردد؛ فرد انتخاب شده دارای روحیه معنویت باشد که در انتخاب او این موضوع در وی مورد بررسی قرار گیرد. همچنین برای تقویت شایستگی‌های دانشی، کاندیداها را به کسب و تسهیم دانش جدید تشویق کنند و برای روزآمدسازی دانش سازمانی، انگیزاننده‌های مادی و معنوی و آموزش‌های لازم در نظر گیرند و با تبیین نقش و جایگاه کارآفرینی و روحیه نوآفرینی، کارکنان را به مخاطره‌پذیری و خلاقیت و نوآوری ترغیب و تشویق کنند؛ ضمن آنکه دیدگاه کارکنان را بر عاقبت‌اندیشی و آینده‌نگری سازمان معطوف سازند؛ آموزش مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز با ارائه آموزش‌های ضمن خدمت مناسب و روش‌های توسعه و آموزش مدیریتی مانند ایفای نقش و دادن پروژه‌ها و تمرینات حل مسئله به آنان مورد توجه قرار گیرد و زمینه‌های یادگیری مستمر و بهره‌گیری از دانش در طول تجربه کاری کارکنان و فرایند جانشین پروری فراهم گردد.

برای بهبود اثربخشی جانشین پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاهی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، پیشنهاد می‌شود اقداماتی همچون ایجاد بانک جامع استعدادها برای شناسایی و ثبت کارکنان مستعد و به‌روزرسانی دوره‌ای آن، طراحی برنامه‌های منتورینگ میان مدیران ارشد و کارکنان بالقوه، استقرار نظام مدیریت عملکرد چندلایه با ارزیابی‌های میان‌دوره‌ای و ۳۶۰ درجه، ایجاد فرصت‌های چرخش شغلی در واحدهای مختلف برای پرورش مهارت‌های چندجانبه، توسعه رهبری مشارکتی از طریق ساختارهای بین‌رشته‌ای، افزایش تعامل با صنعت و جامعه برای شناسایی نیازهای مهارتی و مدیریتی، نهادینه‌سازی ارزش‌های معنویت و اخلاق حرفه‌ای با برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌های تخصصی، ترویج فضای خلاقیت و نوآوری از طریق آموزش مفاهیم کارآفرینی و برگزاری مسابقات ایده‌پردازی، پایش مستمر رضایت و ماندگاری کارکنان مستعد با برگزاری جلسات باز و رفع دغدغه‌های آنان و در نهایت استفاده گسترده از فناوری‌های دیجیتال برای تحلیل شایستگی‌ها، مدیریت آموزش‌ها و پیش‌بینی نیازهای آینده در قالب سامانه‌های هوشمند به کار گرفته شود تا مسیر جانشین‌پروری کوتاه‌تر و کارآمدتر گردد.

References

1. Aboradi, M. S., & Masari, R. (2018). Small medium sized enterprises in Saudi Arabia: Conceptualizing an effective succession planning. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 3(11), 14–32. DOI: 10.2139/ssrn.3293291
2. Ahmad, A. R., Ming, T. Z., & Sapry, H. R. M. (2020). Effective Strategy for Succession Planning in Higher Education Institutions. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7(2), 203–208. DOI: 10.20448/journal.509.2020.72.203.208
3. Aldulaimi, S. H. (2017). The role of leadership improvement with succession planning. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, 5(6), 468–476. DOI: 10.2139/ssrn.2994451
4. Azar, A., & Khorrami, A. (2020). Providing a framework for success factors in succession planning in knowledge-based organizations. *Organizational Resource Management Research*, 3, 1–23. (In Persian). DOI: 10.22080/shrm.2023.4163
5. Diya, V., & Mansor, M. (2019). Review of history succession planning: replacement planning, talent management and workforce planning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 9(9), 1298–1303. DOI: 10.6007/IJARBS/v9-i9/6361

6. Eidi, N., Nourian, M., & Moghadasi, J. (2023). The Synthesis of the Components of the Fourth-Generation University. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(6), 155-170. DOI: 10.22054/jnaoe.2023.63512
7. Elbad, E., Sattari, S., & Namvar, Y. (2020). Providing a model for succession planning in higher education (Case study: Islamic Azad University, Tehran branch). *Journal of Human Capital Empowerment*, 3, 217-241. (In Persian)
8. Farasatkah, M. (2019). Occasional presence and absence of the university in Iran: New and critical discussions in university studies and higher education. Tehran: Agah Publications. (In Persian)
9. Gay, M., & Simmons, D. (2011). Developing future talents: A practical guide to talent management and succession planning (N. Jazani, Trans.). Tehran: Saramad Publications. (In Persian)
10. Gordon, P. A., & Overbey, J. A. (2018). *Succession planning: Promoting organizational sustainability*. Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-72532-1
11. Madresi, Y., & Seyed Naghavi, M. (2021). Designing a succession management model at state universities in Semnan Province. *Business Management Quarterly*, 52, 310-330. (In Persian)
12. Mahmoudi, A., Abedi, A., & Heidari, Y. (2013). Investigating professional competencies of heads of academic departments. *Process of Management and Development Quarterly*, 1, 69-83. (In Persian)
13. Malokani, D. Kh. A., Ali, Sh., & Nazim, F. (2023). Impact of Succession Planning On Employee Retention: Mediating Role of Career Development. *Journal of Positive School Psychology*, 7(4), 284-292. DOI: 10.2139/ssrn.4391234
14. Mohammadi, Z., & Rozbe Ali, M. (2022). Presenting an interpretive structural model of factors affecting the success of succession planning in Iranian banks. *Iranian Managers' Mindset Specialized Quarterly*, 15, 58-75. (In Persian). DOI: 10.22080/shrm.2023.4164
15. Najafi, M., Haghnash Kashani, F., & Amirkabiri, A. (2021). Designing and explaining a succession planning model with a talent management approach in the Islamic Republic of Iran Army. *Military Management Quarterly*, 84, 115-154. (In Persian) DOI: 10.22080/shrm.2023.4163
16. Nikraftar, T. (2011). The impact of individual and social competencies on entrepreneurial personality. *Journal of Entrepreneurship Development*, 14, 125-143. (In Persian)
17. Oztel, H. (2020). Fourth Generation University: Co-creating a sustainable future. *Quality Education*, 316-328. DOI: 10.1007/978-3-319-69902-8_90
18. Salehi, A.-M., Mohammadi, H. A., Ahmadian, M., & Khanlarzadeh, E. (2021). Moving towards fourth-generation universities: A systematic review of educational and managerial strategies. *Gami dar Tose'e Amoozesh Pezeshki (Quarterly Step in Medical Education Development)*, 1, 1-9. (In Persian) DOI: 10.22035/isih.2021.375
19. 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. DOI: 10.20448/2001.141.1.11
20. Yadollahi Dah Cheshmeh, A., Rajaeepour, S., & Siahhat, S. A. (2021). Investigating the role of the fourth-generation university (social university) in regional development. *Local Development Quarterly*, 1, 1-35. (In Persian) DOI: 10.22035/isih.2021.375
21. Yudianto, K., Sekawarna, N., Susilaningsih, F. S., Ramoo, V., & Somantri, I. (2023). Succession Planning Leadership Model for Nurse Managers in Hospitals: A Narrative Review. *Healthcare*, 11(4), 454-492. DOI: 10.3390/healthcare11040454

