



جانشین‌پروری اثربخش در دانشگاه‌های نسل چهارم: بررسی ابعاد و مؤلفه‌ها

سلیمان بهرام‌زاده^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۳۰ یعقوب علوی‌متین^۲

ناصر فقهی‌فرهمند^۳

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 جانشینی پروری آن برنامه‌ریزی شود. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی اثربخش جانشینی 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 تکثرگرایی 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 خط‌مشی‌ها و روش‌های جانشین‌پروری، یادگیری مستمر، تعیین خط‌مشی‌ها و روش‌های جانشین‌پروری، یادگیری مستمر، شناسایی و جذب، توانمندسازی و آموزش، حفظ و نگه‌داشت، ارزیابی مستمر، تعریف مهارت‌های لازم، بهره‌گیری از دانش، استعداد بابتی و شایسته‌گزینی، تشکیل خزانه استعداد، آموزش مسولیت اجتماعی) بر اثربخشی جانشینی پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها تأثیر دارد. این پژوهش با ارائه چارچوبی برای اثربخشی جانشینی پروری می‌تواند بر عملکرد نسل چهارم دانشگاه‌ها کمک کند.

کلمات کلیدی

اثر بخشی جانشین‌پروری، نسل چهارم دانشگاه‌ها، سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بین‌الملل ارس، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. ssbahramzadeh@gmail.com

۲- دانشیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول) alavimatin@iaut.ac.ir

۳- دانشیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. farahmand@iaut.ac.ir

جانشین‌پروری اثربخش در دانشگاه‌های نسل چهارم.../بهرام‌زاده، علوی‌متین و فقهی‌فره‌مند

مقدمه

دانشگاه‌های نسل چهارم، بر پایهٔ رسالت‌های گسترده‌ای همچون خلق ارزش علمی و اجتماعی، توسعهٔ پایدار منطقه‌ای و مشارکت فعال در حل چالش‌های محلی و ملی شکل گرفته‌اند (فراستخواه، ۱۳۹۸؛ صالحی و همکاران، ۱۴۰۰). در این دانشگاه‌ها، برخلاف نسل‌های پیشین که عمدتاً بر آموزش و پژوهش متمرکز بودند، مفاهیمی نظیر نوآوری، کارآفرینی، تجاری‌سازی ایده‌های پژوهشی و مسئولیت اجتماعی، اهمیت دوچندان پیدا می‌کند (اوزتل^۱، ۲۰۲۰). برای دستیابی به این اهداف، وجود مدیران و کارکنانی توانمند، آینده‌نگر و مسلط به مهارت‌های نوین ضروری است؛ از این‌رو، جانشین‌پروری اثربخش و شناسایی نیروهای مستعد برای پست‌های کلیدی، به‌عنوان یکی از اولویت‌های اساسی در مدیریت منابع انسانی این دانشگاه‌ها به شمار می‌رود (احمد و همکاران، ۲۰۲۰؛ مالوکانی و همکاران^۲، ۲۰۲۳) با ظهور اقتصاد دانایی‌محور، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها به یک ضرورت راهبردی تبدیل شده است (سیاح‌پور و فرجادیله‌سوار، ۱۴۰۳). نبود سیاست‌های مدون برای شناسایی و پرورش مدیران آینده، موجب کاهش بهره‌وری و ضعف در انتقال دانش سازمانی شده است..

از سوی دیگر، سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی در تهران، به‌عنوان ستاد اصلی و مرجع مدیریتی برای تمامی واحدهای این دانشگاه در سراسر کشور، در فضای اداری - سیاسی پایتخت استقرار یافته و از زیرساخت‌های متنوع شهر تهران، همچون راه‌های ارتباطی، مراکز دولتی و خدماتی، بهره‌مند است. این سازمان طیف وسیعی از مدیران ارشد، کارشناسان حوزه‌های آموزشی و پژوهشی، متخصصان فناوری اطلاعات و کارشناسان اداری - مالی را در بر می‌گیرد که عموماً از میان نیروهای متخصص و دارای تحصیلات دانشگاهی جذب می‌شوند.

قرارگیری سازمان مرکزی در کلان‌شهر تهران، بستر تعاملات گسترده با نهادهای دولتی و خصوصی را فراهم آورده است. این شرایط، بستری مناسب برای انجام تحقیقات علمی و مطالعات کاربردی فراهم می‌آورد و می‌تواند در گسترش مرزهای دانش و رفع چالش‌های مدیریتی و آموزشی در مقیاس ملی مؤثر باشد.

با این حال، مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از دانشگاه‌ها، به‌ویژه در فضای آموزش عالی ایران، با فقدان الگوهای بومی جانشین‌پروری مواجه‌اند؛ الگوهایی که بتوانند پیچیدگی‌های ساختاری دانشگاه نسل چهارم و نقش‌های چندوجهی آن را در نظر بگیرند (آذر و خرمی، ۱۳۹۹؛ عیدی و همکاران، ۲۰۲۳). اغلب مدل‌های موجود در سازمان‌های تجاری یا دولتی شکل گرفته‌اند و ممکن است با مأموریت‌های گسترده و ذی‌نفعان متنوع دانشگاه‌های نسل چهارم همخوانی کامل نداشته باشند

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۱، بهار ۱۴۰۴

(ابورادی و مصری^۳، ۲۰۱۸؛ مدرسی و سید نقوی، ۲۰۲۱). افزون بر این، وجود چالش‌های ساختاری در تبیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها، ضعف در برنامه‌های توسعه و آموزش ضمن خدمت، و هم‌راستا نبودن راهبردهای کلان دانشگاه با مسیر جانشین‌پروری، مانع از اجرای موفق این برنامه‌ها می‌شود (الباد و همکاران، ۲۰۲۰؛ گوردون و اوربی^۴، ۲۰۱۸).

مطالعه دقیق‌تر موضوع نشان می‌دهد که مسئله جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم را می‌توان در سه بُعد اصلی بررسی کرد. نخست، در بُعد سازمانی، عدم وجود ساختار و مدل بومی متناسب با ارزش‌ها و چشم‌انداز نسل چهارم دانشگاه‌ها، سبب می‌شود تا فرایند شناسایی و پرورش مدیران آینده با ابهام همراه شود (صالحی و همکاران، ۱۴۰۰؛ آذر و خرمی، ۱۳۹۹). دوم، در بُعد فردی، تقویت شایستگی‌های رهبری، توانایی‌های فناورانه و مهارت‌های نوآوری منابع انسانی ضرورت دارد، در حالی که سرعت تحول فناوری و رقابت شدید برای جذب نخبگان، کار را دشوار می‌کند (سیمکهدا^۵، ۲۰۲۳؛ محمودی و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین، ضعف در مکانیزم‌های انتقال تجربه از نسل‌های باسابقه به نیروهای جوان و عدم تمایل برخی کارکنان به یادگیری مستمر، مشکلات بیشتری ایجاد می‌کند (ایوبامی ایبیمبولا اویدجی^۶، ۲۰۲۱؛ مالوکانی و همکاران، ۲۰۲۳). در بُعد محیطی نیز، تغییرات شتابان در حوزه فناوری‌های نوظهور، الزامات قانونی و سیاست‌های بالادستی متغیر، و انتظارات در حال افزایش جامعه از دانشگاه‌ها برای نقش‌آفرینی مسئولانه و پایدار، ایجاب می‌کند که مدل جانشین‌پروری همگام با تحولات بیرونی طراحی شود (یودیانتو و همکاران^۷، ۲۰۲۳؛ عیدی و همکاران، ۲۰۲۳).

با توجه به این چالش‌ها، هنوز مشخص نیست که چگونه می‌توان الگویی اثربخش برای جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم طراحی کرد که علاوه بر پوشش ابعاد سازمانی، فردی و محیطی، با مأموریت‌ها و ارزش‌های این دانشگاه‌ها نیز همسو باشد. از این‌رو، سؤال اصلی پژوهش این است که: "الگوی اثربخشی جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها کدام است؟"

پیشینه تحقیق

پیشینه نظری

جانشین‌پروری به عنوان یکی از اجزای کلیدی مدیریت منابع انسانی، در حفظ پایداری سازمانی و تضمین تداوم عملکرد مؤثر سازمان‌ها نقش بسزایی دارد. نظریه‌های مختلفی برای توضیح اهمیت و فرآیند جانشین‌پروری ارائه شده‌اند. به عنوان مثال، نظریه مدیریت استعداد (Talent Management Theory) تأکید بر شناسایی، پرورش و نگهداشت استعدادهای کلیدی در سازمان دارد (شین، ۱۴۰۲). این نظریه بر این باور است که مدیریت مؤثر استعدادها می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و ایجاد

جانشین‌پروری اثربخش در دانشگاه‌های نسل چهارم.../بهرامزاده، علوی‌متین و فقهی‌فرهمند

مزیت رقابتی پایدار منجر شود.

نظریه سرمایه انسانی (Human Capital Theory) نیز به اهمیت سرمایه انسانی به عنوان یک دارایی استراتژیک اشاره دارد و بر نقش آموزش و توسعه در افزایش ارزش کارکنان تأکید می‌کند (بنتلی^۱، ۱۴۰۱). بر اساس این نظریه، سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان از طریق برنامه‌های جانشین‌پروری می‌تواند به افزایش بهره‌وری و نوآوری در سازمان کمک کند.

علاوه بر این، نظریه رهبری تحول‌گرا (Transformational Leadership Theory) به ارتباط مستقیم بین رهبری مؤثر و توسعه رهبران آینده اشاره دارد (بارنز^۲، ۱۴۰۰). این نظریه بیان می‌کند که رهبران تحول‌گرا با الهام‌بخشی، انگیزش و حمایت از کارکنان، محیطی مساعد برای رشد و توسعه حرفه‌ای آن‌ها فراهم می‌کنند.

با توجه به این نظریه‌ها، طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری باید به گونه‌ای باشد که علاوه بر شناسایی و پرورش استعدادها، به توسعه مهارت‌های رهبری، نوآوری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز پرداخته شود. این امر به ویژه در دانشگاه‌های نسل چهارم که نقش‌های چندوجهی و پیچیده‌ای را ایفا می‌کنند، اهمیت ویژه‌ای دارد.

پیشینه تجربی داخلی

در حوزه داخلی، مطالعات متعددی به بررسی برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند. صالحی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل چهارم: مروری بر محدوده سیستماتیک استراتژی‌های آموزشی و مدیریتی»، اهمیت شایستگی‌های شغلی و مهارت‌های بین‌رشته‌ای را به عنوان عناصر کلیدی در جانشین‌پروری مطرح کرده‌اند. آن‌ها تأکید کرده‌اند که توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های شغلی اعضای هیئت‌علمی در کنار توانمندسازی دانشجویان، نقش مهمی در هدایت مسائل جامعه پیرامونی دارد.

خلیلی و شاکری (۱۴۰۳) در مطالعه خود با عنوان «توسعه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های نسل چهارم ایران»، به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های جانشین‌پروری پرداخته‌اند. آن‌ها نشان داده‌اند که عدم وجود ساختارهای مناسب و برنامه‌ریزی ناکافی در جانشین‌پروری می‌تواند مانعی برای توسعه پایدار دانشگاه‌ها باشد. همچنین، مالوکانی و همکاران (2023) در پژوهشی با عنوان «تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر حفظ کارکنان: نقش میانجی توسعه شغلی»، نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی مؤثر جانشین‌پروری می‌تواند به افزایش ماندگاری و رضایت شغلی کارکنان منجر شود.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۱، بهار ۱۴۰۴

در سال‌های اخیر، تحقیقات بیشتری در حوزه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم انجام شده است. محمودی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «نقش فناوری‌های نوین در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دانشگاه‌های نسل چهارم»، به بررسی تأثیر فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها در بهبود فرآیندهای جانشین‌پروری پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند به شناسایی دقیق‌تر استعدادها و پیش‌بینی نیازهای آینده سازمان کمک کند.

رضایی و همکاران (۱۴۰۳) در مطالعه خود با عنوان «مدیریت استعدادها در دانشگاه‌های نسل چهارم ایران: چالش‌ها و راهکارها»، به بررسی چالش‌های موجود در مدیریت استعدادها و ارائه راهکارهای مؤثر برای بهبود برنامه‌های جانشین‌پروری پرداخته‌اند. آن‌ها تأکید کرده‌اند که ایجاد یک فرهنگ سازمانی حمایتگر و ارائه فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای می‌تواند به بهبود اثربخشی جانشین‌پروری کمک کند.

سیاح‌پور و فرجادیله‌سوار (۱۴۰۳) در پژوهش خود با عنوان «مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی» دریافتند که جانشین‌پروری و مدیریت استعداد، به‌عنوان فرآیندهای به‌هم‌پیوسته، نقش مهمی در ارتقای بهره‌وری دانشگاه‌ها دارند. آن‌ها بر لزوم تدوین سیاست‌های مدون برای شناسایی استعدادها و ایجاد مسیرهای شغلی روشن تأکید کردند.

همدانی و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان «ارزیابی مدل‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های پیشرو جهان»، مدل‌های مختلف جانشین‌پروری را در دانشگاه‌های پیشرو بین‌المللی مورد ارزیابی قرار داده‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مدل‌های ترکیبی که شامل آموزش مداوم، ارزیابی‌های منظم و حمایت مدیریت ارشد هستند، بیشترین اثربخشی را در شناسایی و پرورش رهبران آینده دارند.

پیشینه تجربی خارجی

در مقیاس بین‌المللی، تحقیقات متعددی به بررسی اثربخشی برنامه‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها پرداخته‌اند. ایوبامی ایبمبولا اویدجی^{۱۰}، (2021) در پژوهشی با عنوان «تصدی رهبری و برنامه‌ریزی جانشینی در دانشگاه‌های نیجریه: پیامدهای آن برای مؤسسات آموزش عالی»، اهمیت تصدی رهبری و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در دستیابی به سیستم آموزش عالی کارآمد بررسی کرده است. این مطالعه نشان داده است که ضعف در جانشین‌پروری می‌تواند موجب خلأ مدیریتی و خسارات جبران‌ناپذیری در جذب و حفظ نیروی انسانی کارآمد شود.

جانسون و واکر^{۱۱}، (2023) در تحقیق خود با عنوان «کاهش شکاف‌های رهبری از طریق برنامه‌های

جانشین‌پروری اثربخش در دانشگاه‌های نسل چهارم.../بهرام‌زاده، علوی‌متین و فقهی‌فره‌مند

جانشین‌پروری»، به بررسی نقش برنامه‌های جانشین‌پروری در کاهش شکاف‌های رهبری و افزایش مشارکت کارکنان پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که برنامه‌های منظم جانشین‌پروری می‌توانند به افزایش تعهد و انگیزه کارکنان کمک کنند و در نتیجه عملکرد سازمانی را بهبود بخشند.

چانگ و لی^{۱۲}، (2022) نیز در مطالعه خود با عنوان «ارتباط بین برنامه‌های جانشین‌پروری و مشارکت کارکنان»، نشان داده‌اند که برنامه‌های جانشین‌پروری می‌توانند به افزایش مشارکت و تعهد کارکنان در سازمان منجر شوند. این پژوهش تأکید کرده است که ترکیب برنامه‌ریزی راهبردی و شناسایی استعدادها از عوامل کلیدی موفقیت در جانشین‌پروری هستند.

کاماتوگ و ساریو،^{۱۳} (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان «ساختن رهبران برای فردا: مدل جامع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مؤسسات آموزش عالی»، به بررسی مدل‌های جامع جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها پرداخته‌اند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که طراحی یک برنامه جانشین‌پروری موفق نیازمند ادغام استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، برنامه‌های آموزشی مستمر و سیستم‌های ارزیابی شایستگی‌های رهبری است. همچنین، پژوهشگران تأکید کرده‌اند که استفاده از فناوری‌های نوین، مانند تحلیل داده‌ها و هوش مصنوعی، می‌تواند به بهبود فرآیند شناسایی استعدادها و پیش‌بینی نیازهای آتی دانشگاه‌ها کمک کند.

راگوا^{۱۴}، (۲۰۲۴) در مقاله خود با عنوان «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: چگونه اطمینان حاصل کنیم که این برنامه‌ها در سازمان‌ها به درستی اجرا می‌شوند»، به بررسی عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌های جانشین‌پروری پرداخته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که برنامه‌های جانشین‌پروری زمانی مؤثر خواهند بود که با استراتژی‌های کلان سازمانی همسو باشند و توسط مدیران ارشد حمایت شوند. همچنین، یافته‌ها نشان داده است که مشارکت فعال کارکنان در این فرآیند و ارائه فرصت‌های یادگیری مستمر می‌تواند تأثیر مثبتی بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری داشته باشد.

الفنار مدیا^{۱۵} (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «دانشگاه‌های نسل چهارم: تغییر قواعد بازی در آموزش عالی کشورهای عربی»، به بررسی نقش دانشگاه‌های نسل چهارم در توسعه اقتصادی و اجتماعی پرداخته است. این مطالعه نشان داده است که دانشگاه‌های نسل چهارم نه تنها بر آموزش و پژوهش متمرکزند، بلکه مسئولیت اجتماعی، ارتباط با صنعت و نوآوری را نیز در اولویت خود قرار می‌دهند. پژوهشگران تأکید کرده‌اند که برای موفقیت این دانشگاه‌ها، لازم است که برنامه‌های جانشین‌پروری به گونه‌ای طراحی شوند که مدیران آینده را برای محیط‌های پیچیده و پویا آماده کنند.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از منظر هدف، جنبه کاربردی دارد و به لحاظ نوع گردآوری و تحلیل داده‌ها در زمره تحقیقات کیفی جای می‌گیرد. در راستای دستیابی به اهداف مطالعه، تحلیل مضمون به‌عنوان راهکار اصلی برای تحلیل و تفسیر داده‌ها به کار گرفته شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بود. برای معرفی موضوع به مصاحبه‌شوندگان، ابتدا هدف کلی پژوهش (طراحی الگوی اثربخشی جانشین‌پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاهی) به همراه ضرورت‌ها و اهمیت آن شرح داده شد. سپس مصاحبه‌کننده از شرکت‌کنندگان خواست تا دیدگاه‌ها، نظرات و تجربیات خود را درباره جنبه‌های مختلف اثربخشی جانشین‌پروری با تمرکز بر دانشگاه‌های نسل چهارم بیان کنند. در برخی موارد، سؤالات تکمیلی پیرامون عوامل مؤثر بر این اثربخشی مطرح شد تا مصاحبه‌شوندگان فرصت بیشتری برای توضیح یا ارائه شواهد داشته باشند.

فرایند گردآوری اطلاعات تا مرحله اشباع نظری تداوم یافت؛ به این معنا که پس از چند مصاحبه، اطلاعات تازه‌ای که ابعاد جدیدی از مسئله را نشان دهد، مشاهده نشد. در تمام این گفت‌وگوها، نکات مهم و مضامین استخراجی، به تفصیل ثبت گردید و پایه‌ای برای انجام تحلیل مضمون فراهم شد. جامعه خبرگان این مطالعه را ۱۰ نفر از اساتید مدیریت دانشگاه با حداقل ده سال سابقه مرتبط و شناخت عمیق نسبت به موضوع جانشین‌پروری و دانشگاه نسل چهارم تشکیل می‌دادند. شیوه‌گزینش مشارکت‌کنندگان هدفمند بود؛ به این ترتیب که تنها افرادی انتخاب شدند که احتمال می‌رفت بتوانند داده‌های غنی و سودمندی در زمینه مورد بحث ارائه دهند. جدول شماره یک دربرگیرنده حوزه تخصص، میزان تحصیلات و حوزه شغلی خبرگان است.

جدول ۱: فهرست مصاحبه‌شوندگان 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 دکترای تخصصی	۱

جانشین‌پروری اثربخش در دانشگاه‌های نسل چهارم.../بهرامزاده، علوی‌متین و فقهی‌فره‌مند

ردیف	تخصص	مدرك تحصیلی	تعداد
۹	حسابداری	کارشناسی ارشد	۱
۱۰	حقوق خصوصی	دانشجوی دکتری تخصصی	۱
	جمع کل		۱۰

منبع: مطالعات میدانی نویسندگان، ۱۴۰۳

پس از گردآوری مصاحبه‌ها، محتوای آن‌ها ابتدا به صورت نوشتاری آماده و سپس بازبینی شد. در راستای درک عمیق از دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان پیرامون جانشین‌پروری در نسل چهارم دانشگاه، رویکرد استقرایی (حرکت از جزء به کل) در تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد. بر این اساس، هر مصاحبه به صورت مجزا و کامل مورد بررسی قرار گرفت و پژوهشگران با تمرکز بر محتوای مصاحبه و مطالعه مکرر آن، مفاهیم معناداری را که برای هر شرکت‌کننده مطرح بود استخراج نمودند. این مفاهیم ابتدا در قالب مضامین پایه دسته‌بندی شد. در مرحله بعد، با توجه به مشابهت‌ها و هم‌پوشانی مفهومی، مضامینی که بیانگر ابعاد گوناگون موضوع بودند، شناسایی و ثبت گردیدند.

در مرحله سوم، فرایند خوشه‌بندی مقوله‌ها صورت گرفت؛ در این مرحله، تم‌های سازمان‌دهنده و فراگیر بر اساس هم‌خوانی و تجمیع مفاهیم مشترک شکل گرفتند. بدین ترتیب، مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها و مقایسه مداوم شباهت‌ها، به پژوهشگران کمک کرد تا شبکه‌ای از کدهای استخراج‌شده را در قالب یک جدول یکپارچه سامان دهند. نتیجه این فرایند، دستیابی به چارچوبی جامع بود که نحوه اثربخشی جانشین‌پروری در نسل چهارم دانشگاه‌ها را نشان می‌داد.

به منظور ارتقای روایی و پایایی فرایند کیفی، از دو راهبرد «بازبینی خارجی» و «تکثرگرایی» استفاده شد. در بازبینی خارجی، متون کدگذاری‌شده به افرادی خارج از تیم اصلی پژوهش سپرده شد تا دیدگاه انتقادی و اصلاحی خود را ارائه دهند. در راهبرد تکثرگرایی نیز، چند پژوهشگر در بررسی و کدگذاری داده‌ها درگیر بودند و از دیدگاه‌های متفاوت در مرحله تحلیل بهره گرفته شد. در جدول شماره ۲، نمونه گزیده‌ای از مصاحبه‌های انجام‌شده و برخی مضامین استخراج‌شده ارائه گردیده است.

جدول ۲: نمونه مصاحبه‌های انجام شده

مضامین پایه	متن مصاحبه
- باور به توانمندی‌های خود - در دست گرفتن کنترل شرایط	به نظر من برای اثربخش شدن جانشین‌پروری خصوصاً اعتماد به توانایی‌های خود در آینده می‌تواند باعث اثربخش تر شدن فرایند جانشین‌پروری 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.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۱، بهار ۱۴۰۴

<p>- 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.</p>	<p>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 داشته‌باشد 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.</p>
<p>- مطابقت رفتار فرد کاندید با قانون - احترام به هنجارهای تعریف‌شده در قانون در هنگام انجام فعالیت‌های محوله - مطابقت داشتن تصمیمات با قوانین سازمان</p>	<p>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</p>

یافته های تحقیق

جانشین پروری در مسیر نیل به اهداف سازمانی نقش محوری دارد؛ چراکه از رهگذر توانمندسازی و ظرفیت‌سازی، سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌های راهبردی خود را تدوین و پیاده‌سازی کنند، در برابر شرایط متغیر واکنش مناسب نشان دهند، فرایندهای کارآمدتری را شکل دهند و در عین حال روابط مثبت میان کارکنان و دیگر ذی‌نفعان را تقویت کنند. بر همین اساس، در این پژوهش، مؤلفه‌های اثربخشی جانشین پروری با تمرکز بر دانشگاه‌های نسل چهارم و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون شناسایی شد. برونداد این فرایند، چهار مضمون فراگیر و بیست‌ونه مضمون سازمان‌دهنده است که در جدول‌های شماره ۳ تا ۷ ارائه شده است.

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

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
<p>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.</p>	مسئولیت‌پذیری	شایستگی فردی
<p>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</p>	مشارکت و همکاری	
کمک به توسعه اقتصاد محلی	توسعه فعالانه اقتصادی و	

جانشین‌پروری اثربخش در دانشگاه‌های نسل چهارم.../بهرامزاده، علوی‌متین و فقهی‌فره‌مند

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	اجتماعی	کمک به توسعه اجتماعی محلی
	اعتماد به نفس	باور به توانمندی‌های خود در دست گرفتن کنترل شرایط
	انتقاد پذیری	پذیرش تنوع علائق و سلايق همکاران حوزه مدیریتی خود استقبال از نظرات مخالف و سازنده همکاران داشتن انتقاد پذیری 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 سعه صدر 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

(یافته‌های پژوهش)

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 (محمودی و همکاران، ۱۳۹۲). 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 (نیک رفتار، 2011). بر اساس

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۱، بهار ۱۴۰۴

یافته‌های پژوهش حاضر، شایستگی فردی برای اثربخشی جانشین‌پروری عبارت‌اند از: مسؤولیت‌پذیری، مشارکت و همکاری، توسعه فعالیت اقتصادی و اجتماعی، اعتمادبه‌نفس، انتقادپذیری، معنویت، قانون‌گرایی، نوآوری و کارآفرینی.

جدول ۴: مضامین شایستگی‌های حرفه‌ای در اثربخشی جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها (یافته‌های پژوهش)

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 (ترالکسون 2018،^{۱۶}). بنابراین، مضامین سازمان‌دهنده شایستگی حرفه‌ای عبارت‌اند از: دانش، نگرش، مهارت و توانایی‌های حرفه‌ای.

جدول ۵: مضامین مهارت‌های تخصصی در اثربخشی جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها (یافته‌های پژوهش)

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

جانشین پروری اثربخش در دانشگاه‌های نسل چهارم.../بهرامزاده، علوی‌متین و فقهی‌فره‌مند

تاکید بر ارتباطات باز و شفاف در سازمان به دور بودن از سیاست زدگی		
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	دانش عمومی	
توانایی ایجاد شبکه‌هایی از متخصصین حوزه‌های مختلف برای تحقیق و توسعه	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 مؤثر 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 (یافته‌های پژوهش)

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، به‌کارگیری کارکنان بر اساس میزان دانش علمی آن‌ها است. در این مجموعه، به‌کارگیری کارکنان بر اساس مهارت آن‌ها در حل مسایل است.
توانمندسازی و آموزش	اهمیت دادن سازمان به مطالعه شخصی و ساعات آموزشی کارکنان	

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۱، بهار ۱۴۰۴

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		
سازمان تشویق وفاداری در کارکنان حمایت سازمان از مدیران خود فراهم آوردن خدمات درمانی و رفاهی مناسب برای کارکنان	حفظ و نگه داشت	
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 ارباب رجوع از مسئولیت‌پذیری کارکنان	ارزیابی مستمر	
شناسایی دانش لازم مهارت‌های لازم شایستگی‌های لازم	تعریف مهارت‌های لازم	
یادگیری دانش جدید استفاده از دانش جدید	بهره‌گیری از دانش	
شناسایی، توسعه و پرورش استعدادها انتخاب کارکنان شایسته برای امر جانشینی	استعداد یابی و شایسته گزینی	
تعریف شایستگی‌های فعلی تعریف شایستگی‌های آتی	تشکیل خزانه استعداد	
مرخصی دادن به کارکنان برای انجام امور خیریه و کمک‌های داوطلبانه آموزش حفاظت از محیط‌زیست به کارکنان	آموزش مسئولیت اجتماعی	

مدیریت استعداد، فرایندی مستمر است که شامل جذب و نگهداشت کارکنان باکیفیت و توسعهٔ مهارت‌های آن‌ها می‌شود. این فرایند ابزاری برای ارتقای عملکرد سازمان به‌شمار می‌آید و در توسعهٔ

جانشین پروری اثربخش در دانشگاه‌های نسل چهارم.../بهرامزاده، علوی‌متین و فقهی‌فره‌مند

کارکنان، شناسایی جانشین‌ها، افراد مستعد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون به کار می‌رود (گای و سیمونز، ۲۰۱۱)..

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. 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)

بحث و نتیجه گیری

دانشگاه‌های نسل چهارم، افزون بر کارویژه‌های سنتی آموزش و پژوهش، بر تعامل عمیق با جامعه، توسعه پایدار، کارآفرینی و پاسخگویی اجتماعی تأکید دارند (صالحی و همکاران، ۱۴۰۰؛ اوزتل، ۲۰۲۰). در چنین فضایی، جانشین‌پروری اثربخش نقش حیاتی در تضمین تداوم رهبری آینده و همسویی با اهداف راهبردی دانشگاه ایفا می‌کند (احمد و همکاران، ۲۰۲۰). یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اثربخشی جانشین‌پروری در دانشگاه نسل چهارم، به‌طور عمده وابسته به چهار محور اساسی است: شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های حرفه‌ای، مهارت‌های تخصصی و مدیریت استعداد. این چارچوب، مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و محیطی را در بر می‌گیرد که در مجموع، مسیر تربیت رهبران آینده را در محیط پویای آموزش عالی هموار می‌سازند.

در بُعد شایستگی‌های فردی، عواملی همچون مسئولیت‌پذیری، معنویت، قانون‌گرایی، نوآوری و انعطاف‌پذیری، زیربنای توسعه رهبری اثربخش در دانشگاه نسل چهارم به‌شمار می‌روند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۲؛ عیدی و همکاران، ۲۰۲۳). این مؤلفه‌ها با ویژگی‌هایی نظیر انتقادپذیری و اعتمادبه‌نفس، فرد را در مواجهه با شرایط متغیر آموزشی و پژوهشی یاری می‌کنند (سیمکهدا، ۲۰۲۳). در بُعد شایستگی‌های حرفه‌ای، برخورداری از دانش، نگرش و توانایی‌های اجرایی، به‌ویژه در حوزه مدیریت و تصمیم‌گیری‌های چندبُعدی، اهمیت ویژه‌ای دارد (ترلوکسن، ۲۰۱۸). مهارت‌های تخصصی نیز شامل توانایی‌های مدیریتی، دانش عمومی و قابلیت تحقیق و توسعه است که امکان نوآوری و حل مسائل میان‌رشته‌ای را در فضای دانشگاهی فراهم می‌آورد (صالحی و همکاران، ۱۴۰۰؛ اکبری و حسینی، ۱۴۰۲).

مدیریت استعداد در این پژوهش به‌عنوان ابزاری پیوسته برای جذب، نگهداشت و توسعه نیروهای مستعد شناخته می‌شود (گوردون و اوربی، ۲۰۱۸؛ گای و سیمونز، ۲۰۱۱). در شرایطی که دانشگاه‌های نسل چهارم با توقعات فزاینده جامعه و سرعت تحولات فناورانه مواجه‌اند، طراحی خط‌مشی‌های روشن، ارزیابی مستمر و توانمندسازی نیروهای انسانی، می‌تواند خطر کمبود رهبران آینده را به حداقل برساند (ملوکانی و همکاران، ۲۰۲۳؛ عیدی و همکاران، ۲۰۲۳). افزون بر این، آموزش مسئولیت اجتماعی به رهبران بالقوه، می‌تواند دانشگاه را در جایگاه نهادی تأثیرگذار بر رفع چالش‌های محیطی و اجتماعی مستقر سازد (اوزتل، ۲۰۲۰).

از مجموع این موارد می‌توان نتیجه گرفت که تلفیق شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای با مهارت‌های تخصصی و سیستم‌های مدیریت استعداد، دانشگاه نسل چهارم را به نهادی پیشرو در کاربست ایده‌های

جانشین‌پروری اثربخش در دانشگاه‌های نسل چهارم.../بهرام‌زاده، علوی‌متین و فقهی‌فره‌مند

نوآورانه و پاسخگویی اثربخش به نیازهای اجتماعی بدل می‌کند. این تلفیق به‌ویژه در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، به‌عنوان کانونی برای تصمیم‌گیری‌های کلان و نظارت بر واحدهای استانی، از اهمیت مضاعفی برخوردار است. در فضای رقابتی آموزش عالی، جانشین‌پروری مبتنی بر چهارچوب فوق می‌تواند فرصت‌های تازه‌ای برای توسعه رهبری آینده فراهم کند و نقش دانشگاه را در تحول منطقه‌ای و حل مسائل گسترده اجتماعی پررنگ‌تر سازد.

بر اساس متن شما، من می‌خواهم آن را به صورت ساختاریافته‌تر و منسجم‌تر برای استفاده مستقیم در مقاله بازنویسی کنم:

پیشنهادات کاربردی

با توجه به یافته‌های پژوهش که شایستگی‌های فردی، حرفه‌ای، مهارت‌های تخصصی و مدیریت استعداد را به‌عنوان محورهای کلیدی اثربخشی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم شناسایی کرده است، پیشنهادات زیر به‌منظور بهبود و ارتقای نظام جانشین‌پروری ارائه می‌گردد:

1. طراحی و استقرار نظام جامع شایستگی‌سنجی

ایجاد سیستم ارزیابی یکپارچه: این سیستم باید شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای را به‌طور همزمان ارزیابی کند، با تأکید بر معیارهایی چون مسئولیت‌پذیری، نوآوری، انعطاف‌پذیری و توانمندی‌های اجرایی.

پایش مستمر پیشرفت شایستگی‌ها: پیاده‌سازی سیستمی که بتواند به‌طور پیوسته استعدادهای مدیریتی را شناسایی و ارزیابی کند و روند پیشرفت آنها را ثبت نماید.

معیارهای سنجش تفکر انتقادی و تصمیم‌گیری: تدوین شاخص‌هایی برای ارزیابی مهارت‌های تفکر انتقادی و قدرت تصمیم‌گیری مدیران در شرایط پیچیده.

2. توسعه برنامه‌های آموزش حرفه‌ای و مدیریت دانش

دوره‌های آموزشی تخصصی: طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر نیازهای دانشگاه‌های نسل چهارم که بر ارتقای دانش مدیریتی و مهارت‌های میان‌رشته‌ای تمرکز دارند.

پلتفرم‌های اشتراک دانش: ایجاد فضاهایی برای تبادل تجربیات و دانش میان نسل‌های مختلف مدیریتی.

کارگاه‌های رهبری تحول‌آفرین: برگزاری کارگاه‌هایی که بر توسعه مهارت‌های رهبری و توانمندی‌های تحول‌خواهانه متمرکز باشد.

۳. پیاده‌سازی نظام یکپارچه مدیریت و توسعه استعداد

مرکز ارزیابی و توسعه استعداد: ایجاد مرکزی برای شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهای مدیریتی با استفاده از ارزیابی‌های مستمر. برنامه‌های پیشرفت شغلی شفاف: طراحی مسیرهای پیشرفت شغلی برای استعدادهای مدیریتی که به‌طور شفاف فرصت‌های رشد و ترقی را نشان دهد. سیستم پاداش و جبران خدمات مبتنی بر عملکرد: پیاده‌سازی سیستمی که بر اساس عملکرد، پاداش و مزایای متناسب به مدیران و کارکنان اختصاص یابد.

۴. استقرار الگوی رهبری مشارکتی و توسعه کارآفرینی سازمانی

ساختارهای مشارکتی در تصمیم‌گیری: ایجاد کارگروه‌های تخصصی و کمیته‌های بین‌رشته‌ای که توانایی تصمیم‌گیری مشارکتی را تقویت کند. حمایت از نوآوری و کارآفرینی: ایجاد بستری برای حمایت از ایده‌های نوآورانه و کارآفرینانه در سطح سازمانی و تقویت فرهنگ همکاری در سطوح مختلف دانشگاه. تقویت روحیه کارآفرینی: برنامه‌ریزی برای تقویت روحیه کارآفرینی و نوآوری در مدیران و استعدادهای آینده دانشگاه.

۵. به‌کارگیری فناوری‌های نوین در فرآیند جانشین‌پروری

هوش مصنوعی برای شناسایی استعدادها: استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی برای شناسایی و پیش‌بینی استعدادهای مدیریتی بر اساس تحلیل داده‌ها و الگوهای رفتاری. داشبوردهای مدیریتی: پیاده‌سازی داشبوردهایی برای پایش شاخص‌های جانشین‌پروری و بررسی اثربخشی اقدامات انجام شده.

سیستم‌های یادگیری الکترونیکی: ایجاد سیستم‌هایی برای یادگیری آنلاین و الکترونیکی که دسترسی به منابع آموزشی و تجربیات را تسهیل کند.

۶. طراحی نظام چرخش شغلی و یادگیری سازمانی

برنامه‌های چرخش شغلی هدفمند: طراحی مسیرهایی برای چرخش شغلی در داخل دانشگاه که به توسعه مهارت‌های مدیریتی و تخصصی کمک کند.

جانشین‌پروری اثربخش در دانشگاه‌های نسل چهارم.../بهرام‌زاده، علوی‌متین و فقهی‌فره‌مند

فرصت‌های یادگیری تجربی: ایجاد شرایطی که افراد بتوانند تجربه‌های مختلف مدیریتی را در نقش‌های متعدد کسب کنند و این تجربیات را برای پست‌های آینده استفاده نمایند.

یادگیری مستمر از پروژه‌های بین‌بخشی: تقویت یادگیری در سازمان از طریق پروژه‌های بین‌بخشی و به اشتراک‌گذاری تجربیات در این پروژه‌ها.

۷. توسعه مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اقتصادی

برنامه‌های آموزشی مسئولیت اجتماعی: طراحی دوره‌هایی برای مدیران و رهبران دانشگاهی که درک آنها از مسئولیت اجتماعی و اثرات آن را افزایش دهد.

پروژه‌های مشترک با جامعه و صنعت: ایجاد فرصت‌هایی برای همکاری با صنایع و جامعه به‌منظور تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اقتصادی دانشگاه.

شاخص‌های عملکرد اجتماعی-اقتصادی: تدوین معیارهای ارزیابی عملکرد دانشگاه در حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی برای ارزیابی اثرات بلندمدت اقدامات.

۸. تقویت تعاملات راهبردی با ذینفعان بیرونی

شبکه‌های همکاری با صنعت و جامعه: ایجاد شبکه‌های همکاری با صنعت و نهادهای اجتماعی به‌منظور همسوسازی برنامه‌های جانشین‌پروری با نیازهای واقعی جامعه.

برگزاری رویدادهای مشترک: توسعه برنامه‌هایی برای تبادل تجربیات و دانش با سایر دانشگاه‌ها، صنایع و ذینفعان کلیدی.

پروژه‌های مشترک توسعه‌ای: طراحی پروژه‌های مشترک توسعه‌ای که در آنها دانشگاه، صنعت و جامعه به‌طور هم‌زمان مشارکت کنند.

۹. استقرار نظام منتورینگ و توسعه رهبری

منتورینگ ساختارمند: طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های منتورینگ برای انتقال دانش و تجربیات از مدیران باتجربه به استعدادهای آینده.

شبکه منتورها: ایجاد شبکه‌ای از منتورها باتجربه که بتوانند به‌طور مؤثر به تربیت نسل‌های جدید مدیریتی کمک کنند.

پروتکل‌های انتقال دانش: تدوین پروتکل‌های استاندارد برای انتقال دانش و تجربه از نسل‌های مدیریتی قدیمی به نسل‌های جدید.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۱، بهار ۱۴۰۴

۱۰. طراحی سیستم پایش و ارزیابی اثربخشی جانشین‌پروری

شاخص‌های کلیدی عملکرد: طراحی شاخص‌هایی برای ارزیابی اثربخشی جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها.

سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه: پیاده‌سازی سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه برای ارزیابی عملکرد مدیران و شایستگی‌های مدیریتی.

مکانیزم‌های پایش مستمر پیشرفت: ایجاد مکانیزم‌هایی برای پایش و ارزیابی اثربخشی اقدامات و برنامه‌های توسعه‌ای در زمینه جانشین‌پروری.

به‌روزرسانی مستمر برنامه‌ها: بر اساس نتایج ارزیابی‌ها، برنامه‌ها باید به‌طور مستمر به‌روزرسانی و بهینه‌سازی شوند.

اجرای منسجم و هماهنگ این پیشنهادات می‌تواند به ارتقای اثربخشی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم کمک کرده و به این نهادها در مسیر دستیابی به اهداف توسعه‌ای خود یاری رساند.

جانشین‌پروری اثربخش در دانشگاه‌های نسل چهارم.../بهرام‌زاده، علوی‌متین و فقهی‌فرهمنند

منابع

- ۱) اکبری، بهزاد، حسینی، رضا. (۱۴۰۲). تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری راهبردی بر عملکرد سازمانی در مؤسسات آموزش عالی. فصلنامه مطالعات مدیریت آموزشی، ۱۸(۲)، ۴۵-۶۰.
- ۲) آذر، عادل. خرمی، امیر. (۱۳۹۹). ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ش ۳، ص ۲۳-۱.
- ۳) الباد، الهام. ستاری، صدرالدین. نامور، یوسف. (۱۳۹۹). ارائه مدلی برای جانشین‌پروری در آموزش عالی (مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران). فصلنامه توانمندسازی سرمایه انسانی، ش ۳، ص ۲۴۱-۲۱۷.
- ۴) خلیلی، محمد. شاکری، زهرا. (۱۴۰۳). طراحی مدل مسیر رهبری در دانشگاه‌های ایران. فصلنامه مدیریت دانشگاهی، ۱۲(۱)، ۷۵-۸۹.
- ۵) رضایی، م. و همکاران. (۱۴۰۳). مدیریت استعدادها در دانشگاه‌های نسل چهارم ایران: چالش‌ها و راهکارها. پژوهش‌های مدیریت آموزشی، ۱۰(۳)، ۱۱۲-۱۳۴.
- ۶) سیاح‌پور، ح. و فرجادیله‌سوار، ش. (۱۴۰۳). مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی. اولین کنفرانس بین‌المللی سلامت، بهداشت و آموزش.
- ۷) صالحی، امیرمحمد. محمدی، حسین علی. احمدیان، محمد. خانلرزاده، الهام. (۱۴۰۰). حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل چهارم: مروری بر محدوده سیستماتیک استراتژی‌های آموزشی و مدیریتی. فصلنامه گامی در توسعه آموزش پزشکی، ش ۱، ص ۹-۱.
- ۸) عیدی، نرگس. نوریان، مهدی. و مقدسی، جعفر. (2023). سنتز مؤلفه‌های دانشگاه نسل چهارم. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی، ۱۳(6)، ۱۵۵-۱۷۰.
- ۹) فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۸). گاه و بی‌گاهی دانشگاه در ایران (مباحثی نو و انتقادی در باب دانشگاه پژوهی مطالعات علم و آموزش عالی). تهران: انتشارات آگاه.
- ۱۰) محمودی، ا. و همکاران. (۱۴۰۳). نقش فناوری‌های نوین در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دانشگاه‌های نسل چهارم. فصلنامه مطالعات آموزش عالی ایران، ۱۲(۲)، ۵۵-۷۰.
- ۱۱) محمودی، امیرحسین. عابدی، اکرم. حیدری، یونس. (۱۳۹۲). بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ش ۱، ص ۸۳-۶۹.
- ۱۲) مدرسی، یاسمن. سیدنقوی، میرعلی. (۱۴۰۰). طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی استان سمنان. فصلنامه مدیریت کسب‌وکار، ش ۵۲، ص ۳۳۰-۳۱۰.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۱، بهار ۱۴۰۴

۱۳) نیکرفتار، طیبه. (۱۳۹۰). تأثیر شایستگی های فردی و اجتماعی بر شخصیت کارآفرینانه. فصلنامه توسعه کارآفرینی، ش ۱۴، ص ۱۴۳-۱۲۵.

۱۴) همدانی، ن. و همکاران. (۱۴۰۳). ارزیابی مدل های جانشین پروری در دانشگاه های پیشرو جهان. مجله بین المللی مدیریت آموزشی، ۹(۱)، ۴۵-۶۱.

15) 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.

16) 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.

17) 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.

18) Al-Fanar Media. (2024, December). Fourth-generation universities: Changing the game in Arab higher education. Al-Fanar Media. Retrieved from <https://www.al-fanarmedia.org/2024/12/fourth-generation-universities-changing-the-game-in-arab-higher-education>

19) Camatog, D. C., & Sario, J. A. (2023). Building leaders for tomorrow: A comprehensive succession planning model for higher education institutions. *IOER International Multidisciplinary Research Journal*, 5(4), 52–59. Retrieved from <https://www.ioer-imrj.com/building-leaders-for-tomorrow-a-comprehensive-succession-planning-model-for-higher-education-institutions>

20) Chang, Y., & Li, Y. (2022). Examining the leadership development programs for future university leaders: A systematic review. *Higher Education Research & Development*, 41(3), 543–558

21) 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.

22) Eyobami Abimbola Ovidji, E. A. (2021). Leadership tenure and succession planning in Nigerian Universities: Implications for higher education institutions. *Journal of Educational Leadership*, 9(1), 45–62

23) Gay, M., & Sims, D. (2009). *Building tomorrow's talent*. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication.

24) Gordon, P. A., & Overbey, J. A. (2018). *Succession planning: Promoting organizational sustainability*. Springer.

- 25) 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.
- 26) Oztel, H. (2020). Fourth Generation University: Co-creating a sustainable future. In W. Leal Filho (Ed.), *Quality Education* (pp. 316-328). Springer.
- 27) Raghav, S. (2024, April 3). Succession planning: How to ensure succession planning efforts actually work in organizations. University of Phoenix. Retrieved from <https://www.phoenix.edu/research/news/2024/succession-planning>
- 28) 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.
- 29) Terloksen, U. (2018). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 2(43), 45-76.
- 30) 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.

یادداشت‌ها:

-
- 1- Oztel
 - 2- Malokani
 - 3- Aboradi, M. S., & Masari
 - 4- Gordon, P. A., & Overbey
 - 5- Simkhada
 - 6 - Eyobami Abimbola Ovidji
 - 7- Yudianto, K., Sekawarna, N., Susilaningsih, F. S., Ramoo, V., & Somantri
 - 8- Bentley
 - 9- Barnes
 - 10 - Eyobami Abimbola Ovidji
 - 11 -Johnson, P., & Walker
 - 12- Chang
 - 13- Camatog, D. C., & Sario
 - 14- Raghav
 - 15- Al-Fanar Media
 - 16- Terloksen

Effective Succession Planning in Fourth-Generation Universities: Examining Dimensions and Componentss

Receipt: 09/01/2025

Acceptance: 19/01/2025

Soleiman Bahramzadeh¹
Yaghoub Alavi Matin²
Nasser Faghhi Farahmand³

Abstract

Fourth-generation universities, as leading institutions in regional economic and social development, play a pivotal role in enhancing regional competitiveness. Achieving this role requires identifying and planning for key managerial positions through effective succession planning. This study aimed to design a model for succession planning in fourth-generation universities. The research followed a qualitative approach within an interpretive paradigm using thematic analysis. Data were collected through semi-structured interviews with 10 experts selected purposefully. External review and triangulation strategies were employed to validate the proposed model. Findings revealed that the effectiveness of succession planning in fourth-generation universities is influenced by four main themes: individual competencies (e.g., responsibility and innovation), professional competencies (e.g., knowledge and professional skills), specialized skills (e.g., research and development), and talent management (e.g., identifying, training, and retaining human resources). This study provides a framework that can enhance the performance of fourth-generation universities and strengthen their role in fulfilling social responsibility.

Keywords

Succession Planning Effectiveness, Fourth-Generation Universities, Central Organization of Islamic Azad University

1-PhD Student, Department of Public Administration, Aras International Unit, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. ssbahramzadeh@gmail.com

2-Associate Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. (Corresponding Author) alavimatin@iaut.ac.ir

3-Associate Professor, Faculty Member, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. farahmand@iaut.ac.ir