

## ارائه الگویی برای جانشین پروری در آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه های آزاد اسلامی شهر تهران)

الهام الباد<sup>۱</sup>، صدرالدین ستاری<sup>۲\*</sup>، یوسف نامور<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۱۰

### چکیده

هدف تحقیق حاضر، ارائه الگویی برای جانشین پروری در آموزش عالی بود. رهیافت پژوهش به صورت آمیخته و استراتژی پژوهش مبتنی بر نظریه داده بنیاد است. جهت گردآوری اطلاعات پژوهش حاضر در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و بخش کمی پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری در حوزه کیفی شامل خبرگان جامعه علمی و متخصصان دانشگاهی بودند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم-گیری برخوردار بوده که به صورت هدفمند انتخاب شده است و تعداد خبرگان در بخش کیفی ۱۰ نفر بوده است. جامعه آماری بخش کمی شامل کلیه مدیران آموزش عالی می باشد که تعداد آنها برابر با ۵۰۰ نفر ارزیابی شد و با استفاده از معادله کوکران، ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه آماری به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. رویی صوری و محتوایی ابزار گردآوری داده ها به تایید ۳۰ تن از متخصصین رسید و پایایی آن در یک آزمون مقدماتی با ۳۰ آزمودنی برای تمامی متغیرهای مورد بررسی بالاتر از ۰.۷ به دست آمد که در حد قابل قبولی می باشد. برای تحلیل داده ها در بخش کیفی از روش نظریه داده بنیاد استراس و کوربین و مدل پارادایمی و در بخش کمی از روش های آمار توصیفی با نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ و آمار استنباطی از مدلسازی معادلات ساختاری در نرم افزار Smart PLS نسخه ۲ استفاده شد. نتایج بخش کیفی نشان می دهد داده های حاصل از مصاحبه ها طی فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی به زایش نظریه داده بنیاد در حوزه جانشین پروری نتیجه گردید سپس با استفاده از روش معادلات ساختاری نسبت به تایید مدل اقدام شده است. یافته ها در بخش کمی نشان داد که عوامل علی جانشین پروری بر پدیده محوری تأثیرگذار است. همچنین عوامل زمینه ای جانشین پروری، پدیده محوری جانشین پروری و عوامل مداخله گر جانشین پروری بر راهبردهای آن تأثیرگذار هستند. از سوی دیگر، راهبردهای جانشین پروری بر پیامدهای آن تأثیرگذار است.

**کلید واژه ها:** جانشین پروری، آموزش عالی، دانشگاه آزاد، استعداد

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

<sup>۲</sup> گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

<sup>۳</sup> گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

ایمیل نویسنده مسئول: sadraddin1356@yahoo.com

## مقدمه

در سال‌های اخیر که مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است و توسعه دانش مهم‌ترین بنیاد تمدن بشری تلقی می‌شود، رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیش از آنکه نیاز به ابزارآلات پیشرفته داشته باشد، به دانایی و استعداد بشری نیاز دارد. بی‌شک، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته در سازمان‌ها از مسائل ضروری به شمار می‌رود، اما تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها در این زمینه با مشکل مواجه هستند و در حفظ و نگهداری افراد خود به عنوان سرمایه‌های سازمانی توانایی لازم را ندارند (فینی زاده و امین زاده درزی، ۱۳۹۶). تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها یا جنگ بر سر استعدادها بنامیم (علی‌شعار، ۱۳۹۷).

در این نبرد سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با به کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. بدین منظور، سازمان‌ها باید بدانند که چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادها بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند (فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳).

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 زیردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به خوبی پرورش داده نمی‌شوند (فرجی، ۱۳۹۷).

امروزه جانشین‌پروری در آموزش عالی نقشی مهم تر از آنچه در یک دهه قبل بوده است بر عهده دارد که این امر به واسطه حجم بالای بازنشستگی از یک طرف و توسعه کمی آموزش عالی بر حسب برنامه‌های اجرا شده و در حال اجرا از طرف دیگر و نیز این واقعیت که مدیریت آموزش عالی نیازمند مواجهه با روابط پیچیده‌ای است که باید با ذینفعان مختلف داخلی و خارجی صورت گیرد. آموزش عالی بطور جداگانه می‌توانند مجموعه استعدادهای داخلی مدیریت را با توجه دقیق تر در رتبه‌های خود توسعه دهند تا جانشینان بالقوه را با استفاده از یک فرایند مدیریت جانشین‌پروری شناسایی کنند. (اوسترهاوس<sup>۱</sup> ۲۰۰۹). چاران و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) بیان می‌کنند که جانشین‌پروری مدیریت مؤثر آینده را با بهره‌گیری از یک استراتژی هدفمند برای شناسایی پتانسیل‌های بالای مدیریت و پرورش توانایی‌های مدیریتی از طریق آموزش مهارت، کسب دانش و فرصت‌های رشد تجربیات فردی تضمین می‌کند. بدون جانشین‌پروری برنامه ریزی شده، جانشین‌پروری مدیران در بهترین حالت یک فرایند واکنشی و در بدترین حالت یک مساله شناسی و تصادفی خواهد بود. توجه به جنبه‌های انسانی بین منابع موجود در هر سازمان اهمیت بسیار زیادی دارد؛ به ویژه در دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزش عالی که در آن تولید و انتشار دانش، تنها با مشارکت مؤثر استعدادهای فکری در موقعیت‌های مناسب امکان پذیر است. (وبدو و همکاران، ۲۰۲۰)<sup>۳</sup> بنابراین آنچه می‌تواند حیات بالنده و روبه رشد سازمان‌ها را تضمین کند وجود نظام مدیریتی اثر بخش و کارآمد است. برای داشتن چنین نظامی نیز باید مدیران ذی صلاح و شایسته‌ای تربیت کرد که نیازمند چارچوب جامع و کاملی با عنوان "جانشین‌پروری" است. (شجاعی و دری، ۱۳۸۷).

بسیاری از سازمان‌ها برای آموزش و همراه سازی افراد با خود از فرایندهای غیر رسمی استفاده می‌کنند که یکی از این فرایندها تنظیم فهرستی از نامزدهای دارای قابلیت بالا برای مدیریت است. (تایزوهمکاران، ۲۰۱۷، فولروکانجی، ۲۰۰۴)<sup>۴</sup>

در واقع جانشین‌پروری تلاش مدیران و رهبران سازمانی برای شناسایی نیازهای سازمان به افراد با استعداد و توسعه و پرورش نظامند آن‌ها است. جانشین‌پروری فرایندی پایدار است که استعداد‌های مورد نیاز حال و آینده سازمان را شناسایی کرده و در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان هم ترازوی فرایندهای توسعه کارکنان، و رفع نیازهای فردی و سازمانی تلاش می‌کند. (راتل، ۲۰۰۵)<sup>۵</sup>. بر اساس جانشین‌پروری افزون بر تضمین آمادگی سازمان آینده باعث می‌شود، در جهانی که رقابت بر سر بهترین افراد در حال افزایش است، بتوانیم بهترین

<sup>1</sup> Osterhaus

<sup>2</sup> Charan et al

<sup>3</sup> Wobodo et al

<sup>4</sup> Tize et al, Fulmer and Conge

<sup>5</sup> Rohtwell

افراد را با بیشترین قابلیت حفظ کنیم. برنامه ریزی جانشین پروری رویه‌های دقیقی را برای شناسایی، رشد و نگه داشتن بلند مدت کارکنان دارای مهارت و استعداد فراهم می‌کند. (نیسان و ادر، ۲۰۱۷)

آموزش عالی نیز همانند سازمان‌های دیگر یا چالش‌های مدیریتی و جمعیتی از مدیران سالخورده روبرو است و نیازمند اتخاذ راهبردهایی برای پرورش و تربیت مدیریت در سلسله مراتب خود است. (نیف، ۲۰۰۷). شرایط و عوامل محیطی پیرامون دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، بیش از پیش پیچیده شده است. آثار این پیچیدگی، نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیران آموزش عالی را پیچیده تر کرده است؛ بنابراین برای جهت دهی به اهداف و رسالت‌های دانشگاه و رویارویی مؤثر با چالش‌های ناشی از این پیچیدگی، توجه به جانشین پروری مدیریت در آموزش عالی امری ضروری است. (داپسون و همکار، ۲۰۱۹).

برنامه ریزی جانشین پروری باید به عنوان یک مساله استراتژیک حیاتی برای ذینفعان آموزش عالی مدنظر قرار گیرد. در عین حالی که فشارهای محیطی بر روی مدیران سازمانی در حال افزایش است. ارزش سرمایه ذهنی و مدیریت دانش نیز در حال افزایش است که منجر به افزایش نیاز به برنامه جانشین پروری شده است. (فیلان، ۱۹۹۹) آموزش عالی و دانشگاه بخش مهم و حائز اهمیتی است که دارای حوزه اثر گذاری بسیار وسیعی در دیگر نهادها و بخش‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامع است. این نهاد با تربیت تخصصی افراد مدیران و رهبران جامع و با رشد توانایی‌ها و نبوغ و پتانسیل فکری انسانی در توسعه مرزهای دانش بشری، نقش بسیاری داشت. همچنین با تقویت نیروی اکتشاف، نوآوری، خلاقیت و ابداع و گسترش روحیه انتقادی در میان تحصیل‌کردگان، به حل چالش‌های مختلف و اصلاح نارسایی‌های موجود در آنها کمک می‌کند. (محمودی و همکاران، ۱۳۸۳). موضوع جانشین پروری و استعداد یابی در آموزش عالی از اهمیتی مضاعف برخوردار است، چرا که از برون داد سازمان‌های آموزشی بعنوان درون داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. هرچند در سازمان‌های آموزشی، بحث تجارت و رقابت صنعتی و جن، وود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجد دارد. همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب پذیر است و در صورتی که برای پر کردن خلأ ناشی از نبود این افراد به صورت نظام مند و برنامه ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی با پر شدن این پست‌ها ب افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، روبرو خواهند بود. (زین الدین بیدمشکی، عدلی و وزیر، ۱۳۹۳) و از سوی دیگر، دانشگاه‌ها به عنوان مجموعه‌ای فرهنگ ساز و تمدن ساز، از طریق پرورش سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، نقش حساس و تعیین کننده در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور بر عهده دارند. لازمه ایفای چنین نقش حساسی از سوی آموزش عالی برخورداری از مدیران و رهبرانی شایسته و کارآمد است. وجود چنین مدیران و رهبرانی، موجبات افزایش کارایی و اثر بخش بیشتر دانشگاه در هزاره سوم، شناسایی، انتخاب و به کارگیری مدیران کارآمد و شایسته است. (رضایت، یمنی دوزی سرخابی، کیامش و نوه ابراهیم، ۱۳۹۰). برنامه عمومی جانشین پروری شامل ۴ مرحله می‌شود که اولین مرحله، ایجاد تعهد به برنامه ریزی جانشینی نظام مند و استقرار برنامه جانشین پروری است (دونر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). دومین مرحله ارزیابی الزامات کار فعلی است (فراچی و بیگی نصرآبادی، ۱۳۹۷). مرحله سوم، ارزیابی عملکرد فردی است. (علی‌شعار، ۱۳۹۷). در مرحله چهارم؛ یعنی ارزیابی الزامات کار آینده مدیران باید سمت‌های اصلی آینده را شناسایی کنند و الزامات کار آینده را نیز در صورتی که در آماده سازی افراد برای بر عهده گرفتن سمت‌های اصلی ثمربخش است، تعیین کنند. مرحله پنجم؛ یعنی ارزیابی استعداد فردی بخش اصلی بیشتر برنامه‌های مدیریت و برنامه ریزی جانشینی است و مرحله آخر نیز ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری است. (بودهیراجا و پاتهاک، ۲۰۱۸). بنابراین، توجه به جانشین پروری در آموزش عالی به عنوان، پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوان داشته است. این جنبش نیز مانند شمار دیگری از جنبش‌های کارآمد مدیریت، سودمندی و کاربری بالایی دارد. اکنون در سراسر کشورهای صنعتی و هم و پیشرفته جهان نفوذ کرده و مبانی و اصول کار با کارکنان با توجه به ابعاد پایداری، منابع انسانی را دچار تحولی شگرف ساخته است. به دنبال چنین دیدگاهی که نسبت به نقش انسان در کارگردانی سازمان‌ها پدید آمد، فعالیت‌های سازمانی در زمینه اداره امور کارکنان از (واحد) کارگزینی به مدیریت منابع انسانی متحول شد. امروزه رشد و توسعه سازمان‌ها، تحول و دگرگونی، بهبود و اثر بخشی در سازمان‌های دولتی به نیروی انسانی بستگی داشته و هرگونه استفاده بهینه از سرمایه‌های فیزیکی و منابع ملی و انتقال تکنولوژی با تربیت و آموزش صحیح سرمایه‌های انسانی مقذور بوده، فلذا ضروری است آموزش عالی دیدگاه سنتی به مدیریت نیروی

<sup>1</sup> Nissan&Eder

<sup>2</sup> Neefe

<sup>3</sup> Dopson et al

<sup>4</sup> Donner

انسانی نداشته و از طریق ایجاد بکارگیری مولفه های جانشین پروری بر قدرت تخصصی آن ها افزوده و سرانجام بهره وری نیروی کار در آموزش عالی را افزایش دهند از آنجا که گرانبهاترین عنصر هر ، سازمانی را انسان و به بیان دقیقتر نیروی انسانی آن تشکیل می دهد، تردیدی نیست که واحد مدیریت منابع انسانی با جایگاه خطیری که دارد می تواند عنصر انسانی را به گونه ای تأمین، بهسازی و نگهداری کند که هر گونه همگامی با نیازها و چالش های کنونی و آتی را در کلیه واحدهای آموزش عالی میسر می سازد.

یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان ایجاد برنامه‌ای به نام جانشین‌پروری است. جانشین‌پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند. اولین مؤلفه ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند و استقرار برنامه جانشین پروری است (سانداراپاندیان و بابو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). بدین معنا که این برنامه باید با اهداف بلند مدت و راهبردی سازمان مرتبط باشد، برای ارتقای توانمندی کارکنان و جانشین‌ساختن آنها در پست‌های بالاتر برنامه مدونی در سازمان وجود داشته باشد و این برنامه مورد پذیرش مدیران سازمان باشد؛ همچنین، برای شروع این برنامه طرح عملی و بودجه کافی در سازمان موجود باشد. دومین مؤلفه ارزیابی الزامات کار فعلی است؛ مسئولان باید الزامات کار فعلی را در سمت‌های اصلی ارزیابی و این مسئله را روشن کنند که سمت‌های اصلی مدیریتی در کجای سازمان موجود است (سانتورا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع، رهبران قبل از اینکه برای آینده برنامه‌ریزی کنند، ضروری است که از وضعیت فعلی سازمان آگاه باشند و برای آنکه بتوانند به شکل موثری برای جانشینی برنامه‌ریزی کنند، باید به الزامات کار در سازمان و نقاط قوت و ضعف استعداد رهبری آگاه باشند (فراچی و بیگی نصرآبادی، ۱۳۹۷). در ادبیات موجود درباره جانشین‌پروری چارچوب نظری جامع و کاملی که مورد توافق همه باشد، وجود ندارد. تاکنون مدل‌ها و رویکردهای مختلفی در باره این موضوع شناسایی شده است که عوامل و متغیرهای متعددی را در موضوع جانشین پروری مؤثر دانسته اند. اما این رویکردها نتوانسته اند تمام جنبه‌های توسعه سازمانی را مد نظر قرار دهند. به طور کلی، در بیان ضرورت وجود این برنامه در سازمان‌ها می توان به چهار مورد زیر که در پژوهش‌های متعدد به عنوان مهمترین عوامل اهمیت برنامه جانشین پروری شناخته شده اند، اشاره کرد (بهرامی، ۱۳۹۷):

۱. فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با استعداد؛
۲. شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزار پیش بینی آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارمندان؛
۳. افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد؛
۴. مشارکت در اجرای طرحهای راهبردی و بلند مدت سازمان

با توجه به نقش خطیر نظام آموزشی در جامعه و تنوع خدمات و فعالیت‌های آن، ضروری است که منابع انسانی عظیمی در اختیار این نظام قرار بگیرد، اما معمولاً این منابع به شایستگی انتخاب نمی‌شوند یا به طور مؤثر و کارآمد از آنها بهره برداری نمی شود. مسئله جانشین پروری و استعدادیابی در سازمان‌های آموزش عالی از اهمیتی مضاعف برخوردار است، چرا که از برون‌داد سازمان‌های آموزش عالی به عنوان درون‌داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. در سازمان‌های آموزشی هر چند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد (آلساندرو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). علی رغم ضرورت و اهمیت بسیار زیاد رهبری و مدیریت در نظام آموزش عالی به دلیل پیچیدگی های بسیار زیاد محیط آموزشی و غیر متمرکز بودن دانشکده ها و موسسات آموزش عالی در زمینه برنامه ریزی جانشین پروری و ارتباط آن با نظام آموزشی، مطالب اندکی وجود دارد و از افرادی می خواهند که رهبری و مدیریت محیط های آموزشی را بر عهده گیرند که برای این نقش آموزش چندانی ندیده اند و از آنجا که در زمینه انتظارات کاری و التزامات فعالیتی، اطلاع چندانی ندارند، سبب وارد شدن صدمات جبران ناپذیری به نظام آموزش عالی می شوند. (غیائی روشن ، ۱۳۹۵). از سوی دیگر از آنجا که برنامه ریزی جایگزینی بسیار پرهزینه تر از جانشین پروری در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی است، در نتیجه جانشین پروری یک رویکرد نظام مندی در زمینه توسعه سازمانی محسوب می شود و با برنامه ریزی یک طرح جانشین پروری خوب ، می توان شرایط را برای تعیین نامزدهای مناسب برای تصدی پست های مدیریتی دانشگاهی فراهم نماییم تا از این طریق زمینه های نابسامانی آموزشی را که به واسطه خالی ماندن پست ها تا زمان جایگزین شدن جانشینان به وجود می آید، به حداقل برساند و به ثبات و بقای سازمان کمک نماید. (راث ول<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین با توجه به شرایط کنونی، در سازمان های آموزشی از جمله آموزش عالی برنامه ای منسجم برای جانشین ساختن افراد در پست های کلیدی و یافتن استعدادهای موجود در این زمینه ضروری است. (زین

<sup>1</sup> Sundarapandian and Babu

<sup>2</sup> Santora

<sup>3</sup> Alessandro

<sup>4</sup> Rothwell

الدینی، بیدمشکی، عدلی و وزیر، ۱۳۹۳). بر اساس یک تحقیق، سازمان‌ها سه دلیل اساسی برای استفاده از سیستم مدیریت جانشین پروری ذکر کرده اند: ۱) کمک به اجرای طرح‌های استراتژیک سازمان، ۲) شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدفمند، پرورش و توسعه کارکنان و ۳) ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقاء دارند (چاوز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). مسئله ارائه الگوی جانشین پروری از جمله دغدغه‌های سال‌های اخیر مدیران و برنامه ریزان حوزه مدیریت بوده است. منابع انسانی تابع هدفی بلندمدت و کلان است که برای عملیاتی سازی، نیازمند اقدامات و سیاست‌های قابل دسترس می‌باشد. فرض این تحقیق نیز این است که این مهم قابل دستیابی است. از طرف دیگر به نظر می‌رسد آنچه در صحنه مدیریت سازمانی امروز ما به شدت دچار بحران است مسئله جانشین پروری است. مفهوم جانشین پروری یک رویکرد جایگزین برای مدیریت افراد است. ادبیات موضوع، دلالت‌های زیادی از جانشین پروری برای تحقیقات و اقدامات مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد. اگرچه این بدنه زیاد یکپارچه نیست، اما اهمیت اثر جانشین پروری بر خروجی‌ها (نه فقط خروجی‌های اقتصادی) را نمایان می‌سازد. در واقع سهم اقدامات منابع انسانی بر دیگر خروجی‌های اجتماعی و انسانی به ندرت مورد توجه قرار گرفته است. در محیط نامطمئن اقتصادی، اجتماعی و اکولوژیک، ادبیات مفهوم جانشین پروری در حال رشد و توسعه است. بررسی‌های صورت گرفته در ایران نشان می‌دهد که رویکرد عمومی مدیریت به جای بهره‌گیری از مدل‌های استراتژیک و پایدار و بلندمدت به دنبال استفاده از رویه‌های کوتاه مدت و نسخه‌های موضعی است. نسخه‌هایی که به جای حل طولانی مدت مسئله تلاش می‌کنند تا در برهه‌های زمانی کوتاه و با اقدامات کوتاه مدت به حل مسئله بپردازند و همین مسئله باعث می‌شود تا انگاره کلی حاکم بر مدیریت منابع انسانی کشورمان را نتوانیم پایدار بدانیم. به همین سبب به نظر می‌رسد پرداختن به مسئله جانشین پروری در زمینه کشور ایران یک امر مهم است و همچنین می‌دانیم که مشکلات رفاهی و معیشتی یکی از بحران‌هایی است که بسیاری از سازمان‌های دولتی در کشورمان با آن مواجه هستند، دغدغه‌هایی که بخش زیادی از نیازها و توانایی‌های نیروهای سازمانی را از بین می‌برد و باعث می‌شود تا این افراد نتوانند به شکل بهینه نیازهای سازمان را مرتفع نمایند. در نتیجه در این تحقیق تلاش می‌شود به ارائه الگوی جانشین پروری در کشورمان بپردازیم. بنابراین، توجه به جانشین پروری در آموزش عالی به عنوان، پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوان داشته است. این جنبش نیز مانند شمار دیگری از جنبش‌های کارآمد مدیریت، سودمندی و کاربری بالایی دارد. اکنون در سراسر کشورهای صنعتی و هم و پیشرفته جهان نفوذ کرده و مبانی و اصول کار با کارکنان با توجه به ابعاد پایداری، منابع انسانی را دچار تحولی شگرف ساخته است. به دنبال چنین دیدگاهی که نسبت به نقش انسان در کارگردانی سازمان‌ها پدید آمد، فعالیت‌های سازمانی در زمینه اداره امور کارکنان از (واحد) کارگزینی به مدیریت منابع انسانی متحول شد. امروزه رشد و توسعه سازمان‌ها، تحول و دگرگونی، بهبود و اثر بخشی در سازمان‌های دولتی به نیروی انسانی بستگی داشته و هرگونه استفاده بهینه از سرمایه‌های فیزیکی و منابع ملی و انتقال تکنولوژی با تربیت و آموزش صحیح سرمایه‌های انسانی مقدور بوده، فلذا ضروری است آموزش عالی دیدگاه سنتی به مدیریت نیروی انسانی نداشته و از طریق ایجاد بکارگیری مولفه‌های جانشین پروری بر قدرت تخصصی آن‌ها افزوده و سرانجام بهره‌وری نیروی کار در آموزش عالی را افزایش دهند از آنجا که گرانبهاترین عنصر هر سازمان را انسان و به بیان دقیقتر نیروی انسانی آن تشکیل می‌دهد، تردیدی نیست که واحد مدیریت منابع انسانی با جایگاه خطیری که دارد می‌تواند عنصر انسانی را به گونه‌ای تأمین، بهسازی و نگهداری کند که هر گونه همگامی با نیازها و چالش‌های کنونی و آتی را در کلیه واحدهای آموزش عالی میسر می‌سازد.

همچنین اکنون دست‌اندرکاران مسایل مدیریتی در بخش دولتی به یاری دانش موجود و تجربه، دریافته‌اند که بخش اعظم دشواری‌های سازمان‌ها و مدیران آنها مستقیم یا نامستقیم با مسایل نیروی انسانی مرتبط است. نکته در خور توجه آن است که کیفیت نازل فرآورده‌ها و خدمات، نارضایتی مشتریان و مراجعان، عدم دستیابی کامل به هدف‌های سازمان، عدم حضور مؤثر در رقابت‌های جهانی، پایین بودن درآمد سرانه و تولید ناخالص داخلی و نظایر آن، همیشه ناشی از کمبود بودجه، امکانات و منابع مادی نیست، بلکه با اندک تعمق می‌توان دریافت که بی‌توجهی به روش‌های نوین مدیریت منابع انسانی بالاخص عدم توجه به آموزش عالی به عنوان عوامل تأمین‌کننده در شکست سیاست‌های فعلی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است و همین دلیل مدیریت منابع انسانی کنونی با ادامه روند خود همچنان باعث افزایش عدم کارایی نیروی انسانی خواهد شد.

همچنین بر اساس اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی ایران از جمله سیاست‌های کلی نظام، ابلاغی مقام معظم رهبری، سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی مقام معظم رهبری، برنامه جامع اصلاح نظام اداری، نقشه راه اصلاح نظام اداری و برنامه ششم توسعه جمهوری

<sup>۱</sup> Chavez

اسلامی ایران همواره بر مدیریت صحیح منابع انسانی و تبدیل نظام اداری به نظامی کارا، اثربخش و متعهد به آرمان‌ها و متکی به اعتماد مردم تاکید شده است که یکی از مهمترین راه‌های حصول این اهداف از مسیر منابع انسانی شایسته که همان خدمتگزان و مدیران سطوح مختلف می‌باشند است و از آنجایی که تاکنون در نظام اداری ایران و آموزش عالی، جانشین پروری مورد بررسی قرار نگرفته و از طرفی در همه اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی ایران بر لزوم وجود منابع انسانی شایسته تاکید شده است و از طرفی قرار داشتن کشور در مقطع حساس کنونی از لحاظ فشارهای سیاسی و اقتصادی موجود و تحریم‌های پیش رو و تنگناهای موجود بر معیشت و سلامت روحی و جسمی کارکنان، به نظر می‌رسد پرداختن به موضوع جانشین پروری در آموزش عالی و با استفاده از نظرات مدیران عالی با تجربه آن سازمان اهمیتی مضاعف دارد. جانشین پروری در نظام آموزش عالی مخصوصاً دانشگاه آزاد ارائه نشده است که در این تحقیق این امر تحقق می‌یابد و با کمک این تحقیق به دانش روز دنیا فزونی می‌گردد.

## چارچوب نظری پژوهش

جانشین پروری مترادف با همتاسازی بیانگر فرایند ساختار یافته ای شامل شناسایی و آماده سازی جانشینان احتمالی برای پذیرفتن نقش های جدیدی باشد. منظور از ساختار یافته این است که فرایند به صورت نظام مند بر اساس سند و ساختار پایداری انجام می‌گیرد و به صورت موردی و به دنبال جانشینی برای فرد گشته پس از ترک نفر قبلی انجام نمی‌گیرد. (راث ول ۲۰۱۰)

فایول<sup>۱</sup> (۱۹۱۶) از جمله اولین نویسندگانی است که نیاز به برنامه ریزی جانشین پروری را در سازمان ها شناسایی کرد. یکی از ۱۴ نکته مدیریت کلاسیک فایول که برای اولین بار در اولین قرن بیستم بیان شد آن است که مدیریت برای تداوم ثبات شغلی کارکنان مسئولیت دارد. فایول اعتقاد داشت که اگر این نیاز فراموش شود، سرانجام سمت های کلیدی توسط کارکنانی اشغال خواهد شد که به روش غلط آماده شده اند. بنابراین بر اساس نظرات اندیشمندان فوق مسئله جانشین پروری قدمت بسیار طولانی داشته و همگی اعتقاد داشته اند که سازمان ها جهت پیشرفت خود در جهت رسیدن به اهداف بلند مدت ناگزیر به پیاده سازی برنامه جانشین پروری هستند.

عوامل تاثیر گذار بر جانشین پروری کانگر و فولمر<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) بر این باورند که برنامه ریزی جانشین پروری می‌بایست با بحث پرورش و آماده سازی قابلیت های رهبری و مدیریت سازمان در کنار یکدیگر و تحت عنوان مدیریت جانشین پروری بررسی شوند.

این دو پژوهشگر شش سازمان را که در اجرای مدیریت جانشین پروری موفق بوده اند را با روش های کمی و کیفی مورد بررسی قراردادند. بر اساس این تحقیقات پنج قاعده کلی به شرح ذیل برای موفقیت جانشین پروری ارائه شده است. قاعده اول که قواعد بعدی همه بر روی آن بنا نهاده می‌شوند، تمرکز بر توسعه است. مدیریت جانشین می‌بایست یک سیستم منعطف و مبتنی بر فعالیت های توسعه ای باشد. هدف این برنامه ها، آماده سازی نامزدهای جانشینی از طریق شیوه های آموزش حین کار و فعالیت هایی از قبیل تفویض اختیار، برای تصاحب مشاغل هدف است. قاعده دوم تمرکز بر مشاغل کلیدی است؛ مشاغلی که برای سلامت بلند مدت سازمان لازم هستند. قاعده سوم آشکارا بودن سیستم و دوری از ابهام است. به نظر این پژوهشگران برنامه جانشین پروری باید به شکل کاملاً شفاف پیاده و ارائه شود و افراد در هر لحظه از وضعیت خود با خبر باشند. در این سیستم ها، رویه ها و قوانین به همه افراد سازمان انتقال داده می‌شود. قاعده چهارم اندازه گیری مستمر پیشرفت و دوری کردن از ذهنیت سنتی برنامه ریزی جایگزینی است. مدیران می‌بایست به شکل مستمر وضعیت سیستم و هر کدام از نامزدها را تحت نظر داشته باشند تا مطمئن شوند که مسیر پیشرفت به درستی طی می‌شود و قاعده پنجم منعطف نگاه داشتن سیستم می‌باشد. طراحان سیستم می‌بایست بر اساس بازخوردهایی که از مجریان دریافت می‌کنند، نقایص سیستم را برطرف کرده و به بهبود مستمر آن مبادرت ورزند. (گای، دوریس، ۱۳۸۸ به نقل از جزنی)

در یک تحقیق پیمایشی، فریدمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) عوامل موثر نظام های جانشین پروری را با توجه به هفت بعد متمایز توصیف می‌کند. این ابعاد رسمیت، سامانه های کنترلی، اختصاص منابع، ساماندهی اطلاعاتی، شاخص های سیاسی، شاخص های فنی و نقش کارکنان می‌باشند. به عقیده او نظام های جانشین پروری وقتی موفق تر هستند که کارکنان می‌باشند. به عقیده او نظام های جانشین پروری وقتی موفق تر هستند که رسمیت بالاتری داشته باشند، سامانه کنترلی موجود باشد، منابع کافی در اختیار باشد، اطلاعات کافی موجود باشد و از شایستگی به جای شاخص های سیاسی در انتخاب استفاده شود و کارکنان با قابلیت در اجرای آن نقش داشته باشند. (فریدمن، ۲۰۰۸) برنامه ریزی

<sup>1</sup> Rothwell

<sup>2</sup> Fayol

<sup>3</sup> Firdeman

جانشین پروری، فرایندی است که مدیر را به سمت تأکید بر راهبردهای مدیریت جانشین پروری که آماده کردن افراد و سازمان برای آینده است رهنمون می‌سازد. (ویکفیلد و مک کویلی، ۲۰۰۷).

برنامه ریزی جانشین پروری معمولاً مجموعه متنوع و گسترده‌ای از فعالیت‌هایی است که مبتنی بر برنامه ریزی برای تحولات اساسی و کلیدی در رهبری داخل سازمان است. (مکلوگ، ۲۰۲۰) هرچند اقدامات و مؤلفه‌های مربوط به یک برنامه کارآمد جانشین پروری ممکن است تا حدی متغیر باشند، اما بر اساس پژوهش‌های انجام شده، فرایند یاد شده باید بیانگر وجود تعهد سازمانی باشد. (کسلر، ۲۰۳۰)، نیازهای سازمانی را ارزیابی کند. (راتول، ۲۰۰۵)، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های رهبران آینده را مشخص کند. (لیمن، بیور و مکی، ۱۹۹۶)، استعدادهای موجود را ارزیابی کند (هاف، ۲۰۰۲) در آن طرح‌هایی برای رشد فردی افراد در نظر گرفته شده باشد (کانگر، فولمن، ۲۰۰۳) بازخورد شفاف و صریحی را به فرد ارائه دهد. افزون بر این فرایند جانشین پروری باید برای افراد درون سازمان، شفاف بوده و با سایر فرایندهای درون سازمان تلفیق هماهنگ شود. (راتول، ۲۰۰۵). دانشگاه‌ها برای تکمیل کادر رهبری داخلی سازمان باید گزینه‌هایی را به منظور افزایش تعداد نامزدهای بالقوه در داخل یا خارج از دانشگاه‌ها بررسی کنند. دانشگاه‌ها تنها نیازمند مدیران جدید نیستند، بلکه باید در پی مدیرانی جدید با شایستگی‌ها و قابلیت‌های جدید باشند. (داپسون و همکاران، ۲۰۱۹، راتول، ۲۰۱۵)

برنامه ریزی جانشین پروری باید به عنوان یک مسئله محوری حیاتی برای ذی‌نفعان آموزش عالی در نظر گرفته شود. (راتول، ۲۰۰۵). در واقع جانشین پروری، رویکرد نظام‌مندی برای توسعه سازمانی به شمار می‌آید که با استقرار آن، زمینه شناسایی و تعیین افراد مناسب برای تصدی جایگاه‌های مدیریتی در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی فراهم می‌گردد. (راتول، ۲۰۰۵). پیچیده‌ای هستند و اقداماتی که دانشگاه‌ها برای تربیت مدیران و برنامه ریزی برای جانشینی‌های طبیعی (یا غیرمنتظره) انجام می‌دهند. فاقد دوراندیشی و دقتی است که در سازمان‌های پیچیده دیگر صورت می‌گیرد. (نیف، ۲۰۰۹). با توجه به موارد مطرح شده در این مطالعه جانشین پروری موضوع مهمی است که نیازمند توجه ویژه محیط‌های دانشگاهی و آموزش عالی است. اجباری شدن برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری برای مؤسسه‌های آموزش عالی، مورد تأیید و تأکید بسیاری از نویسندگان است. (مکی، ۲۰۰۸، هال، ۲۰۰۵).

عباسی و همکارانش (۱۳۹۶) در پژوهش خود ابهام در نقش آموزش نامناسب کارکنان، عدم توجه به شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد نامناسب و فرهنگ بی‌تفاوتی، به عنوان عوامل علی‌الاجد چالش برای جانشین پروری و پدیده محوری جانشین پروری مشتمل بر ضعف کارراه شغلی و عدم فرصت برابر ارتقا می‌شود که تحت تاثیر عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر، منجر به پیامدهایی برای جانشین پروری می‌شود. در این پژوهش نتیجه‌گیری شده که آموزش صحیح و تدوین دستورالعمل جانشینی، مسیر ارتقای مناسب را فراهم می‌سازد و نبود آن چالش محسوب می‌شود.

داودی و یعقوبی (۱۳۹۶) به شناسایی عوامل و پیشران‌های مؤثر بر استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی با رویکرد پژوهش آمیخته (کمی و کیفی) پرداختند و ۹۱ مولفه استخراج نمودند. بر اساس نتایج حاصله مشخص گردید مولفه‌های ساختار، فرایندها و زیرساخت‌ها، تعیین شایستگی‌های کلیدی، شناسایی موقعیت‌ها، شناخت آینده‌نگرانه، سازگاری فرهنگ (فرهنگ دانشگاهی)، نیازسنجی، شناسایی و جذب به ترتیب دارای بیشترین اثر بخشی در استقرار و ثبات نظام استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی می‌باشند.

توجه به مقوله جانشین پروری و مدیریت استعدادها به چند دلیل در سال‌های اخیر مورد اقبال جدی واقع شده است که برخی از آنها عبارتند از: افزایش میزان افراد در معرض بازنشستگی؛ تغییرات سریع محیط‌های کاری و رقابت سازمان‌ها به منظور جذب بهترین استعدادها، لذا پیاده‌سازی برنامه‌های جانشینی شفاف و عادلانه در سازمان، فضای برای توسعه مهارت‌های افراد خلق می‌کند و آنان را برای تصدی پست‌های احتمالی آینده مهیا می‌سازد.

در رتبه‌بندی افراد بر اساس قابلیت‌هایشان با چهار گروه از کارکنان مواجه می‌شویم:

<sup>1</sup> McCullough

<sup>2</sup> Kesler

<sup>3</sup> Rothwel

<sup>4</sup> Leibman, Buer, and Maki

<sup>5</sup> Huff, 2002

<sup>6</sup> Conger and Fulmer

<sup>7</sup> Dopson et.al, 2019, Rothwel, 2015

<sup>8</sup> Neef

<sup>9</sup> Mackey, 2008, Hall

۱- کسانی که پناسیل ارتقاء و رشد برخوردارندو به صورت بالقوه می‌توانند مسئولیت‌های بالاتری را بپذیرند. برای این افراد باید فرصت‌های کاری جدید و مهم‌تر ایجاد کرد.

۲- کسانی که فاقد پتانسیل ارتقاء هستند، اما می‌توانند در سطح کنونی، مسئولیت‌های بیشتری را بپذیرند برای این افراد باید مشاغل غنی‌تر (اما در سطح کنونی) فراهم کرد.

۳- کسانی که شغل کنونی را بخوبی نمی‌دهد. این افراد را باید حمایت کرد تا در شغل کنونی کارآمد شوند.

۴- کسانی که شغل کنونی را به خوبی انجام نمی‌دهند. این افراد را باید حمایت کرد تا در شغل کنونی کارآمد شوند.

برنامه‌های ((مدیریت جانشین پروری)) مربوط به گروه اول است. برای تأمین نیازهای آینده سازمان در مشاغل و مناصب کلیدی (اعم از مسئولیت‌های مدیریتی یا کارشناسی) سه رویکرد وجود دارد:

۱- عدم برنامه ریزی و سپردن امور به دست حادثه یا مرور زمان

۲- تأمین نیروی انسانی از خارج سازمان

۳- شناسایی استعدادها داخلی سازمان و پرورش آنها

سومین رویکرد روحیه‌ها را بهبودمی بخشد، استعدادها را در سازمان حفظ می‌کند، به تواناسازی کارکنان می‌انجامد و فرهنگ سازمان را تقویت و تثبیت می‌کند. (قریب پور، ۱۳۹۳)

پیامدهای استقرار جانشین پروری افزایش ظرفیت کار کارشناسی و به طور کلی کارشناس محوری در تصمیمات است؛ به عبارتی، جانشین پروری موجب می‌شود کارشناسان متخصص در حوزه‌های مختلف تربیت شوند و تصمیمات از کانال کارشناسان مورد بررسی اولیه قرار گیرد.

توسعه مدیریت، توسعه مدیریت به این معنا است که سازمان دانشگاه ظرفیت مدیریت خود را افزایش دهد و بتواند مدیرانی توانایی‌های مختلف داشته باشد. این افزایش ظرفیت به معنای آن است که بتوانیم استعدادهای مدیریت در سازمان را شناسایی کنیم و آنان را برای تصدی پست‌های مختلف پرورش دهیم و در آزاء هر پست مدیریت استعدادهای مختلف را برای تصدی مسئولیت آماده شده باشند. یک از متخصصان منابع انسانی در این خصوص می‌گوید: "سازمان همیشه باید بتواند ادعا کند که ما ظرفیت مدیریتی خودمان را توسعه داده ایم و داریم توسعه می‌دهیم. یعنی این که جانشین پروری برای مدیران یا جانشین پروری برای کارکنان به معنای توسعه مدیریت است؛ یعنی ظرفیت مدیریتی بیشتر می‌شود. بنابراین جانشین پروری به این معناست که ما دست را برای انتخاب مدیر در آینده بازتر بگذاریم."

پیامد دیگر نظام جانشین پروری فراهم شدن زمینه‌ای است که آموزش عالی می‌تواند برآوردی از نیازهای مختلف مدیریتی را داشته باشد و بتواند برای سال‌های آتی نیازهای سازمان دانشگاه را از منظر نیروهای انسانی تأمین کند. آموزش عالی جانشین پروری می‌تواند بر اساس برآورد استراتژیک منابع انسانی خود را برای پرورش مدیران برنامه ریزی کند.

استقرار نظام جانشین پروری موجب انتقال اطلاعات مدیریت از یک نسل دیگر می‌شود؛ "تربیت جانشین برای مسئولیت‌های مختلف عمدتاً به طور غیر مستقیم بهتر صورت می‌گیرد او آنچه فرا گرفته، به دیگران بازگو خواهد کرد و تجربه مدیریت مرا به دیگران منتقل می‌کند." به عبارتی چون مدیر آینده در سیستم جانشین پروری رشد کرده و مسئولیت کسب کرده است، تجارب مدیران قبلی را نیز به دست آورده و این باعث نمی‌شود شکاف بین نسلی در مدیران از حیث انتقال تجارب اتفاق بیفتد.

۳- کارایی و اثر بخشی: از جمله پیامدهای اساسی استقرار جانشین پروری مدیریت در آموزش عالی تحقق کارایی و اثر بخشی آن است. وقتی بر اساس این نظام افراد را بر سرپرست‌ها می‌گمارد، احتمالاً بهره‌وری و اثر بخشی و کارایی سازمان بیشتر خواهد شد. تسلط بر امور و آمادگی برای تصدی مسئولیت و پیشبرد اهداف استراتژی‌های سازمان از پیامدهای دیگر تحقق نظام جانشین پروری مدیریت است. نظام جانشین پروری، تسهیل‌کننده استراتژی‌های سازمان است. به عبارتی جانشین پروری باعث می‌شود مدیریت در دانشگاه به راحتی صورت پذیرد.

از جمله پیامدهای دیگر جانشین پروری مدیریت جلوگیری اتلاف سرمایه در سیستم آموزش عالی است؛ چرا که مدیر به واسطه تجربه‌ای که دارد، دیگر آزمون و خطا نمی‌کند و اتلاف سرمایه صورت نمی‌گیرد.

پیامد دیگر استقرار جانشین پروری مدیریت نظم و انضباط و تداوم سیر منطقی آموزش عالی است. از بهم ریختگی پس از جابه‌جایی در پست‌های مدیریت که خود باعث تحقق هر چه بهتر اهداف و استراتژی‌ها می‌شود نیز از دیگر پیامدهای نظام جانشین پروری مدیریت در آموزش عالی است.



امین و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "بررسی الگوی جانشین پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران با هدف تعیین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری در این سازمان انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که وضعیت موجود و مطلوب شرکت مدیریت منابع آب ایران در تمام مؤلفه‌های جانشین پروری دارای تفاوت می‌باشند و همچنین نتایج حاصله از رتبه بندی مؤلفه‌ها حاکی از آن است که در وضعیت موجود، "ارزیابی عملکرد فردی"، "بالاترین اولویت و ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری"، "پایین ترین اولویت را دارند. در وضعیت مطلوب نیز "پر کردن خلأ پرورشی" بالاترین رتبه و "ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری"، "پایین ترین رتبه را دارد.

ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)" با هدف بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی به روش توصیفی - همبستگی انجام داده اند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعدادیابی، تأثیر مثبت و معنی داری بر تمامی مؤلفه‌های جانشین پروری دارد و ضمن تأیید کلیه فرضیه‌های پژوهش از طریق آزمون فریدمن نشان دادند که بیشترین اهمیت مربوط به بعد اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه ریزی جانشینی و کمترین اهمیت مربوط به بعد تبیین و تدوین مدل شایستگی است.

امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه خود تحت عنوان "نقش تعدیل کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین پروری (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منتخب تهران)" بهترین پیش بینی کننده مدیریت جانشین پروری مدیران و کارکنان شاغل در دانشگاه‌های شهر تهران مشتمل بر متغیرهای تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی بوده که بهترین پیش بینی کننده از بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی شامل متغیرهای فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی و متغیر تفکر سیستمی، و بهترین پیش بینی کننده از بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی شامل متغیرهای رهبری مشارکت، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان بوده است.

زین الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه خود تحت عنوان "مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی" یافته‌ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشین پروری در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهمترین مؤلفه شناخته شد. بنابراین، یافته‌های پژوهش نشان دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم سازی مقدمات پیاده سازی جانشین پروری مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیت‌های شغل فعلی و آینده آنها در مؤسسات آموزشی است.

دهقانپور فریاد (۱۳۹۰) در مطالعه خود تحت عنوان "الگوی برنامه‌ریزی جانشین پروری، بررسی موضوع در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران" فرضیه‌ها در دو دسته اصلی، اثر تناسب استراتژیک بر گرایش‌های کارراه و اثر گستردگی مدیریت جانشینی بر گرایش‌های کارراه کارکنان، پیشنهاد گردید. داده‌های تحقیق در ۲۳ سازمان دولتی گردآوری شده‌اند. به عنوان خروجی، ۴ الگوی تناسب جانشین پروری در سازمان شناسایی و ارائه گردید و اثر این تناسب بر گرایش‌های کارراه کارکنان اندازه گیری شد. همچنین یک نظام جانشین پروری جامع با ۲۲ مؤلفه شناسایی گردید و ابزار اندازه گیری بلوغ جانشین پروری در سازمان ساخته و اعتباریابی گردید. از بررسی فرضیات و بحث نتایج و خروجی‌های تحقیق موارد زیر پیشنهاد می‌گردد. علائق کارراه فرد تحت تأثیر محیط سازمان شامل فرصت‌های ارتقا و نوع مدیریت عملکرد قرار دارد و قابل تغییر است. بنابراین در طراحی کارراه و مدیریت جانشین پروری، علاقه فرد می‌تواند در اولویت پایین تری قرار گیرد. برای ایجاد ادراک عدالت توزیعی بین کارکنان و رضایت آنان از فرآیند ارتقا، لازم است رویه و فرآیند ارتقا و جانشین پروری بصورت رسمی تدوین گردد و بین کارکنان اطلاع رسانی گردد. ارتقا کارکنان و گردش شغلی آنها طبق یک برنامه از قبل مشخص شده جهت ایجاد ادراک چالشی بودن شغل (عدم ادراک یکنواختی شغلی) نزد کارکنان کافی نیست و تطابق این برنامه با استراتژی سازمان و مدیریت ارزیابی عملکرد و پاداش جهت معناداری و اهمیت بخشی شغل ضروری است. این رساله با مستندسازی عملیات جانشین پروری در نمونه‌ای از سازمان‌های ایرانی، توسعه شاخص اندازه گیری بلوغ جانشین پروری در سازمان‌های بزرگ، توضیح نحوه تناسب استراتژی سازمان و مدیریت جانشین پروری و در نهایت توسعه مدل جانشین پروری که جنبه‌های استراتژیک و عملیاتی نظام مدیریت جانشین پروری را توأم در نظر گرفته است، به توسعه علم مدیریت منابع انسانی و مدیریت بطور عام کمک نموده است.

چاوز<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان "مطالعه موردی برای پیاده سازی جانشین پروری" انجام دادند. در این مقاله توصیفی، نویسنده در مورد سه اصل پیاده سازی یک برنامه مدیریت جانشین پروری مؤثر که برگرفته از نتایج مصاحبه او با مدیران و متخصصان می‌باشد بحث می‌

<sup>1</sup> Chavez

کند نتایج حاصل از مصاحبه نشان می‌دهد مراحل موفقیت آمیز برای پیاده سازی جانشین پروری شامل (۱) شناسایی جانشینان و رهبران بالقوه (۲) توسعه و متعهد کردن کارکنان برای رهبری (۳) حفظ کارکنان توسعه یافته است.

پاندی و شارما<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در مقاله خود با عنوان "تجربیات و چالش‌های برنامه جانشین پروری: مطالعه سازمان‌های هندوستان" عنوان کردند که امروزه، برنامه ریزی جانشین پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود، ایفا می‌کند و به طور مستقیم بر رشد سازمانی اثر گذار است. ایشان معتقدند که توسعه استعدادها برای توسعه سازمان، یک ضرورت محسوب می‌شود. آنها روی تجربیات و شیوه‌های جانشین پروری که در صنعت انجام شده است، تمرکز کردند. ایشان در ادامه بیان می‌کنند که اگر چه ممکن است روش‌های جانشین پروری در صنایع مختلف با هم متفاوت باشد، اما چارچوب همه آنها یکی است.

هنری و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه خود تحت عنوان "بررسی جانشین پروری و استراتژی‌های بین‌المللی شدن در کسب و کارهای خانوادگی" یافته‌های نشان می‌دهد که ارتباط بین برنامه ریزی جانشین پروری و استراتژی بین‌المللی شدن شرکت‌های خانوادگی وجود دارد که به طور قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر ویژگی‌های ارتباطی در سازمان قرار دارد.

ماتسو<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاه میدوسترن» به این نتیجه دست یافت که برنامه جانشین پروری در بخش‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ دهندگان بر ضرورت و نیاز به توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. همچنین، پاسخ دهندگان از این برنامه اطلاع کافی ندارند و با توجه به نوع دانشکده و شغل و سالهای خدمت، تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد.

گوینس (۲۰۱۷) در مطالعه خود تحت عنوان "بررسی برنامه ریزی و موانع جانشین پروری در کتابخانه‌های دانشگاهی کانادا" با توجه به مروری ادبیات موجود در این زمینه و مصاحبه با افراد متخصص، نشان دادند موانع بودجه‌ای، انتقال دانش، تغییرات سریع نقش در سازمان، شفافیت و عدالت، ساختار سازمانی و تغییرات نقش کارکنان، از موانع اجرای برنامه ریزی جانشین پروری هستند.

ترانشل (۲۰۱۷) در مطالعه خود تحت عنوان "ارزیابی راه‌های انتقال مهارت‌های جانشین پروری" نتایج نشان داد که هر دو گروه مورد مطالعه روش خود الگو بودن مدیر را برای انتقال مهارت‌های قدرشناسی، نوآوری و ابتکار، خودباوری، تفکر منطقی و آینده‌نگری به زیردستان موثرتر از سایر شیوه‌ها دانسته‌اند. همچنین هر دو گروه برای انتقال مهارت ریسک‌پذیری، روش تفویض اختیار و برای انتقال مهارت رعایت قوانین اداری آموزش ضمن عمل را مؤثرتر از سایر شیوه‌ها دانسته‌اند. بین نظرات مدیران و معلمان درخصوص نحوه انتقال برخی مهارت‌ها، به زیردستان تفاوت معناداری وجود دارد.

تیز و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه خود تحت عنوان "مدل سازی جانشین پروری در بیمارستان" نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که درک شرکت‌کنندگان در مورد رهبری و توانایی‌های مدیریتی آنها به طور قابل توجهی پس از اجرای برنامه‌های جانشین پروری افزایش یافته است. ارزیابی‌های برنامه تأیید کرد که شرکت‌کنندگان این برنامه را مفید دانستند. یک سال پس از اتمام برنامه، ۱۰۰ درصد از شرکت‌کنندگان برنامه در سازمان حفظ شده‌اند و ۷۳ درصد به سمت‌های بالاتر رهبری منتقل شده‌اند.

پاندی و شارما (۲۰۱۴) در مطالعه خود تحت عنوان "فعالیتها و چالش‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری: مطالعه سازمان‌های هندی" نتایج نشان دادند که ۶۶٪ بر این باورند که مشکل یافتن کاندیدای مدیریت موفقیت‌آمیز مهمترین نیاز برای برنامه ریزی جانشین پروری است. یافته‌های پژوهش عبدالله<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) با عنوان «تأثیر برنامه ریزی جانشین پروری در مؤسسات آموزشی مالزی» نشان می‌دهد که این برنامه در عملکرد استادان، دانشجویان و ثبات دانشگاه تأثیر دارد و می‌توان از آن برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های آموزشی بهره جست.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر مطالعه‌ای آمیخته (کیفی- کمی) است و راهبرد مورد استفاده در این پژوهش در بخش کیفی نظریه مفهوم سازی داده بنیاد است. رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد از جمله روش‌های پژوهش‌استقرایی و اکتشافی محسوب می‌شود و ریشه در واقعیت داشته و برای حوادث به همان شکلی که رخ می‌دهند، توضیحاتی ارائه می‌کند. مبنا و نظریه پردازی مبتنی بر گردآوری داده که در آن‌ها مقولات حول پارادایمی اساسی و مبنایی شکل گرفته‌اند با بافت موضوعی پژوهش به طور اساسی ماهیتی پارادایمی دارد، مدلی را ارائه می‌کنند

<sup>1</sup> Pandey & Sharma

<sup>2</sup> Mateso

<sup>3</sup> Abdullah

که برای کدگذاری مقولات و استخراج نتایج پژوهش طراحی شده است. بررسی منابع مختلف می‌توان رویه‌های معمول در نظریه پردازی داده بنیاد را به شرح زیر عنوان نمود:

۱. سؤال پژوهش مطرح می‌شود. ۲. داده‌های اطلاعاتی متناسب با سؤال پژوهش گردآوری می‌شود. ۳. نکات کلیدی از منابع اطلاعاتی احصاء شده و به هریک کد معینی داده می‌شود (کدگذاری باز). ۴. با مقایسه کدها، چند کد که یک جنبه مشترک را بررسی می‌کنند، عنوان یک مفهوم را به خود می‌گیرند. ۵. مفاهیم مرتبط باهم یک مقوله را تشکیل می‌دهند. ۶. مقوله‌ها در کنار یکدیگر و بر اساس روابط واقعی بین آن‌ها با یکدیگر مرتبط می‌شوند (کدگذاری محوری). ۷. فرآیند یکپارچه سازی مقوله‌های مرتبط شده برای شکل‌گیری نظریه انجام می‌گردد (کدگذاری انتخابی). نمونه برداری در راهبرد پژوهشی داده بنیاد به صورت غیر تصادفی، هدفمند و تئوریک صورت گرفته و هدف آن بهینه ساختن مفاهیم و مقولات است. همچنین این نمونه‌گیری تا رسیدن به کفایت نظری یعنی تا جایی که با اضافه کردن داده‌ها، در الگوی نهایی تغییری به وجود نیاید، ادامه می‌یابد جامعه آماری در حوزه کیفی شامل خبرگان جامعه علمی و متخصصان دانشگاهی بودند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده که به صورت هدفمند انتخاب شده است و تعداد خبرگان در بخش کیفی ۱۰ نفر بوده است. جامعه آماری این پژوهش عبارت‌اند: ۱- خبرگان دانشگاهی و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های استان که با سازمان‌های دولتی مرتبط و آشنا با موضوع جانشین پروری بودند ۱۰ کارشناسان خبره که دارای حداقل ۲۹ سال سابقه کار در سازمان‌های دولتی و همچنین از تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر برخوردار بوده و در پست‌های مدیریتی مشغول‌انجام وظیفه می‌باشند. با توجه به شیوه گردآوری اطلاعات چنانچه هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقیده‌ها و نگرش‌های مصاحبه‌شونده باشد و نیز با در نظر گرفتن زمان و منابع در دسترس ۱۰ تا ۱۵ نمونه برای مصاحبه کافی خواهد بود. داده‌های این پژوهش بر اساس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از تعداد ۱۰ نفر از اعضای هیئت علمی و کارشناسان خبره گردآوری شده است. در انجام مصاحبه‌های با طرح پرسش‌هایی ابتدا چارچوب مصاحبه، شامل معارفه، بیان علت مصاحبه و تعریفی کلی از جانشین پروری ارائه، سپس سؤال‌های تحقیق بر اساس ساختار طراحی شده از مصاحبه‌شونده پرسیده شد. ساختار پایه‌ای مصاحبه شامل پرسش‌های ذیل بود: راهبردهای جانشین پروری چیست؟ ضرورت‌های جانشین پروری در آموزش عالی چیست؟ چه بستر یا عواملی بر جانشین پروری مؤثر است؟ عوامل مداخله‌گر (شرایط عام) در جانشین پروری چه می‌باشند؟ پیامدهای جانشین پروری چه می‌باشند؟

تحقیق حاضر در بخش کمی از روش تحقیق پیمایشی و از شاخه میدانی استفاده می‌کند و با تکنیک‌های جمع‌آوری اطلاعات نظیر پرسشنامه، اطلاعات لازم را از نمونه آماری مورد نظر جمع‌آوری نموده و در نهایت با به کارگیری نرم‌افزارهای آماری مناسب (نظیر SPSS و Smart PLS)، به آزمون فرضیه‌هایی که از پیش بر اساس شواهد و اطلاعات خود، آنها را ارائه نموده، می‌پردازد. تعمیم نتایج بدست‌آمده به کل جامعه آماری، آخرین گام در این پژوهش است. تحقیق از نوع زمینه‌یابی است که می‌تواند داده‌هایی را در مورد نگرش، احساسات، باورها، رفتارهای گذشته، رفتارهای ثبت‌شده و همچنین شناخت تملک خصوصیات شخصی فراهم آورد. تحقیق زمینه‌یابی جمع‌آوری نظام‌مند اطلاعات از پاسخ‌دهندگان به منظور فهم و یا پیش‌بینی برخی جوانب رفتاری جامعه مورد نظر می‌باشد که باید با نمونه‌گیری، طرح پرسشنامه و تحلیل داده‌ها همراه باشد. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران آموزش عالی، می‌باشد. نمونه‌گیری یکی از مهمترین مباحث در آمار اجتماعی است، تا آنجا که به نظر الیس و روبرتز، مفهوم اساسی در آمار اجتماعی، نمونه و جامعه آماری می‌باشد. بر اساس تعریف، نمونه عبارت است از تعدادی از افراد جامعه که صفات آنها با صفات جامعه مشابهت داشته و معرف جامعه بوده و از تجانس و همگنی با افراد جامعه برخوردار باشند. جهت انتخاب حجم نمونه از رابطه کوکران استفاده گردید. تعداد افراد مورد بررسی برابر با ۲۱۷ نفر ارزیابی شده‌اند و این افراد به صورت کاملاً تصادفی و رندوم از میان جامعه آماری به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای سنجش روایی پرسشنامه روش‌های مختلفی وجود دارد که مهم‌ترین آنها عبارتند از: روایی صوری، روایی همزمان، روایی پیش‌بین، روایی سازه. در پژوهش حاضر برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری یا محتوایی و روایی سازه (همگرا) استفاده شده است. برای بررسی روایی صوری در پرسشنامه پژوهش، سوالات با توجه به مولفه‌های استخراج شده از پژوهش‌های معتبر گذشته و با ارجاع به منابع مربوطه، در اختیار تعدادی از اساتید مدیریت قرار گرفت تا در رابطه با روایی پرسشنامه اظهار نظر نمایند. پس از بررسی و ارزشیابی پرسشنامه‌ها توسط اساتید و صاحب‌نظران و انجام اصلاحات جزئی، روایی صوری پرسشنامه‌ها تأیید شد. بنابراین جهت تعیین روایی پرسشنامه بعد از طراحی، در اختیار ۱۰ نفر از استادان و صاحب‌نظران قرار گرفت و میزان روایی پرسشنامه از طریق سیگمای شمارشی برای کل مقیاس ۰.۸۷ است. همچنین به منظور تأیید متجانس بودن سوالات ابعاد متفاوت از نظر محتوا، تحلیلی عاملی تأییدی روی این مقیاس انجام شد. مقادیر بدست

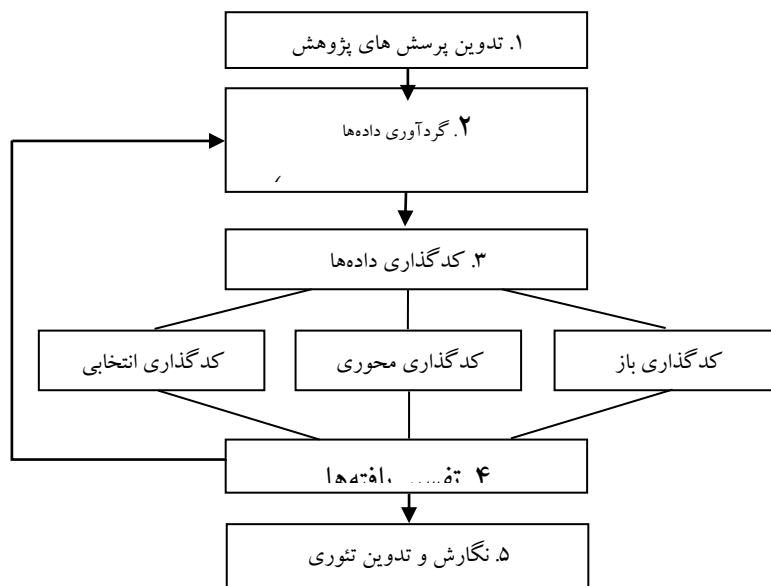
آمده نشان دهنده مناسب بودن شاخص برآزش است. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن، ۰.۹۰ تعیین شد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی در تحقیق حاضر به منظور شناسایی عوامل زمینه‌ای، مداخله‌ای، علی، پدیده‌ها، راهبرد و پیامدهای جانشین پروری از روش نظریه داده بنیاد (گراند تئوری) و در بخش کمی جهت روایی مدل و تعیین میزان روابط عوامل شناسایی شده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

### الف - تجزیه و تحلیل بخش کیفی تحقیق:

تئوری داده بنیاد یک روش پژوهش کیفی است. در این پژوهش به منظور شناسایی عوامل زمینه‌ای، مداخله‌ای، علی، پدیده‌ها، راهبرد و پیامدهای جانشین پروری از روش داده بنیاد استفاده خواهد شد. تئوری داده بنیاد با طرح سوال و یا سوالات پژوهش آغاز می‌شود. این روش زمانی استفاده می‌شود که نظریه قابل اعتنایی برای به آزمون گذاشتن وجود نداشته باشد. بنابراین، در این روش به تدوین فرضیه بر اساس نظریه یا نظریه‌های موجود پرداخته نمی‌شود، بلکه پژوهشگر به طرح سوال و یا سوالات پژوهش می‌پردازد و برای یافتن پاسخ آن‌ها گام در میدان پژوهش می‌گذارد تا بر اساس داده‌های واقعی به ارائه نظریه بپردازد. گردآوری داده‌ها می‌تواند به روش‌های متعددی مانند مصاحبه، مشاهده و بررسی اسناد صورت گیرد. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. بنابراین، پژوهشگر ناگزیر است گردآوری داده‌ها را تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه دهد که از نشانه‌های آن روبرو شدن با داده‌های تکراری است.

شکل ۲. مراحل روش نظریه داده بنیاد



در این روش سه رکن اصلی مفاهیم، مقوله و قضیه مطرح است. مفاهیم عبارتند از اختصاص عنوان بر اساس بار معنایی رویدادها، حوادث و رخدادها. مقوله‌ها نسبت به آنچه مفاهیم بیان می‌کنند تجریدی‌تر و در سطح بالاتر قرار دارند. به عبارت دیگر با ترکیب چند مفهوم یک مقوله یا طبقه شکل می‌گیرد و قضیه در واقع همان شکل‌گیری فرآیند مقایسه‌ای جهت برقراری رابطه بین مقوله و مفاهیم آن و بین مقوله‌های معین می‌باشد. براساس مدل کیفی پژوهش از سه شیوه کدگذاری باز و کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (گزینشی) برای تحلیل داده‌ها استفاده خواهد شد. فرآیند کدگذاری داده‌ها در جریان گردآوری داده‌ها به اجرا درخواهد آمد. در ابتدا فایل صوتی مصاحبه‌های ضبط شده به صورت متن درخواهد آمد. بنابراین روش نظریه داده بنیاد شامل سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. کدگذاری داده‌ها (یافتن مفاهیم در داده‌ها) در سه مرحله انجام می‌گیرد:

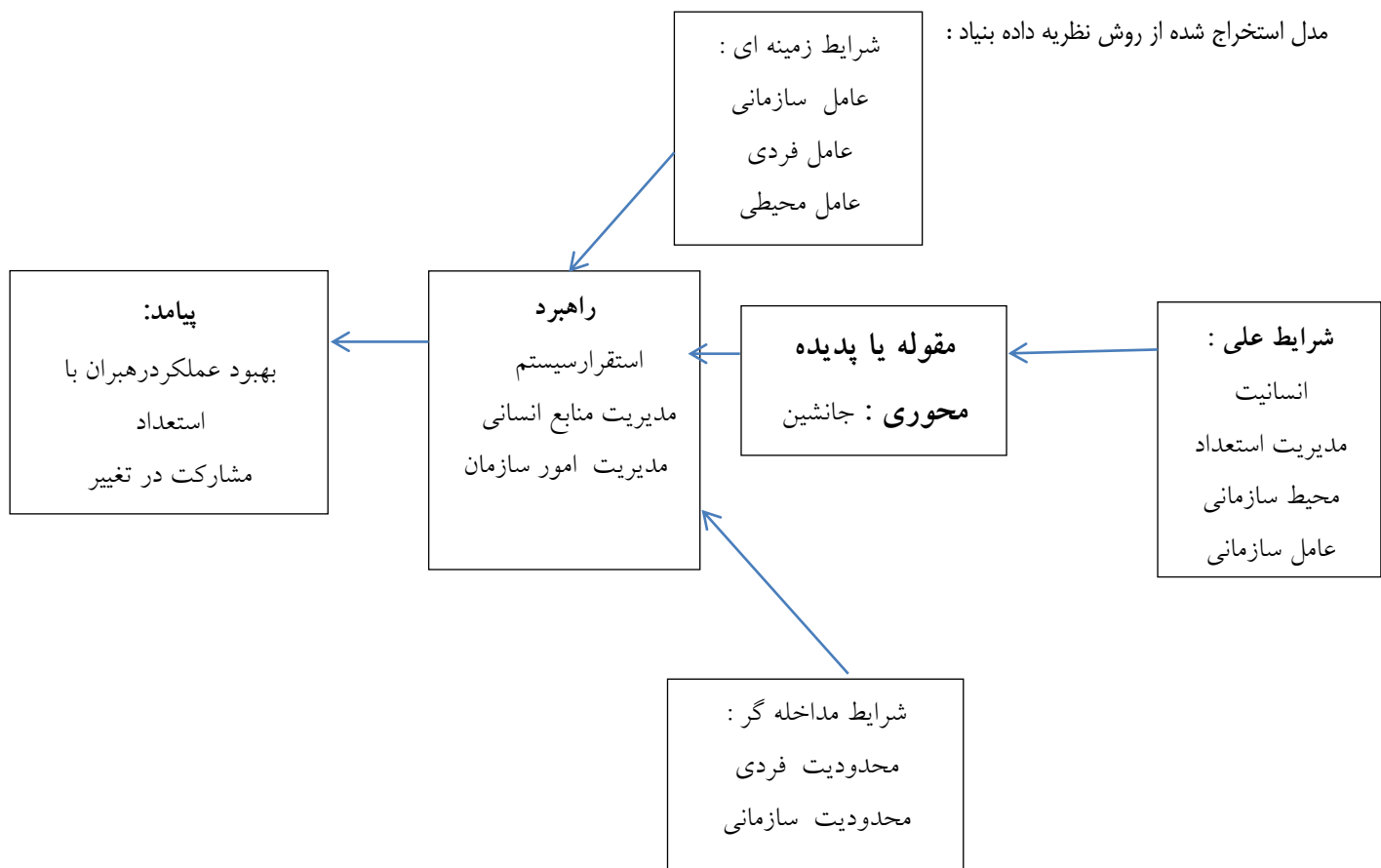
کدگذاری باز کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی

نتایج کدگذاری باز کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (گزینشی)

کد نظری (شرایط)	مقوله	مفاهیم	کدهای اولیه (خلاصه شده)				
عوامل علی	انسانیت	سنجش مسئولیت پذیری	ایجاد تعهد				
			تعهد				
	مدیریت استعداد	شناسایی و سنجش افراد مستعد	انتخاب افراد مستعد	عملکرد فردی ارزیابی			
				ارزیابی استعداد فرد			
				تعیین الگوی شایستگی			
				مشخص نمودن افراد دارای قابلیت			
				جایگزینی افراد دارای قابلیت			
				ارزیابی افراد منتخب			
	محیط سازمانی	ارزیابی محیط		خلا پرورشی پر کردن			
				برنامه ارزیابی			
				کار فعلی ارزیابی			
				کار آئی ارزیابی			
استراتژی های سازمان	استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی	گزینش افراد مبتنی بر شایسته سالاری	هوشمندی استراتژیک				
			استعداد با افراد شناسایی				
			شایستگی های شناسایی				
			شایستگی شکاف تحلیل				
			استعداد خزانه ایجاد				
			توسعه فرصت طراحی شایستگی				
			تربیت نیروی انسانی				
			توانمند سازی مستمر کارکنان				
	مدیریت امور سازمان	تقویت و پرورش نیروی انسانی	پیشرفت و ترقی	تهیه تیم جانشینان			
				مهارت موجودی ارزیابی			
				انتخاب شایسته براساس اهداف			
				توسعه و تقویت مدیران مستعد آینده			
				پیشرفت های فرصت شناخت			
				پیشرفت فرصت های حل راه			
				بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه های جدید			
				پیشرفت از اطمینان			
				مشخص کردن نقش ها	برنامه ریزی و ارزیابی		جدید وظایف بررسی
							زمان و وظایف تعیین
تعیین اهداف سازمان							
اطلاع رسانی کامل کارکنان از شاخص ها							
مشارکت در تغییر	مشارکت		ارزیابی مستمر آنان				
			درگیر شدن در فرایند تغییر				
			تغییر در حوزه مظارت				
نتایج	مشارکت در تغییر	مشارکت	مشارکت در چشم انداز جدید				

	بهبود عملکرد رهبران با استعداد	ارزیابی عملکرد منابع انسانی	مستند سازی و ابلاغ معیارها مبتنی بر جانشین پروری
			نشان دادن دستاورد افراد از تغییر
	بهبود عملکرد رهبران با استعداد	تقویت رهبران با استعداد	ایجاد یک زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد و قابلیت در سازمان
			ایجاد مدل خزانه استعداد
عوامل زمینه ای	عامل سازمانی	ویژگی سازمانی	سازگار کردن مدل مسیر ارتقاء
			رهبری با نیازهای جانشینی سازمان
			ارتقای سازمان
			پایداری سازمان
	عامل محیطی	ویژگی های محیطی	ساختار
			فرهنگ سازمانی
			خوداثربخشی
			ارزیابی طرح های توسعه فردی و گروهی
	عامل فردی	ویژگی های فردی	همکاری و کارگروهی
			بهره گیری از روش های مطلوب ارزیابی و سنجش عملکرد
			فراهم نمودن زمینه های الزام برای ایجاد محیط شاداب، فعال و مدنی در دانشگاه
			فراهم نمودن شرایط مناسب برای مشارکت منابع انسانی در طرح های نوآورانه
عوامل مداخله گر	محدودیت فردی	تفکر محوری	آگاهی محیطی
			انعطاف پذیری
	ویژگی های انسانی	ویژگی های انسانی	مسئولیت پذیری
			ثبات هیجانی و تسلط بر خود
			ارتباط کلامی موثر
			مشتری مداری
			متقاعد سازی و مذاکره
			شنود موثر و همدلی مهارت فردی که شامل مهارت و توانایی فردی، انگیزش و ویژگی های شخصیتی
			تفکر تحلیلی
			تفکر استراتژیک
			تجزیه و مهارتهای حرفه ای
			دانش و تخصص
			قضاوت و تصمیم گیری
			رشد حرفه ای و رشد شخصی
			داشتن روحیه کار تیمی
			خلاقیت و نوآوری

	محدودیت سازمانی	ارزیابی مستمر سازمان	آگاهی سازمانی
			قاطعیت
			برنامه ریزی و سازمان دهی
			نظارت و کنترل
			ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری
	تشکیل کمیته جانشین پروری		
	ساختار		تحول گرایی
			تیم سازی
	ساختار		پرورش کارکنان
			تفویض اختیار
نفوذ بر دیگران			
حل تعارض و اختلاف			



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق (از مصاحبه)

**ب- تجزیه و تحلیل بخش کمی تحقیق :**

هدف از تحلیل داده‌ها، بررسی مدل پیشنهادی تحقیق در شکل مدل تحلیل مسیر و آزمون روابط و ارتباطات پیش بینی شده در مدل است. بریا تجزیه و تحلیل علی مدل ارائه شده از تحلیل عاملی نائیدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. سایر آزمون‌های آماری همون فراوانی به تناسب تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است. برای پردازش داده‌ها نیز از نرم افزار SPSS و SMART PLS استفاده شده است.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ی آماری

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ی آماری

متغیر جمعیت شناختی	گروه	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۵۸	۲۶.۷
	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۰۵	۴۸.۴
	بالای ۵۰ سال	۵۴	۲۴.۹
جنسیت	مرد	۷۲	۳۳.۳
	زن	۱۴۴	۶۶.۷
میزان تحصیلات	فوق لیسانس	۱۵۰	۷۰.۴
	دکتری و بالاتر	۶۳	۲۹.۶
سابقه کار	بین ۵ تا ۱۰ سال	۵۰	۲۳.۵
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۸۸	۴۱.۳
	۲۰ سال و بالاتر	۷۵	۳۵.۲
کل		۲۱۷	۱۰۰

جدول ۳. نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	مقدار آزمون	سطح معناداری
عوامل علی جانشین پروری	۰.۱۱۷	۰.۲۵۷
عوامل زمینه‌ای جانشین پروری	۰.۱۵۲	۰.۴۰۸
عوامل مداخله‌گر جانشین پروری	۰.۱۳۵	۰.۳۰۷
پدیده‌های محوری	۰.۱۰۰	۰.۶۱۵
راهبردهای جانشین پروری	۰.۱۷۳	۰.۸۷۹
پیامدهای جانشین پروری	۰.۱۶۱	۰.۵۹۲

در پژوهش حاضر، برای بررسی نرمال بودن داده‌های متغیر وابسته، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. لذا فرض صفر و برهان به فرم زیر ارائه می‌گردند: فرض صفر، توزیع داده‌های، نرمال است. فرض برهان، توزیع داده‌ها نرمال نیست. خروجی حاصل از نرم افزار آماری در خصوص نرمال بودن توزیع متغیرهای شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهانشان می‌دهد که در سطح معناداری ۵ درصد، فرض صفر پذیرفته شده و داده‌ها از توزیع نرمالی برخوردار می‌باشند.

**یافته‌های پژوهش**

در این پژوهش به منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS و در دو مرحله‌ی کلی شامل «بررسی برازش مدل» و «آزمون فرضیات» صورت می‌پذیرد. بررسی برازش مدل نیز خود دارای سه مرحله است: مراحل آزمون فرضیات با روش مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم افزار Smart PLS در جدول زیر ارائه شده است.



جدول ۴. مراحل آزمون فرضیات با روش مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم افزار Smart PLS

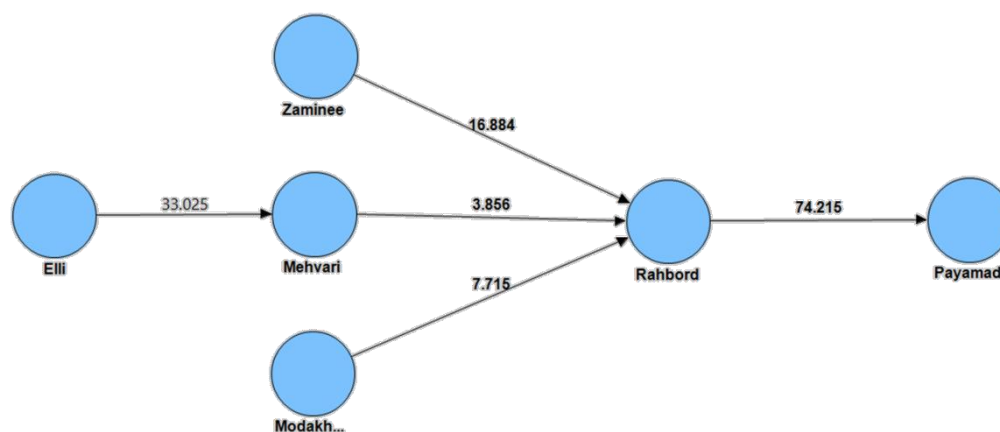
معیار	ارزیابی	مرحله
پایایی شاخص‌ها: ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی	مدل‌های اندازه‌گیری	بررسی برازش مدل
روایی همگرا: AVE		
روایی واگرا: بارعاملی متقابل، فورنل و لاکر	مدل ساختاری	
ضرایب معناداری (مقادیر T-values)		
معیار R <sup>2</sup>		
معیار Q <sup>2</sup>		
معیار GOF	مدل کلی	
بررسی ضرایب معناداری (مقادیر T-values) مربوط به فرضیه‌ها	-	آزمون فرضیه‌ها

جدول ۵. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
شرایط علی	0.778	0.813	0.586
شرایط زمینه‌ای	0.886	0.903	0.535
شرایط مداخله‌ای	0.894	0.910	0.495
پدیده محوری	0.744	0.813	0.507
راهبردها	0.906	0.918	0.514
پیامدها	0.832	0.873	0.724

جدول ۶. روایی واگرای مدل

پیامدها	راهبردها	پدیده محوری	شرایط مداخله‌ای	شرایط زمینه‌ای	شرایط علی	شرایط علی
						0.765
				0.732		0.665
			0.703	0.579		0.621
		0.712	0.625	0.583		0.644
	0.717	0.610	0.618	0.640		0.614
0.851	0.582	0.641	0.567	0.595		0.636



## شکل ۱. مدل معادلات ساختاریمدل تحقیق در حالت ضرایب معناداری آماره t

جدول ۷: مقدار R<sup>2</sup> و Q<sup>2</sup> متغیر وابسته‌ی مدل

مقدار Q <sup>2</sup>	مقدار R <sup>2</sup>	متغیرهای وابسته
۰.۵۸۲	۰.۶۸۲	پدیده محوری
۰.۳۸۹	۰.۹۷۱	راهبردها
۰.۵۱۸	۰.۸۴۴	پیامدها

معیار R<sup>2</sup>: معیار R<sup>2</sup> نشان دهنده‌ی تأثیری است که یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته می‌گذارد. معیار R<sup>2</sup> تنها برای متغیر وابسته‌ی مدل محاسبه می‌شود و در مورد متغیر مستقل، مقدار این معیار صفر است. هرچه مقدار R<sup>2</sup> مربوط به متغیر وابسته‌ی مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، جدول ۷، مقدار R<sup>2</sup> متغیرهای وابسته تحقیق را نشان می‌دهد همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقادیر R<sup>2</sup> پدیده محوری ۰.۶۸۲، راهبردها ۰.۹۷۱ و پیامدها ۰.۸۴۴ می‌باشد که طبق دسته‌بندی چین (۱۹۹۸)، دارای مقدار R<sup>2</sup> قوی است.

معیار Q<sup>2</sup>: روش دیگر برای ارزیابی مدل ساختاری، بررسی توانایی مدل در پیش‌بینی کردن است. معیار غالب برای رابطه پیش بین شاخص Q<sup>2</sup> است. این معیار که توسط استون و گیزر<sup>۲</sup> (۱۹۷۵) با توجه به مقدار Q<sup>2</sup> به دست آمده برای متغیرهای وابسته‌ی مدل که در جدول ۶ نشان داده شده، مشخص است که قدرت پیش‌بینی مدل برای متغیرهای وابسته در سطح قوی قرار دارد.

جدول ۸. مقادیر اشتراکی و R<sup>2</sup> متغیرهای وابسته‌ی مدل

مقادیر اشتراکی	مقدار R <sup>2</sup>	متغیر
0.586	-	شرایط علی
0.535	-	شرایط زمینه‌ای
0.495	-	شرایط مداخله‌ای
0.507	۰.۶۸۲	پدیده محوری
0.514	۰.۹۷۱	راهبردها
0.724	۰.۸۴۴	پیامدها
۰.۵۶۰	۰.۸۳۲	میانگین

## جدول ۹. مقادیر بار عاملی و ضریب معناداری مدل مفهومی پژوهش

ردیف	متغیرهای مستقل	متغیرهای وابسته	بار عاملی	ضریب معناداری	جهت رابطه	نتیجه
۱	عوامل علی جانشین پروری	پدیده محوری جانشین پروری	۰.۸۲۶	۳۳.۰۲۵	+	پذیرفته می‌شود
۲	عوامل زمینه‌ای جانشین پروری	راهبردهای جانشین پروری	۰.۸۲۶	۱۶.۸۸۴	+	پذیرفته می‌شود
۳	پدیده محوری جانشین پروری	راهبردهای جانشین پروری	۰.۶۲۰	۳.۸۵۸	+	پذیرفته می‌شود
۴	عوامل مداخله‌گر جانشین پروری	راهبردهای جانشین پروری	۰.۶۹۷	۷.۷۱۵	+	پذیرفته می‌شود

<sup>۱</sup>Chin<sup>۲</sup>Stone & Geisser

۵	راهبردهای جانشین‌پروری	پیامدهای جانشین‌پروری	۰.۹۱۹	۷۴.۲۱۵	+	پذیرفته می‌شود
---	------------------------	-----------------------	-------	--------	---	----------------

به منظور ارزیابی سوال اول مبنی بر این که "عوامل علی جانشین‌پروری بر پدیده محوری تأثیرگذار است." از بار عاملی و ضریب معناداری به دست آمده از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. با توجه به ضریب مسیر مربوط به این فرضیه می‌توان به این نتیجه رسید که عوامل علی جانشین‌پروری به میزان ۰.۸۲۶ بر پدیده محوری جانشین‌پروری‌باز اثر دارد. یعنی اگر عوامل علی جانشین‌پروری به میزان ۱ واحد افزایش یابد، به احتمال ۹۵ درصد مقدار پدیده محوری جانشین‌پروری به میزان ۰.۸۲۶ واحد افزایش می‌یابد. بارهای عاملی نیز از کیفیت بسیار مناسبی در تبیین سازه خود برخوردارند چرا که آنها مقداری بیشتر از ۵ درصد را دارا می‌باشند. از سوب دیگر، مقدار ضریب معناداری رابطه بین متغیرهای عوامل علی جانشین‌پروری و پدیده محوری جانشین‌پروری در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۳۳.۰۲۵ شده که از ۱.۹۶ بیشتر است و این مورد حاکی از معنی‌دار بودن عوامل علی جانشین‌پروری بر پدیده محوری جانشین‌پروری است.

به منظور ارزیابی سوال دوم مبنی بر این که "عوامل زمینه‌ای جانشین‌پروری بر راهبردهای آن تأثیرگذار است." از بار عاملی و ضریب معناداری به دست آمده از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. با توجه به ضریب مسیر مربوط به این فرضیه می‌توان به این نتیجه رسید که عوامل زمینه‌ای جانشین‌پروری به میزان ۰.۸۲۶ بر راهبردهای جانشین‌پروری باز اثر دارد. یعنی اگر عوامل زمینه‌ای جانشین‌پروری به میزان ۱ واحد افزایش یابد، به احتمال ۹۵ درصد مقدار راهبردهای جانشین‌پروری به میزان ۰.۸۲۶ واحد افزایش می‌یابد. بارهای عاملی نیز از کیفیت بسیار مناسبی در تبیین سازه خود برخوردارند چرا که آنها مقداری بیشتر از ۵ درصد را دارا می‌باشند. از سوب دیگر، مقدار ضریب معناداری رابطه بین متغیرهای عوامل زمینه‌ای جانشین‌پروری و راهبردهای جانشین‌پروری در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۱۶.۸۸۴ شده که از ۱.۹۶ بیشتر است و این مورد حاکی از معنی‌دار بودن عوامل زمینه‌ای جانشین‌پروری بر راهبردهای جانشین‌پروری است.

به منظور ارزیابی سوال سوم مبنی بر این که "پدیده محوری جانشین‌پروری بر راهبردهای آن تأثیرگذار است." از بار عاملی و ضریب معناداری به دست آمده از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. با توجه به ضریب مسیر مربوط به این فرضیه می‌توان به این نتیجه رسید که پدیده محوری جانشین‌پروری به میزان ۰.۶۲۰ بر راهبردهای جانشین‌پروری باز اثر دارد. یعنی اگر پدیده محوری جانشین‌پروری به میزان ۱ واحد افزایش یابد، به احتمال ۹۵ درصد مقدار راهبردهای جانشین‌پروری به میزان ۰.۶۲۰ واحد افزایش می‌یابد. بارهای عاملی نیز از کیفیت بسیار مناسبی در تبیین سازه خود برخوردارند چرا که آنها مقداری بیشتر از ۵ درصد را دارا می‌باشند. از سوب دیگر، مقدار ضریب معناداری رابطه بین متغیرهای پدیده محوری جانشین‌پروری و راهبردهای جانشین‌پروری در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۳.۸۵۸ شده که از ۱.۹۶ بیشتر است و این مورد حاکی از معنی‌دار بودن پدیده محوری جانشین‌پروری بر راهبردهای جانشین‌پروری است.

به منظور ارزیابی سوال چهارم مبنی بر این که "عوامل مداخله‌گر جانشین‌پروری بر راهبردهای آن تأثیرگذار است." از بار عاملی و ضریب معناداری به دست آمده از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. با توجه به ضریب مسیر مربوط به این فرضیه می‌توان به این نتیجه رسید که عوامل مداخله‌گر جانشین‌پروری به میزان ۰.۶۹۷ بر راهبردهای جانشین‌پروری باز اثر دارد. یعنی اگر عوامل مداخله‌گر جانشین‌پروری به میزان ۱ واحد افزایش یابد، به احتمال ۹۵ درصد مقدار راهبردهای جانشین‌پروری به میزان ۰.۶۹۷ واحد افزایش می‌یابد. بارهای عاملی نیز از کیفیت بسیار مناسبی در تبیین سازه خود برخوردارند چرا که آنها مقداری بیشتر از ۵ درصد را دارا می‌باشند. از سوب دیگر، مقدار ضریب معناداری رابطه بین متغیرهای عوامل مداخله‌گر جانشین‌پروری و راهبردهای جانشین‌پروری در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۷.۷۱۵ شده که از ۱.۹۶ بیشتر است و این مورد حاکی از معنی‌دار بودن عوامل مداخله‌گر جانشین‌پروری بر راهبردهای جانشین‌پروری است.

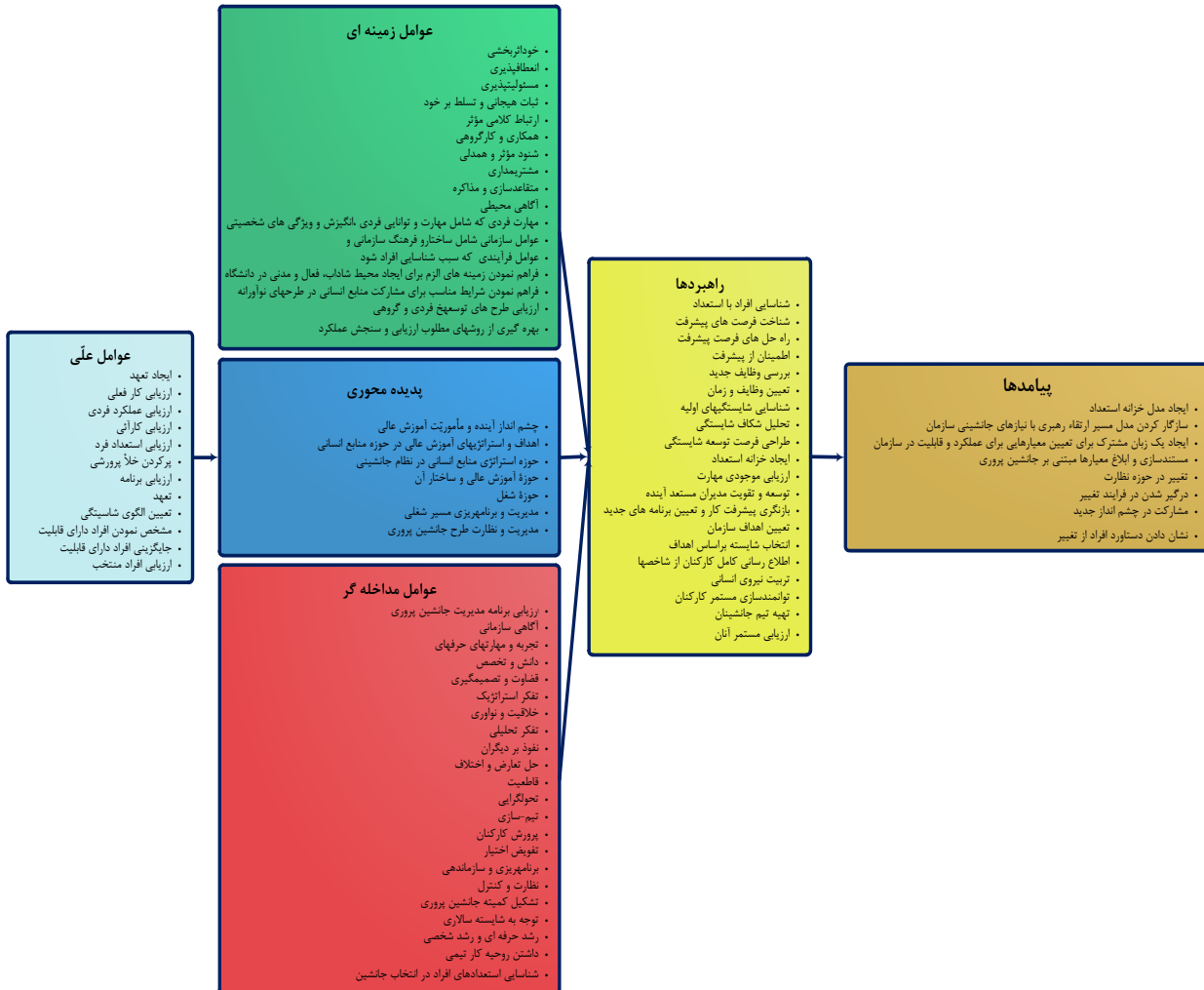
به منظور ارزیابی سوال پنجم مبنی بر این که "راهبردهای جانشین‌پروری بر پیامدهای آن تأثیرگذار است." از بار عاملی و ضریب معناداری به دست آمده از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. با توجه به ضریب مسیر مربوط به این فرضیه می‌توان به این نتیجه رسید که راهبردهای جانشین‌پروری به میزان ۰.۹۱۹ بر پیامدهای جانشین‌پروری باز اثر دارد. یعنی اگر راهبردهای جانشین‌پروری به میزان ۱ واحد افزایش یابد، به احتمال ۹۵ درصد مقدار پیامدهای جانشین‌پروری به میزان ۰.۹۱۹ واحد افزایش می‌یابد. بارهای عاملی نیز از کیفیت بسیار مناسبی در تبیین سازه خود برخوردارند چرا که آنها مقداری بیشتر از ۵ درصد را دارا می‌باشند. از سوب دیگر، مقدار ضریب معناداری رابطه بین متغیرهای راهبردهای جانشین‌پروری و پیامدهای جانشین‌پروری در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۷۴.۲۱۵ شده که از ۱.۹۶ بیشتر است و این مورد حاکی از معنی‌دار بودن راهبردهای جانشین‌پروری بر پیامدهای جانشین‌پروری است.

## بحث و نتیجه گیری

در بخش کمی، پس از بررسی سوالات جمعیت شناختی افراد، به ارزیابی پاسخ افراد به سوالات پرسشنامه، پرداخته شد. نتایج نشان می‌دهد که گویه ۹ با عبارت "تعیین الگوی شایستگی" با میانگین برابر با ۲.۳۶۹، کمترین میانگین و گویه ۳۹ با عبارت "حل تعارض و اختلاف" با میانگین برابر با ۴.۷۴۷، بیشترین میانگین را به خود اختصاص دهند. در این تحقیق بر مبنای آزمون کفایت نمونه برداری کیزر-مایر-الکین در خصوص متغیرهای اصلی تحقیق یعنی عوامل علی جانشین پروری، عوامل زمینه‌ای جانشین پروری، عوامل مداخله‌گر جانشین پروری، پدیده‌های محوری، راهبردهای جانشین پروری و پیامدهای جانشین پروری، از برابری کافی و اعتبار وافی در استفاده از گویه‌های موردنظر و همچنین کفایت نمونه برداری محتوایی، برخوردار می‌باشند. در این تحقیق بر مبنای آزمون کرویت بارتل، در خصوص متغیرهای اصلی تحقیق عوامل علی جانشین پروری، عوامل زمینه‌ای جانشین پروری، عوامل مداخله‌گر جانشین پروری، پدیده‌های محوری، راهبردهای جانشین پروری و پیامدهای جانشین پروری که بر مبنای مقدار تقریبی مجذور کای اسکوتر در سطح معناداری قابل قبول قرار گرفته اند، از کفایت لازم در ماتریس همبستگی گویه‌های مربوطه در ساختار متغیرهای اصلی تحقیق و احراز اعتبار سازه‌ای پرسشنامه تحقیق در جامعه آماری، برخوردار می‌باشند. بنابراین گویه‌های مندرج در هر عامل با یکدیگر همپوشانی و همبستگی ریشه‌ای بالایی در سنجش متغیرهای اصلی تحقیق دارند و در عین حال گویه‌های متمایزکننده و یا زائد نیز در ساختار متغیرهای اصلی تحقیق، به هیچ وجه ملاحظه و مشاهده نمی‌گردد. به منظور استخراج عامل‌های مناسب و هماهنگ، تحلیل عاملی اکتشافی با تعداد عامل‌های مختلف و استفاده از چرخش واریماکس، چندین بار اجرا گردید. در نهایت مشخص شد که راه حل شش عاملی از کفایت بیشتری برخوردار است. بنابراین، متغیرهای پژوهش تحت شش عامل در مجموع ۵۴.۴۸۷ درصد واریانس کل متغیرها را تبیین کردند. در این بین، بیشترین سهم را عامل اول با ۲۹.۸۵۳ درصد و کمترین سهم را عامل ششم با ۳.۵۶۶ درصد واریانس به خود اختصاص دادند. در تحلیل عاملی اکتشافی به منظور ساده سازی استخراج عامل‌ها و نام گذاری آنها از روش چرخش وریماکس بهره گرفته شد. بنابراین، ۸۶ گویه در قالب ۶ متغیر اصلی تقسیم بندی می‌شوند که این شش دسته عبارتند از: (۱) عوامل علی جانشین پروری، (۲) عوامل زمینه‌ای جانشین پروری، (۳) عوامل مداخله‌گر جانشین پروری، (۴) پدیده‌های محوری، (۵) راهبردهای جانشین پروری و (۶) پیامدهای جانشین پروری.

در بخش کیفی نشان داده شد که ۱۲ عامل به عنوان "عوامل علی جانشین پروری" عبارتند از ایجاد تعهد، ارزیابی کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی کارآئی، ارزیابی استعداد فرد، پرکردن خلأ پرورشی، ارزیابی برنامه، تعهد، تعیین الگوی شایستگی، مشخص نمودن افراد دارای قابلیت، جایگزینی افراد دارای قابلیت و ارزیابی افراد منتخب. شاخص‌های مولفه اصلی "عوامل زمینه‌ای جانشین پروری" عبارتند از خودآثربخشی، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، ثبات هیجانی و تسلط بر خود، ارتباط کلامی مؤثر، همکاری و کارگروهی، شنود مؤثر و همدلی، مشتری‌مداری، متقاعدسازی و مذاکره، آگاهی محیطی، مهارت فردی که شامل مهارت و توانایی فردی، انگیزش و ویژگی‌های شخصیتی، عوامل سازمانی شامل ساختار و فرهنگ سازمانی، عوامل فرآیندی که سبب شناسایی افراد شود، فراهم نمودن زمینه‌های الزم برای ایجاد محیط شاداب، فعال و مدنی در دانشگاه، فراهم نمودن شرایط مناسب برای مشارکت منابع انسانی در طرح‌های نوآورانه، ارزیابی طرح‌های توسعه فردی و گروهی و بهره‌گیری از روش‌های مطلوب ارزیابی و سنجش عملکرد. شاخص‌های مولفه اصلی "عوامل مداخله‌گر جانشین پروری" عبارتند از ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری، آگاهی سازمانی، تجربه و مهارت‌های حرفه‌ای، دانش و تخصص، قضاوت و تصمیم‌گیری، تفکر استراتژیک، خلاقیت و نوآوری، تفکر تحلیلی، نفوذ بر دیگران، حل تعارض و اختلاف، قاطعیت، تحول‌گرایی، تیم‌سازی، پرورش کارکنان، تفویض اختیار، برنامه‌ریزی و سازماندهی، نظارت و کنترل، تشکیل کمیته جانشین پروری، توجه به شایسته‌سالاری، رشد حرفه‌ای و رشد شخصی، داشتن روحیه کار تیمی و شناسایی استعداد‌های افراد در انتخاب جانشین. شاخص‌های مولفه اصلی "پدیده‌های محوری" عبارتند از چشم‌انداز آینده و مأموریت آموزش عالی، اهداف و استراتژی‌های آموزش عالی در حوزه منابع انسانی، حوزه استراتژی منابع انسانی در نظام جانشینی، حوزه آموزش عالی و ساختار آن و حوزه شغل، مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی و مدیریت و نظارت طرح جانشین پروری. شاخص‌های مولفه اصلی "راهبردهای جانشین پروری" عبارتند از شناسایی افراد با استعداد، شناخت فرصت‌های پیشرفت، راه حل‌های فرصت‌پیشرفت، اطمینان از پیشرفت، بررسی وظایف جدید، تعیین وظایف و زمان، شناسایی شایستگی‌های اولیه، تحلیل شکاف شایستگی، طراحی فرصت توسعه شایستگی، ایجاد خزانه استعداد، ارزیابی موجودی مهارت، توسعه و تقویت مدیران مستعد آینده، بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید، تعیین اهداف سازمان، انتخاب شایسته براساس اهداف، اطلاع‌رسانی کامل کارکنان از شاخصها، تربیت نیروی انسانی، توانمندسازی مستمر کارکنان، تهیه تیم جانشینان و ارزیابی مستمر آنان. شاخص‌های مولفه اصلی "پیامدهای جانشین پروری" عبارتند از ایجاد مدل خزانه استعداد، سازگار کردن مدل مسیر ارتقاء رهبری با نیازهای جانشینی سازمان، ایجاد یک زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد و قابلیت در سازمان، مستندسازی و ابلاغ معیارها مبتنی بر

جانشین پروری، تغییر در حوزه نظارت، درگیر شدن در فرایند تغییر، مشارکت در چشم انداز جدید و نشان دادن دستاورد افراد از تغییر. با بررسی و ارزیابی جمع بندی انجام شده در کدهای باز، محوری و انتخابی ارائه شده مدل مفهومی این پژوهش، شامل مولفه ها و شاخص ها به فرم زیر ارائه می گردد:



### الگوی پیشنهادی برای جانشین پروری در آموزش عالی

اگر هدف اصلی فعالیت‌های سازمان را رشد، بقا و دست یافتن به رسالت و مأموریت مورد نظر سازمان بدانیم، منابع انسانی عنصر اصلی در جهت رسیدن به این هدف می باشد. بنابراین سازمان ها باید برنامه ریزی وسیعی بر روی عامل انسانی خود داشته و برای رشد و ترقی این عامل کلیدی سرمایه گذاری عظیمی انجام دهند. بدلیل اینکه محیط پیرامون سازمان دائما در حال تغییر و تحول می باشد سازمان ها برای رویارویی و پاسخ متناسب به این تغییرات باید آمادگی بلند مدت و استراتژیک داشته باشند که فرایند جانشین پروری گزینه ای مناسب برای این مقصود محسوب می شود. فرض بنیادی در پژوهش حاضر این است که آموزش عالی، دچار نوعی بحران در زمینه جانشین پروری است. حال، بر بنیاد این فرض که بر گرفته و احصاء شده از مصاحبه های صورت گرفته با مدیران آموزش عالی است، پرسش این است که چه باید کرد؟ ساختار مدرن جانشین پروری مقوله ای است که رد پای آن در بیشتر مقوله ها و تشریح بنیاد آنها به نوعی دیده می شود. بنابراین، فرض اولیه دیاکگرام نظری و الگوی جامع جانشین پروری در آموزش عالی، این است که نیاز به یک نظام جانشین پروری برای دستیابی به چشم اندازهای کلان سازمانی و اهداف سازمانی ضرورت دارد. اکنون که ضرورت این مهم، اثبات شده، باید به دنبال این امر باشیم که چگونه باید نظام جانشین پروری در آموزش عالی اجرا می نمود.

نتایج این مطالعه نشان داد که ۱۲ عامل زیر به عنوان عوامل علی شناخته شدند: ایجاد تعهد، ارزیابی کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی کارآئی، ارزیابی استعداد فرد، پرکردن خلا پرورشی، ارزیابی برنامه، تعهد، تعیین الگوی شایستگی، مشخص نمودن افراد دارای قابلیت،

جایگزینی افراد دارای قابلیت و ارزیابی افراد منتخب. شناخته شدند. عامل زیر به عنوان عوامل زمینه‌ای شناخته شدند: خودآزمایی، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، ثبات هیجانی و تسلط بر خود، ارتباط کلامی مؤثر، همکاری و کارگروهی، شنود مؤثر و همدلی، مشتری‌مداری، متقاعدسازی و مذاکره، آگاهی محیطی، مهارت فردی که شامل مهارت و توانایی فردی، انگیزش و ویژگی‌های شخصیتی، عوامل سازمانی شامل ساختار و فرهنگ سازمانی، عوامل فرآیندی که سبب شناسایی افراد شود، فراهم نمودن زمینه‌های الزم برای ایجاد محیط شاداب، فعال و مدنی در دانشگاه، فراهم نمودن شرایط مناسب برای مشارکت منابع انسانی در طرح‌های نوآورانه، ارزیابی طرح‌های توسعه فردی و گروهی و بهره‌گیری از روش‌های مطلوب ارزیابی و سنجش عملکرد. نتایج به دست آمده، ۲۲ عامل زیر به عنوان عوامل مداخله‌گر شناخته شدند: ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری، آگاهی سازمانی، تجربه و مهارت‌های حرفه‌ای، دانش و تخصص، قضاوت و تصمیم‌گیری، تفکر استراتژیک، خلاقیت و نوآوری، تفکر تحلیلی، نفوذ بر دیگران، حل تعارض و اختلاف، قاطعیت، تحول‌گرایی، تیم‌سازی، پرورش کارکنان، تفویض اختیار، برنامه‌ریزی و سازماندهی، نظارت و کنترل، تشکیل کمیته جانشین پروری، توجه به شایسته‌سالاری، رشد حرفه‌ای و رشد شخصی، داشتن روحیه کار تیمی و شناسایی استعدادها، افراد در انتخاب جانشین. ۷ عامل زیر به عنوان پدیده‌های محوری شناخته شدند: چشم انداز آینده و مأموریت آموزش عالی، اهداف و استراتژی‌های آموزش عالی در حوزه منابع انسانی، حوزه استراتژی منابع انسانی در نظام جانشینی، حوزه آموزش عالی و ساختار آن، حوزه شغل، مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی و مدیریت و نظارت طرح جانشین پروری. نتایج به دست آمده، ۲۰ عامل زیر به عنوان راهبردهای شناخته شدند: شناسایی افراد با استعداد، شناخت فرصت‌های پیشرفت، راه حل‌های فرصت پیشرفت، اطمینان از پیشرفت، بررسی وظایف جدید، تعیین وظایف و زمان، شناسایی شایستگی‌های اولیه، تحلیل شکاف شایستگی، طراحی فرصت توسعه شایستگی، ایجاد خزانه استعداد، ارزیابی موجودی مهارت، توسعه و تقویت مدیران مستعد آینده، بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید، تعیین اهداف سازمان، انتخاب شایسته براساس اهداف، اطلاع‌رسانی کامل کارکنان از شاخصها، تربیت نیروی انسانی، توانمندسازی مستمر کارکنان، تهیه تیم جانشینان و ارزیابی مستمر آنان. ۸ عامل زیر به عنوان پیامدها شناخته شدند: ایجاد مدل خزانه استعداد، سازگار کردن مدل مسیر ارتقاء رهبری با نیازهای جانشینی سازمان، ایجادیک زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد و قابلیت در سازمان، مستندسازی و ابلاغ معیارها مبتنی بر جانشین پروری، تغییر در حوزه نظارت، درگیر شدن در فرایند تغییر، مشارکت در چشم انداز جدید و نشان دادن دستاورد افراد از تغییر. یافته‌های این پژوهش چند پیشنهاد برای عمل و سیاستگذاری استقرار نظام جانشین پروری مدیریت در دانشگاه آزاد به همراه دارد.

نخست آنکه این پژوهش مدلی را ارائه نمود که از آن می‌توان به عنوان چارچوبی مفهومی برای مطالعه و سیاستگذاری در این زمینه استفاده کرد. این مدل بر اساس تجربه و درک مصاحبه‌شوندگان در مورد نظام جانشین پروری در نظام آموزش عالی طراحی شده است. توجه جدی به زیر ساخت‌های فرهنگی داشت یعنی این که نظام جانشین پروری می‌تواند در دانشگاه‌ها استقرار یابد و جز عناصر حاکم بر نظام آموزش عالی شود و این امر مهم می‌تواند ابتدا از طریق گروه‌های آموزشی پیگیری شود و سپس به سطح دانشگاه بیاید. ایجاد نظام‌های دیگری در کنار نظام جانشین پروری مانند نظام ارزیابی، نظام پاسخگویی و نظام انتصابات، ایجاد ساختارهای شورایی و مشورتی تشکیل شود.

بررسی و تحلیل علمی مؤلفه‌های جانشین پروری در هر سازمان مطابق با چهارچوب‌های داخلی. تقویت فضای سیاسی سازمان مبنی بر این که پرورش مدیران جانشین به هیچ وجه خطری برای مدیران فعلی ندارد. در برنامه جانشین پروری علاوه بر برنامه آموزشی توجه به اقدامات توسعه‌ای از اهمیت بالایی برخوردار است بنابراین پیشنهاد می‌گردد جهت مفید بودن برنامه سازمان نسبت به استفاده از دو روش تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت بخشی از کار به مدیران آتی به توسعه برنامه کمک کند.

مصاحبه‌گران بدلیل مشغله متعدد فرصت محدودی داشتند. کمبود منابع علمی قابل دسترس و استفاده: منابع علمی بسیار کم و محدودی (حداقل به صورت فارسی) در این زمینه موجود است که به طور مستقیم به موضوع مورد مطالعه و تحقیق مربوط باشد. به همین دلیل نیازمند استفاده از منابع لاتین می‌باشم که خود مشکلات دیگری همچون محدودبودن زمان استفاده از اینترنت در دانشکده، برگردان درست متون لاتین به فارسی و یک دست کردن آنها را به همراه دارد.

## منابع

ابراهیمی، مرتضی، الیک، فهیمه و عباسی، محرم (۱۳۹۷). بررسی تاثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی). "مدیریت اسلامی، بهار ۱۳۹۶ (۴۳).

- امین، بیدختی، علی‌اکبر؛ سیدمجتبی زرگر و نوید شرفی (۱۳۹۱). «بررسی راهکارهای دستیابی به تعالی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی». مدیریت در دانشگاه اسلامی. دوره اول، ش ۴۸۴-۳: ۴۶۵.
- امین، فرشته؛ نادری خورشیدی، علی‌رضا و واحد، عزیزاله (۱۳۹۷). "بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۹)، پاییز ۱۳۹۶: ۱ - ۲۲.
- جلیلیان، امیر منصور، صوفی، علیرضا، (۱۳۹۲). "جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا ابعاد و اعتبار سنجی براساس تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی"، نظارت و بازرسی، بهار، شماره ۲۳.
- داوودی و یعقوبی (۱۳۹۸) چهارچوبی برای استعداد یابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، شماره ۱، ۱۶۱-۱۸۵
- دوالی، محمدمهدی؛ ضماهنی، مجید؛ درویش، حسن و آذر، عادل (۱۳۹۷)، "طراحی مدل شایسته‌گزینی رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور" فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۹)، پاییز، ۱۳۹۶: ۷۵ - ۱۰۰.
- رضایت، غلامحسین؛ یمنی دوزی سرخابی؛ محمد؛ کیامنش، علیرضا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۰)، الگوی شایستگی های رؤسای دانشگاه های دولتی ایران، دو فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال چهارم، شماره اول، پاییز و زمستان ۱۳۹۰: ۴۷-۸۴
- زین الدین، بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا و وزیر، مژده (۱۳۹۳)، مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، ۱۳۹۳: ۷۲-۵۱
- سلاجقه، سنجر، خسرو پور، مهدیه، نیک پور، امین، (۱۳۹۱). "مدیریت جانشین پروری نیاز امروز در سازمانها"، تدبیر، شماره ۲۰، زمستان، ۱-۷
- سلطانی، محمد رضا، ناظمی، مهدی، طلایی، محمد حسین، قویدل، علیرضا. (۱۳۹۶). طراحی و تبیین الگوی جانشین پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹(۳)، ۱-۲۴.
- علامه سید محسن سلطانی، فرزانه، نریمانی، مهدی، (۱۳۹۳). "ارائه راهبردهایی برای پیاده سازی جانشین پروری"، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۶، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۳، صفحه ۱۳۹-۱۶۴.
- فقیهی، ابو الحسن، ذاکری، محمد. (۱۳۹۳). آسیب شناسی استقرار جانشین پروری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران. خضامشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۵(شماره ۲) (پیاپی ۱۵ و ۱۶ پاییز و زمستان ۱۳۹۳)، ۱۵-۲۴.
- قلی پور، آرین، طهماسبی، رضا و جواهری زاده، ابراهیم، (۱۳۹۱). "مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی" مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۵، شماره ۱۷، ۲۶-۵
- قلیچ لی، بهروز، مشعوفی، شهرام و قهرمانی، سعید، (۱۳۹۶). "شناسایی و رتبه بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم گیری چند معیاره". فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۴، شماره ۱۲، ۱۰۳-۱۰۳.
- ۷۹.
- قریب پور، مهشید (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین فرایند جانشین پروری، بلوغ سازمانی کارکنان و سبک رهبری مدیران در کسب و کارهای خانوادگی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۴، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۳
- کریمی عبدالله، تیموری هادی، شاهین آرش، شامی برزکی علی (۱۳۹۷) طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری، مقاله ۶، دوره ۶، شماره ۲ (پیاپی ۲۲)، صفحه ۹۵-۱۰۸
- گل وردی مهدی، زارعی متین، حسن، جندقی، غلامرضا، (۱۳۹۶). "شناسایی عوامل مؤثر بر بروز رفتار جانشین پروری مدیران رویکرد کیفی"، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۲ شماره پیاپی ۲: (۱۸۳-۲۰۸ لطیفی، میثم، عبدالحسین زاده، محمد، آذرفر، امیر، (۱۳۹۵). "طراحی الگوی جانشین پروری در سازمانهای دولتی از طریق کاربست مدل سازی ساختاری تفسیری، مدیریت سازمانهای دولتی دوره ۴، شماره ۴، پاییز ۱۳۹۵، صفحه ۳۳-۵۰.
- محفوظی، علی، لفظ فروشان، داود، قربانی، محمود. (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در راستای توسعه بهره وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان های دولتی). مدیریت بهره‌وری، ۱۳(۴۸) (بهار)، ۲۷۵-۲۴۹.

- Abdollah, Z. (2015). "Succession Planning in Malaysian Institution of Higher Education". *International Education Studies*, 2(1)
- Acree-Hamann, C., & Dnpaprn, N. (2017). A call to action: succession planning needed, *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 16(3), 161-163.
- Alessandro, M.; Mattias, N.; Guido, C. and Mario, D. A. (2018). CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: a socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms, *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153-1179.
- Al-Khaled, Akram (2014) The Effects of Human Resource Management Practices on Employees' Motivation and Retention, 12, 51-69.
- Bagley, Tracy L. (2016). Employee Retention and Succession Planning for a Department of the Navy Program Office.
- Brown, J. B. (1999). The use of focus groups in clinical research. In (Eds.) Crabtree, B. F., & Miller, William L. *Doing qualitative research* (2nd ed.) (pp. 109--124). Thousand Oaks: Sage
- Budhiraja Sunil, Pathak Ujjwal Kumar (2018) "Dynamics of succession planning for Indian family-owned businesses: learning from successful organizations", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 26 Issue: 4, pp.31-33
- Byham, William C., Audrey B. Smith, Matthew J. Paese 2002. *Grow Your Own Leaders. Acceleration Pools: A New Method of Succession Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc
- Chavez, J. (2018). The case for succession planning, strategic finance-careers, *Singapore Management Review*, 24(3), -3-21.
- Dai, G., Yii Tang, K. and De Meuse, K.P., 2011. Leadership competencies across organizational levels: A test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, 30(4), pp.-366-380.
- Dash, S., & Mohapatra, J. (2016). Employee perception on the role of HR for creating and managing employer branding towards its brand: An explorative study. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 9 (2), -41-45
- Diane Osterhaus, Neefe (2016). *Succession Planning in a Two-Year Technical College System*. A Dissertation: Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota.
- Donner III, E.M., Gridley, D., Ulreich, S. and Bluth, E.I., 2017. Succession planning and management: the backbone of the radiology group's future. *Journal of the American College of Radiology*, 14(1), pp.125-129 .
- Huberman, M. (1984). *Qualitative data analysis: A source book of new methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kim, Y. (2006). *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U. S. affiliates of foreign multinational companies*, For Ph. D Degree, the Pennsylvania State University.
- Kraai, V., Kahn, S.B. and Motsoeng, R.P., 2015. *Succession planning a development tool for developing middle managers in the Department of Science and Technology* (Doctoral dissertation Lau Kung Wong, Lee Pui Yuen, Chung Yan Yi, (2019) "A collective organizational learning model for organizational development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 Issue: 1, pp.107-123.
- Lyman B, Cowan LA, Hoyt HC (2018) Organizational learning in a college of nursing: A learning history, *Nurse Educ Today*, 23, 45-67 .
- Malay N. D.; Andy L. and David P., 2015. *Human Resource Management*, Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley Online Library, 12 (5), 264 - 271
- Malay N. D.; Andy L., & David, P. (2018) Key, characteristics of succession planning program at a government research center, a dissertation for the degree of doctor of education in organizational leadership, 3(1), 119-139.
- Mantok Stanzin, Sekhon Harjit, Sahi Gurjeet Kaur, Jones Paul (2019) Entrepreneurial orientation and the mediating role of organizational learning amongst Indian SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 462-6004.



- Mateso, E.E.P. (2017). Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University. Doctoral Dissertation. Retrieved from <http://etd.ohiolink.edu>.
- Morgan, D.L. (1988). Focus groups as qualitative research. London: Sage
- Morgan, D.L. and Kreuger, R.A. (1993). 'When to use focus groups and why' in Morgan D.L. (Ed.) Successful Focus Groups. London: Sage.
- O'Donohue, M. (2017) Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service, Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology.
- Ogutu, Charles O, 2016. Succession planning and management in Kenya: a case study of quantity surveying firms -College of Architecture and Engineering (CAE) .
- Pandey, S., & Sharma, D. (2018). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11, 152-165.
- Prosser, H., Walley, T., (2005). A qualitative study of GPs' and PCO stakeholders' views on the importance and influence of cost on prescribing drugs, *Social Science & Medicine*, 60: 1335-1346 .
- Richards, Cheryl L. (2016). A New Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education. Capella University.
- Rothwell, W.J. et al (2015), Career Planning and Succession Management. Developing your Organizations Talent – for Today and Tomorrow, 2nd Edition, United States. Praeger.
- Santora Joseph C., Bozer Gil, Kooskora Mari, (2019) "Views of Estonian nonprofit executives on succession: lessons from the field", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 33 Issue: 3, pp.5-8
- Seniwoliba A. J. (2018). Succession planning: preparing the next generation workforce for the University Development, *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1-10.
- Shi, J.R., Liu, S.Y., Xiong, W.T. (2005). A new solution for interval number linear programming, *Journal of Systems Engineering Theory and Practice*, 2: 101-106 .
- Shyjith, K., Ilangkumaran, M., Kumanan, S., (2008). Multi-Criteria Decision-Making Approach To Evaluate Optimum Maintenance Strategy In Textile Industry, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 14: 375-386.
- Sifeng Liu, Yi Lin (2006). *Grey Information Theory and Practical Applications*, Springer-Verlag London Limited.
- Stadler, K., 2011. Talent reviews: The key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), pp.264-271 .
- Sundarapandiyar Natarajan, Babu sunders (2018) A Study on Talent Management Practices for Succession Planning with Reference to Selected IT/ ITES Organizations in Coimbatore, Tamil Nadu, 12, 65-78.
- Xiaoting Wang & Jiang Marshall Shibing (2018) Learning alongside and learning apart: successor nurturing styles in family business succession, *Journal Knowledge Management Research & Practice*, 23, 258-266.

#### نحوه استناد به مقاله:

الباد؛ الهام، ستاری؛ صدرالدین، نامور؛ یوسف. (۱۳۹۹). ارائه الگویی برای جانشین پروری در آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران). *توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۳ (۳)، ۲۴۱-۲۱۷. [http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_678424.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_678424.html)

