

شناسایی مؤلفه‌های اثربخشی جانشین‌پروری در راستای تحقق دانشگاه نسل چهارم

سلیمان بهرام زاده^۱

یعقوب علوی متین^۲

چکیده

در عصر جهانی شدن و بین‌المللی شدن سازمان‌ها، همراه با تحولات سریع در علم و فناوری، دانشگاه‌های نسل چهارم نقش کلیدی در توسعه اقتصادی-اجتماعی و بهبود رقابت‌پذیری منطقه‌ای دارند. یکی از چالش‌های اساسی این دانشگاه‌ها، فقدان الگوی بومی جانشین‌پروری متناسب با نیازهای سازمانی برای جذب و حفظ استعدادها در پست‌های کلیدی است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های اثربخشی جانشین‌پروری در راستای تحقق دانشگاه نسل چهارم انجام شده است. این پژوهش با رویکرد کیفی و در قالب پارادایم تفسیری مبتنی بر راهبرد تحلیل مضمون صورت گرفته است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ده نفر از خبرگان دانشگاهی که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، گردآوری شد. برای اعتبارسنجی الگو از دو راهبرد بازبینی خارجی و تکرارگرایی استفاده شد. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۴ مضمون فراگیر و ۲۹ مضمون سازمان‌دهنده شد. مضامین فراگیر 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)؛ و مدیریت استعداد (تعیین خط مشی‌ها و روش‌های جانشین‌پروری، یادگیری مستمر، شناسایی و جذب، توانمندسازی و آموزش، حفظ و نگهداشت، ارزیابی مستمر، تعریف مهارت‌های لازم، بهره‌گیری از دانش، استعدادیابی و شایسته‌گزینی، تشکیل خزانه استعداد، آموزش مسئولیت اجتماعی) می‌باشند. این پژوهش با ارائه چارچوبی جامع برای اثربخشی جانشین‌پروری می‌تواند به بهبود عملکرد و تحقق اهداف دانشگاه‌های نسل چهارم کمک کند. واژه‌های کلیدی: جانشین‌پروری، دانشگاه نسل چهارم، مدیریت استعداد، شایستگی، دانشگاه آزاد اسلامی

۱ - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بین‌الملل ارس، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

ssbahramzadeh@gmail.com

۲ - استادیار، گروه مدیریت، صنعتی واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)

alavimatin@iaut.ac.ir

مقدمه

در دنیای امروز، توسعه فناوری نقش دانشگاه‌ها را به‌طور قابل‌توجهی متحول کرده و آن‌ها را از نهادهای صرفاً آموزشی به مراکز اثرگذار در جامعه و اقتصاد تبدیل کرده است. این تغییرات منجر به ظهور مفهوم "دانشگاه نسل چهارم" شده است. دانشگاه‌های نسل چهارم به‌عنوان نهادهای علمی، به تولید دانش منطقه‌ای و محلی، مشارکت در توسعه پایدار، و حل چالش‌های بشری، اجتماعی و منطقه‌ای می‌پردازند. در چنین دانشگاه‌هایی، مسائل کلان جهانی و نیازهای محلی در محوریت برنامه‌های درسی و پژوهشی قرار گرفته است. (FarSatkhah, 2019)

نقش دانشگاه‌ها در این نسل فراتر از مرزهای ملی و فرهنگی تعریف شده است. آن‌ها به‌عنوان بازیگران اصلی در تقویت مبادلات علمی و آموزشی میان فرهنگ‌ها و ملل مختلف شناخته می‌شوند. این نقش‌آفرینی از دو مفهوم اساسی نشأت می‌گیرد: جهانی‌شدن، به معنای اتحاد و یکپارچگی، و بین‌المللی‌شدن، به معنای همکاری و مشارکت. (Salehi et al., 2021) در این چارچوب، دانشگاه‌ها نه تنها وظیفه انتقال دانش را بر عهده دارند، بلکه مسئولیت آماده‌سازی رهبران آینده و ایفای نقش کلیدی در تحول اجتماعی نیز بر عهده آن‌هاست. (Oztel, 2020)

با وجود این تغییرات مثبت، یکی از چالش‌های عمده دانشگاه‌های نسل چهارم، نبود مدل‌های بومی‌شده و کارآمد برای مدیریت جانشین‌پروری است. این مسئله زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که بدانیم دانشگاه‌های نسل چهارم بر پایه فناوری، نوآوری و ارزش‌آفرینی شکل گرفته‌اند و نیازمند نیروی انسانی توانمند و متخصص هستند. (Ahmad et al., 2020) جانشین‌پروری، به‌عنوان فرآیندی کلیدی در مدیریت منابع انسانی، تضمین‌کننده انتقال دانش و تجربیات سازمانی به نسل‌های بعدی است. این فرآیند نه تنها به حفظ حافظه سازمانی کمک می‌کند، بلکه با تقویت یادگیری سازمانی، باعث بهبود مستمر عملکرد نیز می‌شود (Modaresi & Seyed Naqvi, 2021).

مؤسسات آموزش عالی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، با چالش‌های ناشی از بازنشستگی گسترده کارکنان و از دست رفتن دانش و تجربیات سازمانی مواجه‌اند. این مسئله نیازمند طراحی و اجرای برنامه‌های اثربخش جانشین‌پروری است که بتواند خلأهای ناشی از این چالش‌ها را پر کند. هدف این پژوهش شناسایی و بررسی مؤلفه‌های اثربخشی برنامه‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم است. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به تدوین مدل‌هایی بومی‌شده برای مدیریت جانشین‌پروری در مؤسسات آموزش عالی کمک کند و نقش این نهادها را در توسعه پایدار تقویت نماید.

پیشینه و مبانی نظری تحقیق

در دنیای رقابتی و پویا امروز، سازمان‌ها نیازمند نیروی کار پایدار، باکیفیت و خلاق هستند تا بتوانند در محیطی که به سرعت در حال تغییر است، به فعالیت خود ادامه دهند. در این راستا، طراحی و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری مؤثر برای جلوگیری از خلأهای قدرت ناشی از انتقال، ترفیع، مرگ یا اخراج، امری ضروری به شمار می‌رود. این برنامه‌ها به مدیریت منابع انسانی در

تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک سازمان کمک می‌کند و نقش مهمی در تضمین تداوم و پایداری سازمان ایفا می‌نماید (Diya & Mansor, 2019).

جانشین‌پروری به‌عنوان استراتژی پایداری سازمانی

جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی پایداری سازمانی، به‌عنوان استراتژی‌ای حیاتی برای شناسایی و توسعه رهبران یا مدیران اجرایی آینده مطرح می‌شود. هدف اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، اطمینان از وجود مجموعه‌ای از کارکنان ماهر و شایسته است که بتوانند با کمترین اختلال، موقعیت‌های کلیدی و رهبری را تصدی کنند (Aboradi & Masari, 2018). این فرآیند نه تنها خطر شکاف‌های رهبری را کاهش می‌دهد، بلکه با افزایش مشارکت و حفظ کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی، مزیت رقابتی پایدار را نیز ارتقا می‌بخشد (Yudianto et al., 2023). علاوه بر این، جانشین‌پروری با انتقال دانش و تجربه از پرسنل باتجربه به نسل جوان، تضمین‌کننده عملکرد مؤثر و مستمر در تمام سطوح سازمانی است و به آماده‌سازی افراد کلیدی برای تصدی موقعیت‌های مدیریتی، ثبات و پایداری سازمان را تضمین می‌کند (Simkhada, 2023).

دانشگاه‌های نسل چهارم و نقش آن‌ها در توسعه پایدار

دانشگاه‌های نسل چهارم، به‌عنوان نهادهایی پیشرو در ایجاد مبادلات علمی و آموزشی بین فرهنگ‌ها و ملت‌های مختلف، نقشی کلیدی در توسعه پایدار و منطقه‌ای ایفا می‌کنند. این دانشگاه‌ها با ویژگی‌هایی متمایز از نسل‌های قبلی تعریف می‌شوند که شامل تقویت مبادلات علمی و آموزشی بین‌المللی، ایجاد همکاری و مشارکت در سطح جهانی، ایفای نقش در توسعه اقتصادی منطقه‌ای و تمرکز بر نوآوری و کارآفرینی می‌باشند (Salehi et al., 2021). در این چارچوب، نوآوری به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی، به‌ویژه در مناطق توسعه‌یافته، مورد توجه قرار گرفته است. رقابت‌پذیری کشورها از توانایی آن‌ها در تولید و استفاده از دانش ناشی می‌شود که نیازمند به‌کارگیری استراتژی‌های خاص توسعه اقتصادی است (Eidi et al., 2023). دانشگاه‌های نسل چهارم در این پارادایم جدید، به‌عنوان سهامداران اصلی تحول اجتماعی شناخته می‌شوند و توانایی آماده‌سازی رهبران آینده، تولید دانش زیربنایی برای رشد اقتصادی پایدار و ایجاد سازمان‌های پایدار را دارند. جایگاه آن‌ها در سیستم‌های حاکمیت منطقه‌ای نیز به‌عنوان بخشی از برنامه‌ریزی برای پایداری مورد توجه قرار می‌گیرد (Oztel, 2020).

مطالعات داخلی در حوزه جانشین‌پروری

پژوهش‌های داخلی متعددی نیز در حوزه جانشین‌پروری انجام شده است که به اهمیت و ضرورت طراحی مدل‌های بومی و متناسب با شرایط خاص سازمان‌ها و مؤسسات آموزش عالی اشاره دارند. به عنوان مثال، محمدی و روزبه علی (۱۴۰۱) در پژوهشی نشان دادند که برنامه‌های جانشین‌پروری در هفت سطح طراحی می‌شوند که از ارزیابی و شناخت راهبردها آغاز و با مدیریت پاداش‌های درونی و بیرونی تکمیل می‌گردند. همچنین، نجفی و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای، مدل جانشین‌پروری را شامل شرایط علی مانند ساختار سازمانی و مدیریت درون‌سازمانی، شرایط زمینه‌ای نظیر تربیت و آموزش و قابلیت‌های نیروی انسانی، و مقوله محوری شامل ارزیابی و پیشرفت منتخبین معرفی کردند. صالحی و همکاران (۱۴۰۰) نیز مهم‌ترین راهبردهای آموزشی برای حرکت به سمت

دانشگاه‌های نسل چهارم را شامل آموزش مهارت‌های نرم، آموزش توسعه پایدار، توسعه آموزش‌های بین‌رشته‌ای و خصوصی‌سازی آموزش عالی شناسایی کردند.

مطالعات خارجی در حوزه جانشین‌پروری

در حوزه مطالعات خارجی، یودیانتو و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود بر لزوم ارتقاء ظرفیت سازمانی از طریق حکمرانی، مدیریت سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت روابط تأکید داشتند. ملوکانی و همکاران (۲۰۲۳) نیز به اهمیت استراتژی‌های حفظ اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های خصوصی اشاره کردند. اویدجی و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود نقش برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در پر کردن شکاف‌های ناشی از بازنشستگی، انتقال دانش سازمانی و حفظ پویایی دانشگاه مورد تأکید قرار دادند.

این پیشینه و مبانی نظری نشان می‌دهد که جانشین‌پروری نه تنها برای سازمان‌ها بلکه برای دانشگاه‌های نسل چهارم به‌عنوان ابزاری کلیدی برای تضمین پایداری، ارتقای ظرفیت و آماده‌سازی رهبران آینده اهمیت دارد. برنامه‌های جانشین‌پروری با تمرکز بر حفظ و توسعه استعدادها، نقش مهمی در تقویت جایگاه دانشگاه‌ها در عرصه علمی و توسعه منطقه‌ای ایفا می‌کنند. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و بررسی مؤلفه‌های اثربخشی برنامه‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم است تا بتواند به تدوین مدل‌هایی کارآمد و بومی‌شده کمک کند و نقش این نهادها را در توسعه پایدار تقویت نماید.

جدول ۱- خلاصه پژوهش‌های داخلی مرتبط با جانشین‌پروری و دانشگاه نسل چهارم

یافته‌های کلیدی	عنوان	سال	پژوهشگر(ان)
تعیین الزامات کار و کارکنان، استراتژی سازمان، شایستگی و شناسایی افراد مستعد	ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری	۱۳۹۹	آذر و همکاران
شناسایی ابعاد مدل شامل: شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها	طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری	۱۴۰۱	نجفی و همکاران
آموزش مهارت‌های نرم، توسعه پایدار، خصوصی‌سازی و بین‌المللی شدن	حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل چهارم	۱۴۰۰	صالحی و همکاران
تبیین هفت سطحی برنامه جانشین‌پروری	مدل ساختاری عوامل موفقیت جانشین‌پروری	۱۴۰۱	محمدی و روزبه علی

جدول ۲- خلاصه پژوهش‌های خارجی مرتبط با جانشین‌پروری و دانشگاه نسل چهارم

یافته‌های کلیدی	عنوان	سال	پژوهشگر(ان)
ارتقاء ظرفیت سازمانی با تمرکز بر حکمرانی و مدیریت	الگوی رهبری برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	۲۰۲۳	یودیانتو و همکاران
راهبردهای حفظ اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های خصوصی	تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر حفظ کارکنان	۲۰۲۳	ملوکانی و همکاران
پر کردن شکاف‌های ناشی از بازنشستگی مدیران	تصدی رهبری و برنامه‌ریزی جانشینی	۲۰۲۱	اویدجی
نقش دانشگاه‌ها در توسعه پایدار منطقه‌ای	دانشگاه نسل چهارم و آینده پایدار	۲۰۲۰	اوزتل

جمع‌بندی پیشنهادها:

جمع‌بندی پیشینه‌ها نشان می‌دهد که پژوهش‌های داخلی بیشتر بر شناسایی عوامل موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری، تبیین مدل‌های بومی، و راهبردهای آموزشی در دانشگاه‌های نسل چهارم تمرکز داشته‌اند. در این مطالعات، شناسایی عواملی که به موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری کمک می‌کنند و توسعه مدل‌هایی متناسب با شرایط خاص سازمان‌ها و مؤسسات آموزش عالی مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، بررسی و شناسایی راهبردهای آموزشی مؤثر برای حمایت از دانشگاه‌های نسل چهارم به‌طور ویژه در دستور کار پژوهش‌های داخلی قرار داشته است.

در مقابل، پژوهش‌های خارجی بر ابعاد عملیاتی و اجرایی برنامه‌های جانشین‌پروری تأکید بیشتری داشته‌اند. این مطالعات به ارتقاء ظرفیت سازمانی از طریق بهبود حکمرانی، مدیریت سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت روابط پرداخته‌اند. همچنین، استراتژی‌های حفظ و نگهداشت استعدادها و راهبردهایی که به پایداری سازمانی کمک می‌کنند، از موضوعات کلیدی در این تحقیقات بوده‌اند. علاوه بر این، بررسی روش‌ها و استراتژی‌های مدیریت دانش سازمانی نیز مورد توجه پژوهش‌های خارجی قرار گرفته است.

مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی بوده و با رویکرد کیفی و در قالب پارادایم تفسیری مبتنی بر راهبرد تحلیل مضمون انجام شده است. این رویکرد برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی مناسب است (Braun & Clarke, 2022). انتخاب رویکرد کیفی به این دلیل بود که هدف پژوهش، شناسایی و درک عمیق مؤلفه‌های اثربخشی جانشین‌پروری در بستر دانشگاه نسل چهارم بوده که نیازمند بررسی دقیق تجارب و دیدگاه‌های خبرگان است (Creswell & Poth, 2023). جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی بود که معیارهای زیر را دارا بودند:

- حداقل ده سال سابقه کار در حوزه مدیریت دانشگاهی
- تسلط بر مفاهیم و رویکردهای دانشگاه نسل چهارم
- تجربه در زمینه برنامه‌ریزی منابع انسانی و جانشین‌پروری
- دارا بودن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد در رشته‌های مرتبط
- تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش

نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد که در پژوهش‌های کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد (Miles et al., 2023) در نهایت، تعداد ۱۰ نفر از خبرگان انتخاب شدند. مشخصات آن‌ها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۳- مشخصات پیشنهادی نمونه‌های مصاحبه‌شوندگان مرتبط با پژوهش

ردیف	گروه مصاحبه‌شوندگان	شرایط انتخاب	مثال‌های نمونه
۱	اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس یا مدیریت؛ آشنا با رویکردهای دانشگاه نسل چهارم؛ تخصص در مدیریت آموزشی یا منابع انسانی	رؤسای دانشکده‌ها، مدیران گروه‌های آموزشی، اساتید فعال در حوزه برنامه‌ریزی آموزشی
۲	مدیران منابع انسانی	سابقه در برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ تجربه در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری	مدیران منابع انسانی یا آموزش کارکنان در واحدهای استانی دانشگاه آزاد
۳	رؤسا و معاونان دانشگاهی	تصمیم‌گیری‌های کلان مرتبط با مدیریت منابع انسانی؛ تجربه در تدوین سیاست‌های کلان دانشگاهی	رؤسا و معاونان واحدها؛ معاونان آموزشی و پژوهشی
۴	پژوهشگران حوزه مدیریت و منابع انسانی	انجام تحقیقات کاربردی در مدیریت آموزشی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	دانشجویان دکتری و پژوهشگران با موضوعات مرتبط در دانشگاه آزاد
۵	مدیران نوآوری و فناوری	تجربه در مدیریت فناوری و نوآوری؛ مشارکت در پروژه‌های دیجیتال‌سازی و کارآفرینی	مدیران مراکز رشد و نوآوری؛ مسئولان فناوری اطلاعات واحدهای دانشگاه آزاد
۶	متخصصان بیرونی	سابقه همکاری با دانشگاه آزاد در پروژه‌های منابع انسانی و جانشین‌پروری	مشاوران منابع انسانی، متخصصان توسعه سازمانی مرتبط با دانشگاه آزاد

ابزار و روش گردآوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق استفاده شد که امکان کاوش دقیق دیدگاه‌ها و تجربیات مشارکت‌کنندگان را فراهم می‌کرد. (Yin, 2023) در ابتدای هر مصاحبه، هدف پژوهش تشریح شد و تعریفی کلی از اثربخشی جانشین‌پروری و رویکرد دانشگاه نسل چهارم ارائه گردید. مصاحبه‌ها حضوری و با میانگین زمانی ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. نمونه‌ای از سؤالات مصاحبه عبارت بودند از:

- تجربه شما در زمینه جانشین‌پروری در دانشگاه چیست؟
- چه عواملی بر اثربخشی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم تأثیرگذارند؟
- چالش‌های اصلی در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری کدامند؟

- چه راهکارهایی برای بهبود اثربخشی جانشین‌پروری پیشنهاد می‌کنید؟
- جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری زمانی حاصل شد که مصاحبه‌ها دیگر اطلاعات جدیدی ارائه نکردند و دسته‌های نظری اصلی تثبیت شدند. (Saunders et al., 2023)

روش تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۲۲) در سه مرحله انجام شد:

۱. کدگذاری باز: در این مرحله، متن مصاحبه‌ها به دقت مطالعه و گزاره‌های معنادار استخراج و کدگذاری شدند.
۲. کدگذاری محوری: کدهای مشابه در دسته‌بندی‌های کلی‌تر تجمع شدند و مضامین سازمان‌دهنده شناسایی گردیدند.
۳. کدگذاری انتخابی: مضامین سازمان‌دهنده به صورت یکپارچه تحلیل شده و مضامین فراگیر برای ترسیم شبکه مضامین استخراج شدند.

اعتبارسنجی یافته‌ها

- برای اطمینان از روایی و پایایی یافته‌ها، سه راهبرد اصلی مورد استفاده قرار گرفت: (Lincoln & Guba, 2023)
۱. بازبینی خارجی: یافته‌ها به سه متخصص مدیریت آموزش عالی ارائه شد و نظرات اصلاحی آنها اعمال گردید.
 ۲. تکثرگرایی: منابع مختلف داده مانند مصاحبه، اسناد و مشاهدات استفاده شدند تا اعتبار داده‌ها تقویت شود.
 ۳. کنترل اعضا: یافته‌ها به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد تا از صحت برداشت‌ها و دقت تحلیل‌ها اطمینان حاصل شود.

جمع‌بندی روش‌شناسی

پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد کیفی و تحلیل مضمون، تلاش کرده است تا درکی عمیق از مؤلفه‌های اثربخشی جانشین‌پروری در بستر دانشگاه نسل چهارم ارائه دهد. ترکیب روش‌های گردآوری و تحلیل داده‌ها، همراه با اقدامات اعتبارسنجی، یافته‌های پژوهش را معتبر و قابل اعتماد کرده است.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان منجر به شناسایی ۴ مضمون فراگیر، ۲۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۹۸ مضمون پایه شد. در ادامه هر یک از مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده به تفصیل تشریح می‌شوند.

مضمون اول: شایستگی‌های فردی

شایستگی‌های فردی به عنوان اولین مضمون فراگیر شناسایی شد که دربرگیرنده ۹ مضمون سازمان‌دهنده است. جدول زیر مضامین شایستگی‌های فردی را نشان می‌دهد.

جدول ۴- مضامین شایستگی‌های فردی در اثربخشی جانشین‌پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاه‌ها

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
-در قبال مسئولیت‌ها و وظایف مسئولیت‌پذیرند -اشتقاق به پاسخگویی در قبال مسئولیت -مشکلات سازمان، مشکلات کارکنان به شمار می‌رود -مسئولیت عملکرد حوزه مدیریتی خود را می‌پذیرند -در صورت نداشتن توانایی به مافوق اطلاع می‌دهند	مسئولیت‌پذیری
-اهمیت قائل شدن برای ارتباط نزدیک با همکاران -ایجاد فرصت برای کار با دیگران -اهمیت دادن به همکاری نزدیک با همکاران -مشارکت صمیمی کارکنان با مدیران ارشد -مشارکت در کار تیمی و علاقمندی به آن	مشارکت و همکاری
-کمک به توسعه اقتصاد محلی -کمک به توسعه اجتماعی محلی	توسعه فعالانه اقتصادی و اجتماعی
-باور به توانمندی‌های خود -در دست گرفتن کنترل شرایط	اعتماد به نفس
-پذیرش تنوع علائق و سلايق همکاران -استقبال از نظرات مخالف و سازنده -داشتن انتقادپذیری و گشاده‌رویی -بیان مخالفت به شیوه مناسب	انتقادپذیری
-نمایان بودن ایمان به خدا در رفتار -ابراز همدلی در مسائل فردی و جمعی -مورد پذیرش بودن به لحاظ کاریزما -رعایت آرامش و احترام در ارتباطات -داشتن سعه صدر و پشتکار -صفات اخلاقی (امانت‌داری، صداقت) -تاکید بر عدالت و وجدان کاری	معنویت
-مطابقت رفتار با قانون -احترام به هنجارهای تعریف شده -مطابقت تصمیمات با قوانین سازمان	قانون‌گرایی
-به‌کارگیری ایده‌های نو در ارائه خدمت -عملی کردن تفکر خلاق	نوآوری
-ارائه تکنیک‌های اداری و سازمانی جدید -ارائه استراتژی‌ها و موضع‌گیری‌های نو	کارآفرینی

مضمون دوم: شایستگی‌های حرفه‌ای

شایستگی‌های حرفه‌ای به عنوان دومین مضمون فراگیر شناسایی شد که شامل چهار مضمون سازمان‌دهنده است. جدول زیر مضامین شایستگی‌های حرفه‌ای را نشان می‌دهد.

جدول ۵- مضامین شایستگی‌های حرفه‌ای در اثربخشی جانشین‌پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاه‌ها

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

مضمون سوم: مهارت‌های تخصصی

مهارت‌های تخصصی به عنوان سومین مضمون فراگیر شناسایی شد که شامل سه مضمون سازمان‌دهنده است. جدول زیر مضامین مهارت‌های تخصصی را نشان می‌دهد.

جدول ۶- مضامین مهارت‌های تخصصی در اثربخشی جانشین‌پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاه‌ها

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
سرلوحه قرار دادن همبستگی و وحدت در کار - آشنایی با اهداف و استراتژی‌های سازمان - داشتن برنامه‌ها و بدیل‌های جایگزین - تجزیه و تحلیل شرایط و اطلاعات - برنامه‌ریزی درست منابع - کنترل و نظارت بر اساس معیارهای شفاف - حساسیت به پیگیری و اصلاح امور - تاکید بر ارتباطات باز - به دور بودن از سیاست‌زدگی	مهارت‌های مدیریتی
- داشتن تجرب مشابه در حوزه مدیریتی - دانش علمی مفید و به‌روز - تحصیلات دانشگاهی مرتبط - آگاهی از سیاست‌های سازمانی - تخصص در حوزه شغلی - اطلاع از قوانین و مقررات - آشنایی با خدمات نوین رسانه‌ای	دانش عمومی
- توانایی ایجاد شبکه‌های تخصصی برای تحقیق و توسعه	تحقیق و توسعه

مضمون چهارم: مدیریت استعداد

مدیریت استعداد به عنوان چهارمین مضمون فراگیر شناسایی شد که شامل دوازده مضمون سازمان‌دهنده است. جدول زیر مضامین مدیریت استعداد را نشان می‌دهد.

جدول ۷- مضامین مدیریت استعداد در اثربخشی جانشین‌پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاه‌ها

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
- تعهد، درگیری و مشغولیت مدیران - شناسایی پست‌های کلیدی	تعیین خط مشی‌ها و روش‌های جانشین‌پروری
- یادگیری از تجربیات - یادگیری از آموزش‌های ضمن خدمت	یادگیری مستمر
- حقوق و دستمزد مناسب - میزان فرسودگی متعادل - توجه به جذب نخبگان - به‌کارگیری بر اساس دانش و مهارت	شناسایی و جذب
- اهمیت به مطالعه و آموزش - فرصت‌های یادگیری و رشد - اختصاص منابع مالی به آموزش - روش‌های جدید انجام کار - برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازها	توانمندسازی و آموزش
- تشویق وفاداری - حمایت سازمانی - خدمات رفاهی مناسب	حفظ و نگهداشت
- تعادل زندگی و کار - ارزیابی منطبق با اهداف - فرایند مستمر نظارت - توجه به اختیارات و شایستگی‌ها	ارزیابی مستمر
- شناسایی دانش لازم - تعیین مهارت‌های مورد نیاز - تعریف شایستگی‌های لازم	تعریف مهارت‌های لازم
- یادگیری دانش جدید - استفاده از دانش جدید	بهره‌گیری از دانش
- شناسایی و توسعه استعدادها - انتخاب کارکنان شایسته	استعدادیابی و شایسته‌گزینی
- تعریف شایستگی‌های فعلی و آتی	تشکیل خزانه استعداد
- مرخصی برای امور خیریه - آموزش حفاظت از محیط‌زیست	آموزش مسئولیت اجتماعی

بر اساس یافته‌های پژوهش، این چهار مضمون فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده آنها، مؤلفه‌های اصلی اثربخشی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم را تشکیل می‌دهند. شکل ۱ مدل مفهومی اثربخشی جانشین‌پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاه‌ها را نشان می‌دهد



خبرگان در مصاحبه‌ها تأکید داشتند که موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم مستلزم توجه همزمان به تمامی این مؤلفه‌ها است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرد:

"برای اثربخشی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم، باید به توسعه همه‌جانبه شایستگی‌های فردی، حرفه‌ای و تخصصی افراد در کنار مدیریت استعداد توجه شود. این مهم با توجه به نقش متمایز دانشگاه‌های نسل چهارم در توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه، اهمیت دوچندان می‌یابد."

جدول ۸- خلاصه مضامین اصلی پژوهش

درصد از کل	تعداد مضامین پایه	تعداد مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۳۶٪	۳۵	۹	شایستگی‌های فردی
۲۰٪	۲۰	۴	شایستگی‌های حرفه‌ای
۱۸٪	۱۸	۳	مهارت‌های تخصصی
۲۶٪	۲۵	۱۲	مدیریت استعداد
۱۰۰٪	۹۸	۲۸	مجموع

تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که شایستگی‌های فردی با ۳۶ درصد از کل مضامین، بیشترین سهم را در اثربخشی جانشین‌پروری دارد. پس از آن مدیریت استعداد با ۲۶ درصد، شایستگی‌های حرفه‌ای با ۲۰ درصد و مهارت‌های تخصصی با ۱۸ درصد قرار دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که در برنامه‌های جانشین‌پروری دانشگاه‌های نسل چهارم، توجه به شایستگی‌های فردی و مدیریت استعداد از اولویت بالاتری برخوردار است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های اثربخشی جانشین‌پروری در راستای تحقق دانشگاه نسل چهارم انجام شد. نتایج حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها منجر به شناسایی چهار مضمون فراگیر و ۲۹ مضمون سازمان‌دهنده شد که نشان‌دهنده پیچیدگی و چندبعدی بودن این موضوع است.

مضمون اول، شایستگی‌های فردی، بر ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مدیران جانشین تمرکز دارد. یافته‌ها نشان داد که مسئولیت‌پذیری، نوآوری و کارآفرینی از مهم‌ترین شایستگی‌های فردی هستند که می‌توانند اثربخشی جانشین‌پروری را تضمین کنند. این یافته با نتایج پژوهش‌های محمدی و همکاران (۱۴۰۱) و نجفی و همکاران (۱۴۰۱) همسو است که نشان دادند ویژگی‌های فردی نقش کلیدی در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری دارند.

مضمون دوم، شایستگی‌های حرفه‌ای، بر دانش، نگرش و مهارت‌های تخصصی تأکید دارد. این یافته با مطالعه یودیانتو و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد که نشان دادند توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای برای ارتقاء ظرفیت سازمانی ضروری است. همچنین، صالحی و همکاران (۱۴۰۰) نیز بر اهمیت توسعه مهارت‌های حرفه‌ای در دانشگاه‌های نسل چهارم تأکید داشتند.

مضمون سوم، مهارت‌های تخصصی، شامل مهارت‌های مدیریتی، دانش عمومی و تحقیق و توسعه است. این یافته‌ها با نتایج اوزتل (۲۰۲۰) مطابقت دارد که نشان داد دانشگاه‌های نسل چهارم نیازمند مدیرانی با مهارت‌های تخصصی بالا هستند تا بتوانند نقش خود را در توسعه اقتصادی و اجتماعی ایفا کنند.

مضمون چهارم، مدیریت استعداد، بر فرآیندهای جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها تمرکز دارد. این یافته با نتایج مطالعه ملوکانی و همکاران (۲۰۲۳) همسو است که بر اهمیت راهبردهای حفظ و توسعه اعضای هیئت علمی تأکید داشتند. بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. پیشنهادهای راهبردی:

- تدوین راهبرد جامع جانشین‌پروری متناسب با مأموریت دانشگاه نسل چهارم
- ایجاد همسویی بین برنامه‌های جانشین‌پروری و اهداف استراتژیک دانشگاه
- توسعه فرهنگ سازمانی حامی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد
- تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه در راستای توسعه شایستگی‌های مدیران

۲. پیشنهادهای ساختاری:

- ایجاد واحد تخصصی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری
- طراحی ساختار منعطف برای تسهیل فرآیندهای جانشین‌پروری
- تدوین شرح وظایف و استانداردهای شایستگی برای پست‌های کلیدی
- ایجاد کمیته راهبری جانشین‌پروری با حضور مدیران ارشد

۳. پیشنهادهای اجرایی:

- طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای شایستگی
- استقرار نظام ارزیابی عملکرد و شایستگی
- ایجاد بانک استعدادها و برنامه‌ریزی مسیر شغلی
- تدوین برنامه‌های انگیزشی برای حفظ و توسعه استعدادها
- توسعه سیستم متورینگ و کوچینگ برای جانشینان بالقوه

۴. پیشنهادهای پژوهشی:

- بررسی تأثیر فناوری‌های نوین بر اثربخشی جانشین‌پروری
- مطالعه تطبیقی مدل‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم جهان
- طراحی الگوی ارزیابی برنامه‌های جانشین‌پروری
- بررسی نقش رهبری در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری
- شناسایی موانع فرهنگی استقرار نظام جانشین‌پروری

برای اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم، توجه به الزامات زیر ضروری است: الزامات پیاده‌سازی

۱. تعهد مدیریت ارشد:

- حمایت مستمر از برنامه جانشین‌پروری
- مشارکت فعال در فرآیند شناسایی و توسعه استعدادها
- تخصیص منابع مورد نیاز

۲. زیرساخت‌های سازمانی:

- ایجاد ساختار مناسب برای مدیریت برنامه
- تخصیص منابع مالی و انسانی کافی
- توسعه سیستم‌های اطلاعاتی پشتیبان

۳. فرآیندهای توسعه‌ای:

- طراحی برنامه‌های آموزشی مناسب
- توانمندسازی مدیران و کارکنان
- ایجاد مسیرهای شغلی شفاف

۴. نظام ارزیابی و پایش:

- تدوین شاخص‌های ارزیابی اثربخشی
- پایش مستمر پیشرفت برنامه
- بازخورد و اصلاح مستمر

۵. مدیریت تغییر:

- فرهنگ‌سازی و ایجاد پذیرش
- مدیریت مقاومت‌ها
- ارتباطات مؤثر با ذینفعان

۶. به‌روزرسانی مستمر:

- بازنگری دوره‌ای برنامه‌ها
- انطباق با تغییرات محیطی
- بهبود مستمر فرآیندها

این الزامات می‌توانند به عنوان راهنمای عمل مدیران دانشگاهی در پیاده‌سازی موفق برنامه‌های جانشین‌پروری مورد استفاده قرار گیرند

محدودیت‌های پژوهش:

- محدودیت دسترسی به خبرگان با تجربه در حوزه دانشگاه نسل چهارم
 - عدم امکان تعمیم‌پذیری نتایج به دلیل ماهیت کیفی پژوهش
 - محدودیت زمانی برای انجام مصاحبه‌های عمیق‌تر
 - کمبود پژوهش‌های داخلی در زمینه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم
- پژوهش حاضر با ارائه چارچوبی جامع برای اثربخشی جانشین‌پروری، می‌تواند راهنمای عمل مدیران دانشگاه‌های نسل چهارم در طراحی و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری باشد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، مدل ارائه شده در سایر دانشگاه‌ها مورد آزمون قرار گیرد و شاخص‌های کمی برای سنجش اثربخشی جانشین‌پروری تدوین شود.

References

۱. Aboradi, M. S., & Masari, R. (۲۰۱۸). Small medium sized enterprises in Saudi Arabia: Conceptualizing an effective succession planning. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 3(۱۱), ۱۴-۳۲. <https://doi.org/۱۰.۲۴۹۲۴/ijabf/۲۰۱۸,۱۱/v۳,۱۴,۳۲>
۲. Ahmad, A. R., Ming, T. Z., & Sapry, H. R. M. (۲۰۲۰). Effective strategy for succession planning in higher education institutions. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7(۲), ۲۰۳-۲۰۸.
۳. Azar, A., & Khorami, A. (۲۰۲۰). Providing a framework of success factors for succession planning in knowledge-based organizations. *Organizational Resources Management Researches*, 10(۳), ۱-۲۳. <http://doi.org/۱۰.۲۲۰۸۰/ormr.۲۰۲۰,۲۹۹۴> (In Persian)
۴. Braun, V., & Clarke, V. (۲۰۲۲). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Sage Publications. <https://doi.org/۱۰.۴۱۳۵/۹۷۸۱۵۲۶۴۸۴۸۶۷>
۵. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (۲۰۲۳). *Qualitative Inquiry and Research Design* (۵th ed.). Sage Publications. <https://doi.org/۱۰.۴۱۳۵/۹۷۸۱۵۰۶۳۶۵۶۸۸>
۶. Diya, V., & Mansor, M. (۲۰۱۹). Review of history succession planning: Replacement planning, talent management, and workforce planning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 9(۹), ۱۲۹۸-۱۳۰۳. <http://dx.doi.org/۱۰.۶۰۰۷/IJARBSS/v۹-i۹/۶۴۶۳>
۷. Eidi, N., Nourian, M., & Moghadasi, J. (۲۰۲۳). The synthesis of the components of the fourth-generation university. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(۶), ۱۵۵-۱۷۰. <https://doi.org/۱۰.۳۰۴۹۵/jedu.۲۰۲۳,۲۵۵۳۵,۵۰۹۳> (In Persian)
۸. Gordon, P. A., & Overbey, J. A. (۲۰۱۸). *Succession planning: Promoting organizational sustainability*. Springer. <https://doi.org/۱۰.۱۰۰۷/۹۷۸-۳-۳۱۹-۷۲۵۳۲-۱>
۹. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (۲۰۲۳). *Naturalistic Inquiry in the Twenty-First Century*. Sage Publications. <https://doi.org/۱۰.۴۱۳۵/۹۷۸۱۵۴۴۳۶۴۹۰۲>
۱۰. Malokani, D. K., Ali, S., & Nazim, F. (۲۰۲۳). Impact of succession planning on employee retention: Mediating role of career development. *Journal of Positive School Psychology*, 7(۴), ۲۸۴-۲۹۲. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/۱۸۵۶۱>
۱۱. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (۲۰۲۳). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (۵th ed.). Sage Publications. <https://doi.org/۱۰.۴۱۳۵/۹۷۸۱۵۰۶۳۶۵۶۸۸>
۱۲. Modaresi, Y., & Seyed Naqvi, M. A. (۲۰۲۱). Designing a succession management model in public universities of Semnan Province. *Business Management Quarterly*, 52(۱۳), ۳۱۰-۳۳۰.
۱۳. Mohammadi, Zh., & Roozbeh Ali, M. (۲۰۲۲). Presenting an interpretive structural model of factors affecting the success of succession planning programs in Iranian banks. *Public Organizations Management*, 4(۱۵), ۵۸-۷۵. http://pom.journals.pnu.ac.ir/article_۸۷۵۵.html (In Persian)
۱۴. Najafi, M., Haghshenas, K., & Amirkabiri, A. R. (۲۰۲۲). Designing and explaining the succession model with talent management approach in the Army of I.R. of Iran. *Resource Management in Police*, ۲۱(۸۴), ۱۱۵-۱۵۴. <https://doi.org/۱۰.۲۲۰۳۴/JRMP.۲۰۲۲,۱۱۹۴۰> (In Persian)
۱۵. Oztel, H. (۲۰۲۰). Fourth generation university: Co-creating a sustainable future. *Quality Education*, ۳۱۶-۳۲۸. https://doi.org/۱۰.۱۰۰۷/۹۷۸-۳-۳۱۹-۹۵۸۷۰-۵_۱۷۹
۱۶. Salehi, A. M., Mohammadi, H. A., Ahmadian, M., & Khanlorzadeh, E. (۲۰۲۱). Moving towards fourth-generation universities: A review of the systematic scope of educational and management

strategies. *Strides in Development of Medical Education*, 1(1), 1-19.
<https://doi.org/10.22062/sdme.2021.196266.1060> (In Persian)

۱۷. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (۲۰۲۳). *Research Methods for Business Students* (9th ed.). Pearson Education. <https://doi.org/10.1108/qmr.2000.3.4.210.2>
۱۸. Simkhada, A. (۲۰۲۳). Impact of succession planning practices on the profitability of Nepalese commercial banks. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 14(1), 1-11.
<http://dx.doi.org/10.20444/journal.509.2023.141.1.11>
۱۹. Yin, R. K. (۲۰۲۳). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (۷th ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781057391048>
۲۰. Yudianto, K., Sekawarna, N., Susilaningih, F. S., Ramoo, V., & Somantri, I. (۲۰۲۳). Succession planning leadership model for nurse managers in hospitals: A narrative review. *Healthcare*, 11(4), 404-412. <https://doi.org/10.3390/healthcare11040404>

Identifying the Components of Succession Planning Effectiveness towards Achieving Fourth Generation University

Soleyman Bahramzadeh^١

Yaghoub Alavi Matin^٢

Abstract

In the era of globalization and internationalization of organizations, alongside rapid developments in science and technology, fourth-generation universities play a key role in socio-economic development and regional competitiveness. One of the fundamental challenges these universities face is the lack of a localized succession planning model suitable for attracting and retaining talent in key positions. This study aims to identify the components of succession planning effectiveness towards achieving fourth-generation universities. Using a qualitative approach within an interpretive paradigm based on thematic analysis strategy, data were collected through semi-structured interviews with ten university experts selected through purposive sampling. External review and triangulation strategies were used for model validation. Data analysis led to the identification of ٤ overarching themes and ٢٩ organizing themes. The overarching themes include: Individual competencies (responsibility, participation and cooperation, active economic and social development, self-confidence, criticism acceptance, spirituality, law-abiding, innovation, entrepreneurship); Professional competencies (knowledge, attitude, skill, professional abilities); Specialized skills (managerial skills, general knowledge, research and development); and Talent management (determining succession planning policies and methods, continuous learning, identification and recruitment, empowerment and training, retention, continuous evaluation, defining required skills, knowledge utilization, talent identification and meritocracy, talent pool formation, social responsibility training). This research, by providing a comprehensive framework for succession planning effectiveness, can contribute to improving the performance and achieving the objectives of fourth-generation universities.

Keywords: Succession Planning, Fourth Generation University, Talent Management, Competency, Islamic Azad University

^١ -Soleyman Bahramzadeh: Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Aras International Unit, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. Email: Ssbahramzadeh@yahoo.com

^٢ - Yaghoub Alavi Matin: Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. Email: alavimatin@iaut.ac.ir (Corresponding Author)