

ارائه الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه ها (مطالعه موردی: سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی)

سلیمان بهرام زاده\*

یعقوب علوی متین\*\*

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارائه الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه ها در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی می باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع پژوهشهای بنیادی-کاربردی و از نظر نحوه جمع آوری اطلاعات از نوع پیمایشی می باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه خبرگان سازمان مرکزی شامل اساتید رشته مدیریت بود. که به صورت هدفمند انتخاب شدند در بخش کمی با استفاده از روش تعداد سوالات در معادلات ساختاری ۲۸۰ نفر انتخاب شدند و در بخش کیفی ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی به روش هدفمند انتخاب شدند. جهت گردآوری داده ها ابتدا از روش تحلیل مضمون بوسیله مصاحبه استفاده شد بعد از تایید سوالات بوسیله تحلیل عامل تاییدی پرسشنامه جهت انجام بخش کمی تحقیق استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد و پس از تدوین پرسشنامه نهایی جهت تعیین روایی محتوا، از تخصص اساتید دانشگاه و خبرگان استفاده گردید. که پرسشنامه ها مورد تایید واقع شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی از روش مصاحبه و کدگذاری دستی استفاده شد و در بخش کمی از نرم افزار Smart PLS<sup>۳,۳</sup> و SPSS<sup>۲۲</sup> شامل آزمون های تحلیل عامل تاییدی استفاده شده است نتایج پژوهش نشان می دهد در بخش کیفی تعداد ۳۲ عامل در ۴ بعد شایستگی های فردی، شایستگی های حرفه ای، مهارتهای تخصصی و مدیریت استعداد مورد شناسایی قرار گرفت. و بعد از تحلیل عامل تاییدی و تایید روایی و پایایی سوالات تحقیق در بخش کمی الگو و سوالات تحقیق مورد تایید واقع شدند.

کلمات کلیدی:

اثربخشی جانشین پروری، نسل چهارم دانشگاه ها، سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

\*دانشجوی رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارس (تبریز)

\*\*دانشیار رشته مدیریت تولید و عملیات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

## مقدمه

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

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

در نگاهی دقیق تر؛ یکی از چالشهای سازمانها، نداشتن مدل بومی شده مدیریت جانشین پروری متناسب با نیازهای سازمان به منظور جذب و حفظ استعدادها برای قراردادن در پستههای کلیدی با توجه به ناآشنایی نسل چهارم که در آنها فناوری و نوآوری، ارزش آفرینی و ثروت آفرینی مهم می باشد در آینده است.

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

مؤسسات آموزش عالی در سراسر کشور همان روندی را تجربه می کنند که سایر نقاط کشور با آن مواجه هستند، که تعداد بازنشستگی روزافزون است. این بدان معناست که در تمام سطوح یک سازمان فرصت هایی برای رشد و گسترش شغل افراد وجود خواهد داشت. اما مشکل زمانی ایجاد می شود که افراد بازنشسته می شوند، نیروی کار در تلاش است تا آن ضرر را در سریع ترین زمان ممکن جبران کند. با وقوع این امر، سازمان ها می توانند با افت شدید دانش و تجربه در سازمان مواجه شوند. بنابراین، نیاز به شناسایی نحوه اجرای طرح های اثربخش جانشین پروری، در صورت وجود، و میزان موفقیت آنها تا به امروز وجود دارد.

همچنین باید توجه داشت که دانشگاه ها براساس رویکردها و ساختارهای اجرائی متناظر با رویکردهای مزبور، به چهار نسل تقسیم می شوند. دانشگاه های نسل اول (دانشگاههای آموزش محور)، دانشگاه های نسل دوم (دانشگاههای پژوهش محور)، دانشگاه های نسل سوم (دانشگاههای نوآور، فناور و کارآفرین) و دانشگاه های نسل چهارم که منظور دانشگاه هایی با رویکرد فناوری و نوآوری، ارزش آفرینی و ثروت آفرینی هستند. در واقع دانشگاه های نسل سوم و چهارم دانشگاه هایی دانش بنیان و آموزش و پژوهش محور هستند که با توسعه دانش و کارآفرینی مؤثر در پی آفرینش ثروت و ارزش آفرینی اند. البته باید توجه

کرد که دگردیسی نظام مند نهاد دانشگاه از نسل اول به نسل های بالاتر، فرایندی حلزونی بوده و برخورداری از قابلیت های جدید نه تنها موجب بروز کاستی در تأکید کمی و به ویژه کیفی در سلسله مراتب آموزش و پژوهش نمی شود، بلکه به عنوان یک ضرورت مؤکد و در یک روند پویا و هدفمند، ترغیب و تقویت می شود. به عبارت دیگر، پژوهش و تولید دانش و نهایتاً جانشین پروری اثربخش و وجود منابع انسانی توانمند رکن اساسی تحقق دانشگاه نسل چهارم است. بنابراین برای ایجاد تحول اساسی در نظام آموزش عالی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی و حرکت به سمت دانشگاه های نسل چهارم و بالاتر لازم است به جانشین پروری منابع انسانی در این نهاد توجه ویژه ای شود.

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

#### ۱) آموزش مهارت های نرم در دانشگاه نسل چهارم

با جستجو در محل کار، می توان دریافت که به مهارت های سخت افزاری بیشتر از مهارت های نرم از جمله حل مسئله، خلاقیت، بهره وری، استفاده از منابع، کار گروهی، گوش دادن فعال و مدیریت اهمیت داده می شود. در اکثر دانشگاه ها مهارت های سخت (آزمایشگاهی، بالینی و غیره) به خوبی تدریس می شود، اما توجه کمی به این مهارت های نرم می شود. نیاز اساسی یک فارغ التحصیل دانشگاه برای رسیدن به شغل و پذیرش مسئولیت های تخصصی جامعه، مهارت است. یعنی افراد علاوه بر داشتن توانایی های ذهنی و جسمی و سطح تحصیلات، به ویژگی های رفتاری مانند شخصیت، نوع نگرش، انگیزه و ارزش های شخصی نیاز دارند که باید به همراه مهارت های فنی، انسانی و ادراکی در طول دوره تحصیل به دست بیایند. وجود فارغ التحصیلانی که از دارایی های خود استفاده نکرده و صرفاً منتظر تزریق سرمایه برای شروع کار خود هستند، خطری جدی برای اقتصاد هر کشوری است. اساس این فرهنگ غلط به دانشگاه ها برمی گردد که در آن ها دانشجویان از منابع دولتی به درستی استفاده نکرده و اتلاف زیادی در این منابع وجود داشته و هیچکس این موضوع را تقبیح نمی کند. در نتیجه آن، فرهنگ مصرف گرایی جایگزین فرهنگ مولد می شود و دانشجوی فارغ التحصیل چنین دانشگاهی هرگز نمی تواند ثروت را دوباره خلق کند و اگر بتواند، برای مدت طولانی رنج می برد زیرا نمی داند چگونه باید این منابع را مدیریت کند. در سال های اخیر، این مهارت ها به یک محور اصلی در بسیاری از دانشگاه های معتبر سراسر جهان تبدیل شده است. بنابراین باید در این زمینه برنامه ریزی کرد و «دانشجو بودن» را با «آموزش مهارت» تلفیق کرد. مهارت های نرم را می توان از طریق کارهای داوطلبانه و برگزاری کارگاه های آموزشی به دانشجویان آموزش داد.

## ۲) آموزش توسعه پایدار

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

## ۳) آموزش حقوق تجارت در دانشگاه‌ها

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

## ۳) بررسی آموزش مستمر اساتید

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

## ۴) ترویج ایده‌پردازی و خلاقیت برای حل مشکلات

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

## ۵) توسعه آموزش‌های میان‌رشته‌ای

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

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

از آنجایی که دانشگاه‌ها برای ایجاد کارآفرینی پیشرو نیازمند حمایت آموزشی و مالی هستند، کارآفرینی و شتاب‌دهنده‌ها در این زمینه نقش موثری دارند. از سوی دیگر دولت نمی‌تواند پاسخگویی همه نیازها باشد و عملکرد شتاب‌دهنده‌ها در شرکت‌های

دانش‌بنیان خصوصی بهتر از بخش دولتی است. دلیل آن این است که بخش خصوصی همیشه سطح بالایی از خدمات را برای زنده ماندن در رقابت ارائه می‌کند. شتاب‌دهنده‌های استارت‌آپ‌های خصوصی برای آموزش و تسهیل استارت‌آپ‌ها و کمک به توسعه اقتصادی دانشگاه‌ها ایجاد شده‌اند. بنابراین ورود شتاب‌دهنده‌های خصوصی در زمینه آموزش کارآفرینی باعث می‌شود که دانش‌جو به طور مستقیم با اکوسیستم استارت‌آپی ارتباط برقرار کند و منجر به ارتقای توانایی‌های ایشان می‌شود.

#### ۷) خصوصی‌سازی آموزش عالی

برخی از محققین بر این باورند که مشارکت سایر بخش‌های جامعه در تأمین مالی خدمات آموزش عالی نتایج بهتری نسبت به زمانی که دولت تأمین مالی می‌کند، دارد. در حالی که بسیاری از تحقیقات بر مشارکت بخش خصوصی در آموزش عالی تأکید کرده‌اند، دولت قادر به پرداخت هزینه‌های بالای آن نیست. ظرفیت ناکافی دولت برای ارائه خدمات آموزش عالی منجر به خصوصی‌سازی آموزش می‌شود. توجه به مزایای خصوصی‌سازی در آموزش عالی از جمله ارتقای کیفیت آموزش، استقلال سازمان‌های آموزشی، حمایت از قوانین و مقررات حاکم بر این مراکز، نبود مطالبات و آرمان‌های بالا (سیاسی و عقیدتی)، امکان افزایش قدرت انتخاب و تصمیم‌گیری مدیران، اتخاذ تصمیمات بهتر و عملیاتی‌تر و افزایش رقابت می‌تواند نشان‌دهنده لزوم حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل چهارم باشد.

#### بین‌المللی شدن دانشگاه نسل چهارم

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

محمدی و همکاران (۱۴۰۱)، تحقیقی با عنوان "ارائه مدل ساختاری تفسیری عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایرانی" انجام دادند. و نتیجه‌گیری کردند که موفقیت برنامه جانشین‌پروری مستلزم توجه به عوامل اثرگذار در هر سطح و مرحله طراحی، اجرا و ارزیابی و لزوم به‌کارگیری بازیگرانی متخصص در مراحل مختلف است. نجفی و همکاران (۱۴۰۱)، در تحقیقی با عنوان "طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران مدل کیفی ارائه کردند که متشکل از شرایط علی (ساختار سازمانی، مدیریت درون سازمانی، خط مشی و اسناد بالادستی، شرایط زمینه‌ای (تربیت و آموزش، قابلیت‌های نیروی انسانی، قوانین و دستورالعمل‌ها)، مقوله محوری (ارزیابی منتخبین، پیشرفت منتخبین، انتخاب و جذب و بکارگیری استعداد)، شرایط تعدیلگر (افراد، محدودیت‌های سازمانی، جو حمایتی سازمان)، راهبردها (بهینه‌سازی برنامه جانشین‌پروری، نگهداری استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناسب کلیدی)، پیامدها (تقویت فرهنگ جانشین‌پروری، ارزیابی اثربخشی نظام جانشین‌پروری، توسعه مدیریت استعداد) می‌باشد. صالحی و همکاران (۱۴۰۰)، در تحقیقی با عنوان "حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل چهارم: مروری بر محدوده سیستماتیک استراتژی‌های آموزشی و مدیریتی" به این نتیجه رسیدند که آموزش مهارت‌های نرم، آموزش توسعه پایدار، آموزش حقوق تجارت، بازنگری در آموزش مستمر اساتید، ارتقای ایده‌پردازی و خلاقیت برای حل مشکلات، توسعه آموزش‌های بین‌رشته‌ای، تمرکززدایی شتاب‌دهنده‌های دولتی و استقرار شتاب‌دهنده‌های خصوصی، خصوصی‌سازی آموزش عالی و بین‌المللی شدن مهم

ترین راهبرد آموزشی برای حرکت به سمت دانشگاه های نسل چهارم است. یکی از جنبه ها و دیدگاه های حساس دانشگاه نسل چهارم، توسعه مهارت ها، حرفه ها و شایستگی های شغلی و توانمندسازی دانشجویان و اساتید در راستای روند توسعه ملی و حل علمی مشکلات جامعه است. خیرگو و همکاران (۱۴۰۰)، در تحقیقی با عنوان "ارائه الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران از طریق مصاحبه و تحلیل اسناد و با مطالعه متون نظری تحقیق و نظریه های موجود در زمینه جانشین پروری و سرمایه های انسانی، مفاهیم، مقوله ها و سازه های آن جمع آوری کردند؛ سپس با به کارگیری روش تحلیل داده بنیاد الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران سطوح راهبردی آجا شامل مقوله های استعدادیابی و شایسته گزینی نظامی، تشکیل خزانه استعداد آجا، ارزشیابی سایر نهادهای تصمیم سازی، توانمندی های فرماندهی و مدیریت جانشینان، پرورش و توسعه جانشین منتخب، شناسایی شدند که می توانند فرایند جانشین پروری را تبیین کنند.

همچنین کورنیان و یودیانتو و همکاران (۲۰۲۳)، در تحقیقی با عنوان "الگوی رهبری برنامه ریزی جانشین پروری برای مدیران پرستاری در بیمارستان ها: مروری بر روایت" محققان ۱۸ مقاله به دست آوردند. سه موضوع اصلی پدیدار شد: (۱) عواملی که بر اجرای کارآمد برنامه ریزی جانشین پروری تأثیر می گذارد، (۲) مزایای برنامه ریزی جانشین پروری، و (۳) اجرای برنامه ریزی جانشین پروری در عمل بالینی. آموزش و راهنمایی مرتبط با رهبری، حمایت از منابع انسانی و بودجه کافی از عوامل اصلی اجرای برنامه ریزی جانشین پروری است. برنامه ریزی جانشین پروری همچنین می تواند به پرستاران در یافتن رهبران شایسته کمک کند. اما در کاربرد آن در عمل بالینی، فرآیند جذب و برنامه ریزی برای مدیران پرستاری که در این حوزه اتفاق می افتد، بهینه نیست، بنابراین جانشین پروری باید وجود داشته باشد و با نیازهای سازمانی ادغام شود و برای نسل جوانی که تبدیل به رهبران در آینده می شوند، راهنمایی و کمک کند. کاتماندو، نپال (۲۰۲۳)، تحقیقی با عنوان "تأثیر شیوه های برنامه ریزی جانشین پروری بر سودآوری بانک های تجاری نپال آکریتی سیمخادا انجام دادند. مطالعه نشان داد که برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جانشین پروری، آموزش و توسعه، چرخش شغلی و فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر بازده داری دارند. این نشان می دهد که برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جانشین پروری، آموزش و توسعه، چرخش شغلی و فرهنگ سازمانی بالاتر RoA خواهد بود. عبدالله م.، ک.رامان، س.سولارین (۲۰۲۱)، در تحقیقی با عنوان "نقش میانجی مشارکت کارکنان در رابطه بین عمل برنامه ریزی جانشین پروری و عملکرد کارکنان در موسسات دانشگاهی: رویکرد PLS-SE به این نتایج دست یافتند که: یافته ها نشان داد که SPP تأثیر معنی داری بر EP و رابطه بین SPP و EP تا حدی توسط EE واسطه می شود.

با توجه به مرور پیشینه تحقیقات که انجام شد مشاهده شد که در هیچ یک از تحقیقات با هیچکدام از رویکردهای نسلهای دانشگاهی جانشین پروری مورد مطالعه قرار نگرفته است و در اکثر تحقیقات به عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین پروری تأکید شده است و در هیچ یک از تحقیقات پیشین داخلی و خارجی به بحث جانشین پروری با توجه به ویژگی های دانشگاه های نسل چهارم که منظور دانشگاه هایی با رویکرد فناوری و نوآوری، ارزش آفرینی و ثروت آفرینی هستند و در واقع دانشگاه های نسل سوم و چهارم دانشگاه هایی دانش بنیان و آموزش و پژوهش محور هستند که با توسعه دانش و کارآفرینی مؤثر در پی آفرینش ثروت و ارزش آفرینی اند پرداخته نشده است. بنابراین خلاء تحقیقاتی مشاهده می گردد که در هیچکدام از این تحقیقات مدل جانشین پروری با رویکرد دانشگاه های نسل چهارم انجام نشده است همچنین در این جامعه آماری یعنی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی پیشینه ای با موضوع تحقیق حاضر مشاهده نگردید که با توجه به مطالب بالا و خلاء تحقیقاتی مشاهده شده این تحقیق به الگویابی اثربخشی مدل جانشین پروری با رویکرد دانشگاه های نسل چهارم خواهد پرداخت.

<sup>۱</sup> - Yudianto, K., Sekawarna, N., Susilaningsih, F. S., Ramoo, V., & Somantri, I.

<sup>۲</sup> - Simkhada, A.

<sup>۳</sup>

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

محیط کنونی در دانشگاه های خصوصی که توسط محقق مورد مطالعه قرار می گیرد، در حال حاضر به سمت انتقال اولیه بازنشستگی های پرشمار در حال حرکت است. گردش مالی زیادی در سازمان ها به دلیل این بازنشستگی ها اتفاق می افتد که منجر به افزایش نرخ استخدام و ترفیع کارکنان برای پوشش این ضرر در نیروی کار می شود. این مطالعه به بررسی چگونگی اجرای برنامه ریزی اثربخشی جانشین پروری در طول این انتقال می پردازد. تعداد زیادی از مؤسسات آموزش عالی طرح جانشین پروری ندارند. بنابراین، اجرای طرح جانشین پروری برای کسانی که هیچ برنامه ای برای جانشین پروری ندارند، حیاتی خواهد بود. از نظر عملی، اهمیت این مطالعه شناسایی عناصر تلاش های اثربخشی جانشین پروری در آموزش عالی است که می تواند در سایر مؤسسات مورد استفاده قرار گیرد. حفظ یک برنامه جانشینی بلندمدت برای محاسبه زیان تخمینی در نیروی کار ارشد در یک سازمان به جلوگیری برای از دست رفتن تجربه و دانش کمک می کند. نتایج حاصل از تحقیق در این مطالعه داده هایی را ارائه می دهد که می تواند توسط سایر دانشگاه ها برای بینه برنامه ریزی جانشین پروری مورد استفاده قرار گیرد. و دیدگاه سیاسی، جغرافیایی و تاریخی هر موسسه به شناسایی بهتر کاربرد پژوهش در جامعه آموزش عالی کمک خواهد کرد. انجام تحقیق حاضر از بعد فواید نظری به ادبیات موجود در خصوص اثربخشی جانشین پروری با رویکرد دانشگاه های نسل چهارم کمک خواهد کرد. چون با توجه به تحقیقات انجام شده در داخل کشور و خلاء تحقیقاتی در این زمینه مشاهده می شود که در خصوص ارائه الگوی اثربخشی جانشین پروری با رویکرد دانشگاه های نسل چهارم پیشینه ای مشاهده نگردید. همچنین با روش مصاحبه و تحلیل محتوا و کدگذاری ابعاد و مولفه ها و شاخص ها مورد شناسایی قرار خواهد گرفت که تحقیق با این موضوع و به این روش خصوصاً در سازمان مرکزی دانشگاه های کشور انجام نشده است که تحقیق حاضر این خلاء تحقیقاتی را پر خواهد کرد. لذا تحقیق حاضر به دنبال ارائه الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه ها در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی می باشد.

## اهداف تحقیق

### هدف اصلی تحقیق

ارائه الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه ها در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

### اهداف فرعی تحقیق

- ۱) شناسایی ابعاد اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه ها در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی
- ۲) شناسایی مولفه های اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه ها در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی
- ۳) ارائه الگوی مفهومی تحقیق
- ۴) اعتبارسنجی الگوی ارائه شده

## پیشینه

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

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

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



**نتیجه‌گیری:** نتایج تحلیلی این پژوهش به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های خود را برای رسیدن به دانشگاه‌های نسل چهارم براساس مدل‌های اجرای استاندارد دانشگاه‌های نسل چهارم طراحی و اجرا کنند.

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

هاشمی و همکاران (۱۴۰۰)، تحقیقی با عنوان "طراحی مدل جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی" انجام دادند. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده، از نوع تحقیقات آمیخته می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران ارشد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی (n=۱۵) بود که نمونه‌ها به صورت هدفمند و به روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه کارکنان وزارتخانه (N=۸۷۶) بود که نمونه‌ها (n=۳۳۱) با استفاده از جدول مورگان به شکل تصادفی انتخاب گردیدند. در این بخش ضمن استفاده از پرسشنامه محقق ساخته جانشین‌پروری، «پرسشنامه شایستگی» گریفین (۱۹۹۴) نیز مورد استفاده قرار گرفت. نتایج پژوهش در بخش کیفی حاکی از شناسایی ۲۷ گویه در قالب ۴ مولفه استقلال، توانمندسازی، زمینه‌ای و مدیریت استعداد بود که در اولویت بندی عوامل موثر بر جانشین‌پروری از نظر خبرگان، توانمندسازی، مدیریت استعداد، استقلال و زمینه به ترتیب اولویت بندی شدند. در بخش کمی نتایج پژوهش مدل معادلات ساختاری جانشین‌پروری ارائه گردید؛ به طوری که در برازش مدل ساختاری ضرایب معناداری t در تمامی مسیرها بالاتر از ۱/۹۶ بود. معیار  $R^2$  ۷۳/۰، معیار Red ۲۲۶/۰ و معیار GOF (برازش کلی) ۰/۸۰۴ به دست آمد که نشان از برازش قوی مدل است. نظر می‌رسد وزارت ورزش و جوانان می‌تواند با استفاده از مدل فوق به پرورش جانشینانی شایسته برای آینده سازمان خود بپردازد.

اکبری و همکاران (۱۴۰۰)، تحقیقی با عنوان "تبیین مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری و ارائه مدل در سازمان‌های ورزشی انجام دادند. هدف پژوهش، تبیین مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری و ارائه مدل در سازمان‌های ورزشی است روش پژوهش حاضر توصیفی - پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی است. جامعه آماری تحقیق، کلیه مدیران و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان ایران می‌باشد که تعداد آنها برابر با ۴۶۰ نفر می‌باشد. که با مراجعه به جدول مورگان تعداد ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد به منظور تعیین روایی پرسشنامه از دیدگاه متخصصین و اساتید مدیریت ورزشی استفاده شد و جهت تعیین پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ (۰/۷۸۰) استفاده گردید. به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی و نرم افزار SPSS ۲۱ و Lisrel نسخه ۸٫۸ استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که متغیرهای ارزیابی عوامل فردی، ارزیابی عوامل سازمانی، ارزیابی عوامل فرایندی، تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و متغیر ارزیابی اثربخشی قابلیت پیش بینی میزان پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی را دارند. لذا شناسایی عوامل کلیدی در مدیریت موثر جانشین‌پروری و تجزیه و تحلیل نرخ تاثیر آن در سازمان‌های ورزشی امری ضروری می‌باشد.

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

کاتماندو، نیپال<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، تحقیقی با عنوان "تأثیر شیوه های برنامه ریزی جانشین پروری بر سودآوری بانک های تجاری نیپال آکریتی سیمخادا انجام دادند. این مطالعه تأثیر شیوه های برنامه ریزی جانشین پروری را بر بازده دارایی ها (ROA) بانک های تجاری نیپال بررسی می کند. ROA از گزارش سالانه ۲۰ بانک تجاری برای سال ۲۰۲۰ گرفته شده است. پرسشنامه های ساختاری برای بررسی نظرات پاسخ دهندگان در مورد شیوه های برنامه ریزی جانشین پروری اجرا شد. این مطالعه از طرح های تحقیقاتی توصیفی و علی مقایسه ای برای پرداختن به مسائل اساسی مرتبط با عوامل مؤثر مختلف برنامه ریزی جانشین پروری در بانک های تجاری نیپال استفاده کرده است. تعداد کل مشاهدات برای مطالعه شامل ۱۴۰ پاسخ دهنده است که عمدتاً در بخش منابع انسانی آن بانک ها کار می کنند. مدل رگرسیون برای آزمایش اهمیت و تأثیر شیوه های جانشین پروری بر سودآوری برآورد شده است. این مطالعه نشان داد که برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جانشین پروری، آموزش و توسعه، چرخش شغلی و فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر بازده دارایی دارند. این نشان می دهد که برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جانشین پروری، آموزش و توسعه، چرخش شغلی و فرهنگ سازمانی بالاتر ROA خواهد بود. با این حال، طرفداری و خویشاوندی تأثیر منفی بر بازده دارایی ها دارد. این بدان معناست که افزایش طرفداری و خویشاوندی در یک سازمان منجر به کاهش بازده دارایی می شود. این مطالعه به این نتیجه رسید که برنامه ریزی جانشین پروری برای افزایش سطح سودآوری بانک های تجاری نیپال بسیار مهم است. این مطالعه مشخص کرد که از شش متغیر مستقل، تنها چرخش شغلی و فرهنگ سازمانی با ROA در بانک های تجاری نیپال ارتباط مثبت و معناداری دارند.

دودو خان مستعار خالد و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳)، تحقیقی با عنوان "تأثیر برنامه ریزی جانشین پروری بر حفظ کارکنان: نقش میانجی توسعه شغلی انجام دادند. هدف از این مطالعه بررسی نقش میانجی توسعه شغلی بین برنامه ریزی جانشین پروری و حفظ کارکنان در دانشگاه های خصوصی سند، پاکستان است. داده های اولیه از طریق ابزار تحقیق پرسشنامه که برگرفته از مطالعات قبلی است، جمع آوری شد. به منظور آزمون فرضیه پیشنهادی، داده های جمع آوری شده با کمک آزمون های آماری شامل تحلیل عاملی تأییدی و CB-SEM در نسخه ۲۵ AMOS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. حفظ در دانشگاه های خصوصی سند، پاکستان. با توجه به تعداد بیشتر دانشگاه های خصوصی در سند، پاکستان، سطح رقابت بالایی برای حفظ اعضای هیئت علمی آموزش دیده وجود دارد. این تحقیق با طراحی راهبردهایی با کمک این متغیرهای شناسایی شده در پژوهش حاضر، به مدیریت عالی دانشگاه های خصوصی برای حفظ اعضای هیئت علمی کمک می کند.

<sup>۱</sup> - Yudianto, K., Sekawarna, N., Susilaningsih, F. S., Ramoo, V., & Somantri, I.

<sup>۲</sup> - Simkhada, A.

<sup>۳</sup> - Malokani, D. K. A. K., Ali, S., Nazim, F., Amjad, F., Hassan, S. S., Rani, S., & Ahmad, S

عبدالله م. ، ک.رامان، س.سولارین<sup>۱</sup>(۲۰۲۱)، تحقیقی با عنوان "نقش میانجی مشارکت کارکنان در رابطه بین عمل برنامه ریزی جانشین پروری و عملکرد کارکنان در موسسات دانشگاهی: رویکرد PLS-SE انجام دادند. هدف از این مطالعه بررسی تأثیر عمل برنامه ریزی جانشین پروری (SPP) بر مشارکت کارکنان (EE) و عملکرد کارکنان (EP) در دانشگاه های خصوصی مالزی (MPU) است. طراحی/روش/ویکرد این مقاله از یک طرح تحقیق پیمایشی استفاده کرده است. واحد مطالعه تجزیه و تحلیل متشکل از کارکنان دانشگاهی MPU است. در انتخاب نمونه از بین پاسخ دهندگان متمرکز (۱۰۴۷۳) پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای و ساده استفاده شده است و نمونه مورد مطالعه شامل ۳۱۴ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه می باشد. از پرسشنامه برای جمع آوری داده ها از پاسخ دهندگان متمرکز و از مدل سازی معادلات ساختاری جزئی (-PLS SEM) برای آزمون فرضیه های مطالعه استفاده شد. یافته ها یافته ها نشان داد که SPP تأثیر معنی داری بر EP و رابطه بین SPP و EP تا حدی توسط EE واسطه می شود. پیامدهای عملی سیستم های جانشینی صدا برای دستیابی به عملکرد کارکنان دانشگاهی باید توسط مدیریت دانشگاه ایجاد شود. علاوه بر این، نتیجه این تحقیق، سیاستگذار را ترغیب می کند تا سیاستی مناسب ارائه دهد که به استعدادهای داخلی دانشگاه اجازه دهد تا در صورت نیاز قبل از در نظر گرفتن استعدادهای بیرونی، پست های رهبری کلیدی را از هر ماهیتی در اختیار داشته باشند و با این کار استعدادهای ارضا و ارضا شوند. تلاش قاطع برای دستیابی به یک نتیجه مثبت. اصالت/ارزش این مقاله کمک قابل توجهی به دانش و عملیاتی کردن ادبیات EE، EP و SPP کرده است. این تحقیق همچنین به مدیریت دانشگاه کمک می کند تا کارکنان واجد شرایط و با استعداد را برای استعفای غیرمنتظره و ناگهانی کارکنان بسیج کند که باعث صرفه جویی در هزینه های استخدام و توسعه دانشگاه می شود و در عین حال استخدام داخلی را تشویق می کند.

ایوبامی ایبمولو اوبدجی<sup>۲</sup>(۲۰۲۱)، تحقیقی با عنوان "تصدی رهبری و برنامه ریزی جانشینی در دانشگاه های نیجریه: پیامدهای آن برای مؤسسات آموزش عالی انجام دادند. این مقاله تصدی رهبری و برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاه های نیجریه و همچنین پیامدهای آن برای مؤسسات آموزش عالی (HEI) را بررسی می کند. در این مقاله اهمیت تصدی رهبری و برنامه ریزی جانشین پروری در دستیابی به سیستم آموزش عالی کاربردی مورد بحث قرار گرفت. همچنین روند تصدی معاونان سه دانشگاه نسل اول در نیجریه را تحلیل کرد و چالش های پیش روی تصدی رهبران دانشگاهی را تحلیل کرد. این مقاله همچنین پیوند بین تصدی رهبری و برنامه ریزی جانشین پروری را به عنوان یک استراتژی موثر برای مقابله و پر کردن شکاف های ناشی از بیماری و مرگ ناگهانی و همچنین بازنشستگی معاونان دانشگاه های فعلی، رئیس امور دانشجویان، روسای گروه ها و سایر موارد برجسته کرد. مفهوم برای HEI به همان اندازه مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه گیری و توصیه ها در مقاله برجسته شد.

عمد ظفر و همکاران<sup>۳</sup>(۲۰۲۰)، تحقیقی با عنوان "تأثیر برنامه ریزی جانشین پروری بر رشد سازمانی انجام دادند. هدف این مطالعه تحلیل تاثیر برنامه ریزی جانشین پروری بر رشد سازمانی و ارتباط تنوع جنسیتی با رشد سازمان است. یک نظرسنجی از ۳۰۰ نفر که یک وظیفه رسمی را تحت مدیریت انجام می دادند، از طریق پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت مصاحبه و از طریق مطالعه مقدماتی تهیه شد. برای نمونه گیری در دسترس از نمونه ۱۵۰ مرد و ۱۵۰ زن استفاده شد. برای محاسبه تأثیر برنامه ریزی جانشین پروری بر رشد سازمانی از رگرسیون لجستیک استفاده شد. نتایج مطالعه نشان می دهد که طرح جانشین پروری می تواند به سازمان در دستیابی به اهداف مورد نظر کمک کند. با افزایش تعداد کارکنان از طریق استخدام

<sup>۱</sup>

<sup>۲</sup> - UCATION INSTITUTIONS

<sup>۳</sup> - Zafar, A., & Akhtar, G. K. H.

دقیق و با حفظ پرسنل کلیدی در پست های کلیدی، تاثیر مثبت قابل توجهی ۲,۵ برابر بر رشد سازمان دارد. مطالعه همچنین نتیجه می گیرد که تنوع جنسیتی با رشد سازمان ارتباطی ندارد.

سیدنجام الحسن، د. صدیقی (۲۰۲۰)، تحقیقی با عنوان "تأثیر شیوه های برنامه ریزی جانشین پروری بر حفظ کارکنان: بررسی نقش های میانجی انجام دادند.. آنها عنوان کردند که: برنامه ریزی جانشین پروری (SP) و حفظ کارکنان (ER) متقابلاً تقویت می شوند. به این معنی که جانشین پروری ناکارآمد منجر به گردش مالی می شود و این به نوبه خود، طرح جانشین پروری را بی اثر می کند. از این رو چالش بزرگ این است که پیدا کنید چگونه SP بر ER تأثیر می گذارد. برای این کار، مدلی را پیشنهاد کردیند که اثر میانجی گری عوامل مختلف را بر پیوند SP-ER توضیح می دهد. آنها فرض کردند که برنامه ریزی جانشینی مناسب تأثیر مثبتی بر جهت گیری هدف عملکرد، حمایت سرپرست، محیط کاری، پاداش ها، سیاست های زندگی کاری، توسعه شغلی و امنیت شغلی دارد. و این عوامل به نوبه خود منجر به حفظ کارمندان می شود. همچنین ER منجر به اثربخشی سازمانی می شود. برای تعیین اعتبار تجربی آن، یک نظرسنجی با استفاده از یک پرسشنامه بسته انجام دادند. داده ها از ۳۰۰ پاسخ دهنده که در سطوح متوسط و پایین مدیریت در سازمان های خصوصی در پاکستان خدمت می کنند، جمع آوری شد. تجزیه و تحلیل داده ها از طریق آمار توصیفی، حداقل مربعات جزئی (PLS) و مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) با کمک SmartPLS<sup>۳</sup> انجام شد. یافته ها نشان داد که شیوه های جانشین پروری مؤثر ارتباط معناداری و مطلوبی با حفظ کارکنان دارد و از میان هفت میانجی، تنها سه میانجی یعنی امنیت شغلی، پاداش ها و حمایت سرپرست به طور قابل توجهی ارتباط بین شیوه های جانشین پروری مؤثر و حفظ کارکنان را میانجی گری کردند. به نظر می رسد برنامه ریزی جانشین پروری به طور قابل توجهی بر محیط کار، سیاست های زندگی کاری و توسعه شغلی تأثیر می گذارد. همچنین نتایج نشان داد که بین شیوه های جانشین پروری مؤثر و اثربخشی سازمانی رابطه ناچیز وجود دارد و همچنین بین حفظ کارکنان و اثربخشی سازمانی رابطه مثبتی وجود ندارد.

### روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس هدف، با توجه به این که مخاطب اولیه این پژوهش جامعه علمی و پژوهشگران می باشند و هدف از انجام آن خلق دانش جدید و فراهم آوردن دانشی جدید از الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه ها می باشد و پژوهشگر به دنبال یافتن پاسخ به سوالات مربوطه در این خصوص است از نوع تحقیقات بنیادی - توسعه ای می باشد لذا از حیث هدف از نوع یک پژوهش بنیادی - توسعه ای به شمار می آید چون درصدد کشف و توسعه مجموعه دانسته هایی جدید از الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه ها می باشد، بنابراین بر حسب نوع یک پژوهش بنیادی - توسعه ای می باشد؛ همچنین بر اساس ماهیت و روش با توجه به اینکه محقق قصد دستکاری داده ها را نداشته و وضعیت موجود را مطالعه می کند، از انواع تحقیقات توصیفی و غیر آزمایشی محسوب می شود. نهایتاً این تحقیق از لحاظ نحوه گردآوری داده ها بوسیله مصاحبه است یک بررسی پیمایش می باشد؛ همچنین با توجه به سوال اصلی تحقیق، مطالعه حاضر در چارچوب پارادایم تحقیق تفسیری تنظیم شده است بدین معنی که محقق برای ارائه یک الگو از الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه ها باید از نظرات و دیدگاه های خیرگان این صنعت به عنوان بخشی از فرایند تحقیق استفاده کند لذا پارادایم کیفی و فرا تحلیل فرصت مناسبی برای این مطالعه به شمار می رود. این تحقیق با ایجاد یک چارچوب نظری آغاز و مراحل تدوین سوالات طی می شود و برای رسیدن به پاسخ، نسبت به جمع آوری داده ها اقدام می گردد، سپس این داده ها، تحلیل شده و در پایان استنتاج منطقی از نتایج بررسی به عمل می آید. در بعد کیفی جامعه آماری تحقیق کلیه اساتید مدیریت دانشگاه خواهند بود. در بعد کمی نیز

<sup>۱</sup> - Najam ul Hassan, S., & Siddiqui, D. A.

جامعه آماری تحقیق کلیه اساتید مدیریت سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی خواهند بود. در بعد کیفی از روش نمونه گیری هدفمند جهت انتخاب خبرگان دانشگاهی مسلط به موضوع استفاده شد. در بعد کیفی تعداد ۱۰ نفر از خبرگان یعنی اساتید مدیریت دانشگاه به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شد. در بعد کمی حجم نمونه به روش تصادفی از کارکنان و مدیران سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان نمونه انتخاب شد. در روش هدفمند تا رسیدن به اجماع نظری حجم نمونه به روش اشباع از بین اساتید مدیریت سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی انتخاب شد. در بعد کمی حجم نمونه بوسیله فرمول کوکران از بین اساتید مدیریت سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی محاسبه شد. ابزار جمع آوری داده ها در این تحقیق مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته می باشد. در تجزیه و تحلیل اطلاعات کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شد.

مراحل انجام تحلیل مضمون

آشنا شدن با داده ها :

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

ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری :

گام دوم، زمانی آغاز می شود که پژوهشگر، داده ها را مطالعه کرده و با آن ها آشنا شده باشد. همچنین، فهرستی اولیه از ایده های موجود در داده ها و نکات جالب آن ها، تهیه کرده باشد؛ لذا این گام، مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده هاست.

جست وجو و شناخت مضامین :

گام سوم، وقتی شروع می شود که همه داده ها، کدگذاری اولیه و گردآوری شده باشد و فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه داده ها، شناخته شده باشد. در این گام که به تحلیل در سطحی کلان تر از کدها تمرکز دارد کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می شود و همه داده های کدگذاشته مرتبط با هر یک از مضامین، شناخته و گردآوری می شود. اساساً در این مرحله، کدها تجزیه و تحلیل می شود و به نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشکیل مضمون پایه، توجه می شود. در این مرحله می توان از شکل، نمودار، جدول، نقشه های ذهنی و یا نوشتن نام هر کد همراه با توضیح خلاصه ای از آن بر روی کاغذی جداگانه و قرار دادن آن در ستون مضمون مرتبط، برای مرتب کردن کدهای مختلف در قالب مضامین بهره گرفت.

ترسیم شبکه مضامین :

گام چهارم وقتی شروع می شود که پژوهشگر، مجموعه ای از مضامین را پیشنهاد و بخواهد آن ها را پالایش کند. مضامین شناخته، منبع اصلی تشکیل شبکه های مضامین است. طی این گام، مشخص خواهد شد که برخی مضامین پیشنهاد شده، واقعاً مضمون نیستند (مثلاً اگر داده های کافی وجود نداشته باشد و یا داده های آن، خیلی متنوع باشد)، برخی مضامین با همدیگر هم پوشانی دارد (مثلاً اگر دو مضمون جدا، یک معنی و مفهوم داشته باشد و با هم، مضمون واحدی، تشکیل دهند) و ممکن است لازم باشد سایر مضامین به مضامین جداگانه ای تفکیک شود.

تحلیل شبکه مضامین :

گام پنجم وقتی شروع می شود که پژوهشگر به شبکه مضامین رضایت بخشی رسیده باشد. در این حالت، می تواند مضامین پیشنهاد شده جهت تحلیل داده ها را تعریف و تعدیل، و داده ها را بر اساس آن ها تحلیل کند. در این گام، شبکه های مضامین رسم شده، بررسی و تجزیه و تحلیل می شود. همان طور که قبلاً نیز اشاره شد، شبکه های مضامین، ابزاری برای تحلیل هستند، نه خود تحلیل. این شبکه ها به پژوهشگر کمک می کند تا به درک عمیق تری از معانی متون برسد و بتواند مضامین به دست

آمده را تشریح کند و الگوهای آن ها را بشناسد. پس از ایجاد شبکه های مضامین، پژوهشگر باید مجدداً بهمتن اصلی، مراجعه و آن را به کمک این شبکه ها تفسیر کند .

تدوین گزارش :

گام ششم، وقتی آغاز می شود که مجموعه کاملی از مضامین نهایی، فراهم شده باشد. در این مرحله، تحلیل و تدوین گزارش نهایی تحقیق، صورت می گیرد. هدف از نوشتن تحلیل مضمون این است که حکایت کامل و پیچیده موجود در داده ها را به گونه ای بیان شود که خواننده درباره اعتبار و صلاحیت تحلیل پژوهشگر، متقاعد شود. مهم این است که تحلیل، حکایت مختصر و منسجم و منطقی و غیر تکراری و جالب برآمده از داده ها را در قالب مضامین، عرضه کند. گزارش، باید شواهد کافی و مناسبی درباره مضامین موجود در داده ها فراهم کند و داده های کافی برای هر مضمون، عرضه شود. و در نهایت در بخش کیفی بعد از تحلیل مضمون الگوی مناسب عوامل و مولفه های مدل توانمند سازی منابع انسانی با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی ارائه می گردد.

(۲)بخش کمی:

به منظور اعتبار یابی الگو و تعیین اعتبار عاملی پرسشنامه، از تحلیل عامل تاییدی برای بررسی تعیین روایی(اعتبار) پرسشنامه استفاده می گردد. بنابراین اعتبار عاملی با استفاده از تحلیل عامل تاییدی صورت می گیرد. برای بررسی، تجزیه و تحلیل و تایید مدل از کدگذاری به روش تحلیل مضمون و در بخش کمی، از نرم افزارهایی همانند نرم افزار SPSS , Smartpls جهت تایید مدل استفاده شد.

## یافته ها

|         |               |  | مصاحبه   |
|---------|---------------|--|--|
| مدیریت  | شناسایی و جذب | میزان حقوق و دستمزدی که سازمان به کارکنان میدهد نسبتاً مناسب است             | میزان حقوق و دستمزدی که سازمان به کارکنان میدهد نسبتاً مناسب باشد و                |
| استعداد |               | میزان فرسودگی کارکنان در سازمان متعادل است                                   | میزان فرسودگی کارکنان در سازمان متعادل شود و سازمان توجه خاصی به                   |
|         |               | سازمان توجه خاصی به جذب نخبگان دانشگاهی و حفظ کارکنان نخبه خود دارد          | جذب نخبگان دانشگاهی و حفظ کارکنان نخبه خود داشته باشد. در این                      |
|         |               | در این مجموعه، به کارگیری کارکنان بر اساس میزان دانش علمی آنها است.          | مجموعه، به کارگیری کارکنان بر اساس میزان دانش علمی آنها است و در نتیجه             |
|         |               | در این مجموعه، به کارگیری کارکنان بر اساس مهارت آنها در حل مسایل است.        | جانشین پروری بر این اساس انجام شود. همینطور در امر شناسایی استعدادها به            |
|         |               | به کارگیری کارکنان بر اساس نگرش آنها نسبت به آموزش و فرایند یاددهی و یادگیری | کارگیری کارکنان بر اساس مهارت آنها در حل مسایل باشد. و در این مجموعه،              |
|         |               | به کارگیری کارکنان بر اساس پایبندی به ارزشها و اصول اخلاقی و انسانی          | به کارگیری کارکنان بر اساس نگرش آنها نسبت به آموزش و فرایند یاددهی و یادگیری باشد. |

|  |                     |   |  |
|--|---------------------|---|--|
|  | توانمندسازی و آموزش | اهمیت دادن سازمان به مطالعه شخصی و ساعات آموزشی کارکنان   | در دانشگاههای نسل چهارم سازمان به مطالعه شخصی و ساعات آموزشی کارکنان اهمیت میدهد. در سازمان فرصتهای مناسبی برای یادگیری وجود دارد فرصتهای رشد برای کارکنان خصوصا برای جانشین پروری در سازمان وجود دارد سازمان مالی مشخصی را به آموزش اختصاص میدهد سطح آموزش و تعلیم در دانشگاههای نسل چهارم قابل توجه است برای انجام کارها و جانشین پروری، روش های جدید و پیشرفته به طور مرتب به کار گرفته می شود و جهت رفع نقاط ضعف کارکنان سازمان برنامه های آموزشی لازم را با توجه به ویژگی های شخصیتی و نیازهای فردی آنان جانشین پروری تدارک می بیند. به آموزش کارکنان به توسعه معنوی و اخلاقی کارکنان در کنار توسعه تخصصی اهمیت داده می شود |
|  |                     | وجود فرصتهای مناسب برای یادگیری در سازمان   |  |
|  |                     | وجود فرصتهای رشد برای کارکنان در سازمان   |  |
|  |                     | اختصاص دادن منابع مالی مشخصی به آموزش   |  |
|  |                     | قابل توجه بودن سطح آموزش و تعلیم در سازمان  |  |
|  |                     | به کار گرفتن روش های جدید و پیشرفته انجام کارها به طور مرتب   |  |
|  |                     | تدارک برنامه های آموزشی لازم جهت رفع نقاط ضعف کارکنان سازمان با توجه به ویژگی های شخصیتی و نیازهای فردی آنان  |  |
|  |                     | اهمیت دادن به آموزش کارکنان به توسعه معنوی و اخلاقی کارکنان در کنار توسعه تخصصی   |  |
|  | حفظ و نگهداشت       | سازمان تشویق وفاداری در کارکنان حمایت سازمان از مدیران خود فراهم آوردن خدمات درمانی و رفاهی مناسب برای کارکنان  | دانشگاههای نسل چهارم جهت انجام فرایند جانشین پروری وفاداری را در کارکنان تشویق می کند. سازمان از مدیران خود حمایت می کند و سازمان خدمات درمانی و رفاهی مناسبی را برای کارکنان فراهم کرده است.  |
|  | ارزیابی مستمر       | ایجاد تعادل بین زندگی و کار کارکنان ارزیابی و نظارت منطبق با اهدافی که برای کارکنان ترسیم شده است وجود یک فرایند مستمر جهت نظارت و ارزیابی در بهبود عملکرد کارکنان توجه به میزان اختیارات واگذار شده در ارزیابی کارکنان | به نظرم در دانشگاههای نسل چهارم بین زندگی و کار کارکنان تعادل وجود دارد. ارزیابی و نظارت منطبق با اهدافی که برای کارکنان ترسیم شده است انجام می شود. نظارت و ارزیابی در جهت بهبود عملکرد کارکنان یک فرایند مستمر است. و در ارزیابی کارکنان به میزان اختیارات   |

|  |                          |   |   |
|--|--------------------------|---|---|
|  |                          | توجه به شایستگی های تخصصی فرد در ارزیابی کارکنان            | واگذار شده به آنان توجه می شود و در ارزیابی کارکنان به شایستگی های تخصصی فرد توجه می شود .  |
|  |                          | توجه به شایستگی های اخلاقی و دینی در ارزیابی کارکنان.       | در ارزیابی کارکنان به شایستگی های اخلاقی و دینی آنها نیز توجه می شود .  |
|  |                          | میزان توجه به رضایتمندی ارباب رجوع از مسئولیت پذیری کارکنان | رضایتمندی ارباب رجوع از مسئولیت پذیری کارکنان نیز توجه می شود .   |
|  | تعیین خط مشی ها و روش ها | تعهد، درگیری و مشغولیت مدیران                               | قانونمندی مدیران در چارچوب اخلاق حرفه ای، ارزیابی دائمی مدیران از وضعیت جانشین پروری، سنجش توانایی و شایستگی مدیران، تعهد مدیران به پیگیری جانشین پروری در راستای چشم اندازهای استراتژیک سازمان، حمایت مدیران سطح عالی سازمان برای رسیدن به اهداف و دادن انگیزه لازم به کارکنان در طراحی جانشین پروری، تعهد مدیران ارشد به اجرای جانشین پروری بدون در نظر گرفتن منافع فردی و گروهی، تعهد مدیران ارشد به سنجش موفقیت جانشین پروری همچنین تعیین پستهای کلیدی مدیریتی در نمودار سازمانی، مشخص کردن و شناسایی پستهای کلیدی در سطح کارشناسی، مدیریتی و عملیاتی، شناسایی پستهای کلیدی مرتبط با چشم اندازها و استراتژیهای سازمانی در نمودار سازمانی، تعیین فاکتورهای مشخص کننده پستهای کلیدی در سازمان، تأثیر مستقیم بر فرآیند تولید به عنوان معیار تعریف پست کلیدی، حساس بودن و مسئولیت پذیر بودن پست به عنوان معیار تعریف پست کلیدی، سر و کار داشتن با چشم اندازها و استراتژیهای سازمان به |
|  |                          | شناسایی پستهای کلیدی  |   |



|  |                             |  |   |
|--|-----------------------------|--|---|
|  |                             |  | عنوان معیار تعریف پست کلیدی، سودآوری سازمانی به عنوان معیار تعریف پست کلیدی، نقش کلیدی در رسیدن به اهداف به عنوان معیار تعریف پست کلیدی   |
|  | تعریف مهارت‌های لازم        | شناسایی دانش لازم                      | بر اساس برنامه ریزی جانشین پروری هر پست کلیدی درون سازمان بایستی شناسایی شود که این شامل شناسایی دانش، مهارت و شایستگی های نیروی کار کنونی و تعیین این که چه نوع از آن ها برای مواجه شدن با الزامات نیروی کار آینده در جهت به انجام رسانیدن رسالت چشم انداز و اهداف سازمان مورد نیاز است، می باشد.              |
|  |                             | مهارت های لازم                         |   |
|  |                             | شایستگی های لازم                       |   |
|  | یادگیری مستمر               | یادگیری از تجربیات                     | از عوامل بسیار مهم در جانشین پروری و افزایش اثربخشی آن یادگیری از تجربیات و استفاده از آنها و همچنین یادگیری از آموزشهای ضمن خدمت می باشد.  |
|  |                             | یادگیری از آموزشهای ضمن خدمت           |   |
|  | بهره گیری از دانش           | یادگیری دانش جدید                      | در دانشگاههای نسل چهارم با توجه به پیشرفت روز افزون علم و دانش نیاز است که فرد انتخاب شده برای جانشین پروری دانشهای جدید مرتبط را یاد بگیرد و بتواند در انجام وظایف شغلی خود از آنها استفاده کند.   |
|  |                             | استفاده از دانش جدید                   |   |
|  | استعداد یابی و شایسته گزینی | شناسایی، توسعه و پرورش استعدادها       | توجه به امر استعداد یابی می تواند، دانشگاهها را پویا و به سمت توسعه پایدار و مستمر در حوزه منابع انسانی سوق دهد. دانشگاهها می بایست برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف درون سازمان ساخته استراتژی جانشین پروری و استعدادیابی را به کارگرفته بر روی شناسایی، توسعه و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز کنند. |
|  |                             | انتخاب کارکنان شایسته برای امر جانشینی |   |

|  |                      |   |   |
|--|----------------------|---|---|
|  |                      |   | <p>باسرمایه گذاری بلندمدت بر روی کارکنان مستعد به منظور توسعه استعدادهای داخلی، در وقت و هزینه صرفه جویی صورت گرفته سازمانها قادر خواهند بود، هنگامی که استعدادهای اصلی باز نشسته یا به هردلیلی از سازمان خارج می شوند بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند. شناسایی مشاغل کلیدی، جانشین های بالقوه و شناسایی و گزینش افراد شایسته و شکافهای مهارتی همچنین به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه در امر شناسایی و پرورش استعدادهای درونی سازمان کمک شایانی به ارتقاء سطح بهره وری و جانشین پروری و ایجاد انگیزه در افراد توانا خواهد نمود.</p>  |
|  | تشکیل خزانة استعداد  | تعریف شایستگی های فعلی  | <p>در دانشگاهها جهت انجام فرایند جانشین پروری برای پستهای کلیدی خزانة استعداد که شایستگی های فعلی و آینده سازمان را نشان می دهد، و استعدادهایی است که برای ارتقاء به موقعیت شغلی بالاتر در ساختار سلسله مراتبی، یا افزایش توانایی ها و شایستگی های جدید در موقعیت شغلی فعلی، در حال یادگیری و آمادگی هستند. همچنین کمک های خیرخواهانه سازمانها هر ساله به کارکنان برای فعالیت های داوطلبانه مرخصی می دهند و همچنین بخشی از درآمدها را به یک سازمان خیریه اهدا می کنند؛ تغییر در سیاست های شرکت در زمینه تلاش برای بهبود یا بهره مندی محیط زیست: شرکت ها در حال برگزاری مراسم های مربوط به درخت کاری، به حداقل</p> |
|  |                      | تعریف شایستگی های آتی   |   |
|  | آموزش مسولیت اجتماعی | مرخصی دادن به کارکنان برای انجام امور خیریه و کمک های داوطلبانه |   |
|  |                      | آموزش حفاظت از محیط زیست به کارکنان                             |   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>رساندن ضایعات کاغذ، استفاده از لامپ‌های کم‌مصرف، تهیه‌ی سطل‌های بازیافت و دورکاری به منظور کاهش تأثیر منفی ترافیک مسافران هستند.</p> |
|--|--|---|

#### مدل نهایی تحقیق

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

#### ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری

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

#### بررسی پایایی مدل

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

## پایایی شاخص

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

جدول ۴-۱۲ بارهای عاملی سازه‌های پژوهش

| متغیرها                                     | بار عاملی | انحراف استاندارد | آماره t | P Values |
|---|-----------|------------------|---------|----------|
| آموزش مسولیت اجتماعی -> مدیریت استعداد      | ۰,۸۱۹۳۷۳  | ۰,۰۰۵            | ۲۳,۰۰۵  | ۰,۰۰۰۰   |
| ارزیابی مستمر -> مدیریت استعداد             | ۰,۸۴۸۵۱۸  | ۰,۰۰۴            | ۲۵,۵۰۷  | ۰,۰۰۰۰   |
| استعدادیابی -> مدیریت استعداد               | ۰,۷۹۴۱۹۱  | ۰,۰۰۴            | ۲۲,۴۰۳  | ۰,۰۰۰۰   |
| بهره‌گیری از دانش -> مدیریت استعداد         | ۰,۸۴۸۷۲۹  | ۰,۰۰۴            | ۲۶,۰۴۶  | ۰,۰۰۰۰   |
| تعریف مهارت‌های مورد نیاز -> مدیریت استعداد | ۰,۸۷۱۲۵۳  | ۰,۰۰۴            | ۲۷,۳۳۵  | ۰,۰۰۰۰   |
| تعیین خط مشی‌ها -> مدیریت استعداد           | ۰,۸۳۵۰۰۷  | ۰,۰۰۴            | ۲۵,۹۰۹  | ۰,۰۰۰۰   |
| توانمندسازی آموزش -> مدیریت استعداد         | ۰,۸۶۹۱۶۹  | ۰,۰۰۴            | ۲۷,۵۶۴  | ۰,۰۰۰۰   |
| حفظ و نگهداشت -> مدیریت استعداد             | ۰,۸۱۷۷۲۵  | ۰,۰۰۴            | ۲۷,۷۷۶  | ۰,۰۰۰۰   |
| خزانه استعداد -> مدیریت استعداد             | ۰,۸۴۳۱۵۴  | ۰,۰۰۴            | ۲۵,۰۱۲  | ۰,۰۰۰۰   |
| شناسایی و جذب -> مدیریت استعداد             | ۰,۷۵۹۸۵۲  | ۰,۰۰۵            | ۱۹,۰۵۱  | ۰,۰۰۰۰   |
| یادگیری مستمر -> مدیریت استعداد             | ۰,۸۳۹۸۷۲  | ۰,۰۰۴            | ۲۵,۶۶۹  | ۰,۰۰۰۰   |

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

## آلفای کرونباخ

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

جدول ۴-۱۳ ضریب آلفای کرونباخ سازه‌های پژوهش

| متغیر                | آلفای کرونیباخ |
|----------------------|----------------|
| اثربخشی جانشین پروری | ۸۷۴/۰          |
| مدیریت استعداد       | ۹۵۸/۰          |

### پایایی ترکیبی یا اشتراکی

با توجه به محدودیت های آلفای کرونیباخ در جامعه، استفاده از معیار دیگری برای پایایی همسانی درونی مجاز است که پایایی مرکب (CR) نامیده می شود. این نوع قابلیت اطمینان بارهای خارجی متفاوتی از متغیرهای نماینده را در نظر می گیرد. قابلیت اطمینان ترکیبی بین صفر و یک متغیر است، جایی که مقدار بالاتر نشان دهنده سطح بالاتری از قابلیت اطمینان است. به طور کلی به همان روش آلفای کرونیباخ تفسیر می شود. به طور خاص، مقادیر پایایی ترکیبی ۰,۶ تا ۰,۷ در مطالعه اکتشافی قابل قبول است. با این حال، در مراحل پیشرفته مطالعه، مقادیر بین ۰,۷ و ۰,۹ رضایت بخش در نظر گرفته می شود. مقادیر بالای ۰,۹ (و مطمئناً ۰,۹۵) مطلوب نیستند زیرا نشان می دهند که همه معرف ها یک پدیده را اندازه گیری می کنند و بعید است که معیار قابل اعتمادی برای ساختار باشند. به طور معمول، چنین مقادیر قابلیت اطمینان ترکیبی زمانی اتفاق می افتد که آیتم هایی با افزونگی معنایی استفاده می شوند که در آن همان سؤال توسط عبارت دیگری مطرح می شود. از آنجایی که استفاده از موارد زائد پیامدهای بدی برای اعتبار محتوای متریک دارد و ممکن است همبستگی جملات خطا را افزایش دهد، محققان توصیه می کنند که در این عمل شرکت نکنید. در نهایت، یک مقدار قابلیت اطمینان ترکیبی کمتر از ۰,۶ نشان دهنده عدم پایایی سازگاری داخلی است.

#### جدول ۴-۱۴ مقدار قابل قبول پایایی مرکب (CR)

| حوزه مطالعه                  | مقدار قابل قبول |
|------------------------------|-----------------|
| مطالعات اکتشافی              | ۶/۰ تا ۷/۰      |
| در مراحل پیشرفته علمی پژوهشی | ۷/۰ تا ۹/۰      |
| مقادیر نامطلوب               | بالاتر از ۹۵/۰  |

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

#### جدول ۴-۱۵ ضریب پایایی مرکب سازه های پژوهش

| پایایی مرکب | متغیر                |
|-------------|----------------------|
| ۹۴۱/۰       | اثربخشی جانشین پروری |
| ۳۳/۰۹       | شایستگی های حرفه ای  |
| ۶۷/۰۹       | شایستگی های فردی     |
| ۰/۹۶۳       | مدیریت استعداد       |
| ۰/۸۸۹       | مهارت های تخصصی      |

## روایی همگرا

روایی همگرا معیاری است که در آن یک معیار با معیارهای جایگزین از همان ساختار همبستگی مثبت دارد. با استفاده از مدل نمونه‌گیری دامنه، بازتاب‌های ساختار بازتابی به روش‌های مختلف برای اندازه‌گیری یک ساختار استفاده می‌شوند. بنابراین، اقلامی که معیارهای یک ساختار خاص هستند باید همگرا باشند یا نسبت زیادی از واریانس را به اشتراک بگذارند. برای ایجاد اعتبار همگرا، محققان بارهای خارجی معرف ها و همچنین میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را بررسی می‌کنند. بارهای خارجی زیاد روی سازه نشان می‌دهد که نمایش‌های مربوطه با آنچه که توسط سازه به دست می‌آید مشترک هستند. این ویژگی معمولاً به عنوان قابلیت اطمینان شناسه نامیده می‌شود. از آنجایی که بارهای خارجی قابل توجه می‌توانند نسبتاً ضعیف باشند، قاعده کلی این است که بارهای خارجی (استاندارد) باید  $0,708$  یا بیشتر باشد. منطق این قاعده را می‌توان در چارچوب قدرت خارجی استاندارد شده بار دوم فهمید که به آن اشتراک یک آیتم می‌گویند. توان دوم بارهای خارجی نشان می‌دهد که چه مقدار از واریانس یک آیتم توسط ساختار توصیف می‌شود و به عنوان واریانس استخراج شده از یک معرف توصیف می‌شود. قانون این است که متغیرهای پنهان باید بخش قابل توجهی از واریانس هر معرف را توصیف کنند، معمولاً حداقل  $50\%$ . این نشان می‌دهد که واریانس توصیفی بین ساختار و نمایش‌های مربوطه بیشتر از واریانس خطای اندازه‌گیری است. به این معنی که بار خارجی یک معرف باید بیشتر از  $0,708$  باشد که در آن توان دوم ( $0,708$ ) برابر با  $0,5$  است. در بیشتر موارد  $0,70$  نزدیک به  $0,708$  قابل قبول در نظر گرفته می‌شود.

محققان اغلب بارهای خارجی ضعیف را در مطالعات علوم اجتماعی مشاهده می‌کنند، به ویژه زمانی که از مقیاس‌های جدید در حال ظهور استفاده می‌شود (هولند، ۱۹۹۹). برای حذف خودکار معرف‌ها زمانی که بار خارجی آنها کمتر از  $0,7$  است، محققان باید اثرات موارد حذف شده را بر قابلیت اطمینان ترکیبی و همچنین اعتبار محتوایی سازه به دقت بررسی کنند. به طور کلی، اختطاری با بارهای خارجی  $0,4$  تا  $0,7$  تنها در صورتی باید برای برش مقیاس در نظر گرفته شوند که حذف آنها منجر به افزایش قابلیت اطمینان ترکیبی (یا میانگین واریانس استخراج شده (AVE)) بالاتر از مقدار آستانه پیشنهادی شود. می‌شود. نکته دیگر در تصمیم‌گیری این است که حذف یک معرف تا حدی بر اعتبار محتوا تأثیر می‌گذارد. مراجع با بار خارجی بسیار کم (کمتر از  $0,4$ ) باید همیشه از مقیاس حذف شوند (هیر و همکاران، ۲۰۱۱، به نقل از آذر و غلامزاده، ۲۰۱۶). همانطور که در نمودار زیر مشاهده می‌کنید، مقدار این شاخص برای ساختارهای پژوهشی به صورت هیستوگرام نشان داده شده است.

معیار رایج برای ایجاد اعتبار همگرا در سطح ساختاری میانگین واریانس استخراج شده (AVE) است. این معیار به عنوان مقدار میانگین توان کل توان دوم مربوط به هر سازه (مجموع توان چند برابر تقسیم بر تعداد توان) تعریف می‌شود. بنابراین، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برابر با سهم یک ساختار است. مقدار متوسط واریانس استخراج شده (AVE) برابر با  $0,5$  یا بالاتر نشان می‌دهد که به طور متوسط ساختار بیش از نیمی از واریانس معرف‌های مربوطه را توصیف می‌کند و برعکس، مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) کمتر از  $0,5$  نشان می‌دهد که به طور متوسط، خطای بیشتری نسبت به واریانس توصیف شده توسط ساختارها در آیتم‌ها باقی می‌ماند. مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) هر ساختار بازتابی باید ارزیابی شود. برای مدل‌های اندازه‌گیری بازتابی، روابط بین متغیرهای بازتابنده پنهان و نمایش‌های مربوطه باید تخمین زده شود (بارهای خارجی).

جدول ۴-۱۶ مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) سازه‌های پژوهش

| مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) | متغیر                |
|---|----------------------|
| ۸۸۸/۰                                   | اثربخشی جانشین پروری |
| ۷۸۰/۰                                   | شایستگی های حرفه ای  |
| ۷۰۹/۰                                   | شایستگی های فردی     |
| ۰/۷۰۴                                   | مدیریت استعداد       |
| ۰/۶۲۲                                   | مهارت‌های تخصصی      |

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

#### روایی همگرا

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

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

جدول زیر این ماتریس را برای یک مدل ۵ ساختاری نشان می دهد. این مدل در صورتی از اعتبار و اگرایی قابل قبولی برخوردار است که اعداد در قطر اصلی بیشتر از مقادیر پایین تر خود باشند.

جدول ۴-۱۷ ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

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

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

جدول ۴-۱۸ معیار فورنل-لارکر

|                |                      |                      |
|----------------|----------------------|----------------------|
| مدیریت استعداد | اثربخشی جانشین پروری |                      |
|                | ۰,۹۴۲۵۸۴             | اثربخشی جانشین پروری |
| ۰,۸۳۸۶۱        | ۰,۸۲۸۸۶۷             | مدیریت استعداد       |

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

### ضریب تعیین (مقدار R)

رایج ترین معیاری که برای ارزیابی مدل سازه ای استفاده می شود ضریب تعیین (مقدار R<sup>2</sup>) است. این ضریب اندازه گیری دقت پیش بینی مدل است و برابر با توان درجه دوم همبستگی بین مقادیر واقعی و پیش بینی شده یک ساختار درون زا است. این ضریب اثرات ترکیبی متغیرهای نهفته برون زا را بر متغیر پنهان درون زا نشان می دهد. از آنجایی که این ضریب درجه دوم همبستگی مقادیر واقعی و پیش بینی شده است، میزان واریانس ساختارهای درون زا را همانطور که توسط تمام ساختارهای



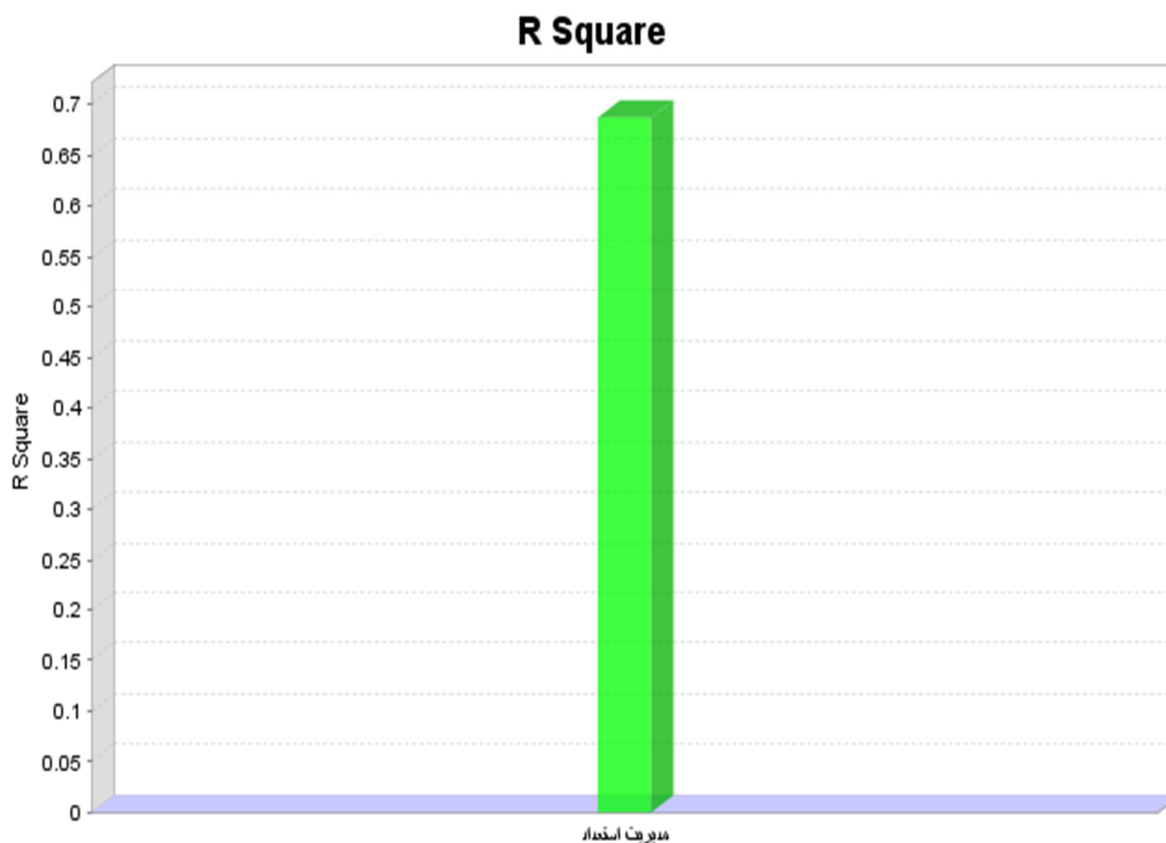
برون زا متناظر توصیف شده است را نشان می دهد. محدوده  $R^2$  از صفر تا یک است و مقادیر بزرگتر نشان دهنده سطح بالاتری از دقت پیش بینی است. ارائه یک قانون قابل قبول برای پذیرش  $R^2$  دشوار است، زیرا این مقدار به پیچیدگی مدل و رشته مورد مطالعه بستگی دارد. به طور کلی، مقدار  $R^2$  برابر با ۰٫۷۵، ۰٫۵، یا ۰٫۲۵ برای متغیرهای پنهان درون زا را می توان به عنوان یک قاعده کلی، به ترتیب معنی دار، متوسط و ضعیف توصیف کرد (هیر و همکاران، ۲۰۱۱؛ هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹). جدول زیر مقدار ضریب تعیین برای سازه های درونزای مدل پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۴-۱۹ ضریب تعیین سازه درونزای مدل پژوهش

| ضریب تعیین تعدیل یافته<br>(R Square Adjusted) | ضریب تعیین<br>(R Square) | مدیریت استعداد |
|---|--------------------------|----------------|
| ۰٫۶۸۶۲۰۲                                      | ۰٫۶۸۷۰۲۱                 |                |

با توجه به یافته های جدول فوق، مقادیر ضریب تعیین مربوط به متغیرهای وابسته تحقیق است. متغیرها با توجه به مقدار ضریب تعیین ها برای اکثر مؤلفه ها در محدوده ۵/۰ تا ۰/۹۵ قرار داشته دارای برازش بسیار مناسب مدل ساختاری تحقیق از نظر ضریب تعیین آماری است.

همچنین نمودار هیستوگرامی ضریب تعیین را نیز مشاهده نمایید:



نمودار ۴-۶ نمودار هیستوگرامی ضریب تعیین ( $R^2$  / R square)

### ۳-۴-۱۵-۳-۴ معیار چشم‌پوشی و تناسب پیش‌بین Q

علاوه بر ارزیابی بزرگی مقدار  $R^2$  به‌عنوان معیاری برای دقت پیش‌بینی، محققان باید مقدار  $Q^2$  استون-گیسر<sup>۱</sup> را بررسی کنند (گیسر، ۱۹۷۴؛ استون، ۱۹۷۴). این سنجه یک معرف تناسب پیش‌بین مدل است. در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه درون‌زا سه میزان ۰/۲، ۱۵/۰ و ۳۵/۰ بالاتر را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه با سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. نتایج جدول زیر نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول ۲۳-۴ نتایج معیار  $Q^2$  برای سازه‌های درون‌زا

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

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

### ۵-۱-۳-۴-شاخص نیکویی برازش

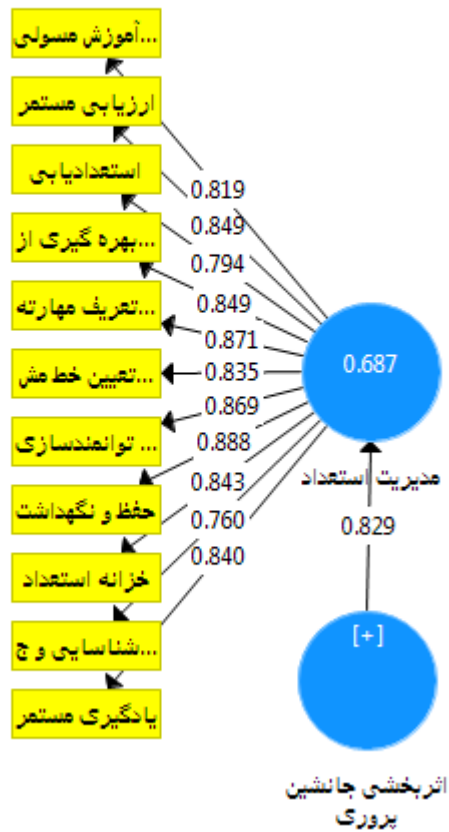
هنسلر و سرستاد (۲۰۱۲) اخیراً سودمندی مفهومی و تجربی این شاخص را به چالش کشیده‌اند. مطالعه آنها نشان می‌دهد که GOF تناسب خوبی برای PLS-SEM ارائه نمی‌دهد. به طور خاص، GOF، برخلاف معیار برازش CB-SEM، توانایی جدا کردن مدل‌های معتبر از مدل‌های نامعتبر را ندارد. از آنجایی که GOF نمی‌تواند برای مدل‌های اندازه‌گیری رشدی مورد استفاده قرار گیرد و نسبت به تلاش برای دست‌کم زدن به پارامترها هشدار نمی‌دهد و جریمه‌ای برای آنها اعمال نمی‌کند، محققان استفاده از این معیار را توصیه نمی‌کنند (آذر، غلام‌زاده، ۱۳۹۵). به طور کلی هنگام استفاده از Smart PLS نسخه ۳ دو نشانگر تناسب مدل داریم که یکی از آنها SRMR است که باید کمتر از ۰/۰۸ باشد. اگر مقدار این شاخص کمتر از ۰/۰۸ باشد، برازش قابل قبولی حاصل می‌شود. در پژوهش حاضر این مقدار برابر با ۰/۰۵ بوده و از مقدار ۰/۰۸ کمتر است.

جدول شماره ۲۴-۴ مقدار شاخص نیکویی برازش مدل

|                        |       |
|------------------------|-------|
| شاخص SRMR کمتر از ۰/۰۸ | ۰/۰۵۷ |
|------------------------|-------|

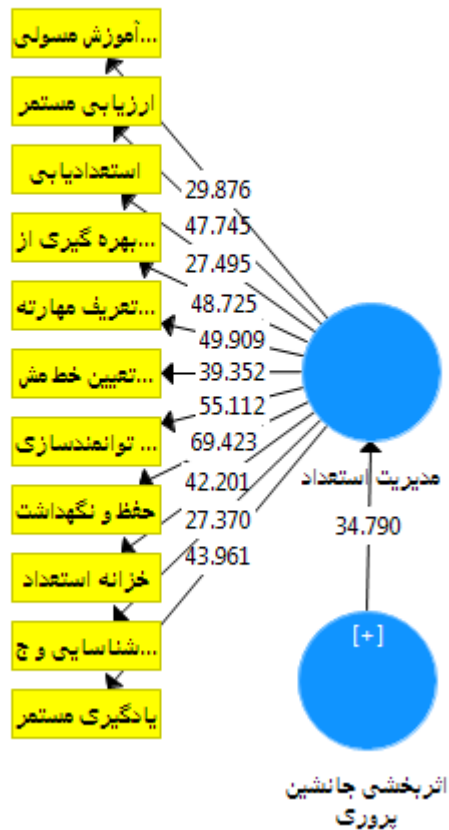
این شاخص به استناد جداول فوق، نیز در بسیار قابل قبول است، می‌توانم ادعا کنم که مدل پژوهش حاضر دارای برازش بسیار مناسب است. پس از تحلیل برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری و در نهایت برازش مدل کلی اجازه پیدا می‌کنیم که به اثبات و رد فرضیه‌های پژوهش بپردازیم.

<sup>۱</sup> Stone-Geisser



شکل شماره ۴-۱ مدل ساختاری به همراه ضرایب استاندارد

شکل شماره ۴-۱ که با استفاده از نرم اسمارت PLS به دست آمده است، ضریب استاندارد که این ضرایب در واقع نشان دهنده ضرایب مسیر یا بارهای عاملی بین متغیرها و سوالات مربوطه (متغیرهای پنهان و مشاهده پذیر می باشند و نشان می دهد که بین متغیرهای مکنون و شاخص های مربوطه چه میزان شدت تاثیر وجود دارد را نشان می دهد.



شکل شماره ۲-۴ مدل ساختاری به همراه اعداد معناداری

شکل مدل شماره ۲-۴ نتیجه این آزمون را در حالت آماره  $t$  جهت نشان دادن معناداری این مسیر نشان می دهد. این شکل که با استفاده از نرم افزار اسمارت PLS به دست آمده است آماره  $t$  پیشنهاد شده بین متغیرها را نشان میدهد که همه آماره های  $t$  مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ را نشان می دهد که همه نتایج نشان از برازش مناسب مدل دارد. نتیجه گیری و بحث

از آموزش عالی در حال حاضر به عنوان نسل چهارم یاد می شود. نسلی که در آن دانشگاه به آفرینش منطقه ای و محلی دانش اقدام می کند، به توسعه پایدار محلی و منطقه ای کمک علمی می کند، برنامه درسی را به مسائل و چالش های بشری و اجتماعی، منطقه ای و محلی معطوف می کند و به مسئولیت اجتماعی خود توجه می کند. آموزش بر اساس نیاز جامعه و دانشجو انجام می شود و حل چالش های جامعه به عنوان اساس تحقیق در نظر گرفته می شود. دانشگاه امروزی ضمن آنکه نهادی مولد آگاهی و عقلانیت است، نقشی کلیدی در مسیر تعالی حیات اجتماعی جامعه و تقویت فضیلت هایی چون آگاهی باوری، آزادی اندیشی، روحیه نقادی، نظارت جمعی و دفاع از حریم و حیثیت معنوی و تاریخی که اساس جانشین پروری می باشد و نظام کلان اجتماعی را بر عهده دارد. بنابراین مسئولیت اجتماعی دانشگاه، انتظاری هنجارین از دانشگاه به عنوان نهاد اجتماعی است که به نیازهای حال و آتی ذی نفعان درونی و بیرونی، رفاه اجتماعی، کیفیت زندگی، برابری بخت های زندگی، رفع آسیب های اجتماعی و زیست محیطی، صلح و همزیستی و پایداری توسعه توجه می کند و کارکردهای آموزشی، پژوهشی، خدمات تخصصی و سایر کار ویژه های خود را در جانشین پروری به کار می برد و به پاسخگویی اجتماعی به انتظارات

اجتماعی یادشده معطوف می دارد. بنابراین می توان گفت تحقیق حاضر با استخراج از مصاحبه ها اثربخشی جانشین پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاهی را در بعد استعداد، مورد شناسایی و الگو یابی قرار داد و ۱۱ شاخص در پایان مدلسازی شدند و الگویی ارائه گردید.

در بعد عوامل مدیریت استعداد: شناسایی و جذب، توانمندسازی و آموزش، حفظ و نگهداشت، ارزیابی مستمر، تعیین خط مشی ها و روش های جانشین پروری، تعریف مهارتهای لازم، یادگیری مستمر، بهره گیری از دانش، استعداد یابی و شایسته گزینی، تشکیل خزانة استعداد و آموزش مسولیت اجتماعی از متن مصاحبه ها استخراج شد.

## ۵-۳-۲- مقایسه نتایج

### ۱-۲-۳-۵- نتایج بخش کیفی

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

نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات محمدی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان ارائه مدل ساختاری تفسیری عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه های جانشین پروری در بانک های ایرانی، جفی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین مدل جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران، صالحی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان حرکت به سوی دانشگاه های نسل چهارم: مروری بر محدوده سیستماتیک استراتژی های آموزشی و مدیریتی، خیرگو و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان ارائه الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران، هاشمی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی، اکبری و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان تبیین مولفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری و ارائه مدل در سازمان های ورزشی، درویشی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان ارائه الگوی توسعه مسیر پیشرفت شغلی با رویکرد جانشین پروری مدیران، کورنیاوان یودیانتو و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان

الگوی رهبری برنامه ریزی جانشین پروری برای مدیران پرستاری در بیمارستان ها: مروری بر روایت (

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

## پیشنهادات

با توجه به پاسخ سوالات تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

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

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

- شناسایی و جذب افراد مناسب برای فرایند جانشین پروری انجام گردد.
  - در فرایند جانشین پروری یا دادن آموزش های لازم افراد انتخاب شده برای امر جانشینی توانمندسازی آنان انجام گردد.
  - حفظ و نگهداشت افراد انتخاب شده برای جانشینی با دادن انگیزه های مناسب مورد توجه خاص قرار گیرد.
  - ارزیابی های مستمر از عملکرد افراد انتخاب شده به عمل آید.
  - قبل از شروع فرایند جانشین پرئوری خط مشی ها و روش ها و مهارتهای لازم برای شخص یا اشخاص انتخاب شده در فرایند جانشین پروری تعریف و تعیین گردد.
  - زمینه های یادگیری مستمر و بهره گیری از دانش در طول تجربه کاری کارکنان و فرایند جانشین پروری فراهم گردد.
  - برای امر جانشینی استعداد یابی و شایسته گزینی از بین افراد مستعد و شایسته بررسی های لازم انجام گردد.
  - برای انتخاب افراد در زمانهای مناسب برای پست های خالی شده خزانه استعداد از افراد شایسته تشکیل گردد.
  - سازمان مرکزی دانشگاه آزاد با انجام امور خیریه و انجمن های خیریه و با شرکت در این امور و آموزش دوستی با محیط زیست مسولیت اجتماعی را به این افراد آموزش دهد.
- پیشنهاد می شود تا در تحقیقات آتی به بررسی الگوی اثربخشی جانشین پروری با رویکرد نسل پنجم دانشگاهی انجام گردد.

۱. اصغری، حرمت، طوطیان، صدیقه، و رستمی، مهدی. (۱۳۹۹). ارائه مدل موانع جانشین پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا. دانش انتظامی، ۲۲(۲)، ۱۷۳-۱۹۹.
۲. اکبری، روناک، زارعی، علی، تجاری، فرشاد، & نیک آئین، زینت. (۱۴۰۰). تبیین مولفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری و ارائه مدل در سازمان های ورزشی. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، ۱۱(۳)، ۷۴۶-۷۳۲.
۳. اوجاقی گیگلو، معرفت و ربیع، علیرضا و خزایی، علیرضا، (۱۳۹۷). تاثیر جانشین پروری بر تعهد سازمانی کارکنان مورد مطالعه: شرکت آب منطقه ای اردبیل، اولین کنفرانس علمی پژوهشی دستاوردهای نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران، ایلام.
۴. ایلانلو، پریسا، خورشیدی، عباس، برزگر، نادر، فقیه آرام، بتول، و سلیمی، اکبر. (۱۳۹۹). ارائه الگوی جانشین پروری برای فرماندهان دانشگاه امین بارویکرد نظری داده بنیاد. پژوهش های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۱۵(۴)، ۶۶۷-۶۸۹.
۵. آذر عادل، خرمی امیر. (۱۳۹۹). ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین پروری در سازمان های دانش محور. پژوهش های مدیریت منابع سازمانی؛ ۱۰ (۳): ۱-۳۳.
۶. الباد، الهام، ستاری، سعید، و نامور (۱۳۹۹). ارائه مدلی برای جانشین پروری در آموزش عالی (مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران). مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۳(۳)، ۲۱۷-۲۴۱.
۷. چترچی، نوش آفرین، طبری، مجتبی. (۱۳۹۷). طراحی نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان تامین اجتماعی (مورد مطالعه: اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ). تامین اجتماعی، ۱۴(۳)، ۱۵۷-۱۸۵.
۸. خیرگو، منصور، عباس زاده، ناصر. (۱۴۰۰). ارائه الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۵(۱۹)، ۳۲۱-۳۴۲.
۹. دانیالی ده حوض، محمود، علامه، سیدمحسن، و صفری، علی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری با رویکرد داده بنیاد. پژوهش نامه مدیریت تحول (پژوهش نامه مدیریت)، ۱۰(۱) (پیاپی ۱۹)، ۱۰۵-۱۴۰.
۱۰. درویشی پروین. (۱۴۰۰). ارائه الگوی توسعه مسیر پیشرفت شغلی با رویکرد جانشین پروری مدیران. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۵(۱۸)، ۲۱۷-۲۳۴.
۱۱. صالحی، علی. امیرمحمد، محمدی، حسین. علی، احمدیان، محمد، و خانلرزاده، الهام. (۱۴۰۰). حرکت به سوی دانشگاه های نسل چهارم: مروری بر محدوده سیستماتیک استراتژی های آموزشی و مدیریتی. گام در توسعه آموزش پزشکی، ۱۸(۱)، ۱-۹.
۱۲. طالبی داریوش، شیرزاد کبریا بهارک، دلگشایی یلدا، خورشیدی عباس، شریعتمداری مهدی. (۱۳۹۸). ارائه الگوی جانشین پروری برای مدیران مناطق چهار گانه آموزش و پرورش شهرستان کرج. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت؛ ۳ ( ) ۱۲۲-۱۳۱.

۱۳. عربشاهی، توتان، (۱۳۹۶). بررسی ارزیابی کاندیداها بر جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران.
۱۴. گودرزوندچگینی، مهرداد (۱۳۹۷). رویکرد دانشگاه های نسل چهارم کار و عمل (مورد مطالعه: دانشگاه های کمبریج، استنفورد و هاروارد)، آموزش مهندسی ایران دوره بیستم، شماره ۷۸، ۱۶-۱.
۱۵. فراستخواه، مقصود (۱۳۹۷). گاه و بی گاهی دانشگاه در ایران (مباحثی نو و انتقادی در باب دانشگاه پژوهی مطالعات علم و آموزش عالی)، تهران: انتشارات آگاه
۱۶. فرخی، احسان، باقرزاده، محمدرضا، طبری، مجتبی، مهرآرا، اسداله. (۱۳۹۹). ارائه الگوی جانشین پروری در شهرداری تهران. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، ۱۰(۳-۱)، ۴۹۷-۵۱۳.
۱۷. محمدی ژیلدا، روزبه علی مصطفی. (۱۴۰۱). ارائه مدل ساختاری تفسیری عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه های جانشین پروری در بانک های ایرانی. ۱؛ ۴ (۱۵): ۵۸-۷۵.
۱۸. نجف بیگی، رضا، جعفرپور، محمد سعید. (۱۳۹۹). تبیین عوامل موثر بر نظام جامع جانشین پروری با عنایت به شایستگی های ضروری برای سازمانهای آینده (مورد مطالعه؛ بانک رفاه کارگران). آینده پژوهی مدیریت، ۳۱(شماره ۱ (پیاپی ۱۲۰))، -.
۱۹. نجفی، محسن، حق شناس کاشانی، فریده، امیرکبیری، علیرضا. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۱(۸۴)، ۱۱۵-۱۵۴.
۲۰. یدالهی ده چشمه، رجائی پور، سیادت. (۱۴۰۰). واکاوی نقش دانشگاه نسل چهارم (دانشگاه اجتماعی) در توسعه منطقه ای. توسعه محلی (روستائی-شهری)، ۱۳(۱)، ۱-۳۵.
۲۱. هاشمی، سیداحمد، قهرمان تبریزی، کوروش، و شریفیان، اسماعیل. (۱۴۰۰). طراحی مدل جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۰(۵۳)، ۳۰۹-۳۲۳.

۲۲. Abdullah, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (۲۰۲۲). Mediating role of employee engagement on the relationship between succession planning practice and employee performance in academic institutions: PLS-SEM approach. *Journal of Applied Research in Higher Education*, ۱۴(۲), ۸۰۸-۸۲۸.

۲۳. Gilbert, S. A. (۲۰۱۷). Succession planning relating to the millennial generation in private four-year universities (Doctoral dissertation, Pepperdine University).

۲۴. Javed, Basit, and Muhammad Jaffar. (۲۰۱۹). "Impact of Succession Planning on Employee Retention."



25. Kelsey, D. (2019). Succession Planning Preparation for Future Generations (Doctoral dissertation, California State University, Northridge).
26. KITAYI, S. N. (2017). Effects of succession planning on organizational performance of family owned businesses in the horticulture industry: A case study of Mara farming limited (Doctoral dissertation, MUA).
27. Malokani, D. K. A. K., Ali, S., Nazim, F., Amjad, F., Hassan, S. S., Rani, S., & Ahmad, S. (2023). Impact of Succession Planning On Employee Retention: Mediating Role of Career Development. *Journal of Positive School Psychology*, 284-292.
28. Najam ul Hassan, S., & Siddiqui, D. A. (2020). Impact of effective succession planning practices on employee retention: exploring the mediating roles.
29. Olayemi J. Ayobami A. OYEDEJI, ABIODUN-OYEBANJI (2021). LEADERSHIP TENURE AND SUCCESSION PLANNING IN NIGERIAN UNIVERSITIES: ITS IMPLICATION FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.
30. Poornima, W. A. D. N., Sutha, J., & Perera, K. T. (2018). A study on the impact of effective succession planning practices on employee retention of private business organizations in Sri Lanka.
31. Simkhada, A. (2023). Impact of succession planning practices on the profitability of Nepalese commercial banks. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 14(1), 1-11.
32. Yudianto, K., Sekawarna, N., Susilaningih, F. S., Ramoo, V., & Somantri, I. (2023, February). Succession Planning Leadership Model for Nurse Managers in Hospitals: A Narrative Review. In *Healthcare* (Vol. 11, No. 4, P. 454). □□□□.
33. Zafar, A., & Akhtar, G. K. H. (2020). Effect of succession planning on organizational growth. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 09(1), 21-33.