

شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و پیش‌ران‌های مؤثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان با بهره‌گیری از روش میک مک

سید علی داودی^۱ * نورمحمد یعقوبی^۲ * بدرالدین اورعی یزدانی^۳ * عبدالمجید ایمانی^۴

چکیده

با شکل‌گیری دانش آینده‌نگاری، صاحب‌نظران تلاش کرده‌اند با بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های موجود، زمینه توسعه و ارتقای توان برنامه‌ریزی راهبردی را در ابعاد مختلف فراهم کنند. در این پژوهش که با هدف شناسایی عوامل و پیش‌ران‌های مؤثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی با رویکرد پژوهشی آمیخته (کمی و کیفی) انجام گرفته، ۹۱ مؤلفه استخراج شده است. همچنین به روش تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی تجزیه و تحلیل و با استفاده از تکنیک دلفی، ۱۵ مؤلفه‌ای که بیشترین همخوانی را داشته، استخراج شده است. سپس با استفاده از تکنیک تحلیل اثرات متقاطع در آینده‌پژوهی و با استفاده از نرم افزار میک مک، مؤلفه‌های استخراج شده، تجزیه و تحلیل و ضمن بررسی و تبیین ارتباط، پیش‌ران‌ها در قالب چند متغیر دسته‌بندی شدند و در انتها براساس نتایج حاصله و اولویت‌بندی صورت گرفته، راهکارهای اجرایی جهت نهادینه کردن فرآیند استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان ارائه شده است.

واژگان کلیدی: استعدادیابی، مدیریت استعداد، جانشین‌پروری، نظام آموزش عالی و آینده‌پژوهی.

فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی • سال ششم • شماره بیست‌وچهارم • پاییز ۹۶ • صص ۲۶۱-۲۳۵

تاریخ دریافت مقاله: ۹۵/۱۲/۱۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۶/۲/۱۸

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زاهدان، زاهدان، ایران (ali.da67@yahoo.com)
۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران، نویسنده مسئول (nm.yaghoubi@gmail.com)
۳. گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران (b.m.yazdani@gmail.com)
۴. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران (imani@mgmt.usb.ac.ir)

مقدمه

پیشرفت‌های صورت گرفته در ابعاد مختلف نشان داد سازمان‌ها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها معنی و مفهومی ندارند، بلکه اداره آنها نیز امکان‌پذیر نخواهد بود. حتی با وجود فناوری‌شدن سازمان‌ها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به‌عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، مشهود است. زیرا با بهره‌گیری از نیروی انسانی متعهد و متخصص تصمیمات سازمانی شکل گرفته، مسائل و مشکلات سازمان حل شده و بهره‌وری عینیت می‌یابد و براین اساس منابع انسانی ارزشمندترین و حیاتی‌ترین منبع سازمان‌های امروزی به شمار می‌آیند. منابع انسانی، سرمایه‌های اصلی و بی‌بدیل سازمان هستند و موفقیت و بقای سازمان به آنها بستگی دارد (Casimir, Keith and et al, 2014) و بهبود کیفیت عملکرد منابع انسانی می‌تواند به مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان منجر شود (Amirkhani, Nazeryani & Faraz, 2016).

مدیریت جانشین‌پروری از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌هاست. برنامه جانشین‌پروری در طول سالیان دراز به روش‌های متعددی تعریف شده است و به‌طور کلی به‌عنوان تلاشی سیستماتیک و متفکرانه برای شناسایی افراد مستعد در سازمان و توسعه ویژگی‌های و شایستگی‌ها شغلی ایشان معرفی می‌شود. یک برنامه جانشین‌پروری خوب، نه تنها به دنبال انتخاب و معرفی رهبران و مدیران عالی‌بعدی سازمان است بلکه راهکارهایی عملی در جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی داخلی نیز ارائه می‌کند (Hora, 2010). با توجه به آنچه که تاکنون گفته شد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد هر دو در راستای یکدیگر و در واقع، لازم و ملزوم یکدیگر تلقی می‌شوند. بسیاری از پژوهشگران و محققان این دو حوزه معتقدند که مفهوم مدیریت استعداد و مدیریت جانشین‌پروری با یکدیگر همپوشانی دارند (Krauss, 2007).

البته بی‌شک، اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی با مشکلاتی روبه‌رو خواهد بود. برای مثال، گرچه بعضی از مدیران بر اهمیت جانشین‌پروری به‌عنوان

یک راهکار اذعان داشته‌اند، اما ابهام در خصوص تعهد مدیران، پیچیدگی‌های ساختاری آموزش عالی و شرایط اقتصادی می‌تواند مسائلی را به وجود آورد. در هر حال مدیران دانشگاه‌ها باید برنامه عملی و مدونی برای یافتن استعدادها و جانشین ساختن آنها تعریف کنند و به‌عنوان یکی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی، جزو اهداف بلندمدت دانشگاه قرار گیرد و برای اجرای آن بودجه و وقت کافی اختصاص یابد (زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۸). بدون داشتن یک استراتژی جانشین‌پروری، پرکردن پست‌های مدیریتی با کاندیداهای مناسب به دغدغه اصلی مدیران ارشد تبدیل شده و با مشکلات زیادی مواجه می‌شود (Moser, 2008). لذا برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها باید در قالب یک مسئله استراتژیک حیاتی برای ذی‌نفعان آموزش عالی در نظر گرفته شود و مدیران ارشد دانشکده‌ها موظفند به‌صورت پویا و مستمر مدیران آینده را از میان اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان دانشکده خود انتخاب کنند و پرورش دهند (Piland & Wolf, 2003). در این پژوهش سعی شده مباحث مدیریت استعداد و جانشین‌پروری با رویکرد اکتشافی از سوی خبرگان و متخصصان مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش عالی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد تا بتوانیم به الزامات، عوامل، ویژگی‌ها، فرآیند و ساختارهای لازم برای استقرار فرآیند استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی در آینده دست پیدا کنیم. البته در گذشته نیز اقدامات پژوهشی در این زمینه انجام شده که بررسی آنها نشان‌دهنده عدم آمادگی سازمانی و پذیرش نظام‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری است. بنابراین در این پژوهش که به روش آمیخته (کمی و کیفی) انجام شده، محققان به دنبال یافتن پاسخی منطقی و اصولی برای این سؤال هستند که چه شاخص‌ها و ویژگی‌هایی می‌توانند در آینده به ما، برپایه اسناد بالادستی (برنامه ششم توسعه، دانشگاه اسلامی، سند راهبردی وزارت علوم و...) به‌عنوان مؤلفه‌های شتاب‌دهنده برای دستیابی به این هدف کمک کنند؟ و چه عواملی جهت‌دهنده مناسبی برای استقرار نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی محسوب می‌شوند؟ با تمرکز و توجه به این مؤلفه‌ها، می‌توانیم در آینده سازمان خود را با توجه به راهبردها، چشم‌اندازها و اهداف از پیش تعیین‌شده، تضمین کنیم.

مطالعات آینده‌پژوهی از نیمه دوم قرن بیستم با سرعت قابل توجهی در عرصه‌های مختلف توسعه پیدا کرده است؛ هرچند در کشور ما این مطالعات طی چند سال اخیر مورد توجه قرار گرفته است. در این مقاله برآنیم تا با تعیین راهبردهای مان، موضوعات را با

دیدگاه آینده‌پژوهی به صورت جزئی‌تر مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم تا به نوآوری‌های بیشتری دست پیدا کنیم.

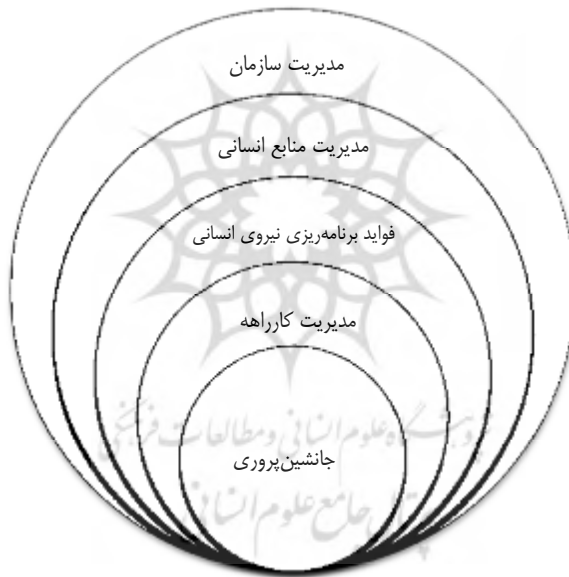
با توجه به عدم انجام پژوهشی جامع در حوزه استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی، در این پژوهش، قصد داریم با استفاده از روش آمیخته (ترکیبی از روش کیفی و کمی)، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و بهره‌گیری از روش تحلیل محتوی تخصصی و جهت‌دار، به شناسایی و ارائه عوامل و ابعادی متناسب با شرایط ویژه و خاص نظام آموزش عالی منطبق بر ساختار و فرهنگ دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم و دانشگاه اسلامی با رویکردی آینده‌نگرانه پردازیم تا با نهادینه کردن و بهره‌گیری از آنها بتوانیم هرچه بیشتر و کارآمدتر فرآیند استعدادیابی و جانشین‌پروری را در نظام آموزش عالی اجرایی کنیم و زمینه بهره‌برداری هر چه بیشتر از مزایای این فرایند را فراهم سازیم. برای دستیابی به این اهداف، در ابتدا به بررسی اجمالی مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در این زمینه می‌پردازیم.

۱. مبانی نظری

بوین (۲۰۰۳) مدعی است مدیریت بهتر برای بهبود کیفیت خدمات، هنگامی رخ می‌دهد که رهبری سازمان و ابزار مدیریت منابع انسانی مؤثر باشند. مدیریت منابع انسانی بر اقدامات اثربخش و مؤثری مبتنی است و میتوان با استفاده مؤثر از افراد به اهداف فردی و سازمانی بهتر و جامع‌تری دست یافت (Manistitya & Fongsuwan, 2015). امروزه منابع انسانی، به‌عنوان یکی از منابع اساسی در سازمان‌ها مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. از دهه ۱۹۹۰، بررسی‌های پژوهشگران شواهد محکمی بر نقش فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در ایجاد و ارتقای عملکرد سازمانی است (Intan, Theresa & Galang, 2011). فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی از طریق شیوه‌های افزایش مهارت، بالا بردن انگیزه، پشتیبانی از کارکنان، توسعه فرصت‌های حرفه‌ای، امنیت شغلی و عادلانه بودن نظام ارزیابی عملکرد در بهبود اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران دارای اهمیت فراوانی است (Vanhalala and Ahteela, 2011).

مفهوم اصلی «برنامه‌ریزی»، عبارتست از فرآیند انتقال از وضعیت موجود به وضعیت

مطلوب، با توجه به منابع و محدودیت‌ها در زمان مشخص. از آنجایی که برنامه‌ریزی نیروی انسانی بخشی از برنامه‌ریزی استراتژیک هر سازمان است، طی آن مشخص می‌شود که برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان چه نیروهایی مورد نیاز سازمان است و چگونه می‌توان آنها را تأمین کرد. لذا برنامه‌ریزی فرایندی است که به پیش‌بینی نیازهای سازمان از لحاظ منابع انسانی و برنامه‌ریزی مراحل می‌پردازد که برای برآوردن آن نیازها باید طی شود. مدیریت استعداد و جانشین‌پروری نیز از زیر مؤلفه‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی است و معطوف به برنامه‌ریزی برای جایگاه‌های کلیدی و نیروهای بااستعداد و بالقوه سازمان. سعادت (۱۳۸۷)، معتقد است که جانشین‌پروری یا همان هم‌تاپروری زیرمجموعه مدیریت کارراهه و مدیریت کارراهه زیرمجموعه برنامه‌ریزی نیروی انسانی قرار دارد. نمودار ۱ مؤید این موضوع است.



نمودار ۱. جایگاه جانشین‌پروری در مباحث مدیریت (سعادت، ۱۳۸۷)

با توجه به شرایط و پیچیدگی‌های عصر حاضر، که عصر دانش و دانایی است، سازمان‌ها دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب استعدادها هستند (Michaelis, Handfield-Jones & Beth, 2001) و بر افزودن دانش کارکنان دانشی خود تأکید می‌کنند. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد

تأکید می‌شود. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (Collings and Mellahi, 2009: 308). به همین دلیل در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده و تأکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب و در زمان مناسب است که دلیل آن، انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوش می‌باشد (Phillips & Roper, 2009).

در راستای تحقق فرآیند مدیریت استعداد چند عامل اصلی باید در نظر گرفته شود که عبارتند از: برنامه سازمان، سیاست‌های استخدامی، برنامه توسعه، برنامه نگهداری، برنامه ارزیابی، برنامه کنارجذاری (Michaelson & Andreson, 2010) و چهار عامل اصلی: جذب استعدادها، توسعه استعدادها، حفظ استعدادها و گردش استعدادها، اجزای اصلی تشکیل‌دهنده و پایه‌های اساسی سیاست‌ها و خط‌مش‌های مدیریت استعداد جهانی محسوب می‌شوند (Tarique & Schuler, 2010). بنابراین مدیریت استعداد فرایندی است که به‌طور نظام‌مند شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد، که این همان کارکرد جانشین‌پروری در سازمان است و سازمان‌ها به دلایلی از قبیل کمک به اجرای طرح‌های استراتژیک سازمانی، شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدفمند، پرورش و توسعه کارکنان، ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقاء دارند (خزانه استعداد)^۲ از سیستم مدیریت جانشین‌پروری استفاده کرده و به آن اهمیت می‌دهند (Rothwell, 2010). ماehler^۳ (۱۹۸۰)، معتقد است استفاده از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مزایایی برای سازمان‌ها به همراه دارد و نشان می‌دهد که یک چنین برنامه‌ریزی باید برای سازمان‌ها یک اولویت محسوب می‌شود (Diane, 2009).

مؤسسات آموزش عالی نیز برای موفقیت در فرآیند جانشین‌پروری باید به ارزیابی

-
1. Organization Program
 2. Employment Politics
 3. Development Program
 4. Maintenance Program
 5. Appraisal Program
 6. Omission Program
 7. Talent Pool
 8. Mahler

عوامل تأثیرگذار درونی و بیرونی در محیط خود با بهره‌گیری از یک واکاوی دقیق محیطی اقدام کنند. در فرآیند واکاوی محیط، مجموعه عوامل تأثیرگذار درونی و بیرونی باید مدنظر قرار گیرند. عوامل تأثیرگذار درونی متشکل از سنت‌ها، ارزش‌ها و آرمان‌های سازمانی، نقاط قوت و ضعف سازمان اعم از آکادمیک و مالی و توانایی‌ها و اولویت‌های مدنظر کادر رهبری هستند. عوامل تأثیرگذار بیرونی نیز متضمن ارزیابی تهدیدات و فرصت‌ها در ارتباط با روندهای محیطی، رجحان‌ها و ادراکات و سمت‌گیری‌های بازار و ارزیابی تهدیدها و فرصت‌ها در ارتباط با مفهوم رقابت هستند (غیائی ندوشن، ۱۳۹۵: ۶-۷) بنابراین، با توجه به شرایط کنونی، در سازمان‌های آموزشی از جمله آموزش عالی، برنامه‌ای منسجم برای جانشین ساختن افراد در پست‌های کلیدی و یافتن استعدادهای موجود در این زمینه ضروری است (زین‌الدینی بیدمشکی، عدلی و وزیری، ۱۳۹۳). آموزش عالی باید راهکارهای مناسبی برای اتخاذ فرآیندهای جانشین‌پروری در مؤسسات خود پیدا کند، زیرا به دلیل انعطاف‌پذیری بالا فاصله زمانی طولانی مدتی بین خالی شدن یک پست و تعیین جایگزین برای آن پست نیاز است (راث ول، ۲۰۰۵) و در صورت اجرایی شدن برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مؤسسات و سازمان‌های آموزشی می‌توان از طریق تربیت مدیران قبل از احساس نیاز به آنها، دانشگاه‌ها را برای موفقیت در آینده آماده سازیم (Berke, 2005) و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید در قالب یک مسئله استراتژیک حیاتی برای ذی‌نفعان آموزش عالی در نظر گرفته شود و مدیران ارشد دانشکده‌ها موظفند به‌صورت پویا و مستمر مدیران آینده را از میان اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان دانشکده خود انتخاب کنند و پرورش دهند (Piland & Wolf, 2003).

چارچ^۲ (۲۰۱۵) فرایند جانشین‌پروری را شامل چهار مرحله اصلی می‌داند: اولین گام در این برنامه‌ریزی، تعیین استعدادهای مورد نیاز برای آینده است. که این مسئله بر اساس استراتژی‌های شرکت، نیاز بازارهای خارجی و تغییر نیروی کار در آینده صورت می‌گیرد. گام بعدی، کمی‌سازی و طبقه‌بندی استعدادهای موجود با توجه به نیازهای آینده است؛ به‌طوری که نیازهای آینده به استراتژی‌های جانشین‌پروری جهت دهد. این مرحله شامل تعداد زیادی از ابزارها، مدل‌ها و اطلاعات از محتوای پرونده شغلی کارکنان است. به‌عنوان مثال، برای یک موقعیت شغلی در آینده، تعدادی از متغیرها از جمله قابلیت‌های رهبری،

1. Scanning

2. Charch

مهارت‌های کلیدی، آرمان‌های انگیزشی و حتی ویژگی‌های شخصی و شناختی در نظر گرفته می‌شود. زمانی که چارچوب مشخص و استعدادها طبقه‌بندی شدند، به مرحله اجرا می‌رسیم. مراحل سوم و چهارم جانشینی شامل ساخت و یا خرید استعدادهای مورد نیاز برای پوشش شکاف موجود در نیازهای آینده و وضع حاضر و اطمینان‌بخشی از اجرای درست فرایند است. در این رابطه ما دسترسی کامل به دانش نظری، ابزارها و مدل‌های ارائه شده داریم (Charch, 2014) که می‌توان از مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای^۱ راشول (۲۰۰۳)، مدل مسیر ارتقای رهبری^۲ کاران^۳ (۲۰۰۰)، مدل تیم تسریع^۴ بایهام (۲۰۰۲)، مدل مندی (۲۰۰۸)، مدل کریستی (۲۰۰۵)، مدل کانال رهبری ماہلر (۱۹۸۶) و... نام برد که در پژوهش حاضر مؤلفه‌های مختلف این مدل‌ها استخراج شده و پس از بهره‌گیری از نظرات متخصصان و با استفاده از روش‌های مستدل و منطقی که در بخش روش تحقیق به تفصیل آورده می‌شود، جهت تدوین مدل نهایی مورد استفاده قرار گیرد.

۲. پیشینه پژوهش (با دیدگاه انتقادی)

در زمینه استعدادیابی و جانشین‌پروری مطالعات متعددی صورت گرفته که هرکدام از آنها به نوبه خود توانسته است گوشه‌ای از نیازمندی‌ها و زیرساخت‌های لازم برای اجرای موفق این طرح‌ها را شناسایی و معرفی کند. لذا سعی شده در ادامه به تعداد اندکی از جدیدترین پژوهش‌ها که طی سال‌های اخیر در داخل و خارج کشور با دیدگاه انتقادی در زمینه روش، محتوا و اهداف انجام گرفته است اشاره شود.

- گیاثی ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان «الگوی استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه» به دنبال بررسی واجد اعتبار بودن الگوی طراحی شده برای نظام جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه از دیدگاه مدیران اجرایی و علمی دانشگاه‌ها هستند. این پژوهش که بر مبنای رویکرد ترکیبی اکتشافی انجام گرفته، یافته‌های آن، مدلی اکتشافی برای توصیف روابط بین پیشایندها، شایسته‌گرایی به‌عنوان مقوله کانونی، راهبردهای استقرار نظام، ابعاد و یا زمینه محیطی برای استقرار

-
1. The Seven-Pointed Star Model
 2. Leadership Pipeline Model
 3. Charan, 2000
 4. Acceleration Pools Model

نظام جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه و نتایج حاصل از آن ارائه داده است. در صورتی که در این پژوهش محقق در رویکرد کیفی از اسناد بالادستی بیشتری استفاده می‌نمود و پژوهش خود را به‌سوی تشکیل دانشگاه اسلامی و دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم هدایت می‌کرد، می‌توانست با دید آینده‌نگری، مؤلفه‌ها و سنجه‌های کاربردی‌تر استخراج و جامعه مورد مطالعه را دقیق‌تر مورد آزمون قرار دهد.

- عباسی و همکاران (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای با عنوان «بررسی رابطه مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در مراکز آموزش عالی استان ایلام؛ مطالعه موردی دانشگاه‌های پیام نور و آزاد» به بررسی رابطه مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در دانشگاه پیام نور و آزاد استان ایلام پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بین مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و و ابعاد جذب استعدادها، نگاهداشت استعدادها و توسعه استعدادها می‌تواند توانایی سازمان برای جانشین‌پروری را افزایش دهد. مطالعه مذکور که به روش کمی صورت گرفته است، شرایط خاص سازمانی را در نظر نگرفته و تنها اقدام به بررسی ارتباط بین دو متغیر براساس مؤلفه‌های عمومی که در سایر سازمان‌ها وجود دارد کرده است، که این موضوع نمی‌تواند اطلاعات جامعی در زمینه مسائل جامعه مورد نظر ارائه دهد.

- مونتگوم^۱ (۲۰۰۴)، در پژوهشی با عنوان «اقدامات پرورش مدیریت در دانشگاه‌های کوچک محلی» به بررسی این موضوع پرداخت. این پژوهش که یک مطالعه با رویکرد کیفی است، از طریق جمع‌آوری اطلاعات از شش نفر از مدیران که به‌صورت تصادفی انتخاب شده‌اند، نشان داد که انتخاب مدیران در دانشگاه‌های کوچک مبتنی بر فرآیندهای رسمی و غیررسمی با تأکید بر غیررسمی می‌باشد که این موضوع باعث نارضایتی مدیران است و همچنین ایشان بیان داشتند رویکرد واحدی که برای همه سازمان‌ها کارا باشد وجود ندارد. اگر محقق در این پژوهش به روش قضایوتی و هدفمند اقدام به نمونه‌گیری می‌کرد، احتمالاً نتایج بهتری به دست می‌آمد، زیرا ایشان فرض کرده‌اند تمام مدیران شناخت لازم برای پرورش مدیریت را دارند.

- ماتسو^۲ (۲۰۱۰)، در پژوهشی با عنوان «مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در

1. Montague

2. Mateso

دانشگاه میدوستر» نشان داد که برنامه جانشین‌پروری در قسمت‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان بر ضرورت و نیاز توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. همچنین، پاسخ‌دهندگان از این برنامه اطلاع کافی ندارند و با توجه به نوع دانشکده، نوع شغل و سال‌های خدمت تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد.

- دونوح^۱ (۲۰۱۶)، در پژوهش خود با عنوان «استفاده از مدیریت دانش به منظور جانشین‌پروری کارا در خدمات شهری» بیان می‌کند که چالش پیش‌روی سازمان‌ها، اکنون این است که چگونه از دانش و تخصص‌های کلیدی سازمان در برابر ترک شغل کارکنان محافظت کند. در این مطالعه ۱۶ نفر از مدیران یک سازمان از طریق نرم‌افزارهای آنلاین، دانش خود را به اشتراک گذاشتند. در پایان نتیجه گرفتند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای حفاظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان بسیار مهم و کلیدی است. همچنین ایشان بر ایجاد تعادل بین کارکنان و تکنولوژی، عدم استفاده بیش از حد از زبان علمی و آکادمیک در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، استفاده درست و به‌جا از ساختارها و قوانین و نقش کلیدی کارکنان تأکید می‌کنند.

۳. روش پژوهش

از آنجایی که در پژوهش حاضر درصدد دستیابی به شناخت عمیق و جامع جذب، حفظ و توسعه منابع انسانی سازمان و مسائل مربوط به آن هستیم، پژوهش را از لحاظ هدف، کاربردی و از جنبه چگونگی کسب اطلاعات موردنیاز، از نوع توصیفی قرار دادیم. از نظر روش پژوهش نیز که مبتنی بر رویکرد تحلیل محتواست، از روش تحقیق آمیخته که ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی است استفاده نمودیم. در پژوهش‌های بنیادی نیز که دارای ماهیت اکتشافی است، استفاده از یک روش پیش‌بینی کافی نبوده و باید با استفاده ترکیبی و همزمان از چند روش، ضمن کاهش خطاهای رایج و از تکنیک‌های مختلف برای رفع نواقص هر روش در زمینه تولید داده‌ها و تحلیل مناسب‌تر بهره برد. در واقع، ترکیب بهینه انواع روش‌های کمی و کیفی تا حد زیادی باعث توسعه و تعمیق محصولات پیش‌بینی خواهد شد و با کمک تحلیل کیفی شامل پنل خبرگان متغیرهای مناسب برای

پیش‌بینی شناسایی می‌شوند (حاجیانی، ۱۳۹۰). مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش عبارتند از: مرور ادبیات مرتبط با مدیریت استعداد و جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری که برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اولیه و سپس برای بررسی تناسب آنها با نیازها، شاخص‌ها، الزامات، ویژگی‌ها و انتظارات نظام آموزش عالی از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران و پانل همکاران (مشمول بر ۳۰ نفر از متخصصان و خبرگان که دارای یکی از دو شرایط تحصیلات عالی در حوزه مدیریت منابع انسانی و تدریس این درس در دانشگاه یا اشتغال در سطوح مدیریتی حوزه منابع انسانی دانشگاه‌های زیرمجموعه وزارت علوم و تحقیقات و فناوری هستند) که با استفاده از روش گلوله برفی یا قضاوتی هدفمند انتخاب گردیده‌اند، استفاده شده است.

روایی و پایایی از شاخص‌های لازم جهت اندازه‌گیری و دستیابی به مقادیر واقعی پیامدها در پژوهش‌ها هستند. استفاده از اعتبار (پایایی) و روایی در تحقیقات کمی رایج بوده و در حال حاضر در تحقیقات کیفی نیز مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفته است. در این پژوهش برای سنجش روایی، ضمن استفاده از روایی صوری، از کنش متقابل سه‌گانه (اسناد و سوابق ادبیات، مصاحبه‌های نیمه-ساختاریافته با افراد صاحب‌نظر در حوزه مدیریت، روش دلفی متشکل از خبرگان و اساتید دانشگاهی به دنبال ثبات و همخوانی میان یافته‌ها پرداخته شد تا از همگرایی تحقیق اطمینان به دست آید) و جهت سنجش پایایی از روش بازآزمون استفاده شده است. در این روش، جهت سنجش پایایی، سؤالات آزمون در دو نوبت به یک گروه واحد، تحت شرایط مشابه داده می‌شود و نمرات حاصل با هم مقایسه می‌شوند. در نهایت ضریب همبستگی بین نمرات حاصل از اجرای دو بار آزمون برآورد شده تا چگونگی شباهت امتیازات مشخص شود و به‌عنوان ضریب پایایی به کار رود (Webb, Shavelso & Haertel, 2006). این نوع ارزیابی پایایی، ثبات اندازه‌گیری‌ها در طول زمان را بررسی می‌کند. از لحاظ آماری، این روش پایایی نسخه‌ای از پایایی با روش دو نیمه کردن است و برای ارزیابی آن از ضریب اسپیرمن - براون استفاده می‌شود. از این روی، پیش فرض‌های این روش مشابه روش دو نیمه کردن است؛ با این تفاوت که مقیاس مورد نظر در طول زمان ثابت است. علاوه بر این، برای اعتبارسنجی بخش تحلیل از نرم افزار میک مک (زیرا این روش به نوعی روش تصمیم‌گیری است) بهره برده می‌شود. برای

این امر، از میان مصاحبه‌های انجام شده، ۳ مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه، در دونوبت کدگذاری و سپس کدهای انجام شده برای هر کدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه شدند. تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۲۰ روزه برابر با ۱۵۶ کد، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر با ۸۶ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول، برابر ۸۶ درصد است. باتوجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۸۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها بسیار بالا و مورد تأیید است.

۴. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، ابتدا با بررسی گسترده ادبیات حوزه استعدادیابی و جانشین‌پروری در داخل و خارج کشور، تعداد ۱۱۹ مؤلفه استقرار نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری با بهره‌گیری از رویکردهای تحلیل محتوا (جهت‌دار و تلخیصی) استخراج شده است. در ادامه با بهره‌گیری از روش پانل خبرگان، تکنیک دلفی و میک مک استفاده شده است، زیرا با وجود محدودیت‌های متعددی که در گذشته گفته شد، استفاده تک بعدی از هر یک از روش‌های مذکور پاسخگوی سوال‌ها و مسائل مطرح در پژوهش حاضر نیست.

پس از بررسی، ترکیب و حذف مؤلفه‌های مشابه، به ۶۲ مؤلفه اصلی مرتبط با موضوع پژوهش دست پیدا کردیم که در قالب پرسشنامه به پانل خبرگان جهت بررسی و سنجش معیار و ارزش‌گذاری هر کدام از این مؤلفه‌ها، ارائه شد (روش دلفی). با بهره‌گیری از روش فریدمن، در مرحله اول پرسشنامه طراحی شده، از مجموع ۶۲ مؤلفه و براساس نظر پانل همکاران و باتوجه به میانگین به دست آمده (اساس مبنای معدل‌گیری: ۱-۵، میانگین: ۳/۲۵ به دست آمد) ابعادی که کمتر از میانگین مشخص شده نمره اخذ نمودند. حذف و برخی از مؤلفه‌ها نیز بنا بر نظر اساتید و کارشناسان که دارای وجوه مشابهی هستند با یکدیگر ادغام شدند.

در مرحله دوم، پرسشنامه‌های با تعداد ۳۵ سؤال (۳۵ مؤلفه) طراحی و تدوین و مجدداً به پانل همکاران ارجاع شد که بر اساس مبنای معدل: ۱-۵، میانگین: ۴/۱۷ به دست آمد و در ادامه مجدداً متغیرهای که نمره‌ای کمتر از میانگین را اخذ کردند حذف شدند و در انتها ۱۶ مؤلفه مورد توافق و اجماع قرار گرفته که در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱. مؤلفه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری حاصل از روش دلفی و آزمون فریدمن

ردیف	مؤلفه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری	منبع
۴	رهبری تحولی	عیسایی و دیگران (۱۳۸۹)، تیلور و رایت (۲۰۰۴)، حالت (۲۰۰۴)، راشد و مند (۲۰۰۸)، جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷)، حالت (۲۰۰۴)، اکبری و مرادی (۱۳۹۲)، ساعتچی و امید (۱۳۹۰)، چارترند (۲۰۰۵)، حسنقلی‌پور و دیگران (۱۳۸۸)، پورکیانی و همکاران (۲۰۱۰)، بهشتی‌فر و متقی (۱۳۹۰)
۵	ساختارها و فرایندها	عیسایی و دیگران (۱۳۸۹)، خطیبیان (۱۳۸۸)، حسنقلی‌پور و دیگران (۱۳۸۸)، حسنقلی (۲۰۰۲)، موهنتی و چند (۲۰۰۴)، امس ولنکن (۲۰۰۴)، (اپل بوم (۲۰۱۵)، نوین (۲۰۰۶)، چارچ (۲۰۱۴)، دراری (۲۰۱۶)، حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰)، حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، رابینسون و دیگران (۲۰۰۶)، سیمینیوچو سینکلیر (۲۰۰۴)، عیسایی و دیگران (۱۳۸۹)، اکبری و مرادی (۱۳۹۲)
۶	سازگاری فرهنگی	تیلورو رایت (۲۰۰۴)، اخوان و دیگران (۱۳۸۹)، موسی‌خانی و دیگران (۱۳۸۹)، اکبری و مرادی (۱۳۹۲)، دهقان‌پور فراشاه (۱۳۹۰)، قلی‌پور و دیگران (۱۳۹۰)، امامی (۱۳۸۷)، ابوالمعالی و غفاری (۱۳۸۴)، فیرنی (۲۰۱۰)، اخوان و دیگران (۱۳۸۹)، موسی‌خانی و دیگران (۱۳۸۹)، حسنقلی (۲۰۰۲)، امز ولنکن (۲۰۰۴)، تیلور و رایت (۲۰۰۴)، اکبری و مرادی (۱۳۹۲)، کاپونو و همکاران (۲۰۱۴)، مایکل (۲۰۱۵)، نیوهال (۲۰۱۵)
۷	شناخت آینده‌نگرانه	کانگر و فولمر (۲۰۰۳)، گوانگرانگ و همکارانش (۲۰۱۱)، ولف (۲۰۰۴)، بوش (۲۰۱۴)، فراست (۲۰۱۵)، پاندی و همکارانش (۲۰۱۴)، ابوالمعالی و غفاری (۱۳۸۶)، کیم (۲۰۰۳)، هادی‌زاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)، اسپکتور (۲۰۰۸)، راث ول، (۲۰۱۰) نامدار جویمی، تابان (۱۳۹۴)
۸	شناسایی موقعیت‌های حیاتی و استراتژیک	مندی (۲۰۰۸)، کالیگنز و ملاحی (۲۰۰۹)، صالح‌زاده و لباف (۱۳۹۰)، کالینز و ملاحی (۲۰۰۹)، صالح‌زاده و لباف، (۱۳۹۰)، لف و دیگران (۱۹۹۶)، هادی‌زاده مقدم و لطانی (۱۳۹۰)، کیم (۲۰۰۳)، کونگر و فولمر (۲۰۰۳)، کارنزا (۱۹۸۲)، منصور، جلیلیان و صوفی (۱۳۹۲)، فقیهی و ذاکری (۱۳۹۳)، ابثوری (۱۹۴۷)
۹	تعیین شایستگی‌های کلیدی	مندی (۲۰۰۸)، کالیگنز و ملاحی (۲۰۰۹)، صالح‌زاده و لباف (۱۳۹۰)، دینگمن (۲۰۰۶)، ابوالمعالی و غفاری (۱۳۸۶)، جواهریزاده و همکاران (۱۳۹۳)، صحرایبیان و همکاران (۱۳۸۹)، هادی‌زاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)، ابوالقاسم عربیون (۱۳۸۶)، مقیمی و همکاران (۱۳۹۳)، طهماسبی و همکاران (۱۳۹۳)، فریدمن (۱۹۸۶)

ادامه جدول ۱. مؤلفه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری حاصل از روش دلفی و آزمون فریدمن

ردیف	مؤلفه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری	منبع
۱۰	ارزیابی قابلیت‌ها	کشف استعداد، گریشام و میسکو (۲۰۱۰)، کروس (۲۰۰۸)، کیم (۲۰۰۳)، هادی‌زاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)، ویگل (۲۰۰۶)، چارچ (۲۰۱۴)، گالبریت (۲۰۱۲)، مایکل (۲۰۱۵)
۱۱	تشکیل خزانه جانشینی	عیدی (۱۳۸۷)، کنونی و مک گی (۲۰۰۷)، کالیگنز و ملاحی (۲۰۰۹)، صالح‌زاده و لباف (۱۳۹۰)، حسینی (۱۳۹۱)، واشینگتون (۲۰۱۶)، گیل (۲۰۱۳)، میر (۲۰۱۶)
۱۲	نیازسنجی، شناسایی و جذب از خارج	راث ول (۲۰۱۰)، هالتون و جکسون (۲۰۰۷)، کوپانو و همکارانش (۲۰۱۳)، بوش (۲۰۱۴)، فراست (۲۰۱۵)، پاندی و همکارانش (۲۰۱۴)، اوهلی (۲۰۰۷)، کروبانینگ (۲۰۰۲)، ساعتچی و امیدی (۱۳۹۰)، اومله (۲۰۰۹)
۱۳	تدوین طرح مسیر شغلی چند بعدی	فلیپس و راپر (۲۰۰۹)، آرمسترانگ (۲۰۰۶)، کابولت و همکاران (۲۰۱۲)، طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)، کیم (۲۰۰۳)، راث ول (۲۰۰۵)، نیک‌پور و نیکان (۱۳۸۹)، رومجکو (۲۰۰۸)، منصور، جلیلیان و صوفی (۱۳۹۲)
۱۴	پرورش و آموزش	بگلی (۲۰۰۸)، هالتون و جکسون (۲۰۰۷)، زیدا و همکاران (۲۰۱۲)، قریب‌پور و همکاران (۱۳۹۳)، عباسی و همکاران (۱۳۹۴)، طالب‌زاده (۱۳۹۳)، هنریک (۲۰۱۰)، اومله (۲۰۰۹)، سوئیم (۲۰۰۹)، منصور و همکاران (۱۳۹۲)
۱۵	نظام مدون ارزیابی	کیم (۲۰۰۶)، گرووز (۲۰۰۷)، راث ول (۲۰۰۵)، کانگر و فولمر (۲۰۰۳)، کروس (۲۰۰۸)، گتی (۱۹۹۳)، کنونی و مک گی (۲۰۰۷)، شاطری و همکاران (۱۳۹۴)، کابولت و همکاران (۲۰۱۲)، خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲)، سوئیم (۲۰۰۹)
۱۶	نظام جبران عملکرد	نامدار جویمی و تابان (۱۳۹۴)، سیف (۱۳۹۳)، برقمندی و قلی‌پور (۱۳۹۴)، کرد و همکاران (۱۳۹۳)، سوئیم (۲۰۰۹)، اوهلی (۲۰۰۷)، اوتلند (۲۰۰۰)، لوئیز هاگمن (۲۰۰۶)
۱۷	انگیزش مشارکتی	کالیگنز و ملاحی (۲۰۰۹)، راث ول (۲۰۱۰) جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷)، معالی و تفتی (۱۳۸۹)، ردمن و ویلکینسون (۱۳۸۸)، منصور جلیلیان و صوفی (۱۳۹۱)، حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰)
۱۸	چشم‌انداز و پیامدها	ارزشیابی و انتصاب، نورعلیان و همکاران (۱۳۹۳)، منصور و همکاران (۱۳۹۲)، عیدی (۱۳۸۷)، جعفری (۱۳۸۷)، سیف (۱۳۹۳)، قوسی و همکاران (۱۳۹۴)، سبک‌رو و همکاران (۱۳۹۱)

پس از استخراج مؤلفه‌های اصلی، جهت تکمیل و محاسبه ماتریس تأثیرات متقابل، باید

شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و پیش‌ران‌های مؤثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری ... ۲۴۹

برای هر یک از مؤلفه‌های یک عبارت اختصاری یا برجسب کوتاه‌معین کنیم تا امکان ورود داده‌ها به نرم‌افزار میک مک فراهم شود. این عبارت‌های اختصاری که در جدول شماره ۲ آورده شده است:

جدول ۲. نام‌گذاری متغیرها در نرم افزار میک مک

شماره	مؤلفه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری	عبارت اختصاری
۱	رهبری تحولی	A
۲	ساختارها و فرایندها	B
۳	سازگاری فرهنگی	C
۴	شناخت آینده‌نگرانه	D
۵	شناسایی موقعیت‌های حیاتی و استراتژیک	E
۶	تعیین شایستگی‌های کلیدی	F
۷	ارزیابی قابلیت‌ها	G
۸	تشکیل خزانه جانشینی	H
۹	نیازسنجی، شناسایی و جذب از خارج	I
۱۰	تدوین طرح مسیر شغلی چند بعدی	J
۱۱	پرورش و آموزش	K
۱۲	نظام مدون ارزیابی	L
۱۳	نظام جبران عملکرد	M
۱۴	انگیزش مشارکتی	N
۱۵	چشم‌انداز و پیامدها	O

در مرحله بعد، اثرات ۱۶ مؤلفه به دست آمده از روش دلفی را بر روی هم به دست آورده و در جدول شماره ۳ درج می‌کنیم. تأثیر هر یک از متغیرهای ستون عمودی بر ستون افقی توسط پانل خبرگان مورد بررسی قرار گرفته و براساس میزان تأثیرگذاری و ارتباط (۰: بدون تأثیر، ۱: تأثیر ضعیف، ۲: تأثیر متوسط، ۳: تأثیر قوی، ۴: تأثیر بالقوه) ارزش‌گذاری می‌شود.

جدول ۳. ماتریس تأثیرات متقابل مؤلفه‌ها، براساس نظرات پانل همکاران

	رهبری تحولی	ساختارها و فرایندها	سازگاری فرهنگی	شناخت آینده‌نگرانه	موقعیت‌های حیاتی	تعیین شایستگی‌های کلیدی	ارزیابی قابلیت‌ها	تشکیل خزانه جانشینی	نیازسنجی، شناسایی و جذب	تدوین طرح مسیر شغلی	پرورش و آموزش	نظام مدون ارزیابی	نظام جبران عملکرد	انگیزش مشارکتی	چشم‌انداز و پیامدها
رهبری تحولی	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	P	2	2
ساختارها و فرایندها	2	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
سازگاری فرهنگی	2	2	0	1	P	2	2	P	P	P	1	1	2	2	2
شناخت آینده‌نگرانه	2	1	1	0	2	2	P	P	2	P	2	1	2	2	3
موقعیت‌های حیاتی	2	2	2	2	0	3	P	P	2	2	2	2	2	2	2
تعیین شایستگی‌های کلیدی	1	1	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	3
ارزیابی قابلیت‌ها	2	2	P	2	P	2	0	3	2	2	2	0	P	2	2
تشکیل خزانه جانشینی	1	1	2	2	1	0	1	0	1	2	1	1	0	2	2
نیازسنجی، شناسایی و جذب	1	0	1	2	0	0	1	P	0	P	P	1	0	2	2
تدوین طرح مسیر شغلی	1	0	1	1	0	1	1	2	1	0	1	1	1	2	3
پرورش و آموزش	2	2	2	1	P	2	2	2	P	2	0	2	2	2	2
نظام مدون ارزیابی	1	2	1	2	P	2	3	2	1	2	2	0	2	2	2
نظام جبران عملکرد	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	0	2	3
انگیزش مشارکتی	2	0	1	P	0	0	2	P	2	3	2	1	2	0	2
چشم‌انداز و پیامدها	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0

پس از تجزیه و تحلیل، سیستم، گزارش خود را در خصوص میزان ارزش‌گذاری و دسته‌بندی متغیرها اعلام می‌کند. همان‌گونه که در جدول شماره ۴ به وضوح مشخص است، درجه پرشدگی ۹۰/۶۷ است که حاکی از آنست که عوامل انتخاب‌شده، تأثیر زیاد و پراکنده‌ای بر یکدیگر داشته‌اند و در واقع، سیستم از وضعیت ناپایداری برخوردار بوده است. از مجموع ۲۰۴ رابطه ارزیابی در این ماتریس، ۲۷ رابطه عدد ۰ بوده و بدین معناست که عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته، یا از همدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند که ۱۵ مورد مربوط به تأثیر متقابل هر مؤلفه بر خودش است و فقط ۱۲ رابطه در واقع صفر است، که این تعداد نزدیک به ۵ درصد روابط اصلی و ۱۰ درصد حجم ماتریس را به خود اختصاص داده است. از طرف دیگر، ماتریس براساس شاخص آماری با دو بار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار بوده که حاکی از روایی بالای پرسشنامه‌ها و پاسخ‌های آن است.

جدول ۴. تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و تأثیرهای متقاطع

درجه پزشدگی	جمع	تعداد P	تعداد سه‌ها	تعداد دوها	تعداد یک‌ها	تعداد صفرها	تعداد تکرار	ابعاد ماتریس
۰/۸۸	۱۹۵	۳۵	۹	۱۰۵	۴۹	۲۷	۲	۱۵

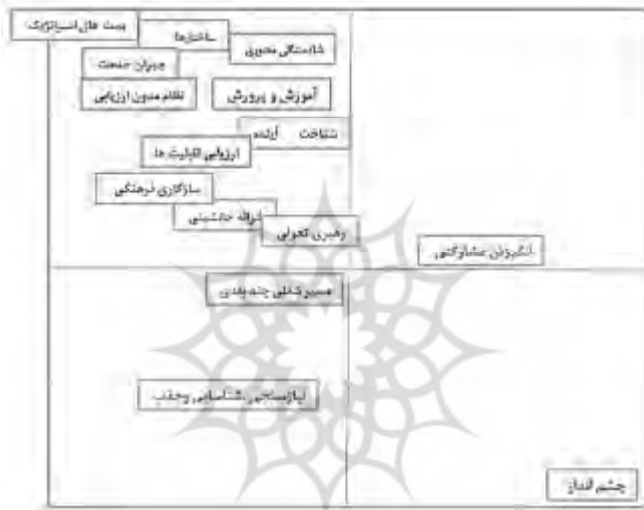
در ماتریس، اثرهای متقابل مجموع اعداد سطرهای هر متغیر به‌عنوان میزان تأثیرگذاری و مجموع ستونی هر متغیر، میزان تأثیرپذیری آن را از متغیرهای دیگر نشان می‌دهد. خروجی‌های روش تحلیل ساختاری را می‌توانیم به سه دسته اصلی تقسیم‌بندی کنیم: نخست براساس ماتریس اثرات مستقیم که در این مرحله می‌توان مهم‌ترین متغیرهای اثرگذار و وابسته را شناسایی کنیم. دوم، بر اساس محاسبه اثرات غیرمستقیم درجه اول متغیرها با یکدیگر. در این مرحله مهم‌ترین متغیرهایی که تأثیرگذاری و تأثیرپذیری (وابستگی) غیرمستقیم دارند و در مرحله پایانی، با اضافه کردن داده‌های مربوط به تأثیر احتمالی، تأثیرپذیری و تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم مجدداً مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

نحوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی، حاکی از میزان پایداری یا ناپایداری سیستم است. در روش شناسی و تحلیل میک مک، در مجموع دو نوع از پراکنش تعریف شده، که به نام سیستم‌های پایدار و سیستم‌های ناپایدار معروف هستند. در سیستم‌های پایدار، پراکنش متغیرها به صورت $\{L\}$ انگلیسی است؛ یعنی برخی متغیرها دارای تأثیرگذاری بالا هستند.

در این سیستم، جایگاه هر یک از عوامل به‌طور کامل مشخص شده و نقش آن به وضوح قابل ارائه است. در سیستم‌های ناپایدار، وضعیت پیچیده‌تر از سیستم پایدار است. متغیرها در حول محور قطری صفحه پراکنده‌اند و متغیرها در اکثر مواقع حالت بینابینی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را نشان می‌دهند، که ارزیابی و شناسایی عوامل کلیدی را بسیار مشکل می‌کند.

از وضعیت صفحه پراکندگی متغیرهای تأثیرگذار بر آینده‌پژوهی استقرار نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی مشاهده می‌شود که سیستم تقریباً ناپایدار است. متغیرهای نظام جبران عملکرد، رهبری تحولی، ساختارها و فرایندها، سازگاری فرهنگی، شناخت آینده‌نگرانه از میزان تأثیرگذاری بالایی برخوردار هستند و

متغیرهای نظام مدون ارزیابی و تعیین شایستگی های کلیدی به عنوان متغیرهای اهرمی ثانویه شناخته شده که از میزان تأثیر گذاری بیشتری نسبت به سایر متغیرهای باقیمانده برخوردار است؛ البته در ضمن تأثیر گذاری از تأثیر پذیری نیز برخوردار است. در پایان سیستم پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، جایگاه هر یک از عوامل به طور کامل مشخص و نقش آن به وضوح قابل ارائه است. در این مدل ضمن مشخص شدن پراکندگی متغیرها، متغیرهایی که تأثیر گذاری بالایی دارند نیز نمایان می‌شوند. در شکل ۲ می‌توانیم به وضوح نقش هر یک از مؤلفه‌ها را در این فرایند مشاهده کنیم.



شکل ۲: نقشه پراکندگی متغیرها بر اساس تأثیرهای مستقیم و غیرمستقیم همزمان پیشرانها



شکل ۳. جایگاه پراکندگی عوامل و پیشرانها در نرم افزار میک مک

در مجموع، متغیرها دارای دو نوع تأثیر مستقیم و غیرمستقیم هستند که در ادامه به آن پرداخته می‌شود. در تحلیل صفحه پراکنندگی متغیرها می‌توان پنج دسته از متغیرها را در سیستم شناسایی کرد:

- متغیرهای تأثیرگذار: عواملی که در شمال غربی نمودار قرار دارد، به‌عنوان متغیرهای تأثیرگذار مطرح بوده که در این پژوهش رهبری تحولی، ساختارها و فرایندها، نظام مدون ارزیابی، شناخت آینده‌نگرانه، ارزیابی قابلیت‌ها، تشکیل خزانه جانشینی، مدل شایستگی، آموزش و پرورش و نظام جبران عملکرد از تأثیرگذاری بالایی برخوردار هستند.

- متغیرهای اهرمی ثانویه: مؤلفه‌های رهبری تحولی و تدوین مسیر شغلی.

- متغیرهای مستقل: نیازسنجی، شناسایی و جذب.

- متغیرهای ریسک: مؤلفه انگیزش مشارکتی.

- متغیرهای تأثیرپذیر: متغیرهایی که در جنوب شرقی نمودار قرار دارند و به متغیرهای نتیجه نیز مشهور هستند. مؤلفه چشم‌انداز و پیامدها به‌عنوان پیشران تأثیرپذیر هستند. این متغیرها تأثیرگذاری پایین و تأثیرپذیری بسیار بالایی دارند، بنابراین نسبت به تکامل متغیرهای تأثیرگذار و دو وجهی، بسیار حساس هستند.

در ادامه جهت یافتن مؤلفه‌ها و پیشران‌های کلیدی جدول‌های تأثیرگذاری، اثرهای

مستقیم و غیرمستقیم متغیرها را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهیم. جدول شماره ۴ اثرهای مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر همدیگر را نشان می‌دهد.

هر چه میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بیشتر باشد، عامل، در منطقه ریسک و

متغیرهای هدف قرار می‌گیرد؛ عامل کلیدی موفقیت محسوب می‌شود.

با استفاده از جدول شماره ۴ و از آنجایی که در این روش، هر کدام از روابط متغیرها

توسط نرم افزار به توان‌های ۲، ۴، ۳، ۵ ... می‌رسد، اثرهای غیرمستقیم مؤلفه‌ها سنجیده

می‌شود. از مقایسه نتایج تحلیل اثرهای مستقیم و غیرمستقیم به دست آمده، می‌توان

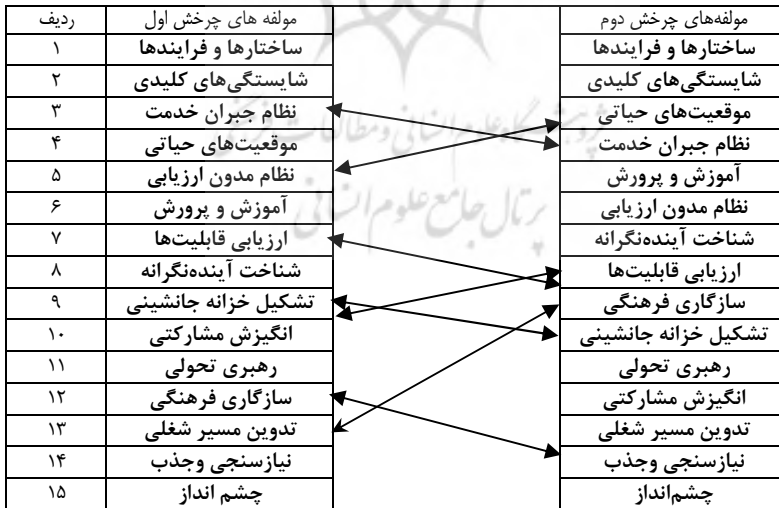
پیشران‌های کلیدی مؤثر بر استقرار نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری را شناسایی کرد.

براساس نتایج حاصل از چرخش مؤلفه‌ها، رتبه‌بندی و اولویت‌بندی صورت گرفته و در

شکل شماره ۴ قابل مشاهده است:

جدول ۵. اثرهای مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر

ردیف	متغیر	اثرهای مستقیم		اثرهای غیرمستقیم	
		میزان تأثیرپذیری	میزان تأثیرگذاری	میزان تأثیرپذیری	میزان تأثیرگذاری
۱	رهبری تحولی	۲۱	۱۶	۶۵۸۳	۴۹۰۰
۲	ساختارها و فرایندها	۱۶	۲۸	۴۷۸۶	۸۸۱۷
۳	سازگاری فرهنگی	۱۷	۱۶	۵۲۵۰	۵۴۹۰
۴	شناخت آینده‌نگرانه	۲۰	۲۰	۵۹۷۹	۶۳۵۰
۵	شناسایی موقعیت‌های استراتژیک	۹	۲۵	۲۸۱۲	۸۳۵۶
۶	تعیین شایستگی‌های کلیدی	۱۹	۲۷	۵۵۶۲	۸۴۰۲
۷	ارزیابی قابلیت‌ها	۱۸	۲۱	۵۸۹۹	۶۳۰۷
۸	تشکیل خزانه جانشینی	۱۷	۱۷	۵۴۹۹	۵۰۵۲
۹	نیازسنجی، شناسایی و جذب از خارج	۱۸	۱۰	۵۶۶۹	۲۶۷۹
۱۰	تدوین طرح مسیر شغلی چندبعدی	۲۰	۱۶	۶۳۷۷	۴۴۰۵
۱۱	پرورش و آموزش	۱۹	۲۳	۵۹۷۵	۷۶۵۲
۱۲	نظام مدون ارزیابی	۱۷	۲۴	۵۲۱۰	۷۹۰۱
۱۳	نظام جبران عملکرد	۱۶	۲۶	۵۰۱۱	۷۹۵۲
۱۴	انگیزش مشارکتی	۲۶	۱۷	۸۰۲۶	۴۸۷۹
۱۵	چشم‌انداز و پیامدها	۳۳	۰	۱۰۵۰۴	۰
*	جمع کل	۲۸۶	۲۸۶	۳۷۳	۲۸۶



شکل ۴. رتبه‌بندی تأثیرگذاری مؤلفه‌ها و پیشران‌ها

پیش‌ران‌ها و عامل‌های اصلی استقرار نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی به شرح ذیل اولویت‌بندی می‌شوند که با میزان اهمیت مؤلفه‌ها تفاوت دارد.

جدول ۵. فهرست عوامل کلیدی تأثیرگذار (مستقیم و غیرمستقیم)

ردیف	عوامل کلیدی
۱	ساختارها، فرآیندها و زیرساخت‌ها
۲	تعیین شایستگی‌های کلیدی
۳	شناسایی موقعیت‌های حیاتی و استراتژیک
۴	نظام جبران عملکرد
۵	نظام مدون ارزیابی
۶	آموزش و پرورش
۷	ارزیابی قابلیت‌ها
۸	شناخت آینده‌نگرانه
۹	سازگاری فرهنگ (فرهنگ دانشگاهی)
۱۰	تشکیل خزانه جانشینی
۱۱	رهبری تحولی
۱۲	انگیزش مشارکتی
۱۳	تدوین طرح مسیر شغلی چند بعدی
۱۴	نیازسنجی، شناسایی و جذب از خارج
۱۵	چشم‌انداز و پیامدها

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

جهان آینده میدان تحولات و ناپایداری‌هاست و تنها افراد و سازمان‌هایی توانایی مقاومت و ایستادگی در برابر اثرات و بازتاب‌های وقایع پیش‌بینی نشده را دارند که نه تنها با نگرش و رویکرد پیش‌دستانه به پیشواز تغییرات رفته، بلکه خود بانی و عامل تغییرات باشند. حضور و توسعه در جهان متغیر فعلی نیازمند کشف و شناسایی رویدادها، ساخت و طراحی جهان دلخواهی است که می‌تواند زمینه‌ساز بروز اهداف، آرزوهای بزرگ و کوچک یک سازمان یا جامعه باشد. لذا رسیدن به چنین قدرت و توانمندی و رسیدن به وضعیت مطلوب و جلوگیری از هرگونه غافلگیری در برابر پیامدهای منفی تغییرات و پیشرفت‌های شگفت‌انگیز نیازمند داشتن برنامه‌ای جامع و هدفمند است (اکبرپور شیرازی و عباسی، ۱۳۹۲). در نظام آموزش عالی، یکی از مهم‌ترین پارامترهای تأثیرگذار برای دستیابی به

اهداف و چشم‌اندازهای تعیین شده در آینده، استفاده از مدیرانی مجرب، کار آزموده، متخصص و شایسته است. لذا ضروریست در این زمینه سرمایه‌گذاری وسیعی انجام گیرد. در نظام آموزش عالی که دارای رویکرد انتخاب از داخل است، در برخی از موارد، فرایند انتخاب افراد برای انتصاب در پست‌های مدیریتی به روشی سنتی آزمون و خطا صورت می‌گیرد که با توجه به شرایط بسیار پیچیده آینده جهان و حرکت به سوی دگرگونی دانشگاه‌ها و تأسیس دانشگاه‌های نسل چهارم و بالاتر، ضروریست انتخاب‌ها و انتصاب‌ها براساس رویه‌ها و اصول نظام‌مندی صورت گیرد. از این رو در این مقاله سعی شد تعدادی از مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر فرآیند استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی با چشم‌انداز دستیابی به آینده‌ای روشن‌تر از امروز و منطبق با دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم، با استفاده از روش‌های آینده‌پژوهی استخراج و دسته‌بندی شود.

در این پژوهش، با توجه به اینکه عوامل و پیشران‌های مبتنی بر ساختار و فرهنگ بومی ایرانی برگرفته از اسناد بالادستی وزارت علوم و تحقیقات و فناوری است، در ابتدا با بررسی گسترده ادبیات حوزه استعدادیابی و جانشین‌پروری در داخل و خارج کشور، تعدادی از مؤلفه‌های مؤثر بر اجرایی شدن نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری استخراج شد. در ادامه با بهره‌گیری از روش پانل خبرگان، تکنیک دلفی و میک مک و با استفاده از رویکردهای تحلیل محتوا (جهت دار و تلخیصی) ۱۵ مؤلفه فرهنگ دانشگاهی، ساختار، زیرساخت‌ها و فرآیندها، مدیریت تغییر، راهبردها، پست‌های کلیدی، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های اجتماعی، نیازسنجی و اولویت‌بندی، شایستگی‌های تخصصی، ارزیابی شایستگی، شناسایی و جذب، بانک منابع انسانی کلیدی، توانمندسازی جانشینان، حفظ و نگهداشت، تشکیل خزانه جانشینی و نظام مدون ارزیابی که مورد توافق و اجماع است و تناسب بیشتری با موارد فوق دارد، به‌عنوان مؤلفه‌ها و پیشران‌های نهایی استخراج شدند. در انتها نسبت به دسته‌بندی این مؤلفه‌ها اقدام شد که مؤلفه‌های ساختارها، فرآیندها و زیرساخت‌ها، تعیین شایستگی‌های کلیدی، شناسایی موقعیت‌های حیاتی و استراتژیک، نظام جبران عملکرد، نظام مدون ارزیابی، آموزش و پرورش، ارزیابی قابلیت‌ها، شناخت آینده‌نگرانه، سازگاری فرهنگ (فرهنگ دانشگاهی)، تشکیل خزانه جانشینی، رهبری تحولی، انگیزش مشارکتی، تدوین طرح مسیر شغلی چند بعدی، نیازسنجی، شناسایی و جذب به ترتیب بیشترین تأثیرگذاری را در استقرار و ثبات نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی دارند. نتایج حاصله از این پژوهش با نتایج

پژوهش‌های داخلی و خارجی همخوانی داشته (در جدول شماره ۱ ذکر شده است) ولی تاکنون نسبت به رتبه‌بندی این عوامل اقدامی صورت نگرفته است. لذا ضروری است با برنامه‌ریزی دقیق و آگاهانه نسبت به تهیه و تدوین راهکارهایی برای هم‌راستا کردن این مؤلفه‌ها با اهداف و چشم‌اندازهای نظام آموزش عالی اقدام کنیم و به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که خواسته‌ها و چشم‌انداز مورد نظر ما در این عامل‌ها نهادینه و تثبیت شوند. مثلاً از آنجایی که تعیین شایستگی‌های کلیدی، ساختارها و فرایندها و تعیین پست‌های کلیدی برای جانشین‌پروری، یکی از با اولویت‌ترین گام‌ها برای موفقیت شناخته شده است (جدول شماره ۵)، لذا دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در استان سیستان و بلوچستان باید زمینه شناسایی و اولویت‌تعیین، یادگیری و توسعه را در بین نیروی انسانی خود نهادینه کرده و زمینه‌های لازم برای پرورش انسان‌ها از یک سو و یادگیری از سوی دیگر را فراهم سازند.

فرهنگ دانشگاهی باید به گونه‌ای نهادینه شود که منطبق بر دانشگاه‌های نسل چهارم دانشگاه‌های اسلامی باشد؛ یعنی اینکه فرهنگ دانشگاهی برگرفته از ساختارها و ارزش‌های اصیل ایرانی و اسلامی باشد و باید در حوزه اندیشه، انگیزه و کردار، حقیقت را ملاک قرار دهد. برای استقرار هدفمند و نهادینه کردن نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری، با توجه به اولویت‌بندی عوامل و پیش‌ران‌های اساسی در این نظام باید تغییری اساسی در فرهنگ، ساختار و فرایندهای سازمانی صورت گیرد و در نهایت جهت نهادینه کردن نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری محورهای ذیل از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد که نیاز است در مؤسسات و آموزش عالی با جدیت بیشتری پیگیری شود.

- در سازمان‌های آموزشی، فرهنگ استعدادیابی و جانشین‌پروری در گفتار و رفتار کارکنان و مدیران به وضوح مشاهده شود تا ضمن اعتمادسازی، همه سازمان به این باور برسند که استعدادیابی و جانشین‌پروری اثر عمیقی بر عملکرد سازمان دارد و جانشین‌پروری به عنوان یک ضرورت و الزام نظام‌مند و مستمر مورد نظر هیئت رئیسه مؤسسات آموزشی قرار گیرد.

- مدیران نظام آموزش عالی باید به مباحثی از قبیل ارتقای کارکنان بر مبنای عملکرد و شایستگی، تجارب فردی و مسیر ارتقای شغلی، به کارگیری برنامه‌های جانشین‌پروری و مسائل مربوط به توسعه شغلی افراد، تمرکز نمایند و به صورت مستمر، نیازهای کنونی و آینده نیروی انسانی مؤسسات آموزش عالی مورد توجه قرار گیرد.

- با دیدگاه استراتژیک و منطبق بر چشم‌انداز راهبردی در زمینه فرآیند جانشین‌پروری،

برنامه‌ریزی کنیم و فضای سیاسی حاکم بر سازمان‌های آموزشی به گونه‌ای مدیریت شود که همه در یابند پرورش جانشین‌های جدید، خطری برای مدیران فعلی نیست و مدیران ارشد با نگاهی استراتژیک و راهبردی در زمینه ارائه راه‌حل‌های اصولی و منطقی جهت توانمندسازی و توسعه کارکنان اقدام کنند.

- مدیران و مسئولین ارشد نظام جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی در جهت ثبات نیرویی و عدم جابه‌جایی غیر ضروری نیروی انسانی و بهره‌گیری از طرح‌های توسعه فردی در راستای اهداف کلان مؤسسات آموزشی حرکت کنند.
- دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری تمرکز و در استراتژی راهبردی، اهداف و برنامه‌های عملیاتی خود در خصوص این موضوع توجه ویژه‌ای داشته باشند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

فهرست منابع

الف) منابع فارسی

۱. حاجیانی، ابراهیم (۱۳۹۱). «مبانی، اصول و روش‌های آینده‌پژوهی»، ناشر: دانشگاه امام صادق (ع).
۲. زین‌الدینی بیدمشکی، زهره و فریبا عدلی و مزده وزیر (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲.
۳. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
۴. عباسی، ستاره، اردشیر شیری و محمد تابان (۱۳۹۴). بررسی رابطه مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در مراکز آموزش عالی استان ایلام، مطالعه موردی دانشگاه‌های پیام نور و آزاد، پنجمین کنفرانس ملی و سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت در سال ۱۳۹۴.
۵. غیاثی ندوشن، سعید (۱۳۹۵). جانشین‌پروری مدیران: رویکرد، الگوها و راهبردها، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۹۵.

ب) منابع لاتین

1. Amirkhani A, Nazeryani M & Faraz M (2016). The Effect of Succession Planning on the Employees' Performance based on the Balance Score Card with Regard to the Mediating Role of Commitment. Research Journal of Management Reviews. Vol. , 2 (1), 2016. available online at <http://www.rjmrjournal.com>.
2. Bergquist, W. H. & Pawlak. K (2008) "Engaging The six Cultures of the Academy", San Francisco, www.Jossey bass.com.
3. Berke, D. (2005). Succession planning and management: a guide to organizational systems and practices. Greensboro, N. C. , Center for Creative Leadership.
4. Casimir, G., Keith, Ng. W., Wang, K. Y. & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective, Leadership & Organization Development Journal, 35 (5).
5. Church, A. (2014) ,"Succession Planning 2. 0: building bench through better execution", Strategic HR Review, Vol. 13 Iss 6.
6. Collings , D. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management Review 19.
7. Diane, O. N. (2009). Succession planning in a two-year technical college system roles. A Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota, in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Education .
8. Greer, C. R. , & Virickk, M. (2008). Diverse succession planning: Lessons from

- the industry leaders. *Human Resources Management*, Vol. 47 (2).
9. Hora, F. C. & et al (2010). Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. *Computers and Mathematics with Applications Columbia Journal of World Business*, 60.
 10. Intan Osman, Theresa C. F. Ho, Maria Carmen Galang, (2011). "The relationship between human resource practices and firm performance: An empirical assessment of firms in Malaysia", Emerald Group Publishing Limited, Business Strategy Series, vol. 12, no.1.
 11. Krauss, J. A. (2007). Succession planning and talent management recommendations to reduce workforce attrition and prepare for an aging population. (Doctoral dissertation). Wilmington University, Delaware, United States. Retrieved from Dissertation & Theses: A & I database, Publication No. AAT 3292900.
 12. Manistitya, M. & Fongsuwan, W. (2015). Human Resource Management, Job Satisfaction and Employee Commitment Affecting Information Technology Staff Turnover Intention: A Structural Equation Model. *Research Journal of Business Management* , 9 (1).
 13. Mateso, E. E. P. (2010). Understanding succession planning and management efforts at Midwestern university. (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://etd.ohiolink.edu>.
 14. Michaels, E. , Handfield-Jones, H. , & Beth, A. (2001). *The war for talent*. McKinsey & Company Inc.
 15. Michaelson, M. , & Andreson, J. (2010). Are you just calling plays? learning & development, *Talant Management Magazine* Site Address: [http://talentmgmt.com/learnin & development/ 2010/October/1326/index.Php](http://talentmgmt.com/learnin&development/2010/October/1326/index.Php).
 16. Montague, E. L. (2004). Leadership development practices in the community college: Acase study. Unpublished dissertation. East Lansing: Michigan State University.
 17. Moser ,K (2008). Californias community colleges struggle to recruit and retain president. *Chronicle of Higher Eductation* ,55 (13). B7.
 18. O'Donohue, M. (2016). Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service, Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology.
 19. Pandey, S. , & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11.
 20. Phillips, R. , & Roper, O. (2009). A framework for talent management in real estate. Emerald Group, *Jounal of Corporate Real Estate*, 11 (1).
 21. Piland, W. E. , & Wolf, D. B. (2003). In-house leadership development: Placing the colleges squarely in the middle. *New Directions for Community Colleges*,

- 123 (FALL).
22. Rothwell, W. J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Continuity and Building Talent from Within* 3rd Edition. American Management Association (AMACOM).
23. Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed). New York: American Management Association.
24. Tarique , I. & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*,45 (2).
25. Vanhala, M. and, Ahteela , R. (2011). The Effect of HRM Practices on Impersonal Organizational Trust. *Management Research Review*,34 (8).
26. Webb NM, Shavelson RJ, Haertel EH. (2006) Reliability coefficients and generalizability theory. *Handbook of Statistics*; 26.

