

## Research Paper

# Establishment of the Succession Planning System of Management in Universities: Based on the Grounded Theory

Nasim Torabi<sup>1</sup>, Fariba Karimi<sup>\*2</sup> , Mohammadali Nadi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> PhD student in educational management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

<sup>2</sup> Associate Professor of Educational Management, Department of educational sciences and psychology, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

<sup>3</sup> Associate Professor of Educational Management, Department of educational sciences and psychology, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.



10.22080/shrm.2023.23749.1347

**Received:**

July 28, 2022

**Accepted:**

November 30, 2022

**Available online:**

April 13, 2023

**Keywords:**

Succession planning,  
Higher education,  
Grounded theory

## Abstract

Considering the important role of the educational system in the society and the diversity of its services and activities, huge human resources are required to be available to this system. However, usually, these resources are not selected and exploited competently or effectively and efficiently. Therefore, in this research, the process of establishing the succession planning system of management in universities was carried out using a qualitative method based on the grounded theory. For this purpose, 23 chancellors and vice-chancellors of departments in Azad Universities were interviewed and the data was extracted from the text of the interviews. The results of data analysis in the three stages of open, axial, and selective coding showed 14 general categories that were based on a paradigmatic model. The causative conditions (adaptation to environmental and organizational changes, forward looking in academic decisions and proper management of resources), focal category (meritocracy), establishment strategies (fostering qualified ones, empathic leadership, participation and knowledge management), background factors (support and adherence to values), intervening conditions (management of the academic system, individual perspectives, and culture making), and the expected outcomes (organizational progress) reflected the process of establishing a succession planning system of management in universities and the relationship between their different dimensions. To check the validity and reliability of the findings, they were rechecked by members collaboratively, so that 4 of the professors of management and 3 of the doctoral students of educational management reviewed the axial coding and their opinions were compiled. The template was used and, at the same time, several interviewees helped in analyzing and interpreting the data. As a result, this research provides a framework for policymakers and decision makers to establish the management succession system in universities.

## Extended abstract

### 1. Introduction

In today's fast-paced world, successful organizations and companies must welcome the organizational and managerial changes to survive and enter into the global competition and to comply with international

standards. The rapid expansion of globalization imposes a lot of pressure on organizations, and many executives believe that one of the characteristics of successful organizations is their ability to identify, develop, and make optimal use of qualified people for leadership. For this reason, the current research has tried to clarify the variables and components for the

\*Corresponding Author: Fariba Karimi

Address: Associate Professor of Educational Management, Department of educational sciences and psychology, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Email: [faribakarimi2005@yahoo.com](mailto:faribakarimi2005@yahoo.com)

establishment of the succession system and its effects on the university for researchers, policy makers, and planners in the field of higher education and universities. Therefore, the purpose of the current research is to identify the process of establishing the management succession system in the university.

## 2. Research Methods

In this study, we used qualitative research methods, and in particular, Strauss and Corbin's Grounded Theory to achieve a comprehensive description of the experiences, attitudes, and perceptions of the interviewees towards the dimensions of the establishment of the succession planning system in the university. To collect data, an in-depth interview was used among managers and experts who have been involved with the dimensions of the problem and the subject of the research during many years of experience in Azad University. At the time of conducting the interviews, the researcher implemented them and started to determine the main categories and secondary concepts in the interviews. After conducting twenty-four interviews, all the main categories and most of the sub-categories were identified and a data saturation was reached. However, to confirm the data saturation, 2 more interviews were conducted in a new group (informed faculty members in the human resources management group who did not have any management experience) for more certainty. Also, the drawing model was examined by several knowledgeable professors in the desired field who confirmed the saturation. The data obtained through the coding process were analyzed based on the systematic design of the theory derived from Strauss & Corbin (2015).

## 3. Results

Based on the findings of Strauss and Corbin's theme analysis, after removing duplicates and overlaps, 14 general categories, 36 subcategories, and 143 concepts were obtained in the form of a paradigmatic model. Three stages of open, axial, and selective coding showed 14 general categories that were based on a paradigmatic model, including causative conditions (adaptation to environmental and organizational changes, forward looking in academic decisions and proper management of resources), focal category (meritocracy); establishment strategies (fostering qualified ones, empathic leadership, participation and knowledge management), background factors (support and

adherence to values), intervening conditions (management of the academic system, individual perspectives, and culture making), and the expected outcomes (organizational progress) which reflected the process of establishing a succession planning system of management in universities and the relationship between their different dimensions.

## 4. Conclusion

As dynamic and living systems, the universities interact with their surrounding environment. Therefore, such a systemic place should be viewed from a systemic lens to realize the succession planning of university managers. If a university decides to implement such a program, they must consider the causal conditions, the central phenomenon (focal category and establishment strategies), the background conditions, as well as the intervening conditions and consequences. In sum, the results of the research indicate that the establishment of a succession system in university management depends on the realization of several categories and factors. For this reason, the findings of the present research can provide a framework for policy makers and decision makers to establish the management succession system in universities. Therefore, based on the results of the research, it is possible to suggest to the policy makers, decision makers, and university administrators of the country that various programs and measures should be implemented by the human resources management of the university to empower human resources and especially university administrators. Equipped with the name of "managers' training", within the field of human resources, it is vital to educate and train managers and update their information and skills, use their talents and abilities in the managerial field of the universities, and provide an environment for creativity.

### Funding:

There is no funding support.

### Authors' contribution:

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

### Conflict of interest:

Authors declared no conflict of interest

### Acknowledgments:

We would like to thank all the people who helped us in this research.

# استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه: مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد

نسیم ترابی<sup>۱</sup>، فریبا کریمی<sup>۲\*</sup> ID، محمدعلی نادى<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری تخصصی رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.  
۲. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.  
۳. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

doi 10.22080/shrm.2023.23749.1347

## چکیده

با توجه به نقش خطیر نظام آموزشی در جامعه و تنوع خدمات و فعالیت‌های آن، ضروری است که منابع انسانی عظیمی در اختیار این نظام قرار بگیرد، اما معمولاً این منابع به شایستگی انتخاب نمی‌شوند یا به طور مؤثر و کارآمد از آن‌ها بهره‌برداری نمی‌شود؛ بنابراین در این پژوهش فرآیند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه با استفاده از روش کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور با ۲۳ نفر از رؤسا و معاونین دانشگاه‌های آزاد مصاحبه‌ای صورت گرفت و از متن مصاحبه‌ها، داده‌ها استخراج شد و در فرآیند سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل گردید. نتایج بیانگر ۱۴ مقوله کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل شرایط علی (آینده‌نگری در تصمیمات دانشگاهی و مدیریت صحیح منابع)؛ مقوله کانونی (شایسته‌سالاری)؛ راهبردهای استقرار (شایسته‌پروری، سبک مدیریتی، ایجاد فضای مشارکتی و ایجاد زمینه‌های ساختاری و اجرایی مطلوب)؛ عوامل زمینه‌ای (فرهنگ و ارزش و عوامل روان‌شناختی)؛ شرایط مداخله‌گر (مدیریت نظام دانشگاهی، پشتیبانی و فرهنگ سازمانی) و پیامدهای مورد انتظار (اعتلای دانشگاهی)، فرآیند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می‌کنند. برای بررسی روایی و پایایی یافته‌ها از روش بازبینی توسط اعضا، بررسی همکار و مشارکتی بودن استفاده شد، بدین صورت که ۴ نفر از اساتید مدیریت و ۳ نفر از دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی، کدگذاری محوری را بررسی نمودند و نظرات آن‌ها در تدوین الگو به کار گرفته شد و همچنین به‌طور هم‌زمان از چند تن از مصاحبه‌شوندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. در نتیجه این پژوهش برای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران چارچوبی را ارائه می‌نماید که می‌توانند به منظور استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها به کار ببرند.

تاریخ دریافت:

۶ مرداد ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۹ آذر ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۲۴ فروردین ۱۴۰۲

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

کلیدواژه‌ها:

جانشین‌پروری؛ آموزش عالی؛ نظریه داده‌بنیاد.

سازمانی استقبال کرده و عملکرد خود را مطابق با استانداردهای جهانی پیش ببرند. پیشرفت سریع جهانی‌شدن، باعث وجود فشارهای زیادی بر سازمان‌ها شده است و مدیران می‌دانند که اگر می‌خواهند جزء سازمان‌های موفق باقی بمانند، بایستی توانایی شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افرادی را

## ۱ مقدمه

در دنیای معاصر، سازمان‌ها و شرکتهایی موفق و پابرجا خواهند بود که بتوانند به عرصه رقابت جهانی وارد شوند؛ و لازمه آن این است که از تحولات و نوآوری‌های مدیریتی و

\* نویسنده مسئول: فریبا کریمی

آدرس: دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.  
ایمیل: [faribakarimi2005@yahoo.com](mailto:faribakarimi2005@yahoo.com)

می‌شوند که هیچ‌گاه چنین برنامه‌ای جهت استقرار جانشین-پروری نداشته است. حرکت از وضع کنونی به وضع ایده‌آل، معمولاً یک تغییر تحولی است که جهت موفقیت در آن، لازم است زمینه‌های تغییر ایجاد شوند. به‌عنوان مثال ممکن است برخی از افراد سازمان در اعمال کردن برخی روش‌های اجرای گام‌های فرآیند جانشین‌پروری از خود مقاومت نشان دهند، حال آن‌که همان روش‌ها برای سازمانی دیگر که فرهنگ، ساختار و ویژگی‌های متفاوتی دارد، مناسب باشد؛ بنابراین به نظر می‌رسد بررسی و طراحی این برنامه بدون در نظر گرفتن بستر انسانی و اجتماعی آن در درون سازمان از منظر مدیریت تغییر، صرفاً فرآیندی فنی و مکانیکی می‌باشد که اثربخشی لازم را در سازمان به وجود نیاورد.

با همه مواردی که ذکر شد در حوزه مدیریت دانشگاه‌ها و به‌طور کلی آموزش عالی مطالعات و پژوهش‌های کمی درباره حوزه‌های جانشین‌پروری نسبت به سایر حوزه‌ها صورت گرفته است. حوزه جانشین‌پروری مدیریت آموزش عالی به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از جانشین‌پروری در آموزش و مؤسسات عمومی و به‌طور کلی به واسطه ملاحظات دانشگاهی سختگیرانه چندان مورد ملاحظه قرار نگرفته است (Bisbee & Miller, 2006; Braithwaite, 2003; Christie, 2005; Hull, 2005). باردن (۲۰۰۶) بیان می‌کند که محققین در آموزش عالی تمایل به بررسی حوزه جانشین‌پروری نداشته‌اند و این امر باعث شده است که با کمبود پژوهش‌های مربوط به رابطه بین جانشین‌پروری و مدیریت اجرایی آموزش عالی روبرو شویم. با توجه به تفاوت‌های اساسی که از لحاظ ساختاری و فرهنگی از جمله چگونگی شناسایی جانشینان مدیریتی بالقوه، آموزش‌های اجرایی، نقاط ورود و مسیرهای شغلی سازمانی و خاستگاه جانشین داخلی در مقابل خارجی؛ بین مؤسسات آموزش عالی و مؤسسات تجاری وجود دارد، الگوبرداری مستقیم از الگوهای طراحی‌شده در حوزه تجارت، صنعت و خدمات توسط مؤسسات آموزش عالی لزوماً منجر به اثرات و نتایج مورد انتظار نخواهد شد. لذا می‌بایست پژوهش‌ها و مطالعاتی به‌طور ویژه در حوزه دانشگاه‌ها و آموزش عالی انجام شود که متناسب آموزش عالی کشور باشد. در این پژوهش قصد آن است که ابتدا با بررسی تحقیقات و مطالعات صورت گرفته در حوزه جانشین‌پروری به‌ویژه جانشین‌پروری در دانشگاه و با بهره‌گیری از نظرات متخصصین حوزه دانشگاه‌ها و تدوین الگوی اولیه و سپس اعتبارسنجی آن، الگویی در خور و مناسب برای استقرار نظام جانشین‌پروری به‌طور ویژه در حوزه دانشگاه‌های آزاد تدوین شود. لازم به ذکر است که مطالعه این پژوهش توسط سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران، برای ایشان چارچوبی را ارائه می‌نماید که می‌توانند به‌منظور استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه به کار ببرند.

## ۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جانشین‌پروری با یک «رویکرد پیچیده، یکپارچه و نظاممند» برای شناسایی و رشد پتانسیل‌های بالا یا مجموعه‌ای از استعدادها در جهت توانمندسازی سازمان‌ها در داشتن لیستی از

داشته باشند که مستعد رهبری هستند (Barner, 2006; Romejko, 2008). دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نیز از این قاعده مستثنا نبوده و نیازمند این هستند که از طریق ایجاد فرآیندی برای شناسایی و پرورش مدیران دانشگاهی بالقوه، به چالش مدیریت آینده پاسخگو باشند. دانشگاه‌ها به‌عنوان نهادی فرهنگ‌ساز و تمدن‌ساز، از طریق پرورش سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، نقشی حساس و تعیین‌کننده، در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها بر عهده دارند. لازمه ایفای چنین نقش حساسی از سوی دانشگاه‌ها برخورداری از مدیران و رهبرانی شایسته و کارآمد است. چنین مدیران و رهبرانی موجب ایجاد تغییر و نوآوری در نظام آموزش عالی و افزایش کارایی و اثربخشی بیشتر دانشگاه‌ها را فراهم آورده و آن‌ها را در دستیابی به اهداف راهبردی‌شان یاری می‌نمایند. همچنین مدیریت و رهبری در دانشگاه‌ها به دلیل نوع سازمان (حرفه‌ای بودن سازمان)، نوع فعالیت‌ها، روش‌های اجرا و پیچیدگی‌های اهداف آن‌ها، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. رؤسای دانشگاه‌ها مرکز ثقل فعالیت‌های مختلف و متنوع دانشگاه‌ها بوده و به‌عنوان یک منبع انرژی‌بخش، شرایط مساعد انگیزشی را برای اعضای هیأت علمی، کارکنان و فراگیران فراهم می‌سازند. با توجه به توضیحات فوق، بزرگترین امتیازی که یک دانشگاه می‌تواند از آن برخوردار باشد، بهره‌مندی از رهبری اثربخش دانشگاهی است. لذا شناسایی، انتخاب و به‌کارگیری مدیران شایسته و کارآمد به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها و دغدغه‌های دانشگاه‌ها در هزاره سوم محسوب می‌گردد (Rezayat, 2011).

یک استراتژی بالقوه برای پر کردن خلأ مدیریت شایسته آموزش عالی، استفاده از مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای پرورش استعدادهای درونی در داخل سازمان‌ها به‌منظور مواجهه با بحران مدیریتی قریب‌الوقوع و آماده‌سازی مدیران آینده دانشگاهی برای گذر از محیط رقابتی جدید آموزش عالی است. همه سازمان‌ها برای این‌که کارآمد باقی بمانند، باید با تغییرات سازگاری یابند تا اهداف و مقاصد سازمانی را برآورده سازند (Abaspour et al., 2016). هیوز (۲۰۰۳) جانشین‌پروری را به‌عنوان «آماده‌سازی افراد برای پست‌های مدیریتی» تعریف می‌کند، درحالی‌که راشول (۲۰۰۲) آن را تحت عنوان «فرآیند آماده‌سازی افراد برای برآورده کردن نیازهای سازمان در طی یک دوره طولانی از زمان» تعریف می‌کند. در این فرآیند نظام‌یافته، پرورش ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای با راهبرد سازمان ترکیب می‌شود و سازمان مطمئن خواهد بود که آمادگی آن را دارد که هیچ‌گاه پست مهمی خالی نماند و در صورت از دست دادن نیروی انسانی خود، بتواند آن پست را در زمان مناسب با افراد مناسب پر کند (Christie, 2005). در این فراگرد، ابتدا شایستگی‌های مورد نیاز تعیین گردیده و سپس بر اساس آن، منبعی غنی از استعدادهای انسانی لازم برای تداوم رهبری جهت تکمیل پست‌های کلیدی فراهم می‌گردد (Hellton & Jackson, 2008)؛ و سازمان این اطمینان را دارد که کارکنان در جهت تکمیل نقش‌های مهم سازمان استخدام شده و به‌تدریج پرورش می‌یابند. راشول (۲۰۱۴) معتقد است که این تغییرات در سازمان بسیار مهم تلقی

کاندیداهای آماده برای پرکردن پست‌های کلیدی در دو یا سه سطح بالایی مدیریت در هنگام خالی‌ماندن آن‌ها سروکار دارد (Coleman, 2013). **نینک و همکاران (۲۰۰۶)** جانشین-پروری را به‌عنوان «یک فرآیند مستمر پویا شامل شناسایی، ارزیابی و پرورش نظام‌مند استعدادها و ارزیابی، پرورش و شناسایی افراد کلیدی برای برآوردن نیازهای عملیاتی و استراتژیک آینده سازمان» تعریف می‌کنند.

واضح است که نویسندگان متعددی جانشین‌پروری را با کلماتی از قبیل «پویا» و «نظام‌مند» همراه می‌کنند. برای مثال **هریسون و هارگرو (۲۰۰۶)** جانشین‌پروری را به‌عنوان یک فرآیند نظام‌مند پرورش افراد برای پرکردن نقش‌های کلیدی سازمان توصیف می‌کنند. **اسمالرید و فالون (۲۰۰۷)** با بیان اینکه «جانشین‌پروری یک فعالیت برای تضمین این مسأله است که مدیریت در یک سازمان، به‌واسطه تعیین چگونگی پر شدن این پست‌ها با وقوع کنارگیری‌های برنامه‌ریزی‌شده و برنامه‌ریزی‌نشده، استمرار خواهد یافت» بر پویایی جانشین‌پروری تأکید دارند.

❖ ایجاد فرصتی مناسب برای افراد بااستعداد برای تکمیل انتظارات سازمانی و اثبات قابلیت‌ها؛

❖ طراحی و تدوین برنامه‌های لازم برای آموزش و پرورش افراد مستعد و شایسته؛

❖ شناسایی شکاف (فاصله) بین نیازها و استعدادها موجود در سازمان؛

❖ مرور ارزیابی نیازهای آینده سازمان به مدیران و رهبران شایسته؛

❖ شناسایی افراد مستعد برای تقبل مسؤلیت‌های رهبری و مدیریتی در سازمان؛

❖ تعدیل و کاهش فرهنگ بی‌تفاوتی و دلسردی در سازمان؛

❖ فراهم‌سازی امکان رشد و ارتقای کارشناسان و مدیران رده‌های پایین‌تر به سمت‌های بالاتر؛

❖ خلق شرایط جذاب در سازمان، جهت ادامه خدمت مدیران و کارشناسان؛

❖ دستیابی به اصول بنیادین مدیریت و رهبری در سازمان، نظیر انواع شایستگی‌های محوری؛

❖ پرورش و توسعه قابلیت‌های رهبری و مدیریتی افراد جانشین؛

❖ کسب آمادگی‌های ذهنی برای انجام تغییرات سازمانی و اطلاع از تجارب دیگر سازمان‌ها؛

❖ ارزیابی استعدادها موجود در سازمان (Ghiathi, Nadushan, 2016).

## ۲،۱ مدل‌ها و الگوهای موجود در جانشین‌پروری

محققان و نظریه‌پردازان مختلف و به‌تبع آن سازمان‌های متعالی در خصوص مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پژوهش‌های وسیع و تجربیات زیادی را به کار گرفته‌اند که در ادامه به تعدادی از تجربیات و نظریه‌های موفق اشاره می‌شود.

**راشول (۲۰۱۰)** برای پاسخ‌گویی به این سؤال که مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نظام‌مند چگونه باید اجرا شود، الگوی ستاره‌ای هفت سو را ارائه داد. مراحل الگو عبارتند از ۱. ایجاد تعهد نسبت به مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نظام‌مند و استقرار برنامه ۲. ارزیابی الزامات کار ۳. ارزیابی عملکرد فردی ۴. ارزیابی الزامات کار آینده ۵. ارزیابی

جانشین‌پروری، ابزاری است برای شناسایی جایگاه‌های بسیار مهم مدیریتی که از سطوح مدیریت پروژه و سرپرستی آغاز شده و تا بالاترین جایگاه در سازمان گسترش می‌یابد. همچنین جانشین‌پروری، جایگاه‌های مدیریت را به‌منظور ارائه انعطاف بیشینه در حرکات مدیریت جانبی و حصول اطمینان از این‌که افراد به ارشدیت بیشتری دست می‌یابند، تبیین می‌نماید و در نتیجه مهارت‌های مدیریتی آن‌ها گسترش خواهند یافت و به‌طور کلی این مهارت‌ها، بیش از آنکه به اهداف بخشی مربوط شوند، به اهداف نهایی سازمانی مربوط می‌شوند. (Kurec, 2012). همچنین، از دیدگاه **ادواردز (۲۰۰۸)**، جانشین‌پروری، فرآیندی است سامان‌مند و مداوم که هیأت مدیره با کمک مدیران ارشد، آن را برای ایجاد محیطی به‌منظور موفقیت مدیران ارشد از همان ابتدا تا زمانی که چرخه جانشینان آن‌ها تکرار شود، مورد استفاده قرار می‌دهد. همچنین، او بیان می‌کند که جانشین‌پروری، رویکردی است سامان‌مند، برای اطمینان از اینکه سازمان دارای کانال استعداد مداوم و مطمئنی برای تأمین نیازهای آینده در زمینه رهبری یا سایر نقش‌های مهم است. **ماهاپاترو (۲۰۱۰)** نیز جانشین‌پروری را شناسایی رهبران بالقوه‌ی آینده به‌منظور پر کردن جایگاه‌های کلیدی تعریف می‌کند. **بارون (۲۰۰۸)** نیز جانشین‌پروری را فراگردی ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه تعریف کرده‌اند. دو اندیشمند دیگر نیز جانشین‌پروری را بدین‌صورت تعریف کرده‌اند: جانشین‌پروری، هم ابزار برنامه‌ریزی راهبردی است برای مخاطب قرار دادن مسائل به وجود آمده به خاطر ترک افراد و هم پلی است برای شکاف دانش به وجود آمده به خاطر افرادی که سازمان را ترک کرده‌اند (Klein & Salk, 2013).

هدف اولیه از مدیریت جانشین‌پروری، فراهم کردن تسلسلی از استعداد در درون سازمان برای نگاه داشتن قدرت حیات و حفظ/ بهبود عملکرد در هنگام تغییر رهبری است. مبنای جانشین‌پروری تمرکز بر نیاز سازمان به داشتن ذخایر قوی از

هدف اولیه از مدیریت جانشین‌پروری، فراهم کردن تسلسلی از استعداد در درون سازمان برای نگاه داشتن قدرت حیات و حفظ/ بهبود عملکرد در هنگام تغییر رهبری است. مبنای جانشین‌پروری تمرکز بر نیاز سازمان به داشتن ذخایر قوی از



استعداد فردی ۶. پرکردن خلأ پرورشی ۷. ارزیابی برنامه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری.

**کاران و همکاران (۲۰۰۱)** در الگوی کانال رهبری بیان کردند که منظور از کانال رهبری، نوعی مسیر شغلی است که منجر به پرورش رهبران و مدیران ارشد سازمانی می‌شود. این مسیر در ۶ مرحله بین هفت مورد خودمدیریتی، اداره دیگران، اداره مدیران، مدیر وظیفه‌ای، مدیر تجاری، مدیر گروه، مدیر سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مدل خزانه تسریع توسط **بایهام و همکاران (۲۰۰۲)** ارائه گردید که فرض اصلی بر این است که در هر سازمان مجموعه‌ای از استعدادها و قابلیت‌ها وجود دارد که باید برای تربیت و آموزش آن‌ها اقدام کرد. دارای پنج مرحله است که عبارت‌اند از: شناسایی افراد مناسب و با پتانسیل بالا؛ تشخیص فرصت‌های توسعه؛ تجویز راحل‌های مناسب؛ اطمینان از شکل‌گیری فرصت‌های توسعه‌ای و بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید.

**کیم (۲۰۰۶)** با ترکیب سه الگوی پر کاربرد ستاره‌ای هفت-سو راشول (۲۰۱۰)، الگوی مسیر کانال رهبری **کاران و همکاران (۲۰۰۱)** و الگو خزانه تسریع **بایهام (۲۰۰۲)**، الگوی عملکرد مدیریت جانشین‌پروری را ارائه کرد. سه الگوی اصلی را با یکدیگر مقایسه کرده و در نهایت چهار مرحله کلی (۱) تعیین خطمشی (۲) ارزیابی (ارزیابی کاندیداها به‌صورت انفرادی (۳) بالندگی (بالندگی داوطلبان) (۴) ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری را ارائه کرد.

در یک جمع‌بندی مختصر می‌توان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به‌عنوان فعالیتی برای توسعه طرحی برای دسترسی به نیازهای سازمان‌ها به رهبری، تحلیل و فهم پتانسیل یا نیازها و شکاف‌های رهبری فعلی، پاسخ‌گویی استراتژیک به نیازهای جانشین‌پروری رهبری سازمان و ارزیابی فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری توصیف کرد که **مرسر (۲۰۰۹)** آن را تحت عنوان الگو توصیف فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارائه داده است.

## ۲،۲ پیشینه جانشین‌پروری در پژوهش‌های داخلی و خارجی

در ادامه برخی از موارد منتخب پژوهش‌های انجام شده در زمینه ارائه مدل و چارچوب در حوزه جانشین‌پروری ارائه می‌گردد.

**خیرگو و شکری (۲۰۲۲)** پژوهشی تحت عنوان «ارائه الگوی جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی» انجام دادند. بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شامل ۵ بعد کلی استعدادیابی منابع انسانی، تشکیل بانک اطلاعات جانشینی، جانشین‌گزینی، آموزش و توسعه جانشین منتخب می‌باشد. به‌عبارت‌دیگر به این نتیجه رسیدند که مسیر مطلوب جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی عبور از این پنج بعد می‌باشد.

**آذر و خرمی (۲۰۲۱)** پژوهشی تحت عنوان «ارائه چهار چوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور» به روش توصیفی-پیمایشی انجام دادند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که چهار شاخص تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود، استراتژی سازمان، شایستگی/استقرار مدل شایستگی و استعداد و شناسایی افراد مستعد به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در جانشین‌پروری در سازمان است.

**دانیالی و همکاران (۲۰۱۹)** پژوهشی تحت عنوان «طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد» در صنعت پتروشیمی انجام دادند. یافته‌های پژوهشی بیان‌گر این است که ساختار مدرن جانشین‌پروری به‌مثابه مقوله مرکزی در طراحی الگوی جانشین‌پروری عمل می‌کند. شرایط علی در سه سطح ساختار فردی، سازمانی و مدیریتی با واسطه ساختار مدرن جانشین‌پروری بر راهبردهای نیل به مدیریت جانشین‌پروری اثرگذار بوده است. این راهبردها عبارت‌اند از تعیین خطمشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی و در این میان شرایط مداخله‌گر در سه سطح خرد، سازمانی و کلان و همچنین شرایط بستر در سه حوزه چشم‌اندازهای سازمانی، بسترهای تحقق چشم‌اندازها و خطمشی‌های سازمانی بر این راهبردها تأثیرگذار بوده است. در نهایت پیامدهای این راهبردها و فرآیند تأثیرگذاری در سه سطح خرد (فردی)، میانی (واحد) و کلان (سازمانی) بروز پیدا می‌کنند.

**قلیچلی و همکاران (۲۰۱۷)** پژوهشی تحت عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران) به روش توصیفی انجام دادند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها حاکی از آن بود که عوامل «حمایت و مشارکت مدیران ارشد و عدالت، فرهنگ جانشین‌پروری، تعیین شایستگی‌ها و روش‌های ارزیابی مدیران مستعد، استراتژی مدیریت جانشینی، تمرکز بر فعالیت‌های توسعه‌ای، هم‌سویی استراتژیک، هم‌سویی با سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی، سنجش عملکرد قبل و بعد از جانشینی، شفافیت، شامل شدن تمامی سطوح، ساختار اجرایی، اعتماد، تمایل و انگیزه‌ی افراد و پویایی» به ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین عوامل موفقیت نظام‌های جانشین‌پروری مطرح هستند.

**امین و همکاران (۲۰۱۷)** در پژوهشی با عنوان «بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران» با هدف تعیین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری در این سازمان انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که وضعیت موجود و مطلوب شرکت مدیریت منابع آب ایران در تمام مؤلفه‌های جانشین‌پروری دارای تفاوت می‌باشند.

**عباس‌پور و همکاران (۲۰۱۶)** پژوهشی تحت عنوان «راهبردهای اثربخش استقرار الگوی یکپارچه‌سازی برنامه ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی از دیدگاه مدیران و خبرگان آموزش عالی» مبتنی بر طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین انجام دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها هفت مقوله اصلی را به‌عنوان

توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. همچنین پاسخ دهندگان از این برنامه اطلاع کافی ندارند و با توجه به نوع دانشکده، نوع شغل و سال‌های خدمت تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد.

**جریل (۲۰۰۹)** در پژوهشی تحت عنوان «یک پارادایم جدید: استراتژی برای برنامه جانشین‌پروری در آموزش عالی» که هم از روش نظریه زمینه‌ای و هم از پرسش‌نامه استفاده شده به تدوین استراتژی‌هایی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آموزش عالی پرداخت. یافته‌های این پژوهش بیان می‌کنند که (۱) فعالیت‌های توسعه رهبری رواج دارند و تعداد کمی از مؤسسات طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رسمی دارند. (۲) مثال‌هایی از این‌که چگونه فرهنگ و نگرش علمی دولت ممکن است تأثیر بگذارند بر رویکردهای مؤسسه‌ای به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری. محقق در پایان به چندین استراتژی برای اجرای برنامه جانشین‌پروری در محیط دانشگاه رسیده است.

۱. تأمین امنیت پیشگامان اجرایی برنامه‌ریزی جانشین-پروری؛
۲. هم‌راستاسازی طرح جانشین‌پروری با فرهنگ سازمانی، مأموریت، رسالت و اهداف؛
۳. اتخاذ رویکردی نه برخلاف برنامه‌ریزی استراتژیک؛
۴. دقت در طرح‌های ارتباطی ساختاریافته برای در بر گرفتن توسعه؛
۵. ارزش‌یابی مداوم از مردم و فرآیندهای درگیر در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری؛

با بررسی مطالعات صورت گرفته در مورد جانشین‌پروری در آموزش عالی به‌ویژه دانشگاه آزاد، به نظر می‌رسد که یکی از چالش‌ها، نبود الگوهای بومی متناسب با ویژگی‌های مراکز دانشگاهی می‌باشد. در پژوهش حاضر سعی شده است تا بر اساس مصاحبه با خبرگان آگاه و متخصصین حوزه مربوطه، الگوی مناسبی مبتنی بر ویژگی‌های آموزش عالی به‌ویژه دانشگاه آزاد ارائه شود.

### ۳ روش پژوهش

این مطالعه از نوع مطالعات برخاسته از داده بود. همان‌طور که مطالعه برخاسته از داده به بررسی عمیق نظرات افراد مطلع در رابطه با پدیده‌ای خاص از طریق مصاحبه می‌پردازد، در این پژوهش نیز با استفاده از اصول نظریه برخاسته از داده به‌منظور گردآوری داده‌ها، از مصاحبه عمیق در بین مدیران و متخصصانی که طی سالیان متمادی تجربه در دانشگاه آزاد با ابعاد مسأله و موضوع پژوهش درگیر بوده‌اند، استفاده شد. به‌منظور طراحی الگوی نظام جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری نظری ملاک‌محور از پنج گروه عمده نظرخواهی شد:

راهبردهای اثربخش استقرار الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی نشان داد که شامل آشناسازی، مشارکت مدیران دانشگاهی، یادگیری سازمانی، اعتمادسازی، آینده‌نگری و بینش سیستمی است.

**زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۲۰۱۴)** پژوهشی تحت عنوان «مقایسه‌ی وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی» انجام دادند. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی و جامعه آماری آن کارکنان کلیه دانشگاه‌های دولتی شهر تهران با رشته‌های مختلف علوم انسانی بود. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، تفاوت معنادار وجود دارد و نشان‌دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین‌پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم‌سازی مقدمات اجرای این برنامه است.

**ایشاک و کمیل (۲۰۱۶)** پژوهشی تحت عنوان «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مؤسسات آموزش عالی: سبک رهبری، توسعه شغلی و اقدامات مدیریت دانش به‌عنوان پیش-بینی‌کنندگان آن» انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که دو متغیر مستقل سبک رهبری و مدیریت دانش بر برنامه‌ریزی جانشین-پروری تأثیر قابل‌توجهی دارد ولی توسعه شغلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد.

**پاندی و شارما (۲۰۱۴)** در پژوهشی با عنوان «شیوه‌ها و چالش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: مورد مطالعه سازمان‌های هند» نتیجه گرفتند که سازمان‌ها به خاطر وجود سه گزینه، به فرآیند برنامه‌ریزی جانشینی نیاز دارند. این سه گزینه عبارت‌اند از: (۱) دشواری در یافتن یک گزینه مناسب برای مدیریت، (۲) از دست دادن رهبران اصلی و کلیدی به‌صورت غیرمنتظره، (۳) توسعه و تقویت جایگاه‌های اصلی و کلیدی. در پژوهش آن‌ها گزینه‌ی دشواری در یافتن یک گزینه مناسب برای مدیریت بالاترین فراوانی را داشت و این گزینه را به‌عنوان یکی از موارد کلیدی بیان کرده بودند که باعث می‌شود نیاز به فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری احساس شود.

**مورین (۲۰۱۳)** پژوهشی تحت عنوان «عوامل مهم در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: مطالعه موردی کالج فناوری و هنرهای تجسمی انتاریو» با روش آمیخته انجام دادند. این مطالعه کوشیده است تا به اکتشاف در مورد ادراکات مدیران اجرایی کالج‌های انتاریو در مورد فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کالج‌هایشان و تعیین راهبردهای مؤثر پردازد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که آموزش رهبری، مربی‌گری، مدیریت استعداد، برنامه‌های اداری، انصاف، احساس حقانیت، عوامل مؤثر در اجرای برنامه جانشین‌پروری می‌باشند.

**ماتسو (۲۰۱۰)** پژوهشی با عنوان «مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه میدوسترن» انجام داد که نتایج حاکی از آن است که برنامه‌ی جانشین‌پروری در قسمت‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان بر ضرورت و نیاز

از داده، نشان‌دهنده عملیاتی است که در آن داده‌ها خرد شده، مفهوم‌پردازی می‌شوند و آنگاه با روش‌های تازه، دوباره به هم پیوند می‌خورند. هدف از تحلیل داده‌های کیفی کاوش مقوله‌ها، سازه‌ها، مفاهیم و ابعاد مشترک؛ کشف روابط بین این سازه‌ها؛ ساخت الگوی نظری فرضی و ایجاد مبنایی برای طراحی گویه‌های پرسش‌نامه بود. در روش نظام‌دار نظریه برخاسته از داده، مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام می‌شود و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان می‌یابد (Bazargan, 2022). با توجه به معیارهای ارائه شده توسط کراسول و پلانوکلاک (۲۰۲۱)، برای حصول اطمینان از روایی پژوهش‌های آمیخته و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مصاحبه‌شوندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، این اقدامات انجام شد که ۴ نفر از اساتید مدیریت و ۳ نفر از دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی، کدگذاری محوری را بررسی نمودند و نظرات آن‌ها در تدوین الگو به کار گرفته شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از چند تن از مصاحبه‌شوندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

#### ۴ یافته‌های پژوهش

تمامی مصاحبه‌ها با افراد به‌صورت رودررو و فردی در زمان‌های مختلف و عموماً در دفاتر کاری ایشان انجام شد. نتایج حاصل از روش اشتراوس و کوربین برای شناسایی کدگذاری باز در جدول (۱) ارائه شده‌اند.

گروه اول: متخصصان ذی‌صلاح (خبرگان). ملاک انتخاب افراد دارا بودن تخصص، تجربه یا آثار منتشرشده در حیطه آموزش عالی، مدیریت استعدادها و مدیریت منابع انسانی است؛  
گروه دوم: مدیران سابق و فعلی دانشگاهی در حیطه اجرایی (مدیران اجرایی)؛

گروه سوم: مدیران سابق و فعلی دانشگاهی در حیطه علمی (مدیران گروه)؛

گروه چهارم: سیاست‌گذاران در سطح کلان دانشگاه‌ها و آموزش عالی؛

گروه پنجم: اعضای هیأت علمی مطلع در زمینه پژوهش؛  
هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها، پژوهشگر، آنان را پیاده‌سازی کرده و شروع به تعیین مقوله‌های اصلی و مفاهیم فرعی در مصاحبه‌ها نمود. بعد از انجام بیست‌وچهار مصاحبه تمامی مقوله‌های اصلی و اکثر مقوله‌های فرعی مشخص شدند و مقوله‌ها تکراری شدند یا به‌عبارت‌دیگر به اشباع رسیدند. باین‌حال جهت تأیید اشباع ۲ مصاحبه دیگر برای اطمینان بیشتر در گروه جدیدی (اعضای هیأت علمی مطلع در گروه مدیریت منابع انسانی که هیچ‌گونه سابقه مدیریتی نداشتند) صورت پذیرفت؛ و همچنین مدل ترسیمی توسط چند تن از اساتید مطلع در حوزه مورد نظر مورد بررسی قرار گرفت که تأییدکننده اشباع بود. داده‌های به‌دست‌آمده از طریق فرآیند کدگذاری، مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریه برخاسته از داده اشتراوس و کوربین (۲۰۲۲) تحلیل شد. کدگذاری در روش نظریه برخاسته

جدول ۱ نتایج کدگذاری باز: مقوله‌های اصلی و فرعی

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم
آیندنگری در تصمیمات دانشگاهی	محیط رقابتی پویا	رقابت دانشگاه‌ها برای جذب دانشجویان سرعت تغییرات محیطی پنچ‌دیگی محیط استفاده از نیروهای جوان
	ورود افکار و اندیشه‌های جدید مدیریتی	تمایل به بهره‌گیری از مدیران باانگیزه به‌کارگیری مدیران شایسته انتظار شروع تحول از دانشگاه
	رقابت در بازار سرمایه انسانی	تقاضای دانشگاه‌ها برای نیروهای دانش‌محور سیاست‌های رقبا در جذب استعداد در اختیار داشتن افراد مستعد به‌عنوان مزیت رقابتی برای دانشگاه‌ها
مدیریت صحیح منابع	چالش‌های مدیریتی	ریزش نیروی انسانی در مناصب مدیریتی دانشگاه (به دلیل سالخوردگی نیروی کار، بازنشستگی، افزایش جابه‌جایی‌های شغلی و غیبت از کار) دشواری در جایگزینی مشاغل حساس مدیریتی کمبود نیروهای مدیریتی مجهز به قابلیت‌های محوری
	کاهش در چرخه زمان	کاهش وقفه در پر شدن پست‌های کلیدی عدم وجود زمان برای سعی و خطای مدیران در شرایط رقابتی تبدیل زمان به یک منبع استراتژیک کلیدی در موفقیت دانشگاه‌ها سرعت انجام امور در دنیای رقابتی امروز
	استفاده بهینه از منابع	محدودیت منابع مالی دانشگاهی تحمیل هزینه به سازمان ناشی از عدم انتخاب اصلح هزینه‌های جذب و به‌کارگیری نیروهای بیرونی



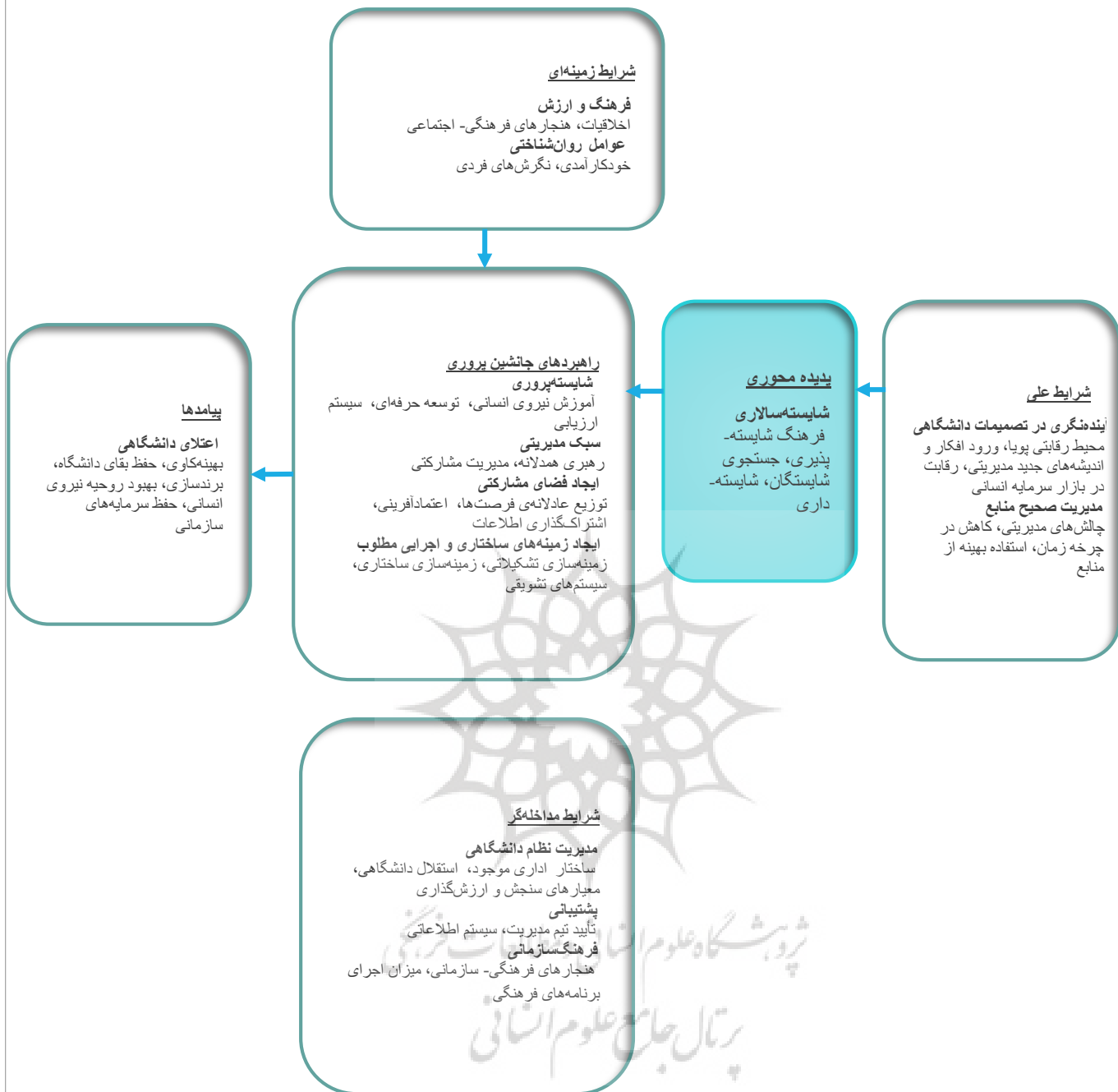
شایسته‌سالاری	فرهنگ شایسته‌پذیری	تفکر شایسته‌گزینی در انتخاب افراد تجلی شایسته‌گزینی در سیاست‌ها، اهداف و ارزش‌های دانشگاه تفکر شایسته‌گزینی در نگرش به افراد توانمند تدوین الگوی شایستگی مدیران
	جست‌وجوی شایستگان	نیازسنجی (شناسایی شایستگی‌های محوری مورد نیاز) شناسایی استعدادها شکل‌گیری خزانه استعداد شایسته‌گزینی درونی شایسته‌گزینی بیرونی
	شایسته‌داری	حفظ انگیزش نیروی انسانی احترام و اعتماد به کارشناسان جبران خدمات در پرداخت‌ها
شایسته‌پروری	آموزش نیروی انسانی	برگزاری دوره‌های آموزش حول محور اولویت‌های طرح جانشین‌پروری نشست‌های چهره به چهره در آموزش برنامه‌های آموزش مدیریت برنامه‌های تحصیلی و سمینارهای عمومی خارج از دانشگاه ترجیح استفاده از مشاوران خارجی ذی‌صلاح جهت طراحی و پیشبرد آموزش
	توسعه حرفه‌ای	مربی‌گری چرخش شغلی سپردن نقش‌های چالش‌انگیز دادن آزادی عمل به مدیران در حوزه مدیریتی خود بازی‌های مدیریتی
	سیستم ارزیابی	ارزیابی عملکرد کارکنان برای شناسایی استعدادهای موجود استفاده از مراکز ارزیابی استفاده از تمرینات متنوع و آزمون‌های مختلف جهت ارزیابی عملکرد استفاده از ارزیابان زبده در فرایندهای ارزیابی
سبک مدیریتی	رهبری همدلانه	سبک رهبری پرورش و حمایتی مدیران دانشگاه مجاز بودن نیروی انسانی به ریسک‌پذیری پذیرش خطای زیردستان توسط مدیران
	مدیریت مشارکتی	نگاه مشارکتی در تصمیم‌گیری‌ها تعامل ریاست با صاحبان فکر و تدبیر پرهیز مدیران از خودمحوری واگذاری اختیارات به سطوح مدیریتی پایین‌تر تشکیل اتاق فکر از مدیران اجرایی سابق
ایجاد فضای مشارکتی	توزیع عادلانه فرصت‌ها	فراهم‌سازی بستر رشد همگان (اعم از زنان و اقلیت‌ها) شکستن انحصارها (فرصت یکسان افراد برای حضور در عرصه مدیریت)
	اعتمادآفرینی	ایجاد اعتماد با از میان برداشتن تفکر «تهدید تلقی کردن جانشین پرورش‌یافته» دادن جسارت تصمیم‌گیری به مدیران جهت پیاده‌سازی افکار مدیریتی خود فراهم‌سازی احساس امنیت برای مدیران جانشین‌پرور اطمینان افراد در سازمان به بهره‌گیری سازمان از شایستگی آنان
	اشتراک‌گذاری اطلاعات	جلب اعتماد بین همکاران در به اشتراک‌گذاری دانش پنهان خود انتقال دانش بین رهبری حاضر و آینده در دانشگاه تدوین کارپوشه مدیریتی (تدوین تجارب مدیریتی) توسط مدیران در دانشگاه
ایجاد زمینه‌های ساختاری و اجرایی مطلوب	زمینه‌سازی تشکیلاتی	جانشین‌پروری جزئی از شرح وظایف افراد در دانشگاه مکتوب‌سازی برنامه جانشین‌پروری و تصویب کردن آن مشخص‌سازی واحد متولی طراحی نظام جانشین‌پروری در نظر گرفتن نظام جانشین‌پروری به‌عنوان بخشی از سیاست و خطمشی دانشگاه رعایت قوانین دانشگاهی در اجرای برنامه جانشین‌پروری
	زمینه‌سازی ساختاری	ساختاردهی مجدد سازمانی مطابق با نگاه فرآیندی ارتباط پویای دانشگاه با محیط پیرامون نگریستن به برنامه از لنز سیستمی برای تحقق یکپارچه برنامه جانشین‌پروری مدیران دانشگاهی

	سیستم‌های تشویقی	تغییر در برنامه‌های پرداخت فوق‌العاده مدیران نسبت به پرورش استعدادها در بخش و اداره خودشان ارائه پاداش در اجرای پروژه‌های جانشین‌پروری جهت افزایش تمایل و انگیزه فردی تشویقی استعدادها برای حضور در عرصه‌های مدیریتی
فرهنگ و ارزش	اخلاقیات	عمل به ارزش‌ها (صدافت در رفتار و گفتار، دوری از ریا، بخشش) رفتارهای خودبینانه شخصی (تنگ‌نظری، خودپسندی، حسادت و ...) در مدیران دانشگاهی میزان پاسخ‌گویی افراد میزان مسئولیت‌پذیری افراد تعهد کاری افراد وجدان کاری افراد دلسوزی نسبت به سیستم کاری وفاداری نسبت به سیستم کاری
	هنجارهای فرهنگی- اجتماعی	قالب‌های ذهنی شکل گرفته در خصوص تفاوت‌های جنسیتی در مشاغل مدیریتی قالب‌های ذهنی شکل گرفته در خصوص اقلیت‌ها در مشاغل مدیریتی
عوامل روان‌شناختی	خودکارآمدی	تمایل درونی افراد به پذیرش مسئولیت‌های اجرایی روحیه خودباوری افراد در پذیرش مسئولیت‌های اجرایی جرات و جسارت افراد در پذیرش مسئولیت‌های اجرایی
	نگرش‌های فردی	نگرش مثبت نسبت به پذیرش مباحث نوین نگرش افراد نسبت به یادگیری و پرورش نگرش افراد نسبت به تغییر
مدیریت نظام دانشگاهی	ساختار اداری موجود	نداشتن چشم‌انداز روشن نسبت به برنامه جانشین‌پروری دیوانسالاری در نظام دانشگاهی ناکارآمدی مدیریتی عدم ثبات قوانین با تغییر مسئولین جابه‌جایی‌های کنترل نشده ثبات مدیریتی
	استقلال دانشگاهی	سیطره سیاست بر دانشگاه (اعمال رویکردهای سیاسی در اداره دانشگاه) سیطره دولت بر دانشگاه انتخاب از بدنه دانشگاه آزاد ایفای نقش دانشگاه در فضای دولت تدوین زیرساخت‌های حقوقی و قانونی توسط دانشگاه برای انتخاب‌های ناحق
	معیارهای سنجش و ارزش گذاری	شیوه جذب هیأت علمی آئین‌نامه‌ی ارتقاء حمایت تیم مدیریت ارشد حمایت سازمان مرکزی از ارتقای درونی در دانشگاه روحیه تعالی مدیران دانشگاه اولویت‌دهی مدیران در رؤس سیاست‌هایشان به برنامه جانشین‌پروری قابلیت دید بالای مدیران نسبت به دیربازده بودن نتایج برنامه درگیری کمتر مدیران با مسائل روزمره
پشتیبانی	تأیید تیم مدیریت	ظرفیت‌سازی برای مشارکت آحاد جامعه دانشگاهی در برنامه جانشین‌پروری صحت اطلاعات دریافتی از واحدها و افراد جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری شفافیت در اطلاع‌رسانی در زمینه فرآیند جانشین‌پروری به کلیه سطوح سازمانی در دانشگاه
	سیستم اطلاعاتی	
فرهنگ‌سازمانی	هنجارهای فرهنگی- سازمانی	انتظارات و توقعات نابجا و غیرممکن از برنامه جانشین‌پروری تلاش برای جایگزینی باورهای غلط در مورد تداوم ابدی مدیریت چینش فرهنگی سنتی (چینش ارزش‌ها و باورهای سازمانی نشأت گرفته از بنیان‌گذاران)

	میزان اجرای برنامه‌های فرهنگی	تبلیغات و برنامه‌های توجیهی جهت اطلاع‌رسانی در باب اهمیت جانشین‌پروری معرفی شایستگان در سطوح مختلف از طریق نشست‌ها ایجاد ظرفیت‌های روانی و احساس نیاز به جانشین‌پروری با شرکت در همایش‌ها و سمینارها لحاظ جانشین‌پروری به‌عنوان افتخارات دانشگاهی
اعتمادی سازمانی	بهینه‌کاو	بهبود عملکرد دانشگاه افزایش بهره‌وری دانشگاه بهبود کیفیت دانشگاه حاکمیت شایستگی در دانشگاه افزایش تراز علمی در دانشگاه
	حفظ بقای دانشگاه	تحقق اهداف دانشگاهی تسهیل تحقق اسنر اثری‌های دانشگاه استمرار رهبری پویایی دانشگاه توان حفظ مزیت رقابتی برآورد نیازهای مدیریتی
	برندسازی	پرورش نیرو برای تغذیه دانشگاه‌های دیگر مشتری مداری عملکرد دانشگاه مطابق استانداردهای جهانی افزایش وجهه و اعتبار دانشگاه
	بهبود روحیه نیروی انسانی	مشخص کردن مسیر شغلی و دورنمای شغلی برای افراد تنوع در نیروی کار ایجاد و توسعه توازن نسلی (وجود دو نسل باتجربه و جوان در کنار یکدیگر) جلوگیری از احساس یأس و ناامیدی نیروهای داخل سازمان پرورش نیروی انسانی با استعداد
	حفظ سرمایه‌های سازمانی	جلوگیری از خروج نیروهای کارآمد حفظ دانش مؤسسه‌ای (جلوگیری از برون‌رفت تجارب دانشگاهی بدون انتقال آن) کاهش هزینه‌های پنهان (هزینه به‌کارگیری نیروی نادرست) افزایش ظرفیت‌های مدیریتی

پس از حذف موارد تکراری و همپوش، تعداد ۱۳ مقوله کلی،  
۳۶ مقوله فرعی و ۱۴۳ مفهوم به دست آمد که طرح شمای آن  
در شکل ۱ آورده شده است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱ مدل پارادایمی استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه (بر اساس طرح نظام‌دار نظریه داده‌بنیاد)

### الف) شرایط علی مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری

شرکت‌کنندگان در پژوهش، عوامل و شرایطی را برشمردند که توجه به استقرار نظام جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها را توجیه می‌کند. عاملی که از منظر برخی از مصاحبه‌شوندگان مدنظر قرار گرفت، این است که تحولات محیطی به‌سرعت طی می‌شوند و محیط دانشگاهی و محیط پیرامون دانشگاه در یک وضعیت بسیار متلاطم می‌باشند، رقابت دانشگاه‌ها با یکدیگر افزایش یافته و سازمان‌ناگزیر از تطبیق با نیازهای محیط در

حال تحول است؛ بنابراین در دانشگاه‌ها باید علاوه بر نیازهای موجود به نیازهای احتمالی آینده و فرصت‌های رشد در آن شرایط توجه جدی شوند. حال دانشگاه‌ها در مواجهه با چالش‌های پیش روی آن‌ها در این محیط پرتلاطم رقابتی نیاز به یک برنامه ریزی استراتژیک کلان دارند. تعداد زیادی از مصاحبه‌شوندگان نکاتی را مطرح نمودند که برای نمونه سخنان یکی از ایشان طی عبارت‌های ذیل عنوان می‌شود:



نیروهای جوان به جای نیروی کهن قبیله داشته باشند که مسلماً نیازمند یک مدیریت مناسب جانشین‌پروری هستند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این مورد بیان نمود: «با توجه به این‌که الان رقابت جهانی زیاد شده، نوآوری‌ها ایجاد شده، دانشگاه‌ها هم باید به دنبال مدیرانی خلاق باشند، مدیرانی که با انگیزه عمل می‌کنند و در واقع عملکرد سازمان را بهتر کنند. در واقع اگر می‌خواهیم که در این رقابت جهانی که گفتم جای خوبی داشته باشیم باید به دنبال نیروهای جوان و بانگیزه باشیم»

در شرایط کنونی، برنامه‌ی جانشین‌پروری بسیار جدی است، زیرا روش‌های کاری جدید و تغییرات آنی، نیروی کار چند نسله و کمبود استعداد انسانی در دنیای امروز، چالش‌های جدیدی را در بازار سرمایه انسانی به وجود آورده‌اند. امروزه سازمان‌ها بر اساس مزیت رقابتی در منابع انسانی، اداره می‌شوند یعنی مزیت بیشتر سازمان‌ها در وجود افراد خبره و دارای شایستگی‌های مناسب در مشاغل کلیدی است. در محیط متغیر امروزی، تقاضای متغیر و نوینی برای افراد با استعداد در دانشگاه وجود دارد. همچنین با توجه به نقش رو به گسترش کارکنان دانشی در سازمان‌های امروزی و گسترش شبکه اینترنت و مراکز کارایی جهانی برای استخدام استعدادها، وجود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد را برای مشاغل کلیدی سازمان ضروری ساخته است. در این مورد یکی از مصاحبه‌شوندگان بیانات ذیل را عنوان نمود:

«در رقابتی که بین دانشگاه‌ها حاکم است، دانشگاه‌ها برای حفظ مزیت رقابتی خود نیازمند افراد با استعداد هستند و همچنین افراد دانش‌محور. ببینید الان سازمان‌های صنعتی با یک سری دانشگاه‌ها قرارداد همکاری می‌بندند. خب سازمان صنعتی سراغ دانشگاهی می‌رود که نیروهای دانشی و مستعد بیشتر داشته باشد. پس رقبا سعی دارند که نیروهای خوب سازمان‌های دیگر را جذب کنند. من الان نیرویی دارم ولی از آن استفاده‌ای نمی‌کنم، خب سازمان رقیب با کمی افزایش حقوق و یا نه و عده برای همکاری جهت عملی کردن ایده‌ها، نیروی من را به سمت سازمان خودش می‌کشند؛ و من دیگر مزیت رقابتی خود را از دست خواهم داد. در صورتی‌که اگر من برنامه جانشین‌پروری داشته باشم، قطعاً این افراد در انتخاب‌های من قرار خواهند گرفت البته اگر بقیه مسائل ... در انتخاب‌های من تأثیرگذار نباشند»

گروهی دیگر از مصاحبه‌شوندگان، مدیریت صحیح منابع را از جمله عوامل توجه به استقرار نظام جانشین‌پروری دانسته‌اند. در واقع آن‌ها بیان کردند که با توجه به محدودیت منابع مالی دانشگاه و استفاده صحیح از آن در مسیر توسعه و همچنین جهت مدیریت زمان لازم است که دانشگاه‌ها به سمت استقرار نظام جانشین‌پروری بروند. در خصوص محدودیت منابع مالی دانشگاه تعداد زیادی از مصاحبه‌شوندگان نکاتی را مطرح نمودند که برای نمونه سخنان یکی از ایشان طی عبارت‌های ذیل عنوان می‌شود:

«متأسفانه دانشگاه آزاد الان با یک بحران مالی مواجه هست که در واقع مدیریت را سخت می‌کند. الان در صورت خالی شدن ناگهانی پست مدیریت، اگر برنامه‌ریزی‌ای وجود نداشته باشد،

«مهمترین نکته‌ای که باید مدنظر قرار داد، این است که در شرایط کنونی، جامعه دچار تحولات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی زیادی شده و این تغییرات مداوم و پیچیده به سمت دانشگاه‌ها نیز کشیده شده و به‌وضوح می‌بینیم که کار دانشگاه‌ها با مشکل روبه‌رو شده، چه دانشگاه‌هایی که تعطیل شدند، دانشگاه‌هایی که ادغام شدند و دانشگاهی می‌تواند به بقای خود ادامه دهد که بتواند جذب دانشجوی بیشتری داشته باشد که صدالبته دانشگاه برای حفظ خود نیاز به برنامه‌های مدیریتی جدید خواهد داشت»

از طرف دیگر برخی از مصاحبه‌شوندگان عنوان کردند که خروج نیروها از سطوح مدیریتی به دلایل مختلف مانند استعفا، ترک شغل، بازنشستگی، ارتقای شغل و یا حتی فوت می‌تواند در روند حرکت دانشگاه به سوی اهداف اختلال ایجاد نماید؛ که با افزایش سن مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، دانشگاه‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش و کمبود نیروهای مدیریتی مجهز به قابلیت‌های محوری مواجه می‌شوند که موجب دشواری در جایگزینی مشاغل حساس مدیریتی می‌شود. به‌عنوان نمونه یکی از مصاحبه‌شوندگان در این مورد، عبارات زیر را بیان نمودند:

«یک اتفاقی که در دانشگاه‌ها به یکباره افتاد این بود که یک‌دفعه مواجه شدیم با سیر عظیمی از مدیران که وقت بازنشستگی‌شان بود و دیدیم خوب ما این‌ها را بازنشسته کنیم، پست‌های مدیریتی‌مان که پست‌های حساسی هم هستند، خالی می‌شود حالا چکار کنیم؟» یا یکی از دیگر از مصاحبه‌شوندگان مطرح نمودند: «الان هیأت‌مدیره‌های ما در بیشتر دانشگاه‌ها افراد سالخورده و سن بالا هستند و نزدیک به سن بازنشستگی هستند، حالا یا این‌که خدایی ناکرده اتفاقی برای یکی از مدیران بالا رتبه بیفتد یا این‌که دیگر نخواهد به کار خود ادامه دهد، پست به یکباره خالی می‌شود، شما در نظر بگیرید که شرایط فرد به‌گونه‌ای است که حتی یک روز دیگر هم نمی‌تواند به کار خود ادامه دهد که ما بگوییم حالا شما یک ماه باش تا من یک نیرو پیدا کنم. چه اتفاقی می‌افتد؟ اولاً پست‌های مدیریتی آن‌قدر ویژه و حساس هستند که نمی‌شود به این سرعت یک جایگزین مناسب پیدا کرد، چون می‌دانید که بیشتر مدیران ما رشته آن‌ها مدیریتی نیست، رشته‌های متفاوتی دارند ولی خب باید به دانش مدیریت آگاه باشند، باید اون قابلیت‌های مدیریتی را داشته باشند که چنین افرادی را هم نداریم، چون اصلاً خیلی از ماها نمی‌دانیم که این قابلیت‌ها چه هستند. خب پس چه کنیم. پس بهتر است که ما یک برنامه جانشین‌پروری داشته باشیم که نگران پیش آمدن این شرایط برای دانشگاه نباشیم»

اکنون با توجه به محیط رقابتی پویا که در بازار و سازمان‌ها وجود دارد و با توجه به این‌که انتظار شروع تحولات از دانشگاه‌ها می‌رود، شیوه عملکرد نیز بایستی تغییر نماید؛ که در این بین نیاز به مدیران و رهبران جوان و بانگیزه ضروری می‌باشد. یکی از عواملی که نقشی راهبردی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین‌شده آن‌ها دارد، منابع انسانی جوان، متخصص، شایسته و بانگیزه در مشاغل و جایگاه‌های حساس کلیدی است. از آنجاکه نیروهای متخصص جوان دارای انعطاف بالاتری بوده و ممکن است دانشگاه‌ها تمایل به استفاده از این

در این دنیای رقابتی، سرعت عمل حرف اصلی را می‌زند، شما غفلت کنی، کس دیگری پیشی می‌گیرد، اون وقت تازه ما یک نفر را جایگزین مدیر قبلی کنیم بگوئیم هزار بیاید کار را یاد می‌گیرد. الآن زمان یاد گرفتن هست؟ الآن زمان سعی و خطا هست؟ نه... صد البته که نه. باید نیروها را از قبل برای چنین موقعیتی پرورش داد. در این شرایط ما الآن نیاز داریم به یک مدیر شایسته که از قبل پرورش داده شده است»

با توجه به آنچه بیان شد، بر اساس دیدگاه صاحب‌شوندگان، در این بعد ۲ مقوله کلی یا عامل اساسی تشخیص داده شد که شامل: الف) آینده‌نگری در تصمیمات دانشگاهی: برای این مقوله کلی، سه مقوله آن را پوشش می‌دهند که عبارت‌اند از (۱) انطباق با محیط رقابتی پویا (۲) ورود افکار و اندیشه‌های جدید مدیریتی و (۳) رقابت در بازار سرمایه انسانی. ب) مدیریت صحیح منابع: برای مدیریت صحیح منابع سه مقوله: (۱) چالش‌های مدیریتی (چالش‌های منابع انسانی)، (۲) کاهش در چرخه زمان (حفظ زمان) و (۳) استفاده بهینه از منابع در نظر گرفته شده است. یافته‌های حاکی از شرایط علی در جدول (۲) نمایش داده شده است.

جدول ۲ شرایط علی مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری در دانشگاه

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم
آینده‌نگری در تصمیمات دانشگاهی	محیط رقابتی پویا	رقابت دانشگاه‌ها برای جذب دانشجویان سرعت تغییرات محیطی پیچیدگی محیط
	ورود افکار و اندیشه‌های جدید مدیریتی	استفاده از نیروهای جوان تمایل به بهره‌گیری از مدیران بانگیزه به‌کارگیری مدیران شایسته انتظار شروع تحول از دانشگاه
	رقابت در بازار سرمایه انسانی	تقاضای دانشگاه‌ها برای نیروهای دانش‌محور سیاست‌های رقبا در جذب استعداد در اختیار داشتن افراد مستعد به‌عنوان مزیت رقابتی برای دانشگاه‌ها
مدیریت صحیح منابع	چالش‌های مدیریتی	ریزش نیروی انسانی در مناصب مدیریتی دانشگاه (به دلیل سالخورده‌گی نیروی کار، بازنشستگی، افزایش جابه‌جایی‌های شغلی و غیبت از کار) دشواری در جایگزینی مشاغل حساس مدیریتی کمبود نیروهای مدیریتی مجهز به قابلیت‌های محوری
	کاهش در چرخه زمان	کاهش وقفه در پرشدن پست‌های کلیدی عدم وجود زمان برای سعی و خطای مدیران در شرایط رقابتی تبدیل زمان به یک منبع استراتژیک کلیدی در موفقیت دانشگاه‌ها سرعت انجام امور در دنیای رقابتی امروز
	استفاده بهینه از منابع	محدودیت منابع مالی دانشگاهی تحمیل هزینه به سازمان ناشی از عدم انتخاب اصلح هزینه‌های جذب و به‌کارگیری نیروهای بیرونی

امور دانشگاه هست. از اتخاذ تصمیم در شناسایی، جذب و پرورش مدیران تا انتصاب، نگهداری و حفظ آن‌ها باید رویکرد سیستم دانشگاه رویکرد شایسته‌سالاری باشد. این مقوله کلی در سه مقوله دسته‌بندی شده است که عبارت‌اند از (۱) فرهنگ شایسته‌پذیری (۲) جست‌وجوی شایستگان و (۳) شایسته‌داری.

### ب) مقوله محوری: شایسته‌سالاری

در خصوص دست‌یابی و اکتشاف مقوله محوری که محور شکل‌گیری الگوی پارادایمی و سامان‌دهی سایر عناصر در ارتباط با آن است باید گفت که شرایط علی باعث تأکید بر شایسته‌سالاری در مدیریت دانشگاهی می‌شود. محور اصلی در استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها، شایسته‌سالاری در تمام

شوندگان در این مورد عباراتی را بیان نمودند که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌گردد: «برای ایجاد جانشین‌پروری باید پتانسیل‌های درون سازمان را شناسایی کنیم و اطلاعات را ذخیره کرده و در مواقع نیاز از آن استفاده کنیم» و «مدیریت جانشین‌پروری موفق شامل جست‌وجوی استعداد از هر نوبی استخرهای درونی و بیرونی می‌باشد. در صورتی‌که با انجام دادن بررسی لازم انتخاب یک کاندید درونی مناسب میسر نشود به‌ناچار باید برای تأمین پست مورد نظر به بیرون از سازمان توجه شود و شایسته‌های بیرونی را شناسایی و جذب کرد» و «استفاده از بیرون زمانی است که مطمئن شویم شناسایی از داخل سازمان کامل است، حتی در مواقعی به خاطر شناخت از نیروی داخلی فکر می‌کنیم چنی نیرویی وجود ندارد، پس باید زمانی از نیروی بیرون سازمانی استفاده کرد که ارزیابی کامل انجام شود و غفلت در مورد نیروی داخلی صورت نگیرد»

مسئله دیگری که باید به آن توجه نمود حفظ افراد شایسته در سازمان است یعنی پس از شناسایی، جذب و پرورش نیروهای مدیریتی باید زمینه حفظ شایستگی‌های ایشان و مدیریت بر آن‌ها فراهم شود به عبارتی مدیران شایسته پس از انتصاب هم رها نشوند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این مورد عبارات ذیل را بیان کردند: «ببینید! اینکه ما استعدادها را شناسایی کنیم، کافی نیست مهم این هست که استعدادها را برای سازمان حفظ کنیم، آن‌ها را در سازمان نگاه داریم. می‌توانیم به شایسته‌ها حقوق بیشتری پرداخت کنیم. ولی به نظر من آنچه از مادیات ارزشش بیشتر است این است که ما برای کارشناسان احترام قائل بشویم». یافته‌های حاکی از پدیده محوری در جدول (۳) نمایش داده شده است.

استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت نیازمند آن است که در گام اول تفکر شایسته‌گزینی در ابعاد، ارکان و عناصر دانشگاه می‌بایست تجلی یابد. نمود آن در اهداف و ارزش‌های دانشگاه و برنامه‌های بلندمدت دانشگاه می‌باشد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این مورد عبارات ذیل را بیان نمودند: «طرح‌های جانشین‌پروری را در صورتی می‌توانیم اجرا کنیم که دانشگاه به ضرورت شایسته‌گزینی در انتخاب افراد اعتقاد داشته باشند. وقتی می‌گویم دانشگاه اعتقاد داشته باشد، منظورم این است که باید در اهداف و ارزش‌های دانشگاه جنبین تفکری تجلی پیدا کند. باید در برنامه‌های بلندمدت دانشگاه شایسته‌گزینی وجود داشته باشد»

در این راستا باید برای مسؤلیت‌های کلیدی دانشگاه، شایستگی‌های لازم برای تصدی آن پست تعریف و سپس الگوی شایستگی تدوین شود. هر مسؤلیتی دارای شایستگی‌های خاص خود می‌باشد و باید به این تفاوت شایستگی‌ها با توجه به گفته‌های مصاحبه‌شوندگان توجه شود: «تدوین الگوی شایستگی از موضوعات مهم در جانشین‌پروری است، گرچه باید برای گروه هدف تدوین شود؛ چراکه شایستگی‌های گروه هدف مدیران اجرایی با شایستگی‌های گروه هدف مدیران علمی فرق دارد»

پس از استقرار تفکر شایسته‌گزینی و تجلی آن در اهداف و همچنین تدوین الگوی شایستگی باید به‌طور عملی به شناسایی استعدادها پرداخت. این شناسایی می‌تواند در قالب جذب افراد شایسته از بیرون سازمان دانشگاه باشد که باید متناسب وی با اهداف و ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی دانشگاه را مورد توجه قرار داد و یا شناسایی از درون دانشگاه باشد که باید به پرورش افراد برای تصدی مدیریت مختلف پرداخت. تعدادی از مصاحبه

جدول ۳ پدیده محوری استقرار نظام جانشین‌پروری در دانشگاه

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم
شایسته‌سالاری	فرهنگ شایسته‌پذیری	تفکر شایسته‌گزینی در انتخاب افراد تجلی شایسته‌گزینی در سیاست‌ها، اهداف و ارزش‌های دانشگاه تفکر شایسته‌گزینی در نگرش به افراد توانمند تدوین الگوی شایستگی مدیران
	جست‌وجوی شایستگان	نیازسنجی (شناسایی شایستگی‌های محوری مورد نیاز) شناسایی استعدادها شکل‌گیری خزانه‌ی استعداد شایسته‌گزینی درونی شایسته‌گزینی بیرونی
	شایسته‌داری	حفظ انگیزش نیروی انسانی احترام و اعتماد به کارشناسان جبران خدمات در پرداخت‌ها

یکی از مصاحبه‌شوندگان که دارای تجارب طولانی در عرصه مدیریت آموزش عالی بودند این‌گونه مطالب خود را بیان نمودند: «ببینید! الان در خیلی از دانشگاه‌ها، با خیلی از مدیران که صحبت کنید و بگویید جانشین‌پروری، شاید اصلاً متوجه نباشند که شما در مورد چه مسأله‌ای دارید صحبت می‌کنید، یا این‌که فقط چنین کلمه‌ای به گوششان خورده است و نیازی نمی‌بینند که به طرف این مسأله بروند، به نظر من یکی از اولین

### ج) راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری

از آن جهت که آگاهی و حساسیت نسبت به موضوع جانشین‌پروری وجود ندارد و آحاد جامعه آموزش عالی در خصوص این مسأله و اهمیت آن دغدغه‌های نداشته و احساس نیازی نسبت به آن وجود ندارد در این راستا برگزاری دوره‌های آموزشی می‌تواند از جمله اقدامات اساسی باشد. در خصوص اینکه این موضوع جزء دغدغه‌ها نبوده و جایگاهی در برنامه‌ها ندارد

ایشان پذیرفته شود. در بحث و آگاهی اختیارات و تفویض اختیارات یکی دیگر از مدیران دانشگاهی بیان می‌نماید که باید برای پرورش و تربیت مدیران جوان اختیاراتی به آن‌ها واگذار نمود.

«الآن در سبک اداره‌ام این وضعیت را دارم. تفویض اختیار کرده‌ام تا جایی که ضرورت نداشته باشد دخالت نمی‌کنم. چرا این کار را می‌کنم؟ که معاونین من که ترکیبی از نیروهای جوان دانشکده هستند و مشاورین و مدیران من و نیروهای همسن خودم، این‌ها فرصت مقابله و چالش داشته باشند و در این چالش آموزش مدیریتی ببینند»

استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت نیازمند تربیت افرادی با شایستگی‌ها و توانایی‌هایی برای تصدی پست‌های مدیریتی است. در این بستر باید اجازه بروز توانایی‌ها داده شود که از جمله آن‌ها پذیرش خطای زیردستان توسط مدیریت است. یکی از رؤسای سابق دانشگاه‌ها در خصوص بهره‌مندی از سبک مدیریت همدلانه و تأثیرات این روش مدیریت در ابعاد و عناصر نیروی انسانی و به‌طور کلی تأثیرات این سبک مدیریت بر نظام جانشین‌پروری را با عبارات ذیل تبیین می‌نمایند: «با توجه به آنچه در پرسش قبلی گفتیم، سبک مدیریت دانشگاه‌ها هم اقتضا می‌کند که مدیران از سبک دستوری و آمرانه خارج شوند و از سبک‌های انعطاف‌پذیرتر و دموکراتیک‌تر استفاده کنند»

منظور از مدیریت مشارکتی در مرتبه نخست، اعتقاد سیستم دانشگاه به مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها است. به عبارتی در درجه اول باید مدیران به‌ویژه مدیران ارشد دانشگاه نسبت به مشارکت آحاد نیروهای انسانی دانشگاه اعتقاد داشته و در عمل نیز اثبات نمایند. این ویژگی در بیان دو تن از سیاست‌گذاران در عرصه آموزش عالی به‌خوبی تشریح شده است: «شما به مدیریت دانشگاه باید اجازه بدهید که بنشینند، چارچوب این نظام شایسته‌سالاری را با یک نگاه علمی و مشارکتی از بدنه دانشگاه تنظیم بکنند و اجازه بدهد که در این چارچوب، آن عناصر نینفع نقش ایفا بکنند و بهترین‌ها انتخاب بشوند؛ یعنی یک چارچوب کلان را در حد کلان و راهبردی و تعریف خطوط اصلی و جاده‌های اصلی، مدیریت دانشگاه باید نقش ایفا بکند به کمک ذی‌نفعان و بعد اجازه بدهد این ذی‌نفعان نقش خودشان را به نحو احسن ایفا بکنند» و «مدیریت به فرد و سبک رهبری وابسته است. اگر من به مشارکت اعتقاد داشته باشم، کارکنانم را مشارکت می‌دهم، اما حتی برای این کار هم فرهنگ لازم وجود ندارد؛ چون وقتی شما مشارکت می‌دهید، چون بسترها آماده نیست، می‌گویند دانا و باسواد نیست؛ یعنی اگر شما مدیری باشید که تفویض اختیار کنید، مشارکت کنید در نهایت چنین می‌شود»

شناسایی مدیرانی با شایستگی‌های بالا نیازمند آن است که مدیران در جایگاه مدیریت خود روحیه خودمحوری و فردگرایی نداشته باشند و اجازه دهند سایرین نیز اجازه عمل داشته باشند. جانشین‌پروری با نگاه مدیران فردگرا، با خودمحوری و این‌که در امور فقط نگاه خودمان را به پیش ببریم حاصل نمی‌شود؛ لذا جانشین‌پروری در سازمانی که مدیران آن دارای روحیه‌ای خودمحور باشند استقرار نمی‌یابد. آفت خودمحوری از نگاه مصاحبه‌شوندگان بدین گونه تبیین می‌شود: «ببینید! این

کارهایی که باید انجام داد این است که آموزش‌هایی داده شود در مورد مبحث جانشین‌پروری»

در زمینه‌ی اهمیت این موضوع و اینکه باید احساس نیاز و حساسیت نسبت به این موضوع ایجاد کرد یکی دیگر از متخصصین مطالب خود را به این شرح بیان نمودند: «شما ابتدا باید یک کارگاه‌هایی برگزار کنید یا اینکه یک نشست‌های گروهی و موضوع را برای مدیران پررنگ کنید. باید به مدیران القا کرد که یک نیاز اساسی برای سازمان‌ها، اگر می‌خواهند که به بقای خود ادامه دهند، همین موضوع جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری در دانشگاه می‌باشد»

همچنین جانشین‌پروری بدون داشتن مدیرانی که از منظر دانش مدیریتی و هم از حیث تجربی دارای توانایی کافی باشند ممکن نیست. برای استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه باید ابتدا مدیران را از طریق آموزش‌های دانشگاهی در طول دوره‌ی مدیریت و قبل از آن، آموزش‌های پیش از انتصاب و دوره‌های دانش‌افزایی مدیریت، دانش ایشان را برای پیشبرد اهداف بخش و یا واحد تحت مدیریت خود به‌طور مستمر افزایش دهیم. بیانات تعدادی از مصاحبه‌شوندگان جهت تأیید موضوع فوق در عبارات ذیل آورده شده است: «ابتدا باید ببینیم اشکال کار در کجاست. ما مدیرانمان را آموزش نمی‌دهیم مثلاً رئیس دانشگاه هیچ آموزشی در رابطه با تخصص خود نمی‌بیند که باید در چه زمینه‌هایی فعالیت کند یعنی پکیج آموزشی برای کسی که مدیر می‌شود وجود ندارد و هیچ تشکیلات سازمانی‌ای برای فردی که قرار است در کشور ما مدیر شود وجود ندارد؛ بنابراین باید برای مدیران سیستم آموزشی تعبیه شود»

پس از توجه به مقوله آموزش در ابعاد و سطوح مختلف باید به توسعه حرفه‌ای ایشان پرداخته شود. این مهم از طریق ارشادگری (مربی‌گری)، چرخش شغلی، سپردن نقش‌های چالش‌انگیز، دادن آزادی عمل به مدیران، تفویض اختیار و بازی‌های مدیریتی محقق می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این مورد عبارت ذیل را بیان نمودند:

«معاونین من که ترکیبی از نیروهای جوان دانشکده هستند و مشاورین و مدیران من و نیروهای همسن خودم، این‌ها فرصت مقابله و چالش داشته باشند و در این چالش آموزش مدیریتی ببینند؛ قسمت آموزش میدانی و این آموزش مدیران است دیگر. ما الآن در ترکیبمان غالباً نیروهای جوان را داریم که باید برای تربیت آن‌ها به‌طور عملی و در میدان عمل فکر کنیم ضمن آنکه آن‌ها را با اهداف و استراتژی‌های دانشگاه آشنا کنیم»

از جمله مقوله‌هایی که زمینه‌ی شایسته‌پروری را فراهم می‌نماید این است که از ناحیه مدیران بالادستی خود اختیاراتی به ایشان تفویض شود و مدیر بتواند آزادی عمل در حوزه مدیریت خود داشته باشد. علاوه بر موارد فوق سازمان دانشگاه باید با تمرکززدایی، زمینه و بستر این واگذاری اختیارات را فراهم کند. به عبارتی مدیر در بستر و واگذاری اختیارات زمینه‌توانمند شدن از طریق آزمون و خطا را پیدا کند. طبیعتاً در این فرآیند ممکن است مدیر دچار خطاها و اشتباهاتی شود لذا باید در قبال این اشتباهات، آموزش‌های لازم به مدیر ارائه شود و خطاهای



فرهنگ‌گرایی، ناشی از یک تربیت غلط چند هزار ساله است و این یک چیزی است که بالاخره از بین بردنش زمان می‌برد و مسئولش مدیران ارشد هستند که این خودمحوری را از بین ببرند»

بهموازات مدیریت مشارکتی، برای جانشین‌پروری باید برای حضور همه ذی‌نفعان در اداره دانشگاه و مشارکت ایشان در تصمیم‌گیری‌ها باید فرصت‌سازی نمود. به عبارتی باید برای حضور و مشارکت آحاد جامعه دانشگاهی ظرفیت‌سازی شود. پس از ظرفیت‌سازی برای مشارکت آحاد جامعه دانشگاهی باید فرصت برای حضور همه استعدادها و مدیریتی فراهم گردد. این فرصت‌سازی با توزیع عادلانه فرصت‌ها محقق می‌شود؛ یعنی همه برای حضور در عرصه مدیریت دانشگاه فرصت یکسان با توجه به شایستگی‌ها و استعدادهای خود داشته باشند. در این راستا باید از مدیریت انحصاری که در دست عده‌ای خاص باشد پرهیز شود و با چرخش مدیریت زمینه برای حضور بهترین‌ها فراهم شود. در باب این زمینه‌ها هر کدام از متخصصین، سیاست‌گذاران و مدیران دانشگاه نظرات خود را بدین‌صورت اظهار می‌نمایند: «نباید اجازه داد که یک نفر برای سالیان متوالی مدیر یک بخش باشد، مثلاً بگوئیم که فلانی ۲۰ سال است مدیر پژوهش بوده است و باید به کار خود ادامه دهد، نه. باید این امکان را برای دیگران هم فراهم کنیم که پست‌های مدیریتی را تجربه کنند، باید مدیریت را از انحصار افراد خاصی درآورد»

و تحقیق یک سمت اجرایی، از کف دانشگاه شروع کردم آدمم بالا. معاونت اجرایی، معاونت آموزش تحصیلات تکمیلی، معاونت پژوهشی، بعد معاونت پژوهشی دانشگاه، معاونت آموزشی دانشگاه، معاونت پژوهشی پژوهش‌کننده، معاونت پژوهشی دانشگاه، رئیس مرکز نشر. نگاه کنید! همین‌طور سیر را نگاه کن! خوب، این فرصت‌ها برای من فراهم شده، خوب، من اولین کاری که می‌کنم این فرصت‌ها را برای بقیه باید فراهم بکنم یک‌قدری دارم انحصارها را می‌شکنم»

در بحث اهمیت تشریک‌مساعی و تأثیرات این مهم بر نظام جانشین‌پروری مطالب گوناگون و با تنوع در نگاه به ابعاد مختلف این گزاره توسط صاحب‌هوش‌ندگان نکات مختلفی گفته شده است. یکی از رؤسای دانشگاه که قائل به این فرهنگ است و این مقوله را در بخش‌های مختلف دانشگاه خود دنبال می‌نماید و هم‌اکنون نیز در حال اجرا است در این باب مطالب خود را به شرح عبارات ذیل تبیین نمود:

«رئیس دانشگاه باید مرتب با کسانی که صاحب فکر و تدبیر و نظر هستند، تعامل برقرار کند، درباره مسائل با آن‌ها گفت و گو کند، چون اگر به شورا هم ببریم، همین‌طوری چیزی از آن در نمی‌آید؛ مگر اینکه قبلاً با چهار نفر که پخته‌اند، درباره‌ی آن بحث شود؛ بنابراین باید رئیس دانشگاه با فضلا، صاحب نظران و ... تعامل کند، در شورا برای کل بدنه فرهنگ‌سازی کند»

بر اساس داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، جانشین‌پروری بدون اعتمادآفرینی در بین مدیران و به‌طور کلی در بین تمامی نیروهای انسانی سازمان دانشگاه به دست نمی‌آید. برای اعتمادآفرینی باید به مدیران جسارت تصمیم‌گیری را داد تا بتوانند افکار مدیریتی خود را پیاده نمایند و در این راه کسب تجربه کنند. ضمن آن‌که باید به مدیران جانشین‌پرور نیز تضمین حمایت داد تا از جانشینانی که تربیت می‌نمایند پس از او حمایت شود و به‌طور کلی از فرآیندی که برای شناسایی استعدادها و تربیت آن‌ها پی گرفته است حمایت شود. برخی از شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها این‌گونه از اهمیت اعتمادآفرینی نکاتی بیان نموده‌اند: «یکی از کارهایی که انجام می‌دانیم این بود که اگر به فرد مورد نظر فرصت می‌دادیم که به‌عنوان نماینده تام الاختیار به موضوعات ورود پیدا کند، اگر خطا هم می‌کرد، خطا را به نام خودمان تمام می‌کردیم و نمی‌گفتیم خطا از ناحیه او بوده است. البته اول مراقب بودیم که خطایی پیش نیاید، اما اگر پیش می‌آمد، مسئولیت آن را به عهده می‌گرفتیم تا او جرأت و جسارتش از بین نرود و بتواند به موضوعات ورود پیدا کند؛ در نتیجه آن‌ها چون میدان‌های زیادی می‌دیدند و در عرصه‌های مختلفی ورود پیدا می‌کردند، تجربه زیادی کسب کردند و اگر حیثاً در جایی هم فرصتی لازم بود تا آموزشی ببینند و در آن کار پخته‌تر شوند، این فرصت را فراهم می‌کردیم»

در خصوص اهمیت حمایت از مدیران جانشین‌پرور اظهارات یکی از رؤسای دانشگاه‌ها در خصوص حمایت ریاست دانشگاه از گزینه‌های او و این‌که پس از وی باید شخص با کفایت‌تری جانشین شود به شرح ذیل است: «رویکرد ما باید این‌گونه باشد که من بتوانم کسی را معرفی کنم؛ ضمن اینکه بالادستی‌ها هم باید به این مسئله احترام بگذارند. انگلیسی‌ها

نکته‌ای که بسیاری بدان اشاره نموده بودند بحث فراهم نمودن شرایط یکسان برای عهده‌دار شدن مسئولیت‌ها توسط سیستم دانشگاه است. به عبارتی همه استعدادها امکان آن را داشته باشند تا در عرصه عمل خود را نشان دهند و این مستلزم آن است که شرایط فراهم باشد. فراهم بودن شرایط به معنای عدالت در توزیع فرصت و چرخش در مدیریت مناصب است. این موضوع از نگاه یکی از رؤسای دانشگاه‌های شهر تهران بدین‌صورت تبیین می‌شود: «باید در توزیع فرصت‌ها برای کسب مسئولیت عدالت وجود داشته باشد. اگر عدالت وجود نداشته باشد یک نفر که استعداد دارد نمی‌تواند اصلاً شروع کند. یک قانونی یک زمانی گذاشتیم که مدیر گروه نباید بیش از دو دوره باشد. این قانون خوبی بود ولی این را برای رئیس دانشگاه نگذاشتیم؛ یعنی چرخش مدیریت یکی از باید‌هاست که فرصت‌های بروز و ظهور را به افراد می‌دهد و یک راه‌برد است»

در کنار این مباحث مسأله‌ای که به توزیع فرصت‌ها و عدالت در فرصت‌ها کمک می‌نماید این است که در توزیع مناصب و مسئولیت‌ها نگاه باندبازی و انحصارگرایی برای عده و گروه خاص وجود نداشته باشد و شایستگان مدیریت بر اساس الگو شایستگی و شاخصه‌های شایستگی در سمت‌های مختلف حضور یابند. این نکات را می‌توان در بیان یکی از مدیران با سابقه مشاهده کرد: «برای اینکه نباید انحصار [مدیریت] پیش بیاید. چیزی که فسیل می‌کند، آسیب می‌زند به جانشین‌پروری، این است که ده نفر باشند که مناصب دانشگاه را در ده سال داشته باشند. آنجایی که آدم‌ها بیایند استعدادشان را بروز بدهند، فرصت ظهور بروز ندهند. فرصت ظهور و بروز را کی نمی‌دهند؟ وقتی که چرخش مدیریتی نیست. همیشه من در کنار امر تحصیل

تدوین و آماده کردن بیانیه وظایف و برنامه‌نویسی سیاست‌های طرح ضروری است و باید قابل درک و روشن باشد. اظهارات یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص به شرح ذیل می‌باشد: «بحث جانشین‌پروری باید به‌عنوان یکی از بخش‌های شرح وظایف فرد جزئی از کار فرد باشد و باید تمامی مراحل جانشین‌پروری، مستندسازی شود تا نظام جانشین‌پروری بتواند رشد کند و به بلوغ برسد.» و مصاحبه‌شونده‌ای دیگر در این مورد بیان می‌کند: «دانشگاه باید یک واحد داشته باشد که بتواند تمام فعالیت‌های جانشین‌پروری را با هم هماهنگ کند، چون که مسؤلیت‌های مرتبط با جانشین‌پروری بسیار متعدد می‌باشند. پس یکی از کارهایی که باید در این زمینه انجام داد این است که یک واحدی را مشخص کنیم.» به‌طور کلی استراتژی‌های مدنظر مصاحبه‌شوندگان تحت چهار مقوله کلی (۱) شایسته‌پروری (۲) سبک مدیریتی (۳) ایجاد فضای مشارکتی و (۴) ایجاد زمینه‌های ساختاری و اجرایی مطلوب تقسیم‌بندی شده و در جدول (۴) قابل مشاهده می‌باشد.

ضرب‌المثلی دارند که می‌گویند که انسان‌های ضعیف دنبال ضعیف‌ها و انسان‌های قوی دنبال قوی‌ها می‌گردند. دکتر "الف" یا دکتر "ب" خیلی قوی هستند. آن‌ها اگر رئیس شوند، ضعف‌های مرا بهتر می‌بینند و چه‌بخت که این‌ها جانشین شوند. باید روی این قضیه کار کرد و این فرهنگ معرفی شایستگان به‌عنوان جانشین خیلی مهم است تا شایستگان مجرب بتوانند این رویه را ادامه دهند؛ دکتر "ج" که می‌خواهد جانشین من را تعیین کند، باید اول از من مدیر سؤال شود. من انتظار دارم که ایشان شخص قوی‌تری را جای من بگذارند. باید به‌جای سرهنگ، سپهبد قرار گیرد تا ارزش کار بالاتر برود»

بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان استقرار جانشین‌پروری بدون مستندسازی برنامه امکان‌پذیر نخواهد بود. از آنجاکه فعالیت‌های مربوط به نظام جانشین‌پروری متنوع بوده و کلیه سطوح سازمانی را می‌تواند در بر بگیرد، لازم است که واحد متولی مشخص شده و برنامه جانشین‌پروری به‌صورت برنامه ای قانون‌مند درآید. حفظ ملزومات، قوانین و مقررات برنامه یکی از اولویت‌های برنامه است که باید در مورد آن اندیشید.

جدول ۴: راهبردها (استراتژی‌های) استقرار نظام جانشین‌پروری در دانشگاه

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم
شایسته‌پروری	آموزش نیروی انسانی	برگزاری دوره‌های آموزش حول محور اولویت‌های طرح جانشین‌پروری نشست‌های چهره به چهره در آموزش برنامه‌های آموزش مدیریت برنامه‌های تحصیلی و سمینارهای عمومی خارج از دانشگاه ترجیح استفاده از مشاوران خارجی ذی‌صلاح جهت طراحی و پیشبرد آموزش
	توسعه حرفه‌ای	مربی‌گری چرخش شغلی سپردن نقش‌های چالش‌انگیز دادن آزادی عمل به مدیران در حوزه مدیریتی خود بازی‌های مدیریتی
	سیستم ارزیابی	ارزیابی عملکرد کارکنان برای شناسایی استعدادها موجود استفاده از مراکز ارزیابی استفاده از تمرینات متنوع و آزمون‌های مختلف جهت ارزیابی عملکرد استفاده از ارزیابان زبده در فرآیندهای ارزیابی
سبک مدیریتی	رهبری همدلانه	سبک رهبری پرورش و حمایتی مدیران دانشگاه مجاز بودن نیروی انسانی به ریسک‌پذیری پذیرش خطای زیردستان توسط مدیران
	مدیریت مشارکتی	نگاه مشارکتی در تصمیم‌گیری‌ها تعامل ریاست با صاحبان فکر و تدبیر پرهیز مدیران از خودمحوری واگذاری اختیارات به سطوح مدیریتی پایین‌تر تشکیل اتاق فکر از مدیران اجرایی سابق
ایجاد فضای مشارکتی	توزیع عادلانه فرصت‌ها	فراهم‌سازی بستر رشد همگان (اعم از زنان و اقلیت‌ها) شکستن انحصارها (فرصت یکسان افراد برای حضور در عرصه مدیریت)
	اعتمادآفرینی	ایجاد اعتماد با از میان برداشتن تفکر «تهدید تلقی کردن جانشین پرورش‌یافته» دادن جسارت تصمیم‌گیری به مدیران جهت پیاده‌سازی افکار مدیریتی خود فراهم‌سازی احساس امنیت برای مدیران جانشین‌پرور اطمینان افراد در سازمان به بهره‌گیری سازمان از شایستگی آنان
	اشتراک‌گذاری اطلاعات	جلب اعتماد بین همکاران در به اشتراک‌گذاری دانش پنهان خود انتقال دانش بین رهبری حاضر و آینده در دانشگاه تدوین کارپوشه مدیریتی (تدوین تجارب مدیریتی) توسط مدیران در دانشگاه جانشین‌پروری جزئی از شرح وظایف افراد در دانشگاه
زمینه‌سازی تشکیلاتی		

	مکتوب‌سازی برنامه جانشین‌پروری و تصویب کردن آن مشخص‌سازی واحد متولی طراحی نظام جانشین‌پروری در نظر گرفتن نظام جانشین‌پروری به‌عنوان بخشی از سیاست و خط‌مشی دانشگاه رعایت قوانین دانشگاهی در اجرای برنامه جانشین‌پروری
زمینه‌سازی ساختاری	ساختاردهی مجدد سازمانی مطابق با نگاه فرآیندی ارتباط پویای دانشگاه با محیط پیرامون نگریستن به برنامه از لنز سیستمی برای تحقق یکپارچه برنامه جانشین‌پروری مدیران دانشگاهی
سیستم‌های تشویقی	تغییر در برنامه‌های پرداخت فوق‌العاده مدیران نسبت به پرورش استعدادها در بخش و اداره خودشان ارائه پاداش در اجرای پروژه‌های جانشین‌پروری جهت افزایش تمایل و انگیزه فردی تشویق استعدادها برای حضور در عرصه‌های مدیریتی

### چ) شرایط زمینه‌ای مؤثر بر استراتژی‌های استقرار نظام جانشین‌پروری

پیشبرد راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت دانشگاه‌ها متأثر از بسترهای عامی هستند که در آن به وقوع می‌پیوندد. از جمله عواملی که می‌تواند تأثیرگذار باشد بر راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری، میزان رعایت اصول اخلاقی توسط مدیران و هیأت‌علمی (کاندیداهای مدیریت) می‌باشد. این نکته حائز اهمیت می‌باشد که مدیران به‌عنوان یک انسان تا چه میزان پایبند به اصول اخلاقی می‌باشند. اینکه فردی بخشش داشته باشد یا فردی خودپسند و حسود باشد یا نباشد تأثیر بر روند خودمحوری در مدیریت یا پذیرش میزان خطای زیردستان می‌تواند داشته باشد. وقتی که یک فرد از نظر اخلاقی وفاداری و حس دلسوزی نسبت به کاری که انجام می‌دهد داشته باشد، می‌تواند در تصمیم‌گیری‌هایش از مشارکت استفاده کند. چند تن از مصاحبه‌شوندگان در مورد رعایت اصول ارزشی و اخلاقی عباراتی را بیان نمودند که در ذیل آورده شده است:

«تنگ‌نظری‌هایی که معمولاً افراد به‌عنوان یک خصوصیت اخلاقی دارند و با آن ویژگی وارد محیط کار می‌شوند می‌تواند مانع اجرای نظام جانشین‌پروری شود.» و «گاهی مدیران هیچ حس دلسوزی نسبت به ادامه جایگاه خودش بعد از این‌که خود نیست، ندارد. این از جایی نشأت می‌گیرد که فرد اصلاً هیچ تعلق‌خاطری نسبت به شغلش، مسؤلیت‌ش، چه در قبال خانواده و چه در قبال کارش ندارد. این تعلق‌خاطر باید جزء ویژگی‌های نیروی انسانی باشد و فرد با این ویژگی وارد سازمان می‌شود و متأسفانه هیچ تعهدی نسبت به کار نخواهد داشت.»

در صورتی می‌توان عدالت در توزیع فرصت‌ها برقرار کرد که مدیران ارشد دانشگاه، به تفاوت‌های جنسیتی و اقلیتی که در جامعه وجود دارد ارج نگذارند و امکان حضور در پست‌های مدیریتی برای تمامی افراد اعم از اقلیت‌های مذهبی و زنان نیز وجود داشته باشد. در این زمینه یکی از رؤسای فعلی دانشگاه‌ها عبارات زیر را بیان نمودند: «این‌که ما در دانشگاه‌ها با به‌طور عام در سازمان‌ها، بیشتر مدیران را مسلمان و مرد می‌بینیم، در واقع از باور غلطی هست که در جامعه ریشه دوانده

و آن‌هم این باور است که زنان مدیریت بلد نیستند و یا اینکه در جامعه اسلامی چرا مدیر باید مسیحی و یا سنی باشد. این تفاوت‌ها باید در جامعه شکسته شود تا سازمانی که در این جامعه برپا شده نیز به این تصورات غلط پاسخگو نباشد و چه برسد به دانشگاه که یک مرکز آکادمیک است و حرف اول در یک محیط آکادمیک شایسته‌گزینی می‌باشد. پس به نظر من وجود یا عدم وجود این تصورات باطل می‌تواند مانع اجرای برنامه‌ی جانشین‌پروری شود یا به استقرار نظام جانشین‌پروری کمک کند.»

باید روح تغییر، یادگیری و توسعه در افراد وجود داشته باشد. وجود فضایی که در آن، پرورش انسان‌ها از یکسو و یادگیری، از سوی دیگر ارزشمند است، بسیار اهمیت دارد. اگر افراد به چنین فضایی اعتقاد داشته باشند، در دوره‌های آموزشی و دوره‌های شایسته‌پروری حضور خواهند یافت. همچنین وقتی افراد هیچ‌گونه تمایلی به پذیرش مسؤلیت‌های مدیریتی نداشته باشند و روحیه سختی‌طلبی که لازم می‌آید یک مدیر موفق شدن است نداشته باشند و همچنین جسارت مدیر بودن را نداشته باشند، اگر روی چنین افرادی سرمایه‌گذاری صورت بگیرد، صدالبته که برنامه جانشین‌پروری با شکست مواجه خواهد شد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه عبارات زیر را بیان نمودند: «می‌دانید که استقرار نظام جانشین‌پروری هزینه‌بردار است البته که از نوع سرمایه‌گذاری. این‌که ما افرادی را انتخاب کنیم، آموزش دهیم، پرورش دهیم، بهش مسؤلیت دهیم و خیلی از کارهای دیگر و بعد بگوییم که الان شما باید در سمت مدیریت مشغول به کار شوید و ایشان خودداری کنند چراکه اصلاً تمایلی به پست مدیریت ندارند یا جرأت آن را ندارد و ... حال ما چه کردیم؟ زمانی که اندک بود، بودجه‌ای که کم بود را صرف کسی کردیم که نباید می‌کردیم. پس ببینید! باید وقتی جانشین‌پروری می‌کنیم فرد هم به‌عنوان یک عامل زمینه‌ساز، شرایط لازم را داشته باشد.»

با توجه به تحلیل مصاحبه‌ها، این عوامل زمینه‌ای در قالب دو مقوله کلی: الف) فرهنگ و ارزش و ب) عوامل روان-شناختی قابل بررسی هستند که یافته‌های آن در جدول (۵) نمایش داده شده است.

جدول ۵ شرایط زمینه‌ای مؤثر بر راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری در دانشگاه

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله کلی
عمل به ارزش‌ها (صداقت در رفتار و گفتار، دوری از ریا، بخشش) رفتارهای خودبینانه شخصی (تنگ‌نظری، خودپسندی، حسادت و ...) در مدیران دانشگاهی میزان پاسخ‌گویی افراد میزان مسئولیت‌پذیری افراد تعهد کاری افراد وجدان کاری افراد دلسوزی نسبت به سیستم کاری وفاداری نسبت به سیستم کاری	اخلاقیات	فرهنگ و ارزش
قالب‌های ذهنی شکل گرفته در خصوص تفاوت‌های جنسیتی در مشاغل مدیریتی قالب‌های ذهنی شکل گرفته در خصوص اقلیت‌ها در مشاغل مدیریتی	هنجارهای فرهنگی- اجتماعی	فرهنگ و ارزش
تمایل درونی افراد به پذیرش مسئولیت‌های اجرایی روحیه خودباوری افراد در پذیرش مسئولیت‌های اجرایی جرات و جسارت افراد در پذیرش مسئولیت‌های اجرایی	خودکارآمدی	عوامل روان‌شناختی
نگرش مثبت نسبت به پذیرش مباحث نوین نگرش افراد نسبت به یادگیری و پرورش نگرش افراد نسبت به تغییر	نگرش‌های فردی	عوامل روان‌شناختی

#### د) عوامل مداخله‌گر مؤثر بر استراتژی‌های استقرار نظام جانشین‌پروری

وقتی که مؤلفه‌های مداخله‌گری که بر استراتژی‌ها تأثیر دارند شناسایی کردیم به سه دسته مقوله رسیدیم. مقوله مدیریت نظام دانشگاهی شامل: ساختار اداری موجود، استقلال دانشگاهی و معیارهای سنجش و ارزش‌گذاری؛ مقوله پشتیبانی شامل: تیم مدیریت، سیستم اطلاعاتی؛ و مقوله فرهنگ سازمان شامل: هنجارهای فرهنگی سازمان و اجرای برنامه‌های فرهنگی است. یکی از مهم‌ترین موانع مؤثر بر راهبردهای جانشین‌پروری، نداشتن چشم‌انداز روشن در برنامه‌ها و فعالیت‌های مربوط به جانشین‌پروری در مصوبات و سیاست‌گذاری مسئولان و متولیان ذی‌ربط می‌باشد. این در حالی است که اهمیت و جایگاه رؤسای دانشگاه‌ها در پیشبرد اهداف آموزش عالی به‌طور اخص و دستیابی به اهداف نظام اجتماعی به‌طور اعم بر همگان معلوم است در صورتی که در هیچ‌یک از برنامه‌های توسعه دانشگاه به‌طور مستقیم به این برنامه پرداخته نشده است. یکی از سیاست‌گذاران دانشگاهی در این مورد بیان می‌کند: «یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی دیدگاه و باور مسئولان و متولیان آموزش عالی نسبت به نظام جانشین‌پروری می‌باشد. موضوعی که متأسفانه از سوی مسئولان نادیده گرفته می‌شود طوری که برخی رفتارهای متولیان آموزش عالی با دانشگاه و دانشگاهیان طوری است که به‌جای واژه "مسئول" یا "متولی" می‌توان از واژه "مالکان و صاحبان آموزش عالی" استفاده کرد.»

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان در زمینه ساختار اجرایی و اداری موجود عنوان کردند: «خود سازمان می‌تواند مانعی باشد جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری. وقتی قرار است یک

برنامه جدیدی در سازمان‌ها پیاده بشود، آن قدر برنامه را گرفتار تشریفات زائد اداری و کاغذبازی می‌کنیم که خیلی از مدیران ارشد تحمل نخواهند کرد و برنامه‌ها را کنار خواهند گذاشت. گرچه بوروکراسی در دانشگاه، ذات دانشگاه‌ها شده و مانعی هست برای اجرای برنامه؛ زیرا که می‌تواند موجب عدم تمایل افراد برای شرکت در برنامه‌ها شود.»

دانشگاه به‌عنوان سازمان و سیستمی که وظیفه تولید علم را عهده‌دار است و به عبارتی یک سازمان تخصصی به‌حساب می‌آید نباید دستخوش تغییر و تحولات متعدد بشود. به عبارتی کارکردهای دانشگاه به‌عنوان یک سازمان تخصصی ایجاب می‌نماید که در دانشگاه ثبات مدیریت وجود داشته باشد و تغییرات طوفانی در محیط درون دانشگاه به وجود نیاید. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این مورد بیان نمود: «برای استقرار نظام جانشین‌پروری ما باید ثبات مدیریت داشته باشیم ولی واضح است که دانشگاه‌های بزرگ به یک دلیل ساده منحصر به فرد هستند و آن اینکه برای ارتقا به پست‌های بالاتر، افراد بسیاری باید در مؤسسات آموزشی جابجا شود. در مواقعی که ثبات سازمانی وجود ندارد احتمال بیشتری وجود دارد که سازمان‌ها تصمیم به استخدام بیرونی بگیرند. در این مورد باید مسئولان راه‌چاره‌ای بیندیشند.»

همچنین قوانین و مقررات موجود مربوط به اعضای هیأت‌علمی که مهم‌ترین آن آیین‌نامه ارتقا می‌باشد طوری طراحی شده که به نظر بسیاری از مصاحبه‌شوندگان توجه جدی به سرمایه‌گذاری و پرورش توانمندی‌های اجرایی اعضای هیأت‌علمی به‌عنوان قشری که می‌توانند رؤسای دانشگاه باشند در نظر نمی‌گیرد و به‌جای آن بر مسائل پژوهشی و متأسفانه در برخی موارد مسائل سیاسی و عقیدتی پرداخته می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان در زمینه ارتقا هیأت‌علمی عبارات ذیل را بیان



هم هست، باید هم این کارها را بکنند برای اینکه کسب سود بکنند، هدفش روشن است. بله این طبیعی است. شما استقلال به دانشگاه بدهید همه‌ی این کارها پیش حل می‌شود. شما استقلال داده‌اید به دانشگاه؟ اصلاً جرأت دارید استقلال بدهید به دانشگاه؟»

چنانچه قائل به این هستند که دانشگاه یک سازمان تخصصی است باید از داشتن نگاه سیاسی در اداره آن پرهیز نمود. تحولاتی که در محیط پیرامون و خارج از سیستم دانشگاه صورت می‌پذیرد نباید به درون دانشگاه تسری یابد و موجب تغییرات سریع و بدون کارشناسی شود. این مقوله از مقوله‌هایی بود که اکثریت مصاحبه‌شوندگان بدان اشاره نمودند و از زوایای مختلف به آن نگاه شده است. تأکید همه مصاحبه‌شوندگان بر حذف نگاه سیاسی از انتصاب و انتخاب در دانشگاه بود که در قالب عبارات‌های ذیل مطرح شده است: «پدیده سیاست‌زدگی از جمله پدیده‌هایی است که موجب اختلالات اساسی در سیستم یک سازمان می‌شود مخصوصاً که این سازمان یک سازمان تخصصی به نام دانشگاه باشد. نگاه سیاسی در انتصاب مدیران نگاه تخصصی و کارشناسی نیست و چه‌بسا افرادی که تخصص لازم برای تصدی مسؤلیتی را ندارند به کار گمارده شوند و هزینه‌هایی را به‌واسطه نداشتن تخصص لازم برای سازمان به همراه داشته باشد.» و «من فکر می‌کنم در ایران انتخاب مدیران الزاماً مبتنی بر شایستگی نیست و مبتنی بر سیاست است، همان طور که مشاهده می‌کنید بعضاً نه‌تنها در دانشگاه‌ها بلکه در بسیاری از سازمان‌ها افرادی به مدیریت منتصب می‌شوند که نه سابقه و نه تجربه‌ای در این زمینه دارند و بیشتر دارای چهره سیاسی هستند که پرورشی پیدا نکرده‌اند. در یک نظام سیاسی عملاً بحث جانشین‌پروری رنگ می‌بازد.»

همچنین پیچیدگی تخصصی و حتی اسرارآمیز بودن دانش و یادگیری در سطح عالی ایجاب می‌کند دانشگاه از استقلال کافی برخوردار باشد و نهادها و مراجع بیرونی مانند دولت در آن مداخله نکنند و نباید دانشگاه به ابزاری برای ایدئولوژی‌های مذهبی و سیاسی و بازوی فکری طبقه‌ای حاکم تقلیل پیدا کند. در چنین شرایطی که دانشگاه‌ها از استقلال کافی برخوردار بوده و صاحب اختیارات لازم در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌ها باشند، می‌توان ادعا کرد که یک چنین بستری برای تحقق الگوی یکپارچه برنامه جانشین‌پروری مدیران مساعد و مناسب است. مسأله دیگر که یکی از مسائل عمده در راستای جانشین‌پروری به حساب می‌آید درک اهمیت این مسأله برای سازمان است که مدیریت‌ها ابدی و دائمی نیستند و روزی باید جایگاه مدیریت را تحویل دیگران داد و تقدیر از کسانی که در عرصه پرورش جانشینان شایسته اقدامات ارزنده را صورت داده‌اند. دانشگاه با داشتن یا نداشتن چنین فرهنگی می‌تواند روی راهبردها اثرگذار باشد. اگر مدیران پذیرفته باشند که مدیریت آن‌ها دائمی نیست سعی در انتقال تجربیات خود به دیگران خواهند داشت و در مسیر تربیت جانشین بعد از خودش تلاش خواهد کرد و پرورش جانشین را به‌عنوان افتخارات خود در نظر بگیرد. در خصوص فرهنگ‌سازمانی برای مدیران که جایگاه مدیریتی که در آن قرار گرفته‌اند دائمی و ابدی نیست تعداد زیادی از مصاحبه‌شوندگان نکاتی را مطرح نمودند که برای نمونه سخنان یکی از ایشان طی عبارات‌های ذیل عنوان می‌شود: «ببینید! راهبردها وقتی اجرا خواهند شد که عزیزی که رئیس دانشگاه است اولاً

نمودند: «الآن خوشبختانه ماده ۴ «آیین‌نامه ارتقا» این راه را باز کرده است. ماده یک آن فرهنگی، ماده ۲ آموزشی، ماده ۳ پژوهشی و ماده ۴، اجرایی- خدماتی- علمی است. خوشبختانه هر ماده‌ای هم استقلال دارد؛ یعنی اگر شما در آموزشی و پژوهشی و فرهنگی گل سرسبد دانشگاه بودید، اما در ماده ۴ نمره نیاورید، نمی‌توانید ارتقا پیدا کنید؛ یعنی الآن شرط جانشین‌پروری در این آیین‌نامه آمده است؛ نه با این نام، ولی ما باید آن را تفهیم کنیم. ولی نکته حائز اهمیت این است که الآن وقتی پرونده‌ها برای سازمان ارسال می‌شود، می‌گویند اگر بخش پژوهشی امتیاز گرفته نشود پرونده برگشت داده می‌شود و همین باعث می‌شود که بیشتر اعضای هیأت‌علمی در همان منصب استادی فعالیت کنند و جهت گرفتن امتیاز در قسمت اجرایی، فقط به یک یا دو سال مدیر گروهی اکتفا کنند.» مصاحبه‌شونده ای دیگر در این زمینه عنوان می‌کند: «نکته و مسأله دیگری که مورد توجه تعدادی از مسؤولین و رؤسای دانشگاه‌ها باید قرار بگیرد ترغیب اهل علم به حضور در فعالیت‌های اجرایی و درواقع ایجاد احساس تعلق‌خاطر در ایشان برای اداره‌ی دانشگاه می‌باشد. درواقع با بخشنامه ارتقا، عدم رغبت در فعالیت‌های اجرایی به وجود آمده است که ممکن است تعلق‌خاطر نسبت به دانشگاه را پایین بیاورد.»

در این خصوص یکی از مطلعین کلیدی در خصوص قوانین و مقررات آموزش عالی به‌ویژه آیین‌نامه ارتقای اعضای هیأت‌علمی بیان می‌کند: «با توجه به این‌که این‌جانب تجربه تحصیل و تدریس در دوره‌ی قبل از انقلاب را نیز داشتم باید عرض کنم برخی از شاخص‌های استادی مانند دلسوزی و تعهد اخلاقی ارتباطی به نظام آموزشی قبل و بعد از انقلاب ندارد و بسیاری از اساتید دانشگاه پذیرفته‌اند که برخی از مسائل جزو ذاتی هیأت‌علمی بودن است اما بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، مسؤولین وقت تلاش کردند که شاخص‌های مورد نظر خود را به‌ویژه شاخص‌های اسلامی را در دانشگاه‌ها وارد و اعمال کنند. در صورتی‌که بسیاری از اساتید دانشگاه نیازی ندارند که این موارد به‌صورت آیین‌نامه‌ای و مقرراتی به ایشان ابلاغ شود چون‌که بسیاری از این موارد توسط اساتید رعایت می‌شود.»

جهت استقرار صحیح مؤلفه‌های جانشین‌پروری باید استقلال دانشگاه حفظ شود و الزامات و پیشایندهایی فراهم شود تا استقلال محقق شود. از جمله این الزامات اعطای اختیارات لازم به دانشگاه است تا خود تصمیم‌گیرنده برای خود باشد. به عبارتی مدیریت از درون دانشگاه بر دانشگاه صورت پذیرد. یکی از رؤسای سابق در خصوص اهمیت اعطای اختیار به دانشگاه برای تحقق استقلال نکات ذیل را بیان می‌دارد: «قوانین باید اجازه بدهد که چنین مراکزی روی پای خودشان بایستند، بتوانند به‌صورت علمی و تخصصی اداره بشوند، به‌صورت رقابت‌پذیر اداره بشوند، این‌ها را باید به‌صورت کلان، حاکمان و سیاست‌گذاران یک جامعه قائل به آن بشوند». یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه عبارات ذیل را بیان می‌کند: «یک شرکت سهامی طبق قانون... هیچ‌کس هم نمی‌تواند... مدیر عاملش را خودش انتخاب می‌کند، هیأت‌مدیره‌اش را خودش انتخاب می‌کند، سهامش را می‌فروشد، هر کاری می‌کند خودش می‌کند؛ بعد جانشینش را هم انتخاب می‌کند، نظام دارد برای جانشین‌پروری، نظام دارد برای تربیت کادرش، در رقابت

مدیریتی، جزو کارنامه و افتخارات هر رئیس دانشگاهی این باشد که در طول مدیریت خود، مثلاً ۱۰ نفر از اعضای هیأت علمی را به‌عنوان جانشین، پرورش داده است. این موهبت بزرگی است»

همچنین جهت پیاده‌سازی سیستم جانشین‌پروری، هیأت‌مدیره مهم‌ترین نقش‌ها را داراست که سکان اداره سازمان را بر عهده دارند. پس تعهدشان در این مسأله نقش کلیدی دارد. در واقع از وظایف هیأت‌رئیس است که خود را نسبت به مسائل و تحولات روز آماده کند و با منابع نوین آشنا شود و خود را به‌روز نگه دارد. در واقع با خواندن مقالات و آموزش روش‌های نوین روز است که می‌توان به مدیریت نوین و به‌روز جهان پی برد و تحولاتش را پیگیری کرد. تعهد هیأت‌رئیس که بالاترین رکن را داراست کمکی است برای تحقق این موضوع. اگر آن‌ها به‌روز باشند می‌توانند سیستم را به بخش‌های دیگر تزریق کنند و به حرکت درآورند که از شایستگی‌های یک مدیر محسوب می‌شود. پس در واقع توان و تعهد و انگیزه هیأت‌رئیس است که به بحث جانشین‌پروری می‌انجامد. سخنان یکی از مصاحبه‌شوندگان که عبارات فوق را تأیید می‌کند در ذیل آورده شده است: «ادبیات مدیریت تغییر می‌گوید و من هم این نکته را به تجربه لمس کرده‌ام که اگر یک پروژه تغییر بخواهد در سازمان موفق باشد، یکی از اولین پیش‌نیازهایش حمایت مدیر ارشد سازمان است. در بحث مدیریت ارشد، اول هیأت‌رئیس و بالاتر از آن هیأت‌امنا دانشگاه است. این‌ها قطعاً باید حمایت کنند و لازمه موفقیت این نظام همین نکته است. من پیشنهاد می‌کنم در نظامی که طراحی می‌کنید، حتماً یک باکس مدیریت ارشد قرار دهید که می‌توانند هیأت‌رئیس، هیأت‌امنا و مافوق رئیس دانشگاه باشند. اگر این‌ها حمایت نکنند، این پروژه به‌جایی نخواهد رسید.»

بسیاری از مدیران به‌قدری گرفتار برنامه‌ها و کارهای روزمره‌اند که زمان اندکی برای فکر کردن، طراحی و اجرای راهبردهای بلندمدت دارند و همچنین بیشتر مدیران تا هنگامی که سودی را در انجام برنامه‌ای نبینند یا در کوتاه‌مدت اثر آن را حس نکنند، با انجام آن برنامه موافقت نمی‌کنند. چند تن از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه عبارات ذیل را بیان می‌کنند: «مدیران ارشد اجرایی همیشه فواید مستقیم و سریع جانشین‌پروری را نمی‌بینند. مدیران منابع انسانی تلاش‌های گوناگونی در امر جانشین‌پروری ارائه داده و به مرحله‌ی اجرا می‌گذارند. ولی مدیران ارشد اجرایی آن‌ها را جایگزین می‌کنند، چراکه مزایای فوری این تمهیدات را نمی‌بینند.» و «بسیاری از تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌هایی که فاقد برنامه‌های جانشین‌پروری هستند مایلند که در زمانی محدود و با جهشی ناگهانی از نقطه صفر به برنامه‌ای عالی برسند. چنین چیزی تقریباً غیرممکن و از واقعیت به دور است.»

علاوه بر این، میزان اطلاع‌رسانی در سطح دانشگاه بسیار ضعیف می‌باشد. از آنجایی که یکی از مهم‌ترین راه‌های آماده کردن افراد برای پست‌های بالاتر این است که افراد اطلاعات، تجربه‌ها و دانش خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند و همچنین، مدیران همه زیردستان خود را از پست‌های خالی موجود آگاه کنند تا فرصت برابری برای حضور همه افراد

بپذیرد که هیچ‌کس ابدی نیست، شما هم ابدی نیستی، در پذیرفتن این مطلب بعضی‌ها قدری اشکال دارند»

مسأله دیگر که به‌عنوان یک آسیب ریشه در حوزه کلان مدیریت و به‌طور ویژه مدیریت دانشگاه نیز وجود دارد وجود انگاره‌ها و تفکرات و قالب‌های ذهنی است که در ذهن مدیران دانشگاهی، سیاست‌گذاران دانشگاهی و به‌طور کلی ذی‌نفعان دانشگاه وجود دارد. تغییر و دگرگونی در این پارادایم‌های ذهنی به‌عنوان پیش‌آینده‌ای برای استقرار جانشین‌پروری توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها مطرح شده است: «بگذارید من برایتان مثالی بزنم که خوب متوجه شوید. من رئیس دانشگاه، شما تصور کنید که بنده ۳۰ سال است رئیس دانشگاه هستم، چرا من ۳۰ سال هست رئیس هستم، آیا کسی بهتر از من برای مدیریت وجود ندارد، یا دانشگاه دارد به‌خوبی اداره می‌شود. در دانشگاه مشکلی وجود ندارد که من تاکنون مدیر باقی مانده‌ام. نظر شما چیست؟... من می‌گویم چرا من ۳۰ سال هست که هنوز پابرجا هستم. من از جمله کسانی بوده‌ام که دانشگاه را دایر کرده‌ام، پس همه باید بپذیرند که من صاحب دانشگاه هستم و همه هم بپذیرفته‌اند. هیأت علمی شکایتی نمی‌کند چرا که من صاحب دانشگاه هستم. مدیر ارشد من چیزی نمی‌گوید چون در ذهنش باور دارد که من صاحب دانشگاه هستم و به همین ترتیب... باور کنید یک رئیس هر چقدر هم تفکرات رو به رشدی هم داشته باشد الان در این ۳۰ سال دیگه یک مدیر فرسوده‌ای خواهد بود و قطعاً مدیران دیگری هستند که بتوانند دانشگاه را به یک مسیر صحیح جدید بکشانند. البته این نظر من است که اگر می‌بینید رئیس دانشگاهی سنش خیلی زیاد است و از مرز بازنشستگی هم گذرانده بدانید به دلیل تفکرات غلطی است که به‌عنوان یک فرهنگ در دانشگاه جا افتاده است. یک فرهنگ بسیار غلط»

جهت کاهش این تفکرات ذهنی منفی و غلط، سیستم دانشگاه باید برنامه‌هایی را اجرا کند تا فرهنگ‌سازی صحیح صورت بگیرد. «وقتی می‌گوییم که در مورد پدیده جدید باید فرهنگ سازی صورت بگیرد به این معنا نیست که باید دانشگاه بیاید فکر کند که چه کند، یا چه کاری انجام بگیرد. دانشگاه‌ها باید در سیستم خود، در برنامه‌های خود باید این را داشته باشند. مثلاً باید در دانشگاه‌ها، جهت تبلیغات فکرهایی شده باشد که حال که قرار است سیستم جدیدی مطرح شود بتواند با برگزاری سمینارها، برنامه را توجیه کند و احساس نیاز ایجاد کند در جامعه دانشگاهی. حالا در مورد خود جانشین‌پروری بخواهم بگویم این است که آیا تاکنون در این عمر چندین ساله دانشگاه، افراد شایسته معرفی شده‌اند، ... بله ما در هفته پژوهش، به اساتیدی که پرونده پژوهشی خوبی داشته باشند، لوح می‌دهیم، یا گاهی یک هدیه‌ای هم برایشان در نظر گرفته می‌شود، ولی دقت کنید از نظر پژوهشی، باید این فرهنگ در دانشگاه وجود داشته باشد که شایستگان به‌عموم معرفی شوند. نه این‌که اکنون به چند سالی هم وقت بخواهیم تا این فرهنگ را اجرا کنیم»

در باب فرهنگی که در سازمان برای جانشین‌پروری وجود دارد می‌توان گفت که دارای اهمیت زیادی است آن است که مدیران، جانشین‌پروری را به‌عنوان افتخارات خود بیاورند در این زمینه یکی از شرکت‌کنندگان در مصاحبه بیان نمود: «در قالب

ولی در حال حاضر آنچه که در سازمان‌ها به‌طور کلی، چه در دانشگاه چه سازمان‌های صنعتی و یا دولتی دیگر می‌بینید که گاهی حتی بخشنامه‌ها فقط در سطوح بالا قرار می‌گیرند و مابقی افراد سازمان از آن آگاه نمی‌شوند.» «شفاف‌سازی یک مؤلفه مهم ارتباطی و ضروری برای کسب موفقیت هست. ارتباط گیری و اطلاع‌رسانی‌های مکرر و دائمی از طریق کانال‌های ارتباطی مختلف می‌تواند موجب اطمینان از این شود که همه افراد در جریان برنامه جانشین‌پروری قرار بگیرند و از فرصت مساوی برای مشارکت در آن برخوردار می‌باشند. حال خودتان بروید و ببینید چنین سیستم اطلاع‌رسانی در دانشگاه وجود دارد. خودتان قضاوت کنید!» یافته‌های حاکی از عوامل مداخله‌گر در جدول (۶) نمایش داده شده است.

وجود داشته باشد، باید برنامه به شکل شفاف پیاده و اجرا شود، نیاز به سیستم اطلاع‌رسانی شفاف و دور از ابهام داریم. برنامه ریزی بر مبنای اطلاعاتی انجام می‌شود که از افراد و واحدها دریافت می‌شود، بنابراین این اطلاعات باید از صحت لازم برخوردار باشد. اگر فضای توسعه صحت اطلاعاتی در سازمان وجود نداشته باشد، نمی‌توان با اطمینان خاطر به برنامه ریزی پرداخت. به عبارتی، نادرستی اطلاعات مانعی بزرگ به شمار می‌رود که انجام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را با مشکلات زیادی روبه‌رو خواهد کرد. در ذیل سخنان چند تن از صاحب‌شوندگان در این مورد بیان شده است: «اطلاع‌رسانی باید به شکل گسترده‌تری صورت یابد تا بتوان میزان آگاهی و مشارکت افراد در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را بالاتر برد.

جدول ۶ عوامل مداخله‌گر مؤثر بر راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری در دانشگاه

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم
مدیریت نظام دانشگاهی	ساختار اداری موجود	نداشتن چشم‌انداز روشن نسبت به برنامه جانشین‌پروری دیوانسالاری در نظام دانشگاهی ناکارآمدی مدیریتی عدم ثبات قوانین با تغییر مسئولین جابه‌جایی‌های کنترل نشده ثبات مدیریتی
	استقلال دانشگاهی	سیطره سیاست بر دانشگاه (اعمال رویکردهای سیاسی در اداره دانشگاه) سیطره دولت بر دانشگاه انتخاب از بدنه دانشگاه آزاد ایفای نقش دانشگاه در فضای دولت تدوین زیرساخت‌های حقوقی و قانونی توسط دانشگاه برای انتخاب‌های ناحق
	معیارهای سنجش و ارزش‌گذاری	شیوه جذب هیأت علمی آئین‌نامه ارتقا
پشتیبانی	تأیید تیم مدیریت	حمایت تیم مدیریت ارشد حمایت سازمان مرکزی از ارتقای درونی در دانشگاه روحیه تعالی مدیران دانشگاه اولویت‌دهی مدیران در رؤس سیاست‌هایشان به برنامه جانشین‌پروری قابلیت دید بالای مدیران نسبت به دیربازده بودن نتایج برنامه درگیری کمتر مدیران با مسائل روزمره
	سیستم اطلاعاتی	ظرفیت‌سازی برای مشارکت آحاد جامعه دانشگاهی در برنامه جانشین‌پروری صحت اطلاعات دریافتی از واحدها و افراد جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری شفافیت در اطلاع‌رسانی در زمینه فرآیند جانشین‌پروری به کلیه سطوح سازمانی در دانشگاه
فرهنگ سازمانی	هنجارهای فرهنگی- سازمانی	انتظارات و توقعات نابجا و غیرممکن از برنامه جانشین‌پروری تلاش برای جایگزینی باورهای غلط در مورد تداوم ابدی مدیریت چینش فرهنگی سنتی (چینش ارزش‌ها و باورهای سازمانی نشأت گرفته از بنیان‌گذاران)
	میزان اجرای برنامه‌های فرهنگی	تبلیغات و برنامه‌های توجیهی جهت اطلاع‌رسانی در باب اهمیت جانشین‌پروری معرفی شایستگان در سطوح مختلف از طریق نشست‌ها ایجاد ظرفیت‌های روانی و احساس نیاز به جانشین‌پروری با شرکت در همایش‌ها و سمینارها لحاظ جانشین‌پروری به‌عنوان افتخارات دانشگاهی

فرآیند استقرار نظام جانشین‌پروری در صورتی که شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر به‌درستی عمل نماید پیامدهایی برای دانشگاه به

(د) پیامدهای حاصل از استقرار نظام جانشین‌پروری

آینده بدون نظر به گذشته که ممکن نیست؛ مثلاً تصمیم می‌گیرند که اسنادانی که سنشان از فلان عدد بیشتر است، باز نشسته کنیم. می‌بینیم که گروهی کاملاً خالی می‌شود. این نشان می‌دهد برآورد نداریم. جانشین‌پروری این برآورد را در اختیار سیستم می‌دهد»

در خصوص اهمیت نظام جانشین‌پروری در تحقق و تسهیل تحقق استراتژی‌های سازمان یکی دیگر از رؤسای سابق دانشگاه مطالب خود را با پیوند نظام جانشین‌پروری مدیریت با مباحث استراتژیک می‌گوید: «اگر یک برنامه‌ی استراتژیک داشته باشید اما نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی در آن نداشته باشید، معلوم است که اصلاً مکمل این نظام برنامه‌ی استراتژیک را ندیده‌اید. این نظام برنامه‌ریزی استراتژیک، یک الزامات اجرایی می‌خواهد که یکی از این الزامات سیستمی همین نظام جانشین‌پروری یا استعدادیابی است».

همچنین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را می‌توان فرآیندی دانست که به حصول اطمینان از ثبات شغلی کمک می‌کند، باعث انتقال نیروهای توانمند مازاد به سایر سازمان‌های نیازمند شده و منجر به بهبود روحیه نیروی انسانی خواهد شد. از جمله پیامدهای دیگر نظام جانشین‌پروری این است که وقتی مدیر لایق ریاست دانشگاه را بر عهده داشته باشد، وقتی که نیروهای شایسته در سازمان حفظ شده و با انگیزه به کار خود ادامه دهند، ثبات و پایداری دانشگاه را به همراه خواهد داشت که منجر به مشتری‌مداری شده و باعث افزایش اعتبار و وجهه دانشگاه در جامعه خواهد شد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این مورد بیان نمودند: «اجرای یک برنامه‌ی جانشین‌پروری به شکل موفقیت آمیز در طی سالیان زیاد همچنین می‌تواند به پا گرفتن شهرت دانشگاه در جامعه کمک کرده و می‌تواند به بخشی از برندسازی بدل شده و از این‌رو می‌تواند از تأثیری مثبت بر جذب استعدادها از خارج سازمان بدل شود»

دانشگاه‌ها مسئول پیگیری تنوع در تمام سطوح می‌باشند. بسیاری از سازمان‌ها در برنامه‌های جانشین‌پروری‌شان شیوه‌های جدیدی را می‌گنجانند تا بدین‌وسیله توسعه طبقات کاری محافظت شده و گروه‌های متنوع را سرعت بخشند. مصاحبه‌شونده‌ها در مورد تنوع سخن گفته‌اند که دارای دو بعد است. آن‌ها شرح داده‌اند که برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری عاملی در افزایش درصد حضور زنان و افراد اقلیت در نیروی کار و بالأخص پست‌های مدیریتی و رهبری است.

«در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دانشگاه‌ها باید به‌گونه‌ای عمل کنند که امکان حضور زنان و اقلیت‌ها در نیروی کار بیشتر شود. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند به تحقق بهتر این امر کمک کند.»

از جمله پیامدهای دیگر استقرار نظام جانشین‌پروری این است که این مقوله باعث حفظ سرمایه‌های سازمانی می‌شود. از جمله آن‌که اطلاعات مدیریت از یک نسل به نسل دیگر منتقل شود و باعث نگهداشت دانش مؤسسه‌ای خواهد شد. نمونه‌ای از سخنان مصاحبه‌شوندگان در این مورد در زیر آورده شده است:

«دانشگاه باید یک برنامه‌ی رسمی برای جانشین‌پروری داشته باشد. چون‌که با پیرتر شدن کارکنان، دانش زیادی در این‌بین از

دنبال خواهد داشت. زمانی که سازمان می‌خواهد به سمت اعتلا حرکت کند باید تراز کارشناسی سازمان افزایش یابد و نگاه کارشناسی و شایستگی در تمام بدنه دانشگاه و در تمام امور حاکم گردد. در ذیل سخنان دو تن از مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

«در انتصاب مدیران باید هر مدیر در پست تخصصی خود به کار گمارده شود. این بیانگر این مطلب است که دانش و تجربه در سطوح مختلف دانشگاه حاکمیت دارد.» یا «از جمله پیامدهای دیگر جانشین‌پروری افزایش ظرفیت کار کارشناسی و به‌طور کلی کارشناس محوری در تصمیمات است. به عبارتی جانشین‌پروری موجب می‌شود کارشناسان متخصصی در حوزه‌های مختلف تربیت شوند و تصمیمات از کانال کارشناسان مورد بررسی اولیه قرار گیرد»

زمانی که شایستگی در دانشگاه حاکمیت پیدا کند، باعث بهبود عملکرد دانشگاه و افزایش بهره‌وری خواهد شد. به‌طور کلی جانشین‌پروری باعث می‌شود که سازمان یک سیر صعودی برای تحقق اهداف و برنامه‌های خود داشته باشد و کیفیت در دانشگاه روزبه‌روز بهبود یابد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در زمینه افزایش بهره‌وری عبارات ذیل را بیان نمودند:

«از جمله پیامدهای اساسی استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه تحقق کارایی و اثربخشی سازمان دانشگاه است. کارایی به معنای انجام درست کار هاست یعنی آن اهدافی که سیستم دانشگاه برای خود منظور کرده است را به‌درستی محقق نماید. وقتی جانشین‌پروری صورت بگیرد، دانشگاه‌های ما کاری که باید انجام دهند، درست انجام می‌دهند. اثربخشی به معنای شناسایی اهداف مناسب برای سیستم دانشگاه است»

اهمیت و پیامد دیگر نظام جانشین‌پروری آن است که سازمان دانشگاه می‌تواند برآوردی از نیازهای مختلف مدیریتی را داشته باشد و بتواند برای سال‌های آتی نیازهای سازمان دانشگاه را از منظر نیروی انسانی تأمین نماید. سازمان دانشگاه با جانشین‌پروری می‌تواند بر اساس برآورد استراتژیک منابع انسانی خود برای پرورش مدیران برنامه‌ریزی نماید. یکی دیگر از متخصصین حوزه جانشین‌پروری در این‌باره این‌گونه اظهار نظر می‌کند: «اگر جدولی برای دانشگاه با این ستون‌ها ترسیم کنید، مدیران ارشد و مدیران میانی در سطح دانشگاه‌ها، مدیران ارشد و مدیران میانی در سطح دانشکده‌ها، مدیران گروه‌ها، مسئولان اجرایی و سرپرست‌ها در دانشکده‌ها، بعد تعیین کنید که دانشگاه اصفهان چند مدیر دارد، دانشگاه تهران مرکزی چند مدیر دارد، ۱۰ سال آینده چند مدیر خواهند داشت، این جدول یک شکاف گسترده را به شما نشان می‌دهد که بفهمید، چند مدیر در این دانشگاه نیاز دارید.» یکی دیگر از رؤسای سابق دانشگاه نیز در خصوص اهمیت در اختیار داشتن برآورد منابع انسانی و تأثیر جانشین‌پروری در این‌باره می‌گوید: «باید دستورهایی در سطح کلان و ملی صادر شود که یک برآورد استراتژیک داشته باشند. الان برآوردی ندارند که اصلاً جامعه آموزش عالی چیست، نیاز آن چیست، مدیران آنچه کسانی هستند یا جانشین مدیرانش چه کسانی هستند. چون این برآورد وجود ندارد، شناخت استراتژی‌ها یا شاخص‌هایی هم وجود ندارد که از طریق آن راحل استراتژی‌ها به دست آید. سیاست‌گذاری



یکی از متخصصین منابع انسانی در این باره می‌گوید: «زمانی که در دانشگاه مدیران از حیث کیفیت مدیریت دارای توانمندی‌های خاصی شوند و از منظر کمیت تعداد کافی مدیر اجرایی و گزینه‌های بالقوه مدیریت برای پست‌های مختلف وجود داشته باشد و از طرفی، استقرار آنان بر اساس سوابق علمی و تجربی ایشان بوده و نگاه تخصصی حاکم شود، در واقع از سرمایه‌های درونی خود سازمان استفاده کرده‌ایم»

با توجه به نظرات شرکت‌کنندگان، این پیامدها را در قالب مقوله‌ای کلی تحت عنوان اعتلای سازمانی مطرح نمودیم. این مقوله کلی خود از پنج مقوله دیگر با عناوین (۱) بهینه‌کاوی (۲) حفظ بقای دانشگاه (۳) برندسازی (۴) رضایتمندی نیروی انسانی و (۵) حفظ سرمایه‌های سازمانی تشکیل شده است. این یافته‌ها در جدول (۷) آورده شده است.

جدول ۷ پیامدهای حاصل از استقرار نظام جانشین‌پروری در دانشگاه

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم
اعتلای سازمانی	بهینه‌کاوی	بهبود عملکرد دانشگاه افزایش بهره‌وری دانشگاه بهبود کیفیت دانشگاه حاکمیت شایستگی در دانشگاه افزایش تراز علمی در دانشگاه
	حفظ بقای دانشگاه	تحقق اهداف دانشگاهی تسهیل تحقق استراتژی‌های دانشگاه استمرار رهبری پویایی دانشگاه توان حفظ مزیت رقابتی برآورد نیازهای مدیریتی
	برندسازی	پرورش نیرو و برای تغذیه دانشگاه‌های دیگر مشتری‌مداری عملکرد دانشگاه مطابق استانداردهای جهانی افزایش وجهه و اعتبار دانشگاه
	بهبود روحیه نیروی انسانی	مشخص کردن مسیر شغلی و دورنمای شغلی برای افراد تنوع در نیروی کار ایجاد و توسعه توازن نسلی (وجود دو نسل باتجربه و جوان در کنار یکدیگر) جلوگیری از احساس یأس و ناامیدی نیروهای داخل سازمان پرورش نیروی انسانی با استعداد
	حفظ سرمایه‌های سازمانی	جلوگیری از خروج نیروهای کارآمد حفظ دانش مؤسسه‌ای (جلوگیری از برون‌رفت تجارب دانشگاهی بدون انتقال آن) کاهش هزینه‌های پنهان (هزینه به‌کارگیری نیروی نادرست) افزایش ظرفیت‌های مدیریتی

برنامه‌ها و چشم‌اندازهای بلندمدت نظام آموزش عالی؛ و مدیریت صحیح منابع شامل چالش‌های مدیریتی، کاهش در چرخه زمان و استفاده بهینه از منابع است. اساس استقرار نظام جانشین‌پروری در شایسته‌سالاری است که شامل فرهنگ شایسته‌پذیری، جست‌وجوی شایستگان و شایسته‌داری است. استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت از طریق راهبردهای شایسته‌پروری، سبک رهبری دانشگاهی، مشارکت‌جویی و ایجاد دانشگاه یادگیرنده صورت می‌پذیرد که منظور از شایسته‌پروری، آموزش نیروی انسانی، توسعه حرفه‌ای و سیستم

دست خواهد رفت درحالی‌که در صورت وجود یک برنامه رسمی برای جانشین‌پروری می‌توان از آن به‌عنوان چارچوبی برای حفظ دانش در سازمان بهره برد.»

به عبارتی چون مدیر آینده در سیستم جانشین‌پروری رشد کرده و مسؤولیت کسب نموده است تجارب مدیران قبلی را نیز به دست آورده و این باعث نمی‌شود شکاف نسلی در مدیران از حیث انتقال تجارب اتفاق بیفتد. یکی دیگر از پیامدهای جانشین‌پروری آن است که سازمان دانشگاه افزایش ظرفیت مدیریتی داشته باشد و بتواند مدیرانی با توانایی‌های مختلف داشته باشد. این افزایش ظرفیت به معنای آن است که بتوانیم استعدادهای مدیریت در سازمان را شناسایی کنیم و آن‌ها را برای تصدی پست‌های مختلف پرورش دهیم و در ازای هر پست مدیریت استعدادهای مختلف را برای تصدی مسؤولیت آماده شده باشند.

## ۵ بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه: مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد بود. تحلیل یافته‌ها بیانگر آن است که شایسته‌سالاری در دانشگاه بر مبنای انطباق با تغییرات محیطی و سازمانی، آینده‌نگری در تصمیمات دانشگاهی و مدیریت صحیح منابع تحقق می‌یابد. انطباق با تغییرات محیطی و سازمانی، شامل محیط رقابتی پویا و ورود افکار و اندیشه‌های جدید مدیریتی؛ آینده‌نگری در تصمیمات دانشگاهی، شامل رقابت در بازار سرمایه انسانی و پرداختن به



- ۲- محور تحقق استقرار جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه بر شایسته‌سالاری (فرهنگ شایسته‌پذیری، جست‌وجوی شایستگان و شایسته داری) استوار است.
  - ۳- راهبردهای شایسته‌پروری، سبک رهبری دانشگاهی، مشارکت‌جویی و ایجاد دانشگاه یادگیرنده اقداماتی برای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه هستند.
  - ۴- پشتیبانی و پایبندی به ارزش‌ها، زمینه و بستر برای راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه را فراهم می‌آورند.
  - ۵- شرایط مداخله‌گر حاصل از مدیریت نظام دانشگاهی، دیدگاه‌های فردی و فرهنگ‌سازی بستری عام برای راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه پدید می‌آورند.
  - ۶- راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر، اعتلای دانشگاهی را به همراه خواهند داشت.
- بر اساس نتایج حاصل از پژوهش می‌توان پیشنهادهای ذیل را به سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران و مدیران دانشگاه آزاد اسلامی کشور ارائه داد:
- با توجه به نتایج جدول ۳ مربوط به مفهوم شایسته‌سالاری پیشنهاد می‌گردد:
- مقیاس‌های شایسته‌سنجی برای انتخاب مدیران و رؤسای واحدهای دانشگاهی تهیه شود و انتصاب بر اساس میزان برخورداری پیشنهادشوندگان از شایستگی‌های مهم مدیریتی در جهت ارتقای بهره‌وری و کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه آزاد اسلامی صورت بگیرد.
  - باید برای مسئولیت‌های مختلف مخصوصاً مسؤلیت‌های کلیدی دانشگاه شایستگی‌های لازم برای تصدی آن پست تعریف و به عبارتی الگو شایستگی تدوین شود. هر مسؤلیتی دارای شایستگی‌های خاص خود می‌باشد و باید به این تفاوت شایستگی‌ها توجه شود «یک معلم و استاد خوب، ضرورتاً یک مدیر گروه، معاون آموزشی- پژوهشی یا اداری- مالی خوب نیست؛ چون شایستگی‌های لازم برای یک مدیر با شایستگی‌های لازم برای یک معلم فرق دارد»
  - با توجه به این‌که مهم‌ترین محصول فرآیند جانشین‌پروری ایجاد مخزنی از استعدادهاست، شایسته است برای تمام پست‌های اصلی موجود در دانشگاه مخزنی از استعدادها وجود داشته باشد تا بتوان فرد شایسته‌تر را از میان آن‌ها برگزید. با این روش هنگام مواجه شدن با مسائل نامترقبه مانند فوت، بازنشستگی یا از

ارزیابی عملکرد؛ مقصود از سبک رهبری دانشگاهی، رهبری همدلانه، منظور از مشارکت‌جویی، مدیریت مشارکتی، توزیع عادلانه فرصت‌ها و اعتمادآفرینی و مراد از ایجاد دانشگاه یادگیرنده، وجود مدیریت دانش در دانشگاه می‌باشد. بستر فراهم‌کننده این راهبردها پشتیبانی و پایبندی به ارزش‌ها می‌باشد. پشتیبانی به معنای حمایت تیم مدیریت، پشتیبانی تشکیلاتی و پشتیبانی ساختاری بوده و پایبندی به ارزش‌ها از طریق اخلاق فردی و اخلاق حرفه‌ای تحقق می‌یابد. راهبردهای شایسته‌پروری، سبک رهبری دانشگاهی، مشارکت‌جویی و ایجاد دانشگاه یادگیرنده متأثر از شرایط مداخله‌گری تحت عنوان مدیریت نظام دانشگاهی، دیدگاه‌های فردی و فرهنگ‌سازی است. مدیریت نظام دانشگاهی به معنای قوانین موجود، استقلال دانشگاهی و معیارهای سنجش و ارزش‌گذاری است. دیدگاه‌های فردی به‌عنوان عامل مداخله‌گر تحت عناوین رویکرد استاتید به نقش‌های مدیریتی و باورهای ذهنی می‌باشد. فرهنگ‌سازی به معنای نهادینه‌سازی فرهنگی و برنامه‌های فرهنگی است. یافته‌های پژوهش نشان داد، راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر پیامد اعتلای سازمانی را در برداشتند. اعتلای سازمانی به معنای بهینه‌کاو، حفظ بقای دانشگاه، برندسازی، بهبود روحیه نیروی انسانی و حفظ سرمایه‌های سازمانی است. نتایج پژوهش به‌نوعی با یافته‌های گریگوری<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) که بیان کرد، بعضی سازمان‌ها که به دنبال رقابت‌جویی هستند یک رویکرد الگو شایسته‌محوری را برای انتخاب و پرورش استعدادها جدیدی که بتوانند پست‌های کلیدی را اشغال کنند به کار می‌گیرند؛ پاندى و شارما (۲۰۱۴) که نشان دادند دشواری در یافتن یک گزینه مناسب برای مدیریت عاملی می‌باشد که نشان می‌دهد سازمان‌ها به فرآیند برنامه‌ریزی جانشینی نیاز دارند؛ غیائی ندوشن و همکاران (۲۰۱۳)، پورصادق و همکاران (۲۰۱۳)، هیور (۲۰۰۳) که نشان دادند شایسته‌گرایی و گرایش به شایسته‌سالاری می‌تواند از عوامل موفقیت در اجرای برنامه جانشین‌پروری باشد؛ راثول (۲۰۱۰)، کیم (۲۰۰۶)، قلیچلی و همکاران (۲۰۱۷)، ضیائی و همکاران (۲۰۱۴) و قلی‌پور و همکاران (۲۰۱۲) که بر حمایت مدیریت ارشد از برنامه‌های جانشین‌پروری تأکید کرده‌اند و به این نتایج دست یافته‌اند که برای موفقیت در پیاده‌سازی جانشین‌پروری، حمایت گسترده در تمامی مراحل برنامه جانشین‌پروری، از الزام‌های اساسی است؛ تیلور (۲۰۱۲)، لین و لی (۲۰۰۴) و کاسپر (۲۰۰۸) که در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که اجرای برنامه جانشین‌پروری منجر به بهبود عملکرد سازمانی و کیفیت برتر سازمان می‌گردد، هم راستاست.

مؤلفه‌های به‌دست‌آمده طی پارادایم‌کننداری محوری و انتخابی و روابط بین آن‌ها را می‌توان در قالب قضایای زیر خلاصه کرد:

- ۱- انطباق با تغییرات محیطی و سازمانی، آینده‌نگری در تصمیمات دانشگاهی و مدیریت صحیح منابع شرایط علی برای شایسته‌سالاری در دانشگاه هستند.

1. Grigoryev

بر اساس الگو شایستگی و شاخصه‌های شایستگی در سمت‌های مختلف حضور یابند.

- در تصمیم‌گیری‌ها تشریح مساعی وجود داشته باشد و امور از طریق تیم‌های خودگردان انجام شود؛ یعنی سازمان دانشگاه در اتخاذ و اجرای تصمیمات از حضور حلقه‌ها، نهادها و شوراهای مشورتی بهره‌مند باشد. در کنار تشکیل تیم‌های خودگردان، حلقه‌ها و نهادها می‌بایست مدیریت در دانشگاه به‌صورت رهبری دموکراتیک و با مشارکت تمام ذی‌نفعان صورت پذیرد.

- فضای سیاسی سازمان طوری مدیریت شود که برای همه جا بیفتد که پرورش جانشین‌های جدید، خطری برای مدیران فعلی نیست؛ برای مثال، سازمان‌ها می‌توانند طوری سیاست‌گذاری کنند که ارتقای هر مدیر، منوط به پرورش حداقل یک جانشین برای شغل فعلی شان باشد.

- بسترسازی برای تفویض اختیار و آزادی عمل به مدیران دانشگاه در سطوح مختلف و طرق مختلف از جمله اصلاح قوانین و مقررات و بازنگری در ساختارهای سازمانی دانشگاه و آموزش عالی و ارتباط آن‌ها با هدف تمرکززدایی و واگذاری اختیارات.

با توجه به نتایج جدول ۴ مربوط به ایجاد زمینه‌های ساختاری و اجرایی مطلوب

- پیشنهاد می‌گردد برای افزایش احتمال موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری، سیاست‌گذاران حتماً واحد متولی اجرای این فرآیند را در ساختار سازمانی خود تعیین کنند. مجری اصلی برنامه جانشین‌پروری واحد منابع انسانی سازمان است. لذا ضروری است که واحد منابع انسانی با حمایت مدیران ارشد به توسعه مدیران و قابلیت‌های کارکنان سازمان توجه جدی داشته باشند؛ زیرا موفقیت سازمان در گرو وجود منابع انسانی کارآمد و متخصص است و چنین دارایی است که مزیت رقابتی در سازمان ایجاد می‌کند.

- مزایا و پاداش‌های مناسب برای مجریان برنامه جانشین‌پروری در نظر گرفته شود تا آن‌ها انگیزه لازم برای اجرای برنامه و استقامت در مسیر آن را داشته باشند.

با توجه به نتایج جدول ۵ مربوط به مفهوم فرهنگ و ارزش پیشنهاد می‌گردد:

- در انتصاب مدیران، باید این دقت نظر صورت گیرد که مدیران متعهد و پایبند به بحث جانشین‌پروری باشند.

- در انتصاب مدیران، از آزمون‌های مختلف روان-شناسی استفاده شود تا افرادی به منصب مدیریت

دست دادن کارکنان و مدیران، پست‌های اصلی خالی نمی‌ماند و افراد دچار سردرگمی نخواهند شد.

با توجه به نتایج جدول ۴ مربوط به مفهوم شایسته‌پروری پیشنهاد می‌گردد:

- یک واحد مجهز به نام «پرورش مدیران یا آکادمی مدیریت» در داخل حوزه منابع انسانی جهت پرورش و آموزش مدیران در زمینه‌های مختلف (از جمله تقویت مهارت‌های کار تیمی و مشارکتی، سبک مربی‌گری و ...) و به‌روز کردن اطلاعات و مهارت‌های مدیران واحدها تشکیل گردد.

- به رؤسا و متولیان دانشگاه آزاد توصیه می‌شود نسبت به ایجاد مرکز بالندگی اعضای هیأت علمی که تأثیر مستقیمی بر مشارکت اعضای هیأت علمی دارد اقدام نمایند. در اجرای این راهبرد در دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود که این کار با مشارکت و محوریت خود اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها انجام شود تا از بوروکراسی و پیچ‌وخم‌های اداری جلوگیری و با توجه به مشارکت داوطلبانه اعضای هیأت علمی از کارآمدی لازم نیز برخوردار باشد.

- امکان لازم جهت برنامه‌ریزی و اجرا و برگزاری کانون ارزیابی به‌عنوان رویکرد ارزیابی مدیران مبتنی بر شایستگی‌های مدیریتی صورت پذیرد و مکانیسم‌های ارزیابی همه‌جانبه و ارزیابی‌های عملکرد مستمر و دقیق و واقعی در خصوص مدیران و استعدادهای جانشین به کار رود.

با توجه به نتایج جدول ۴ مربوط به مفهوم سبک مدیریتی پیشنهاد می‌گردد:

- افزایش پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن بیشتر آن‌ها با اهداف سازمان از طریق فراهم‌سازی زمینه شکل‌گیری گروه‌های غیررسمی در سازمان، بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار از طریق برقراری نظام انتخاب کارمند شایسته، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از طریق توجه هر چه بیش‌تر به نظرات آنان و ایجاد و تشکیل واحد ارتباطات مدیران و کارکنان جهت انعکاس نظرات به‌صورت متقابل و نظایر آن نیز موجب افزایش تعهد سازمانی کارکنان خواهد شد.

- عدم اعتماد، یکی از آن بحث‌هایی است که مهم است. اعتماد به نسل جدید، به کارآمدیشان، احترام به فکرشان، اعتماد به عملشان، این‌ها نکات کلیدی هست.

- مسأله‌ای که به توزیع فرصت‌ها و عدالت در فرصت‌ها کمک می‌نماید این است که در توزیع مناصب و مسؤلیت‌ها نگاه باندبازی و انحصارگرایی برای عده و گروه خاص وجود نداشته باشد و شایستگان مدیریت

با توجه به نتایج جدول ۶ مربوط به متغیر پشتیبانی پیشنهاد می‌گردد:

- ارتقای کیفیت شبکه اطلاع‌رسانی دانشگاه، توجه ویژه به بروز نگهداری تابلوها و بردهای اطلاع‌رسانی الکترونیکی و فیزیکی در دانشگاه از جمله صفحات اتوماسیون اداری و بخش مربوط به قوانین، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها.

- مدیران دانشگاه‌ها برنامه عملی و مدونی برای یافتن استعدادها و جانشین ساختن آن‌ها تعریف کنند که به‌عنوان یکی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی، جزو اهداف بلندمدت دانشگاه قرار بگیرد و برای اجرای این برنامه بودجه و وقت کافی اختصاص دهند.

- تشکیل کمیته راهبردی جانشین‌پروری در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد، با هدف هماهنگی، سامان‌دهی و اجرای مؤثر برنامه‌های جانشین‌پروری در واحدهای دانشگاهی.

با توجه به نتایج جدول ۶ مربوط به مفهوم فرهنگ سازمانی پیشنهاد می‌گردد:

- انجام پژوهش‌های کاربردی. در این راستا جهت گیری گروه‌های آموزشی به‌ویژه گروه‌های مدیریت، علوم تربیتی و آموزش عالی در هدایت پایان‌نامه‌های تحصیلی دانشجویان برای پژوهش در موضوع جانشین‌پروری و استعدادیابی در دانشگاه می‌تواند سودمند باشد.

- معرفی مدیران موفق قبل از بازنشستگی در نشست‌ها.

- برگزاری همایش‌ها و سمینارهایی در حیطه جانشین‌پروری در دانشگاه با بیان مزایای جانشین‌پروری جهت ایجاد احساس نیاز در بین دانشگاهیان.

این پژوهش محدودیت‌هایی را نیز به شرح زیر در سر راه داشته است.

- با توجه به این‌که جامعه آماری پاسخ‌دهندگان محدود به مدیران اجرایی دانشگاه‌های آزاد بوده است؛ لذا یافته قابلیت تعمیم به دانشگاه‌های مذکور است و کاربرد آن در سایر دانشگاه‌ها منوط به اعتباریابی مجدد یافته‌ها متناسب با دانشگاه‌های مربوط است.

- تدوین مقوله‌های کلان و خرد مقوله‌های برآمده از ذهنیت محقق و برداشت ایشان از موضوع بوده و چه‌بسا محقق دیگری به بررسی مصاحبه‌ها می‌پرداخت مقوله‌ها و خرده مقوله‌های دیگر تدوین می‌یافت.

بنشینند که از رفتارهای خودبیمانه شخصی به دور بوده و نسبت به سازمان وفادار باشند.

- در دانشگاه نظام پاسخگویی استقرار یابد و از بالاترین رده مدیریت تا پایین‌ترین سطح در دانشگاه نسبت به اختیار و اهداف حوزه مدیریت خود پاسخگو باشد.

- با به‌کارگیری هر چه بیشتر زنان در منصب‌های مدیریتی، الگوهای ذهنی شکل گرفته در مورد تفاوت‌های جنسیتی کم‌رنگ‌تر گردد.

با توجه به نتایج جدول ۵ مربوط به مفهوم عوامل روان-شناختی پیشنهاد می‌گردد:

- دانشگاه‌ها روی افرادی که تمایل دارند، سرمایه‌گذاری کنند؛ برای مثال، ممکن است افراد مستعدی باشند که علاقه‌مند به ورود به مشاغل مدیریتی نباشند و کار کارشناسی را ترجیح دهند. با تشخیص صحیح این موضوع، از ابتدا جلوی سرمایه‌گذاری اشتباه گرفته می‌شود.

- با توجه به اهمیت مؤلفه‌های روان‌شناختی، پیشنهاد می‌شود در بخش جذب و استخدام، بررسی‌های روان‌شناختی را در آزمون‌های استخدامی خود لحاظ کنند. لذا از آزمون‌های روان‌شناختی و شخصیتی که قابلیت اندازه‌گیری مؤلفه‌های روان‌شناختی را داشته باشند استفاده شود.

با توجه به نتایج جدول ۶ مربوط به مفهوم مدیریت نظام دانشگاهی پیشنهاد می‌گردد:

- برای استقرار نظام جانشین‌پروری به یک زیرساخت جدی حقوقی نیاز است. قانونی که مثلاً بگوید اگر فرد ناشایسته‌ای بدون توجیه منطقی بر سرکار گذاشتند، پیگرد قانونی داشته باشد.

- تلاش برای تبیین و ارتقای جایگاه واقعی دانشگاه آزاد اسلامی در اذهان عمومی، به‌خصوص اذهان نخبگان مدیریتی، مدیران متبحر و متخصصان عملیاتی مدیریت با هدف اقبال بیشتر این قشر برای نزدیک شدن و قبول مسئولیت مدیریتی در این حوزه که در این راستا می‌توان در برنامه‌های تلویزیونی و سمینارهای بین‌المللی به معرفی افراد شایسته دانشگاه پرداخت.

- در زمینه آیین‌نامه ارتقای اعضای هیأت علمی و سیستم جذب و گزینش پیشنهاد مشخص این است که مسئولان حوزه سنادهای سازمان مرکزی؛ به‌ویژه دفتر هیأت‌های انما و معاونت آموزشی، بازنگری در آیین‌نامه ارتقا و مقررات مربوط به نحوه جذب و گزینش هیأت علمی با همکاری و مشارکت مؤثر اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها را در دستور کار خویش داشته باشند.

- پیشنهاد می‌شود بر اساس مؤلفه‌ها و عامل‌های مستخرج از مطالعه، پژوهشی با رویکرد آزمون فرضیه صورت پذیرد و اثر این متغیرها بر جانشین-پروری تعیین گردد.
- می‌توان با انجام مطالعات تطبیقی بیشتر و با الگوبرداری از تجارب سایر کشورها به اصلاحات هر چه بیشتر الگو پرداخت.

به دلایل محدودیت‌های پیش‌رو در پژوهش انجام شده، پیشنهاد می‌گردد:

- به‌منظور دستیابی به الگوی کاربردی‌تر و اجرایی-تر، الگو نهایی کیفی پژوهش در یک دانشگاه به‌طور نمونه اجرا گردد و اصلاحات لازم در خصوص الگو به عمل آید.

## منابع

- Abbaspour, A., Rahimian, H., Ghiashi Nadushan, S., & Akradi, A. (2016). Effective strategies for the establishment of the integration model of succession planning and the path of career advancement of state university administrators from the perspective of higher education administrators and experts. *Research in educational systems*, 34, 116-140. (In Persian)
- Amin, F., Naderi Khorshidi, A., & Vahed, A. (2017). An investigation of the status of successors training in iranian water resources management company. *Journal of Research in Human Resource Management*, 9(3), 49-70. (In Persian)
- Azar, A., & Khorrami, A. (2021). Provide a Framework of the Success Factors of Succession Planning in Knowledge - Based Organizations. *Organizational Resources Management Researchs*, 10(3), 1-23. (In Persian)
- Barden, D. M. (2006). The Internal Heir Apparent. *Chronicle of Higher Education*, 52(28), C2-C3.
- Barner, R. (2006). *Bench strength: Developing the depth and versatility of your organization's leadership talent*. San Francisco, CA: American Management Association.
- Barron, P. (2008). Education and talent management: implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730-742.
- Bazargan, A. (2022). *An introduction to qualitative and mixed research methods, common approaches in behavioral sciences*. fifth edition. Tehran: Didar, 237 pages. (In Persian)
- Bisbee, D. C., & Miller, M. T. (2006). A Survey of the Literature Related to Executive Succession in Land Grant Universities. *Online Submission*.
- Braithwaite, S. L. (2003). *The Role of the board of governors in the presidential transition process at Ontario's colleges of applied arts and technology*. Unpublished Dissertation, Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto, Toronto.
- Byham, W. C., Smith, A. B., Paese, M. J. (2002). *Grow your own leaders: how to identify, develop and retain leadership talent*, London: Financial Times/ Prentice Hall, 47p.
- Charan, R., Drotter, P., & Noel, j. (2001). The leadership pipeline how to build the leadership-powered company. *Business Book Review*, 18(9): 1-10.

- Cheryl, L. R. (2009). A new paradigm: strategies for succession planning in higher education. PhD thesis, Capella University.
- Christie, D. (2005). *Learning to grow our own: a study of succession planning at Douglas College*. Master Thesis, Royal Roads University, Victoria, BC.
- Coleman, J. (2013). *A phenomenological study of the knowledge transfer and succession planning experiences of senior leaders retired from the California community college*. PhD thesis, Drexel University, California.
- Creswell, J., & Planoclarke, W. (2021). *Mixed research methods*. Translated by A. Kiyamanesh and J. Saraei, third edition. Tehran: Ayizh, 318 pages.
- Danyali Deh Hoz, M., Allameh, S. M., & Safari, A. (2019). Designing a Model of Succession Management with an Approach of the Grounded Theory. *Transformation Management journal*, 10(1), 105-140. (In Persian)
- Edwards, B. (2008). A customized approach to talent management at the University of Pennsylvania: talent management strategies for attracting and retaining at the best and the brightest. *CUPA-HR Journal*, 59(1), 2-7.
- Ghiathi Nadushan, S. (2016). *Succession of managers: approaches, models and strategies*. Tehran: Allameh Tabatabaei University, 436 pages. (in Persian)
- Ghiathi Nadushan, S., Pardakhtchi, M.H., Dorry, B., & Farasatkah, M. (2013). The establishment model of succession system in university management. *Educational and School Studies*, 1, 131-87. (In Persian)
- Gholipour, A., Poorezzat, A. A., & Sabokroo, M. (2012). The Application of Force Field Model in Succession Planning, *Human Resource Management Researches*, 3(1), 119. (In Persian)
- Grigoryev, P. (2006). Hiring by competency models. *Journal for Quality & Participation*, 29(4), 16-18.
- Harrison, H. D., & Hargrove, M. J. (2006). Aging faculty: workforce challenges and issues facing higher education. *Business Perspectives*, 18(2), 20-25.
- Helton, K. A., & Jackson, R. D. (2008). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: succession Planning in a Complex Environment, *Public Personnel Management*, 36(4), 335-47.
- Heuer, J. J. (2003). *Succession planning for key administrators at Ivy-Plus universities*. Doctoral dissertation, University of Pennsylvania. ProQuest Digital Dissertations, AAT, 3084871.
- Hull, J. R. (2005). *The Nature and Status of Leadership Development in United States Community Colleges*. Doctoral dissertation, Southern Illinois University Carbondale, ProQuest Digital Dissertations.
- Ishak, A. K., & Kamil, B. A. M. (2016). Succession planning at higher education institutions:



- leadership style, career development and knowledge management practices as its predictors. *International Review of Management and Marketing*, 6(S7), 214-220.
- Kasper, SM. (2008). *Preparing for leadership transition: An examination of the impact of organizational communication in the administration of succession planning programs*. PhD thesis, Fresno Campus, United States.
- Kim, S. (2006). Measuring the value of succession planning and management: a qualitative study of U.S affiliates of foreign multinational companies. PhD thesis. University Park, The Pennsylvania State University.
- Kheirgoo, M., & Shokri, Z. (2022). Designing a model for human resource succession in public organizations: Exploratory research based on Grounded Theory. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 3(4), 135-152. (In Persian)
- Klein, M. F., & Salk, R. J. (2013). Presidential succession planning: a qualitative study in private higher education. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 335-345.
- Kurec, A. S. (2012). Succession planning: a forgotten strategy. *Human Resource Management*, 26(4), 22-26.
- Lin, Z., & Li, D. (2004). The performance consequences or top management successions: the roles of organizational and environmental contexts. *Group & Organization Management*, 29(1), 32-66.
- Mahapatro, B. B. (2010). *Human Resource Management*. New Age International Ltd., New Delhi.
- Mateso, P. E. E. (2010). Understanding succession planning and management efforts at Midwestern University: a mixed methods study. PhD thesis, College of Bowling Green State University.
- Mercer, C. B. (2009). *A multi-site case study of informal leadership succession planning in three higher education institutions*. PhD thesis, University of Calgary, Canada.
- Morrin, A. (2013). Factors that are important to succession planning: a case study of one Ontario college of applied arts and technology. *College Quarterly*, 16(1), 4-26.
- Nink, C., Boyer, D., & Fogg, J. (2006). Succession planning: preparing future corrections leaders now. *Corrections Today*, 68(5), 34-37.
- Pandey, S., & Sharma, D. (2014). Succession planning practices and challenges: study of Indian organisations. *Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference (SIMSARC 13)*, Pune, 12-13, 152-165.
- Poursadegh, N., Piri, Sh., & Khatami, b. (2013). Investigating the effective factors on the successful implementation of the manager succession program; Case Study. *Scientific-*

- Promotional Quarterly of Human Resources Studies*, 2(7), 19-36. (In Persian)
- Behrouz Puroli, Negin Sangri, Akram Nouri. Tehran: Negha Danesh. (In Persian)
- Qhilich-Li, B., Mashoufi, S., & Ghahrmani, S. (2017). Identifying and ranking the effective factors on the success of the succession system in the banking industry using the multi-criteria decision making technique (case study: Refah Kargaran Bank). *Human Resources Education and Development Quarterly*, 4(12), 79-103. (In Persian)
- Schmalzried, H., & Fallon, L. F. (2007). Succession planning for local health department top executives: reducing risk to communities. *Journal of Community Health*, 32(3), 169-180.
- Rezayat, G. (2011). *Compilation of the competence model of presidents of public universities in Iran*. PhD thesis, Shahid Beheshti University. (In Persian)
- Strauss, A., & Corbin, J. (2022). *Fundamentals of qualitative research: techniques and stages of producing grounded theory*. Translated by Ibrahim Afshar. Tehran: Ney Publishing. (In Persian)
- Romejko, M. A. (2008). *Key characteristics of a succession planning program at a government research center*. Pepperdine University.
- Taylor, SM. (2012). *Succession planning in New Zealand's deaf education leadership workforce: A national study*. Master thesis, United institute of technology, New Zealand.
- Rothwell, W. J. (2002). Succession Planning for Future Success. *Strategic HR Review*, 1(3), 30-33.
- Zeynoddini Bidmeshki, Z., Adli, F., & Vaziri, M. (2014). Comparing the present and ideal situation of succession planning and talent management in higher education. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 20(2), 51-72. (In Persian)
- Rothwell, WJ. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 4th ed, New York: American Management Association, 496p.
- Ziaei, M. S., Seyedjavadi, S. R., Hosseinian, S., & Fatahi, M. (2014). Success factors of succession planning in the private sector (case study: Alpha Holding). *Public Administration*, 6(4), 747-767. (In Persian)
- Rothwell, V. J. (2014). *Effective succession planning*. Translators: Seyedreza Seyedjavadin,