

## چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری

### در نظام آموزش عالی

سید علی داودی\*، نورمحمد یعقوبی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۷

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین چهارچوبی مناسب برای فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی با رویکرد پژوهش آمیخته انجام گرفت. ابتدا با بررسی گسترده ادبیات پژوهش به بررسی و استخراج ابعاد و مؤلفه‌های مختلف استعدادپروری و جانشین‌پروری از دیدگاه صاحب‌نظران متعدد به روش تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی و انجام مصاحبه‌های نیم‌ساختاریافته پرداخته شد. سپس عوامل استخراج‌شده توسط ۳۰ نفر از خبرگان که دارای یکی از دو شرایط تحصیلات عالی در حوزه مدیریت منابع انسانی و تدریس این دروس در دانشگاه یا اشتغال در سطوح ارشد مدیریتی حوزه منابع انسانی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی می‌باشند اعتباریابی گردید. با استفاده از روش دلفی، آزمون فریدمن و ضریب هم‌هنگی کندال، شش تم اصلی، ۱۸ مؤلفه فرعی و ۱۱۸ شاخص و مفهوم نهایی استخراج شد و چارچوب منسجمی برپایه عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، مدل‌سازی شایستگی، نخبه‌یابی، توانمندسازی و نگهداشت ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** استعدادیابی؛ جانشین‌پروری؛ نظام آموزش عالی؛ نخبه‌یابی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

ali.da67@yahoo.com

\*\* نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

yaghoobi@hamoon.usb.ac.ir

## مقدمه

از جمله عواملی که در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی باعث افزایش انگیزه افراد شده و نتیجه مستقیمی در افزایش بهره‌وری سازمانی و رسیدن به اهداف سازمان دارد، توجه به عدالت سازمانی و انتخاب افراد برپایه توانائی و شایستگی آنها برای تصدی پستهای سازمان است (کمالی و مصطفوی‌راد، ۱۳۹۶). تمامی سازمان‌ها، به‌منظور حفظ، نگهداشت و جذب مشتریان و بهبود عملکرد سازمانی بر کیفیت منابع انسانی تمرکز می‌کنند. در واقع، یکی از منابع عمده در سازمان‌ها مزیت رقابتی منابع انسانی در ارائه خدمات است (امیرخانی، ناظرانی و فراز، ۲۰۱۶) و از سوی دیگر، عدم نگرش راهبردی و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، تأثیرات منفی بسیاری در برنامه‌ریزی صحیح فرایندهای ورودی، نگهداشت و خروجی کارکنان در سازمان برجا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد (سیدنقوی، خانباشی و صلواتی، ۱۳۹۶). بنابراین، یکی از عواملی که تأثیر بسیار زیادی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف ازپیش‌تعیین‌شده آنها دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و بانگیزه در مشاغل و جایگاه‌های متعدد سازمانی است (طالب‌زاده، ۱۳۹۴: ۲). از این‌رو، انتخاب کارکنان، یکی از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی است که با توجه به پیامدهای عملکردی کارکنان، نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌ها خواهد داشت و انتخاب کارکنان به‌صورت نظام‌مند و مبتنی بر شایستگی‌های موردنیاز در این حوزه، امری ضروری قلمداد می‌شود (حیدری دهنوی، بهشتی جزن‌آبادی، ونکی، فیروزفر، ۱۳۹۶). از این‌رو، تمامی سازمان‌ها به‌دنبال جذب، حفظ و توسعه توانایی بهترین افراد برای انجام فرایندهای جاری و آتی خود هستند تا از این طریق بتوانند زمینه تحقق اهداف و راهبردهای تعیین‌شده خود را فراهم نمایند، به‌همین دلیل، سازمان‌ها، در زمان استخدام و انتصاب افراد در مناصب و شغل‌ها سعی می‌کنند با استفاده از رویه‌ها و فرایندهای منطقی از به‌کارگیری افراد مناسب و برنامه‌ریزی برای توسعه کارآمدی نیروی انسانی خود اطمینان پیدا نمایند (غیاثی روشن، ۱۳۹۵: ۱). از سوی دیگر، در یک سازمان، هر فرد برای پیشرفت و نیل به

اهداف تعیین‌شده شغلی، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد، مطلع شود و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش‌هایش، به کار برد (سلطانی و علیانی، ۱۳۹۶). راهبرد منابع انسانی به‌مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها امری ضروری است (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۶). لذا توصیه‌های متخصصین منابع انسانی، بیش از هر زمان دیگر، چالش‌برانگیز بوده و مورد توجه قرار گرفته است، زیرا به لحاظ علمی نیز، گواهی‌ها و مدارک آموزشی مؤسسات علمی در عملکرد کارکنان، تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای ندارد و ازسوی دیگر، تحولاتی که در جهان رخ داده، باعث شده است تا نظرات و انتظارات مشتریان از سازمان‌ها تغییر کند. بنابراین، سازمان‌ها می‌باید استعدادهای درون سازمانی را درجهت تطابق با این تغییرات پرورش دهند، به‌عبارت دیگر، مدیران سازمان، جانشینان شایسته‌ای برای آینده سازمان پرورش دهند (الویده، آیدون واجیلا، ۲۰۱۶). سازمان‌ها از طریق سازماندهی و بهینه‌سازی فرایند جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی‌های متناسب با الزامات سازمانی و شغلی، بهتر می‌توانند درجهت برآوردن نیازهای حال و آینده گام بردارند (مطهری‌نژاد، ۱۳۹۶).

موضوع جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌های آموزشی از اهمیتی مضاعف برخوردار است، چراکه از برون‌داد سازمان‌های آموزشی به‌عنوان درون‌داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. هرچند در سازمان‌های آموزشی، بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد. همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به‌دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت، امری اجتناب‌ناپذیر است و در صورتی که برای پرکردن خلأ ناشی از نبود این افراد به‌صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی‌شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی با مسائلی چون خالی‌ماندن پست‌های کلیدی یا پرشدن این پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، روبه‌رو خواهند بود (زین‌الدینی بیدمشکی، عدلی و

وزیری، ۱۳۹۳) و از سوی دیگر، دانشگاه‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای فرهنگ‌ساز و تمدن‌ساز، از طریق پرورش سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، نقشی حساس و تعیین‌کننده در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها برعهده دارند. لازمه ایفای چنین نقش حساسی از سوی دانشگاه‌ها، برخورداری از مدیران و رهبرانی شایسته و کارآمد است. وجود چنین مدیران و رهبرانی، موجبات افزایش کارایی و اثربخشی بیشتر دانشگاه را فراهم و آنها را در دستیابی به اهداف راهبردی‌شان یاری می‌کند. لذا دغدغه اصلی دانشگاه‌ها در هزاره سوم، شناسایی، انتخاب و به‌کارگیری مدیران کارآمد و شایسته است (رضایت، یمنی دوزی سرخابی، کیامنش و نوه‌ابراهیم، ۱۳۹۰). ویژگی‌های موردنیاز برای تربیت دانشجویانی که می‌باید حضوری اثربخش و عالمانه در آینده کشور داشته باشند؛ پیچیده، چندسطحی و متنوع است و نیاز به تناسب و هماهنگی دقیقی در سطوح مختلف دانشگاه دارد. همچنین، تعداد بازنشستگان با سرعت رو به افزایش است و این افراد باید با نیروهای مستعد سازمان جایگزین شوند. مدیران دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نیز از این امر مستثنا نیستند و با توجه به پیچیدگی‌های شرایط فرهنگی حال حاضر، مدیریت جانشینی و آماده‌کردن افراد مستعد برای تصدی پست‌های مدیریتی سازمان در برنامه کاری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری قرار گرفته است (چیت‌ساز، ذوالفقارزاده و غیائی ندوشن، ۱۳۹۱). علی‌رغم ضرورت و اهمیت بسیار زیاد رهبری و مدیریت در نظام آموزش عالی به‌دلیل پیچیدگی‌های بسیار زیاد محیط آموزشی و غیرمتمرکز بودن دانشکده‌ها و مؤسسات آموزش عالی، در زمینه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و ارتباط آن با نظام آموزشی، مطالب‌اندکی وجود دارد و از افرادی می‌خواهند که رهبری و مدیریت محیط‌های آموزشی را برعهده گیرند که برای این نقش، آموزش چندانی ندیده‌اند و از آنجا که در زمینه انتظارات کاری و التزامات فعالیتی، اطلاع چندانی ندارند، سبب وارد شدن صدمات جبران‌ناپذیری به نظام آموزشی می‌شوند (غیائی روشن، ۱۳۹۵: ۳۰۰). از سوی دیگر، از آنجا که برنامه‌ریزی جایگزینی بسیار پرهزینه‌تر از جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی است، در نتیجه جانشین‌پروری یک رویکرد نظام‌مندی در زمینه توسعه سازمانی محسوب می‌شود و با برنامه‌ریزی یک طرح جانشین‌پروری خوب، می‌توان شرایط را

برای تعیین نامزدهای مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی دانشگاهی فراهم نماییم تا از این طریق زمینه‌های نابسامانی آموزشی را که به واسطه خالی ماندن پست‌ها تا زمان جایگزین شدن جانشینان به وجود می‌آید، به حداقل برساند و به ثبات و بقای سازمان کمک نماید (راث ول، ۲۰۱۰). بنابراین، باتوجه به شرایط کنونی، در سازمان‌های آموزشی از جمله آموزش عالی برنامه‌ای منسجم برای جانشین‌ساختن افراد در پست‌های کلیدی و یافتن استعدادهای موجود در این زمینه ضروری است (زین‌الدینی بیدمشکی، عدلی و وزیری، ۱۳۹۳). باتوجه به جمیع مطالب مطرح شده و اهمیت موضوع استعدادیابی و جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی، در نظر است در این پژوهش مباحث جانشین‌پروری و استعدادیابی با دیدگاه اکتشافی مورد واکاوی دقیق قرار گیرد تا الزامات و عوامل اصلی این نظام در دانشگاه‌ها و مؤسسات عالی شناسایی شود. از این رو، محقق در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این پرسش اساسی است که چه چارچوبی را برای نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی می‌تواند پیشنهاد دهد. برای پاسخگویی به این پرسش نیاز است در مرحله اول به این پرسش‌ها پاسخ داده شود که؛ شرایط علی استقرار نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسات عالی کدامند؟ شرایط زمینه‌ای برای استقرار این نظام چیست؟ برای استقرار نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی چه مراحل باید طی شود؟ و... برای دستیابی به پاسخ‌های منطقی به پرسش‌های مذکور ابتدا به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در این حوزه‌ها خواهیم پرداخت.

### برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

قبل از آنکه بخواهیم از الگوی جانشین‌پروری استفاده کنیم، می‌باید مفهوم آن را درک کنیم. به طور کلی برنامه جانشین‌پروری، شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی به منظور اشتغال در پست‌های رهبری سازمانی است و به نوعی مدیریت استعداد محسوب می‌شود. مؤسسه یا سازمانی که به دنبال اجرای برنامه جانشین‌پروری است، استعدادهای کارکنان مستعد داخلی سازمان

را شناسایی می‌کند و برای ایشان فرصت‌هایی مهیا می‌کند تا استعداد و مهارت‌های خود را توسعه دهند؛ به‌ویژه توسعه مهارت‌های مدیریتی، سرپرستی و رهبری مورد تأکید قرار می‌گیرد. همچنین ممکن است برنامه جانشین‌پروری صرفاً مختص موقعیت‌های شغلی مدیریتی در سازمان نباشد. به‌عنوان مثال، ممکن است مهارت یا تخصص غیرمدیریتی خاصی در سازمان نیاز باشد؛ مانند حافظ منابع طبیعی در سازمان (گالرایث و اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

برنامه‌ریزی جانشینی، رویدادی است که دیر یا زود، همه مشاغل، صرف‌نظر از اندازه آن کسب‌وکار، ناچار به استفاده از آن می‌شوند. بنابراین، باید برنامه جانشین‌پروری به‌عنوان بالاترین تقدم در راهبردهای سازمان رعایت شود تا از تضعیف و نابودی شرکت جلوگیری شود که البته این مهم، معمولاً در اکثر سازمان‌ها رعایت نمی‌شود. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به تلاش سازمان به‌منظور برنامه‌ریزی برای کارکنان و مدیران با مهارت بالا و کلیدی در جهت پوشش نیازهای سازمان مرتبط با بازنشستگی، ارتقا و یا مرگ افراد و نیازهایی که ممکن است در آینده سازمان ایجاد شود، اشاره دارد. فعالیت‌هایی از قبیل انتخاب، توسعه، آموزش و مستندسازی، از جمله عوامل اثرگذار بر فرایند جانشین‌پروری می‌باشند. باید توجه داشت که فرایند جانشین‌پروری یک فرایند طولانی‌مدت است و نیازمند توجه ویژه واحد مدیریت منابع انسانی سازمان می‌باشد (دراست و ویلیام<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

### جانشین‌پروری از نظریه تا عمل

اگرچه اهمیت برنامه‌ریزی مناسب جانشین‌پروری به‌طور کامل شناسایی شده است، اما هنوز تعداد زیادی از شرکت‌ها فاقد برنامه جانشین‌پروری مناسبی می‌باشند. عوامل فردی و سازمانی بسیاری، مانع از اجرای عملی برنامه‌های جانشین‌پروری می‌شود. به‌عنوان مثال، سلامتی، به‌عنوان یک ویژگی مثبت مدیران اجرایی محسوب می‌شود، اما سلامتی می‌تواند تأثیر منفی روی برنامه‌های جانشین‌پروری داشته باشد. در واقع مدیران اجرایی که مشکلات سلامتی کم‌تری دارند تمایل دارند تا حدممکن برنامه انتقال دانش و تجربیات به افراد جدید را به‌تعویق بیندازند که

1. Galbraith and Smith
2. Durst & Wilhelm

ممکن است، در صورت نیاز اورژانسی سازمان به یک مدیر جدید، سازمان را با مشکل مواجه کند (راث ول، ۲۰۱۰). عوامل دیگری که مدیران را از اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری باز می‌دارد عبارتند از: عدم تمایل به دریافت پند و نصیحت از جانب دیگران، ترس از بالا رفتن سن، بازنشستگی و مرگ، عدم درک تغییر مالکیت و عدم درک درست از ارزش سازمان. مشکلات سازمانی که مانع اجرای درست برنامه‌های جانشین‌پروری می‌شود، عبارتند از: عدم تمایل فرد مورد نظر برای موقعیت شغلی پیشنهادی، عدم تناسب بین مهارت‌های فرد و شغل مورد نظر، توسعه اندک سازمان، ضعف ارتباطات، عدم صداقت، درگیری و عدم اطمینان در سازمان. به منظور اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری، این عوامل باید شناسایی شده و سریعتر از بین بروند (پرنود و سولیوان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

### فرایندهای جانشین‌پروری

به طور معمول، فرایندهای جانشین‌پروری دو هدف اصلی دارند: هدف اول، انتخاب جانشینان یا تعیین نامزدهای مناسب براساس معیارهایی که تعیین می‌شود و هدف دوم، آماده‌سازی سازمان برای انتقال مدیریت و کنترل سازمان از نسل قدیمی به نسل جدیدتر. با توجه به اینکه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تمام فعالیت‌های مربوط به این فرایند را پوشش می‌دهد، نقش تعیین‌کننده‌ای در تعیین خروجی سازمان دارد و به همین خاطر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. با توجه به پیشینه ادبیات غنی در رابطه با بحث فرایندهای جانشین‌پروری در کسب و کارها، چهار گام مهم برای این فرایند در نظر گرفتیم: آغاز فرایند، آماده‌سازی، انتخاب و آموزش. زمان و ترتیب این گام‌ها بسته به شرایط مختلف می‌تواند تغییر کند (میشل و کمرلندر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

چارچ<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در مقاله خود با بررسی شرکت پپسی در امریکا، فرایند جانشین‌پروری را شامل چهار مرحله اصلی می‌داند: اولین گام در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تعیین استعدادهاى مورد نیاز برای آینده است که این مسئله براساس راهبردهای شرکت، نیاز بازارهای خارجی و تغییر

1. Perrenoud and Sullivan  
2. Michel & Kammerlander  
3. Charch

نیروی کار در آینده، صورت می‌گیرد. گام بعدی، کمی‌سازی و طبقه‌بندی استعداد‌های موجود با توجه به نیازهای آینده است؛ به طوری که نیازهای آینده، به راهبردهای جانشین‌پروری جهت می‌دهد. این مرحله شامل تعداد زیادی از ابزارها، مدل‌ها و اطلاعات از محتوای پرونده شغلی کارکنان است. به عنوان مثال، برای یک موقعیت شغلی در آینده، تعدادی از متغیرها از جمله قابلیت‌های رهبری، مهارت‌های کلیدی، آرمان‌های انگیزشی و حتی ویژگی‌های شخصی و شناختی نیز در نظر گرفته می‌شود. زمانی که چارچوب مشخص و استعدادها طبقه‌بندی شدند، به مرحله اجرا می‌رسیم. مراحل سوم و چهارم جانشینی شامل ساخت و یا خرید استعداد‌های مورد نیاز برای پوشش شکاف موجود در نیازهای آینده و وضع حاضر و اطمینان بخشی از اجرای درست فرایند است. در این رابطه ما دسترسی کامل به دانش نظری، ابزارها و مدل‌های ارائه شده برای این منظور، داریم (چارچ، ۲۰۱۵) که می‌توان مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای<sup>۱</sup> راثول<sup>۲</sup> (۲۰۰۳، ۲۰۱۰)، مدل مسیر ارتقای رهبری<sup>۳</sup> کاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، مدل تیم تسریع<sup>۵</sup> بایهام<sup>۶</sup> (۲۰۰۲)، مدل مندی (۲۰۰۸)، مدل کریستی<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) و... را نام برد که در پژوهش حاضر مؤلفه‌های مختلف این مدل‌ها استخراج شده و جهت تدوین مدل نهایی مورد استفاده قرار گرفته است که به عنوان مثال، به تعدادی از مؤلفه‌ها در قالب جدول ۱ اشاره می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. The Seven-Pointed Star Model
2. Rothwell
3. Leadership Pipeline Model
4. Charan
5. Charan
6. Acceleration Pools Model
7. Byham
8. Christie



جدول ۱ مؤلفه‌های اثرگذار بر اجرای فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری

ردیف	عوامل اثرگذار بر اجرای فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری	منابع
۱	ایجاد برنامه‌های مشاوره	پاندی و شارمان (۲۰۱۴)، کیگو (۲۰۱۶) و یلیام و همکارانش (۲۰۱۵)
۲	فرصت کافی برای برنامه‌ریزی	مایکل (۲۰۱۵)، دراست و همکارانش (۲۰۱۶)، نیوهال (۲۰۱۵)
۳	تشکیل ذخایر استعدادها	واشینگتون (۲۰۱۶)، گیل (۲۰۱۳)، میر (۲۰۱۶)
۴	حمایت مدیران عالی سازمان	اپل بوم (۲۰۱۵)، چارچ (۲۰۱۴)، دراری (۲۰۱۶)
۵	تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری	گالبریث (۲۰۱۲)، هورا (۲۰۱۰)، مایکل (۲۰۱۵)
۶	آگاهی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سایر رقبا	ویلیام و همکارانش (۲۰۱۵)، اپل بوم (۲۰۱۵)، گیل (۲۰۱۳)، نیوهال (۲۰۱۵)
۷	شناسایی نیازهای آتی	بوش (۲۰۱۴)، فراست (۲۰۱۵)، پاندی و همکارانش (۲۰۱۴)
۸	اطمینان محیطی	هورا (۲۰۱۰)، بوش (۲۰۱۴)، پاندی و شارمان (۲۰۱۴)
۹	استفاده از فناوری	صالح‌زاده (۱۳۹۰)، جنکینس (۲۰۱۶)، واشینگتن (۲۰۱۶)
۱۰	بازخور گرفتن از برنامه	دراست و همکارانش (۲۰۱۶)، گیل (۲۰۱۳)، اپلیوم (۲۰۱۵)
۱۱	تشکیل پایگاه اینترنتی اشتراک‌گذاری دانش	کیگو (۲۰۱۶)، نیوهال (۲۰۱۵)، هورا (۲۰۱۰)
۱۲	رضایت شغلی	رزول (۲۰۱۰)، امیرخانی (۲۰۱۶)، بوش (۲۰۱۴)
۱۳	شناسایی قابلیت‌های موجود	چارچ (۲۰۱۴)، گالبریث (۲۰۱۲)، مایکل (۲۰۱۵)
۱۴	تعهد سازمانی کارکنان	اولود و همکاران (۲۰۱۶)، دراست و همکارانش (۲۰۱۶)، گالبریث (۲۰۱۲)
۱۵	ایجاد الگوهای مدیریتی	کاپونو و همکاران (۲۰۱۴)، مایکل (۲۰۱۵)، نیوهال (۲۰۱۵)
۱۶	ایجاد برنامه‌های مشاوره	پاندی و همکاران (۲۰۱۴)، گیل (۲۰۱۳)، بوش (۲۰۱۴)
۱۷	به‌کارگیری استعدادهای جوان	طهماسبی (۱۳۹۰)، نیوهال (۲۰۱۵)، مایکل (۲۰۱۵)
۱۸	به‌کارگیری مدیریت دانش در فرایند	اپل بوم (۲۰۱۵)، پاندی و شارمان (۲۰۱۴)، کیگو (۲۰۱۶)
۱۹	شناسایی ظرفیت‌های موجود	روگرز و همکاران (۲۰۰۶)

### پیشینه پژوهش

در زمینه استعدادیابی و جانشین‌پروری، مطالعات متعددی صورت گرفته است که هر کدام از آنها به‌نوبه خود توانسته است گوشه‌ای از نیازمندی‌ها و زیرساخت‌های لازم را برای اجرای موفق این طرح‌ها شناسایی و معرفی کند. سعی شده در ذیل به تعداد اندکی از جدیدترین پژوهش‌ها که طی سال‌های اخیر در داخل و خارج کشور انجام گرفته است، اشاره شود.

- دوالی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل شایسته‌گزینی رؤسای مراکز واحدهای دانشگاه پیام نور" که با روش تحقیق آمیخته (کیفی - کمی) و بررسی گسترده مبانی نظری و مصاحبه‌های متعدد با خبرگان و استفاده از فن دلفی و براساس تحلیل عاملی اکتشافی انجام دادند، مدل نهایی شایسته‌گزینی در جامعه مورد نظر را در قالب ۵۴ شاخص شناسایی و آنها را در شش بعد (هوش مدیریتی، دانش تجربی، مهارت اجتماعی، توانایی سازمانی، نگرش حرفه‌ای و ارزش مکتبی) تفکیک، دسته‌بندی و ارائه نموده‌اند.

- امین و همکاران (۱۳۹۶) 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 و همچنین نتایج حاصله از رتبه‌بندی مؤلفه‌ها حاکی از آن است که در وضعیت موجود، "ارزیابی عملکرد فردی"، "بالاترین اولویت" و "ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری"، "پایین‌ترین اولویت" را دارند. در وضعیت مطلوب نیز "پرکردن خلأ پرورشی" بالاترین رتبه و "ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری"، "پایین‌ترین رتبه" را دارد.

- ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)" با هدف بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی به روش توصیفی - همبستگی انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعدادیابی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تمامی مؤلفه‌های جانشین‌پروری دارد و ضمن تأیید کلیه فرضیه‌های پژوهش از طریق آزمون فریدمن نشان دادند که بیشترین اهمیت مربوط به بعد اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی و کم‌ترین اهمیت مربوط به بعد تبیین و تدوین مدل شایستگی است.

- عرب و خلیلی تیرتاشی (۱۳۹۶) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان "مطالعه تطبیقی تأثیر مدیریت جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی بین دانشگاه آزاد کاشان و دانشگاه آزاد نراق" به

بررسی تأثیر فرایند مدیریت جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد کاشان و آزاد نراق پرداخته و پس از نمونه‌گیری و بهره‌گیری از پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت جانشین‌پروری و عملکرد سازمانی نشان دادند که تفاوت معنی‌داری از نظر تأثیر مدیریت جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی دو دانشگاه مشاهده نشده است و هر دو دانشگاه از نظر میزان استفاده از مدیریت جانشین‌پروری در حد متوسط می‌باشند.

- پاندی و شارما<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در مقاله خود با عنوان "تجربیات و چالش‌های برنامه جانشین‌پروری: مطالعه سازمان‌های هندوستان" عنوان کردند که امروزه، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود، ایفا می‌کند و به‌طورمستقیم بر رشد سازمانی اثرگذار است. ایشان معتقدند که توسعه استعدادها برای توسعه سازمان، یک ضرورت محسوب می‌شود. آنها روی تجربیات و شیوه‌های جانشین‌پروری که در صنعت انجام شده است، تمرکز کردند. ایشان در ادامه بیان می‌کنند که اگرچه ممکن است روش‌های جانشین‌پروری در صنایع مختلف با هم متفاوت باشد، اما چارچوب همه آنها یکی است.

- ادونوح<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان "استفاده از مدیریت دانش به‌منظور جانشین‌پروری کارا در خدمات شهری" بیان می‌کند که چالش پیش روی سازمان‌ها، اکنون این است که چگونه از دانش و تخصص‌های کلیدی سازمان در برابر ترک شغل کارکنان، محافظت کنند. در این مطالعه ۱۶ نفر از مدیران یک سازمان، از طریق نرم افزارهای برخط (آنلاین)، دانش خود را به اشتراک گذاشتند. در پایان نتیجه گرفتند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای حفاظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان، بسیار مهم و کلیدی است. همچنین ایشان بر ایجاد تعادل بین کارکنان و فناوری، عدم استفاده بیش‌ازحد از زبان علمی و آکادمیک در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، استفاده درست و بجا از ساختارها و قوانین و نقش کلیدی کارکنان، تأکید می‌کنند.

1. Pandey & Sharma  
2. O'Donohue

## روش تحقیق

این پژوهش به روش طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (ترکیب روش‌های کیفی و کمی) و طی دو مرحله انجام شده است. این مراحل عبارتند از:

مرحله اول: این مرحله از پژوهش به شیوه کیفی و با استفاده از روش فراترکیب در چهار بخش انجام گرفت. در بخش اول، با مرور ادبیات مرتبط با مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری که برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اولیه و سپس برای بررسی تناسب آنها با نیازها، شاخص‌ها، الزامات، ویژگی‌ها و انتظارات نظام آموزش عالی، مؤلفه‌ها و عامل‌های تأثیرگذار در زمینه استعدادیابی و جانشین‌پروری شناسایی و در بخش دوم سؤالات مصاحبه‌های نیم‌ساختاریافته در این زمینه تدوین و با اساتید راهنما و مشاور در زمینه صحت محتوا و کفایت آنها تصمیم‌گیری شد و در زمینه سؤالات و محتوی مصاحبه‌ها برای سنجش معیارها و مؤلفه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری در حوزه آموزش عالی اجماع‌نظر حاصل شد و مقرر گردید به جهت انعطاف‌پذیری بیشتر از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شود و پس از تدوین سؤالات، مصاحبه‌هایی با صاحب‌نظران و اعضای پانل همکاران (مشمول بر ۳۰ نفر از متخصصین و خبرگان دارای یکی از دو شرایط تحصیلات عالی در حوزه مدیریت منابع انسانی و تدریس این دروس در دانشگاه یا اشتغال در سطوح مدیریتی حوزه منابع انسانی دانشگاه‌های زیرمجموعه وزارت علوم و تحقیقات و فناوری) که با استفاده از روش قضاوتی هدف‌مند انتخاب شده‌اند، انجام گردید. در زمان مصاحبه‌ها و مرور ادبیات پژوهش، یافته‌ها مورد تحلیل قرار می‌گرفت و تعداد جلسات تا زمان اشباع مقوله‌ها افزایش یافت. سعی شد محتوای جلسات ضمن یادداشت‌برداری نیز به صورت الکترونیکی نیز ضبط و سپس با یکدیگر مطابقت داده شود و سپس متن‌های نسخه‌برداری شده مجدداً مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت مؤلفه‌ها و معیارها استخراج شد.

روایی و پایایی از شاخص‌های لازم جهت اندازه‌گیری و دستیابی به مقادیر واقعی پیامدها در پژوهش‌هاست. استفاده از اعتبار (پایایی) و روایی در تحقیقات کمی رایج بوده و در حال حاضر در تحقیقات کیفی نیز مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفته است. در این پژوهش نیز برای سنجش روایی،

ضمن استفاده از روایی صوری، از کنش متقابل سه‌گانه (اسناد و سوابق ادبیات، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با افراد صاحب‌نظر در حوزه مدیریت، روش دلفی متشکل از خبرگان و اساتید دانشگاهی جهت ثبات و همخوانی میان یافته‌ها برای اطمینان از همگرایی تحقیق) نیز استفاده شده است و جهت سنجش پایایی از روش بازآزمون استفاده شده است.

برای این امر از میان مصاحبه‌های انجام‌شده، ۳ مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه، در دو نوبت کدگذاری شدند. سپس کدهای انجام‌شده برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۲۰ روزه برابر با ۶۱ کد، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر با ۲۲ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول، برابر ۷۲ درصد است. باتوجه‌به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مطلوب و مورد تأیید است.

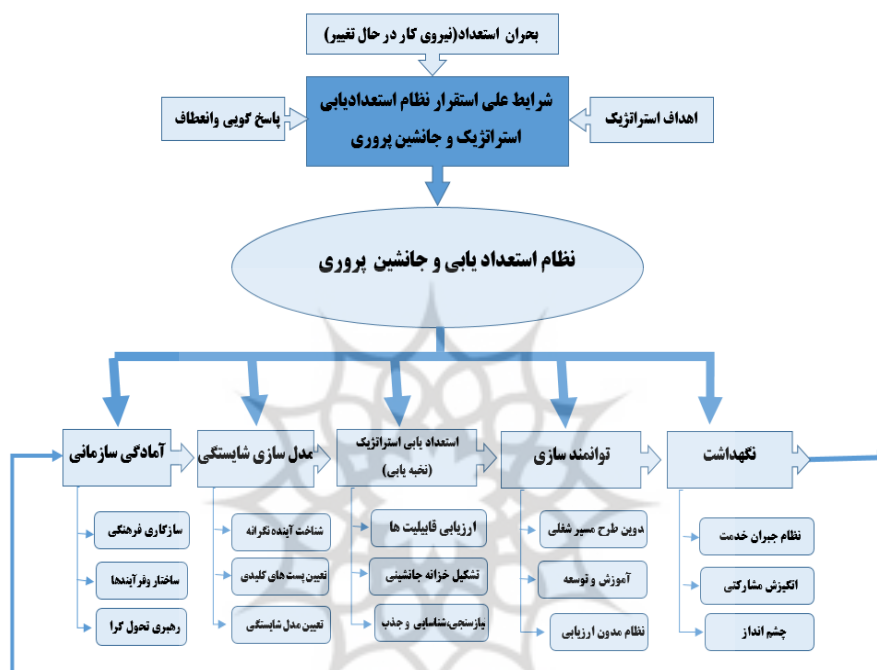
## یافته‌ها

در این پژوهش، ابتدا با بررسی گسترده ادبیات حوزه استعدادیابی و جانشین‌پروری در داخل و خارج کشور، تعداد ۱۹۲ مؤلفه‌های استقرار نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری با بهره‌گیری از رویکردهای تحلیل محتوا (جهت‌دار و تلخیصی) و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استخراج شده است.

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

در مرحله دوم، پرسشنامه‌های با تعداد ۳۵ سؤال (۳۵ مؤلفه) طراحی و تدوین و مجدداً به پانل

همکاران ارجاع شد که براساس مبنای معدل: ۱ - ۵، میانگین: ۴/۱۷ به دست آمد و در ادامه مجدداً متغیرهای که نمره‌ای کم‌تر از میانگین را، اخذ نمودند حذف شدند و درانتها ۱۸ مؤلفه مورد توافق و اجماع قرار گرفت و با توجه به بررسی ادبیات پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، روش دلفی و نتایج حاصل از آزمون فریدمن، چهارچوب و مدل پیشنهادی در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱. چهارچوب پیشنهادی استعداد یابی و جانشین پروری

در مرحله سوم، پرسشنامه‌های با تعداد ۱۰۲ سؤال (۱۰۲ شاخص) طراحی و تدوین و به پانل همکاران ارجاع شد که براساس میزان ضریب همبستگی کندال، میانگین، میزان معنی داری و آماره  $t$  و براساس نظر پانل خبرگان که از متخصص علم مدیریت می‌باشند، اصلاحات و ویرایش شاخص‌ها در سه مرحله انجام گرفت. میزان ضریب همبستگی کندال و آمار پرسشنامه‌های توزیع شده در هر مرحله در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج محاسبات ضریب توافق کندال برای دوره‌های سه‌گانه دلفی

Kendall's e (W)	تعداد پرسشنامه		دور
	تکمیل شده	ارسال شده	
۰/۳۸۶	۳۰	۳۰	اول
۰/۵۱۷	۲۲	۲۵	دوم
۰/۵۴۱	۲۰	۲۲	سوم

در نهایت، به دلایلی از قبیل کاهش میزان انحراف معیار پاسخ اعضای پانل در خصوص میزان اهمیت شاخص‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های مدل از ۰/۳۶۸ در دور اول به ۰/۵۶۳ در دور سوم، افزایش میزان ضریب هماهنگی کندال و عبور از مرز ۰/۵۰۰، عدم تفاوت زیاد ضریب هماهنگی کندال در مرحله دوم و سوم حسب جدول ۱ تنها به میزان ۰/۰۲۴ و... دوره‌های دلفی به اتمام رسیده است.

جدول ۳. گویه‌ها و مفاهیم استعدادیابی و جانشین پروری حاصل از روش دلفی و آزمون هماهنگی کندال

تغییرات کیفی گویه‌ها	درصد توافق خبرگان	سطح معناداری	آماره t	انحراف معیار	میانگین	مؤلفه‌های استعدادیابی و جانشین پروری
<b>عوامل علی (ضرورت و لزوم نظام):</b>						
تأیید	۶۵,۹۰	۰۰۰	۱۹,۶۱۵	۴۱۰	۴,۸۰	روند جمعیت‌شناختی در دانشگاه‌های استان (بالارفتن سن منابع انسانی در دانشگاه‌ها)
تأیید	۷۷,۴۲	۰۰۰	۱۴,۲۳۶	۵۰۳	۴,۶۰	نیازسنجی و برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی
تأیید	۳۹,۴۲	۰۰۰	۱۶,۱۷۰	۴۷۰	۴,۷۰	پتانسیل و ظرفیت‌های بالقوه سرمایه انسانی موجود در محیط آموزشی
تأیید	۷۷,۴۵	۰۰۰	۷,۷۶۴	۶۰۵	۴,۰۵	ضرورت پرورش و دستیابی به مهارت‌ها و استعداد‌های خاص
تأیید	۶۵,۸۸	۰۰۰	۱۵,۰۷۹	۴۸۹	۴,۶۵	ساخت ظرفیت و پایداری سازمانی و توسعه نسل بعدی رهبری
تأیید	۷۱,۷۸	۰۰۰	۱۰,۳۷۶	۳۶۶	۳,۸۵	اراده خدمات علمی، پیشی و تخصصی مورد نیاز جامعه
تأیید	۳۳,۴۵	۰۰۰	۱۲,۷۰۴	۵۱۰	۴,۴۵	نهادینه‌نمودن جریان زایشی دانش‌بنیان
تأیید	۶۸,۶۲	۰۰۰	۱۶,۱۷۰	۴۷۰	۴,۷۰	سیاست‌گذاری و گسترش نظام‌های نوآوری، اقتصادی و اجتماعی
تأیید	۲۱,۸۸	۰۰۰	۱۰,۵۱۰	۴۸۹	۴,۱۵	استفاده از فناوری بر اساس برنامه‌های توسعه جهانی
تأیید	۵۷,۰۵	۰۰۰	۱۷,۶۱۶	۴۴۴	۴,۷۵	تعیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران دانشگاه در آینده
تأیید	۷۱,۵۵	۰۰۰	۱۶,۱۷۰	۴۷۰	۴,۷۰	روشی سامان‌مند برای شناسایی و پرورش منابع انسانی مستعد
تأیید	۳۸,۶۸	۰۰۰	۱۹,۶۱۵	۴۱۰	۴,۸۰	توسعه کارآفرینی و ایجاد مراکز رشد در دانشگاه (شبکه ارزش آفرین) تمایل به افزایش درآمد دانشگاه و حرکت به سوی استقلال مالی و تأمین مخارج و هزینه‌ها از منابع غیردولتی
تأیید	۷۴,۴۸	۰۰۰	۸,۳۲۴	۵۱۰	۳,۹۵	ترسیم چشم‌انداز مشترک و راهبرد آینده‌نگر
تأیید	۷۱,۷۵	۰۰۰	۲۲,۵۸۴	۳۶۶	۴,۸۵	توسعه و گسترش فرهنگ کارآفرینی در محیط دانشگاهی
تأیید	۷۷,۶۵	۰۰۰	۱۶,۱۷۰	۴۷۰	۴,۷۰	فراهم‌نمودن زمینه پرورش خلاقیت‌ها و ایده‌های نوآورانه
تأیید	۲۷,۷۸	۰۰۰	۷,۰۲۵	۶۰۵	۳,۹۵	شناسایی و تقویت استعدادها و پتانسیل‌های موجود محیط دانشگاهی
تأیید	۸۰,۳۸	۰۰۰	۷,۹۵۸	۵۶۲	۴,۰۰	تعمیق معرفت دینی دردانشگاه و ارتقای همه‌جانبه و موزون فرهنگ دانشگاهی مبتنی براندیشه و گفت‌وگو انقلاب اسلامی و جهان اسلام از طریق علم و فناوری

ادامه جدول ۳. گویه‌ها و مفاهیم استعدادیابی و جانشین‌پروری حاصل از روش دلفی و آزمون همابستگی کندال

تغییرات کیفی گویه‌ها	درصد توافق خبرگان	سطح معناداری	آماره t	انحراف معیار	میانگین	مؤلفه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری
<b>عوامل علی (ضرورت و لزوم نظام):</b>						
تأیید	۷۱٫۶۰	۰۰۰٫	۲۲٫۵۸۴	۳۶۶٫	۴٫۸۵	لزوم عدالت در مؤسسات و محیط‌های آموزش عالی و ایجاد انگیزش برای منابع انسانی
تأیید	۲۹٫۲۰	۰۰۰٫	۱۰٫۳۷۶	۳۶۶٫	۳٫۸۵	هوشمندی، بلوغ و پویایی سازمانی
تأیید	۳۰٫۷۰	۰۰۰٫	۶٫۸۹۹	۸۷۵٫	۴٫۳۵	الزامات و ضروریات قانونی (نگاه هیبریدی) و عدالت‌محوری
تأیید	۸۰٫۳۸	۰۰۰٫	۱۵٫۰۷۹	۴۸۹٫	۴٫۶۵	طراحی و اصلاح ساختار سازمانی منطبق بر نیاز سرمایه‌های انسانی
تأیید	۲۱٫۸۸	۰۰۰٫	۱۷٫۶۱۶	۴۴۴٫	۴٫۷۵	انطباق با محیط متغیر به‌طور مداوم
<b>عوامل زمینه‌ای (آمادگی سازمانی):</b>						
تأیید	۵۹٫۷۸	۰۰۰٫	۱۷٫۶۱۶	۴۴۴٫	۴٫۷۵	کانال‌های ارتباطی قوی، اطلاع‌رسانی کیفی و انتقال تغییر تدریجی
تأیید	۶۸٫۶۸	۰۰۰٫	۹٫۰۰۰	۴۴۷٫	۳٫۹۰	نهادینه‌نمودن فضای آزاداندیشی و تعاملی در راستای اهداف
تأیید	۷۴٫۵۵	۰۰۰٫	۷٫۷۶۴	۶۰۵٫	۴٫۰۵	متعهدسازی (حمایت هیئت‌امناز فرایند)
تأیید	۷۴٫۵۰	۰۰۰٫	۱۳٫۳۰۹	۵۷۱٫	۴٫۷۰	پیگیری نوآوری‌های دانشگاهی و تجاری‌سازی آنها
تأیید	۲۴٫۸۰	۰۰۰٫	۱۲٫۵۶۸	۵۸۷٫	۴٫۶۵	مشارکت کارکنان و اعضای هیئت‌علمی در تصمیم‌گیری‌ها
تأیید	۳۵٫۰۵	۰۰۰٫	۱۶٫۱۷۰	۴۷۰٫	۴٫۷۰	حمایت و ارتقای مادی و معنوی الگوهای مدیریتی هم‌راستا با اهداف
تأیید	۷۳٫۱۰	۰۰۰٫	۱۹٫۶۱۵	۴۱۰٫	۴٫۸۰	ایجاد فضای یادگیری و اشتراک و تسهیم دانش در محیط دانشگاه
تأیید	۷۰٫۳۲	۰۰۰٫	۹٫۲۰۰	۵۱۰٫	۴٫۰۵	در نظر گرفتن جایگاه رسمی جانشین در ساختار اداری و آموزشی
تأیید	۷۱٫۵۲	۰۰۰٫	۷٫۷۶۴	۶۰۵٫	۴٫۰۵	نظام و زیرساخت‌های فنی و اطلاعاتی (MIS, MRP, ISO, ERP) و استفاده مؤثر از زیرساخت‌ها
تأیید	۷۷٫۴۵	۰۰۰٫	۱۹٫۶۱۵	۴۱۰٫	۴٫۸۰	استقرار نظام مدیریت مبتنی بر اطلاعات
تأیید	۳۳٫۶۲	۰۰۰٫	۱۰٫۱۷۷	۵۷۱٫	۴٫۳۰	انعکاس‌پذیری (بازمهندسی وظایف و ساختار سازمانی)
تأیید	۳۳٫۶۵	۰۰۰٫	۱۶٫۱۷۰	۴۷۰٫	۴٫۷۰	برخورداری از ساختار ارگانیک و منعطف
تأیید	۷۷٫۶۵	۰۰۰٫	۱۰٫۵۱۰	۴۸۹٫	۴٫۱۵	فراهم‌نمودن قابلیت‌های حرکت به سوی مجازی‌شدن فعالیت‌ها
تأیید	۴۸٫۳۵	۰۰۰٫	۲۷٫۶۰۶	۳۰۸٫	۴٫۹۰	همسوسازی سرمایه انسانی و محیط اداری دانشگاه با شایسته‌سالاری
تأیید	۷۱٫۷۸	۰۰۰٫	۸٫۹۰۴	۵۵۳٫	۴٫۱۰	مسئولیت‌پذیری و فرهنگ خدمت‌رسانی به جامعه (فناوری نرم)
تأیید	۳۹٫۵۲	۰۰۰٫	۱۰٫۳۷۶	۳۶۶٫	۳٫۸۵	فرهنگ آزاداندیشی و تربیت‌کننده و خودبالندگی آموزشی، پژوهشی و فناورانه
تأیید	۸۲٫۵۲	۰۰۰٫	۷٫۹۵۸	۵۶۲٫	۴٫۰۰	قانون‌مداری و پایبندی به اصول و ارزش‌های اسلامی و ملی
تأیید	۳۶٫۵۵	۰۰۰٫	۱۳٫۰۷۷	۳۰۸٫	۳٫۹۰	فرهنگ حمایت از نوآوری با پذیرش و ارج نهادن به ایده‌های نو
تأیید	۲۱٫۸۸	۰۰۰٫	۷٫۹۵۸	۵۶۲٫	۴٫۰۰	تعمیق هویت علمی، اخلاقی، دینی و اجتماعی دانشگاهیان
تأیید	۳۰٫۷۰	۰۰۰٫	۱۷٫۶۱۶	۴۴۴٫	۴٫۷۵	مشوق و حامی واقعی منابع انسانی دانشگاه در راستای راه‌اندازی شرکت زایشی
تأیید	۲۴٫۸۲	۰۰۰٫	۱۹٫۶۱۵	۴۱۰٫	۴٫۸۰	توسعه و تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری همگانی و نظارت اجتماعی دانشگاهیان نسبت به یکدیگر و فرهنگ مشارکت و کار گروهی
<b>تدوین شایستگی‌ها:</b>						
تأیید	۳۰٫۷۰	۰۰۰٫	۱۵٫۰۷۹	۴۸۹٫	۴٫۶۵	شناخت چشم‌انداز و مأموریت‌های دانشگاه
تأیید	۷۴٫۵۰	۰۰۰٫	۱۵٫۰۷۹	۴۸۹٫	۴٫۶۵	شناسایی مهارت‌ها، زیرساخت‌ها، الگوهای تجاری‌سازی‌یافته‌ها
تأیید	۷۷٫۴۸	۰۰۰٫	۲۲٫۵۸۴	۳۶۶٫	۴٫۸۵	درک و تحلیل تغییرات و نیازمندیهای محیطی
تأیید	۶۸٫۸۵	۰۰۰٫	۹٫۰۰۰	۴۴۷٫	۳٫۹۰	تعریف روشن و دقیق اولویت‌های حیاتی و راهبردی دانشگاه



چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی

ادامه جدول ۳. گویه‌ها و مفاهیم استعدادیابی و جانشین پروری حاصل از روش دلفی و آزمون هماهنگی کندال

تغییرات کیفی گویه‌ها	درصد توافق خبرگان	سطح معناداری	آماره t	انحراف معیار	میانگین	مؤلفه‌های استعدادیابی و جانشین پروری
<b>تدوین شایستگی‌ها:</b>						
تأیید	۶۸٫۸۲	۰۰۰	۱۷٫۶۱۶	۴۴۴	۴٫۷۵	تجزیه و تحلیل وظایف و مأموریت‌های اساسی و حیاتی دانشگاه
تأیید	۸۰٫۳۸	۰۰۰	۹٫۰۰۰	۴۴۷	۳٫۹۰	تجزیه و تحلیل و اهمیت‌یابی پست‌های اداری و سازمانی دانشگاه
تأیید	۲۴٫۸۰	۰۰۰	۷٫۷۶۴	۶۰۵	۴٫۰۵	شناسایی پست‌های کلیدی در سطوح مختلف مدیریتی دانشگاه
تأیید	۷۴٫۵۰	۰۰۰	۱۰٫۳۷۶	۳۶۶	۳٫۸۵	گرایش و تعهد عملی به نظام شایسته‌سالاری به دور از هر تعصبی
تأیید	۲۴٫۸۰	۰۰۰	۱۰٫۳۷۶	۳۶۶	۳٫۸۵	برخورداری از دانش و تخصص لازم و کافی (مدرک تحصیلی و دوره‌های آموزشی...)
تأیید	۳۵٫۰۵	۰۰۰	۲۲٫۵۸۴	۳۶۶	۴٫۸۵	برخورداری از بینش اعتقادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی
تأیید	۲۱٫۸۸	۰۰۰	۱۳٫۳۰۹	۵۷۱	۴٫۷۰	برخورداری از توانایی رهبری در ابعاد توانمندسازی، تحول‌آفرینی، نفوذ و تسهیل‌گری، ظرفیت‌سازی فرایندی
تأیید	۲۱٫۸۸	۰۰۰	۲۲٫۵۸۴	۳۶۶	۴٫۸۵	آشنایی و تمایل به فراگیری قوانین و مقررات اداری، آموزشی و...
تأیید	۸۰٫۳۸	۰۰۰	۱۹٫۶۱۵	۴۱۰	۴٫۸۰	برخورداری از حس و روحیه مسئولیت‌پذیری اجتماعی
تأیید	۷۳٫۲۵	۰۰۰	۱۲٫۵۶۸	۵۸۷	۴٫۶۵	برخورداری از ذهنیت، تفکر و گرایش کارآفرینی فناورانه‌محور
تأیید	۸۰٫۳۸	۰۰۰	۲۲٫۵۸۴	۳۶۶	۴٫۸۵	داشتن تمایل و توانایی راه‌اندازی و تعامل با شرکت‌های زایشی
تأیید	۷۷٫۴۲	۰۰۰	۱۷٫۶۱۶	۴۴۴	۴٫۷۵	توانایی تمرکز بر دستاوردهای تحقیقاتی در راستای رفع نیاز جامعه
تأیید	۷۰٫۳۲	۰۰۰	۱۷٫۶۱۶	۴۴۴	۴٫۷۵	برخورداری از توانایی و تفکر تحلیلی و حل مسئله مبتنی بر خلاقیت
تأیید	۸۰٫۳۸	۰۰۰	۱۵٫۰۷۹	۴۸۹	۴٫۶۵	برخورداری از توانایی مدیریت روابط استعداد
تأیید	۷۴٫۵۵	۰۰۰	۱۷٫۶۱۶	۴۴۴	۴٫۷۵	برخورداری از توان رهبری فراسازمانی
تأیید	۷۴٫۵۰	۰۰۰	۱۲٫۳۳۷	۴۸۹	۴٫۳۵	برخورداری از شخصیت و هویت سازمانی
تأیید	۶۸٫۸۲	۰۰۰	۲۲٫۵۸۴	۳۶۶	۴٫۸۵	برخورداری از خلاقیت، نوآوری، ریسک‌پذیری
تأیید	۷۴٫۵۰	۰۰۰	۸٫۵۴۲	۷۵۹	۴٫۴۵	برخورداری از حداقل مهارت‌های فنی و تخصصی در زمینه مدیریت، رایانه و...
تأیید	۵۱٫۰۵	۰۰۰	۱۴٫۲۳۶	۵۰۳	۴٫۶۰	برخورداری از توان آموزشی و پرورشی (هم‌راستایی پژوهش و آموزش)
تأیید	۸۰٫۳۸	۰۰۰	۱۷٫۶۱۶	۴۴۴	۴٫۷۵	برخورداری از مقبولیت عمومی و الگو و اسوه‌بودن در محیط کاری
تأیید	۵۶٫۹۵	۰۰۰	۱۱٫۰۰۰	۶۷۱	۴٫۶۵	برخورداری از اعتبار تخصصی (برجستگی علمی، ارتقای پلکلاتی)
تأیید	۶۵٫۹۲	۰۰۰	۲۲٫۵۸۴	۳۶۶	۴٫۸۵	برخورداری از قابلیت‌های فردی از قبیل توفیق‌طلبی، هوش هیجانی، هوش معنوی، خودآگاهی، خودیادگیری، اعتمادبه‌نفس، رعایت سلسله‌مراتب، اهل مشورت بودن و...
تأیید	۷۴٫۵۵	۰۰۰	۲۲٫۵۸۴	۳۶۶	۴٫۸۵	اعتقاد عملی به کار گروهی، تفکر هم‌افزایانه و یادگیری سازمانی
<b>استعدادیابی:</b>						
تأیید	۷۲٫۰۰	۰۰۰	۹٫۰۰۰	۴۴۷	۳٫۹۰	ارزیابی علائق و شیوه نگرش منابع انسانی شاغل به محیط دانشگاهی
تأیید	۸۰٫۳۸	۰۰۰	۱۶٫۱۷۰	۴۷۰	۴٫۷۰	بررسی، تجزیه و تحلیل و واکاوی عملکرد گذشته و حال منابع انسانی در محیط دانشگاهی
تأیید	۸۰٫۳۸	۰۰۰	۷٫۹۵۸	۵۶۲	۴٫۰۰	ارزیابی منابع انسانی براساس ملاک‌های شایستگی (بازخور ۳۶۰، کانون ارزیابی، روان)
تأیید	۲۴٫۷۸	۰۰۰	۱۴٫۲۲۶	۵۵۰	۴٫۷۵	ارزیابی منابع انسانی براساس نگرش دوراندیشی و تحول‌آفرینی
تأیید	۷۱٫۵۵	۰۰۰	۱۷٫۶۱۶	۴۴۴	۴٫۷۵	ارزیابی منابع انسانی براساس مهارت‌های فنی و مدیریتی
تأیید	۳۰٫۷۰	۰۰۰	۱۵٫۰۷۹	۴۸۹	۴٫۶۵	ارزیابی منابع انسانی براساس مهارت‌های انسانی - ارتباطی

موقعیت‌های کلیدی

شایستگی‌های کلیدی

ارزیابی قابلیت‌ها (شایستگی‌ها)

ادامه جدول ۳. گویه‌ها و مفاهیم استعدادیابی و جانشین‌پروری حاصل از روش دلفی و آزمون هم‌هنگی کندال

تغییرات کیفی گویه‌ها	درصد توافق خبرگان	سطح معناداری	آماره t	انحراف معیار	میانگین	مؤلفه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری
<b>استعدادیابی:</b>						
تأیید	۷۶٫۱۵	۰۰۰	۲۲٫۵۸۴	۳۶۶	۴٫۸۵	کشف استعداد‌های منابع انسانی
تأیید	۷۴٫۵۰	۰۰۰	۱۷٫۶۱۶	۴۴۴	۴٫۷۵	موقعیت‌یابی شغلی با رویکرد آینده‌نگرانه
تأیید	۶۸٫۶۸	۰۰۰	۱۱٫۰۰۰	۴۴۷	۴٫۱۰	تشکیل بانک خزانه جانشینی با ابعاد مدیریت آموزشی، پژوهشی و اداری
تأیید	۸۰٫۳۸	۰۰۰	۲۲٫۵۸۴	۳۶۶	۴٫۸۵	شناخت افراد با مجموعه مهارت‌های سطح بالا
تأیید	۷۴٫۷۲	۰۰۰	۱۷٫۶۱۶	۴۴۴	۴٫۷۵	تجزیه و تحلیل وضعیت کمی و کیفی خزانه جانشینی
تأیید	۳۶٫۵۰	۰۰۰	۱۹٫۶۱۵	۴۱۰	۴٫۸۰	شناسایی و پرورش استعداد‌های مدیریتی با اولویت ویژه
تأیید	۷۹٫۸۲	۰۰۰	۲۷٫۶۰۶	۳۰۸	۴٫۹۰	ایجاد تصویر ذهنی مناسب از محیط دانشگاهی
تأیید	۷۴٫۵۰	۰۰۰	۷٫۹۵۸	۵۶۲	۴٫۰۰	جذب نیروهای مستعد جهت غنی‌سازی بانک خزانه جانشینی
<b>توانمندسازی:</b>						
تأیید	۷۷٫۴۸	۰۰۰	۱۴٫۲۳۶	۵۰۳	۴٫۶۰	نیازسنجی و اولویت‌شناسی پست‌ها و وظایف در دانشگاه
تأیید	۸۲٫۵۲	۰۰۰	۱۹٫۶۱۵	۴۱۰	۴٫۸۰	طراحی شفاف برنامه‌های توسعه فردی جذاب و انگیزاننده غنی
تأیید	۳۰٫۷۰	۰۰۰	۱۴٫۰۳۸	۳۶۶	۴٫۱۵	تدوین اطلاعات و شرایط حرکت در مسیر ارتقای شغلی چندبعدی
تأیید	۷۱٫۵۲	۰۰۰	۱۶٫۱۷۰	۴۷۰	۴٫۷۰	بهره‌گیری از روش آموزش کارآفرینی (مربی‌گری و منتورینگ)
تأیید	۸۰٫۳۸	۰۰۰	۲۲٫۵۸۴	۳۶۶	۴٫۸۵	تعریف برنامه‌های آموزشی در برنامه‌های توسعه مدیریتی
تأیید	۷۱٫۷۵	۰۰۰	۱۶٫۱۷۰	۴۷۰	۴٫۷۰	برگزاری دوره‌های پیش‌افزایی در ابعاد اعتقادی، سیاسی، فرهنگی و ...
تأیید	۷۱٫۵۵	۰۰۰	۱۶٫۱۷۰	۴۷۰	۴٫۷۰	برگزاری دوره‌های بصیرتی جهت ارتقا و توسعه ویژگی‌های شخصیتی و ارزشی
تأیید	۲۴٫۸۰	۰۰۰	۹٫۰۰۰	۴۴۷	۳٫۹۰	برگزاری دوره‌های عمومی و تخصصی در زمینه مدیریت
تأیید	۷۷٫۴۵	۰۰۰	۱۹٫۶۱۵	۴۱۰	۴٫۸۰	برگزاری کارگاه‌های ارتقای سطح مهارتی در ابعاد ادراکی، انسانی و فنی
تأیید	۵۴٫۱۵	۰۰۰	۱۲٫۴۵۷	۵۰۳	۴٫۴۰	برگزاری دوره‌های مشاوره‌ای برای تقویت و همسوسازی نگرشی
تأیید	۳۹٫۵۲	۰۰۰	۱۰٫۵۱۰	۴۸۹	۴٫۱۵	تزیین دانش کارآفرینی و حرکت به سوی مجازی شدن
تأیید	۶۸٫۸۰	۰۰۰	۱۵٫۰۷۹	۴۸۹	۴٫۶۵	برگزاری دوره‌های فراگیری زبان‌های متناسب زنده دنیا
تأیید	۷۱٫۵۲	۰۰۰	۱۶٫۱۷۰	۴۷۰	۴٫۷۰	مدیریت عملکرد (ارزیابی) به صورت مستمر
تأیید	۷۴٫۴۸	۰۰۰	۱۷٫۶۱۶	۴۴۴	۴٫۷۵	ارزیابی فرایند به صورت مستمر
تأیید	۷۱٫۵۲	۰۰۰	۱۶٫۱۷۰	۴۷۰	۴٫۷۰	بهره‌گیری از روش‌های مطلوب ارزیابی و سنجش عملکرد
تأیید	۲۹٫۲۰	۰۰۰	۷٫۰۲۵	۶۰۵	۳٫۹۵	ارزیابی طرح‌های توسعه فردی و گروهی
<b>حفظ و نگهداشت:</b>						
تأیید	۷۴٫۷۲	۰۰۰	۱۷٫۶۱۶	۴۴۴	۴٫۷۵	پرداخت حقوق و مزایا بر مبنای عملکرد
تأیید	۷۷٫۴۵	۰۰۰	۱۹٫۶۱۵	۴۱۰	۴٫۸۰	تعریف واضح و روشن انتصابات و ارتقاها بر پایه شایستگی‌ها
تأیید	۲۱٫۸۸	۰۰۰	۱۰٫۳۷۶	۳۶۶	۳٫۸۵	امنیت شغلی منابع انسانی مستعد
تأیید	۵۷٫۰۵	۰۰۰	۱۲٫۷۰۴	۵۱۰	۴٫۴۵	تمرکز سیستم بر ارائه پاداش‌های محرک کارآفرینی و خلاقیت
تأیید	۷۱٫۶۲	۰۰۰	۱۶٫۱۷۰	۴۷۰	۴٫۷۰	به‌کارگیری افراد مستعد در مناصب و پست‌های مرتبط

ادامه جدول ۳. گویه‌ها و مفاهیم استعدادیابی و جانشین‌پروری حاصل از روش دلفی و آزمون هماهنگی کندال

تغییرات کیفی گویه‌ها	درصد توافق خبرگان	سطح معناداری	آماره t	انحراف معیار	میانگین	مؤلفه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری
<b>حفظ و نگهداشت:</b>						
تأیید	۳۶,۵۲	۰۰۰.	۱۵,۹۸۳	۳۰۸.	۴,۱۰	فراهم‌نمودن زمینه‌های لازم برای ایجاد محیط شاداب، فعال و مدنی در دانشگاه
تأیید	۷۷,۴۸	۰۰۰.	۱۹,۶۱۵	۴۱۰.	۴,۸۰	همسوسازی فرد و سازمان از طریق برگزاری دوره‌های مشاوره‌ای
تأیید	۳۹,۵۵	۰۰۰.	۱۰,۵۱۰	۴۸۹.	۴,۱۵	فراهم‌نمودن شرایط مناسب برای مشارکت منابع انسانی در طرح‌های نوآورانه
تأیید	۸۰,۳۸	۰۰۰.	۲۲,۵۸۴	۳۶۶.	۴,۸۵	حمایت مادی و معنوی از حرکت در راستای شایسته‌سالاری
تأیید	۶۰,۰۵	۰۰۰.	۱۳,۰۷۷	۵۱۳.	۴,۵۰	القای فرهنگ موفقیت مبتنی بر استعدادپروری
تأیید	۳۳,۶۸	۰۰۰.	۷,۷۶۴	۶۰۵.	۴,۰۵	توسعه بهسازی، بلوغ و بالندگی دانشگاهی
تأیید	۷۱,۵۵	۰۰۰.	۱۶,۱۷۰	۴۷۰.	۴,۷۰	تأمین استعدادهای مدیریتی موردنیاز دانشگاه و سایر سازمان‌ها
تأیید	۳۰,۷۰	۰۰۰.	۷,۹۵۸	۵۶۲.	۴,۰۰	ارتقای توان و روحیه نوآوری و کارآفرینی
تأیید	۸۰,۳۸	۰۰۰.	۲۲,۵۸۴	۳۶۶.	۴,۸۵	کاهش تأثیرگذاری تعلقات سیاسی، مذهبی و قومی در انتصابات
تأیید	۳۳,۴۵	۰۰۰.	۷,۷۶۴	۶۰۵.	۴,۰۵	تأمین نیازهای تخصصی بازار و صنعت (همکاری راهبردی دانشگاه و صنعت)
تأیید	۳۹,۳۵	۰۰۰.	۷,۶۶۷	۶۷۱.	۴,۱۵	تربیت و آموزش افراد اخلاق‌مدار، کارآفرین‌محور با تفکر بین‌المللی و عملکرد بومی و مسلط بر فناوری روز
تأیید	۶۲,۷۲	۰۰۰.	۱۳,۵۸۱	۵۱۰.	۴,۵۵	استقرار و پیاده‌سازی نظام جامع ارزیابی عملکرد دانشگاه
تأیید	۷۷,۴۸	۰۰۰.	۱۹,۶۱۵	۴۱۰.	۴,۸۰	مزیت رقابتی در صحنه علمی و ثروت‌آفرینی در عرصه‌های تجاری

باتوجه به نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل داده‌ها که در قالب جدول ۳ آمده است، ضریب معنی‌داری شاخص‌ها که به‌عنوان ملاک اصلی تأیید یا رد شاخص‌ها در نظر گرفته می‌شود و میزان توافق خبرگان، مدل جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام عالی با در نظر گرفتن شرایط و مسادل ویژه و خاص این حوزه در قالب ۶ مؤلفه اصلی، ۱۸ مؤلفه فرعی و ۱۱۸ شاخص ارائه می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

اگر هدف اصلی فعالیت‌های سازمان را رشد، بقا و دست‌یافتن به رسالت و مأموریت مورد نظر سازمان بدانیم، منابع انسانی عنصر اصلی در رسیدن به این هدف است. بنابراین، سازمان‌ها باید برنامه‌ریزی وسیعی بر عامل انسانی خود داشته و برای رشد و ترقی این عامل کلیدی، سرمایه‌گذاری عظیمی انجام دهند. به دلیل اینکه محیط پیرامون سازمان دائماً در حال تغییر و تحول

است، سازمان‌ها برای رویارویی و پاسخ متناسب به این تغییرات باید آمادگی بلندمدت و راهبردی داشته باشند که فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری، پیشنهاد مناسبی برای تحقق این هدف محسوب می‌شود. در برهه زمانی کنونی، وظایف و مأموریت‌های کارکردهای آموزش عالی و در کل حوزه علوم، تحقیقات و فناوری، علاوه بر ارزش‌آفرینی در حوزه‌های مختلف اقتصادی، آموزشی، سیاسی، در حوزه‌های فرهنگی و اجتماعی نیز از اهمیت ویژه و حیاتی برخوردار است و یکی از ارکان مهم توسعه کشور قلمداد می‌شود. درحقیقت، آموزش عالی به‌عنوان یک مجرای پیونددهنده جامعه با علم و دانش محسوب می‌شود و می‌توان یکی از مهم‌ترین وظایف و مأموریت حوزه آموزش عالی، تربیت مدنی انسان‌هایی است که در ابعاد شناختی، عملکردی، عاطفی، سیاسی، اجتماعی و... مسئولیت‌های مهمی را برعهده می‌گیرند. ازاین‌رو، تأثیرات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی این حوزه برکل جامعه بسیار زیاد است و ازسوی دیگر، برخی معیارها و شاخص‌ها نیز مختص محیط‌های آموزش عالی است که از آن جمله می‌توان به فرهنگ‌های متفاوت (فرهنگ علمی در بخش استادان و دانشجویان، فرهنگ مدیریتی در بخش مدیران و فرهنگ عملیاتی در بخش کارمندی و خدماتی)، فعالیت تشکلیها و نهادهای مختلف، ناسازگاری و عدم انطباق ساختار سلسله‌مراتبی و برنامه‌ریزی متمرکز با فرهنگ دانشگاهی و غیره اشاره کرد. لذا باتوجه به نقش، جایگاه و اهمیت حوزه آموزش عالی، موضوع استعدادیابی و جانشین‌پروری از اهمیت بسیاری برخوردار است.

بدین منظور، پژوهش حاضر با مطالعه پیشینه ادبیات و همچنین فرایندها و مدل‌های استعدادیابی، جانشین‌پروری، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، فن دلفی و آزمون فریدمن، مهم‌ترین مؤلفه‌ها و عوامل موردنیاز اجرایی نمودن فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری، شناسایی و تحت چارچوب منسجمی برپایه عوامل علی استعدادیابی و جانشین‌پروری (بحران استعداد، اهداف راهبردی و پاسخگویی و انعطاف)، عوامل زمینه‌ای (رهبری تحول‌گرا، ساختارها و فرایندها و سازگاری فرهنگی)، مدل‌سازی شایستگی (شناخت آینده‌نگرانه، شناسایی موقعیت‌های راهبردی و تعیین شایستگی‌های کلیدی)، نخبه‌یابی (ارزیابی شایستگی‌ها، تشکیل خزانه جانشینی و جذب)،

توانمندسازی (طرح مسیر شغلی، آموزش و توسعه و نظام مدون ارزیابی) و نگهداشت (نظام جبران عملکرد، انگیزش مشارکتی و چشم‌انداز و پیامدها) ارائه شده است (ارائه شده در شکل ۱) که حسب بررسی‌های صورت گرفته نتایج حاصله با پژوهش‌های بسیاری از محققان همخوان بوده که به برخی از آنها در جدول شماره ۱ اشاره شده است.

و درانتها گویه‌ها و مفاهیم استخراج شده در قالب جدول ۲ مشتمل بر ۱۱۸ مفهوم آورده شده است. همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، با توجه به تجزیه و تحلیل نتایج حاصله از شکل (۱) می‌توان گفت که استعدادیابی و جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از ملزومات اصلی سازمان‌های آینده مطرح می‌باشد و نیاز است با دیدی آینده‌نگر و راهبردی به این فرایند نگاه شود و زمینه‌های نهادینه‌نمودن این فرایند در سازمان‌ها فراهم گردد که در این زمینه ایجاد فرهنگ دانشگاهی مبتنی بر جانشین‌پروری و استعدادیابی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. برای اجرای این فرایند، ضروری است ضمن ترسیم و تعیین جایگاه‌های جانشینی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، زمینه به‌وجود آمدن یک مدیریت تغییر سازمانی نیز فراهم شود و پس از آن با تدوین نظام شایستگی‌ها و یا معیارهای مورد نیاز مشاغل و پست‌های محیط دانشگاهی، به شفاف‌نمودن پایه‌های اصلی توسعه و پرورش منابع انسانی در محیط دانشگاهی اقدام شود و پس از تدوین ویژگی‌های مورد نیاز هر یک از پست‌های کلیدی و تشکیل خزانه جانشینی از طریق ارزیابی قابلیت‌های افراد، ضروری است، با استفاده از یک نظام مدون ارزیابی و مدیریت عملکرد واقعی و عینی نسبت به افزایش انگیزه منابع انسانی و وابستگی آنها به محیط دانشگاهی اقدام و از این طریق زمینه‌های رشد و ترقی دانشگاه‌ها فراهم آید و دانشگاهی را هدایت و رهبری نماییم که زمینه‌ساز نهادینه‌نمودن تمدن اسلامی در جهان باشد. در این مدل، معیارهای شایستگی که در قالب مدل شایستگی ارائه شده است، برگرفته از معیارها و شاخص‌های دانشگاه‌های نسل سوم، چهارم و دانشگاه اسلامی است که در سند راهبردی ۱۴۰۴ و سایر اسناد فرادستی وزارت علوم تبیین شده است.

با توجه به بررسی پژوهش‌های داخلی و خارج متعددی که در زمینه استعدادیابی و

جانشین‌پروری صورت گرفته است، در چهارچوب ارائه شده در این پژوهش، تلاش شده است تا نسبت به تعریف خرده‌نظام‌های یک نظام ضروری برای آموزش عالی، طبقه‌بندی و دسته‌بندی مؤلفه‌های اصلی و تأثیرگذار، تعریف شاخص‌ها و... اقدام شود و نتایج حاصله به‌عنوان مجموعه جامعی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در فرایند جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی محسوب گردد و در کل می‌توان نوآوری پژوهش حاضر را ارائه مؤلفه‌های جامع در زمینه استعدادیابی و جانشین‌پروری عنوان نمود که ضمن پرداختن به شرایط خاص و ویژه استان سیستان و بلوچستان، دیدگاه مذهبی، قومی، سیاسی و... ویژه این منطقه، توانسته است تمامی جوانب حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم و دانشگاه‌های اسلامی را که بر مبنای کارآفرینی و ثروت‌افزایی منطبق است، احصا و ارائه دهد. یکی از مهم‌ترین دستاوردهای این پژوهش بیان لزوم شش خرده‌نظام در راستای نهادینه‌نمودن فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری در حوزه آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان همگام با تغییر و تحولات جهانی و حرکت به سوی دانش‌افزایی، کارآفرینی و ثروت‌افزایی دانشگاهی است. در صورت نهادینه‌شدن این نظام می‌توان انتظار داشت که محیط‌های دانشگاهی استان سیستان و بلوچستان به چشم‌اندازهایی از قبیل توسعه، بهسازی، بلوغ و بالندگی دانشگاهی، تأمین استعدادهای مدیریتی مورد نیاز دانشگاه و سایر محیط‌ها، ارتقای توان و روحیه نوآوری و کارآفرینی، کاهش تأثیرگذاری تعلقات سیاسی، مذهبی و قومی در انتصابات، تأمین نیازهای تخصصی بازار و صنعت (همکاری راهبردی دانشگاه و صنعت) و... دست پیدا کند. از این رو، پیشنهاد می‌شود ضمن آنکه از این چارچوب، پیشنهادی برای تحقیق در حوزه مدیریت منابع انسانی از طریق حمایت تجربی و اعتبارسنجی آن اقدام گردد، سعی شود به‌عنوان یک چهارچوب علمی برای نهادینه‌نمودن یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های ارتقای سرمایه انسانی در محیط‌های دانشگاهی مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد و بتوانیم با چشم‌اندازی که حاصل اجرای این نظام است، نگرش جدید محیط‌های سازمانی خود و بالاخص محیط دانشگاهی را برای رویارویی با جهان متغیر آتی، آماده نماییم.

## منابع

- ابراهیمی، مرتضی، الیکی، فهیمه و عباسی، محرم (۱۳۹۶). "بررسی تاثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)". توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی « بهار ۱۳۹۶ شماره ۴۳
- امین، فرشته؛ نادری خورشیدی، علی‌رضا و واحد، عزیزاله (۱۳۹۶)، "بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال نهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۹)، پاییز ۱۳۹۶: ۱ - ۲۲.
- چیت‌ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی و غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۱)، تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال اول، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۱: ۲۷ - ۴۸.
- حیدری دهوئی، جلیل؛ بهشتی جزن‌آبادی، الهام؛ ونکی، امیرسالار و فیروزفر، حمیدرضا (۱۳۹۶)، انتخاب کارکنان حوزه فناوری اطلاعات بر مبنای مدل شایستگی و با استفاده از رویکرد ترکیبی پاپریکا و آراس خاکستری، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری و حسابرسی پویا، خردادماه ۹۶، تهران، ایران.
- دوالی، محمدمهدی؛ ضماهنی، مجید؛ درویش، حسن و آذر، عادل (۱۳۹۶)، "طراحی مدل شایسته‌گزینی رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور" فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال نهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۹)، پاییز، ۱۳۹۶: ۷۵ - ۱۰۰.
- رضایت، غلامحسین؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علی‌رضا؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۰)، الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران، دو فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال چهارم، شماره اول، پاییز و زمستان ۱۳۹۰: ۴۷ - ۸۴.
- زین‌الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا و وزیر، مژده (۱۳۹۳)، مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، ۱۳۹۳: ۵۱ - ۷۲.
- سلطانی، محمد رضا و علیانی، موسی (۱۳۹۶)، مقایسه تطبیقی و تحلیلی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در سازمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)،

- سال نهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۷)، بهار ۱۳۹۶: ۱۵۷ - ۱۸۲.
- سیدنقوی، میرعلی؛ خانباشی، محمد و صلواتی، محسن (۱۳۹۶)، همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم‌های منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۷)، بهار ۱۳۹۶: ۱۸۳ - ۲۰۶.
- طالب‌زاده، فاطمه (۱۳۹۵)، مدیریت جانشین‌پروری، انتشارات جنگل، جاودانه، چاپ اول.
- عرب، جلال، خلیلی تیرتاشی (۱۳۹۶). "مطالعه تطبیقی تاثیر مدیریت جانشین پروری بر عملکرد سازمانی بین دانشگاه آزاد کاشان و دانشگاه آزاد نراق"، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، دانشکده مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد
- غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۵)، جانشین‌پروری مدیران: رویکرد، الگوها و راهبردها، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- کمالی، فروغ؛ مصطفوی راد، فرشته (۱۳۹۶)، ارتباط بین شایسته‌سالاری با توسعه سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری و حسابرسی پویا، خردادماه ۹۶، تهران، ایران.
- مطهری‌نژاد، حسین (۱۳۹۶)، جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۷)، بهار ۱۳۹۶: ۲۱ - ۴۹.
- Amirkhani A, Nazeryani M & Faraz M (2016) The Effect of Succession Planning on the Employees' Performance based on the Balance Score Card with Regard to the Mediating Role of Commitment . **Research Journal of Management Reviews**. Vol., 2 (1), 42-51, 2016 ,P.p42-51 Available online at <http://www.rjmrjournal.com>
- Appelbaum, S., Gunkel, H., Benyo, C., Ramada, S., Sakkal, F., & Wolff, D. (2015). Transferring corporate knowledge via succession planning: Analysis and Solutions **Industrial and Commercial Training**, 44(5).
- Bush, T. (2014). Succession planning and leadership development for school principals: comparing English and South African approaches **Compare: A Journal of Comparative and International Education**, 41(6), 785-800.
- Galbraith, Q., & Smith, S. (2011). A case for succession planning How academic libraries are responding to the need to prepare future leaders. **Library Management**, 33(4).
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process An agency perspective. **Journal of Family Business Strategy**, 6, 45-57.
- Church, A. (2014), "Succession Planning 2.0: building bench through better execution", **Strategic HR Review**, Vol. 13 Iss 6 pp. 233 - 242.
- Durst, u., & Wilhelm, S. (2016). Knowledge management and succession planning in SMEs.



- Journal of Knowledge Management* , 16(4), 637.
- O'Donohue, M. (2016) **Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service**, Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology.
- Oloyed, O., Ayedun, C., & Ajibola, M. (2016). Leadership Succession Planning: An Examination of Sole Proprietor Estate Surveying and Valuation Firms in Lagos Metropolis, Nigeria Covenant *Journal of Research in the Built Environment (CJRBE)*, 4(1).
- Pandey, S., & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11, 152-165.
- Perrenoud, A., & Sullivan, K. (2016). Analysis of Executive Succession Planning in 12 Construction companies. *International Journal of Construction Education and Research*, 10, 1-17.
- Rothwell, W. J. (2010). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within** (4th ed). New York: American Management Association
- Washington, C.E. (2016). **Succession planning in higher education**. Paper presented at Closing the Gender Gap: Advancing Leadership and Organizations. DOI: 10.5703/1288284316079
- William, H., & Weare, J. (2015). Succession planning in academic libraries: **A Reconsideration** *Advances in Library Administration and Organization*, 34, 316-361.

