

Research Paper

Designing a Model of Effective Factors on the Implementation of Succession Planning in Universities Using a Mixed Approach

Hadi Keikhosravi¹ , Farshad Faezi Razi^{*2} , Seyed Abdollah Heydariyeh³ 

¹ PhD student in public administration, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran.

² Associate Professor, Department of Industrial Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran

³ Assistant Professor, Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran



10.22080/shrm.2023.23875.1338

Received:

July 8, 2022

Accepted:

September 29, 2022

Available online:

April 13, 2023

Keywords:

Succession human resource development, Mixed methods, Universities

Abstract

Numerous studies emphasized the need to pay attention to succession management in the human capital management of organizations, pointed to its vital and important role in the development of employees' careers, and mentioned it as a model for organizational survival. The purpose of this study is to "design a model of factors affecting the implementation of succession planning in universities." The present research is descriptive and exploratory in terms of nature and uses a mixed-methods (qualitative and quantitative) approach for data collection. The statistical population of the study includes experts and managers with experience in the field of human resource management among whom the study sample has been selected through snowball sampling. The required data in the qualitative section was obtained through semi-structured targeted interviews with 14 university administrators. In the quantitative section, the data was obtained by distributing a researcher-made questionnaire among 145 people. The quantitative data analysis was done using SPSS Software and the qualitative data analysis was done using Atlas.ti Software in three stages of open coding, axial coding, and selective coding inspired by the systematic paradigm model of Strauss and Corbin.

Extended abstract

1. Introduction

Due to the advancement of science and technology, in the current era, other organizations are not able to lead and manage with old and traditional methods and succeed in their field of activity and surpass their competitors and

organizations in this field successfully. To learn new sciences and technologies and to anticipate the challenges facing the future, they need to act based on strategies.

One of the most fundamental and important challenges of organizations is the growing need for capable managers, and the future will belong to organizations that use all their potential and

*Corresponding Author: Farshad Faezi Razi

Address: Associate Professor, Department of Industrial Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran

Email: f.faezi@semnaniau.ac.ir

actual opportunities to meet new challenges. Undoubtedly, one of the problems of any organization in the future is the vacancy of organizational positions due to resignation, retirement, dismissal, etc. of the key forces. If the organizations do not have a comprehensive and principled plan to fill the vacancies, they will face an irreparable crisis. Succession planning is one of the best and most effective human resource management programs for organizations that can be implemented to provide the most qualified workforce for key positions in the organization. Organizational succession planning is a systematic process for identifying the critical roles in an organization, identifying and evaluating the potential successors, and training them with the appropriate experiences and skills for the organization's current and future roles (Wilson, 2018). Succession planning is necessary for the organizations, and at the same time, it is a kind of investment that if implemented properly and in principle can cause many benefits for organizations. Unfortunately, the implementation of the succession process in universities and higher education institutions, despite its great importance, always have obstacles and difficulties. Failure to apply appropriate strategies in this area can create challenges for universities. Therefore, it is necessary to design and implement a model for the implementation of succession planning in universities to minimize the problems caused by the challenge of the manpower crisis. In this regard, the present study has tried to answer the following research question: "What are the dimensions and components of succession in universities?" Then, by identifying the factors affecting the implementation of the succession management system, an appropriate model is designed for the universities.

2. Research Methods

The present study, aimed to identify the factors affecting the implementation of succession planning and design and provide an appropriate model in universities, has tried to answer the following question:

"What are the dimensions, factors and components affecting the implementation of

succession planning in universities based on the views of managers, experts and professors in the field of human resources in universities?"

The statistical population of the study includes experts, managers and officials with executive experience in the field of human resource management and succession in universities. .

The required data in the qualitative section was obtained through semi-structured targeted interviews with 14 university administrators. In the quantitative section, the data was obtained by distributing a researcher-made questionnaire among 145 people.

The validity and reliability of the interviews were calculated and confirmed using Goba and Lincoln's (1980) criteria and retest method.

3. Results

Based on the results obtained from the interviews, it can be seen that the implementation of the succession system in universities is not going well and is facing problems. To answer the research questions, after analyzing the data, a total of 812 open codes, 130 concepts, and 26 categories were identified and enumerated, and "employees' development factor succession" was identified as a pivotal phenomenon. Based on the research findings, the categories of "attractiveness of developmental education and learning, individual characteristics, and personality traits" as causal conditions were in line with the research of Griffith, Bauer and Buckley (2019), as well as Khorasani et al. (2016). Furthermore, the categories of "relational appointments and tastes of managers, taking a position on the plan, policies of the university, lack of proper planning and redundant administrative bureaucracy, as well as personal risks for managers" as the interventionist category were in line with Metsu (2017), and Siah Bidi Kermanshahi and Kouhestani, (2019). The categories of "attitudes toward education, organizational conditions, leadership and management style, organizational structure of the university, organizational knowledge management, effective laws and documents, resource allocation, supportive atmosphere in the organization, organizational culture, and

competitive advantage" as the underlying category were in line with the research by Parrots et al. (2020), Boom (2015), and Washington (2016). Strategies for effective implementation of the succession model, including "improving managers' attitudes toward succession management, developing and implementing a talent-building system, developing and implementing a comprehensive training program, reviewing and amending regulations, evaluating program performance, and aligning missions" were in line with McClough (2020) and Trickle (2015). By implementing these strategies, we will see effective individual and organizational consequences and implement a good model of succession in universities.

4. Conclusion

Based on the findings of this study, by implementing the succession model in universities, it is possible to achieve individual results such as "people's desire for work, structured organizational growth of individuals, improving job satisfaction, increasing creativity, and increasing work commitment", as well as positive organizational results, such as "talent formation, organizational justice, maintaining and sharing organizational knowledge, proper

human resource planning, increasing the sense of responsibility, reducing absenteeism and mobility, increasing efficiency and productivity and effectiveness, reducing organizational risk, maintaining organizational survival, reducing costs, organizational opportunities, presenting a positive image of the university, diversity of skills, meritocracy, and structuring the succession system".

Funding:

There is no funding support.

Authors' contribution:

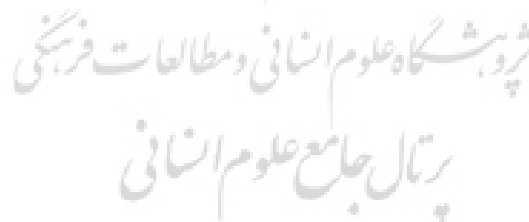
All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest:

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments:

The authors of the article would like to thank all the people, especially the professors, university administrators and PhD students in management who have collaborated with us in preparing this article.



علمی

طراحی الگوی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها با رویکرد آمیخته

هادی کیخسروی^۱ ID، فرشاد فائزی رازی^۲ ID، سید عبدالله حیدریه^۳ ID

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.
۳. استادیار گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.

doi 10.22080/shrm.2023.23875.1338

چکیده

مطالعات فراوانی لزوم توجه به جانشین‌پروری را در مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها مورد تأکید قرار داده و به نقش حیاتی و مهم آن در توسعه مسیر شغلی کارمندان اشاره کرده و از آن به عنوان الگویی برای بقای سازمانی یاد کرده‌اند. این پژوهش با هدف طراحی الگوی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی و اکتشافی و روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع آمیخته (کیفی و کمی) می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان، مدیران و کارشناسان متخصص و دارای تجربه در زمینه مدیریت منابع انسانی بوده و داده‌های مورد نیاز در بخش کیفی طی مصاحبه با ۱۴ نفر از مدیران دانشگاه‌های کشور بر مبنای مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و هدفمند و به روش گلوله برفی و در بخش کمی نیز با توزیع پرسش‌نامه محقق‌ساخته بین ۱۴۵ نفر به دست آمده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی با استفاده از نرم‌افزار spss و در بخش کیفی، نرم‌افزار Atlas.ti در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی با الهام از مدل پارادایمی سیستماتیک استراوس و کوربین ترسیم و پدیده محوری پژوهش "جانشین‌پروری عامل توسعه کارمندان" تعیین گردیده است. روایی و پایایی مصاحبه‌ها با استفاده از معیارهای گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) و روش بازآزمون به دست آمده و روایی پرسش‌نامه‌ها از روش روایی محتوا و روایی همگرا بر اساس جدول لاوشه و پایایی آن نیز بر مبنای آلفای کرونباخ محاسبه و تأیید شده است.

تاریخ دریافت:

۱۷ تیر ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۷ مهر ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۲۴ فروردین ۱۴۰۲

کلیدواژه‌ها:

جانشین‌پروری، توسعه منابع انسانی، روش آمیخته، دانشگاه‌ها.

۱ مقدمه

یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها، نیاز روزافزون به مدیران توانمند می‌باشد و آینده متعلق به سازمان‌هایی خواهد بود که از تمام فرصت‌های بالقوه و بالفعل خود برای رویارویی با چالش‌های جدید استفاده می‌کنند و بی‌شک یکی از معضلات هر سازمانی در آینده، خالی شدن پست‌های سازمانی بر اثر استعفا، بازنشستگی، اخراج و ... نیروهای کلیدی می‌باشد که در صورتی که سازمان‌ها برنامه‌های جامع و اصولی برای پرکردن پست‌های بلا تصدی نداشته باشند با

با توجه به پیشرفت علم و تکنولوژی، در عصر کنونی دیگر سازمان‌ها قادر نیستند با روش‌های قدیمی و سنتی به رهبری و مدیریت پرداخته و در عرصه فعالیت خود موفق عمل نموده و بر رقیبان خود پیشی بگیرند و سازمان‌هایی در این عرصه می‌توانند موفق عمل نمایند که علوم و فنون جدید را فرا گرفته و با پیش‌بینی دقیق چالش‌های پیش رو در آینده، نسبت به راهکارهای مقابله با آن اقدام و آن را اجرایی و عملیاتی نمایند.

* نویسنده مسئول: فرشاد فائزی رازی

آدرس: دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

ایمیل: f.faezi@semnaniau.ac.ir

با توجه به آینده چالشی آموزش عالی (Barton, 2019) و بحران رهبری ناشی از عدم استفاده از نظام جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها (Ahmad et al., 2020)، برنامه‌ریزی جانشینی بایستی بیشتر مورد توجه قرار گیرد. در واقع بقا و ادامه حیات دانشگاه در آینده به رهبران توانمندی بستگی دارد که قادر باشند استعداد‌های درون دانشگاه را شناسایی کرده و به کار گیرند. داشتن برنامه‌ای جامع برای اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها به دلیل حجم بالای نیروی انسانی شاغل، بالا بردن رضایت شغلی و ارتقای مهارت‌های کارکنان، فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان بااستعداد و افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد، به‌کارگیری کارکنان مناسب جهت تصدی مشاغل مختلف در دانشگاه و حرکت به سمت شایسته‌سالاری از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد ولی متأسفانه اجرایی کردن فرآیند جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی به‌رغم اهمیت بسیار زیاد، همواره با موانع و دشواری‌هایی روبه‌رو است که عدم به‌کارگیری راهبردهای مناسب در این زمینه می‌تواند چالش‌هایی را برای دانشگاه‌ها ایجاد کند. دانشگاه‌ها برای تکمیل مجموعه مدیریتی خود باید نسبت به شناسایی نامزدهای داخلی و خارجی اقدام کنند. آن‌ها نه تنها بایستی در پی مدیران جدید باشند بلکه باید به دنبال مدیران جدید با قابلیت‌های و توانایی‌های جدید باشند (Dopson et al., 2019). بنابراین لازم است که در دانشگاه‌ها الگویی جهت اجرای جانشین‌پروری طراحی و اجرایی شود تا مشکلات ناشی از چالش بحران نیروی انسانی به حداقل برسد. در همین راستا در این پژوهش سعی شده است که به این پرسش پاسخ داده شود که ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها چیست؟ و در ادامه با استفاده از شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای نظام مدیریت جانشین‌پروری الگوی مناسب در دانشگاه‌ها طراحی شود.

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در رابطه با جانشین‌پروری تاکنون تحقیقات متعددی در داخل و خارج از کشور انجام شده است؛ ولی با بررسی ادبیات و نوشته‌های موجود در خصوص جانشین‌پروری مشاهده می‌شود که چارچوب کامل و جامعی که مورد توافق همگانی باشد وجود نداشته و هرچند رویکردها و مدل‌های گوناگونی ارائه شده است ولی هرکدام به بررسی متغیرهایی از جانشین‌پروری پرداخته و هیچ‌کدام از این مدل‌ها و رویکردها به‌طور جامع نتوانسته‌اند تمامی جنبه‌های آن را تبیین کنند. با توجه به اینکه در تعریف اولیه جانشین‌پروری از آن به‌عنوان "شناسایی رهبران آینده" نام برده شده است، می‌توان گفت جانشین‌پروری فرآیندی است که با اجرای آن، سازمان‌ها اطمینان می‌یابند که پست‌های کلیدی در آینده خالی از رهبر نشده و راهبردهای کلان منابع انسانی یعنی شناسایی، نگهداری و توسعه سرمایه‌های انسانی محقق خواهد شد. اودوسی^۱ (۲۰۱۸) جانشین‌پروری را شناسایی و توسعه جانشینان بالقوه برای تصدی سمت‌های اصلی سازمان می‌داند و معتقد است که در واقع اولین گام برای تحقق جانشین‌پروری با برنامه‌ریزی شروع می‌شود.

بحرانی جبران‌ناپذیر مواجه خواهند شد. در تفکر سنتی مدیریت منابع انسانی اعتقاد بر این بود که توسعه فقط از طریق آموزش و زمانی اتفاق می‌افتد که فرد بتواند مدیر خوبی باشد، ولی در تفکرات نوین منابع انسانی اعتقاد بر این است که توسعه از طریق ارتقا در مسیر شغلی، مربی‌گری، جانشین‌پروری و... صورت می‌پذیرد. (Radaelli et al., 2017). جانشین‌پروری یکی از بهترین و مؤثرترین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌هاست که با اجرای آن می‌توان شایسته‌ترین نیروی کار را برای پست‌های کلیدی سازمان فراهم کرد. طرح جانشین‌پروری سازمانی فرآیندی سیستماتیک برای تعیین نقش‌های حیاتی در یک سازمان، شناسایی و ارزیابی جانشینان احتمالی و آموزش آن‌ها با تجربیات و مهارت‌های مناسب برای نقش‌های فعلی و آتی آن سازمان است. (Wilson, 2018). توسعه کارکنان مهم‌ترین سلاح رقابتی توسعه سازمانی به شمار می‌رود (Poortinga, 2017). یکی از اهداف مهم منابع انسانی در سازمان‌ها پرورش و ارتقای افراد شایسته از درون سازمان در راستای افزایش اثربخشی سازمانی می‌باشد (Ugoani, 2020). سازمان‌ها از طرفی به کارکنان خود برای تولید کالا و ارائه خدمات وابسته هستند و از طرفی دیگر کارکنان به‌عنوان باارزش‌ترین دارایی‌های سازمان شناخته می‌شوند که قابلیت یادگیری، رشد، توسعه و بهبود عملکرد را به‌صورت نامحدود دارا هستند (Nafukho & Muyia, 2014). از این‌رو هر فرآیندی از جمله آموزش که موجب ارتقای توانمندی نیروی انسانی متناسب با نوع کار و فعالیت گردد، فرآیندی سرمایه‌افزا خواهد بود که نتیجه آن به‌طور مستقیم در کمیت و کیفیت خدمات ظاهر می‌شود. علی‌الخصوص در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که تولید و اشاعه دانش با مشارکت استعداد‌های فکری از رسالت‌های اصلی به شمار می‌رود (Wobodo et al., 2020). خروج نیروها از سازمان‌ها به دلایل مختلفی از قبیل: یافتن شغل بهتر، استعفا، اخراج و بازنشستگی به‌عنوان چالشی اساسی برای مدیریت منابع انسانی مطرح می‌باشد که ناشی از نیروی مناسب برای جایگزینی و تصدی پست‌های بلا تصدی به‌عنوان عاملی تشدیدکننده، سبب مشکلات اساسی برای سازمان‌ها شده است. سازمان‌هایی که با پیش‌بینی‌های علمی و دقیق، برنامه‌های جانشین‌پروری و توسعه کارمندان را برای پر کردن این خلأها تدوین نموده‌اند، خواهند توانست بر مشکلات ناشی از خروج نیروها غلبه نموده و در روند فعالیت‌ها و اهداف سازمانی خود با مشکل مواجه نشوند. جانشین‌پروری برای سازمان‌ها امری ضروری و در عین حال نوعی سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود که در صورت اجرای صحیح و اصولی آن می‌تواند سبب مزیت‌های فراوانی برای سازمان‌ها شود. به‌طور کلی می‌توان گفت که برای موفقیت در رقابت با سازمان‌های دیگر، باید در جذب، توسعه و حفظ منابع انسانی کوشید و با توجه به وجود مدل‌ها و الگوهای متعدد در زمینه جانشین‌پروری و عدم امکان تعمیم مدل‌ها برای تمامی شرایط، ضرورت ایجاد می‌نماید که هر سازمانی با ملحوظ نمودن شرایط خاص خود، عوامل مؤثر را شناسایی و مدل مناسب را طراحی نماید. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌عنوان متولی تربیت مدیران و کارشناسان سایر سازمان‌ها می‌باشند و

¹ Oduwusi

در برنامه‌ریزی جانشینی به‌عنوان دومین روش معمول در نگرش سنتی، ارزیابی و توسعه مسیر شغلی افراد مطرح است. سیستم‌های بسیار پیچیده برنامه‌ریزی جانشینی، شامل نمودارهای شغلی است که متغیرهای اساسی شایستگی مشاغل ویژه را جهت عملکرد مؤثر شناسایی می‌کند. سیستم‌های برنامه‌ریزی جانشینی علاوه بر ارزیابی آمادگی، عملکرد و توانمندی نامزدها، آن‌ها را با توجه به نظر سرپرستان رتبه‌بندی کیفی می‌کنند. سومین روش در نگرش سنتی جانشینی، توسعه جانشینی است. این روش، جامع‌ترین روش در نگرش سنتی محسوب می‌شود که به‌طور مؤکد و اساسی بر ویژگی‌های مهم شایستگی جهت عملکرد مؤثر تکیه می‌کند. توسعه جانشینی با سیستم‌های دیگر توسعه منابع انسانی پیوند دارد و با این کار، تحقق طرح‌های پرورشی و توسعه نیروی انسانی را توسط نامزدهای توانمند، تضمین می‌کند. توسعه جانشینی بر نمودار شغلی منظم و جامع تکیه می‌کند و این نمودار حاوی عوامل مورد نیاز شایستگی برای مشاغل هدف است.

۲،۱،۲ دیدگاه مدرن به جانشین پروری

در کشورهای توسعه‌یافته، جایی که رقابت بالاست، فعالیت‌ها سیال، محیط غیرقابل پیش‌بینی، سازمان‌ها تخت‌تر بوده و ساختار سازمانی به‌طور مکرر تغییر می‌کند، دیدگاه جدید جانشین‌پروری به‌وسیله مشخص کردن افراد خاص برای وظایف خاص انجام نمی‌شود. سازمان‌های مدرن معتقدند که ضروری است که تعدادی از کاندیداهای با پتانسیل بالا برای تمام سطوح سازمانی ایجاد شوند تا در هر زمانی که مورد نیاز شد، برای پر کردن پست‌های مورد نیاز، به کار گرفته شوند.

با توجه به آگاهی مدیران نسبت به اهمیت فواید اجرای جانشین‌پروری، سازمان‌ها سعی می‌کنند نسبت به انتخاب در تمامی سطوح سازمانی، آماده‌سازی، توسعه و نگهداری رهبران مستعد آینده اقدام نمایند. این کار پلی برای کسب مزیت رقابتی باثبات در محیط پرتلاطم امروزی است. توسعه و نگهداری رهبران آینده از این‌جهت دارای اهمیت است که باعث می‌شود سازمان از اینکه این افراد دارای سازمان هستند و تلاش‌های خارج از سازمان نمی‌تواند آن‌ها را وسوسه کند، اطمینان کسب کنند (Heinen & O'Neill, 2004).

امروزه سازمان‌های موفق، به‌طور غیرفعال به انتظار آینده نمی‌مانند. آن‌ها از طریق سرمایه‌گذاری در زمان و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای اطمینان از استمرار استعدادها رهبران و کارمندان رده بالای خود، آینده‌زا خلق می‌کنند (Ibarra, 2005).

رویکردهای نوین متعددی برای انتخاب افراد وجود دارد، مانند طراحی مجدد سازمانی، طراحی مجدد فرآیند، استفاده از منابع انسانی خارج از سازمان، استفاده موقت از کارکنان سازمان‌های دیگر، فراهم آوردن فهرست مهارت‌های رقابت-پذیر از کارکنان بااستعداد خارج از سازمان، استفاده از دو نفر در یک سمت ... استخدام موقت و چرخش شغلی که استفاده از این رویکردهای جدید می‌تواند به نحو شایسته‌ای در پر شدن

برنامه‌ریزی جانشینی یا برنامه‌ریزی برای انتقال رهبران (Ruffin, 2018). به فرآیند شناسایی و توسعه جانشینان بالقوه رهبری در سازمان‌ها از طریق ارزیابی و آموزش سیستماتیک اشاره دارد (Wilson, 2018; Carbo & Storm, 2018). برنامه‌ریزی جانشینی یک استراتژی سازمانی کلیدی است که توسعه افراد برای موقعیت‌های رهبری آینده در یک سازمان را درحالی‌که بهره‌وری و موفقیت بلندمدت را حفظ می‌کند توسعه می‌دهد (Griffith et al., 2019) و یک فعالیت اصلی مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا برای اینکه اقدامات یک سازمان مؤثر باشد باید مأموریت و استراتژی، ساختار سازمانی و مدیریت منابع انسانی سالم را توسعه دهد (Ugoani, 2020).

به اعتقاد راث ول^۱ (۲۰۱۶) جانشین‌پروری به مشاغل مدیریتی محدود نبوده و همه مشاغل و پست‌های اصلی سازمان را در برمی‌گیرد که با شناسایی افراد واجد صلاحیت برای پست‌های موجود و افراد دارای شایستگی و صلاحیت برای تصدی پست‌هایی که در آینده خالی می‌شوند می‌تواند مشکلات ناشی از خالی شدن پست‌ها را جبران نماید.

۲،۱،۱ سیر تکاملی جانشین‌پروری

با بررسی پیشینه جانشین‌پروری در ادبیات نظری دو دیدگاه از جانشین‌پروری ملاحظه می‌شود که در زیر به‌اختصار بیان شده‌اند.

۲،۱،۱ دیدگاه سنتی به جانشین‌پروری

هرچند جانشین‌پروری یک ایده جدید نیست، اما بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها هنوز اصل جانشین‌پروری را فقط برای مدیران رده بالا مثل مدیران عامل به کار می‌برند (Mandy, 2008). در طی چندین دهه شرکت‌ها و سازمان‌ها طبق رول طبیعی از جانشین‌پروری برای جایگزینی افراد به‌ویژه برای مدیران اجرایی انجام استفاده می‌کردند (Garman & Tyler, 2004). یک شیوه تفکر قدیمی نسبت به جانشین‌پروری این بود که جانشین‌پروری یک وسیله برای ترمیم بحران است. این نوع دیدگاه نسبت به جانشین‌پروری به‌جای تمرکز بر وظایف، بر شخصی خاص تمرکز دارد. از طریق این دیدگاه قدیمی جانشین آینده فقط شناسایی و انتخاب می‌شد و برای رسیدن به سطح بالاتر هیچ‌گونه آموزش، آماده‌سازی و توسعه‌ای صورت نمی‌پذیرفت (Byham & Nelson, 1999).

در نگرش سنتی جانشین‌پروری، سه روش برنامه‌ریزی جایگزینی، برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه جانشینی مطرح است. در روش برنامه‌ریزی جایگزینی، جداول جایگزینی به‌طور دوره‌ای ترسیم می‌شود و لیست مناسب‌ترین نامزدهای رزرو آماده برای مشاغل مورد نظر معین می‌شود. جداول جایگزینی، ارزیابی‌های کیفی سرپرستان از زیردستان را شامل نمی‌شود و فقط به آمادگی (زمان موردنیاز قبل از تصدی یک پست توسط نامزد و عملکرد مؤثر او) عملکرد (نقاط قوت و ضعف فعلی) و پتانسیل (بالاترین سطح عملکرد قابل دسترسی) توجه دقیق می‌کند.

¹ Rothwell

آشکار نموده است (Yaghoubi & Piri YousefAbadi, 2018).

پژوهش‌های متعددی در خصوص جانشین‌پروری در داخل و خارج از کشور انجام و برخی از ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر اجرای آن مورد بررسی قرار گرفته است.

در پژوهش **منظری توکلی و همکارانش^۲ (۲۰۲۱)** با عنوان "طراحی الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور (مورد مطالعه؛ دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی)، نتایج در خصوص الگوی جانشین‌پروری مدیران، ابعاد و عوامل تأثیرگذار بر جانشین‌پروری را تأیید و اهمیت هر یک را مشخص می‌کند. در پژوهش **راحی‌زاده و همکاران^۳ (۲۰۲۰)** با عنوان "پیش‌بینی جانشین‌پروری بر اساس مؤلفه‌های ناتوانی در انطباق‌پذیری و توسعه شغلی" نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که با افزایش میزان انطباق‌پذیری و سازگاری نیروها و افزایش بهره‌وری شغلی می‌توان با استفاده از اصول جانشین‌پروری در زمان مناسب به نیروهای کیفی و کارآمد و شایسته دسترسی داشت. در پژوهش **آذر و خرمی^۴ (۲۰۲۰)** با عنوان "ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور"، نتیجه حاصل از مقایسه زوجی معیارها نشان داده است که چهار شاخص تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود، استراتژی سازمان، شایستگی/استقرار مدل شایستگی و استعداد و در نهایت شناسایی افراد مستعد به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در جانشین‌پروری در سازمان می‌باشند. **یزدانی و همکاران^۵ (۲۰۱۷)** در پژوهش خود، شناسایی عوامل و پیشران‌های مؤثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی با رویکرد پژوهش آمیخته (کمی و کیفی) را مورد مطالعه قرار داده و نتیجه گرفته‌اند که مؤلفه‌های ساختار، فرایندها و زیرساخت‌ها، تعیین شایستگی‌های کلیدی، شناسایی موقعیت‌ها، شناخت آینده‌نگرانه، سازگاری فرهنگ (فرهنگ دانشگاهی)، نیازسنجی، شناسایی و جذب به ترتیب دارای بیشترین اثربخشی در استقرار و ثبات نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی می‌باشند. **ابراهیمی و همکاران^۶ (۲۰۱۷)** در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)" نتیجه گرفتند که مدیریت استعدادیابی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تمامی مؤلفه‌های جانشین‌پروری دارد و کلیه فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. **عباسی و همکاران^۷ (۲۰۱۷)** در پژوهشی با عنوان "شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی" به این نتیجه رسیدند که ابهام در نقش، آموزش نامناسب کارکنان، عدم توجه به شایسته-سالاری، ارزیابی عملکرد نامناسب و فرهنگ بی‌تفاوتی از عوامل علی‌الاجاد چالش برای جانشین‌پروری هستند. **زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۲۰۱۴)** در تحقیقی با عنوان "مقایسه وضعیت موجود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد

پست‌های سازمانی مؤثر باشد (Zeynoddini Bidmeshki et al., 2014).

به نظر می‌رسد چیزی که برنامه جانشینی مدرن را از سنتی جدا می‌کند را بتوان به‌طور خلاصه در یک جمله بیان نمود و آن این است که جانشین‌پروری در شیوه قدیمی روشی دفاعی است ولی در شیوه مدرن و امروزی روشی پیشگیرانه است.

۲،۱،۳ ضرورت جانشین‌پروری

توانمندی‌های مدیریتی نیروی انسانی مستعد برای تصدی مشاغل مدیریتی در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز سازمان ضرورت دارد. بدین ترتیب، شناسایی استعدادها و نخبگان فکری و اجرایی بالقوه و بالفعل، جذب آن‌ها در دستگاه‌های دولتی مجری امور توسعه، آموزش و پرورش استعدادها و توانمندی‌های ایشان به روش‌های نوین، ترسیم کارراه شغلی مناسب و انگیزاننده و در نهایت تصدی پست‌های مهم کارشناسی، مدیریتی و رهبری توسط ایشان جزء مهم‌ترین ابعاد فرآیند شایسته‌سالاری است که همه این‌ها در مفهومی به نام نظام جانشین‌پروری تجمیع شده است. عواملی که نشان از ضرورت مدیریت جانشین‌پروری‌اند عبارت‌اند از: ۱- اطمینان به اینکه مدیران مناسب در پست‌های کلیدی سازمان قرار می‌گیرند. ۲- اطمینان به اینکه استعدادهای مناسب به کار گرفته می‌شوند. ۳- اطمینان به اینکه فرآیندهایی برای نگهداری و بهسازی قابلیت‌های عمده در جهت موفقیت آینده سازمان طراحی می‌شود. ۴- ایجاد، پایش و بررسی یک برنامه برای جایگزینی استعدادهای (Crandell et al., 2011).

همچنین به اعتقاد **کمران^۱ (۲۰۱۷)** با توجه به دیر بازده بودن برنامه مدیریت جانشین‌پروری، ناقص بودن خط‌مشی‌های سازمان‌ها از جمله: تغییر سریع مدیران و بازنشستگی نیروهای فعلی، سالانه تعداد زیادی از منصب‌ها خالی می‌شوند و سازمان موظف است برای پر کردن این جاهای خالی، برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری داشته باشد.

بر همین اساس در سال‌های آتی رقابت برای یافتن مدیران مستعد و کارآمد در کشور روز به روز بیشتر می‌شود. برنامه جانشین‌پروری می‌تواند برای برخی سازمان‌های ایرانی که به دلیل تخصصی بودن کار خود و محدودیت نیروهای متخصص در بازار کار و تمایل به جذب نیرو از داخل را دارند، اهمیت زیادی داشته باشد. دانشگاه‌ها نیز به دلیل قدمت نسبتاً طولانی با بازنشستگی و خروج نیروها مواجه می‌باشند و همچنین تخصصی بودن، حساسیت آموزش در سطوح مختلف، تنوع برنامه‌های آموزشی و انتظارات فراوانی که از نظام آموزشی در رشد و توسعه ابعاد مختلف جامعه می‌رود، اهمیت و ضرورت سازمان‌دهی و رهبری آموزشی را افزایش داده و نیاز سازمان‌های آموزشی را به مدیران شایسته بیش‌ازپیش

⁵ Yazdani et al

⁶ Ebrahimi et al

⁷ Abbasi et al

¹ Cameron

² Manzari et al

³ Rajizadeh et al

⁴ Azar & khorrami

کوسی و همکاران^۹ (۲۰۱۵) با عنوان "اقدامات مدیریت منابع انسانی و نگهداشت کارکنان ارشد دانشگاهی"، اقدامات انجام شده در زمینه اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی در حفظ و نگهداری کارکنان دانشگاه را بررسی نموده و نتیجه گرفته است که اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر قابل توجهی در جبران خدمات و پاداش و نگهداری کارکنان دارند.

به طوری که وضعیت دانشگاه‌های دولتی ایران نشان می‌دهد، دانشگاه‌ها دچار نوعی بی‌نظمی شده و چون نقش دانشگاه‌ها در توسعه کشور مهم می‌باشد، وجود آنومی در این گونه سازمان‌ها می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری داشته باشد (Mohammadi et al., 2022).

با توجه به تحقیقات صورت گرفته در داخل و خارج از کشور مشاهده می‌شود که تحقیقات صورت گرفته در زمینه‌های الگوی راهبردی جانشین‌پروری، جانشین‌پروری براساس مؤلفه‌های ناتوانی در انطباق‌پذیری و توسعه شغلی، عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری، استعدادیابی و جانشین‌پروری، چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی، مدیریت دانش و مدیریت جانشینی، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، جانشین‌پروری و توسعه منابع انسانی و ... بوده که هرکدام از بعد خاصی به جانشین‌پروری پرداخته و عوامل مؤثر بر نحوه اجرای اصولی جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها به‌طور خاص بررسی نشده و خلأ ناشی از عوامل تأثیرگذار بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها به‌وضوح دیده می‌شود. ویژگی و تفاوت مهم این پژوهش با سایر پژوهش‌ها در شناسایی دقیق و جامع عوامل تأثیرگذار بر اجرای صحیح جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها می‌باشد که می‌توان به‌عنوان نوآوری و دانش‌افزایی پژوهش از آن نام برد که در سایر پژوهش‌ها بدین شکل مورد بررسی قرار نگرفته و یا به‌صورت بخشی و محدود بررسی شده است.

۳ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری و طراحی و ارائه الگوی مناسب در دانشگاه‌ها انجام و سعی شده است که به این پرسش پاسخ داده شود که:

ابعاد، عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها بر اساس دیدگاه مدیران، خبرگان و اساتید متخصص در زمینه منابع انسانی دانشگاه‌ها کدامند؟

برای یافتن پاسخ پرسش فوق به جمع‌آوری داده‌ها از روش آمیخته (کیفی و کمی) اقدام شد. از آنجائی‌که به‌کارگیری یکی از روش‌های تحقیق (کمی و کیفی) تنها جنبه‌های محدودی از یک پدیده را نمایان و تحلیل می‌نماید و جنبه‌های دیگر پدیده نادیده گرفته می‌شود (Bazargan, 2022). استفاده از روش تحقیق آمیخته که در آن جهت تدوین الگو از روش کیفی و برای

با وضعیت مطلوب آن در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران" دریافتند که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین-پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در همه ابعاد تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

تاکر^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "جانشین‌پروری برای پرستاران دانشگاه نشان داد که توجه به قابلیت‌ها و استعداد‌های رهبران فعلی سازمان و ارائه برنامه‌های کامل و منسجم در جهت نیازهای سازمان و قابلیت‌های افراد، ضروری می‌باشد.

مارتینی و دیوی^۲ (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان "ویژگی‌های جانشینان در جانشینی" دریافتند که ویژگی‌های جانشینان تأثیر مثبت و معناداری بر برنامه‌ریزی جانشینی دارند.

لی کانت^۳ (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان "برنامه‌ریزی جانشین‌پروری عاملی برای موفقیت، رشد و میراث شرکت‌های خانوادگی" به این نتیجه رسید که علی‌رغم اینکه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یکی از عوامل اصلی موفقیت، رشد و سودآوری این مشاغل است، ولی شرکت‌های مذکور به‌ندرت برنامه‌ریزی جانشینی را اجرا می‌کنند.

در تحقیقی ال سوایدی و همکارانش^۴ (۲۰۲۰) با موضوع "شناسایی عوامل مرتبط با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بخش دولتی امارات متحده عربی" نتیجه گرفتند که استراتژی جانشین‌پروری، فرهنگ‌سازمانی و فرصت‌های توسعه رهبری، مهم‌ترین عوامل مرتبط با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بخش عمومی امارات بودند. در تحقیقی که توسط بانو^۵ (۲۰۲۰) با موضوع "پیوند حیاتی بین مدیریت دانش و مدیریت جانشینی در مؤسسات آموزش عالی" انجام شد، مشخص گردید که رابطه بین مدیریت دانش و برنامه‌ریزی جانشینی می‌تواند توانایی تصمیم‌گیری رهبران دانشگاهی را بهبود بخشد. گلدمن^۶ (۲۰۲۰) در پژوهش خود متوجه شد که در اثر بازنشسته‌شدن مدیران و معاونان کتابخانه‌ها در دانشگاه‌های مورد مطالعه، متقاضیان واجد شرایط محدودی برای جایگزینی تربیت شده‌اند که این موضوع چالش‌های فراوانی را برای آن‌ها ایجاد کرده است. در پژوهش جاود و جعفر^۷ (۲۰۱۹) با عنوان "تأثیر برنامه‌ریزی جانشینی در حفظ کارکنان" که در میان کارمندان سوئدی انجام شد، نتایج به‌دست‌آمده نشان دادند که سازمان‌های سوئدی برای حفظ متمر ثمر کارمندان باید روی برنامه‌های توسعه شغلی، شناسایی و توسعه خزانه استعدادها و ارائه پاداش‌های غیرمادی به کارمندان کار کنند. ماتسو^۸ (۲۰۱۷) در مقاله خود با عنوان "مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه میدوسترن" نتیجه گرفته است که جانشین‌پروری فقط در برخی از قسمت‌های دانشگاه اجرا می‌شود و در کل قسمت‌ها به‌خوبی اجرا نمی‌شود. در پژوهش انجام‌شده توسط

⁶ Goldman

⁷ Javed & Jaffar

⁸ Mateso

⁹ Kosi et al

¹ Tucker

² Martini & Dewi

³ LeCounte

⁴ Al Suwaidi

⁵ Bano

مصاحبه‌ها تا تعداد ۱۴ نفر ادامه یافت و پس از اطمینان کامل از اشباع داده‌ها، روند مصاحبه متوقف گردید.

در شناسایی افراد منتخب برای مصاحبه، ساختارهای سازمانی دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار گرفته و با توجه به ادبیات و موضوع تحقیق سعی شده است که از افراد با ویژگی‌های زیر استفاده شود.

- مدیران و مسئولان دارای سابقه اجرایی در زمینه مدیریت منابع انسانی.
- اساتید متخصص در زمینه پژوهش.
- صاحب‌نظران در حوزه توسعه منابع انسانی و جانشین‌پروری.

اعتباریابی الگو از روش کمی استفاده می‌شود می‌تواند با برقراری ارتباط بین داده‌های کمی و کیفی، نتایج پژوهش را از اعتبار بیشتری برخوردار نماید.

در روش کیفی از مصاحبه به‌عنوان مأخذ اصلی داده‌ها به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند و از روش گلوله برفی جهت سهولت در دسترسی به نمونه‌های مطلوب استفاده شده است. مصاحبه‌ها در ابتدا به‌صورت اکتشافی و توصیفی بوده و به‌تدریج پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام و به‌وسیله روش مقایسه دائمی داده‌ها، کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار می‌گردید. جمع‌آوری داده‌ها با رسیدن به تعداد ۱۲ مصاحبه به حد اشباع و کفایت رسید به‌نحوی که داده‌ها و اطلاعات نفرات پایانی با سایر افراد مشابهت و همپوشانی داشتند؛ ولی جهت اطمینان بیشتر،

جدول ۱ مشخصات افراد مصاحبه‌شونده

ردیف	جنسیت	سن (سال)	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه کار (سال)	سمت سازمانی
۱	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد	مدیریت	۲۰	مدیر کارگزینی
۲	زن	۴۶	کارشناسی ارشد	مدیریت	۱۸	مدیر اداری
۳	مرد	۵۰	دکتری	مدیریت	۲۲	استاد
۴	مرد	۳۴	دکتری	مدیریت	۲	استاد
۵	مرد	۵۰	کارشناسی	مدیریت	۳۰	مدیر
۶	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد	مدیریت	۳۰	مدیر بودجه و تسهیلات
۷	مرد	۴۵	دکتری	مدیریت	۲۲	استاد
۸	زن	۵۱	کارشناسی ارشد	مدیریت	۳۰	مدیر بودجه و تسهیلات
۹	مرد	۳۸	کارشناسی ارشد	مدیریت	۸	مدیر منابع انسانی
۱۰	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد	مدیریت	۳۲	مدیر منابع انسانی
۱۱	مرد	۵۲	کارشناسی	مدیریت	۳۰	مدیر منابع انسانی
۱۲	مرد	۴۶	کارشناسی ارشد	حسابداری	۱۸	مدیر امور مالی
۱۳	مرد	۴۵	دکتری	مشاوره	۱۰	استاد
۱۴	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد	مدیریت	۳۰	مدیر کارگزینی

به نظر شما برای تدوین و طراحی الگوی بهینه شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها چه راهبردها و مکانیزم‌هایی را می‌توان طراحی و استفاده نمود؟

به نظر شما تدوین و طراحی الگوی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها چه پیامدها و آثاری را می‌تواند داشته باشد؟ پیشنهاد و راهکار شما چیست؟

در حالت کلی (عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، عوامل دستیابی به موفقیت، چالش‌ها و پیامدها) کدامند؟

جمع‌آوری داده‌ها در قسمت کمی پژوهش بر اساس کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و با بهره‌جستن از ادبیات تحقیق و نظرات اساتید راهنما و مشاور و تعدادی از خبرگان از طریق

در انجام مصاحبه سعی شده است که ضمن ایجاد محیطی مناسب و آرام، اعتماد و اطمینان مصاحبه‌شوندگان نسبت به محرمانه بودن اطلاعات جلب شود و فرآیند مصاحبه با سوالات ساده و هدفمند بر اساس موضوع و سوالات و اهداف پژوهش با محوریت پرسش‌های زیر ادامه یابد:

• به نظر شما عوامل زمینه‌ساز مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها چه مواردی می‌باشد؟

• به نظر شما عوامل علی (تأثیرگذار) مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها شامل چه مواردی می‌باشد؟

• به نظر شما عوامل مداخله‌گر (چالش‌ها) مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها شامل چه مواردی می‌باشد؟ برای رفع چالش‌های مطرح‌شده چه راهکاری پیشنهاد می‌کنید؟

استخراج کدهای اولیه با ۳ نفر از دانشجویان دکتری مدیریت که در مراحل انتهایی نوشتن رساله خود بوده و با استخراج کدها و طراحی مدل آشنا بودند، مشورت گردید و نظرات آن‌ها در ادامه کار مورد استفاده قرار گرفت. جهت افزایش انتقال-پذیری مطالعه، خصوصیات و جزئیات جامعه آماری و محیط پژوهش به‌طور کامل توصیف شود تا سایر محققین که قصد استفاده از پژوهش را دارند به راحتی بتوانند به ترسیم موضوع در ذهن خود پرداخته و از آن استفاده نمایند. جهت قابلیت اطمینان سعی گردید از ابتدای کار، کلیه فرآیندها، مستندسازی، ثبت و نگهداری شوند و به‌طور دقیق و شفاف توصیف گردند تا سایر پژوهشگران بتوانند با مراجعه آسان به تمامی اسناد و مدارک، میزان وابستگی داده‌ها را بررسی و مقایسه نمایند و جهت قابلیت تأیید، کلیه امور بر اساس فرآیند از پیش تعیین شده و با ذکر جزئیات انجام و همواره سعی شده است که موارد مطرح شده بدون قضاوت و پیش‌داوری، مستندسازی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در ادامه جهت اطمینان بیشتر از پایایی مصاحبه‌ها از روش بازآزمون^۱ (شاخص ثبات) نیز استفاده شد. بدین‌صورت که تعداد ۴ عدد از مصاحبه‌ها به‌صورت تصادفی انتخاب و در فاصله زمانی سه‌هفته‌ای، دو بار کدگذاری شدند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول شماره دو مشخص شده است.

پرسش‌نامه محقق ساخته با تعداد ۷۸ سؤال بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت بر مبنای خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد و اطلاعات جمعیت‌شناختی انجام شد که پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها در مجموع ۸۱۲ کد باز، ۱۳۰ مفهوم و ۲۶ مقوله شناسایی و احصاء گردید.

۳،۱،۱ روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها ۳،۱،۱،۱ روایی و پایایی ابزار کیفی (مصاحبه)

بر اساس معیارهای گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) از مفهوم قابلیت اعتماد شامل چهار معیار اعتبار، قابلیت انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری برای جایگزینی روایی و پایایی و همچنین از روش بازآزمون (شاخص ثبات) برای محاسبه پایایی استفاده شده است.

در این پژوهش جهت تأیید قابلیت اعتبار، پس از تخصیص زمان کافی برای هر مصاحبه، کل متن مصاحبه بر روی کاغذ پیاده‌سازی و برای مصاحبه‌کننده ارسال می‌شد تا بررسی شده و در صورت مغایرت، اصلاحات لازم انجام پذیرد. همچنین پس از انجام اولین مصاحبه، متن و شرایط مصاحبه به اطلاع ۲ تن از اساتید مجرب در زمینه منابع انسانی رسانده شده و ایشان با کمی تعدیل در سؤالات، جهت ادامه فرآیند مصاحبه راهنمایی‌های لازم را ارائه نمودند. بعد از پایان مصاحبه‌ها و

جدول ۲ محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	۹	۶۰	۲۶	۸	۸۷
۲	۵	۶۸	۲۹	۱۰	۸۵
۳	۱۴	۵۷	۲۳	۱۱	۸۱
۴	۷	۵۰	۱۹	۱۲	۷۶
	جمع	۲۳۵	۹۷	۴۱	۸۲

۳،۱،۲ روایی و پایایی ابزار کمی (پرسش‌نامه)

در این پژوهش روایی پرسش‌نامه با استفاده از روش روایی محتوا و روایی همگرا بر اساس جدول لاوشه و پایایی آن نیز بر مبنای آلفای کرونباخ محاسبه و تأیید شده است.

برای ارزیابی روایی محتوا و جهت اطمینان از اینکه مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا (ضرورت سؤال) انتخاب شده است، نسبت روایی محتوا^۲ (CVR) و برای اطمینان از اینکه سؤالات ابزار به بهترین نحو جهت اندازه‌گیری محتوا طراحی شده، از شاخص روایی محتوا^۳ (CVI) استفاده شده است.

همان‌طور که در جدول شماره دو مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای حاصل از ۴ عدد مصاحبه انتخاب شده به‌صورت تصادفی برابر با ۲۳۵ کد و تعداد کل توافقات در کدگذاری‌ها برابر با ۹۷ و کل عدم توافقات در کدگذاری‌های انجام شده در فاصله زمانی سه‌هفته‌ای برابر با ۴۱ می‌باشد. پایایی باز آزمون محاسبه شده برای این پژوهش عدد ۸۲ درصد را نشان می‌دهد که با توجه به اینکه بیشتر از ۶۰ درصد می‌باشد، می‌توان گفت که پایایی کدگذاری‌های این تحقیق مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۳ حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین (جدول لاوشه)

تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR
تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR

³ Content Validity Index (CVI)

¹ re-test reliability

² Content Validity Ratio (CVR)

۰/۳۷	۲۵	۰/۵۹	۱۱	۰/۹۹	۵
۰/۳۳	۳۰	۰/۵۶	۱۲	۰/۹۹	۶
۰/۳۱	۳۵	۰/۵۴	۱۳	۰/۹۹	۷
۰/۲۹	۴۰	۰/۵۱	۱۴	۰/۷۵	۸
		۰/۴۹	۱۵	۰/۷۸	۹
		۰/۴۲	۲۰	۰/۶۲	۱۰

سپس بر اساس فرمول زیر، شاخص روایی محتوایی محاسبه می‌شود:

$$CVI = \frac{\text{تعداد متخصصینی که به گویه نمره ۳ یا ۴ داده‌اند}}{\text{تعداد کل متخصصین}}$$

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد، آن گویه بایستی حذف شود. برای تعیین CVI پرسشنامه، پرسش-نامه طراحی شده در اختیار ۸ نفر از متخصصین در این حوزه قرار گرفت و پس از محاسبه CVI مشخص شد که تمام گویه‌های پرسشنامه، مقدار قابل قبول ۰/۷۹ را کسب کردند.

برای تعیین CVR پرسشنامه، پرسشنامه طراحی شده در اختیار ۸ نفر از متخصصین در این حوزه قرار گرفت و با توجه به جدول، مقدار CVR قابل قبول ۰/۷۵ در نظر گرفته شد. پس از محاسبه CVR، عدد ۰/۹۲ به دست آمد، بنابراین مشخص شد تمام سؤالات پرسشنامه از اعتبار لازم برخوردار هستند.

ب) شاخص روایی محتوا (CVI): جهت بررسی شاخص روایی محتوا از روش **والتز و باسل^۱ (۱۹۸۱)** استفاده می‌شود؛ بدین صورت که متخصصان مربوط بودن هر گویه را بر اساس یک طیف لیکرتی ۴ گزینه‌ای «۱- غیر مرتبط»، «۲- تا حدی مرتبط»، «۳- مرتبط» و «۴- کاملاً مرتبط» مشخص می‌کنند.

جدول ۴ نتایج شاخص‌های روایی

CVI	CVR	گویه‌ها
۰,۸	۰,۸	شرایط علی
۰,۹	۰,۶	مقوله اصلی
۰,۹	۰,۸	شرایط زمینه‌ای
۰,۹	۰,۸	شرایط مداخله‌گر
۰,۸	۰,۸	راهبردها
۰,۹	۱	پیامدها

بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا می‌باشد. وجود این همبستگی برای اطمینان از این‌که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود، می‌سنجد، ضروری است. برای روایی همگرا باید روابط زیر برقرار باشد:

روایی همگرا زمانی وجود دارد که CR از ۰/۷ بزرگتر باشد. همچنین CR باید از AVE بزرگتر و AVE بزرگتر از ۰/۵۰ باشد در این صورت شرایط روایی همگرا وجود خواهد داشت. به‌طور خلاصه داریم:

$$AVE > 0.5 \quad CR > 0.7 \quad CR > AVE$$

بر اساس نتایج به‌دست آمده، تمامی گویه‌ها دارای CVR بیشتر از ۰,۶۲ هستند؛ بنابراین گویه‌ها از روایی محتوایی مناسب برخوردارند. همچنین CVI تمامی گویه‌ها از ۰,۷۹ بیشتر است؛ بنابراین روایی سازه تمامی گویه‌ها نیز مناسب هستند.

۳,۲ روایی همگرا

در روایی همگرا هرگاه یک یا چند خصیصه از طریق دو یا چند روش اندازه‌گیری شوند، همبستگی بین این اندازه‌گیری‌ها دو شاخص مهم اعتبار را فراهم می‌سازد. اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه واحدی را اندازه‌گیری می‌کند،

¹ Waltz & Bausell

جدول ۵. روایی همگرا و پایایی متغیرهای تحقیق

گروه‌ها	آلفای کرونباخ	AVE	CR
شرایط علی	۰,۷۸۷	۰,۵۸۱	۰,۷۹۳
مقوله اصلی	۰,۷۳۰	۰,۵۴۹	۰,۸۰۶
شرایط زمینه‌ای	۰,۸۶۰	۰,۶۲۹	۰,۸۲۰
شرایط مداخله‌گر	۰,۸۰۴	۰,۶۳۷	۰,۸۳۴
راهبردها	۰,۹۱۱	۰,۶۸۳	۰,۷۶۴
پیامدها	۰,۷۳۵	۰,۶۵۱	۰,۷۸۷
میانگین	۰,۸۰۵	۰,۶۲۲	۰,۸۰۱

با توجه به اینکه مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) همواره بزرگتر از ۰/۵ و مقدار پایایی مرکب (CR) نیز بزرگتر از AVE می‌باشد؛ بنابراین روایی همگرا نیز تأیید می‌شود. همچنین بر اساس مقیاس ارائه شده، طبق جدول کرونباخ، عدد ۰,۸۰۵ در رده خوب قرار گرفته و بنابراین پایایی پرسش‌نامه نیز تأیید می‌شود.

۳,۳ تجزیه و تحلیل داده‌ها:

فرآیند تحلیل اطلاعات در دو بخش کیفی و کمی انجام شده است.

۳,۴ بخش کیفی

در بخش کیفی بر اساس نظریه داده بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) بر اساس مدل استراوس و کوربین انجام و تمامی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار Atlas.ti وارد و بررسی‌های لازم انجام و کدهای مورد نظر استخراج شده است.

۳,۴,۱ کدگذاری باز

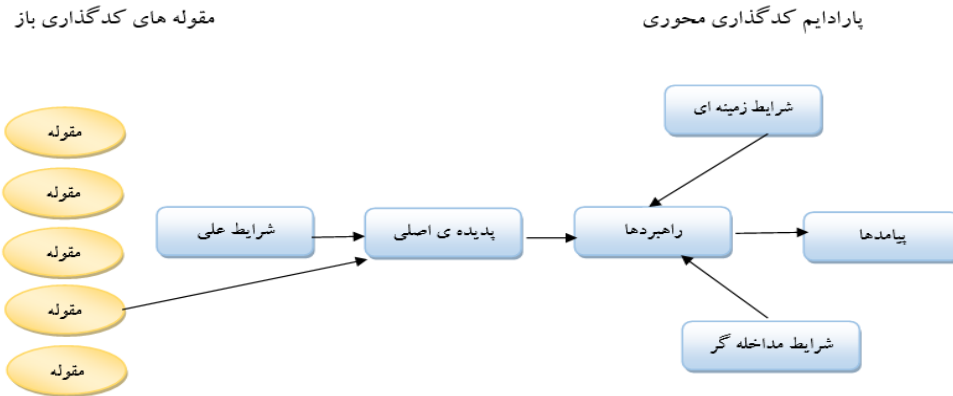
در این مرحله تمامی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار Atlas.ti وارد و کدهای مورد نظر استخراج شدند. در طول زمان مصاحبه که معمولاً بین ۴۰ تا ۶۰ دقیقه به طول می‌انجامد، دقت می‌شد که از سوالات نامربوط و پاسخ‌های حاشیه‌ای اجتناب شود و بر اساس روشی منظم و از قبل برنامه‌ریزی شده مصاحبه‌ها اجرا شود. برچسب‌گذاری کدها با استناد به مصاحبه‌ها صورت گرفته و محقق سعی کرده است تا حد ضرورت به بیش افراد نسبت به پاسخ داده شده پایبند باشد تا از هرگونه سوگیری احتمالی و ناخواسته تا حد امکان جلوگیری شود. در تمام فرآیند کدگذاری‌ها به حساسیت نظری که از اصول پژوهش نظریه-پردازی داده‌بنیاد است، پایبند بوده است و این کار را جهت غنای هرچه بیشتر پژوهش انجام داده و در ادامه آن دسته از مفاهیم استخراج شده که به عقیده پژوهشگر به یک موضوع یا مفهوم مشترک اشاره داشته‌اند را تحت عنوانی انتزاعی‌تر و به‌عنوان مقوله در نظر گرفته است.

به‌طور نمونه محقق با برچسب‌گذاری کدها و مقایسه میزان تشابه مفاهیم به این نتیجه رسیده است که مفاهیم "همسویی با برنامه‌های استراتژیک دانشگاه، همسویی با برنامه‌های توسعه‌ای دانشگاه، همسویی با سند‌های توسعه و چشم‌انداز دانشگاه، همسویی با برنامه‌های نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه، همسویی با رسالت دانشگاه، همسویی با مدیریت کارراه شغلی کارکنان" به علت اینکه می‌توانند در راستای هم‌افزایی مأموریت‌های دانشگاه مؤثر باشند را می‌توان تحت عنوان مقوله "همسویی با مأموریت‌های خرد و کلان دانشگاه" و یا "قوانین فراسازمانی، قوانین سازمانی و توصیه‌های بزرگان دینی و دانشمندان" را به علت تأثیرگذاری بر جانشین-پروری را تحت عنوان مقوله "قوانین و اسناد تأثیرگذار" که دربرگیرنده همه مفاهیم قبلی بوده و در سطحی بالاتر و انتزاعی‌تر قرار دارد طبقه‌بندی کرد. سایر مقوله‌های پژوهش که در مجموع ۲۶ مقوله را دربر می‌گیرد نیز بر همین اساس استخراج و احصاء شده است.

۳,۴,۲ کدگذاری محوری

در این مرحله پژوهشگر یکی از مقوله‌های محور فرآیند را بررسی و اکتشاف می‌کند (پدیده اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را به آن ارتباط می‌دهد. این مقوله‌ها عبارت‌اند از: شرایط علی (علل به‌وجود آورنده پدیده اصلی)، راهبردها (کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله-گر (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (ره‌آورد به‌کار بستن راهبردها).

هدف از این مرحله برقرار نمودن ارتباط بین مقوله‌های تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است. اجزای الگوی پارادایمی برای کدگذاری محوری عبارت‌اند از: مقوله محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. در این میان مقوله "جانشین‌پروری عامل توسعه کارمندان" از میان تمامی مقوله‌های احصاء شده به دلیل اینکه در اغلب داده‌ها از آن یاد شده و ردپایی از آن مشاهده می‌شود به‌عنوان مقوله محوری انتخاب و در مرکز مدل قرار داده شده است.



نمودار ۱ مدل پارادایمی کدگذاری محوری با الهام از استراوس و کوربین (۲۰۱۴)

انجامد. در این پژوهش ۴ مقوله "جذابیت آموزش و یادگیری، توسعه‌گرایی، ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی" به‌عنوان شرایط علی توسعه منابع انسانی بر مبنای جانشین-پروری در دانشگاه‌ها به دست آمده‌اند.

شرایط علی

شرایط علی عامل اصلی ایجاد پدیده مورد مطالعه می‌باشند (Straus & Corbin, 2014) و به تعبیری دیگر وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می

جدول ۶ شرایط علی

مفهوم	مقوله
تمایل درونی به آموزش	جذابیت آموزش و یادگیری
استفاده از توانایی‌ها و تجربیات متخصصین	
روحیه بهبود در کار	توسعه‌گرایی
تمایل ذاتی و انگیزه افراد به توسعه	
جنسیت	ویژگی‌های فردی
سن	
سابقه کار	
تحصیلات	
هوش و استعداد	ویژگی‌های شخصیتی
توانایی	
بلوغ	
حس کمال‌گرایی	
اعتماد به نفس	
تعهد کاری و اخلاقی	
ریسک‌پذیری	
مسئولیت‌پذیری	
روحیه تعاملی	

1 Strauss & Corbin

پدیده محوری

پدیده محوری حادثه یا اتفاق اصلی است که یک سلسله کنش/کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود (Straus & Corbin, 2014). جهت دستیابی به پدیده محوری، دیدگاه‌های مختلفی از مشارکت‌کنندگان دریافت شد که بعضاً با مطالب ادبیات موضوع نیز همخوانی داشتند و در نهایت با جمع‌بندی

انجام‌شده، پدیده محوری پژوهش حاضر "جانشین‌پروری عامل توسعه کارمندان" تعیین شد که در بین کدهای مصاحبه‌های انجام‌شده، مفاهیم زیر به‌عنوان کدهای عوامل مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها شناسایی شدند: "شناسایی افراد مستعد آموزش، جذب افراد مناسب برای جانشینی، پرورش و توسعه افراد، تهیه خزانة از افراد مستعد، اجرای نظام جانشین‌پروری".

جدول ۷ پدیده محوری

مفهوم	مقوله
شناسایی افراد مستعد آموزش	جانشین‌پروری عامل توسعه کارمندان
جذب افراد مناسب برای جانشینی	
پرورش و توسعه افراد	
تهیه خزانة از افراد مستعد	
اجرای نظام جانشین‌پروری	

شرایط زمینه‌ای

شرایط خاصی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. در این پژوهش مقوله‌های "نگرش نسبت به آموزش، شرایط

سازمانی، مدیریت دانش سازمانی، قوانین و اسناد تأثیرگذار، تخصیص منابع، جو حمایتی در سازمان، فرهنگ سازمانی و مزیت‌های رقابتی" به‌منزله شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده اند.

جدول ۸ شرایط زمینه‌ای

مفهوم	مقوله
نگرش کارمندان به آموزش و یادگیری	نگرش نسبت به آموزش
نگرش مدیریت به آموزش و یادگیری	
تشویق کارمندان به آموزش و یادگیری	
جو سازمان	شرایط سازمانی
سبک رهبری و مدیریت	
ساختار سازمانی دانشگاه	
اعتماد	
تفویض اختیار	
تمرکز و عدم تمرکز	
خطمشی دانشگاه	
فرآیندهای سازمانی	
تولید دانش سازمانی	
اجرای دانش سازمانی	
تسهیم دانش	مدیریت دانش سازمانی
ارزیابی دانش سازمانی	
ذخیره دانش سازمانی	
قوانین فراسازمانی	قوانین و اسناد تأثیرگذار
قوانین سازمانی	
توصیه‌های بزرگان دینی و دانشمندان	
بودجه لازم برای اجرای طرح	تخصیص منابع
اختصاص منابع انسانی کافی	
حمایت مدیران از برنامه	جو حمایتی در سازمان
رعایت تناسب در برنامه‌ها	
مشوق‌های سازمانی	

توسعه افراد	فرهنگ‌سازمانی
الگوسازی فرهنگ جانشین‌پروری	
مقبولیت برنامه‌ها	
فرهنگ آموزش	
ارتباطات اثربخش	مزیت‌های رقابتی
زیرساخت‌های فناوری	
محیط علمی	
منابع مالی مناسب	
نیروی دانشی	
جذابیت کار در دانشگاه	
الزامات حمایت‌کننده قانونی	

برخورد سلیقه‌ای مدیران، موضع‌گیری نسبت به طرح، سیاست‌ها و خطمشی‌های دانشگاه، عدم برنامه‌ریزی مناسب و بوروکراسی زائد اداری، مخاطرات شخصی برای مدیران" به‌عنوان شرایط مداخله‌گر محسوب می‌شوند.

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر شرایط کلی و وسیع‌تری هستند که بر چگونگی کنش/کنش‌های متقابل اثر می‌گذارند (Straus & Corbin, 2014). در این پژوهش "انتصابات رابطه‌ای و

جدول ۹ شرایط مداخله‌گر

مفهوم	مقوله
تصمیمات سلیقه‌ای مدیران	انتصابات رابطه‌ای و برخورد سلیقه‌ای مدیران
ضعف آیین‌نامه‌های موجود	
هم‌طیفی سیاسی	
هم‌سوایی با تفکرات مدیریت	
تقدم روابط بر ضوابط	
کوئوله پروری (انجلیتیز)	موضع‌گیری نسبت به طرح
نگرش هیأت علمی مدار	
شفاف نبودن طرح	
باورهای کارکنان	
آموزش سطحی و نامتناسب	
اقدامات مدیریت منابع انسانی دانشگاه	سیاست‌ها و خطمشی‌های دانشگاه
رسالت، چشم‌انداز و سیاست‌های دانشگاه	عدم برنامه‌ریزی مناسب و بوروکراسی زائد اداری
فرآیندهای مبهم	
عدم وجود برنامه مشخص برای جانشین‌پروری	
تعارض منافع	
ثبات شغلی	
ثبات مدیریتی	مخاطرات شخصی برای مدیران
ترس از تغییر	

برنامه‌های راهبردی سازمان مؤثر باشد (Moreno & Girard, 2019).

در این پژوهش مقوله‌های "بهبود نگرش مدیران به جانشین‌پروری، تدوین و اجرای نظام استعدادپروری، تدوین و اجرای برنامه جامع آموزش، بازبینی و اصلاح آیین‌نامه‌ها، ارزیابی عملکرد برنامه‌ها و هم‌سوایی با مأموریت‌های خرد و کلان دانشگاه" به‌عنوان راهبرد در نظر گرفته شده است.

راهبردها

کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شوند. واضح و شفاف بودن راهبردها و اهداف راهبردی سازمان سبب می‌شود برنامه‌های جانشین‌پروری و توسعه استعدادها به‌خوبی اجرا شوند و به‌عبارتی‌دیگر شفافیت راهبردها و اهداف راهبردی سازمان از منظر کارکنان و مدیران سازمان می‌تواند عامل مؤثری در جهت اجرای

جدول ۱۰ راهبردها

مفهوم	مقوله
-------	-------

درک اهمیت جانشین‌پروری	بهبود نگرش مدیران به جانشین‌پروری
جلب حمایت و مشارکت مسوولین	
رهبری توسعه‌مدار	
فرهنگ توسعه‌مدار	
مزیت‌های جانشین‌پروری	
سیستم مشارکتی	
تلاش برای اصلاح نگرش مدیریت	
اعتماد به شایستگی‌های بالقوه کارکنان	تدوین و اجرای نظام استعدادپروری
شناسایی افراد مستعد	
تشکیل خزانه استعداد	
آموزش و آماده‌سازی افراد مستعد	تدوین و اجرای برنامه جامع آموزش
انتصاب	
نیازسنجی آموزش	
تدوین برنامه‌های آموزشی	
اجرای برنامه‌های آموزشی متناسب	بازبینی و اصلاح آیین‌نامه‌ها
ارزشیابی برنامه‌های آموزشی	
اصلاح قوانین	
کاهش بوروکراسی زائد اداری	ارزیابی عملکرد برنامه‌ها
ارزیابی طرح	
ارزیابی عملکرد افراد	همسویی با مأموریت‌های خرد و کلان دانشگاه
همسویی با رسالت و برنامه‌های استراتژیک دانشگاه	
همسویی با برنامه‌های نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه	

پیامدها

پیامدهای حاصل از راهبردهای مؤثر بر شکل‌گیری جانشین-پروری عامل توسعه کارمندان در دو دسته "فردی و سازمانی" طبقه‌بندی شده‌اند.

خروجی‌های حاصل از به‌کارگیری راهبردها می‌باشند که برخی از پیامدها خواسته و برخی ناخواسته‌اند. در این پژوهش

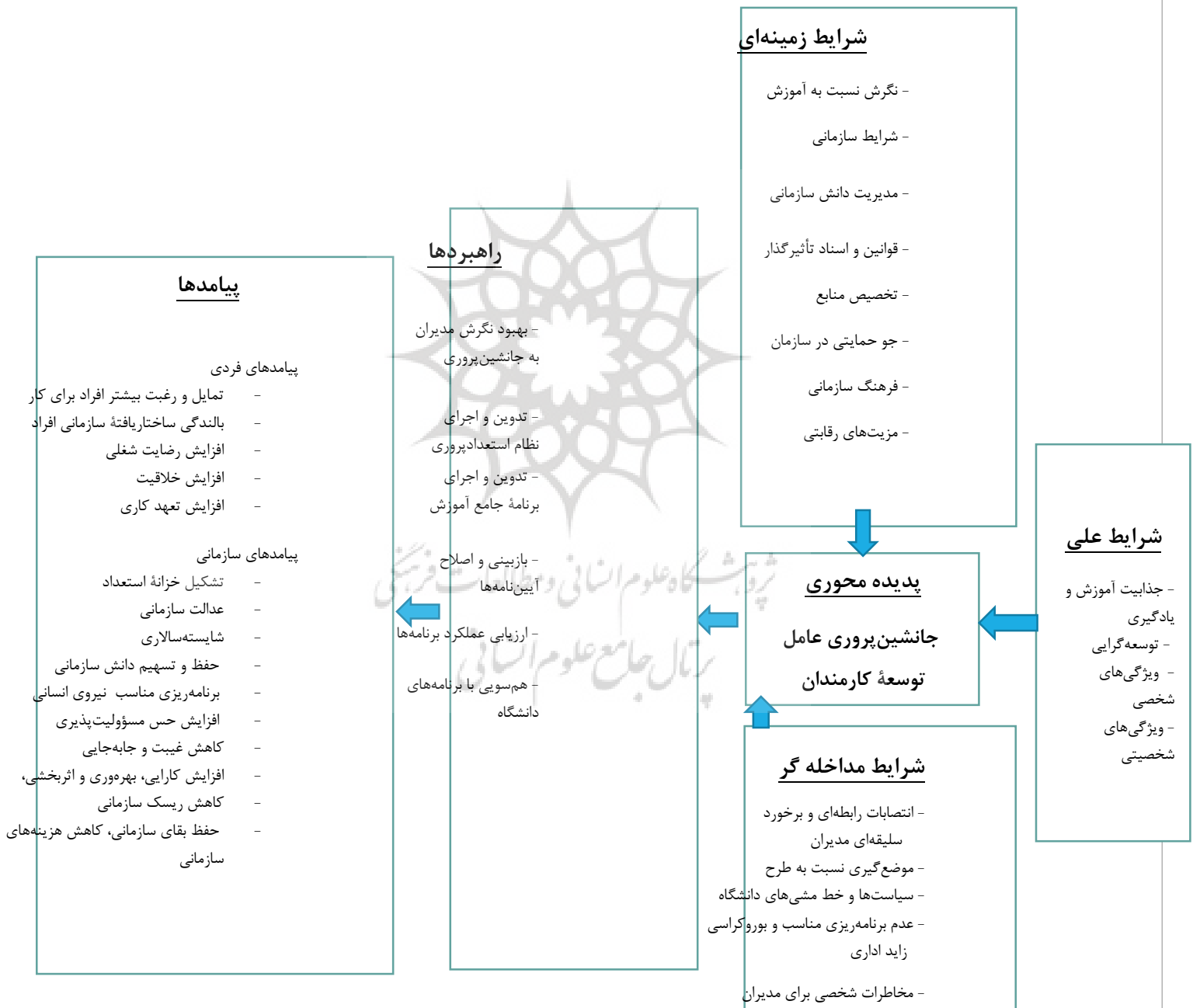
جدول ۱۱ پیامدها

مفهوم	مقوله
تمایل و رغبت بیشتر افراد برای کار	پیامدهای فردی
بالندگی ساختاریافته سازمانی افراد	
افزایش رضایت شغلی	
افزایش خلاقیت	پیامدهای سازمانی
افزایش تعهد کاری	
تشکیل خزانه استعداد	
عدالت سازمانی	
حفظ و تسهیم دانش سازمانی	
برنامه‌ریزی مناسب نیروی انسانی	
افزایش حس مسئولیت‌پذیری	
کاهش غیبت و جابه‌جایی	
افزایش کارایی و بهره‌وری و اثربخشی	
کاهش ریسک سازمانی	
حفظ بقای سازمانی	
کاهش هزینه‌های سازمانی	
ارائه تصویر مثبت از دانشگاه	

تنوع مهارت‌ها	
شایسته‌سالاری	
ساختارمند شدن نظام جانشین‌پروری	

خورشیدی باشد که روابط منظمی با سیاراتش دارد. در این پژوهش مقوله مرکزی تحت عنوان "جانشین‌پروری عامل توسعه کارمندان" نامیده شده است؛ زیرا بخش زیادی از نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان در مورد مؤلفه‌های مدنظر آن‌ها برای افزایش جذابیت و چگونگی توسعه آن‌ها بود که با انتخاب این عنوان برای مقوله مرکزی این مطالب روشن می‌شود.

۳، ۴، ۳ کدگذاری انتخابی و ارائه مدل پارادایمی
کدگذاری انتخابی مرحله سوم و اصلی‌ترین مرحله نظریه-پردازی داده‌بنیاد و در واقع فرآیندی انسجام‌بخش است که در آن مقوله هسته‌ای یا محوری انتخاب می‌شود. به تعبیر استراوس و کوربین در این وضعیت مقوله اصلی یا طبقه باید همانند



نمودار ۲ مدل مفهومی طراحی الگوی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها

ویژگی‌های دموگرافیک جامعه (کمی)

از شاخص‌های آمار توصیفی برای بررسی ویژگی‌های دموگرافیک پاسخ‌دهندگان استفاده می‌شود. فراوانی پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه‌ها براساس جنسیت، سن، میزان تحصیلات به شرح زیر می‌باشد.

۳،۵ بخش کمی

در بخش کمی از شاخص‌های آمار توصیفی برای بررسی ویژگی‌های دموگرافیک پاسخ‌دهندگان و از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۱ برای آزمون نرمال بودن داده‌ها، برای محاسبه برازش مدل از شاخص‌های ضریب تعیین R^2 ، شاخص Q2 (افزونگی یا ارتباط پیش‌بین) و برازش کلی مدل (معیار GOF^۲) استفاده شده است.

جنسیت

جدول ۱۲ فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۶۷	۷۱
زن	۲۷	۲۹
کل	۹۴	۱۰۰

سن

جدول ۱۳ فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس سن

سن	فراوانی	درصد
زیر ۳۰ سال	۸	۸
۳۱ تا ۴۰ سال	۲۴	۲۶
۴۱ تا ۵۰ سال	۴۲	۴۵
۵۱ به بالا	۲۰	۲۱
کل	۹۴	۱۰۰

مدرک تحصیلی

جدول ۱۴ فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد
کارشناسی	۳۲	۳۴
کارشناسی ارشد	۵۴	۵۷
دکتری	۸	۹
کل	۹۴	۱۰۰

نسبی در نظر گرفته شود که آن را نسبت مورد انتظار می‌نامند برای بررسی نرمال بودن داده‌ها فرض صفر مبتنی بر این است که توزیع داده‌ها نرمال است. این آزمون در سطح خطای ۵٪ تست می‌شود. اگر مقدار معناداری بزرگتر یا مساوی سطح خطای ۰/۰۵ به دست آید، دلیلی برای رد فرض صفر وجود نخواهد داشت؛ بنابراین توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود.

آزمون نرمال بودن داده‌ها

در این پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۳ برای آزمون نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. این آزمون ناپارامتری و بدون توزیع است اما باید توزیع متغیر در جامعه برای هر یک از رتبه‌های مقیاس رتبه‌ای در جامعه به‌طور

² Goodness of Fit

³ Kolmogorov-Smirnov

¹ Kolmogorov-Smirnov

برای آزمون نرمال بوده داده‌های فرض‌های آماری به‌صورت زیر تنظیم می‌شود:

H_1 : توزیع داده‌های مربوط به متغیرها نرمال نیست.
نتایج آزمون نرمال بوده داده‌ها در جدول شماره پانزده ارائه شده است.

H_0 : توزیع داده‌های مربوط به متغیرها نرمال است.

جدول ۱۵ آزمون نرمال بودن داده‌ها

متغیرها	آماره کلموگروف اسمیرنوف	سطح معناداری	نتیجه آزمون
شرایط علی	۱/۱۱۹	۰/۱۴۲	نرمال
شرایط زمینه‌ای	۰/۷۸۲	۰/۱۹۰	نرمال
شرایط مداخله‌گر	۰/۹۳۵	۰/۲۱۱	نرمال
راهبردها	۰/۸۹۱	۰/۲۲۰	نرمال
پیامدها	۱/۰۲۲	۰/۰۷۹	نرمال

$$R^2 = \frac{0.386 + 0.298 + 0.324}{3} = 0.336$$

مقدار R^2 برای سازه‌های مدل این پژوهش، عدد ۰,۳۳۶ را نشان می‌دهد که با توجه به مقادیر فوق، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند.

شاخص Q2 (افزونگی یا ارتباط پیش‌بین)

کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص افزونگی یا ارتباط پیش‌بین با هدف بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم‌پوشی می‌باشد که توسط استون^۱ (1974) ارائه شده است.

براساس این معیار، مدل باید نشانگرهای متغیرهای مکنون درون‌زای انعکاسی را پیش‌بینی کند. به اعتقاد آن‌ها مدل‌هایی که دارای برازش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زای مدل را داشته باشند بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به‌درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها تأثیر کافی بر یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به‌درستی تأیید شوند و مقادیر Q2 بالای صفر نشان می‌دهند که مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش‌بینی دارد.

براساس نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف در تمامی موارد مقدار معناداری بزرگتر از سطح خطا (۰/۰۵) به دست آمده است؛ بنابراین دلیلی برای رد فرض صفر وجود ندارد و توزیع داده‌ها نرمال است.

ضریب تعیین R^2

به‌منظور ارزیابی و برازش مدل از معیار *R SQUARE* استفاده می‌شود. R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک دگرگونی برون‌زا بر یک دگرگونی درون‌زا می‌گذارد. نکته حیاتی در این‌جا این است که R^2 تنها برای سازه‌های درون‌زا (وابسته) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار این معیار صفر است. هر چه قدر مقدار R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زا یک مدل بیشتر باشد نشان از برازش بهتر مدل است. (Chin, 1998) مقادیر زیر را برای برازش مدل مشخص کرده است.

ضعیف = ۰,۱۹
قوی = ۰,۶۷
متوسط = ۰,۳۳

مقدار R^2 برای سازه‌های مدل عبارت است از:

جدول ۱۶ شاخص Q2

متغیرها	شرایط علی	مقوله اصلی	شرایط زمینه‌ای	شرایط مداخله‌گر	راهبردها	پیامدها
Q2	۰,۳۱۱	۰,۴۵۳	۰,۵۱۴	۰,۳۲۴	۰,۳۶۶	۰,۳۱۶

برآزش کلی مدل (معیار GOF^۲)

پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تین هاوس و همکاران^۳ (۲۰۰۵) ابداع شده و طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

این معیار مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است؛ بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی

³ Tenenhaus et al

¹ Stone
² Goodness of Fit

$$GOF = \sqrt{0.886 \times 0.336} = 0.546$$

بنابراین عدد به دست آمده از معیار GOF در این پژوهش برابر ۰,۵۴۶ می باشد که با توجه به مقادیر فوق، نشان دهنده برازش کلی قوی برای مدل می باشد.

برآورد مدل ساختاری تحقیق

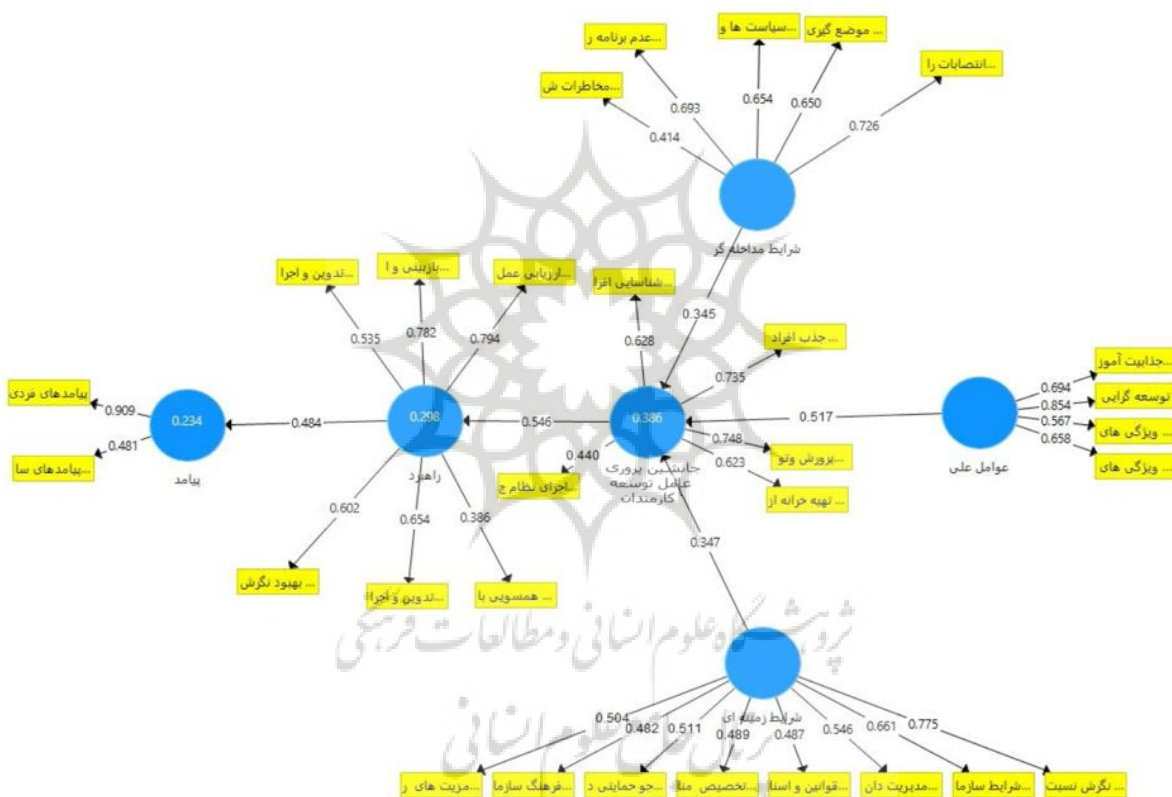
مدل سازی معادلات ساختاری یک روش آماری منسجمی است که به روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای نهفته می پردازد.

$$GOF = \sqrt{Avg(Communalities) \times R^2}$$

Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه و R^2 نیز مقدار میانگین واریانس تبیین شده سازه های درون زای مدل می باشد.

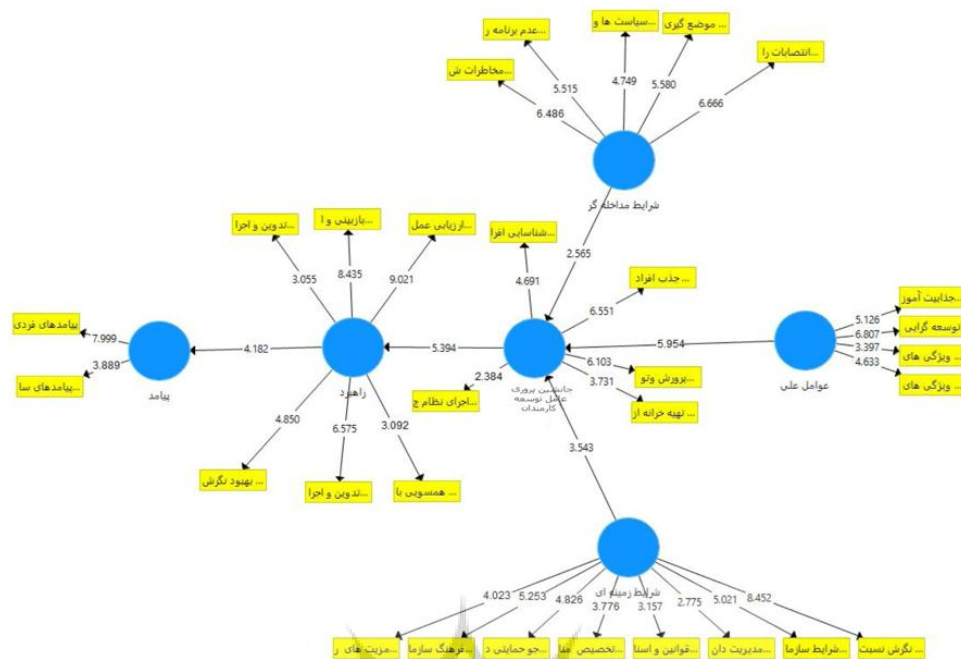
وتزلس و همکاران^۱ (۲۰۰۹)، مقادیر زیر را برای GOF معرفی نموده اند.

- ضعیف: اگر نتیجه بین ۰,۱ تا ۰,۲۵ باشد.
- متوسط: اگر نتیجه بین ۰,۲۵ تا ۰,۳۶ باشد.
- قوی: اگر نتیجه از ۰,۳۶ بیشتر باشد.



شکل ۱ مدل معادلات ساختاری کلی پژوهش (بار عاملی)

¹ Wetzels et al



شکل ۲ مدل معادلات ساختاری کلی پژوهش (آماره تی)

متغیر وابسته، اثر دارند با هم جمع کنیم و در نهایت حاصل جمع اثر مستقیم و اثرات غیرمستقیم، اثر کل آن متغیر را به ما می‌دهد.

براساس مدل طراحی‌شده، فرضیه‌های پایه‌ای تحقیق در جدول شماره هفده مورد بررسی قرار گرفته است.

از آنجایی که مدل ساختاری برآورد شده از اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها تشکیل شده است، در اینجا اثرات مستقیم و غیرمستقیم مقوله‌های مدل گزارش شده است و همچنین معنی‌داری این ضرایب با استفاده از آماره t گزارش شده است. برای آن که اثر غیرمستقیم متغیرها را به دست آوریم، باید مجموعه ضرایبی را که به صورت غیرمستقیم آن متغیرها بر

جدول ۱۷ نتایج حاصل از برآورد معادلات ساختاری

روابط	بار عاملی	آماره T	نتیجه آزمون
شرایط علی بر مقوله اصلی تأثیر معناداری دارد.	۰,۵۱۷	۵,۹۴۵	تأیید
مقوله اصلی بر راهبردها تأثیر معناداری دارد.	۰,۵۴۶	۵,۳۹۴	تأیید
راهبردها بر پیامدها تأثیر معناداری دارد.	۰,۴۸۴	۴,۱۸۲	تأیید
شرایط مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر معناداری دارد.	۰,۳۴۵	۲,۵۶۵	تأیید
شرایط زمینه‌ای بر راهبردها تأثیر معناداری دارد.	۰,۳۴۷	۳,۵۴۳	تأیید

راهبردها با بار عاملی ۰,۴۸۴ و آماره تی ۴,۱۸۲ بر پیامدها تأثیرگذارند؛ بنابراین راهبردها بر پیامدها تأثیر مثبت و معناداری دارد.

شرایط مداخله‌گر بر راهبردها با بار عاملی ۰,۳۴۵ و آماره تی ۲,۵۶۵ تأثیر مستقیم و معنی‌دار دارد؛ بنابراین شرایط مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در نهایت شرایط زمینه‌ای با بار عاملی ۰,۳۴۷ و آماره تی ۳,۵۴۳ تأثیر مستقیمی بر راهبردها دارد؛ بنابراین شرایط زمینه‌ای بر راهبردها تأثیر مثبت و معناداری دارد.

همان‌طور که در نتایج برآورد معادلات ساختاری نشان داده شده است:

روابط علی با بار عاملی ۰,۵۱۷ و آماره تی ۵,۹۴۵ تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر مقوله اصلی دارد؛ بنابراین شرایط علی بر مقوله اصلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

مقوله اصلی با بار عاملی ۰,۵۴۶ و آماره تی ۵,۳۹۴ تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر راهبردها دارد؛ بنابراین مقوله اصلی بر راهبردها تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۴ بحث و نتیجه‌گیری:

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها دیده می‌شود که اجرای نظام جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها به‌خوبی در حال انجام نبوده و با مشکلاتی روبه‌رو می‌باشد. اولین سوالی که مطرح می‌شود این است که برای اینکه جانشین‌پروری بتواند منجر به توسعه کارمندان شود چه باید کرد؟ با توجه به خلأ موجود در زمینه نداشتن الگوی جامع و مناسب برای اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها انجام شده است. "جانشین‌پروری عامل توسعه کارمندان" مقوله‌ای است که ردپای آن در اکثر مفاهیم و مقوله‌ها نمایان هست و به عبارتی تمامی مقوله‌ها حول محور آن می‌باشند؛ بنابراین ضرورت ایجاب می‌نماید که در دانشگاه‌ها مدلی طراحی گردد که ساختار آن بر اساس توجه به جانشین‌پروری به‌عنوان عامل توسعه منابع انسانی شکل گرفته باشد.

همان‌گونه که در مدل به‌دست‌آمده مشاهده می‌شود، اولین مسأله، بررسی تأثیر شرایط علی بر اجرای مدل جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها است و یا به عبارتی دیگر چه عوامل علی می‌توانند بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها تأثیر داشته باشند؟ بر اساس یافته‌های پژوهش ۴ مقوله: جذابیت آموزش و یادگیری توسعه‌گرایی، ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی به‌عنوان شرایط علی به دست آمده‌اند که بر پدیده محوری تأثیرگذار خواهند بود. از راه‌های جذاب نمودن آموزش‌ها و ایجاد تمایل و علاقه کارمندان به آموزش و استفاده از آن در توسعه فرد و دانشگاه، طراحی و اجرایی نمودن برنامه‌های آموزشی منطبق با ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد می‌باشد به‌نحوی که برای تمامی افراد و مشاغل، برنامه‌های آموزشی متناسب در نظر گرفته شود. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های گریفیت و همکاران^۱ (۲۰۱۹)، خراسانی و همکاران^۲ (۲۰۱۶)، نکویی مقدم و پیرمرادی بزنجان^۳ (۲۰۱۰) همسو می‌باشند. آموزش حین کار و بعد از کار روش مناسبی برای بهسازی و توسعه منابع انسانی بوده و از ویژگی‌های افراد با روحیه توسعه‌گرا می‌توان به تمایل ذاتی و انگیزه افراد به توسعه و داشتن روحیه بهبود در کار اشاره کرد؛ به‌گونه‌ای که افرادی که دارای روحیه توسعه‌گرایی هستند، به بهبود در حرفه و کار خود علاقه‌مند بوده و میل به پیشرفت و ترقی و مهم بودن آینده شغلی و اعتلای دانشگاه سبب می‌شود که به آموزش و یادگیری تمایل داشته باشند. هرچند در دانشگاه‌ها آموزش‌ها تا حدودی به سمت تخصصی و کاربردی شدن سوق داده شده است، ولی نتایج حاکی از جذابیت نسبتاً پایین سیستم‌های آموزش ضمن خدمت و عدم وجود برنامه‌هایی برای یادگیری از طریق استاد - شاگردی می‌باشد به‌نحوی که هدف از شرکت در اکثر دوره‌ها، گرفتن گواهی‌نامه و داشتن مستندات

لازم برای ترفیع عنوان شده است که لازم است در دانشگاه‌ها با بازبینی قوانین و آئین‌نامه‌ها، به آموزش و ملحوظ نمودن ویژگی‌های فردی و شخصیتی در فرآیندهای اجرای جانشین‌پروری بیشتر توجه نمایند.

در احصای مقوله‌های پدیده محوری "شناسایی افراد مستعد آموزش، جذب افراد مناسب برای جانشینی، پرورش و توسعه افراد، تهیه خزانة از افراد مستعد، اجرای نظام جانشین‌پروری" توسط مشارکت‌کنندگان مورد تأکید واقع شده و اهمیت و جایگاه منابع انسانی شایسته در توسعه و پیشرفت دانشگاه به‌وضوح مشاهده می‌شود و توصیه به اجرای نظام جانشین‌پروری بر مبنای شایسته‌سالاری کاملاً مشهود است. این قسمت از پژوهش با یافته‌های کازار و گرک^۴ (۲۰۱۷)، کیم^۵ (۲۰۰۶) هم‌راستا می‌باشد. ولی آن‌چه قریب به‌اتفاق مصاحبه‌کنندگان از آن به‌عنوان کاستی و ضعف یاد می‌کنند، عدم اهتمام کافی مدیران به شایسته‌سالاری در کارراه شغلی کارمندان می‌باشد و عواملی از قبیل تقدم روابط بر ضوابط و توجه به روابط شخصی در پیشرفت شغلی افراد را به‌عنوان موانع اجرای شایسته‌سالاری یاد می‌کنند. بدیهی است حتی اگر فرد یا افرادی شایسته در دانشگاه‌ها جذب و به‌کارگیری شوند، به‌تنهایی قادر به ایفای نقشی مؤثر نخواهند بود؛ مگر اینکه در دانشگاه‌ها شرایط لازم برای تحقق فرهنگ شایسته‌سالاری فراهم و با افراد شایسته، شایسته‌محور برخورد شود.

بر مبنای نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش، جهت رسیدن به توسعه منابع انسانی بر مبنای نظام جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها، به‌کارگیری راهبردهای: بهبود نگرش مدیران به جانشین‌پروری، تدوین و اجرای نظام استعدادپروری، تدوین و اجرای برنامه جامع آموزش، بازبینی و اصلاح آیین‌نامه‌ها، ارزیابی عملکرد برنامه‌ها و همسویی با مأموریت‌های خرد و کلان دانشگاه مورد تأکید قرار گرفته و به‌عنوان راهکارهایی برای رسیدن به توسعه منابع انسانی از آن نام برده شده است. در عمل بایستی موارد فوق اجرا شود تا بتوان شاهد نتایج مثبت اجرای طرح در دانشگاه‌ها باشیم. این قسمت از یافته‌های پژوهش با نتایج یافته‌های تحقیقات ناصحی‌فرد و همکاران^۶ (۲۰۱۱)، عرب‌پور و نیک‌پور^۷ (۲۰۱۵)، ریچاردز^۸ (۲۰۰۹)، گیلز و همکاران^۹ (۲۰۰۵)، مندی^{۱۰} (۲۰۰۸)، مک‌کلوق^{۱۱} (۲۰۲۰)، تریکل^{۱۲} (۲۰۱۵)، همسو می‌باشند. به اذعان مشارکت‌کنندگان هرچند نسبت به گذشته مدیران به جانشین‌پروری توجه بیشتری داشته و در آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها از آن به‌عنوان راهی برای توسعه کارکنان و تعالی دانشگاه یاد می‌کنند ولی باز هم به‌طور کامل توجه و اهتمام جدی به این مهم صورت نمی‌گیرد و آئین‌نامه‌های مدون و قابل اجرا به دور از دخالت‌های سلیقه‌ای و شخصی کمتر

⁸ Richards

⁹ Giles

¹⁰ Mandi

¹¹ McCullough

¹² Trickle

¹ Griffith et al

² Khorasani et al

³ Nekouei Moghadam & Pirmoradi Bazanjani

⁴ Kezar & Gehrke

⁵ Kim

⁶ Nasehifard et al

⁷ Arabpour & Nikpour

اجرای طرح عبارت‌اند از: پیامدهای فردی شامل "تمایل و رغبت بیشتر افراد برای کار، بالندگی ساختاریافته سازمانی افراد، افزایش رضایت شغلی، افزایش خلاقیت، افزایش تعهد کاری که با تحقیقات راث ول (۲۰۱۶)، هم همسو می‌باشند و پیامدهای سازمانی شامل: تشکیل خزانه استعداد، عدالت سازمانی، حفظ و تسهیم دانش سازمانی، برنامه‌ریزی مناسب نیروی انسانی، افزایش حس مسئولیت‌پذیری، کاهش غیبت و جابه‌جایی، افزایش کارایی و بهره‌وری و اثربخشی، کاهش ریسک سازمانی، حفظ بقای سازمانی، کاهش هزینه‌های سازمانی، ارائه تصویر مثبت از دانشگاه، تنوع مهارت‌ها، شایسته‌سالاری، ساختارمند شدن نظام جانشین‌پروری که با نتایج تحقیقات تالپوس و همکاران^۶ (۲۰۱۷)، داستانی و همکاران^۷ (۲۰۱۹) در یک راستا می‌باشند. به عبارتی می‌توان گفت که با اجرای نظام جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها نتایج فردی و سازمانی اشاره‌شده تحقق خواهند یافت و در واقع هدف از طراحی و تبیین مدل، رسیدن به نتایج مورد انتظار از آن می‌باشد که با ارائه الگوی مناسب و اجرای موارد بیان‌شده خواهیم توانست جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها را به نحو مطلوبی اجرا کنیم. لذا با توجه به نتایج پژوهش، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به اینکه اکثریت قریب به اتفاق مدیران در نیمه دوم خدمت خود بوده و بیش از ۷۰ درصد از آن‌ها در دهه سوم و یا نزدیک به بازنشستگی می‌باشند، توصیه می‌شود که مدیران ارشد با برنامه‌ریزی کامل و داشتن استراتژی‌های واضح و بلندمدت، برنامه جامع آموزش کارکنان با محوریت جانشین‌پروری را برای نیروها طراحی و اجرا نمایند تا در هنگام خروج نیروها، دانشگاه با مشکل خلأ نیرو مواجه نشود.
- متناسب و جذاب و کاربردی نبودن برنامه‌های آموزش در دانشگاه‌ها به‌وضوح مشاهده می‌شود که توصیه می‌شود با نیازسنجی‌های واقعی و در نظر گرفتن مشوق‌ها و الزامات قانونی نسبت به طراحی و اجرایی نمودن برنامه‌های آموزشی منطبق با ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد اقدام شود.
- با توجه به برخورداری دانشگاه‌ها از مزیت‌های رقابتی و شرایط مناسب نسبت به اکثر سازمان‌ها جهت اجرای جانشین‌پروری و رسیدن به مزایای فردی و سازمانی ناشی از اجرای صحیح آن، برگزاری جلسات توجیهی با مسئولان دانشگاه و آگاه نمودن آنان به مزایای اجرای طرح و معایب ناشی از عدم اجرای آن، می‌تواند در زمینه همکاری و

دیده و اجرا می‌شود. برای تحقق کامل راهبردهای جانشین‌پروری، بایستی مدیران با اهمیت، نقش و مزیت‌های ناشی از اجرای جانشین‌پروری در توسعه دانشگاه‌ها آشنا شده و نسبت به تدوین آئین‌نامه‌ای جامع و همسو با مأموریت‌های دانشگاه اقدام نمایند.

در بررسی یافته‌های پژوهش مشاهده می‌شود که تأثیرگذاری پدیده محوری بر راهبردها به‌تنهایی از اثربخشی کامل برخوردار نبوده و شرایط مداخله‌گر با مقوله‌های "انتصابات رابطه‌ای و برخورد سلیقه‌ای مدیران، موضع‌گیری نسبت به طرح، سیاست‌ها و خطمشی‌های دانشگاه عدم برنامه‌ریزی مناسب و بوروکراسی زائد اداری، مخاطرات شخصی برای مدیران" که در تحقیقات دینبالی ده حوض و همکاران^۸ (۲۰۱۸)، متسو (۲۰۱۷)، نصر و قاسمی‌زاد^۹ (۲۰۱۹) و هول^{۱۰} (۲۰۰۵). مورد تأیید قرار گرفته و متأسفانه موارد فوق به‌عنوان موانعی جدی در استقرار نظام جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها موجود بوده و با مداخله‌گری، مسیر تحقق راهبردها و نتایج مثبت طرح را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین شرایط زمینه‌ای با مقوله‌های "نگرش نسبت به آموزش، شرایط سازمانی، سبک رهبری و مدیریت، ساختار سازمانی دانشگاه، مدیریت دانش سازمانی، قوانین و اسناد تأثیرگذار، تخصیص منابع، جو حمایتی در سازمان، فرهنگ سازمانی و مزیت‌های رقابتی" نیز در آن دخالت دارند و به عبارتی شرایط مداخله‌گر با هدایت و کانالیزم کردن و شرایط زمینه‌ای با فراهم نمودن بسترهای لازم برای تحقق جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها ایفای نقش می‌کنند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر کاستی‌هایی در سیستم آموزشی و ساختار دانشگاه بوده و مشاهده می‌شود مدیریت‌های کلان از تفکر سیستمی کامل برخوردار نبوده و به برنامه‌های جانشین‌پروری بهای کافی نمی‌دهند، تفویض اختیار به‌درستی صورت نپذیرفته و فرآیندهای سازمانی با نواقصی روبه‌رو می‌باشند و هرچند در دانشگاه‌ها فرآیندهای مدیریت دانش در حال اجرا بوده و نسبت به قبل بهبود قابل‌توجهی داشته است ولی می‌توان با اتخاذ تدابیری به نتایج بهتری دست یافت.

این قسمت از یافته‌های پژوهش با نتایج تحقیقات (متسو (۲۰۱۷)، داوودی و همکاران^{۱۱} (۲۰۱۸)، سعادت و همکاران (۲۰۲۰)، مرسر^{۱۲} (۲۰۰۹)، لطیفی و همکاران^{۱۳} (۲۰۱۶)، واشینگتون^{۱۴} (۲۰۱۶) همسو می‌باشند. البته همسو با یافته‌های ووبودو و همکاران^{۱۵} (۲۰۲۰)، ریچاردز (۲۰۰۹)، مندی (۲۰۰۸)، متسو (۲۰۱۷)، نتایج داده‌ها بیانگر این است که اشاعه فرهنگ جانشین‌پروری به‌طور کامل در دانشگاه‌ها احیا نشده و بایستی بیشتر مورد توجه قرار گیرد.

در فرآیند اجرای راهبردهای توسعه منابع انسانی بر مبنای جانشین‌پروری توجه به پیامدهای ناشی از آن نیز در دانشگاه‌ها بسیار مهم می‌باشد. پیامدهای احصاء شده و مورد انتظار از

6 Lafiti et al
7. Washington
8 Wobodo
9 Talpos et al
10 Dastani et al

1 Danyali Deh Hoz et al
2 Nasr & Ghasemizad
3 Hull
4 Davoudi et al
5 Mercer

پرسش‌نامه‌ها به دلیل مشغله کاری و یا برخی از ملاحظات به‌ویژه در انجام مصاحبه‌ها و مقاومت در ضبط صدای مصاحبه‌شوندگان.

✓ مشکلات موجود در هماهنگی برای دسترسی به تمام جامعه آماری و جلب همکاری آنان برای مشارکت در پژوهش علی‌رغم داشتن نامه و دریافت مجوزهای لازم از مسوولین مربوطه.

✓ عدم آشنایی کافی و نداشتن معلومات علمی برخی از مصاحبه‌شوندگان با اصول جانشین-پروری و توسعه کارمندان.

✓ عدم امکان شرایط مناسب و فراهم نبودن زمینه برگزاری مصاحبه‌های گروهی.

✓ تفاوت زیاد در درک افراد مشارکت‌کننده از موضوع پژوهش و برداشت‌های متفاوت از سوالات.

تشکر و قدردانی: از تمامی اساتید، مدیران و کارشناسان دانشگاه‌ها که در این پژوهش ما را یاری نموده‌اند سپاس-گزاری می‌شود.

سهم نویسندگان: تمامی نویسندگان در مقاله از سهم مساوی برخوردار می‌باشند.

تضاد منافع: هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

مشارکت آن‌ها نسبت به اجرای برنامه‌های جانشین-پروری نتیجه‌بخش باشد.

• جهت غلبه بر موانع استقرار نظام جانشین‌پروری، تدوین آیین‌نامه‌هایی متقن و با قابلیت اجرایی بالا و هم‌سو با مأموریت‌ها و اهداف خرد و کلان دانشگاه، نقش قابل توجهی در اجرای برنامه‌های جانشین-پروری و توسعه کارمندان خواهد داشت که توصیه می‌شود در دستور کار قرار گیرد.

• اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری بررسی و در دوره‌های مختلف مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفته به‌نحوی که در آن‌هم توسعه فرد و هم اهداف دانشگاه لحاظ گردد.

• فرآیندهای استقرا و اجرای نظام شایسته‌سالاری و پرورش استعدادها در دانشگاه‌ها پایهریزی شده و با مصوب نمودن آن در مراجع ذی‌صلاح مورد بهره-برداری قرار گیرد.

محدودیت‌های پژوهش

موانع و محدودیت‌ها از عوامل تفکیک‌ناپذیر تحقیقات به شمار می‌آیند و کمتر پژوهشی را می‌توان یافت که عاری از محدودیت باشد. این پژوهش هم مستثنی نبوده و با داشتن نقاط قوت، از برخی از محدودیت‌ها به شرح زیر برخوردار می‌باشد.

✓ عدم همکاری مناسب بسیاری از افراد جامعه آماری جهت شرکت در مصاحبه و تکمیل

منابع

- Abbasi, S., Shiri, A., & Taban, M. (2017). The Challenges of Succession in Iran's Higher Education's Centers (Case Study: Universities of Ilam Province), *Iranian Journal of Management in the Islamic University*, 6(14), 217-236. (In Persian).
- Ahmad, A. R., Keerio, N., Jameel, A. S., & Karem, M. A. (2020). The Relationship between National Culture and Succession Planning in Malaysian Public Universities. *Journal of Education and E-Learning Research*, 7(3), 242-249.
- Al Suwaidi, M., Jabeen, F., Stachowicz-Stanusch, A., & Webb, M. (2020). Determinants linked to executive succession planning in public sector organizations. *Vision*. 24(3), 284-299.
- Arabpour, A., & Nikpour, A. (2015). The Effects of the Aspects of Talent Management on Human Resource Productivity in the Public Organizations in Kerman. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(1), 159-186. (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).
- Bano, Y. (2020). The critical link between knowledge management and succession management at higher education institutions. Available at SSRN 3588158. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3588158>
- Barton, A. (2019). Preparing for leadership turnover in Christian higher education: Best practices in succession planning. *Christian Higher Education*, 18(1-2), 37-53.
- Bazargan, A. (2022). Introduction to qualitative and mixed research methods. Tehran: Didar publication. (In Persian).

- Byham, W. D., & Nelson, G.D. (1999). "Succession Planning Developing the next generation of leaders", *In Health Forum Journal*, 42, 19-26.
- Cameron, C. (2017). *Bridging executive succession gaps: Factors that most accelerate executive development*. Case Western Reserve University.
- Carbo, A. R., & Storm, K. J. (2018). Preventing negative conflict in leadership succession: Ethical considerations and practices. *Succession planning: Promoting organizational sustainability*, 213-222.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Crandell, T., Crandell, C., & Vander Zanden, J. (2011). *Human development*. McGraw-Hill Higher Education.
- 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).
- Dastani, M., Hadi Paykani, M., Gholamzadeh, D., & Gholizadeh, A. (2019). Strategies and Outcomes of Using Coaching Culture with the Approach of Grounded Theory Method (a case study of the science and technology parks of the country). *Public Management Researches*, 12(45), 261-288. (In Persian).
- Davoudi, S. A., Yaghoubi, N. M., & Imani, A. (2018). Designing a Comprehensive Model of Talent Identification and Replacement of the Higher Education System in Sistan and Baluchestan Province. *Management Researches*, 24. (In Persian).
- Dopson, S., Ferlie, E., McGivern, G., Fischer, M. D., Mitra, M., Ledger, J., & Behrens, S. (2019). Leadership development in Higher Education: A literature review and implications for programme redesign. *Higher Education Quarterly*, 73(2), 218-234.
- Ebrahimi, M., Alik, F., & Abbasi, M. (2017). Investigating the effect of talent identification management on organizational succession planning (Case study: managers of Mohaghegh Ardabili University). *Quarterly Journal of Human Resource Management Development and Support*. (43), 95-128. (In Persian).
- Garman, A. N., & Tyler, J. L. (2004). CEO Succession Planning in Freestanding US Hospitals. *American Collage of Healthcare Executives*, (27), 5.
- Giles, C., Johnson, L. A. U. R. I., Brooks, S., & Jacobson, S. L. (2005). Building bridges, building community: Transformational leadership in a challenging urban context. *Journal of School Leadership*, 15(5), 519-545.
- Goldman, C. (2020). Structure, culture, and agency: Examining succession planning in California State University (CSU) Libraries. *Journal of Library Administration*, 60(1), 1-21.
- Griffith, J. A., Baur, J. E., & Buckley, M. R. (2019). Creating comprehensive leadership pipelines: Applying the real options approach to organizational leadership development. *Human Resource Management Review*, 29(3), 305-315.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Heinen, J. S. and O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance". *Employment relations today*, 31(2), 67.
- Hull, J. R. (2005). *The nature and status of leadership development in United States community colleges*. Southern Illinois University at Carbondale, Doctoral dissertation, Southern Illinois University Carbondale.
- Ibarra, Patrick. (2005). "Succession planning: an idea whose time has come". *Public Management*, 87(1), 18-24.
- Javed, B., & Jaffar M. (2019). Impact of Succession Planning on Employee Retention.
- Kezar, A., & Gehrke, S. (2017). Sustaining communities of practice focused on STEM reform. *The Journal of Higher Education*, 88(3), 323-349.
- Khorasani, A., Amouzad, M., & Molamohammadi, A. (2016). Validation of the training and human resource development of excellence model in Iran. *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 2(8). (In Persian).
- Kim, Y. (2006). *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative*

- study of U.S. Affiliates of foreign multinational companies*, For Phd Degree, The Pennsylvania State University.
- Kosi, I., Opoku-Danso, A., Kosi, I., Opoku-Danso, A., & Ofori, A. A. S. (2015). HRM practices and retention: An empirical study of senior staff of University of Cape Coast. *International Journal of Technology Enhancements and Emerging Engineering Research*, 3(11), 62-68.
- Lafiti, M., Abdolhosseinzadeh, M., & Azarfar, A. (2016). The Design of Succession Planning Model in Public Sector Organizations with Interpretive Structural Modelling (ISM). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(4), 33-50. (In Persian).
- LeCounte, J. F. (2022). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. *Journal of Small Business Management*, 60(3), 616-633
- Mandi, A. R. (2008). *A case study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain*. The George Washington University.
- Manzari Tavakoli, H., Aqhel, M. Qa., Purkiani, M., & Sayadi, S. (2021). Designing a strategic model of succession planning with emphasis on organizational learning in the country's universities (Case study: Islamic Azad University of Khorasan Razavi). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 8(29). (In Persian)
- Martini, L. K. B., & Dewi, I. G. A. M. (2020). The effect of successor characteristics on succession planning. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(1), 113-121.
- Mateso, E.E.P. (2017). *Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University*. Doctoral Dissertation. Retrieved from <http://etd.ohiolink.Ed>
- McCullough, D. (2020). *Succession Planning Strategies for Retiring Employees in the Department of Defense*. Doctoral dissertation, Walden University.
- Mercer, C. B. (2009). *A multi-site case study of informal leadership succession planning in three higher education institutions* (Doctoral dissertation, University of Calgary, Graduate Division of Educational Research).
- Mohammadi, S., Feizi Zangir, M., Roohi Isaloo, M., Hasan Zadeh Mahmoodabadi, M., & Ebrahimpour, H. (2022). Designing a model for the role of strategic human resource management in reducing the organizational anomie in higher education. *Educational Leadership & administration*, 16(1), 135-165. (In Persian).
- Moreno, J. V., & Girard, A. S. (2019). Capitalizing on an existing shared governance structure in developing leadership succession planning. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 49(4), 193-200.
- Nafukho, F. M., & Muya, M. A. (2014). Emotional intelligence and its critical role in developing human resources. *Handbook of human resource development*, 623-639.
- Nasehifard, V., Dehghanpur Farashah, A., & Senjari, A. (2011). Succession planning and its effects on employee career attitudes: Study of Iranian governmental organizations. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3605-3613. (In Persian)
- Nasr, A., & Ghasemizad, A. (2019). Identification and prioritizing Succession Management Barriers in Shiraz Petrochemical Company by mixed method. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 10(40), 147-166. (In Persian).
- Nekouei Moghadam, M., & Pirmoradi Bazanjani, N.(2010). The role of individual differences and personal characteristics of employees in their organizational behavior. *Journal of Asre of Management*, 4(14). (In Persian).
- Oduwusi, O. O. (2018). Succession planning as a key to effective managerial transition process in corporate organizations. *American Journal of Management Science and Engineering*, 3(1), 1-6.
- Poortinga, Y. H. (2017). The organization of continued professional development. *Roczniki Psychologiczne*, 18(2), 221-223.
- Radaelli, G., Currie, G., Frattini, F., & Lettieri, E. (2017). The Role of Managers in E nacting Two- Step Institutional Work for Radical Inovation in Professional Organizations. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 450-470.
- Rajizadeh, A., Manzari Tavakoli, A., Jalal Kamali, M., & Salajegheh, S. (2020). Predicting Succession Planning Based on Incompetence

- in Adaptability and Career Development, *Middle Eastern Journal Of Disability Studies*, 10(1). (In Persian).
- Richards, C. L. (2009). *A new paradigm: Strategies for succession planning in higher education*. Capella University.
- Rothwell, W. (2016). *Effective succession planning—ensuring leadership continuity and building talent from within* (5th Ed.). New York, NY: Amaco.
- Ruffin, T. R. (2018). Strategies for healthcare organizations in succession planning. *Succession Planning: Promoting Organizational Sustainability*, 137-153.
- Saadat talab, A., Ghiasi nadooshan, S., & Shirali, E. (2020). Strategies for Implementing Managerial Succession Planning in Higher Education System of Islamic Republic of Iran. *The socio-cultural strategy journal*, 9(34), 37-66. (In Persian).
- Stone, M. (1974). Cross validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-133
- Strauss, A., & Corbin, J. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Talpos, M. F., Pop, I. G., Văduva, S., & Kovács, L. A. (2017). Talent management and the quest for effective succession management in the knowledge-based economy. In *business ethics and leadership from an Eastern European, transdisciplinary Context: The 2014 Griffiths School of Management Annual Conference on Business, Entrepreneurship and Ethics* (pp. 65-73). Springer International Publishing.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Trickel, M. M. (2015). *The exploration of executive leadership succession planning strategies in New Jersey community colleges*. Grand Canyon University.
- Tucker, C. A. (2020). Succession planning for academic nursing. *Journal of Professional Nursing*, 36(5), 334-342.
- Ugoani, J. (2020). Management Succession Planning and Its Effect on Organizational Sustainability. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(2), 30-41.
- Waltz, C. F., & Bausell, B. R. (1981). *Nursing research: design statistics and computer analysis*. Davis Fa.
- Washington, C. E. (2016). Succession planning in higher education. *Leadership Excellence and Gender in Organizations*, 1(4), 1.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Wilson, V. (2018). Succession planning models, conceptual maps: Ethical considerations and best practices. *Succession planning: Promoting organizational sustainability*, 199-211.
- Wobodo, C.C., Konya, K., & Nweake, L. I. (2020). Talent management and succession planning: A Conceptual Assessment of Rivers State Owned Tertiary Institutions in Port Harcourt, *London Journal of Research in Management and Business*, 19(1), 25-36.
- Yaghoubi, M., & Piri YousefAbadi, A. (2018). Improving Talent Management System Processes by Social Capital. *Management Researches*, 11(41). (In Persian).
- Yazdani, B. O., Davoudi, S. A., Imani, A. M., & Yaghoubi, N. M. (2017). Identifying and Explaining the Components and Driving Factors Affecting Talent and Succession in the Higher Education System of Sistan and Balouchestan Province using the Mick Mac Method. *Socio-Cultural Strategy*, 6(3), 235-261. (In Persian).
- 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). (In Persian).