



University of Tehran Press

Organizational Culture Management

Home Page: <https://jomc@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6934

Identifying the Factors Affecting Succession Development in University Management (Mixed-method Research at Farhangian University)

Salahedin Ebrahimi^{1*} | Abdollah Ali Shirmard² | Ali Khaki³

1. Corresponding Author, Department of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran. Email: sa.ebrahimi@cfu.ic.ir

2. Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran. Email: a.aalishirmard@cfu.ic.ir

3. Department of Architecture, Faculty of Enghelāb-e Eslāmi, College of Technical, National University of Skills, Tehran, Iran. Email: akhaki@tvu.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Received: 26 December 2024

Revised: 28 January 2025

Accepted: 25 February 2025

Published online: 24 February 2026

Keywords:

Human resource management,
Talent management,
Succession planning,
Farhangian University.

ABSTRACT

One of the major issues of advanced and progressive systems in the third millennium is the importance of the role of "educational management and leadership" in advancing the goals of education. In this context, Farhangian University has a serious task and an important mission. Regarding its effective management and leadership, the need for new leadership strategies, including talent management and succession planning, is more evident than ever. Therefore, the aim of the present study is to identify the factors affecting succession planning in the management of Farhangian University. This study is applied in purpose and, considering the method of collecting research data, is of a mixed type, both qualitative and quantitative, with a deductive-inductive approach. The research community in the qualitative section consisted of experts, professors, and professionals in the field of human resources at Farhangian University, 17 individuals of which were selected as the research sample using purposeful snowball sampling. The statistical population in the quantitative stage consisted of professors, managers, and employees of Farhangian University, 256 individuals of which were selected using a random sampling method based on the Cochran formula. In order to collect qualitative data, semi-structured interviews were used, while a researcher-made questionnaire was used for quantitative data. The reliability of the interview data was confirmed by the participant feedback method, and the validity of the interviews was confirmed by the agreement coefficient and retest method. Additionally, the face validity of the questionnaire was confirmed by experts, and the reliability of the questionnaire was obtained using the Cronbach's alpha coefficient of 0.89. To analyze the data, open and axial coding method was used in the qualitative part, and exploratory factor analysis was employed in the quantitative part. The results showed that the factors affecting succession planning in the management of Farhangian University include: 1- Formulating a vision and succession plan, 2- Talent management and meritocracy, 3- Training and development of the teaching professionals, 4- Participatory management and leadership (employee participation), 5- Developmental assignments, 6- Improving human resource management, and 7- Performance appraisal system. The results of this research can be effective in improving the status of succession planning, talent management, and the efficiency of educational system.

Cite this article: Ebrahimi, S.; Ali Shirmard, A. & Khaki, A. (2026). Identifying the Factors Affecting Succession Development in University Management (Mixed-method Research at Farhangian University). *Organizational Culture Management*, 24 (1), 101-117. <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.387171.1008744>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.387171.1008744>

Publisher: University of Tehran Press.



شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه (پژوهشی آمیخته در دانشگاه فرهنگیان)

صلاح‌الدین ابراهیمی^{۱*} | عبدالله عالی‌شیرمرد^۲ | علی خاکی^۳

۱. نویسنده مسؤل، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. رایانامه: sa.ebrahimi@cfu.ac.ir
 ۲. گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. رایانامه: a.aalishirmard@cfu.ac.ir
 ۳. گروه معماری، دانشکده انقلاب اسلامی، دانشگاه فنی و حرفه‌ای، تهران، ایران. رایانامه: akhaki@tvu.ac.ir

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۱۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۲/۰۵

کلیدواژه:

جانشین‌پروری،
دانشگاه فرهنگیان،
مدیریت استعداد،
مدیریت منابع انسانی.

چکیده

یکی از مباحث عمده نظام‌های پیشرفته و پیشران در هزاره سوم اهمیت نقش «مدیریت و رهبری آموزشی» در پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت است که در این زمینه دانشگاه فرهنگیان وظیفه خطیر و رسالت مهمی را بر عهده دارد و دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی جهت تضمین تداوم رهبری سازمانی به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رسمی نیاز دارند. بنابراین هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع آمیخته (کیفی-کمی) با رویکرد قیاسی-استقرایی است. جامعه پژوهش در بخش کیفی کلیه صاحب‌نظران، استادان، و خبرگان حوزه منابع انسانی در دانشگاه فرهنگیان بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر گلوله‌برفی ۱۷ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. جامعه آماری در مرحله کمی کلیه استادان، مدیران، و کارکنان دانشگاه فرهنگیان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۵۶ نفر انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و برای داده‌های کمی نیز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. اعتمادپذیری داده‌های مصاحبه با روش بازخورد مشارکت‌کننده و اعتباربخشی مصاحبه‌ها با روش ضریب توافق و بازآزمون تأیید شد. همچنین روایی صوری پرسشنامه مورد تأیید متخصصان قرار گرفت و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد. جهت تحلیل داده‌ها در قسمت کیفی از روش کدگذاری باز و محوری و در قسمت کمی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. نتایج نشان داد عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان عبارت‌اند از: تدوین چشم‌انداز و برنامه جانشینی، مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری، آموزش و توسعه نیروی انسانی، مدیریت و رهبری مشارکتی (مشارکت کارکنان)، واگذاری‌های توسعه‌ای، به‌سازی مدیریت منابع انسانی، سیستم ارزیابی عملکرد، استفاده از نتایج این پژوهش می‌تواند در بهبود وضعیت جانشین‌پروری و مدیریت استعداد و کارآمدی نظام آموزشی مؤثر واقع شود.

استناد: ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ عالی‌شیرمرد، عبدالله و خاکی، علی (۱۴۰۵). شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه (پژوهشی آمیخته در دانشگاه فرهنگیان). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۴ (۱) ۱۰۱-۱۱۷.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2025.387171.1008744>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسنده‌گان.



DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.387171.1008744>

مقدمه/بیان مسئله

امروزه عبارت «منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است» به گزاره‌ای قطعی و مورد توافق جهانی و مورد قبول همگان تبدیل شده است. به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید شده و مدیریت بهینه آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود (نصیری‌زاده، ۱۴۰۳). از عواملی که در دستیابی سازمان‌ها به اهداف ازپیش‌تعیین‌شده تأثیر بسزایی دارد نیروی انسانی کارآمد و متخصص و بانگیزه در مشاغل و پست‌های مختلف سازمانی است (Toska, 2021). در واقع، چیزی که همه در دنیای مدیریت امروزی بر آن اتفاق نظر دارند این است که رهبران متولد نمی‌شوند، بلکه ساخته می‌شوند. به همین دلیل سازمان‌ها باید برنامه‌های مشخص و سازمان‌یافته‌ای برای رشد و پرورش استعدادها و مهارت‌های مورد نیاز برای آینده داشته باشند (Umans, 2021). بنابراین انتخاب مدیران یکی از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی است که نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌ها دارد و انتخاب مدیران به صورت سیستمی و بر اساس شایستگی‌های مورد نیاز در این زمینه امری ضروری در نظر گرفته شده است (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷).

یک استراتژی بالقوه به منظور پر کردن شکاف در مدیریت آموزش عالی شایسته استفاده از برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری^۱ برای پرورش استعدادهای داخلی در سازمان‌ها با هدف رسیدگی به بحران مدیریت قریب‌الوقوع و آماده‌سازی مدیران دانشگاه‌های آینده برای حرکت در محیط رقابتی جدید آموزش عالی است. همه سازمان‌ها باید با تغییرات سازگار شوند تا اهداف و مقاصد سازمانی را برآورده سازند تا اثربخش باقی بمانند (ترابی و همکاران، ۱۴۰۲). در واقع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به سازمان کمک می‌کند تا استراتژی خاصی را برای حفظ افراد مستعد و توانمند در نظر بگیرد. چنین رویکردی همچنین می‌تواند در آماده‌سازی سازمان‌ها برای بحران‌های اجتناب‌ناپذیر، مانند پیری نیروی کار، که از آن به عنوان سونامی نقره یاد می‌شود، مؤثر باشد و آن‌ها را از خطرات احتمالی که می‌تواند منجر به ضعف یا افول سازمانی شود محافظت کند (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020). بنابراین لزوم حرفه‌ای بودن سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد و بر طراحی فرایند جامعی از جانشین‌پروری و مدیریت استعدادهای^۲ تأکید می‌شود (Phillips & Roper, 2019).

خروج نیروی انسانی به دلیل مهاجرت کارمندان نخبه یا بازنشستگی یا استعفا سازمان را از تجربه و مهارت و دانش انباشته‌شده در این افراد خالی می‌کند. در بسیاری از سازمان‌های دانش‌بنیان وابستگی تمامی سطوح مدیریتی به یک فرد یا گروهی از افراد سازمان را با مدیرانی مواجه کرده است که مدت‌ها در آن رده شغلی کار کرده‌اند و در سن بازنشستگی قرار دارند (Umans, 2021). همچنین، به دلیل تغییرات محیطی و تغییر در استراتژی‌های سازمانی، بسیاری از مشاغل دستخوش تغییر دائمی می‌شوند و افراد صاحب آن موقعیت شغلی باید با مهارت‌ها و شرایط جدید سازگار شوند (Longman, 2018). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یکی از بهترین و مؤثرترین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌هاست که با اجرای آن می‌توان واجد شرایط‌ترین نیروی کار را برای پست‌های کلیدی سازمان تأمین کرد (Scullion & Collings, 2017). استراتژی جانشین‌پروری سازمانی فرایندی سیستماتیک برای تعیین نقش‌های حیاتی در یک سازمان، شناسایی و ارزیابی جانشینان بالقوه، و آموزش آن‌ها با تجربیات و مهارت‌های مناسب برای نقش‌های فعلی و آینده آن سازمان است (Wilson, 2018).

اما موضوع جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی و دانشگاهی از اهمیت مضاعفی برخوردار است. زیرا از خروجی سازمان‌های آموزشی به عنوان ورودی برای سایر سازمان‌ها استفاده می‌شود. در سازمان‌های آموزشی رقابت در جذب و حفظ مدیران و کارکنان مستعد و توسعه مهارت‌های آنان وجود دارد (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷). همچنین خروج افراد از سطوح مختلف سازمانی به دلایل مختلف مانند استعفا، بازنشستگی، ترفیع، و حتی فوت اجتناب‌ناپذیر است (Blustein et al., 2023). اگر راه‌حلی برای پر کردن خلأ ناشی از غیبت این افراد به صورت سیستماتیک و برنامه‌ریزی‌شده پیدا نشود، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی با مسائلی مانند خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پر شدن این پست‌ها توسط افرادی که شایستگی لازم را ندارند مواجه خواهند شد (Alina et al., 2023). در واقع بقا و ادامه حیات دانشگاه در آینده با توجه به آینده چالشی آموزش عالی (Barton,

(2019) و بحران رهبری ناشی از عدم استفاده از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها (Ahmad et al., 2021) به رهبران توانمندی بستگی دارد که قادر باشند استعدادها را شناسایی کنند و به کار گیرند. ولی متأسفانه اجرایی کردن فرایند جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی به‌رغم اهمیت بسیار زیاد همواره با دشواری‌هایی روبه‌رو است که عدم به‌کارگیری راهبردهای مناسب در این زمینه می‌تواند مشکلاتی را برای دانشگاه‌ها ایجاد کند (کیخسروی و همکاران، ۱۴۰۲).

در نظام آموزش عالی ایران، مسئولیت خطیر تعلیم و تربیت معلمان بر عهده دانشگاه فرهنگیان است. ارتقای شایستگی‌های عمومی دانشجویان برای تربیت شهروندان تحصیل‌کرده دانشگاهی و فراهم آوردن زمینه دستیابی دانشجویان به شایستگی و صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمی جایگاه این دانشگاه را در جامعه به‌خوبی نشان می‌دهد (اساسنامه دانشگاه فرهنگیان، ۱۳۹۱).^۱ با نگاهی به روند تحول و تغییر در نظام‌های آموزشی کشورهای مختلف می‌توان دریافت که بدون در نظر گرفتن جایگاه ویژه برای معلم و تربیت معلمی کارآمد و نوآور انجام دادن تغییرات اساسی و ایجاد تحول امری واهی خواهد بود. چون به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران بهبود تعلیم و تربیت هر کشور مبتنی بر بهبود کیفیت تربیت معلم آن کشور است. با توجه به پیشرفت سریع علوم و تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات و جایگاه نظام آموزش و پرورش ایران در افق چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، دانشگاه فرهنگیان رسالت مهمی دارد و از نقش و جایگاهی ویژه در نیل نظام آموزش و پرورش به اهداف چشم‌انداز فوق برخوردار است. دانشگاه فرهنگیان همچون سایر دانشگاه‌ها دارای ویژگی‌های خاص خود، همچون نهاده‌ها و ستانده‌های متنوع و نیز دارای چندین ورودی و چندین خروجی بدون داشتن قیمت بازاری، است که با تغییر و تحولاتی که در جامعه و محیط کار روی داده است مدل‌های سنتی مدیریت و رهبری دیگر پاسخگوی نیازها و الزامات عصر و دوره حاضر نیستند (خنیفر و همکاران، ۱۴۰۱). مسئله اساسی آن است که چگونه می‌توان این اطمینان را به وجود آورد که در دوره‌های زمانی بلندمدت نیروی انسانی، که وارد دانشگاه فرهنگیان می‌شود، برخوردار از دانش و توانایی و تعهد لازم باشد و چگونه می‌تواند این قابلیت را در نظام منابع انسانی به وجود آورد که در طول حیات خود حرکت تکاملی و روبه‌جلو داشته باشد و بتواند ابعاد مثبت تجربه‌های افراد، فرهنگ، ارزش‌ها، و تعهدات مدیران قبلی را به نسل بعدی مدیران منتقل کند؟ به عبارت دیگر عوامل مؤثر بر بهبود جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه فرهنگیان کدام‌اند؟

با همه مواردی که ذکر شد در حوزه مدیریت دانشگاه‌ها و به طور خاص دانشگاه فرهنگیان مطالعات و پژوهش‌های اندکی درباره جانشین‌پروری نسبت به سایر حوزه‌ها صورت گرفته است و این امر باعث شده با کمبود پژوهش‌های مربوط در رابطه با جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در آموزش عالی و به‌خصوص دانشگاه فرهنگیان روبه‌رو شویم. با توجه به تفاوت‌های اساسی که از لحاظ ساختاری و فرهنگی- از جمله چگونگی شناسایی جانشینان مدیریتی بالقوه، آموزش‌های اجرایی، نقاط ورود و مسیرهای شغلی سازمانی، خاستگاه جانشین داخلی در مقابل خارجی- بین دانشگاه فرهنگیان و دیگر مؤسسات آموزش عالی و مؤسسات تجاری وجود دارد، الگوبرداری مستقیم از الگوهای طراحی شده توسط آن‌ها نتایج مورد انتظار را نخواهد داشت. بنابراین، باید پژوهش‌ها و مطالعاتی به طور خاص در حوزه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری انجام شود که متناسب آموزش عالی کشور و دانشگاه فرهنگیان باشد.

پیشینه پژوهش

برنامه جانشین‌پروری شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی برای پر کردن پست‌های رهبری سازمانی است و نوعی مدیریت استعداد محسوب می‌شود (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷). مؤسسه یا سازمانی که هدفش اجرای برنامه جانشین‌پروری است استعدادها و کارکنان مستعد سازمان را شناسایی می‌کند و فرصت‌هایی را برای آن‌ها فراهم می‌آورد تا استعدادها و مهارت‌های خود را توسعه دهند (Kwon & Jang, 2022)؛ به‌ویژه توسعه مهارت‌های مدیریت، نظارت، و رهبری مورد تأکید است. به طور معمول فرایندهای جانشین‌پروری دو هدف اصلی دارند: هدف اول انتخاب جانشینان یا تعیین نامزدهای مناسب بر اساس معیارهایی که تعیین می‌شود و هدف دوم آماده‌سازی سازمان برای انتقال مدیریت و کنترل سازمان از نسل قدیم به نسل جدید (Trullen et

(al., 2020). فعالیت‌هایی مانند مدیریت استعداد، گزینش، توسعه، آموزش، و مستندسازی از جمله عوامل مؤثر بر فرایند جانشین‌پروری هستند و فرایند جانشین‌پروری فرایندی بلندمدت است و نیازمند توجه ویژه مدیریت منابع انسانی سازمان است (Durst & Wilhelm, 2016).

جدول ۱. تعاریف مدیریت جانشین‌پروری

| ردیف | صاحب‌نظر | تعاریف مدیریت جانشین‌پروری |
|------|--------------------------------|---|
| ۱ | Kwon & Jang (2022) | فرایند مستمر شناسایی جانشینان برای نقش‌های حیاتی در یک سازمان و توسعه آن‌ها به طوری که آن‌ها آماده انتقال به آن نقش‌های رهبری باشند. |
| ۲ | Gillard & Okonjo-Iweala (2021) | جانشین‌پروری برنامه‌ریزی جایگزین‌های بالقوه برای موقعیت‌های رهبری فعلی در یک سازمان است. |
| ۳ | آذر و خرمی (۱۳۹۹) | برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تلاش سیستماتیک و هدفمند سازمان برای اطمینان از اثربخشی مستمر کارکنان در پست‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری برای آینده، و تشویق توسعه فردی است. |
| ۴ | Lin (2019) | برنامه‌ریزی جانشینی یک راهبرد کلیدی آینده‌نگرانه است که توسعه فردی سرمایه‌های انسانی را برای پست‌های رهبری آینده سازمان به منظور حفظ بهره‌وری و کارایی سازمان در بلندمدت بهبود می‌بخشد. |
| ۵ | Roper & Phillips (2019) | مدیریت جانشین‌پروری یک نگرش نظام‌مند برای اطمینان از داشتن ذخیره همیشه از بهترین استعدادها از طریق کمک به توسعه این افراد است. |
| ۶ | Ishak & Kamil (2016) | برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ابزاری برای شناسایی موقعیت‌های مدیریتی حیاتی است که از سطوح مدیریت پروژه و نظارت شروع می‌شود و تا بالاترین سطوح سازمان گسترش می‌یابد. |
| ۷ | Bush (2014) | برنامه‌ریزی جانشین‌پروری عبارت است از فعالیت حصول اطمینان از ادامه مدیریت در یک سازمان با تعیین چگونگی پر شدن این پست‌ها در صورت بازنشستگی برنامه‌ریزی‌شده و برنامه‌ریزی نشده. |

در سازمان‌های پیش‌رو، که رقابت زیاد است، فعالیت‌ها سیال هستند، محیط غیر قابل پیش‌بینی است، سازمان‌ها مسطح‌تر هستند، ساختارهای سازمانی مرتباً تغییر می‌کنند، دیدگاه جدید در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با شناسایی افراد خاص برای وظایف خاص محقق نمی‌شود (Mountford & Cai, 2024). سازمان‌های مدرن بر این باورند که ایجاد مجموعه‌ای از کاندیداهای با پتانسیل بالا برای همه سطوح سازمان ضروری است تا در هر زمان که نیاز باشد برای پر کردن موقعیت‌های مورد نیاز انتخاب شوند (کیخسروی و همکاران، ۱۴۰۲).

بر اساس یافته‌های پژوهش کیخسروی و همکارانش (۱۴۰۲)، وضعیت جانشین‌پروری در دانشگاه مناسب نیست و دانشگاه‌ها مستعد اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری هستند. در کشور ما مطالعات اندکی در مورد برنامه جانشین‌پروری در آموزش عالی انجام شده است. با توجه به اهمیت و جایگاه برنامه جانشین‌پروری و نقش سازنده این برنامه در انتخاب افراد واجد شرایط برای مسئولیت‌های حساس مدیریتی در آموزش عالی، به‌ویژه دانشگاه فرهنگیان که رسالت آن پرورش و توسعه نیروی انسانی متخصص برای آموزش و پرورش است، ضرورت این پژوهش احساس شد. ویژگی مهم و تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌ها شناسایی دقیق و جامع عوامل مؤثر بر اجرای صحیح جانشین‌پروری در دانشگاه فرهنگیان است که می‌توان آن را پژوهشی نوآورانه و دانش‌افزا دانست که تاکنون به این شکل مورد بررسی قرار نگرفته است یا به صورت جزئی و محدود مورد بررسی قرار گرفته است.

روش و ابزار پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. با توجه به اینکه روش این پژوهش از نوع آمیخته (کیفی-کمی) است، ابتدا از روش کیفی برای مطالعه اکتشافی و استخراج مقوله‌های مرتبط با شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان استفاده شد. در مرحله دوم، بر اساس داده‌های جمع‌آوری‌شده از مرحله کیفی، یک مطالعه کمی برای تأیید و اعتباریابی یافته‌های به‌دست‌آمده از مرحله کیفی انجام شد. روش این پژوهش در بخش کمی توصیفی (غیر آزمایشی) و طرح تحقیق همبستگی از نوع تحلیل عاملی اکتشافی است. بنابراین، رویکرد پژوهش قیاسی-استقرایی بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی کلیه صاحب‌نظران، استادان، و خبرگان حوزه منابع انسانی در دانشگاه فرهنگیان بود. در بخش کیفی و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند^۱ مبتنی بر

1. purposeful sampling

گلوله‌برفی^۱ ۱۷ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. به جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه داده شد که به نقطه اشباع نظری^۲ رسیدیم؛ جایی که داده‌های جدیداً جمع‌آوری‌شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری کرده بودیم تفاوتی نداشت و یکسان بود. جامعه آماری در مرحله کمی کلیه استادان و مدیران و کارکنان دانشگاه فرهنگیان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، بر اساس فرمول کوکران، تعداد ۲۵۶ نفر برای نمونه‌گیری انتخاب شدند.

جدول ۲. خلاصه پژوهش‌های انجام‌شده

| ردیف | نویسندگان و سال | عنوان پژوهش | نتایج پژوهش |
|------|---------------------------------|--|---|
| ۱ | ترابی و همکاران (۱۴۰۲) | استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه با رویکرد نظریه داده‌بنیاد | عوامل مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری در دانشگاه عبارت‌اند از: آینده‌نگری در تصمیمات دانشگاهی و مدیریت صحیح منابع، شایسته‌پروری، سبک مدیریتی، ایجاد فضای مشارکتی و ایجاد زمینه‌های ساختاری و اجرایی مطلوب، فرهنگ و ارزش و عوامل روان‌شناختی |
| ۲ | کیخسروی و همکاران (۱۴۰۲) | طراحی الگوی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها | عوامل تأثیرگذار در دانشگاه شامل قوانین حمایت‌کننده از استعدادها، داشتن چشم‌انداز مدیریت استعدادها، منابع مالی، ایجاد جو حمایتی است. |
| ۳ | احمدی‌گل و همکاران (۱۴۰۱) | شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها با رویکرد فراتحلیل | مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر جانشین‌پروری عبارت‌اند از: مدیریت تغییر، آماده‌سازی و برنامه‌ریزی، مدیریت مسیر شغلی، قصد جانشینی بین‌نسلی، شایستگی مدیران، عدالت، سبک تصمیم‌گیری عقلایی، عامل انگیزشی |
| ۴ | آذر و خرمی (۱۴۰۰) | ارائه چهارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور | چهار شاخص تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود، استراتژی سازمان، شایستگی/استقرار مدل شایستگی و استعداد، و شناسایی افراد مستعد به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در جانشین‌پروری در سازمان هستند. |
| ۵ | رنجبر و همکاران (۱۴۰۰) | شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی | تحلیل نیازها و فرصت‌ها (آینده‌پژوهی، هم‌سوسازی استراتژیک، الزامات مدیریتی، سبک رهبری)، بسترسازی ارزشی (فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، فضیلت اخلاقی مدیر)، اجرای راهبردها (شناسایی استعدادها، توسعه و آموزش، پایش و ارزیابی) |
| ۶ | داودی و یعقوبی (۱۳۹۷) | ارائه چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در آموزش عالی | رهبری تحول‌گرا، شناخت آینده‌نگرانه، آموزش و توسعه و نظام جبران خدمات و انگیزش مشارکتی از عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی هستند. |
| ۷ | Al Suwaidi et al. (2022) | شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بخش دولتی | استراتژی جانشین‌پروری، فرهنگ سازمانی، و فرصت‌های توسعه رهبری مهم‌ترین عوامل مرتبط با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بخش دولتی بودند. |
| ۸ | Mateso (2020) | مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه میدوسترن | برنامه جانشین‌پروری در قسمت‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان بر ضرورت و نیاز توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. پاسخ‌دهندگان از این برنامه اطلاع کافی ندارند. |
| ۹ | Bano (2020) | پیوند مدیریت دانش و جانشینی در دانشگاه | رابطه بین مدیریت دانش و برنامه‌ریزی جانشینی می‌تواند توانایی تصمیم‌گیری رهبران دانشگاهی را بهبود بخشد. |
| ۱۰ | Javed & Jaffar (2019) | برنامه‌ریزی جانشینی حفظ کارکنان سوئد | سازمان‌های سوئدی برای حفظ ثمربخش کارمندان باید روی برنامه‌های توسعه شغلی، توسعه خزانه استعدادها، و ارائه پاداش‌های غیرمادی به کارکنان کار کنند. |
| ۱۱ | Morrin (2019) | عوامل مهم در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کالج فناوری انتاریو | آموزش رهبری، مربیگری، مدیریت استعداد، برنامه‌های اداری، انصاف، احساس حقانیت عوامل مؤثر در اجرای برنامه جانشین‌پروری هستند. |
| ۱۲ | Klein & Salk (2016) | برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مؤسسات آموزش عالی | سبک رهبری و مدیریت دانش بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تأثیر قابل توجهی دارد. ولی توسعه شغلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. |
| ۱۳ | Chery (2009) | یک پارادایم جدید: استراتژی برای برنامه جانشین‌پروری در آموزش عالی | تعداد کمی از مؤسسات طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رسمی دارند. مثال‌هایی از اینکه چگونه فرهنگ و نگرش علمی دولت ممکن است تأثیر بگذارند بر رویکردهای مؤسسه‌ای به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری. |
| ۱۴ | Diane Osterhaus & Neeffe (2009) | برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سیستم دانشگاه فنی دوساله در ویس کانسین | رابطه مستقیم بین بالندگی برنامه‌ریزی استراتژیک و بالندگی برنامه‌ریزی وجود دارد. علاوه بر این، مطالعه حاضر نشان‌دهنده توجه به توسعه رهبری بود که توسط دانشکده‌های دوساله فنی پیشنهاد شد. |

1. snowball sampling
2. theoretical saturation

جدول ۳. اطلاعات افراد نمونه به تفکیک جنسیت و تحصیلات

| تعداد | | جنسیت |
|-----------|------------|-------------|
| مرحله کمی | مرحله کیفی | |
| ۱۴۵ نفر | ۱۱ نفر | مرد |
| ۱۱۱ نفر | ۶ نفر | زن |
| مرحله کمی | مرحله کیفی | سطح تحصیلات |
| ۵ | ۰ | لیسانس |
| ۱۷۵ نفر | ۲ نفر | فوق لیسانس |
| ۷۶ نفر | ۱۵ نفر | دکتر |

با توجه به اینکه نظام آموزشی کشور و دانشگاه فرهنگیان دارای بافت منحصر به فرد از نظر مدیریت، ساختار، فرهنگ، و فضای حاکم بر آن است که لزوماً مبانی نظری مستخرج از پیشینه پژوهش با آن بافت نمی‌تواند هماهنگی داشته باشد، در پژوهش حاضر به منظور گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. همچنین برای داده‌های کمی از پرسشنامه محقق ساخته (۵۰ گویه‌ای) استفاده شد که برگرفته از نتایج تحلیل مصاحبه‌ها در مرحله اول بود که بر اساس طیف لیکرت از ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) درجه بندی می‌شود. اعتمادپذیری^۱ داده‌های مصاحبه با روش بازخورد مشارکت‌کننده^۲ و اعتباربخشی^۳ مصاحبه‌ها با روش ضریب توافق و بازآزمون تأیید شد. در بخش کمی روایی صوری پرسشنامه با استفاده از نظر متخصصان مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد که ضریب قابل قبولی برای پایایی است. جهت تحلیل داده‌ها در قسمت کیفی از روش کدگذاری باز و محوری و در قسمت کمی از تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

ابتدا، با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار از خبرگان خواسته شد تا نظرات، اطلاعات، دانش، و تجربه‌های خود را درباره عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان بیان کنند.

جدول ۴. مقوله‌های به دست آمده از بخش کیفی (عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان)

| شماره مصاحبه | مقولات اصلی | مقولات فرعی | عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان |
|------------------------------------|---|--|---|
| ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱ | رویکردی نظام‌مند برای شناسایی و ارزیابی جانشینان (در پست‌های کلیدی) | گرایش و تمرکز بر توسعه و پرورش افراد تا جایگزینی | تدوین چشم‌انداز و برنامه جانشینی |
| ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷ | اطمینان از وجود افراد مستعد در آینده | شفافیت در اجرای برنامه | |
| | یکپارچه‌سازی جانشین‌پروری با راهبرد سازمان | ارزیابی و به‌روز کردن مستمر برنامه | |
| ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ | مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری | شناسایی استعدادها جذب و نگاه‌داشت استعدادها تشکیل خزانه استعداد شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی امنیت شغلی منابع انسانی مستعد شناسایی شایستگی‌های محوری مورد نیاز | |

1. trustworthiness
2. participant feedback
3. credibility

ادامه جدول ۴.

| شماره مصاحبه | مقولات اصلی | مقولات فرعی |
|---|---|---|
| ۱، ۳، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۳، ۱۴، ۱۷ | آموزش و توسعه نیروی انسانی | مدیریت و تسهیم دانش نیازسنجی آموزشی کارکنان تعریف برنامه‌های آموزشی به‌روز ضمن خدمت یادگیری عملی آشنایی افراد با نقش‌های جدید ارزشیابی و بازخورد از برنامه‌های آموزشی |
| ۲، ۳، ۴، ۵، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۶ | مدیریت و رهبری مشارکتی (مشارکت کارکنان) | مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت منابع انسانی در طرح‌های نوآورانه مشارکت و حضور در رویدادهای سازمانی و شغلی مشارکت و درگیری استعداد‌های سازمان در فرایندها واگذاری مسئولیت و اختیارات هم‌اندیشی با کارکنان |
| ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۷ | واگذاری‌های توسعه‌ای شغلی | چرخش شغلی مأموریت‌های کاری پروژه‌های خاص و غنی‌سازی شغلی کار یا انجام دادن وظیفه در حوزه جدید توسعه مسئولیت‌های کاری تحلیل قضایای سازمانی |
| ۱، ۴، ۵، ۸، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶ | به‌سازی مدیریت منابع انسانی | مربیگری مرشدیت و ارشادگیری کار تیمی و تیم‌سازی کارراهه شغلی مناسب و ایجاد فرصت‌های ارتقا درگیر شدن مدیران ارشد در توسعه مدیریت |
| ۲، ۳، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۶، ۱۷ | سیستم ارزیابی عملکرد | نظام ارزیابی عملکردمحور امکان ارزیابی فرد در شرایط مختلف ارزیابی و پایش مستمر کانون ارزیابی و توسعه ارزیابی چندبعدی |

عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان

با توجه به نتایج جدول ۴، عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان را می‌توان در ۷ مقوله اصلی دسته‌بندی کرد که هر یک از این مقولات اصلی نیز در برارنده خرده‌مقولات دیگری نیز هستند. یافته‌های کمی: در ادامه شاخص‌های مربوط به آمار توصیفی برای متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش آمده است. همان‌طور که در جدول ۶ ملاحظه می‌شود قدر مطلق چولگی و کشیدگی همه متغیرها کمتر از ۲ است. بنابراین مفروضه نرمال بودن برقرار است.

جدول ۵. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

| متغیرها | میانگین | انحراف استاندارد | کمترین نمره | بیشترین نمره |
|--------------------------------|---------|------------------|-------------|--------------|
| چشم‌انداز و برنامه جانشینی | ۳/۸۷ | ۰/۵۱ | ۱ | ۴ |
| مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری | ۳/۴۴ | ۰/۷۹ | ۲ | ۵ |
| آموزش و توسعه نیروی انسانی | ۳/۲۳ | ۰/۸۸ | ۱ | ۵ |
| مدیریت و رهبری مشارکتی | ۳/۱۹ | ۰/۶۱ | ۲ | ۵ |
| واگذاری‌های توسعه‌ای شغلی | ۳/۱۸ | ۰/۵۹ | ۲ | ۴/۳۷ |
| به‌سازی مدیریت منابع انسانی | ۳/۱۶ | ۰/۴۹ | ۲ | ۴/۳۹ |
| سیستم ارزیابی عملکرد | ۳/۱۴ | ۰/۵۲ | ۱ | ۳/۶۷ |

جدول ۶. آزمون چولگی و کشیدگی برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق

| متغیر | آماره چولگی | خطای معیار چولگی | آماره کشیدگی | خطای معیار کشیدگی |
|--------------------------------|-------------|------------------|--------------|-------------------|
| چشم‌انداز و برنامه جانشینی | ۱/۳۴۳ | ۰/۱۶۴ | ۱/۲۳۳ | ۰/۴۰۲ |
| مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری | -۰/۹۲۳ | ۰/۱۶۴ | ۰/۷۰۹ | ۰/۴۰۲ |
| آموزش و توسعه نیروی انسانی | ۰/۶۴۳ | ۰/۱۶۴ | -۰/۴۵۶ | ۰/۴۰۲ |
| مدیریت و رهبری مشارکتی | ۰/۹۲۳ | ۰/۱۶۴ | ۱/۲۲۴ | ۰/۴۰۲ |
| واگذاری‌های توسعه‌ای شغلی | ۰/۴۳۵ | ۰/۱۶۴ | ۰/۰۱۱ | ۰/۴۰۲ |
| به‌سازی مدیریت منابع انسانی | ۰/۴۲۹ | ۰/۱۶۴ | ۰/۳۱۸ | ۰/۴۰۲ |
| سیستم ارزیابی عملکرد | -۰/۹۰۱ | ۰/۱۶۴ | ۰/۲۰۸ | ۰/۴۰۲ |

به منظور بررسی ساختار عاملی پرسشنامه عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش عاملی متعامد از نوع واریماکس استفاده شد.

جدول ۷. نتایج آزمون KMO و بارتلت

| KMO | ۰/۸۱۴ |
|------------------|----------|
| مجذور کای بارتلت | ۲۹۱۱/۱۲۴ |
| درجه آزادی | ۳۸۲ |
| معناداری | ۰/۰۰۱ |

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد شاخص KMO با مقدار ۰/۸۱۴ که مقدار ۰/۷۰ یا بالاتر کافی محسوب می‌شود (میرز و همکاران، ۱۳۹۱) در سطح قابل قبول و نشان‌دهنده کفایت داده‌ها و نمونه برای تحلیل عاملی اکتشافی است. همچنین نتایج آزمون بارتلت با سطح معنی‌داری $p < 0/001$ نشان‌دهنده همبستگی مناسب بین متغیرها است. در جدول ۹ گویه‌ها و بارهای عاملی عامل‌های استخراج‌شده گزارش شده‌اند.

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان می‌دهد که مجموع واریانس استخراج‌شده برای ۷ عامل ۶۸/۲۹۶ درصد است که مقدار قابل توجهی است. عامل اول «تدوین چشم‌انداز و برنامه جانشینی» است که ۱۱/۸۷۶ درصد از واریانس این عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری را تبیین می‌کند که از ۷ گویه تشکیل شده است. عامل دوم «آموزش و توسعه نیروی انسانی» است که ۱۰/۹۹۵ درصد از تغییرات را تبیین می‌کند که از ۶ گویه تشکیل شده است. عامل سوم «واگذاری‌های توسعه‌ای شغلی» است که ۱۰/۵۱۷ درصد از تغییرات را پیش‌بینی می‌کند که از ۶ گویه تشکیل شده است. عامل چهارم «مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری» است که ۹/۸۹۴ درصد از واریانس این عوامل را تبیین می‌کند که از ۶ گویه تشکیل شده است. عامل پنجم «مدیریت و رهبری مشارکتی» است که ۸/۸۷۹ درصد از تغییرات را تبیین می‌کند که از ۶ گویه تشکیل شده است. عامل ششم «سیستم ارزیابی عملکرد» است که ۸/۱۳۸ درصد از تغییرات را تبیین می‌کند که از ۵ گویه تشکیل شده است. عامل هفتم «به‌سازی مدیریت منابع انسانی» است که ۷/۹۹۷ درصد از تغییرات را تبیین می‌کند که از ۵ گویه تشکیل شده است. گویه ۲، به‌سازی مدیریت منابع انسانی، به دلیل بار عاملی پایین‌تر از ۰/۴ از فرایند تحلیل حذف شد. این عوامل در مجموع ۶۸/۲۹۶ درصد از تغییرات را تبیین می‌کنند.

جدول ۸. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه‌های پرسشنامه عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری

| گویه‌ها | تدوین چشم‌انداز و برنامه جانشینی | آموزش و توسعه نیروی انسانی | واگذاری‌های توسعه‌ای شغلی | مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری | مدیریت و رهبری مشارکتی | سیستم ارزیابی عملکرد | به‌سازی مدیریت منابع انسانی |
|-------------------|----------------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------|-----------------------------|
| ۶B-CH | ۰/۸۸۴ | | | | | | |
| ۷B-CH | ۰/۷۹۲ | | | | | | |
| ۴B-CH | ۰/۷۸۶ | | | | | | |
| ۵B-CH | ۰/۶۷۸ | | | | | | |
| ۲B-CH | ۰/۵۹۹ | | | | | | |
| ۱B-CH | ۰/۵۸۴ | | | | | | |
| ۳B-CH | ۰/۵۷۹ | | | | | | |
| ۷AT | | ۰/۸۴۵ | | | | | |
| ۱AT | | ۰/۷۴۲ | | | | | |
| ۲AT | | ۰/۷۳۹ | | | | | |
| ۵AT | | ۰/۷۱۸ | | | | | |
| ۴AT | | ۰/۶۷۱ | | | | | |
| ۳AT | | ۰/۶۷۳ | | | | | |
| ۵VT | | | ۰/۷۹۴ | | | | |
| ۶VT | | | ۰/۷۸۶ | | | | |
| ۲VT | | | ۰/۷۶۹ | | | | |
| ۴VT | | | ۰/۷۵۸ | | | | |
| ۱VT | | | ۰/۷۲۱ | | | | |
| ۶VT | | | ۰/۶۱۷ | | | | |
| ۵ME | | | | ۰/۷۸۸ | | | |
| ۲ME | | | | ۰/۷۵۱ | | | |
| ۳ME | | | | ۰/۷۱۲ | | | |
| ۶ME | | | | ۰/۷۰۴ | | | |
| ۴ME | | | | ۰/۶۷۴ | | | |
| ۱ME | | | | | ۰/۷۵۲ | | |
| ۶MM | | | | | ۰/۷۴۱ | | |
| ۴MM | | | | | ۰/۷۰۸ | | |
| ۲MM | | | | | ۰/۶۹۸ | | |
| ۱MM | | | | | ۰/۶۲۳ | | |
| ۵MM | | | | | ۰/۶۳۴ | | |
| ۳MM | | | | | | ۰/۷۳۲ | |
| ۱AA | | | | | | ۰/۷۱۴ | |
| ۲AA | | | | | | ۰/۷۰۳ | |
| ۴AA | | | | | | ۰/۶۷۵ | |
| ۳AA | | | | | | ۰/۶۰۹ | |
| ۵AA | | | | | | | ۰/۷۱۱ |
| ۳BM | | | | | | | ۰/۶۹۸ |
| ۱BM | | | | | | | ۰/۶۷۲ |
| ۵BM | | | | | | | ۰/۶۲۴ |
| ۴BM | | | | | | | ۲/۱۹۸ |
| مقدار ویژه | ۳/۱۲۶ | ۲/۹۱۴ | ۲/۸۴۵ | ۲/۶۷۹ | ۲/۳۹۱ | ۲/۲۸۷ | ۲/۱۹۸ |
| واریانس تبیین شده | ۱۱/۸۷۶ | ۱۰/۹۹۵ | ۱۰/۵۱۷ | ۹/۸۹۴ | ۸/۸۷۹ | ۸/۱۳۸ | ۷/۹۹۷ |
| واریانس تجمعی | ۱۱/۸۷۶ | ۲/۸۷۱ | ۳۳/۳۸۸ | ۴۳/۲۸۲ | ۵۲/۱۶۱ | ۶۰/۲۹۹ | ۶۸/۲۹۶ |

نتیجه و پیشنهاد

منابع انسانی عنصر اساسی در رسیدن سازمان به رشد، بقا، و دست یافتن به رسالت و مأموریت خویش است. پس دانشگاه‌ها هم باید برنامه‌ریزی جامعی برای نیروی انسانی و مدیریت منابع انسانی خود داشته و برای شکوفایی و پیشرفت این عنصر کلیدی برنامه‌ریزی دقیق داشته باشند و روی آن سرمایه‌گذاری کنند (Mountford & Cai, 2024). برنامه‌ریزی جانشینی از دسته برنامه‌ریزی‌های فعال در این تغییر و تحولات سریع محیط سازمان است و می‌کوشد استمرار رهبری را از راه پرورش مدیران بااستعداد در دانشگاه با مؤسسات و با اقدامات برنامه‌ریزی‌شده حفظ کند (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷). بنابراین هدف از انجام دادن پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان بود.

نتایج پژوهش نشان داد عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان عبارت‌اند از: ۱. تدوین چشم‌انداز و برنامه جانشین‌پروری (رویکردی نظام‌مند برای شناسایی و ارزیابی جانشینان در پست‌های کلیدی، گرایش و تمرکز بر توسعه و پرورش افراد تا جایگزینی، تعیین نیازهای حال و مورد انتظار آینده دانشگاه)؛ ۲. اطمینان از وجود افراد مستعد در آینده (شفافیت در اجرای برنامه، یکپارچه‌سازی جانشین‌پروری با راهبرد سازمان، ارزیابی و به‌روز کردن مستمر برنامه)؛ ۳. مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری (شناسایی استعدادهای سازمان، جذب و نگاه‌داشت استعدادها، تشکیل خزانه استعداد، شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی، امنیت شغلی منابع انسانی مستعد، شناسایی شایستگی‌های محوری مورد نیاز)؛ ۴. آموزش و توسعه نیروی انسانی (مدیریت و تسهیم دانش، نیازسنجی آموزشی کارکنان، تعریف برنامه‌های آموزشی به‌روز ضمن خدمت، یادگیری عملی، آشنایی افراد با نقش‌های جدید، ارزشیابی و بازخورد از برنامه‌های آموزشی)؛ ۵. مدیریت و رهبری مشارکتی (مشارکت کارکنان و اعضای هیئت‌علمی در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت منابع انسانی در طرح‌های نوآورانه، مشارکت و حضور در رویدادهای سازمانی و شغلی، مشارکت و درگیری استعدادهای سازمان در فرایندها، واگذاری مسئولیت و اختیارات، هم‌اندیشی با کارکنان)؛ ۶. واگذاری‌های توسعه‌ای شغلی (چرخش شغلی، مأموریت‌های کاری، پروژه‌های خاص و غنی‌سازی شغلی، کار یا انجام دادن وظیفه در حوزه جدید، توسعه مسئولیت‌های کاری، تحلیل قضایای سازمانی)؛ ۷. به‌سازی منابع انسانی (مربیگری، مرشدیت و ارشادگیری، کار تیمی و تیم‌سازی، کارراهه شغلی مناسب و ایجاد فرصت‌های ارتقاء، درگیر شدن مدیران ارشد در توسعه مدیریت)؛ ۸. سیستم ارزیابی عملکرد (نظام ارزیابی عملکردمحور، امکان ارزیابی فرد در شرایط مختلف، ارزیابی و پایش مستمر، کانون ارزیابی و توسعه، ارزیابی چندبعدی). این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های ترابی و همکارانش (۱۴۰۲)، کیخسروی و همکارانش (۱۴۰۲)، احمدی‌گل و همکارانش (۱۴۰۱)، آذر و خرمی (۱۴۰۰)، رنجبر و همکارانش (۱۴۰۰)، داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، السوایدی و همکاران (۲۰۲۲)، ماتسو (۲۰۲۰)، بانو (۲۰۲۰)، جاوید و جعفر (۲۰۱۹)، مورین (۲۰۱۹)، کاسی و همکاران^۱ (۲۰۲۵) و چری^۲ (۲۰۰۹) هم‌سو و هم‌خوان است.



شکل ۱. عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان

1. Kosi et al.
2. Chery

یافته‌های تحقیق با روندهای گسترده‌تری که در پیشینه شناسایی شده است همخوانی دارد. مثلاً، مطالعه‌ای در مورد مدیریت استعداد‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران اهمیت تجهیز متخصصان منابع انسانی به مهارت‌های دیجیتال لازم و قابلیت‌های استراتژیک برای مدیریت مؤثر انتقال نیروی کار را برجسته می‌کند. به طور مشابه، تحقیقات دیگر بر نیاز به یک رویکرد ساختاریافته برای تحول دیجیتال در منابع انسانی، حمایت از یادگیری مستمر، و سازگاری برای حفظ مزیت رقابتی در بخش بانکداری که به سرعت در حال تحول است تأکید می‌کند. به طور خلاصه، اولویت‌بندی مهارت‌ها، انطباق استراتژیک، و نقش در حال تحول منابع انسانی در حوزه دیجیتال نه تنها به بانک‌های سمنان مرتبط است بلکه نشان‌دهنده یک روند جهانی است که در آن تحول دیجیتال در حال تغییر چشم‌انداز مدیریت منابع انسانی است. هم‌سویی این اولویت‌ها با پیشینه موجود بر اهمیت حیاتی آن‌ها در حصول اطمینان از اینکه بانک‌ها می‌توانند در یک محیط دیجیتال اول پیشرفت کنند تأکید می‌کند.

شناسایی این عوامل می‌تواند جهت توسعه مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد، و ارتقای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه فرهنگیان بسیار موثر و سودمند باشد. همچنین با توجه به پیشینه پژوهش می‌توان گفت که نتایج این پژوهش تا حدی با پژوهش‌های سعادت‌طلب و همکارانش (۱۳۹۹)، احمد و همکاران^۱ (۲۰۲۰)، کاریکاری و همکاران^۲ (۲۰۲۰)، پاپادیموس^۳ (۲۰۱۹) و ناگامو^۴ (۲۰۱۹) هم‌سوست. هدف اصلی از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تربیت، پرورش، و استفاده مفید از همه استعداد‌های دانشگاه است. از این رو، آموزش و توسعه منابع انسانی و همچنین ارزیابی اثربخشی آموزش نقش بسزایی در ایجاد دانش و مهارت‌های خاص در کارکنان ایفا می‌کند و افراد را قادر می‌سازد تا در بهبود کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و با تغییرات و فشارهای محیطی سازگار شوند (خنیفر و همکاران، ۱۴۰۱). تنوع نیازها و انتظارات شرکت‌کنندگان در برنامه‌های آموزش جامع دانشگاه فرهنگیان دانشگاه را قادر می‌سازد تا از طریق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با طراحی برنامه‌های آموزشی مرتبط با پست‌های کلیدی و افزایش ظرفیت آموزش‌های تخصصی، مربیگری، و راهنمایی رهبران آینده دانشگاه را توسعه دهند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تحت حمایت سایر حمایت‌ها محقق می‌شود (Petrescu, 2019). به گفته خنیفر و همکارانش (۱۳۹۹) اگر آموزش و توسعه همه‌جانبه منابع انسانی ارائه نشود، ممکن است افراد زیادی دچار سوختگی شوند و مسیر اداری را ترک کنند. در واقع، هیچ اتفاق نظری در مورد اهمیت آموزش رهبری وجود ندارد. چه کسی باید آن را آموزش دهد؟ چه محتوایی باید برای تدریس انتخاب شود؟ برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، که از طریق یک برنامه آموزشی قوی و ساختارهای پشتیبانی به دست می‌آید، یک عنصر ضروری برای موفقیت مدیران است. اصول محوری یا مفروضات بنیادین رویکرد یادگیری عملی عبارت است از یادگیری از انجام دادن کارها و کشف تجارب ناشی از آن. بنابراین فرایند یاددهنده باید به نحوی مدیریت شود که شرکت‌کنندگان یا اعضای تیم به اقدام بپردازند، از اقدامات فراگیرند، دانش‌های همدیگر را بین هم توزیع کنند، و آموخته‌ها را به محیط کار منتقل کنند؛ یعنی نتایج یادگیری در سازمان به کار گرفته شود (Ahmad et al., 2020). این انتقال و به‌کارگیری یادگیری‌ها در سازمان به اثربخشی سازمان می‌انجامد. در عین حال قابلیت‌های افراد هم افزایش می‌یابد. به همین دلیل توسکا^۵ (۲۰۲۱) توصیه کرده است سازمان‌ها افراد درگیر در برنامه‌های یادگیری عملی را مورد چالش و تشویق و حمایت قرار دهند.

مدیران منابع انسانی دانشگاه فرهنگیان با داشتن ابزارهای لازم می‌توانند هنگام جایگزینی افراد با استخدام و جذب و حفظ افراد واجد شرایط نسبت به بهبود عملکرد منابع انسانی اقدام کنند (ترابی و همکاران، ۱۴۰۲؛ خنیفر و همکاران، ۱۴۰۱). با درک و شناخت نیازهای دانشگاه، مأموریت و اهداف آن، و حمایت مدیریتی از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با اتخاذ تدابیر مناسب و ارتقای دانش و سیستم جبرانی می‌تواند استرس ناشی از تغییر نقش و پست‌های سازمانی را کاهش دهند. حمایت مدیران دانشگاه فرهنگیان و مدیریت منابع انسانی در اجرای طرح جانشین‌پروری بسیار مهم و لازم است که بدون آن امکان اجرای جانشین‌پروری وجود ندارد. مشارکت کارکنان در امور و تصمیمات سازمان لازمه جانشین‌پروری است. برنامه جانشینی رویکردی

1. Ahmad et al
2. Karikari et al
3. Papadimos
4. Ngcamu
5. Toska

نظام‌مند برای شناسایی و ارزیابی و توسعه جانشینان برای پست‌های مدیریتی است (Papadimos, 2019). به گفته لین^۱ (۲۰۲۹) برنامه‌های جانشینی متأثر از فرهنگ و فلسفه مدیریت ارشد هر سازمان است. در رویکردهای جدید مدیریت و رهبری، توسعه شایستگی و جانشینی با هم تلفیق شده و با کمک گرفتن از فناوری اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری، بسیار ساده‌تر شده است. به علاوه، مشارکت همگان تشویق می‌شود. البته ممکن است فرد به همه اطلاعات دسترسی نداشته باشد؛ ولی بازخورد مستمر و اطلاعات لازم را دریافت می‌کند. همچنین هنگامی که بخواهیم عملکرد شغلی یک نیروی شایسته و جایگزین را بهبود ببخشیم، روش مربیگری بسیار سودمند است (Kwon & Jang, 2022). مربیگری بر مبنای همین بینش بنا می‌شود و با دستورالعمل‌هایی موجب راهنمایی و پشتیبانی افراد می‌شود و به ایشان کمک می‌کند تا بر اساس بازخوردهای دریافت‌شده عمل کنند. مربیگری رویکردی مهارت‌محور است و تنها از طریق مشارکت مستقیم و روزمره آموزش‌گیرنده حاصل می‌شود (Ngcamu, 2019). یکی از راه‌های مهم توسعه شایستگی‌های جانشینان شیوه منتورینگ (مرشدیت) است که طی آن مدیر با جایزه دادن، ترغیب، تشویق، و حمایت از کارکنانی که پتانسیل بالا دارند در آنان حس خودباوری برای دستیابی به موفقیت‌های مافوق تصور همگان را ایجاد می‌کند. منتور معلمی است که مهم‌ترین هدفش آماده ساختن شاگرد برای موفقیت شغلی یا زندگی شخصی است. منتور در مورد کار و مسائلی که فرد با آن روبه‌روست اندرز می‌دهد. برخلاف روش هدایت یا مربیگری، که معمولاً توسط یک رده بالاتر یا هم‌رده‌ها صورت می‌گیرد، در منتورینگ رابطه سازمانی اهمیتی ندارد. در واقع فرد، خود، منتور را بر اساس رفتار و شیوه‌های برخورد انتخاب می‌کند (Karikari et al., 2020).

نتایج نشان داد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید با چشم‌انداز و اهداف استراتژیک سازمان مرتبط و هم‌سو باشد، برگرفته از استراتژی سازمان باشد، برای منابع انسانی و کارکنان موجود استراتژی تعیین کند، نیروی انسانی جدید را توجیه کند، مقابله با تغییرات سازمانی را آسان کند، و روش‌ها و گزینه‌های جدید رهبری و مدیریت سازمان در محیط جدید را پیشنهاد دهد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند با شناسایی استعدادها و نیازها در دانشگاه فرهنگیان به ارزیابی عملکرد و توانمندی‌ها بپردازد و سپس با در نظر گرفتن موقعیت‌ها و فرصت‌های راهبردی استانداردهای عملکرد نیروی انسانی دانشگاه را وضع کند و با نظارت و کنترل مستمر پیشرفت اهداف و برنامه‌های دانشگاه فرهنگیان را تضمین کند (کیخسروی و همکاران، ۱۴۰۲؛ رنجبر و همکاران، ۱۴۰۰؛ خنیفر و همکاران، ۱۳۹۳). ارزیابی سیستماتیک برنامه‌ریزی جانشین‌پروری زمانی بیشترین تأثیر را خواهد داشت که در این چارچوب برنامه‌های آموزشی و توسعه برای اندازه‌گیری پیشرفت و حمایت از تغییرات برای توسعه رهبری در فرایندهای جانشین‌پروری طراحی شوند (Bickmore et al., 2021). ریچاردسون و همکارانش (۲۰۲۱) در پژوهش خود به بررسی اهمیت تغییر در دیدگاه حرفه‌ای مدیریت نسبت به پرورش مدیران و رهبران و به‌سازی مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. مدیریت کارراهه^۲ سازمانی کم‌کم جای خود را به مدیریت کارراهه فردی^۳ می‌دهد. همچنین بررسی مطالعات ماتسو (۲۰۲۰)، بانو (۲۰۲۰) و جاوید و جعفر (۲۰۲۹) نشان می‌دهد که چرخش شغلی برای ارضای کنجکاوی، افزایش اعتمادبه‌نفس، درک بیشتر و بهتر از یک‌دیگر، و نوآوری فردی مؤثر است. دیگر، سازمان‌ها نمی‌توانند با ارائه آموزش‌های تربیتی و توسعه پرسنل بر اساس ساختارهای سنتی انتظار رشد سلسله‌مراتبی داشته باشند تا نیروهای مستعد رهبری به کار با آن‌ها ادامه دهند. اکثر سازمان‌های بزرگ مبالغ هنگفتی را صرف آموزش سرپرستان، مدیران، و رهبران خود می‌کنند. این برنامه‌ها درصددند تا افراد را برای تغییرات شغلی یا مسئولیت‌های فردی، آماده کردن فرد برای پیشرفت افقی یا عمودی، آشنایی افراد با نقش‌های کاری جدید، و به‌روز کردن مهارت‌ها و دانش افراد آماده کنند. همچنین انجام دادن پروژه‌های چالشی، جابه‌جایی از صف به ستاد، شروع یا راه‌اندازی یک ایده، رفع مشکل و اصلاح و حل کردن آن، تغییر یا تحول، یادگیری از سرپرست، و تعمق در تجارب اعم از مثبت یا منفی می‌تواند در فرایند جانشین‌پروری بسیار یاری‌رسان باشد.

در کل نظام جانشین‌پروری نقش اساسی در جهت‌دهی برنامه‌ریزی‌های بلندمدت دارد (Ngcamu, 2019) و استفاده بهینه از منابع به همراه تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمانی را تضمین می‌کند (نیکفردستی، ۱۳۹۷؛ خسروپویز و همکاران، ۱۴۰۲).

1. Lin
2. career
3. individualized

مطالبی که بیان شد این موضوع مهم را گوشزد می‌کند که دانش، آگاهی، و مهارت‌های مدیر باید قبل از پرداختن به مدیریت در حدی باشد که نیاز به آزمایش و خطاهای مکرر نباشد. در بسیاری از شغل‌ها، آزمایش و خطا برای یادگیری و تجربه کردن مسائل همراه با خطا و خطرات و زیان‌های غیر قابل جبران نیست. اما، در تعلیم و تربیت و مدیریت آموزشی هر آزمایش و خطایی با زیان‌های بزرگی همراه خواهد بود که خیلی از آن‌ها جبران‌ناپذیر است (جوان‌بخت، ۱۳۹۹). بنابراین حساسیت و اهمیت مدیریت جانشین‌پروری و تربیت نیروهای بانگیزه، توانمند، متخصص، و مجرب در دانشگاه فرهنگیان باید از سال‌ها قبل احساس شود و کوتاهی و اغماض مسئولین در این زمینه قابل چشم‌پوشی نیست.

با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد برنامه‌جانشینی، مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری، آموزش نیروی انسانی، رهبری مشارکتی، و به‌سازی مدیریت منابع انسانی بر بهبود جانشین‌پروری مؤثرند پیشنهاد می‌شود کانون‌های ارزیابی جهت ارزیابی شایستگی‌های کارکنان و مدیران و رؤسای واحدهای دانشگاهی تشکیل شود و انتصاب و ارتقا و ترفیع و جذب و نگهداشت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و شایستگی‌های آن‌ها باشد. از مهم‌ترین اقدامات در جهت اجرای جانشین‌پروری در سازمان ایجاد مخزنی از استعدادهاست. بهتر است برای همه پست‌های کلیدی دانشگاه مخزنی از استعدادها موجود باشد، در تصمیم‌گیری‌های سازمانی کارکنان مشارکت داده شوند، مدیریت و رهبری مشارکتی و کار تیمی در سازمان نهادینه شود، زمینه برای تفویض اختیار و تا حدی آزادی عمل مدیران فراهم شود، به‌خصوص افراد مستعد و شایسته درگیر فرایندها و امور دانشگاه شوند. تهیه دستورالعمل مناسب و شفاف درباره برنامه‌جانشینی بر اساس شایسته‌گزینی و استقرار نظام جانشین‌گزینی به عنوان جنبه‌ای نو از اقدامات مدیریت منابع انسانی و نظارت بر فرایند و اطمینان از اینکه افراد مناسب در موقع مناسب و در مشاغل مناسب به کار گرفته می‌شوند مهم است. اجرای جانشین‌پروری باید در ارزیابی عملکرد مدیران گنجانده شود و برای مدیران موفق در این زمینه پاداش و مشوق‌هایی در نظر گرفته شود. مدیران دانشگاه‌ها برنامه‌ریزی جامعی برای شناسایی استعدادها و افراد شایسته و جایگزین کردن آن‌ها در طول زمان تدوین کنند. دانشگاه‌ها در انتصاب مدیران به شایستگی و صلاحیت‌های حرفه‌ای آن‌ها توجه داشته باشند. دانشگاه‌ها باید مدیران دارای شایستگی و باصلاحیت داشته باشند تا بتوانند از سرمایه‌های انسانی و استعدادها دانشگاه به شیوه درست بهره بگیرند. با توجه به تغییر جمعیت‌شناختی استادان و کارکنان دانشگاه فرهنگیان و حضور افراد مستعد و توانمند و شایسته در چند سال اخیر، پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آن از طریق جو حمایتی مدیران و رهبری مشارکتی قوی بر اساس ارزش‌ها، معیارها، شایستگی‌ها، و صلاحیت‌ها برای همه به طور یکسان انجام شود. برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های تخصصی جانشین‌پروری توسط استادان مجرب می‌تواند به پیشبرد برنامه جانشین‌پروری کمک کند. برای تقویت کار تیمی و مربیگری، رهبری مشارکتی، و فرهنگ مشارکتی کارگاه‌های آموزشی برای مدیران ارشد و میانی دانشگاه در نظر گرفته شود.

منابع

- احمدی گل، مهدی؛ رضایی فر، حمید و حکیم‌پور، حسین (۱۴۰۱). شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها. *مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۱۱(۳)، ۱۷۹ - ۲۰۵.
- آذر، عادل و خرمی، امیر (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۰(۳)، ۱ - ۲۳.
- ترابی، نسیم؛ کریمی، فریبا و نادری، محمدعلی (۱۴۰۲). استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه: مبتنی بر رویکرد نظریه بنیاد. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۵(۸)، ۱۷۳ - ۲۰۴.
- جوان‌بخت، مریم (۱۳۹۹). بررسی ابعاد هدف‌ها و وظایف مدیریت آموزشی با تکیه بر اصول و روش‌های مدیریت آموزشی. *دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی*، ۳(۳۴)، ۱۱۹ - ۱۲۹.
- خسرورپویز، فاطمه؛ رضایی دیزگاه، مراد و علی‌خان‌گرگانی، روح‌الله (۱۴۰۲). مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران. *آموزش عالی ایران*، ۱۵(۲)، ۱۰۷ - ۱۲۷.
- خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، حسین و حسن‌زاده، حمیدرضا (۱۳۹۳). بررسی امکان پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در جامعه المصطفی العالمیه. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲(۳)، ۴۸۳ - ۵۰۴.
- خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین و غلامی، بهمن (۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه و نگاه‌داشت استعداد در آموزش و پرورش. *مدیریت مدرسه*، ۸(۴)، ۲۶۸ - ۲۹۶.
- خنیفر، حسین؛ صحرانورد نشتیفان، یونس و ابراهیمی، صلاح‌الدین (۱۴۰۱). ضرورت ایجاد دوره کارشناسی‌ارشد مدیریت آموزشی. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۶(۲۱)، ۴۷ - ۸۱.
- داودی، سید علی و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۶). چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۱)، ۱۶۱ - ۱۸۵.
- رنجبر، فاطمه؛ صالحی، مسلم؛ احمدی، عبدالله و شهامت، نادر (۱۴۰۰). ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۲(۵)، ۴۵ - ۵۸.
- کیخسروی، هادی؛ رازی، فرشاد و حیدریه، سید عبدالله (۱۴۰۲). الگوی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۵(۸)، ۱۴۵ - ۱۷۱.
- نصیری‌زاده، ابولوفضل (۱۴۰۳). *طراحی الگوی توسعه شایستگی مدیران حوزه دانشجویی دانشگاه‌ها*. رساله دکتری مدیریت دولتی دانشگاه خوارزمی.
- نیکفردستی، مهدی (۱۳۹۷). عوامل مؤثر در نظام جانشین‌پروری و مدیران آینده. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران*. تهران: دانشگاه تهران.
- Ahmad, A. R., Keerio, N., Jameel, A. S., & Kareem, 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.
- Ahmad, A. R., Ming, T. Z., & Sapry, H. R. M. (2020). Effective Strategy for Succession Planning in Higher Education Institutions. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7(2), 203-208.
- Ahmadigol, M., Rezaiefar, H., & Hakimpur, H. (2022). Identifying the most important factors affecting succession management in organizations with a meta-analysis approach. *Managing Education in Organizations*, 11(3), 179-205. (in Persian)
- 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.
- Alina, S., Chee, M. C., Eta, W., & Angzazas, S. M. K. (2023). Leadership management as an integral part of succession planning in HEIs. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (3), 151-158.
- Anlesinya, A. & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 279-303.
- Azar, A. & Khorrami, A. (2021). Provide a Framework of the Success Factors of Succession Planning in Knowledge - Based Organizations. *Journal of Organizational Resource Management Research*, 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.

- Barton, A. (2019). Preparing for leadership turnover in Christian higher education. *Christian Higher Education*, 18(1-2), 37-53.
- Bickmore, D. L., Roberts, M. M., & Gonzales, M. M. (2021). How aspiring principals applied course-based learning to develop school improvement plans. *Journal of Educational Administration*, 59(2), 199-214.
- Blustein, D. L., Lysova, E. I., & Duffy, R. D. (2023). Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(2), 289-314.
- Bush, T. (2014). Succession planning and leadership development for school principals. *Journal of Comparative and Education*, 41(6), 785-800.
- Cheryl, L. R. (2009). A new paradigm: strategies for succession planning in higher education. *PhD thesis*. Capella University.
- Durst, U. & Wilhelm, S. (2016). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637- 651.
- Gillard, J., & Okonjo-Iweala, N. (2021). *Women and Leadership: Real Lives, Real Lessons*. The MIT Press.
- Ishak, A. K. & Kamil, B. A. M. (2016). Succession planning at higher education institutions. *International Review of Management and Marketing*, 6(S7), 214-220.
- Karikari, A. S; Kodi, R & Puku, R. A (2020). Succession Planning as A tool for organizatyional development. *Journal of Social Sciences and Management Review*, 3(4), 177-202.
- Keykhoshravi, H., Faezi, F., & Heydari, S. A. (2023). Designing a model of effective factors on the implementation of succession planning in universities with a mixed approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 145-171. (in Persian)
- Khanifar, H., Ebrahimi, H., & Hasanzadeh, H. (2014). Study on the possibility of utilizing the successor-making program at Al-Mustafa International University. *Journal of Organizational Culture Management*, 12(3), 483-504. (in Persian)
- Khanifar, H., Ebrahimi, S., & Gholami, B. (2020). Designing a model for developing and maintaining talent in the organization: Qualitative research in education. *Journal of School Administration*, 8(4), 268-296. (in Persian)
- Khanifar, H., Sahranavard Nashtifan, Y., & Ebrahimi, S. (2023). The Necessity to Establishment a Master's Course of Educational Management. *Quarterly of Research on Educational Leadership and Management*, 6(24), 47-81. (in Persian)
- Khosroparviz, F., Rezaei Dizgah, M., & Alikhan Gorgani, R. (2024). Identifying the Components of Succession Planning in Iranian Public Universities. *Iranian Higher Education*, 15(2), 107-127. (in Persian)
- Klein, M. F. & Salk, R. J. (2016). Presidential succession planning. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 335-345.
- Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: A critical review of the literature on talent management. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 94-120.
- Lin, M. (2019). Educational thoughts of western radical feminism. *Cross-Cultural Communication*, 15(3), 21-25.
- Longman, K. (2018). Perspectives on women's higher education leadership from around the world. *Administrative Sciences*, 8(3), 35.
- Mateso, P. E. E. (2010). Understanding succession planning and management efforts at Midwestern University: a mixed methods study. *PhD thesis*. College of Bowling Green State University.
- Morrin, A. (2019). Factors that are important to succession planning. *College Quarterly*, 16(1), 4-26.
- Mountford, N. & Cai, Y. (2024). Towards a flatter ontology of institutional logics. *International Journal of Management Reviews*, 25(2), 363-383.
- Nasirizadeh, A. (2025). *Designing a competency development model for university student managers*. PhD thesis in public administration, Kharazmi University.
- Ngcamu, B. (2019). Succession Planning and Leadership Development in a Faculty of Health Sciences. *Global Journal of Health Science*, 11(11), 101-108.
- Papadimos, T.J. (2019). Academic succession planning: A US perspective. *International Journal of Academic Medicine*, 5(1), 71-74.
- Petrescu, M. (2019). From marketing to public value: Towards a theory of public service ecosystems. *Public Management Review*, 21(11), 1733-1752.
- Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2019). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Richardson, J. W. & Daniel Watts, J. L. (2021). Challenges of being a digitally savvy principal. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 318-334.
- Torabi, N., karimi, F., & nadi, M. A. (2023). Establishment of the Succession Planning System of Management in Universities: Based on the Grounded Theory. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 173-204. (in Persian)

- Toska, A. (2021). Family Business Successors' Motivation and Innovation Capabilities: The Case of Kosovo. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 1152–1166.
- Trullen, J., Bos-Nehles, A., & Valverde, M. (2020). From intended to actual and beyond implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 150–176.
- Umans, I. (2021). The Influence of Transgenerational Succession Intentions on the Succession Planning Process: The Moderating Role of High-quality Relationships. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 49-69.
- Wilson, V. (2018). *Succession planning models, conceptual maps: Ethical considerations and best practices*. Succession planning: Promoting organizational sustainability, 199-211.
- Yaghoobi, N. M. & Davoodi, S. A. (2018). A Framework for Talent Spotting and Succession Planning in Higher Education System. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 181-186. (in Persian)