

Identifying Factors Affecting Succession Development in University Management (Mixed-method Research at 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, and for 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 was to identify the factors affecting succession planning in the management of Farhangian University. This study was applied in terms of its purpose and, considering the method of collecting research data, was of a mixed type (qualitative-quantitative) with a deductive-inductive approach. The research community in the qualitative section was all experts, professors, and experts in the field of human resources at Farhangian University, of which 17 people were selected as the research sample using purposeful snowball sampling. The statistical population in the quantitative stage was all professors, managers, and employees of Farhangian University, of which 256 people were selected using a random sampling method based on the Cochran formula. In order to collect qualitative data, semi-structured interviews were used, and for quantitative data, a researcher-made questionnaire was used. 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. Also, 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 used in the quantitative part. The results showed that the factors affecting succession planning in the management of Farhangian University are: 1- Formulating a vision and succession plan 2- Talent management and meritocracy 3- Training and development of the teaching force 4- Participatory management and leadership (employee participation) 5- Developmental assignments 6- Improving human resource management and 6- Performance appraisal system. Using the results of this research can be effective in improving the status of succession planning, talent management, and the efficiency of the educational system.

Keywords: Human resource management, talent management, succession planning, Farhangian University.

شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه

(پژوهشی آمیخته در دانشگاه فرهنگیان)

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 برعهده 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 با توجه روش گردآوری داده‌های پژوهش از نوع آمیخته (کیفی- کمی) با رویکرد قیاسی - استقرایی بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی، کلیه صاحب‌نظران، اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی در دانشگاه فرهنگیان بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر گلوله‌برفی، ۱۷ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. جامعه آماری در مرحله کمی کلیه اساتید، 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 بدست 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 که عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان عبارتند 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 و سیستم ارزیابی عملکرد. استفاده از نتایج این پژوهش می‌تواند در بهبود وضعیت جانشین-پروری و مدیریت استعداد و کارآمدی نظام آموزشی مؤثر واقع شود.

واژه‌های کلیدی

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

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 تاکید

شده و مدیریت بهینه آنها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود (نصیری‌زاده، ۱۴۰۳). از عواملی که در دستیابی سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین‌شده تأثیر بسزایی دارد، نیروی انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه 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 فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است که نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌ها دارد و انتخاب مدیران به صورت سیستمی و بر اساس شایستگی-های مورد نیاز در این زمینه امری ضروری در نظر گرفته شده است (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷).

یک استراتژی بالقوه برای پر کردن شکاف در مدیریت آموزش عالی شایسته، استفاده از برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری برای پرورش استعدادهای داخلی در سازمان‌ها برای 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 گرفته و بر طراحی فرایند جامعی از جانشین‌پروری و مدیریت استعدادهای^۲ تاکید می‌شود (Phillips & Roper, 2019).

خروج نیروی انسانی به دلیل مهاجرت کارمندان نخبه، بازنشستگی یا استعفا، سازمان را از تجربه، مهارت و دانش انباشته شده 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 یا مدت‌ها بازنشسته شده‌اند (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 موثرترین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها می‌باشد که با اجرای آن می‌توان واجد شرایط‌ترین نیروی کار را برای پست‌های کلیدی سازمان تامین کرد (Scullion and Collings, 2017). استراتژی جانشین‌پروری سازمانی فرآیندی 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).

¹ Succession Planning

² Talent Management

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 یا حتی فوت اجتناب‌ناپذیر است (Blustein et al, 2023). اگر راه‌حلی برای پرکردن خلأ ناشی از غیبت این افراد به صورت سیستماتیک و برنامه‌ریزی شده 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 آینده‌چالشی 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 استعداد‌های دانشگاه را شناسایی کرده و به کار گیرند. ولی متأسفانه اجرایی کردن فرآیند جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی به رغم اهمیت بسیار زیاد، همواره با دشواری‌هایی روبه‌رو است که عدم بکارگیری 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 تحصیل کرده دانشگاهی و فراهم نمودن زمینه دستیابی دانشجویان به شایستگی و صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمی، جایگاه این دانشگاه را در جامعه به خوبی نشان می‌دهد (اساسنامه دانشگاه فرهنگیان، ۱۳۹۱). 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 تغییرات اساسی و ایجاد تحول، امری واهی خواهد بود؛ چرا که 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 ۲۰ ساله کشور، دانشگاه فرهنگیان رسالت مهمی داشته و از نقش و جایگاه ویژه‌ای در نیل نظام آموزش و پرورش به اهداف چشم‌انداز فوق دارد؛ 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 هستند 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 (خنifer 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، 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 کدامند؟ 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 است که با کمبود پژوهش‌های مربوط در رابطه با جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در آموزش عالی و بخصوص دانشگاه فرهنگیان روبرو شویم. با توجه به تفاوت‌های اساسی که از لحاظ ساختاری و فرهنگی از جمله چگونگی شناسایی جانشینان مدیریتی بالقوه، آموزش‌های اجرایی، نقاط ورود و مسیرهای شغلی سازمانی و خاستگاه جانشین داخلی در مقابل خارجی؛ بین 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. لذا می‌بایست 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 می‌کند تا استعدادها و مهارت‌های خود را توسعه دهند (Kwon & Jang, 2022). به ویژه توسعه مهارت‌های مدیریت، نظارت و رهبری مورد تاکید است. به طور معمول فرآیندهای 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 فرآیند جانشین‌پروری هستند و فرآیند جانشین‌پروری فرآیندی بلندمدت است و نیازمند توجه ویژه مدیریت منابع انسانی سازمان است (Durst & Wilhelm, 2016).

جدول ۲. تعاریف مدیریت جانشین‌پروری

ردیف	صاحب نظر	تعاریف مدیریت جانشین پروری
۱	Kwon & Jang (2022)	فرآیند 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)	جانشین پروری برنامه‌ریزی جایگزین‌های بالقوه برای موقعیت‌های رهبری فعلی در یک سازمان است.
۳	آذر و خرمی (۱۳۹۹)	برنامه‌ریزی جانشین پروری 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 برای حفظ بهره‌وری و کارایی سازمان در بلندمدت را بهبود می‌بخشد.
۵	Phillips and Roper (2019)	مدیریت جانشین پروری، یک نگرش نظام‌مند برای اطمینان از داشتن ذخیره همیشگی از بهترین استعدادها از طریق کمک به توسعه این افراد است.
۶	Ishak & Kamil (2016)	برنامه‌ریزی جانشین پروری 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 جانشین پروری عبارت است از فعالیت حصول اطمینان از ادامه مدیریت در یک سازمان با تعیین چگونگی پر شدن این پست‌ها در صورت بازنشستگی برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده.

در سازمان‌های پیشرو، که رقابت زیاد است، فعالیت‌ها سیال هستند، محیط غیر قابل پیش‌بینی است، سازمان‌ها مسطح‌تر هستند، و ساختارهای سازمانی مرتباً تغییر می‌کنند، دیدگاه جدید در برنامه‌ریزی جانشین پروری 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).

جدول ۳. خلاصه پژوهش‌های انجام شده

ردیف	نویسندگان و سال	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
۱	ترابی و همکاران (۱۴۰۲)	استقرار نظام جانشین- پروری مدیریت در دانشگاه با رویکرد نظریه داده‌بنیاد	عوامل مؤثر بر استقرار نظام جانشین پروری در دانشگاه عبارتند 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 جانشین- پروری در دانشگاه‌ها	عوامل تاثیرگذار در دانشگاه شامل: قوانین حمایت‌کننده از استعدادها، داشتن چشم‌انداز مدیریت استعدادها، منابع مالی، ایجاد جو حمایتی، می‌شود.
۳	احمدی گل و همکاران (۱۴۰۱)	شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در سازمان‌ها با رویکرد فراتحلیل	مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر جانشین پروری عبارتند از: مدیریت تغییر، آماده‌سازی و برنامه‌ریزی، مدیریت مسیر شغلی، قصد جانشینی بین نسلی، شایستگی مدیران، عدالت، سبک تصمیم‌گیری عقلایی و 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 مولفه‌های مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی	تحلیل نیازها و فرصت‌ها (آینده‌پژوهی، همسوسازی استراتژیک، الزامات مدیریتی و سبک رهبری)، بسترسازی ارزشی (فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، فضیلت اخلاقی مدیر)، پیاده‌سازی 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 جریان خدمات و انگیزش مشارکتی از عوالم مؤثر بر جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی هستند.
۷	Al (2022) Suwaidi et al	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 & (2019) Jaffar	برنامه‌ریزی جانشینی حفظ کارکنان سوئد	سازمان‌های سوئدی برای حفظ متمر ثمر 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 می‌باشند.
۱۲	Klein & (2016) Salk	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 (2009) Osterhaus, Neefe	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سیستم	رابطه مستقیم بین بالندگی برنامه‌ریزی استراتژیک و بالندگی برنامه‌ریزی وجود دارد. علاوه بر این، مطالعه

دانشگاه فنی دو ساله در ویس کانسین	حاضر نشان دهنده توجه به توسعه رهبری بود که توسط دانشکده‌های دوساله فنی پیشنهاد شد.
--------------------------------------	---

بر اساس یافته‌های پژوهش کیخسروی و همکاران (۱۴۰۲)، وضعیت جانشین‌پروری در دانشگاه مناسب نیست و دانشگاه‌ها مستعد اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری هستند. ه 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 به ویژه 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 و 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) می‌باشد، 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 جمع‌آوری شده 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، اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی در دانشگاه فرهنگیان بود. در بخش کیفی و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر 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 جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری کرده بودیم، تفاوتی نداشته و یکسان بود. جامعه آماری در مرحله کمی کلیه اساتید، 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 ۴. اطلاعات افراد نمونه به تفکیک جنسیت و تحصیلات

جنسیت	تعداد	
	مرحله کیفی	مرحله کمی
مرد	۱۱ نفر	۱۴۵ نفر

^۱. Purposeful sampling

^۲. Snowball sampling

^۳. Theoretical saturation

زن	۶ نفر	۱۱۱ نفر
سطح تحصیلات	مرحله کیفی	مرحله کمی
لیسانس	۰	۵
فوق لیسانس	۲ نفر	۱۷۵ نفر
دکتر	۱۵ نفر	۷۶ نفر

با توجه به اینکه بافت نظام آموزشی کشور و دانشگاه فرهنگیان دارای بافت منحصر به فردی از نظر مدیریت، ساختار، فرهنگ و فضای حاکم بر آن است که لزوماً مبانی نظری مستخرج از پيشینه پژوهش با آن بافت نمی تواند هماهنگی داشته باشد، در پژوهش حاضر بر آن شد تا به منظور گردآوری داده های کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شود؛ همچنین برای داده های کمی نیز از پرسشنامه محقق ساخته (۵۰ گویه ای) استفاده شد که برگرفته از نتایج تحلیل مصاحبه ها در مرحله اول بود که براساس طیف لیکرت از ۱ خیلی کم تا ۵ خیلی زیاد درجه بندی می شود. اعتمادپذیری داده های مصاحبه با روش بازخورد مشارکت کننده و اعتباربخشی مصاحبه ها 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 بدست آمد که ضریب قابل قبولی برای پایایی است. جهت تحلیل داده ها در قسمت کیفی از روش کدگذاری باز و محوری و در قسمت کمی از تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شد.

یافته های پژوهش

ابتدا، با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار از خبرگان خواسته شد، تا نظرات، اطلاعات، دانش و تجربه های خود را درباره عوامل مؤثر بر جانشین پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان بیان کنند؟

جدول ۵. مقوله های به دست آمده از بخش کیفی (عوامل مؤثر بر جانشین پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان)

عوامل مؤثر بر جانشین پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان	مقولات اصلی	مقولات فرعی	شماره مصاحبه
	تدوین چشم انداز و برنامه جانشینی	رویکردی نظام مند برای شناسایی و ارزیابی جانشینان (در پست های کلیدی)	۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴
		گرایش و تمرکز بر توسعه و پرورش افراد تا جایگزینی	۱۶، ۱۷
		تعیین نیازهای حال و مورد انتظار آینده دانشگاه	
		اطمینان از وجود افراد مستعد در آینده	
		شفافیت در اجرای برنامه	
		یکپارچه سازی جانشین پروری با راهبرد سازمان	
		ارزیابی و بروز کردن مستمر برنامه	
		شناسایی استعداد های سازمان	

^۱. Trustworthiness

^۲. Participant feedback

^۳. Credibility

مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری	جذب و نگذاشت استعدادها	۲، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۶
	تشکیل خزانه استعداد	
	شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی	
	امنیت شغلی منابع انسانی مستعد	
	شناسایی شایستگی‌های محوری مورد نیاز	
آموزش و توسعه نیروی انسانی	مدیریت و تسهیم دانش	۱، ۳، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۳، ۱۴، ۱۷
	نیازسنجی آموزشی کارکنان	
	تعریف برنامه‌های آموزشی بروز ضمن خدمت	
	یادگیری عملی	
	آشنایی افراد با نقش‌های جدید	
مدیریت و رهبری مشارکتی (مشارکت کارکنان)	ارزشیابی و بازخورد از برنامه‌های آموزشی	
	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	۲، ۳، ۴، ۵، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۶
	مشارکت منابع انسانی در طرح‌های نوآورانه	
	مشارکت و حضور در رویدادهای سازمانی و شغلی	
	مشارکت و درگیری استعدادهای سازمان در فرآیندها	
واگذاری‌های توسعه‌ای شغلی	واگذاری مسئولیت و اختیارات	
	هم‌اندیشی با کارکنان	
	چرخش شغلی	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۷
	مأموریت‌های کاری	
	پروژه‌های خاص و غنی‌سازی شغلی	
بهبودی مدیریت منابع انسانی	کار یا انجام وظیفه در حوزه جدید	
	توسعه مسئولیت‌های کاری	
	تحلیل قضایای سازمانی	
	مربیگری	۱، ۴، ۵، ۷، ۸، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶
	مرشدیت و ارشادگیری	
سیستم ارزیابی عملکرد	کار تیمی و تیم‌سازی	
	کارراهه شغلی مناسب و ایجاد فرصت‌های ارتقا	
	درگیر شدن مدیران ارشد در توسعه مدیریت	
	نظام ارزیابی عملکردمحور	۲، ۳، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۶، ۱۷
	امکان ارزیابی فرد در شرایط مختلف	
	ارزیابی و پایش مستمر	
	کانون ارزیابی و توسعه	
	ارزیابی چندبعدی	

با توجه به نتایج جدول ۵، عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان را می‌توان در ۷ مقوله اصلی دسته‌بندی کرد که هریک از این مقولات اصلی نیز دربردارنده خرده‌مقولات دیگری نیز هستند.

یافته‌های کمی: در زیر شاخص‌های مربوط به آمار توصیفی برای متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش آمده است.

جدول ۶. 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

همانطور که در جدول شماره ۷ ملاحظه می‌شود قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از ۲ است. بنابراین مفروضه نرمال بودن برقرار است.

جدول ۷. 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 ۸. نتایج آزمون KMO و بارتلت

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

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که شاخص KMO با مقدار ۰/۸۱۴ که مقدار ۰/۷۰ یا بالاتر کافی محسوب می‌شود (میرز، گامست و گارینو، ۱۳۹۱)، در سطح قابل قبولی بوده و نشانگر کفایت داده‌ها و نمونه برای تحلیل عاملی اکتشافی می‌باشد، همچنین نتایج آزمون بارتلت با سطح معنی‌داری $p < 0/001$ ، نشانگر همبستگی مناسب بین متغیرها است. در جدول ۹ گویه‌ها و بارهای عاملی، عامل‌های استخراج شده گزارش شده‌اند.

جدول ۹. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه‌های پرسشنامه عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری

گویه‌ها	تدوین چشم- انداز 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	۰/۴۷۸						
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							
۲ME				۰/۷۸۸			
۳ME				۰/۷۵۱			
۶ME				۰/۷۱۲			
۴ME				۰/۷۰۴			
۱ME				۰/۶۷۴			
۶MM					۰/۷۵۳		
۴MM					۰/۷۴۱		
۲MM					۰/۷۰۸		
۱MM					۰/۶۹۸		
۵MM					۰/۶۲۳		
۳MM					۰/۶۳۴		
۱AA						۰/۷۳۲	

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	۲/۲۸۷	۲/۳۹۱	۲/۶۷۹	۲/۸۴۵	۲/۹۱۴	۳/۱۲۶	مقدار ویژه
۷/۹۹۷	۸/۱۳۸	۸/۸۷۹	۹/۸۹۴	۱۰/۵۱۷	۱۰/۹۹۵	۱۱/۸۷۶	واریانس تبیین شده
۶۸/۲۹۶	۶۰/۲۹۹	۵۲/۱۶۱	۴۳/۲۸۲	۳۳/۳۸۸	۲/۸۷۱	۱۱/۸۷۶	واریانس تجمعی

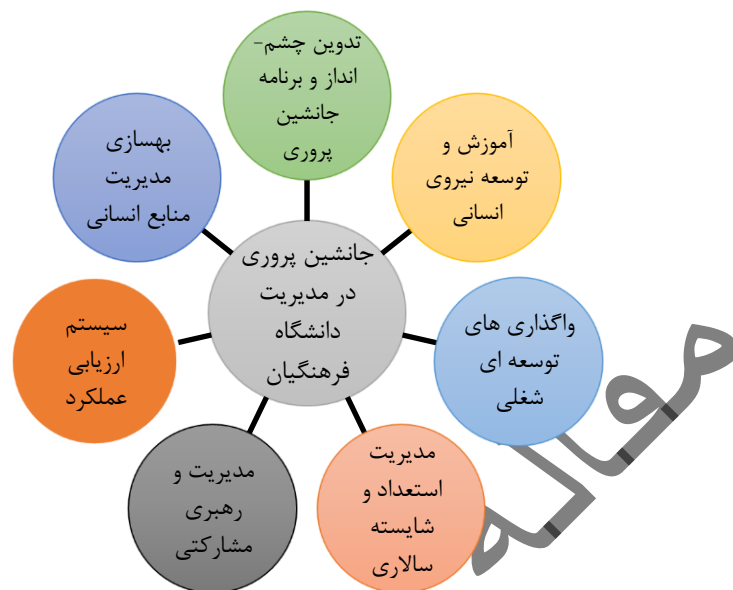
نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان می‌دهد که مجموع واریانس استخراج شده برای هشت عامل ۶۸/۲۹۶ درصد می‌باشد که مقدار قابل توجهی است. عامل اول (تدوین چشم‌انداز و برنامه‌جانشینی) است که ۱۱/۸۷۶ درصد از واریانس این عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری را تبیین می‌کند که از ۷ گویه تشکیل شده است. عامل دوم (آموزش و توسعه نیروی 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 شماره ۲ بهسازی مدیریت منابع انسانی به دلیل بار عاملی پایین‌تر از ۰/۴ از فرآیند تحلیل حذف گردید. این عوامل در مجموع ۶۸/۲۹۶ درصد از تغییرات را تبیین می‌کنند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

منابع انسانی عنصر اساسی در رسیدن سازمان به رشد، بقا و دست‌یافتن 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 دقیقی داشته و روی آن سرمایه‌گذاری نمایند (Mountford & Cai, 2024). برنامه‌ریزی جانشینی از دسته برنامه‌ریزی‌های فعال در این تغییر و تحولات سریع محیط سازمان می‌باشد و می‌کوشد که استمرار رهبری را از راه پرورش مدیران بااستعداد در دانشگاه با

موسسات و با اقدامات برنامه‌ریزی شده حفظ نماید (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷). بنابراین هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان بود.

نتایج پژوهش نشان داد عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان عبارتند 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؛ یکپارچه سازی جانشین‌پروری با راهبرد سازمان؛ ارزیابی و بروز کردن مستمر برنامه). ۳- مدیریت استعداد و شایسته سالاری (شناسایی استعدادهای سازمان؛ جذب و نگذاشت استعدادهای؛ 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 بروز 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 فرآیندها؛ واگذاری مسئولیت و اختیارات؛ هم‌اندیشی با کارکنان). ۵- واگذاری‌های توسعه‌ای شغلی (چرخش شغلی؛ مأموریت‌های کاری؛ پروژه‌های خاص و غنی‌سازی شغلی؛ کار با انجام وظیفه در حوزه جدید؛ توسعه مسئولیت‌های کاری؛ تحلیل قضاای سازمانی). ۶- به سازی منابع انسانی (مرب‌گیری؛ مر شدیت و ار شادگیری؛ کار تیمی و تیم سازی؛ کارراهه شغلی مناسب و ایجاد فرصت‌های ارتقا؛ درگیر شدن مدیران ارشد در توسعه مدیریت). ۷- (سیستم ارزیابی عملکرد (نظام ارزیابی عملکردمحور؛ امکان ارزیابی فرد در شرایط مختلف؛ ارزیابی و پایش مستمر؛ کانون ارزیابی و توسعه و ارزیابی چندبعدی). این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های (۱۴۰۱)، آذر و خرمی (۱۴۰۰)، رنجبر و همکاران (۱۴۰۰)، داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، (Al Suwaidi et al (2022)، (Mateso (2020)، (Bano (2020)، (Javed & Jaffar (2019)، (Morrin (2019)، (Kosi et al (2015)، (Chery (2009) و همسو و همخوان است.



شکل

۱. عوامل مؤثر بر جانشین پروری در مدیریت دانشگاه فرهنگیان

یافته‌های تحقیق با روندهای گسترده‌تری که در ادبیات شناسایی شده است، همخوانی دارد. به عنوان مثال، مطالعه‌ای در مورد مدیریت استعدادها و دیجیتال در صنعت بانکداری ایران، اهمیت تجهیز متخصصان منابع انسانی به مهارت‌های دیجیتال لازم و قابلیت‌های اثراثریک 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 ادبیات 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 در راستای توسعه مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد و ارتقای برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه فرهنگیان بسیار مؤثر و سودمند باشد. همچنین با توجه به پیشینه پژوهش می‌توان گفت که نتایج این پژوهش تا حدی با پژوهش‌های سعادت‌طلب و همکاران (۱۳۹۹)، (۲۰۲۰) Ahmad et al (2020), Karikari et al (2019), Papadimos و (2019) Ngcamu همسو می‌باشد. هدف اصلی از برنامه‌ریزی جانشین پروری تربیت، پرورش و استفاده مفید از همه استعدادها و دانشگاه است. از این رو آموزش و توسعه منابع انسانی و همچنین ارزیابی اثربخشی آموزش، نه تنها 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 فشارها محیطی سازگار شوند (خنifer 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 همکاران (۱۳۹۹) اگر آموزش و توسعه همه جانبه 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 و مفروضات بنیادین رویکرد یادگیری عملی عبارت است از: یادگیری از انجام کارها و کشف تجارب ناشی از آن. بنابراین فرایند مزبور باید به نحوی مدیریت شود که شرکت‌کنندگان و یا اعضای تیم به اقدام پرداخته، از اقدامات فراگرفته، دانش‌های همدیگر را بین هم توزیع کرده و آموخته‌ها را به محیط کار منتقل کنند یعنی نتایج یادگیری در سازمان به کار گرفته شود (Ahmad et al, 2020). این انتقال و به کارگیری یادگیری‌ها در سازمان به اثربخشی سازمان می‌انجامد، در عین حال قابلیت‌های افراد هم افزایش می‌یابد. به همین دلیل (Toska (2021) توصیه کرده است سازمان‌ها افراد درگیر در برنامه‌های یادگیری عملی را مورد چالش، تشویق و حمایت قرار دهند.

مدیران منابع انسانی دانشگاه فرهنگیان با داشتن ابزارهای لازم می‌توانند در هنگام جایگزینی افراد با استخدام، جذب و حفظ افراد واجد شرایط، سبب 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، ارتقای دانش و سیستم جبرانی، می‌توانند 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 نظام‌مند برای شناسایی، ارزیابی و توسعه جانشینان برای پست‌های مدیریتی است (Papadimos, 2019). به گفته Lin (2019) برنامه‌های جانشینی متأثر از فرهنگ و فلسفه مدیریت ارشد هر سازمان است. امروز رویکردهای توسعه و جانشینی را با هم تلفیق کرده و به مدد تکنولوژی، اجرای آن 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 شده و به ایشان کمک می‌کند تا بر اساس بازخوردهای دریافت شده عمل کنند. مربیگری، رویکردی مهارت‌محور بوده و تنها از طریق مشارکت مستقیم و روزمره آموزش گیرنده حاصل

می‌شود (Ngcamu, 2019). یکی از راه‌های مهم توسعه شایستگی‌های جانشینان، شیوه‌ی منتورینگ (مرشدیت) است که طی آن، مدیر با جایزه دادن، ترغیب، تشویق و حمایت از کارکنانی که پتانسیل بالا دارند که 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 مسایلی 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 که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید با چشم‌انداز و اهداف استراتژیک سازمان مرتبط و همسو باشد، برگرفته از استراتژی سازمان باشد و 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 کند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند با شناسایی استعدادها و نیازها در دانشگاه فرهنگیان به ارزیابی عملکرد و توانمندی‌ها پردازد 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؛ زنجیر 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 فرآیندهای جانشین‌پروری طراحی شوند (Bickmore et al, 2021). ریچاردسون و همکاران (Richardson et al, 2021) در پژوهش خود به بررسی اهمیت تغییر در دیدگاه حرفه‌ای مدیریت نسبت به پرورش مدیران و رهبران و بهسازی مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. مدیریت کارراه (Career) سازمانی کم‌کم جای خود را به مدیریت کارراه فردی (individualized) می‌دهد. همچنین بررسی مطالعات (Mateso (2020) و Bano (2020)، Javed & Jaffar (2019) نشان می‌دهد که چرخش شغلی برای ارضای کنجکاوی، افزایش اعتماد به نفس، درک بیشتر و بهتر از یکدیگر و نوآوری فردی مؤثر است. دیگر سازمان‌ها نمی‌توانند با اریه آموزش‌های تربیتی و توسعه پرسنل براساس 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 در صدد است تا افراد را برای تغییرات شغلی یا مسئولیت‌های فردی، آماده کردن فرد برای پیشرفت افقی یا عمودی، آشنایی افراد با نقش‌های کاری جدید و به روز نمودن مهارت‌ها و دانش افراد، آماده نماید. همچنین انجام پروژه‌های چالشی، جابه‌جایی از صف به ستاد، شروع یا راه‌اندازی یک ایده، رفع مشکل، اصلاح و حل کردن آن، انجام تغییر یا تحول، یادگیری از سرپرست و تعمق در تجارب اعم از مثبت یا منفی می‌تواند در فرآیند جانشین‌پروری بسیاری یاری‌رسان باشد.

در کل نظام جانشین‌پروری نقش اساسی در جهت‌دهی برنامه‌ریزی‌های بلندمدت داشته (Ngcamu, 2019) و استفاده بهینه از منابع به همراه تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمانی را تضمین می‌کند (نیکفردستی،

۱۳۹۷؛ خسروپرویز و همکاران، ۱۴۰۲). مطالبی که بیان شد این موضوع مهم را گو شزد می‌کند که دانش آگاهی و مهارت‌های مدیر باید قبل از پرداخت 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 غیرقابل جبران نیست. اما، در تعلیم و تربیت و مدیریت آموزشی، هر آزمایش و خطایی همراه با زیان‌های بزرگی خواهد بود که خیلی از آنها جبران‌ناپذیر است (جوانبخت، ۱۳۹۹). بنابراین حساسیت و اهمیت مدیریت جانشین‌پروری و تربیت نیروهای با انگیزه، توانمند، متخصص و مجرب در دانشگاه فرهنگیان باید از سال‌ها قبل این احساس شود و کوتاهی و اغماض مسئولین در این زمینه قابل چشم‌پوشی نیست. با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد برنامه جانشینی، 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، مدیران و رؤسای واحدهای دانشگاهی تهیه شود و انتصاب، ارتقا و ترفیع، 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 استعدادهای موجود باشد؛ در تصمیم‌گیری‌های سازمانی کارکنان مشارکت داده شوند و مدیریت و رهبری مشارکتی و کار تیمی در سازمان نهادینه شود؛ زمینه برای تفویض اختیار و تا حدی آزادی عمل مدیران فراهم شود و بخصوص افراد مستعد و شایسته درگیر فرآیندها و امور دانشگاه شوند؛ تهیه دستورالعمل مناسب و شفاف درباره برنامه جانشینی بر اساس شایسته‌گزینی و استقرار نظام جانشین‌گزینی به عنوان جنبه‌ای نو از اقدامات مدیریت منابع انسانی؛ نظارت بر فرآیند و اطمینان از اینکه افراد مناسب در موقع مناسب و در مشاغل مناسب به کار گرفته می‌شوند؛ 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 استعدادهای افراد شایسته و جایگزین کردن آنها در طول زمان تدوین نمایند؛ دانشگاه‌ها در انتصاب مدیران، به شایستگی و صلاحیت‌های حرفه‌ای آنها توجه داشته باشند؛ دانشگاه‌ها باید مدیران دارای شایستگی و با صلاحیت داشته باشند تا بتوانند از سرمایه‌های انسانی و استعدادهای دانشگاه به شیوه درست بهره بگیرند؛ با توجه به تغییر جمعیت شناختی اساتید و کارکنان دانشگاه فرهنگیان و حضور افراد مستعد، توانمند و شایسته در چند سال اخیر، پیشنهاد می‌گردد 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 اساتید مجرب می‌تواند به پیاپی‌شد برنامه جانشین‌پروری کمک نماید. 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 حکیم پور، حسین (۱۴۰۱). شناسایی مهمترین عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در سازمان‌ها. *مدیریت برآموزش سازمان‌ها*، ۱۱ (۳)، ۱۷۹-۲۰۵.
- آذر، عادل و خرمی، امیر (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین پروری در سازمان‌های دانش محور. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۰ (۳)، ۱-۲۳.
- ترابی، نسیم؛ کریمی، فریبا و نادى، محمدعلی (۱۴۰۲). استقرار نظام جانشین پروری 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.
- خسروپرویز، فاطمه؛ رضایی دیزگاه، مراد و علیخان گرگانی، روح‌الله (۱۴۰۲). مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین-پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران. *آموزش عالی ایران*، ۱۵ (۲)، ۱۰۷-۱۲۷.
- خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، حسین و حسن‌زاده، حمیدرضا (۱۳۹۳). بررسی امکان پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین پروری در جامعه المصطفی العالمیه. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲ (۳)، ۴۸۳-۵۰۴.
- خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین و غلامی، بهمن (۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش. *مدیریت مدرسه*، ۸ (۴)، ۲۶۸-۲۹۶.
- خنیفر، حسین؛ صحرانورد نشتیفان، یونس و ابراهیمی، صلاح‌الدین (۱۴۰۱). ضرورت ایجاد دوره کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۶ (۲۱)، ۴۷-۸۱.
- داودی، سیدعلی و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۶). چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰ (۱)، ۱۶۱-۱۸۵.
- رنجبر، فاطمه؛ صالحی، مسلم؛ احمدی، عباداله و شهامت، نادر (۱۴۰۰). ابعاد و مولفه‌های مدیریت جانشین-پروری در سازمان‌های فرهنگی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۲ (۵)، ۴۵-۵۸.
- کیخسروی، هادی؛ رازی، فرشاد و حیدریه، سیدعبدالله (۱۴۰۲). الگوی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین پروری در دانشگاه‌ها. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۵ (۸)، ۱۴۵-۱۷۱.
- نیکفردستی، مهدی (۱۳۹۷). عوامل مؤثر در نظام جانشین پروری 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.
- Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 279-303.
- 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., Angzzas, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- Ngcamu, B. (2019). Succession Planning and Leadership Development in a Faculty of Health Sciences. *Global Journal of Health Science*, 11 (11):101-108.
- Papadimos, Thomas.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.
- 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.