

Identifying Dimensions and Components of Substitution in Higher Educational System: Ulteracombination Qualitative Approach

Elham Albad: Ph.D. student in Educational Administration, Educational Sciences, Ardabil Branch- Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

Sadroddin Sattari*: Faculty member, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch- Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

Yousef Namvar: Faculty member, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch- Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

Abstract: The results of research on the lack of managers and the increasing need of organizations for much more capable, talented, skilled and competent managers than today's ones in the coming years; hence, identifying, replacing and benefiting from qualified managers has been one of the most fundamental challenges nowadays which organizations may face through next difficulties. The purpose of this study was to explain and analyze the dimensions and components of substitution in higher educational systems. For this purpose, with the approach of qualitative research and ultracombination method which consisted of 7 steps, the systematic evaluation and analysis of the results and findings of previous research has been done. The data used in this study were internal and external studies conducted in the field of succession in databases such as Science Direct, Springer, Amrald, Sage, ISCO and the like for Latin articles and internal databases published such as Iranian information Center and Scientific documents, National Documentation Center and Library of Iran, Information Publishing Center of the country, Scientific Information Database of Jihad Daneshgahi, Regional Center of Science and Technology Center of Shiraz and Normags. 55 out of 2151 studies were selected based on the title, abstract and content of the subject under study in this research, and also the dimensions and indicators of succession in organizations were identified. The outcomes wholly showed that the concept of succession in the higher education system had 6 dimensions and 58 indicators.

Keywords: Succession, talent management, ultracombination.

***Corresponding author:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch- Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

Email: Sadraddin1356@yahoo.com

مقدمه

در سال‌های اخیر که مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است و توسعه دانش مهم‌ترین بنیاد تمدن بشری تلقی می‌شود، رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیش از آنکه نیاز به ابزارآلات پیشرفته داشته باشد، به دانایی و استعداد بشری نیاز دارد. بی‌شک، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته در سازمان‌ها از مسائل ضروری به شمار می‌رود، اما تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها در این زمینه با مشکل مواجه هستند و در حفظ و نگهداری افراد خود به عنوان سرمایه‌های سازمانی توانایی لازم را ندارند (فینی زاده و امین زاده درزی ۱۳۹۶). تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها یا جنگ بر سر استعدادها بنامیم (علی‌شعار ۱۳۹۷).

در این نبرد سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با به کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. بدین منظور، سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن، استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی کنند؛ به عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند (فقیهی و ذاکری ۱۳۹۳).

گام اساسی مدیریت جانشین‌پروری، مدیریت استعداد می‌باشد. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب، و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند. مدیریت استعدادها دربرگیرنده مجموعه منسجمی از فرایندها برای شناسایی، جذب، نگهداشت و بهسازی برترین افراد است. سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیروهای عادی نیستند بلکه با تشکیل خزانه استعداد و استعدادیابی در پی جذب استعدادها می‌باشند (لیمان و همکاران

۲۰۱۸). در ادبیات پژوهشی جانشین‌پروری، تعاریف متعددی دیده می‌شود که اغلب نیز با هم همپوشانی دارند. برای نمونه، راث ول (۲۰۰۶) جانشین‌پروری را این گونه تعریف می‌کند: کوشش سنجیده و نظام‌مندی که مدیران سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پستهای اصلی و نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به منظور تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهند. اما به طور کلی، جانشین‌پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده بالا و اصلیک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند (ساندراپاندیان و بابو ۲۰۱۸).

بر اساس یک تحقیق، سازمان‌ها سه دلیل اساسی برای استفاده از سیستم مدیریت جانشین‌پروری ذکر کرده‌اند: (۱) کمک به اجرای طرح‌های استراتژیک سازمان، (۲) شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدفمند، پرورش و توسعه کارکنان و (۳) ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقا دارند (چاوز ۲۰۱۸). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند. ادبیات این مفهوم در کشور ما نیز محدود و ناشناخته است؛ به طوری که پژوهش‌های انجام شده در زمینه برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های تجاری و صنعتی انگشت شمار است. بیشتر مدیران صرفاً به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در دراز مدت چندان اهمیت نمی‌دهند و زیردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به خوبی پرورش داده نمی‌شوند (فرجی ۱۳۹۷). دوالی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل شایسته‌گزینی رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور" که با روش تحقیق آمیخته (کیفی - کمی) و بررسی گسترده مبانی نظری و مصاحبه‌های متعدد با خبرگان و استفاده از فن دلفی و براساس تحلیل عاملی اکتشافی انجام دادند، مدل نهایی شایسته‌گزینی در جامعه مورد نظر را در قالب

پژوهش، انتخاب افراد شایسته برای پست‌های مناسب، پرورش افراد جایگزین برای منصب‌های حساس و ... مواجه هستند و بیش از هر زمان دیگری این دستگاه مجبور است که فعالیت‌های خود را بسیار هوشیارانه مدیریت کند (پورسبزعلی و آشوری زاده ۱۳۹۷).

اسپندلاوا (۲۰۱۷) در پژوهش خود مدلی را با هدف بهبود چارچوب‌های شایستگی برای پرورش رهبران راهبردی در ارائه خدمات دانشگاهی در نظام آموزش عالی و با انجام دو پیمایش احصا کرده‌اند که شایستگی‌های آن عبارتند از: اعتبار، داشتن بصیرت، نوآوری، رهبری، نتیجه مدار بودن. لاوسون (۲۰۱۶)، در کشور بلژیک در پژوهشی به بررسی ایجاد سیستم ارزشیابی جدید پی، ال، او، جی به معنای برنامه‌ریزی، رهبری، بازخورد، ارزیابی و پاداش در سازمان‌های آموزشی پرداخت که نتایج حاکی از شمارش شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌ها و شایستگی‌هایی در ارتباط با چرخه خطی‌مشی، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی فنی شغل بود. توماسون (۲۰۱۵) در مطالعه خود به این نتیجه رسید که اهمیت حکمرانی منسجم، حل مسئله، رفتارهای بین شخصی، اثربخشی عملیاتی، تأثیرگذاری، انعطاف‌پذیری، حساسیت مدیریت آموزشی در امر جان‌نشین‌پروری مهمترین موارد عنوان کرد. نتایج تحقیق گونزالز (۲۰۱۴) نشان داد شناخت روندها و نیروهای اجتماعی داخل و خارج از دانشگاه، نیاز به درک شرایط ملی، ابتکار و پیشقدمی، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی، شایستگی‌های اجرایی، شایستگی‌های مسئولیت اجتماعی و شایستگی‌های رسمی و سازمانی به عنوان عوامل مؤثر بر جان‌نشین‌پروری است (لیمان و همکاران ۲۰۱۸).

با توجه به موارد یادشده پژوهش حاضر با به کارگیری رویکرد کیفی فراترکیب با بررسی و ارزیابی مطالعات داخلی و خارجی انجام شده در زمینه جان‌نشین‌پروری، الگوی مناسب با ویژگی‌های آموزش عالی دانشگاه آزاد اسلامی ارائه می‌کند.

۵۴ شاخص شناسایی و آنها را در شش بُعد (هوش مدیریتی، دانش تجربی، مهارت اجتماعی، توانایی سازمانی، نگرش حرفه‌ای و ارزش مکتبی) تفکیک، دسته‌بندی و ارائه کردند. امین و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "بررسی الگوی جان‌نشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران با هدف تعیین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جان‌نشین‌پروری در این سازمان انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که وضعیت موجود و مطلوب شرکت مدیریت منابع آب ایران در تمام مؤلفه‌های جان‌نشین‌پروری متفاوتند. همچنین نتایج حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌ها حاکی از آن است که در وضعیت موجود، "ارزیابی عملکرد فردی"، بالاترین اولویت و ارزیابی برنامه‌ریزی جان‌نشین‌پروری"، پایین‌ترین اولویت را دارند. در وضعیت مطلوب نیز "پر کردن خلاءپرورشی" بالاترین رتبه و "ارزیابی برنامه‌ریزی جان‌نشین‌پروری"، پایین‌ترین رتبه را دارد. حال با توجه به آن که مدیریت بر عملکرد نظام‌های آموزشی مخصوصاً آموزش عالی از اهمیت بسزایی برخوردار است چرا که یکی از نهادهای حیاتی در فرایند توسعه هر ملتی محسوب می‌شود و نهادی است که تسهیل‌گر توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه می‌باشد؛ لذا بایستی اقدامات نظام آموزش عالی را در عرصه‌های جان‌نشین‌پروری زیر نظر داشت. چراکه سر و کار داشتن با تعداد زیادی از افراد و با دامنه وسیعی از زمینه‌ها و تجارب، افزایش تنوع برنامه‌ها، کاهش سرمایه‌گذاری دولتی در آموزش، رشد رقابت و تمرکز بر آموزش، پرورش و پژوهش و به‌طور کلی پیچیدگی‌های جدید محیط، هم بر نقش کارکنان و هم بر نقش مدیران، رؤسا و تصمیم‌گیرندگان و هماهنگ‌کنندگان در نظام آموزش عالی مؤثر است (مردانی و همکاران ۱۳۹۷). نظام آموزشی عالی امروزی در جستجوی راه‌هایی است که خود را برای آیندگان آماده نماید، از همکاری با آژانس‌های توسعه منطقه‌ای گرفته تا تلاش برای افزایش دسترسی، ارتقای یادگیری مادام‌العمر، رسیدن به استانداردهای کیفیت، تأمین درآمد از منابع متنوع و متعدد، ارتقای

مواد و روش ها

پژوهش حاضر پژوهشی کیفی است و با استفاده از روش فراترکیب جهت ارزیابی منابع علمی انجام شد. از آنجا که مطالعات مرتبط با مفهوم جانشین‌پروری در آموزش عالی بیشتر کیفی هستند و تا زمان انجام پژوهش حاضر مدل جامعی که ابعاد مختلف آن را در برگیرد یافت نشد؛ روش فراترکیب به عنوان روشی مناسب برای شناسایی و به دست آوردن ترکیبی جامع از مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی جانشین‌پروری در آموزش عالی به کار گرفته شد. از این رو، برای بهره‌گیری از روش فراترکیب، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد. جامعه آماری مطالعه حاضر، متون داخلی و خارجی در زمینه جانشین‌پروری بودند که در پایگاه‌های داده همانند ساینس دایرکت، اشپرنگر، امرالد، سیج، ایسکو و نظایر آن برای مقاله‌های انگلیسی و پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی نظیر مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، مرکز اسناد و کتابخانه ملی ایران، پایگاه اطلاعات نشریات کشور (مگیران)، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه

مرکز منطقه‌ای علوم و فناوری شیراز و نورمگز به چاپ رسیده بودند. از میان ۲۱۵۱ مطالعه یافت شده ۵۵ مطالعه که بر اساس عنوان، چکیده و محتوای موضوع مورد بررسی در این مطالعه هم خوانی داشتند، برگزیده شده و ابعاد و شاخص‌های جانشین‌پروری در سازمان‌ها شناسایی شدند. جهت رعایت اخلاق پژوهشی، کد اخلاق IR.USWR.REC.1399.185 در کمیته اخلاق دانشگاه ثبت شد.

یافته‌ها

جهت دستیابی به چارچوب اولیه پژوهش بر پایه روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) هر یک از مراحل اجرائی آن بر اساس مطالعات پیشین ارائه می‌شود. مرحله اول فراترکیب مربوط به تنظیم سؤال‌های پژوهش است که بایستی در حیطه علاقه‌مندی و علاوه بر آن دنباله تحقیقات قبلی پژوهشگر باشد. سؤال‌های پژوهش باید دارای ویژگی‌هایی باشند که در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. سؤال‌های پژوهش به همراه مؤلفه‌های آن

Table 1. Research questions with its components

سؤال‌های پژوهش و نحوه‌ی پاسخگویی به آنها	مؤلفه‌ها
سؤال اصلی: الگوی جانشین‌پروری در آموزش عالی با رویکرد فراترکیب چگونه است؟ سؤال‌های فرعی شرایط علی مؤثر بر جانشین‌پروری در آموزش عالی کدامند؟ شرایط زمینه‌ای مؤثر بر جانشین‌پروری در آموزش عالی کدامند؟ عوامل مداخله‌گر مؤثر بر جانشین‌پروری در آموزش عالی کدامند؟ پدیده محوری جانشین‌پروری در آموزش عالی کدامند؟ راهبردهای مؤثر بر جانشین‌پروری در آموزش عالی کدامند؟ پیامدهای حاصل از راهبردهای مؤثر بر جانشین‌پروری در آموزش عالی کدامند؟	چیستی کار (What)
پایگاه‌های داده همانند ساینس دایرکت، اشپرنگر، امرالد، سیج، ایسکو و نظایر آن برای مقاله‌های لاتین و پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی نظیر مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، مرکز اسناد و کتابخانه ملی ایران، پایگاه اطلاعات نشریات کشور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مرکز منطقه‌ای علوم و فناوری شیراز و نورمگز	جامعه مورد مطالعه (Who)
۱۳۸۶-۱۳۹۸ برای مطالعات داخلی ۲۰۰۷-۲۰۱۹ برای مطالعات خارجی	بازه زمانی مطالعه (When)
بررسی موضوعی آثار، شناسایی و یادداشت برداری نکات کلیدی، تحلیل مفاهیم، دسته‌بندی مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده	چگونگی یا روش مطالعه (How)

در این زمینه جلوگیری شود. بدین ترتیب، تنها آثاری باید در مطالعه گنجانده شوند که در آنها بیشتر به

در بخش ابتدایی مرحله فراترکیب، به پرسش‌های کلی مطرح در این زمینه پاسخ داده شد تا از ابهام‌های بیشتر

زمینه جانشین پروری در آموزش عالی گسترش یافته است.

برای شروع دقیق و نظام‌مند مطالعات منابع اعم از مقالات، پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌ها بر اساس معیارهایی نظیر تناسب با هدف پژوهش، بازه زمانی مشخص شده و محل انجام به شرح جدول ۲ انتخاب و بررسی شدند.

جدول ۲. معیارهای پژوهش

Table 2. Research criteria

معیارهای انتخاب منابع	خروجی معیارها
هدف تحقیق	شناسایی مؤلفه‌های جانشین پروری در آموزش عالی به منظور ارائه الگو
سال انتشار یا انجام	۱۳۹۷-۱۳۸۶ برای مطالعات داخلی ۲۰۱۹-۲۰۰۷ برای مطالعات خارجی
محل انجام	داخل و خارج از کشور
در این مرحله، پژوهش‌های واجد شرایط برای ورود به فراترکیب انتخاب شدند و معیارهای ورود و خروج از مطالعه تعیین شدند. از این رو، پژوهشگر جستجوی نظام‌مند خود را بر پژوهش‌های منتشر شده در منابع مختلف متمرکز کرد و کلیدواژه‌های مرتبط را پیدا کرد. در این پژوهش پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف بین سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۹ میلادی و ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۷ خورشیدی بررسی شدند. کلید واژه‌های متنوعی برای جستجوی مقاله‌ها در پژوهش مورد استفاده قرار گرفت و تلاش شد مجموعه متنوعی از کلیدواژه‌ها برای جستجو انتخاب شوند تا بیشترین بازیابی صورت گیرد (جدول ۳). با توجه به اینکه در زبان فارسی کلیدواژه "جانشین‌پروری" به کار رفته است در جستجوها به این واژه‌ها نیز توجه شد. جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی گوناگون همانند ساینس دایرکت، اشپرینگر، امرالد، سیج، ایسکو و نظایر آن برای مقاله‌های انگلیسی و پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی نظیر مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، مرکز اسناد و کتابخانه ملی ایران، پایگاه اطلاعات نشریات کشور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مرکز منطقه ای علوم و فناوری شیراز، نورمگز و صفحه خانگی برخی مجله‌ها برای جستجو در نظر گرفته شد. تلاش شد مدارک در نگاه اول با کیفیت	باشند. برای مثال، مقاله‌های همایشی و موجود در وبگاه‌های شخصی مورد توجه قرار نگرفتند. در پایان بر اساس جستجو و بررسی در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف ۲۱۵۱ اثر یافت شد. پس از انجام جستجوی متون و مقالات بر اساس کلیدواژه موارد زیادی شناسایی شد که بسیاری از آنها برای تحلیل نهایی پژوهش مناسب نبودند. لذا پژوهشگر در این مرحله در چندین گام اقدام به پالایش و پالایش موارد یافته شده کرد تا دستیابی به منابع مطمئن و متناسب برای استفاده در تحقیق و تحلیل نهایی آن میسر شود. مطابق با شکل ۲ که به آن چارت روندنا هم اطلاق می‌شود، ابتدا منابع بر اساس عنوان مقایسه شدند و تعدادی از آنها حذف شد. سپس به بررسی چکیده موارد باقیمانده پرداخته شد و با بررسی چکیده‌ها نیز تعدادی از منابع بی‌ربط حذف شدند. در گام بعدی منابع تصفیه شده بر اساس چکیده به صورت متن کامل بررسی شدند و در این بررسی هم تعدادی از منابع از لحاظ محتوا حذف شدند. منابع باقیمانده پس از بررسی محتوا منبعی بودند که در تحقیق و تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفتند.



شکل ۱. چارت روند نما برای انتخاب آثار مناسب برای تحلیل

Figure 1. Process chart to select suitable studies for analysis

تحلیل به روش فراترکیب و ارائه الگوی جانشین پروری در نظام آموزش عالی انتخاب شدند. در مرحله استخراج اطلاعات از متون و مقالات با مطالعه و بررسی دقیق منابع نهایی شده و مطابق با اهداف و سؤال‌های پژوهش یافته‌های مرتبط از هر کدام از منابع شامل مؤلفه‌ها و شاخص‌های جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استخراج شد که در جدول ۳ ارائه شده‌اند

چارت روند نما (شکل ۱) نشان می‌دهد که از ۲۱۵۱ اثر یافت شده، ۱۴۶۸ اثر از نظر عنوان، ۴۲۹ اثر از نظر چکیده و ۱۹۹ اثر از نظر متن با هدف و سؤالات تحقیق حاضر همخوانی نداشتند؛ بنابراین این آثار کنار گذاشته شدند و تنها ۵۵ اثر که در زمینه جانشین‌پروری نظام آموزش عالی بودند و هم از نظر عنوان و هم از نظر محتوا با هدف و سؤالات پژوهش حاضر همراستا بودند، برای

جدول ۳. مؤلفه‌های شاخص‌های پائین‌گذار بر جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی

Table 3. Information indicators based on succession in the higher educational system

منبع	شاخص	مؤلفه
بلاندر (۲۰۱۷) گراوس (۲۰۱۸) جانسون (۲۰۱۸) لین (۲۰۱۸) مالانکو (۲۰۱۷) آدبولا (۲۰۱۹)	ایجاد تعهد ارزیابی کار فعلی ارزیابی عملکرد فردی ارزیابی کار آئی ارزیابی استعداد فرد برگردن خلاء پرورشی ارزیابی برنامه	عوامل علی جانشین پروری
قی (۲۰۱۵) فرایدمان (۲۰۱۷) گیلدینگ (۲۰۱۵)	خودانریختگی انعطاف‌پذیری مسئولیت‌پذیری	عوامل زمینه‌ای جانشین پروری

<p>پاندى (۲۰۱۴) پاين (۲۰۱۸) پيترزهاوكينز (۲۰۱۸)</p>	<p>ثبات هيچانى و تسلط بر خود ارتباط كلامى مؤثر همكارى و كار گروهى شنود مؤثر و همدلى مشرى مدارى متقاعدسازى و مذاكره آگاهى محيطى</p>	
<p>پاين (۲۰۱۸) فيليس (۲۰۱۸) پايب (۲۰۱۹) ياداو (۲۰۱۷) رائلين (۲۰۱۶) سانتورا (۲۰۱۵) جنترى (۲۰۱۶) هارل (۲۰۱۶) كاوزس (۲۰۱۷) مككنا (۲۰۱۵) پاتل (۲۰۱۶)</p>	<p>ارزيابى برنامه مديريت جانشين پرورى آگاهى سازمانى تجربه و مهارت‌هاى حرفه‌اى دانش و تخصص قضاوت و تصميم‌گيرى تفكر استراتژيك خلاقيت و نوآورى تفكر تحليلى نفوذ بر ديگران حل تعارض و اختلاف قاطعيت تحول‌گرايى تيم-سازى پرورش كاركنان تفويض اختيار برنامه‌ريزى و سازماندهى نظارت و كنترل</p>	<p>عوامل مداخله گر جانشين پرورى</p>
<p>ريچاردز (۲۰۱۷) فلارنتين (۲۰۱۷) گرينوود (۲۰۱۵) جنسن (۲۰۱۶) مككافرتى (۲۰۱۷) پير (۲۰۱۶) بوزر (۲۰۱۵) اسچنيدر (۲۰۱۶) سگاندى (۲۰۱۶) رازين (۲۰۱۶) زئيم (۲۰۱۵) سيمس (۲۰۱۴)</p>	<p>چشم انداز آينده و مأموريت آموزش عالى اهداف و استراتژى‌هاى آموزش عالى در حوزه منابع انسانى حوزه استراتژى منابع انسانى در نظام جانشينى حوزه آموزش عالى و ساختار آن حوزه شغل مديريت و برنامه‌ريزى مسير شغلى مديريت و نظارت طرح جانشين پرورى</p>	<p>پديده‌هاى محورى</p>
<p>آويلا (۲۰۱۵) گراردى (۲۰۱۷) نلسون (۲۰۱۷) بلاندر (۲۰۱۷) پانسون (۲۰۱۷) بندسن (۲۰۱۵)</p>	<p>شناسايى افراد با استعداد شناخت فرصت‌هاى پيشرفت راه‌حله‌هاى فرصت پيشرفت اطمينان از پيشرفت بررسى وظايف جديد تعيين وظايف و زمان</p>	<p>راهدهاى جانشين پرورى</p>

مخبر (۲۰۱۷) ساقبیلد (۲۰۱۶) زو (۲۰۱۶) کلاور (۲۰۱۴) مکدرمات (۲۰۱۶)	شناسایی شایستگی‌های اولیه تحلیل شکاف شایستگی طراحی فرصت توسعه شایستگی ایجاد خزانه استعداد ارزیابی موجودی مهارت توسعه و تقویت مدیران مستعد آینده بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید	
گرینوود (۲۰۱۵) جنسن (۲۰۱۶) مکگافرتی (۲۰۱۷) پیر (۲۰۱۶) بوزر (۲۰۱۵) اسچنیدر (۲۰۱۶) سکاندو (۲۰۱۶) رازین (۲۰۱۶) زئیم (۲۰۱۵)	ایجاد مدل خزانه استعداد سازگار کردن مدل مسیر ارتقاء رهبری با نیازهای جانشینی سازمان ایجاد یک زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد و قابلیت در سازمان مستندسازی و ابلاغ معیارها مبتنی بر جانشین پروری	پیامدهای جانشین پروری

حوزه منابع انسانی، حوزه استراتژی منابع انسانی در نظام جانشینی، حوزه آموزش عالی و ساختار آن، حوزه شغل، مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی و مدیریت و نظارت طرح جانشین پروری را در برمی‌گیرد. راهبردها شامل شاخص‌های شناسایی افراد با استعداد، شناخت فرصت‌های پیشرفت، راه‌حل‌های فرصت پیشرفت، اطمینان از پیشرفت، بررسی وظایف جدید، تعیین وظایف و زمان، شناسایی شایستگی‌های اولیه، تحلیل شکاف شایستگی، طراحی فرصت توسعه شایستگی، ایجاد خزانه استعداد، ارزیابی موجودی مهارت، توسعه و تقویت مدیران مستعد آینده و بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید است. پیامدها شامل شاخص‌های ایجاد مدل خزانه استعداد، سازگار کردن مدل مسیر ارتقای رهبری با نیازهای جانشینی سازمان، ایجاد یک زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد و قابلیت در سازمان و مستندسازی و ابلاغ معیارها مبتنی بر جانشین پروری است.

در مرحله کنترل و ارزیابی کیفیت؛ از سنجش روایی درونی یعنی اینکه نتایج و یافته‌ها در راستای اهداف پژوهش بوده یا خیر؟ استفاده شد. در این نوع سنجش، یک یا دو نفر متخصص سیاهه واری واری پژوهش که شامل

در مرحله تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی، مقوله اصلی در مرکز قرار داده شده و سایر مقوله‌ها با آن مرتبط شدند. این مقولات عبارتند از: عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردهای و پیامدهای جانشین پروری. در این مطالعه شرایط علی شامل شاخص‌های ایجاد تعهد، ارزیابی کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی کارایی، ارزیابی استعداد فرد، پرکردن خلاء پرورشی و ارزیابی برنامه. عوامل زمینه‌ای شامل شاخص‌های خوداثربخشی، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، ثبات هیجانی و تسلط بر خود، ارتباط کلامی مؤثر، همکاری و کارگروهی، شهود مؤثر و همدلی، مشتری‌مداری، متقاعدسازی و مذاکره و آگاهی محیطی می‌باشند. عوامل مداخله‌گر شامل شاخص‌های ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری، آگاهی سازمانی، تجربه و مهارت‌های حرفه‌ای، دانش و تخصص، قضاوت و تصمیم‌گیری، تفکر استراتژیک، خلاقیت و نوآوری، تفکر تحلیلی، نفوذ بر دیگران، حل تعارض و اختلاف، قاطعیت، تحول‌گرایی، تیم‌سازی، پرورش کارکنان، تفویض اختیار، برنامه‌ریزی و سازماندهی و نظارت و کنترل می‌باشند. پدیده محوری شاخص‌های چشم‌انداز آینده و مأموریت آموزش عالی، اهداف و استراتژی‌های آموزش عالی در

امروزه مدیران سازمان‌ها پس از سال‌ها تجربه، به این علم دست یافته‌اند که توجه به حیاتی‌ترین وظیفه سازمانی خود؛ یعنی حمایت از منابع انسانی به مثابه مهم‌ترین منبع تأثیرگذار بر تغییرات برنامه‌ریزی نشده، می‌تواند سازمان را به سمت دستیابی به مزیت رقابتی هدایت کند. از این رو، مهم‌ترین مزیت اکثر سازمان‌های موفق، وجود افراد خبره و دارای شایستگی‌های مناسب در مشاغل کلیدی است (موتسنگ و پائول ۲۰۱۵). مشاغل کلیدی، مشاغلی‌اند که پیداکردن نیروی انسانی برای آنها به دشواری انجام می‌شود. در واقع این‌گونه مشاغل، جایگاه‌های سازمانی‌اند که به دلیل چالش کمبود مهارت و دانش، توسعه پروژه‌های جدید و بازنشستگی یا جابه‌جایی افراد، نیاز به نیروهای مناسب دارند و همواره مدنظر سازمان‌ها بوده‌اند (ماتسو ۲۰۱۷). در نگاهی دقیق‌تر؛ یکی از چالش‌های سازمان‌ها، نداشتن مدل بومی شده مدیریت جانشین‌پروری متناسب با نیازهای سازمان به منظور جذب و حفظ استعدادها برای قراردادن در پست‌های کلیدی در آینده است. در واقع در فراگرد جانشین‌پروری، شایستگی‌های ضروری معین و سپس بر آن مبنای خزانة استعدادهای انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای مناصب کلیدی فراهم می‌شود (سانتورا و همکاران ۲۰۱۹).

انجام پژوهش حاضر در ارتباط با شناسایی و بررسی مؤلفه‌ها و ویژگی‌های جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی با توجه به نوظهور بودن این حوزه، ضروری به نظر می‌رسید. پژوهش‌های موجود نیز از طریق نظرسنجی و یا بعضاً مرور غیرنظامند متون تنها به ارائه چند عامل کلیدی جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی پرداخته‌اند و سایر ابعاد مورد توجه در جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است. از این رو، نقطه قوت پژوهش حاضر در مقایسه با پژوهش‌های گذشته آن است که این پژوهش با استفاده از روش فراترکیب و تحلیل محتوا کلیه مؤلفه‌ها و ابعاد جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی شامل عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل

حیطه کدگذاری محوری و مقوله‌ها و زمینه‌هاست را مورد بررسی قرار می‌دهند. در پژوهش حاضر پنج نفر از اساتید سیاهه مورد اشاره را بررسی کرده و مطابقت نتایج با اهداف تحقیق را مورد تأیید قرار دادند. از سوی دیگر، برای سنجش پایایی چهارچوب نهایی طراحی شده می‌توان از ضریب کاپا استفاده نمود که میزان توافق در کدگذاری را نشان می‌دهد. در این مورد هم یا کل کار و یا همه موارد مورد نیاز در قالب یک سیاهه و ارسبیه صورت دو ارزش (بله / خیر) به جهت سهولت پاسخگویی و صرفه جویی در زمان در اختیار دو نفر متخصص قرار گرفت. پس از اخذ نظرات از طریق فرمول زیر میزان ضریب توافق کاپا محاسبه شد که عددی بین ۱ تا ۱+ است. اگر میزان محاسبه شده به ۱+ نزدیک باشد نشان دهنده پایایی بالا، اگر به ۱- نزدیک باشد نشان دهنده عدم توافق و اگر به صفر نزدیک باشد نشان دهنده فقدان پایایی است. میزان ضریب کاپای بین ۰٫۶+ تا ۰٫۸+ پایایی مناسب در کدگذاری را نشان می‌دهد. در تحقیق حاضر اهم موارد موجود در سیاهه و ارسبیه در اختیار دو نفر از اساتید قرار گرفت و بر اساس نظرات ایشان ضریب کاپا بر اساس فرمول زیر به میزان ۰٫۸۴ محاسبه گردید.

$$K = \frac{P_0 - P_E}{1 - P_0} \quad (1)$$

در مرحله ارائه یافته‌ها و چهارچوب نهایی از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل با توجه به سؤال پژوهش ارائه شدند. در این مرحله با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان مدل یا الگویی طراحی نمود، چارچوبی ارائه کرد یا نتایج را در قالب جدولی ارائه کرد. پس از تأیید روایی و پایایی تحقیق، نتایج در قالب الگوی نظریه داده بنیاد به شرح زیر ارائه شدند. بر اساس یافته‌های موجود در الگوی جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی در قالب ۶ بعد عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر پدیده محوری، راهبردها و پیامدها ارائه شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردهای و پیامدهای
جانشین‌پروری را شناسایی کرد.

افزون بر این، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مفهوم جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی دربرگیرنده ابعاد و ویژگی‌های گوناگونی است که تصمیم‌گیران نظام آموزش عالی باید به این مؤلفه‌ها در پیاده‌سازی و استقرار نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری توجه کنند. مدل مفهومی به دست آمده از بررسی متون می‌تواند به عنوان مبنای پژوهش‌های آتی در جهت ساخت ابزار و راهنمای عملی برای متولیان امر آموزش عالی سودمند باشد. به عبارت دیگر، مهم‌ترین دستاورد این پژوهش، فهرست به نسبت طولانی از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند نه تنها برای پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی بلکه برای ارزیابی ویژگی‌های نظام‌های جانشین‌پروری در زمینه‌های دیگر شبیه بانکداری، بیمه، صنایع بزرگ کشور و ... به کار گرفته شود. چنانچه به کدهای استخراج شده به دقت توجه شود بسیاری از ویژگی‌های بررسی شده می‌تواند در قالب معیارهای ارزیابی مبنای تهیه ابزار مناسب برای ارزیابی و سنجش نظام جانشین‌پروری مورد توجه دیگر پژوهش‌ها قرار گیرد. از این رو، با توجه به اهمیت موضوع جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی، پژوهش حاضر می‌تواند به عنوان پژوهشی پیشگام تلقی شده و از نتایج آن نه تنها جهت شناسایی و درک مؤلفه‌های کلیدی جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی و پیاده‌سازی آن، بلکه می‌تواند در ارزیابی و سنجش اثربخشی آن نیز استفاده شود.

در این مطالعه شرایط علی شامل شاخص‌های ایجاد تعهد، ارزیابی کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی کارایی، ارزیابی استعداد فرد، پرکردن خلاء پرورشی و ارزیابی برنامه می‌شود. عوامل زمینه‌ای شامل شاخص‌های خوداثربخشی، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، ثبات هیجانی و تسلط بر خود، ارتباط کلامی مؤثر، همکاری و کارگروهی، شنود مؤثر و همدلی، مشتری‌مداری، متقاعدسازی و مذاکره و آگاهی محیطی می‌باشد. عوامل

مداخله‌گر شامل شاخص‌های ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری، آگاهی سازمانی، تجربه و مهارت‌های حرفه‌ای، دانش و تخصص، قضاوت و تصمیم‌گیری، تفکر استراتژیک، خلاقیت و نوآوری، تفکر تحلیلی، نفوذ بر دیگران، حل تعارض و اختلاف، قاطعیت، تحول‌گرایی، تیم‌سازی، پرورش کارکنان، تفویض اختیار، برنامه‌ریزی و سازماندهی و نظارت و کنترل می‌باشد. پدیده محوری شامل شاخص‌های چشم‌انداز آینده و مأموریت آموزش عالی، اهداف و استراتژی‌های آموزش عالی در حوزه منابع انسانی، حوزه استراتژی منابع انسانی در نظام جانشینی، حوزه آموزش عالی و ساختار آن، حوزه شغل، مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی و مدیریت و نظارت طرح جانشین‌پروری می‌باشد. راهبردها شامل شاخص‌های شناسایی افراد با استعداد، شناخت فرصت‌های پیشرفت، راه‌حل‌های فرصت پیشرفت، اطمینان از پیشرفت، بررسی وظایف جدید، تعیین وظایف و زمان، شناسایی شایستگی‌های اولیه، تحلیل شکاف شایستگی، طراحی فرصت توسعه شایستگی، ایجاد خزانه استعداد، ارزیابی موجودی مهارت، توسعه و تقویت مدیران مستعد آینده و بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید می‌باشد. پیامدها شامل شاخص‌های ایجاد مدل خزانه استعداد، سازگار کردن مدل مسیر ارتقای رهبری با نیازهای جانشینی سازمان، ایجاد یک زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد و قابلیت در سازمان و مستندسازی و ابلاغ معیارها مبتنی بر جانشین‌پروری می‌باشد.

ارتباط بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استراتژی بین‌المللی شدن شرکت‌های خانوادگی وجود دارد که به طور قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر ویژگی‌های ارتباطی در سازمان قرار دارد. انتقال رهبری در شیوه‌های جدید اغلب یک فرایند جایگزینی برنامه‌ریزی شده برای توسعه رسمی رهبران بالقوه در آینده نیست. برای اطمینان از موفقیت مداوم این فرایند، نیاز به طراحی برنامه‌های جامع که شامل یک برنامه قوی برای توسعه رهبران بالقوه شامل مشاوره، مربیگری، ساختار توسعه یافته، چرخش شغلی و

Acree-Hamann C, Dnpaprn N 2017. A call to action: succession planning needed, *Newborn and Infant Nursing Reviews*; Vol. 16, No. 3, pp. 161-163.

Acree-Hamann C 2016. A call to action: succession planning needed. *Newborn and Infant Nursing Reviews*; Vol. 16, No. 3, pp. 161-163.

Ahmadi E 2018. Organization and Succession, 4th National Conference on Modern Sciences and Technologies of Iran, Tehran, Association for the Development and Promotion of Fundamental Science and Technology. [in Persian].

Ali Shoar A 2018. A Study of the Impact of Performance Evaluation on Replacement Management, 5th National Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran, Iran Management Association. [in Persian].

Alizadeh M, Rezazadeh Khorasani E 2016. Management of Replacement Management in Human Resource Development Processes, International Conference on Modern Management on the Horizon 1404, Tehran, Islamic State Research Institute, Islamic Azad University, East Tehran Branch. [in Persian].

Allameh Seyed Mohsen Soltani F, Narimani M 2014. "Presenting Strategies for Implementing Succession Education", *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*; Vol. 6, No. 3, Pp. 139-164. [in Persian].

Alessandro M, Mattias N, Guido C, and Mario D A 2018. CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: a socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms, *Journal of Management Studies*; Vol. 51, No. 7, Pp. 1153-1179.

آموزش و پرورش رسمی است. برنامه ریزی جانشینی و توسعه رهبری برای موفقیت در ارتباطات تجاری و منافع مالی شرکتها در آینده ضروری خواهد بود.

از دیگر مؤلفه های بسیار مؤثر در زمینه فرایندهای استعدادیابی و جانشین پروری می توان به مؤلفه فرهنگ سازمانی اشاره کرد؛ که این مؤلفه در تثبیت یا تضعیف هرگونه تغییری در محیط سازمانی تأثیر بسزایی دارد. لذا لازم است در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی زمینه جاری شدن فرهنگی منطبق بر جانشین پروری و استعداد یابی نهادینه شود. تحقق این امر نیازمند ایجاد فضای صمیمی و دوستانه مبتنی بر یادگیری جمعی و مدیریت مشارکتی در سازمان است تا بتوان زمینه تثبیت فرهنگ دانشگاهی مبتنی بر شایسته سالاری، خلاقیت و نوآوری فراهم شود از این طریق محیطهای دانشگاهی برای تغییر آماده شوند. شناسایی این بعد بر اساس مدل های مختلف و مطالعات متعدد صورت گرفته است و منطبق با مطالعاتی از قبیل خانی و دیگران (۲۰۱۶)، موسی خانی و دیگران (۲۰۱۳)، الوانی و دیگران (۲۰۱۳)، اسماعیلی و امیری (۲۰۱۶)، ابراهیمی و دیگران (۲۰۱۷)، فیزی (۲۰۱۰)، کیم (۲۰۱۴) و منزا (۲۰۱۵) می باشد.

پژوهش کیفی با تمام فواید خود، همراه با ضعفهایی از جمله تعمیم پذیری و اعتبار مواجه است. از این رو، در جهت افزایش قابلیت تعمیم یافته های پژوهش حاضر، لازم است سایر محققان مدل فوق را در دیگر صنایع پرخطر مورد ارزیابی قرار دهند. همچنین می توان از رویکرد کمی مبتنی بر معادلات ساختاریافته برای ارزیابی اعتبار مدل و توسعه تعمیم پذیری یافته های مدل بهره جست. همچنین توصیه می شود محققان به بررسی چالش های اجرا و پیاده سازی چارچوب پیشنهادی بپردازند.

References

Abdollah Z 2015. "Succession Planning in Malaysian Institution of Higher Education". *International Education Studies*, No. 12.

- Developments in Management, Economics and Accounting, Tehran, Allameh Khoei Higher Education Institute - Koosh International Company. [in Persian].
- Borbou Jafari M, Ahmadvand S 2015. "Replacement of Introduction to Succession", World Conference on Management, Economics, Accounting and Humanities at the Beginning of the Third Millennium. [in Persian].
- Budhiraja S, Pathak U K 2018. "Dynamics of succession planning for Indian family-owned businesses: learning from successful organizations", Human Resource Management International Digest; Vol. 26, No. 4, pp. 31-33.
- Chavez J 2018. The case for succession planning, strategic finance-careers, Singapore Management Review; Vol. 24, No. 3, Pp. 3-21.
- Dai G, Yii Tang K, De Meuse K P 2011. Leadership competencies across organizational levels: A test of the pipeline model. Journal of Management Development; Vol. 30, No. 4, pp. 366-380.
- Daraei M R, Bahraini S S, Jalali M 2016. "Feasibility study of the implementation of the model of the state successor organization, Payame Noor University (Ministry of Science, Research and Technology) - Payame Noor University of Tehran Province, Faculty of Management and Accounting. [in Persian].
- Dash S, Mohapatra J 2016. Employee perception on the role of HR for creating and managing employer branding towards its brand: An explorative study. Prabandhan: Indian Journal of Management; Vol. 9, No. 2, pp. 41-45.
- Davali M M, Zamahni M, Darvish H, et al 2018. "Designing a Model for Amin F, Naderi Khorshidi A R, Vahed A 2018. "Study of the successor model of Iran Water Resources Management Company", Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University, Vol. 9, No. 3, Pp. 1-22. [in Persian].
- Amin Zadeh Darzi H. 2017. "Identify and rank the factors affecting succession management in the municipality of Arak Islamic Azad University Naragh, School of Management. [in Persian].
- Amin Bidokhti A A, Zargar S M, Sharafi N 2012. "Investigating Strategies for Achieving Excellence in Universities and Higher Education Institutions." Management at Islamic University. Vol. 1, No. 3, Pp. 465-484. [in Persian].
- Arab Ameri H 2016. Investigating the Relationship between Strategic Thinking and Succession Development among Semnan Governorate and Subordinate Governors, "Islamic Azad University, Shahroud Branch, Faculty of Literature and Humanities. [in Persian].
- Arab J, Khalili T 2017. "Comparative study between Azad University of Kashan impact on organizational performance and succession management Azad University Naragh", Islamic Azad University Islamic Azad University Naragh, School of Management, Master's Thesis. [in Persian].
- Bagley Tracy L ۲۰۱۶. Employee Retention and Succession Planning for a Department of the Navy Program Office.
- Bahrami S 2018. The Impact of Talent Management on Replacement in Petrochemical Company, 2nd International Conference on New

- General Orientation in Management, Vol. 5 No. 2, Pp. 15-24. [in Persian].
- Farahi M M, Beigi Nasrabadi F 2018. Study review of the succession system with emphasis on dimensions and models, 11th International Conference on Accounting and Management and 7th Conference on Entrepreneurship and Open Innovation, Tehran, Mehr Ishraq Conference Partners. [in Persian].
- Faraji S 2018. The effect of succession on employee performance according to the role of variable commitment (Case study: Khorasan Razavi General Health Insurance Office), 5th National Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran, Iran Management Association. [in Persian].
- Ghelich Lee B, Mashoufi Sh, Ghahremani S 2017. "Identifying and ranking the factors influencing the success of the succession system in the banking industry using a multi-criteria decision-making technique." Quarterly Journal of Human Resources Education and Development; Vol. 4, No. 12, Pp. 79-103. [in Persian].
- Gholipour A, Tahmasebi R, Javaherizadeh E 2012. "Talent Management: Identifying and Ranking Factors Affecting the Recruitment and Maintenance of Scientific Talents" Journal of Organizational Culture Management; Vol. 5, No. 17, Pp. 26-5. [in Persian].
- Gol Verdi M, Zarei M, Hassan Jandaghi Gh 2017. "Identifying Factors Affecting the Behavioral Behavior of Managerial Behavior Managers Qualitative Approach", Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University Consecutive No. 2, Pp. 183-208. [in Persian].
- Deserving the Heads of Centers and Units of Payame Noor University" Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University, Vol. 9, No. 3, Pp. 75-100. [in Persian].
- Davoodi, Yaghoubi 2017. A Framework for Talent Search and Succession in the Higher Education System, Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University, No. 1, Pp. 161-185. [in Persian].
- Diane O N 2016. Succession Planning in a Two-Year Technical College System. A Dissertation: Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota.
- Donner III E M, Gridley D, Ulreich S et al 2017. Succession planning and management: the backbone of the radiology group's future. Journal of the American College of Radiology; Vol. 14, No. 1, pp. 125-129.
- Ebrahimi M, Aleyki F, Abbasi M 2018. "The effect of the talent management succession planning organization (Case managers Ardabil University researcher)". Islamic Management, No. 43. [in Persian].
- Estedati E 2018. Policy and implementation of succession management in the General Department of Education of Hamadan province. First National Conference on Sustainable Development in Educational Sciences and Psychology of Iran, Tehran, International Conference Center for Conferences and Seminars on Sustainable Development of Sciences in the Islamic World. [in Persian].
- Faqihi A a, Zakeri M 2014. Pathology of establishing succession management in Iranian government agencies.

- management with a succession approach in order to develop organizational productivity using the method of structural equations (studied: government organizations). *Productivity Management*, Vol. 1, No. 48, Pp. 249-275. [in Persian].
- Malay N D, Andy L, David P 2015. *Human Resource Management*, Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley Online Library; Vol. 12, No. 5, Pp. 264 – 271.
- Malay N D, Andy L, David P, 2018. Key, characteristics of succession planning program at a government research center, a dissertation for the degree of doctor of education in organizational leadership; Vol. 3, No. 1, Pp. ۱۱9-139.
- Mantok St, Sekhon H, Sahi G K, Jones P 2019. Entrepreneurial orientation and the mediating role of organizational learning amongst Indian SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*; Pp. 462-6004.
- Moghli A, Yadollahi S 2014. "Investigating the Impact of Talent Management System on Succession Growth in Government Organizations in Shiraz", 3rd National Conference on Accounting and Management. [in Persian].
- Moradi Shirazi A, Gholipour A, Abui Ardakan M 2013. "Designing a Model of Replacement System for Key Jobs in Iran Khodro Engineering and Parts Supply Design Company (SAPCO)", M.Sc. Thesis, Faculty of Management, University of Tehran. [in Persian].
- Naderi V 2017. Investigating the Impact of Performance Evaluation on Substitute Management, Annual Conference of New Management Paradigms in the Field of Intelligence, Tehran, Permanent Secretariat of the
- Jalilian A M, Sufi A 2013. "Replacement of NAJA Managers and Commanders Dimensions and Accreditation Based on Exploratory and Confirmation Factor Analysis", *Supervision and Inspection*, No. 23. [in Persian].
- Karimi A, Teymouri H, Shahin A, Shaemi Barzaki A 2018. Designing a Decent-Based Performance Evaluation System with a Replacement Approach, *Article 6*, Vol. 6, No. 22, pp. 95-108. [in Persian].
- Kim Y 2006. Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U. S. affiliates of foreign multinational companies, For Ph.D Degree, the Pennsylvania State University.
- Kraai V, Kahn S B, Motsoeng R P 2015. Succession planning a development tool for developing middle managers in the Department of Science and Technology (Doctoral dissertation).
- Latifi M, Abdolhosseinzadeh M, Azarfar A 2016. "Designing Jansin Parvari Model in Governmental Organizations through the Application of Interpretive Structural Modeling, *Management of Governmental Organizations*, Vol. 4, No. 4, pp. 33-50. [in Persian].
- Lau K W, Lee P Y, Chung Y Y 2019. "A collective organizational learning model for organizational development", *Leadership & Organization Development Journal*; Vol. 40, No. 1, pp.107-123.
- Lyman B, Cowan L A, Hoyt H C 2018. Organizational learning in a college of nursing: A learning history, *Nurse Educ Today*; No. 23, Pp. 45-67.
- Mahfoozi, A, Laf Foroushan D, Ghorbani M 2019. Designing a comprehensive model of talent

- Santora J C, Bozer G, Kooskora M 2019. "Views of Estonian nonprofit executives on succession: lessons from the field", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*; Vol. 33, No. 3, pp. 5-8.
- Seniwoliba A J 2018. Succession planning: preparing the next generation workforce for the University Development, *Research Journal of Educational Studies and Review*; Vol. ۱, No. ۱, Pp. 1-10.
- Soltani M R, Nazemi M, Talaei M H, et al 2017. Designing and explaining the model of succession in the Islamic Revolutionary Guard Corps. *Human Resource Management Research*; Vol. 9, No. 3, Pp. 1-24. [in Persian].
- Stadler K 2011. Talent reviews: The key to effective succession management. *Business Strategy Series*; Vol. 12, No. 5, pp. 264-271.
- Sundarapandiyan N, Babu s 2018. A Study on Talent Management Practices for Succession Planning with Reference to Selected IT/ ITES Organizations in Coimbatore; Tamil Nadu, Vol. 12, Pp. 65-78.
- Xiaoting W, Jiang M Sh 2018. Learning alongside and learning apart: successor nurturing styles in family business succession, *Journal Knowledge Management Research & Practice*; No. 23, Pp. 266-258.
- Conference, University of Tehran. [in Persian].
- Namjoo Sh, Davood K 2017. "Comparative study of various organizations and methodologies of succession", 8th Conference on Entrepreneurship and Open Innovation, Tehran, Mehr Ishraq Conference Company. *International Accounting and Management and the Fifth Conference*. [in Persian].
- O'Donohue M ۲۰۱۷. Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service, Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology.
- Ogutu Cha O 2016. Succession planning and management in Kenya: a case study of quantity surveying firms - College of Architecture and Engineering (CAE).
- Pandey S, Sharma D 2018. Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Procedia Economics and Finance*; No. ۱۱, Pp. 152-165.
- Richards Ch 2016. A New Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education. Capella University.
- Selajgeh S, Khosropour M, Nikpour A 2012. "Managing the succession of today's need in organizations", *Tadbir*, No. 20, Pp. 1-7. [in Persian].

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی
سال یازدهم، شماره ۳، پاییز ۹۹

شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی: رویکرد کیفی فراترکیب

الهام الباد: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل، ایران.

صدرالدین ستاری*: عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، واحدا اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل، ایران.

یوسف نامور: عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، واحدا اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل، ایران.

چکیده: نتایج تحقیقات کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی را در سال‌های آینده نشان می‌داد و حقیقت این بود که شناسایی، جانشین‌پروری و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فرداست. هدف از پژوهش حاضر تبیین و واکاوی ابعاد و اجزای جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی کشور بود. به این منظور با رویکرد پژوهش کیفی و روش فراترکیب که شامل گام‌های هفت‌گانه‌ای است، به ارزیابی و تحلیل نظام‌مند نتایج و یافته‌های پژوهش پیشین پرداخته شد جامعه آماری مطالعه حاضر، مطالعات انجام شده داخلی و خارجی انجام شده در زمینه جانشین‌پروری بودند که در پایگاه‌های داده همانند ساینس دایرکت، اشپرنگر، امرالد، سیج، ایسکو و نظایر آن برای مقاله‌های انگلیسی و پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی نظیر مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، مرکز اسناد و کتابخانه ملی ایران، پایگاه اطلاعات نشریات کشور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مرکز منطقه‌ای علوم و فناوری شیراز و نورمگز به چاپ رسیده بودند. از میان ۲۱۵۱ مطالعه یافت شده ۵۵ مطالعه که بر اساس عنوان، چکیده و محتوای موضوع مورد بررسی در این مطالعه همخوانی داشتند، برگزیده شدند و ابعاد و شاخص‌های جانشین‌پروری در سازمان‌ها شناسایی شدند. نتایج نشان داد که در مجموع مفهوم جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی دارای ۶ بعد و ۵۸ شاخص است.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، فراترکیب.

*نویسنده مسئول: عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، واحدا اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل، ایران.

Email: sadraddin1356@yahoo.com