

شناسایی چالشهای جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی

♦ (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاههای استان ایلام)

ستاره عباسی¹

اردشیر شیری²

محمد تابان³

چکیده

هدف: تحقیق حاضر با هدف شناسایی چالشهای پیشروی جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی، در میان کارکنان دانشگاههای استان ایلام انجام شد. **روش:** این پژوهش به روش داده‌بنیاد و انجام مصاحبه با 12 نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی با استفاده از روش گلوله‌برفی در دانشگاههای استان ایلام صورت گرفت. برای بررسی و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. در مرحله کمی نیز 360 نفر از مدیران و کارکنان برای تکمیل پرسشنامه محقق ساخته مشارکت داشتند. **یافته‌ها:** ابهام در نقش، آموزش نامناسب کارکنان، عدم توجه به شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد نامناسب و فرهنگ بی‌تفاوتی، در زمره عوامل علی ایجاد چالش برای جانشین‌پروری و پدیده محوری جانشین‌پروری مشتمل بر ضعف کارراهه شغلی و عدم فرصت برابر برای ارتقا می‌شود که تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر، منجر به پیامدهایی برای جانشین‌پروری می‌شود. **نتیجه‌گیری:** آموزش صحیح و تدوین دستورالعمل جانشینی، مسیر ارتقای مناسب را فراهم می‌سازد و نبود آن، چالش محسوب می‌شود.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، برنامه جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی نیروی انسانی.

♦ دریافت مقاله: 95/10/07؛ تصویب نهایی: 96/05/02

1. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه ایلام، ایلام - ایران.
2. دکتری مدیریت منابع انسانی و دانشیار گروه مدیریت دانشکده علوم انسانی دانشگاه ایلام، ایلام - ایران (نویسنده مسئول) / نشانی: ایلام، بلوار پژوهش، دانشگاه ایلام، دانشکده ادبیات و علوم انسانی / شماره: 08432227014 / Email: Shiri_Ardeshir@yahoo.com
3. دکتری مدیریت منابع انسانی و استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم انسانی دانشگاه ایلام، ایلام.

الف) مقدمه

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 (غریب، 1394). از این رو، مهم‌ترین مزیت اکثر سازمانهای موفق، وجود افراد خبره و دارای شایستگی‌های مناسب در مشاغل کلیدی است (گای و سیمز، 1388؛ بارت و دیویس، 2008؛ هلتن و جانسون، 2007؛ راث‌ول، 2005). مشاغل کلیدی، مشاغلی‌اند که پیدا کردن نیروی انسانی برای آنها به دشواری انجام می‌شود (فالمر و کانگر، 2004). در واقع؛ این گونه مشاغل، جایگاههای سازمانی‌اند که به دلیل چالش کمبود مهارت و دانش (سلان، 2005)، توسعه پروژه‌های جدید (جروسیلم، 2008) و بازنشستگی یا جابه‌جایی افراد (سلان، 2005؛ کولینگ و ملاحی، 2009)، نیاز به نیروهای مناسب دارند (کارت‌رایت، 2008) و همواره مدنظر سازمانها بوده‌اند. در نگاهی دقیق‌تر؛ یکی از چالشهای سازمانها، نداشتن مدل بومی شده مدیریت جانشین‌پروری متناسب با نیازهای سازمان به منظور جذب و حفظ استعدادها برای قرارداد دادن در پستهای کلیدی در آینده است (هاتن کوکس، 2004). در واقع؛ در فراگرد جانشین‌پروری، شایستگی‌های ضروری معین و سپس بر آن مبنای، خزانه استعدادهای انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای مناصب کلیدی فراهم می‌شود. (هلتن و جانسون، 2007)

در ادبیات پژوهشی جانشین‌پروری، تعاریف متعددی دیده می‌شود که اغلب نیز با هم همپوشانی دارند. برای نمونه، راث‌ول (2006) جانشین‌پروری را این‌گونه 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.

ب) اهمیت و ضرورت پژوهش

در سالهای اخیر، تقاضای رو به افزایش سازمانها و شرکتهای برای جذب نیروهای ماهر از یک سو و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، باعث شده است که نبرد و مبارزه‌ای با عنوان «جنگ استعدادها»¹⁰ شکل بگیرد. در این نبرد، سازمانهای موفق تلاش می‌کنند با به کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب، استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری‌اند، جذب و نگهداری کنند و توسعه دهند. برای

-
1. Gay & Sims
 2. Barnett & Davis
 3. Helton, Kimberly & Jackson
 4. Rothwell
 5. Fulmer & Conger
 6. Slan
 7. Jerusalem
 8. Kartwright
 9. Hunte-Cox
 10. War of Talent

219 ♦ شناسایی چالشهای جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی

این منظور، سازمانها باید بدانند در حال حاضر و در آینده چه نیازهایی دارند تا بتوانند بر اساس آن، استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی کنند و به عبارتی؛ قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند (گای و سیمز، 1388). یکی از ابزارهای مدیریت استعداد¹ و تأمین نیروهای خلاق و مؤثر برای مشاغل اصلی سازمان، ایجاد برنامه‌ای به نام جانشین‌پروری است. (کالینز و کالینز، 2007؛ راث‌ول، 2006؛ کارت‌رایت، 2008)

یکی از عوامل راهبردی در رسیدن سازمانها به اهداف از پیش تعیین‌شده آنها، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاههای مختلف است (غرب، 1394). از سوی دیگر، خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی از جمله: استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت، اجتناب‌ناپذیر است. به وجود آمدن خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به ویژه در مشاغل کلیدی، می‌تواند در روند حرکت هر سازمان اختلال جدی ایجاد کند؛ از این رو، بسیاری از سازمانها برای جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را به منظور تأمین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. برنامه جانشین‌پروری، یکی از این برنامه‌های تأمین نیروهای زبده در مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم است. در این راستا، پژوهشها نشان می‌دهند جانشین‌پروری، فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را به سادگی به کار بست؛ موانع و مشکلاتی همچون نبود پشتیبانی - خط مشی شرکت، نگرش سریع - ثابت، دیربازدهی، تغییر سریع سازمانی، تشریفات زاید اداری، تعداد ناکافی فرصتهای شغلی، مقاومت کارکنان، ناپایداری در معیارهای انتخاب و پاداش و مدل‌های قابلیت (المر و کانگر، 2004؛ مندی، 2008؛ هادی‌زاده و سلطانی، 1390؛ راث‌ول، 2006؛ هلتن و جانسون، 2007) وجود دارند که اگر مد نظر قرار نگیرند و حل نشوند، این فراگرد را کند و حتی محو می‌کنند. البته این موانع، بسته به شرایط فرهنگی، راهبردی و وضعیت اقتصادی شرکتها متفاوت است. (مندی، 2008)

محیط‌های دانشگاهی همواره به عنوان نقطه عطف رشد یا عدم رشد جوامع مختلف شناخته می‌شوند؛ زیرا از خروجی‌های دانشگاهها همواره به عنوان ورودی‌های سازمانها در جوامع یاد می‌شود (غرب، 1394). در این بین، هرچند در محیط‌های دانشگاهی بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب، نگهداری و رشد مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارتهای آنان، موضوعی غیر قابل چشم‌پوشی است. آینده مؤسسات آموزشی به توانایی مجریانی بستگی دارد که قادر باشند بقای مدیریتی را با شناسایی و به کارگیری استعدادهای درون سازمان تأمین کنند. نیاز مؤسسات آموزشی برای جستجو و یافتن افرادی با کارایی زیاد اجتناب‌ناپذیر است؛ بدین معنی که جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمانهای آموزشی همچون دانشگاهها، از اهمیتی مضاعف برخوردار است.

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، پایداری و بقای هر سازمان به چگونگی اجرای مؤثر برنامه جانشین‌پروری بستگی دارد (مندی، 2008؛ راث‌ول، 2006). در نگاهی کلی، دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی همواره دچار تحولات چشمگیرند و در دهه‌های اخیر نیز با گستره‌ای از چالشهای توسعه مدیریتی مواجه بوده‌اند (گروز، 2007). در واقع؛ فشار

برای جایگزین‌پروری مدیرانی که پست خود را ترک می‌کنند، نقشها و مسئولیتهای مدیران آموزش عالی را پیچیده‌تر می‌کند (کزار و اکل، 2004¹). نکته قابل تأمل این است که اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمانهای آموزشی با مشکلاتی روبه‌رو خواهد بود. برای مثال، گرچه بعضی از مدیران بر اهمیت جانشین‌پروری به عنوان یک راهکار اذعان داشته‌اند؛ اما ابهام درباره تعهد مدیران، پیچیدگی‌های ساختاری آموزش عالی و شرایط اقتصادی، می‌تواند مسائلی را به وجود بیاورد (گر و ویریک، 2008²). بنابراین، طبیعی است که درباره آماده نبودن مؤسسات آموزشی برای به کارگیری برنامه جانشین‌پروری یا هر یک از برنامه‌های توسعه یافته استخدامی، تردید وجود داشته باشد. یکی از دلایل این امر، تفاوت‌های فرهنگی بسیار زیاد بین مدیریت در صنعت و دانشگاه است. (کلونیز، 2007³)

از آنجا که در کشور ما مطالعات کمی در خصوص موضوع جانشین‌پروری در حوزه دانشگاهی انجام شده و با توجه به جایگاه و ضرورت جانشین‌پروری در رشد کشور و اینکه نمی‌توان نتایج سایر حوزه‌ها را در این خصوص به حوزه‌های دانشگاهی تعمیم داد، لذا در این پژوهش سعی شده است به شناسایی چالشهای پیشروی جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی پرداخته شود.

ج) ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

جانشین‌پروری به فرایندی اشاره دارد که طی آن، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی، برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند (بوالعالی و غفاری، 1385: 92). جانشین‌پروری از دیدگاه ولف، شامل مراحل نظام‌مندی است که اجازه می‌دهد یک نفر راه فرد دیگری را در زمان و مکانی دیگر ادامه دهد و فعالیت نفر قبلی توسط نفر بعدی انجام شود (پورصادق و همکاران، 1391: 22). در واقع؛ جانشین‌پروری فرایندی است که منجر به شناسایی افرادی می‌شود که در حال حاضر می‌توانند به سمتهای کلیدی منصوب شوند یا در آینده طرح توسعه هدفمند را تحقق بخشند و به شناسایی افراد مناسب در سازمان می‌پردازد و نگرشی باثبات و نسبتاً دائمی در خصوص جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و ثبت اطلاعات مربوط به مدیران برای توسعه توانمندی‌های منابع انسانی ایجاد می‌کند و یک پشتیبان و حمایت‌کننده قوی نسبت به خط مشی و ارتقای نیروی انسانی مدیریتی از درون سازمان است. (زبردست، 1392: 79)

یافته‌های پژوهش ماتسو (2010) با عنوان «مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه میدوسترن» حاکی از آن است که برنامه جانشین‌پروری در بخشهای معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان بر ضرورت و نیاز به توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. همچنین، پاسخ‌دهندگان از این برنامه اطلاع کافی ندارند و با توجه به نوع دانشکده و شغل و سالهای خدمت، تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد.

1. Kezar & Eckel
2. Greer & Virick
3. Clunies

شناسایی چالشهای جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی ♦ 221

یافته‌های پژوهش عبدالله (2009) با عنوان «تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مؤسسات آموزشی مالزی» نشان می‌دهد که این برنامه در عملکرد استادان، دانشجویان و ثبات دانشگاه تأثیر دارد و می‌توان از آن برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در سازمانهای آموزشی بهره جست.

یافته‌های پژوهش موهان (2008) با عنوان «مدیریت استعدادها در صنعت هندوستان»، نشان‌دهنده نیاز و ضرورت مدیریت استعدادها برای استخدام افراد شایسته در شرایط کنونی سازمان است؛ به طوری که سازمانها (فراستان) باید شرح مشخصی از وظایف، مهارتها، توانایی‌ها و دانش مورد نیاز خود داشته باشند و بتوانند زیردستان را از این نیاز مطلع سازند. همچنین، فرهنگ ایقا و نگهداری از کارکنان باید برای مدت طولانی در سازمان توسعه یابد و هر یک از افراد به عنوان استعدادهای بالقوهای در نظر گرفته شوند.

افاضلی (2008) بعد از اجرای طرح جانشین‌پروری در یکی از شرکتهای برق منطقه‌ای، دستاوردهای به دست آمده از طرح خود را چنین بیان می‌کند: کمک به اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان، انتصاب مدیران شایسته در مشاغل مربوط، افزایش ذخایر استعدادها برای پستهای کلیدی، کمک به ارزیابی عملکرد کارکنان و... در این پژوهش، اصل حمایت مدیران ارشد سازمان به عنوان عاملی مهم در تسریع اجرای این برنامه شناخته شده است.

یافته‌های ریچاردز¹ (2009) در تحقیقی با عنوان «یک پارادایم جدید: راهبردهایی برای جانشین‌پروری در تحصیلات عالی»، اهمیت زیاد رهبری را در حفظ، رشد و ثابت نگهداشتن بهره‌وری تجاری بلندمدت سازمانها و تداوم حیات آنها در کسب‌وکار سازمانهای موفق امروزی نشان داد. مؤسسات آموزش عالی مانند سازمانهای تجاری خصوصی، با چالشهای مشابهی روبه‌رو خواهند شد؛ بنابراین، باید راهبردهایی را برای جذب، توسعه و آموزش یک گروه زبده رهبری تدوین کنند تا از سلامت مؤسسه در طولانی‌مدت اطمینان یابند. دیان/استروس² (2009) تحقیقی را با عنوان «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سیستم دانشگاه فنی دوساله» در 16 دانشکده دانشگاه فنی ویس کانسن انجام داد. جامعه آماری این مطالعه، رؤسا و معاونان دانشکده‌ها یا مدیران و دستیاران آنها بودند. نتایج مطالعه نشان داد رابطه مستقیم بین بالندگی برنامه‌ریزی راهبردی و بالندگی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وجود دارد. یافته‌های این مطالعه نشان‌دهنده تجربیات توسعه رهبری بود که توسط دانشکده‌های دوساله فنی پیشنهاد شد. نتایج همچنین، رضایت پاسخگویان و ارزش تجربه‌های توسعه رهبری را نشان داد. اما بین ویژگی‌های سازمانی برنامه‌های راهبردی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت مسیر شغلی و موضوع جذب راهبران دانشگاهی، رابطه معناداری را نشان نداد.

تریسی باگل³ (2008) در تحقیقی با عنوان «نگهداری کارکنان و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دپارتمان اداره برنامه نیروی دریایی» نشان داد فرایند برنامه‌ریزی نیروی کار، دانش و مهارت و توانایی کارکنان را توسعه و پرورش می‌دهد. علاوه بر این، برنامه‌ریزی کارکنان را قادر می‌سازد موقعیتهای اصلی رهبری را پر کنند و امکان تداوم دانش

1. Richards

2. Diane Osterhaus

3. Tracy Bagley

و نگهداری کارکنان را در سازمان فراهم می‌کند. رئیس مدیریت برنامه در فوریه 2002 تأکید کرد دولت از طریق برنامه‌ریزی نیروی کار، بازسازی می‌شود. بخش نیروی دریایی این برنامه را این‌گونه تدوین کرد که باید نیروی آموزش دیده و دانشی داشته باشیم و معماری سازمانی ما باید ویژگی‌های انعطاف‌پذیری، اثربخشی و کارایی را داشته باشد.

امین بیدختی (1391) در تحقیق خود به متغیر تعهد سازمانی (شامل مشارکت، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان) و یادگیری سازمانی (شامل مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی) به عنوان بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های مدیریت جانشین‌پروری اشاره کرده است.

1. اهداف تحقیق

هدف کلی: شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های استان ایلام.

اهداف جزئی:

1. شناسایی عوامل علی شکل‌گیری چالش‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های استان ایلام.
2. شناسایی عوامل علی زمینه‌ساز چالش‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های استان ایلام.
3. شناسایی عوامل مداخله‌گر چالش‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های استان ایلام.
4. شناسایی پدیده‌های محوری چالش‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های استان ایلام.
5. شناسایی پیامدهای چالش‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های استان ایلام.
6. شناسایی راهبردهای چالش‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های استان ایلام.

2. سؤالات تحقیق

سؤال اصلی: چالش‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های استان ایلام کدامند؟

سؤالات فرعی:

1. عوامل علی شکل‌گیری چالش‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های استان ایلام کدامند؟
2. عوامل زمینه‌ساز چالش‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های استان ایلام کدامند؟
3. عوامل مداخله‌گر (واسطه‌ای) چالش‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های استان ایلام کدامند؟
4. پدیده‌های محوری چالش‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های استان ایلام کدامند؟
5. پیامدهای چالش‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های استان ایلام کدامند؟
6. کنشها و واکنش‌های (راهبردها) چالش‌های جانشین‌پروری در دانشگاه‌های استان ایلام کدامند؟

د) روش تحقیق

روش پژوهش حاضر، ترکیبی است و از دو روش کیفی و کمی استفاده شده است. هدف از روش کیفی این بود که با بررسی عمیق تجربه‌ها، اعمال بالینی و رفتارهای دنیای واقعی افراد، پدیده دانشجویان پروری توضیح داده شود.

1. روش کیفی

در این بررسی از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد. این روش نمونه‌گیری، قضاوتی و مستلزم انتخاب افرادی است که بهترین شرایط را برای ارائه اطلاعات مورد نیاز دارند. جامعه پژوهش، 5400 نفر از کارکنان دانشگاه‌های استان ایلام بودند که در روش کیفی پژوهش، 12 نفر (صاحب‌نظر و متخصص در امور منابع انسانی) از آنان، نمونه پژوهش را تشکیل دادند. ملاک اصلی انتخاب این نمونه، داشتن آگاهی و اطلاعات کافی در زمینه پژوهش بود.

روش اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختارمند فردی بود. با توجه به شرایط، میزان تحمل و تمایل مصاحبه‌شوندگان، تمامی مصاحبه‌ها به صورت انفرادی و با تعیین وقت قبلی انجام شد؛ بدین صورت که پس از تشریح موضوع، مصاحبه‌ها با این سؤال شروع می‌شد که «به نظر شما چالشهای پیشروی دانشجویان پروری در مرکز آموزشی‌تان چه مواردی است؟». سؤالات بعدی نیز بر اساس روند مصاحبه مطرح می‌شد و پژوهشگر حین مصاحبه، صحت برداشتهای خود را از گفته‌های آنان کنترل می‌کرد. مصاحبه با استفاده از دستگاه ضبط صدا، ضبط و پس از پایان مصاحبه به صورت روان مکتوب شد. تحلیل و کدگذاری هر مصاحبه قبل از مصاحبه بعدی صورت می‌گرفت. در مجموع، 500 دقیقه مصاحبه انجام شد. بعد از انجام هر مصاحبه و قبل از شروع مصاحبه بعدی، تمامی مطالب مصاحبه‌شونده قبل بررسی می‌شد. مدت زمان انجام مصاحبه‌ها به طور میانگین 40 تا 45 دقیقه بود و زمانی که داده‌ها به مرحله اشباع رسید، فرایند جمع‌آوری داده‌ها صورت گرفت.

در نظریه برخاسته از داده¹ به دنبال ایجاد نظریه از درون داده‌ها هستیم. در این نظریه، تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می‌گیرد. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می‌شود (اشتراوس و کوربین، 1985). در این مرحله با جزء به جزء کردن اطلاعات کیفی جمع‌آوری شده، مقوله‌های اصلی و ویژگی‌های مرتبط با آنها استخراج می‌شوند؛ به این ترتیب که محقق با خواندن چندباره مصاحبه‌های تحریر شده و مقایسه آنها با ایده حاصل از مطالعه کلی، به تحلیل تک‌تک کلمات، عبارات و جملات می‌پردازد و این عمل تا اشباع مقوله‌ها و در قالب فرایندی زیگزاگی ادامه می‌دهد (غریب، 1394). در پژوهش حاضر، بخش اول از فرایند کدگذاری باز به دقت صورت گرفت و در مجموع، 200 کد از مصاحبه استخراج شد. بخش دوم از کدگذاری باز، شناسایی مفاهیم است. به عبارت دیگر؛ پژوهشگر به شناسایی ارتباط بین کدها می‌پردازد و کدهای استخراج‌شده، از لحاظ تشابه و تفاوت، به منظور ایجاد مقولات بررسی می‌شوند و کدهایی که معنایی یکسان دارند در یک مقوله قرار می‌گیرند. در این پژوهش، در مجموع هشت مقوله که ارتباط‌دهنده کدهای

1. Grounded Theory

استخراج شده از مرحله قبل بودند، شناسایی شدند. پس از استخراج کدها و مفاهیم، در مرحله کدگذاری محوری به انتخاب مقوله‌های محوری پرداخته شد. به عبارتی؛ در مرحله دوم، ارتباط بین مقوله‌ها بررسی شد و در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، طبقات اصلی و کلیدی که ارتباط مستقیم با هدف پژوهش دارند، شناسایی و استخراج شدند.

2. روش کمی

جامعه آماری پژوهش در روش کمی نیز مدیران و کارکنان دانشگاههای استان ایلام به تعداد 5400 نفر بودند. برای تعیین حجم نمونه در روش کمی، از فرمول کوکران استفاده شده که تعداد آنها 360 نفر به دست آمد. پس از دستیابی به مدل مفهومی اولیه و استخراج پرسشنامه تحقیق، برای تعیین روایی¹ پرسشنامه، طی جلسه‌ای با تعدادی از اساتید باتجربه در حوزه مطالعاتی مربوط و اساتید راهنما و مشاور، روایی پرسشنامه تأیید شد. برای سنجش پایایی² از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که از آن برای محاسبه همبستگی درونی پرسشنامه استفاده می‌شود. برای اندازه‌گیری قابلیت اعتماد (پایایی)، با استفاده از روش آلفای کرونباخ، یک نمونه اولیه شامل 30 پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری اس.پی.اس.اس، میزان آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد که نمایانگر همسانی درونی پرسشنامه است.

ه) تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

1. تحلیل داده‌های کیفی

نتایج این بخش، حاصل مصاحبه‌باز و نیمه‌سازمان یافته با 12 نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاههای استان ایلام است (جدول 1). به منظور جمع‌آوری داده‌ها، تمامی مصاحبه‌ها توسط محقق هدایت شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از روش نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده شده است. برای این منظور، ابتدا متن هر مصاحبه، بررسی و با توجه به هر جمله اساسی درون متن، نکات کلیدی در مصاحبه برای مفهوم‌سازی و همچنین مقوله‌بندی استخراج شده است. اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها در جدول 2 ارائه شده است.

1. Validity
2. Reliability

جدول 1: نام دانشگاه و تعداد مصاحبه‌های انجام شده در بخش کیفی

کل	جنسیت		نام دانشگاه
3	1	زن	دانشگاه ایلام
	2	مرد	
3	1	زن	علوم پزشکی
	2	مرد	
3	1	زن	پیام نور
	2	مرد	
3	1	زن	آزاد
	2	مرد	
12	کل		

جدول 2: طبقات مقولات و کدگذاری‌ها

کدگذاری باز	مقولات (کدگذاری محوری)	کدگذاری انتخابی
عدم توجه به اهداف بلندمدت، عدم تدوین دستورالعمل جانشینی، عدم تطبیق با شرایط، عدم توجه به پستهای غیرمدیریتی، ادغام سازمانها	ساختار	مؤلفه‌های ساختاری
عدم برگزاری آزمون سنجش روایی و پایایی، عدم شناسایی شکاف مهارتی، ابهام در نقش، نبود مراحل درست گزینش، بی توجهی به مراتب علمی کارکنان، یکسان نبودن سؤالات گزینش، عدم رعایت معیارهای اعتقادی	گزینش و استخدام	
عدم رعایت فرایند آماده‌سازی کارکنان، عدم وجود فرصت برابر برای ارتقا، عدم وجود برنامه سیستماتیک، عدم توجه به شایسته‌سالاری، عدم شناسایی منصبه‌های کلیدی	انتصاب و ارتقا	
عدم ارزیابی بر اساس معیار تعیین شده، مقایسه نامناسب عملکردها، عدم تمرکز بر مشاغل کلیدی، عدم تدوین خط مشی‌ها، عدم تدوین کارراهه شغلی...	ارزیابی عملکرد	
بی‌عدالتی در پاداش، عدم شفافیت وظایف و مسئولیتها، عدم ذخیره استعدادها برای آتی، فقدان تعهد مدیریت	انگیزشی	مؤلفه‌های رفتاری
عدم توجه به معیارهای ارزشی، عدم توجه به اعتقادات، عدم آموزش جامعه‌پذیری، وجود فرهنگ بی تفاوتی	فرهنگی	
کمبود آموزش دانش در طی انجام کار، شکاف دانشی، ضعف در نظام آموزشی	آموزشی	
عدم وجود بستر اعتمادسازی، مدیریت نادرست تضادها، بی توجهی به آسیبهای روانی، بی توجهی به دلایل تضادهای فردی، بی انضباطی در کار، عدم وجود فضای امن کاری	امنیت	

یافته‌های پژوهش حاضر، حاکی از وجود عوامل علی (ابهام در نقش، آموزش نامناسب کارکنان، عدم توجه به شایسته‌سالاری، ضعیف بودن سیستم ارزیابی عملکرد، وجود فرهنگ بی‌تفاوتی و ابهام در مسئولیتها)، عوامل زمینه‌ای (کارمندیابی نامناسب، سنت‌گرایی، ضعف در سیستم پاداش، عدم توجه به دوره ارزیابی و ضعف در مدیریت استعداد)، عوامل مداخله‌گر (ضعف در توسعه رهبران، محدودیت افق دید و بازخور نامناسب ارزیابی)، پدیده محوری (فقدان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ضعف در کارراهه شغلی، عدم فرصت برابر برای ارتقا و ناکارآمدی انگیزشی)، راهبردها (شناسایی و آموزش افراد مستعد، تقویت نظام آموزشی، تدوین دستورالعمل جانشینی، تدوین راهنمای سازمانی، طراحی چشم‌اندازی برای آینده و شفاف‌سازی وظایف) و پیامدها (بهبود سیستم، کارآمدی سیستم آموزشی، تفویض اختیار، شفافیت آینده شغلی، توجه به رهبری، اعتماد به سیستم ارتقا، شناسایی استعدادها، وجود برنامه توسعه‌ای، انضباط در کار و وجود امنیت اجتماعی) در دانشگاه‌های استان ایلام است.

2. بخش کمی پژوهش

در بخش کمی پژوهش، پس از دستیابی به مدل مفهومی اولیه و استخراج پرسشنامه تحقیق، طی جلسه‌ای با تعدادی از اساتید باتجربه در حوزه مطالعاتی مربوط و اساتید راهنما و مشاور، روایی پرسشنامه تأیید شد. برای سنجش پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای محاسبه همابستگی درونی پرسشنامه استفاده می‌شود. برای اندازه‌گیری قابلیت اعتماد (پایایی)، با استفاده از روش آلفای کرونباخ، یک نمونه اولیه شامل 30 پرسشنامه، پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری اس.پی.اس. اس. میزان آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد که نمایانگر همسانی درونی پرسشنامه است. همچنین در پرسشنامه از طیف لیکرت 5 درجه‌ای استفاده شد.

جدول 3: میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه

مؤلفه	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
ساختار	9	0/886
گزینش و استخدام	4	0/886
آموزشی	4	0/991
انتصاب و ارتقا	11	0/895
انگیزشی	4	0/990
سنجش عملکرد	3	0/904
فرهنگی	9	0/989
امنیت	4	0/891
کل	48	0/810

یک) یافته‌های کمی (آمار استنباطی)

با توجه به ادبیات تحقیق و نظر خبرگان و متخصصان منابع انسانی، 49 عامل غیر مشترک در سخنان مصاحبه‌شوندگان شناسایی و در قالب هشت مقوله غیرمشترک آزمون قرار شدند تا مشخص شود در حال حاضر کدامیک از عوامل شناسایی شده، در دانشجویان پروری در مراکز آموزش عالی استان ایلام مؤثرند.

دو) عامل‌ها (تحلیل اکتشافی)

برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر این مسئله، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که نتایج آن در جدول 4 آمده است. اولین خروجی مربوط به جدول 4 آزمون بارتلت¹ به شرح ذیل است.

جدول 4: آزمون بارتلت

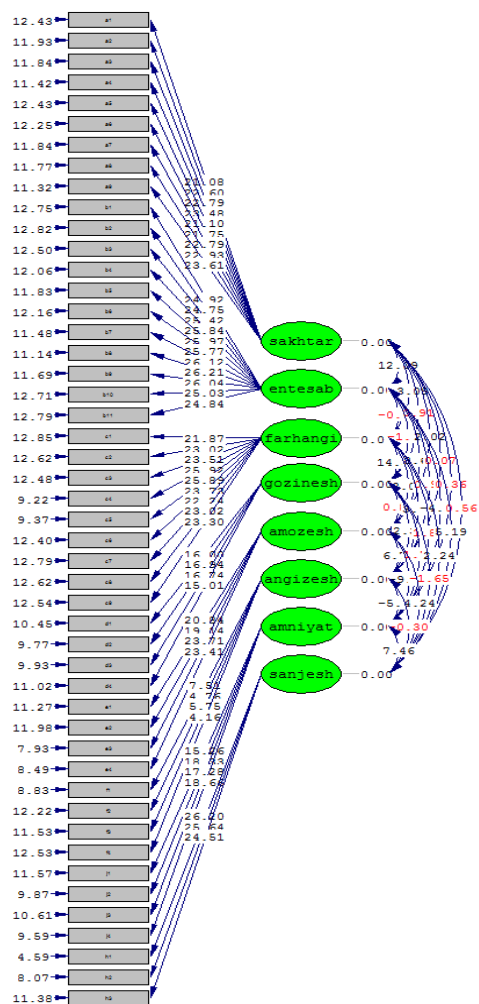
0/966	عددبارتلت
41638/532	آمار آزمون بارتلت
1128	درجه آزادی
0 /000	سطح معناداری

از آنجا که مقدار شاخص بارتلت برابر 0/966 (نزدیک به یک) است، تعداد نمونه برای تحلیل کافی است. همچنین مقدار سطح معناداری² آزمون بارتلت، کوچکتر از پنج درصد است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مدل عاملی، مناسب است.

سه) تحلیل عاملی تأییدی

به منظور تعمیم نتایج و آزمون سؤالات، از آمار استنباطی استفاده می‌شود. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری از نرم‌افزار لیزرل-8/5 و برای تعیین رابطه معناداری بین متغیرهای تحقیق از پار عاملی استفاده شده است. قبل از انجام هر کاری باید از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحلیل اطمینان حاصل شود؛ که این امر به کمک تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفت. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روشهای آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عاملهای به دست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سؤالات) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است. (غریب، 1394)

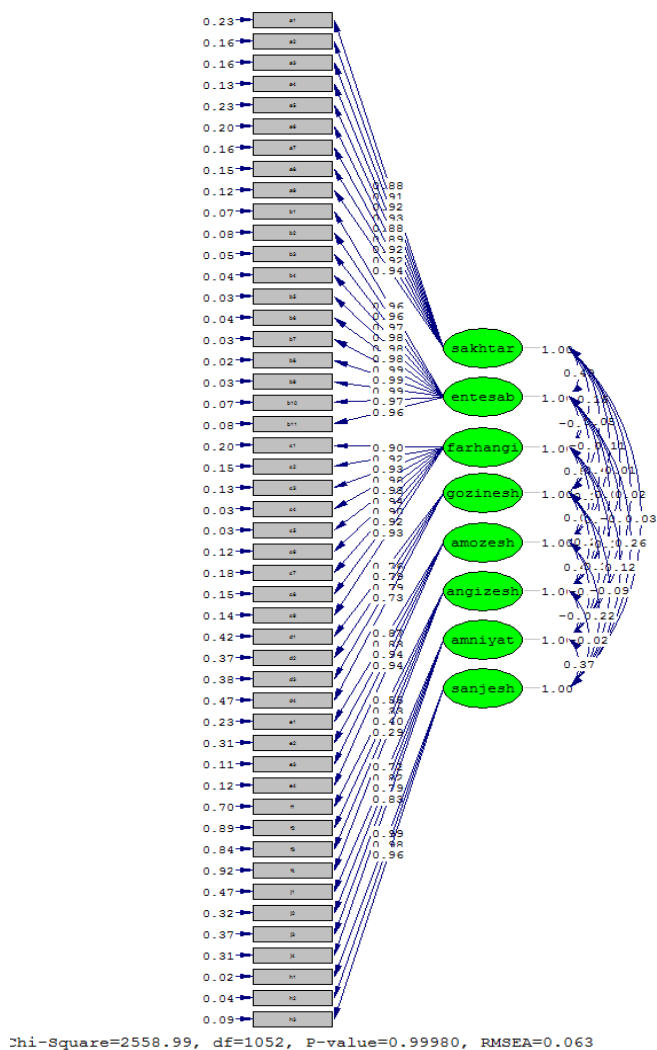
1. KMO
2. Sig



Chi-Square=2558.99, df=1052, P-value=0.99980, RMSEA=0.063



شکل 1: ضریب استاندارد شده



شکل 2: ضریب معناداری

در تحلیل عاملی تأییدی، رابطه بین کدهای مشترک و مفاهیم را بار عاملی می‌گویند. باید همه بارهای عاملی و متغیر (هر مفهوم) همگی بزرگ‌تر از 0/5 باشند تا پذیرفته شوند (غریب، 1394). در شکل 1 و 2 همه بارهای عاملی بزرگ‌تر از 0/5 است؛ پس می‌توان گفت که ساختار به خوبی توسط کدهای مشترک سنجیده شده است. نتایج به دست آمده از شکل 1 و 2 نشانگر تأیید تحلیل عاملی تأییدی تحقیق است. منظور از معنادار بودن یک ضریب، این

است که معنادار بودن آن باید بزرگ‌تر از $1/96$ یا کوچک‌تر از $1/96$ - باشد تا رابطه معناداری بین متغیرها را نشان دهد. (همان)

چهار) نیکویی برازش

یک از اهداف اصلی در استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، شناخت میزان همخوانی بین داده‌های تجربی با مدل مفهومی و نظری است. برای شناخت میزان همخوانی داده‌های تجربی و مدل مفهومی، از شاخصها و معیارهایی استفاده می‌شود که به آنها شاخصهای نیکویی برازش می‌گویند. در مدل‌سازی معادلات ساختاری، از شاخصهای متفاوتی برای حصول اطمینان از نیکویی برازش مدل استفاده می‌شود.

جدول 6: نیکویی برازش

	X2	Df	نسبت X2 به df	CFI	NNFI	NFI	GFI	AGFI	RMSEA
مؤلفه‌های ساختاری									
میزان	768,063	320	2,40	0,92	0,93	0,91	0,94	0,97	0,000
مؤلفه‌های رفتاری									
میزان	427,21	185	2,30	0,96	0,94	0,92	0,96	0,95	0,066
ملاک	ندارد	ندارد	کمتر از 3	بیشتر از 0,90	بیشتر از 0,90	بیشتر از 0,90	بیشتر از 0,90	بیشتر از 0,90	کمتر از 0,05
تفسیر	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب

آماره مجذور خی که مهم‌ترین آماره برازش است، میزان تفاوت واریانس مشاهده شده و برآورد شده را اندازه می‌گیرد. این آماره به حجم نمونه حساس است؛ بنابراین، مقدار آن بر درجه آزادی تقسیم می‌شود. به عبارتی؛ هرگاه نسبت X^2 به df کمتر از 3 باشد، بدین معناست که شاخص برازندگی در نتیجه برازش و صحت متناسب و مطلوب مدل است (غرب، 1394)؛ که در اینجا مقدار 2,30 و 2,40 را نشان می‌دهد. شاخص بعدی، نیکویی برازش (CFI) است که نشان‌دهنده برازش قابل قبول و مطلوب مدل است. مقدار ریشه میانگین مربع خطای برآورد (RMSEA)، شاخص مهم نیکویی برازش است و باید کمتر از 0,05 باشد (همان)؛ پس مدل از برازش خوبی برخوردار است. شاخصهای CFI, NNFI, NFI, GFI, AGFI نیز همگی باید بالاتر از 0,9 یا 0,7 باشند که مناسب بودن مدل را تأیید کنند.

و) بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی چالشهای پیشروی جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی در میان کارکنان دانشگاهی است. درباره ضرورت پژوهش باید گفت که دنیای امروز، دنیایی پر از چالشهای نوین در مسیر مدیریتی سازمانهاست که در این میان، وجود روندهای رقابتی و ضرورت دستیابی به سطح بالایی از کیفیت مطابق با اهداف

231 ♦ شناسایی چالشهای جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی

سازمانی، سازمان را متقاعد می‌کند مدیرانی به مراتب شایسته‌تر برای تصدی پستهای مدیریتی خود برگزینند (زین‌الدینی بیدمشکی، 1393). بعد از انجام مراحل پژوهش و پیگیری اهداف و سؤالات مطرح شده در پژوهش که از مبانی نظری قوی نیز بهره می‌برد، محقق به این نتیجه رسید که در جامعه پژوهش و از دیدگاه کارکنان دانشگاهها، مقوله جانشین‌پروری را می‌توان در دو بُعد بررسی کرد: اول، بُعد ساختاری (سازمانی) با زیرگروههای «ساختار»، «گزینش و استخدام»، «انتصاب و ارتقا» و «ارزیابی عملکرد» و دوم، بُعد رفتاری (زمینه‌ای) با زیرگروههای «امنیت»، «آموزش»، «فرهنگ» و «نگیزش». این نتایج از نظر کمی و کیفی، بعد از آزمایش در دو مرحله بررسی اکتشافی که از طریق مصاحبه و تحلیل عاملی تأییدیه کمک نرم‌افزارهای لیزرل و اس.پی.اس صورت گرفت، تأیید شدند.

نتایج به دست آمده در هر یک از ابعاد ذکر شده، به شرح ذیل است:

1. ساختار؛ زمانی ساختار می‌تواند به عنوان یک بُعد در نظر گرفته شود که وظایف، مسئولیتها، اختیارات و روابط هر یک از افراد در پایگاه سازمانی بر مبنای روش تقسیم کار منطقی، معلوم و مشخص شود و با ایجاد هماهنگی‌های لازم و مساعی افراد، برای رسیدن به اهداف هدایت شود. در این صورت، می‌توان به اهداف مورد نظر جانشین‌پروری همچون: کسب اطمینان از وجود مدیران و رهبران مورد نیاز شرکت یا سازمان در آینده و ایجاد زمینه استفاده مؤثر از ظرفیتهای کارشناسان مستعد دست یافت.

2. گزینش و استخدام؛ زمانی گزینش و استخدام می‌تواند به عنوان یک بُعد در نظر گرفته شود که گزینش به معنای تأمین و در اختیار داشتن و به کار گرفتن واجد شرایط‌ترین و شایسته‌ترین متقاضیان مشاغل سازمان باشد و شامل مجموعه عملیات برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، انتخاب و گزینش در سازمان باشد. به عبارتی؛ اگر استخدام متضمن تلاش برای به دست آوردن متقاضیان واجد شرایط شغل در راستای دستیابی به اهداف سازمان در نظر گرفته شود، موجب فراهم‌سازی امکان رشد و ارتقای شغلی کارشناسان می‌شود.

3. انتصاب و ارتقا؛ زمانی انتصاب و ارتقا می‌تواند به عنوان یک بُعد در نظر گرفته شود که منظور، به کار گماردن فرد در پستهای سازمانی که قبلاً ارزیابی شده، باشد. در این صورت، نتایجی همچون توسعه قابلیت‌های شخصی برای انجام بهتر امور محوله از جمله: ارتقای قابلیت ذهنی و ارتباطی برای توجیه و متقاعدسازی دیگران را فراهم می‌آورد.

4. ارزیابی عملکرد؛ زمانی می‌توان این مقوله را به عنوان یک بُعد در نظر گرفت که آن را فرایندی بدانیم که به وسیله آن، کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی بررسی و سنجش می‌شود. به عبارت دیگر؛ با سنجش و اندازه‌گیری کار و نتیجه به دست آمده از آن، با مقیاس و شاخصی که بتوان کمیّت و کیفیت مد نظر را با دقت، به گونه‌ای عینی و دور از داوری‌های شخصی و ملاکهای مبهم ارزشیابی اندازه‌گیری کرد، می‌توانسب ایجاد زبان و دیدگاه مشترک در مجموعه و ایجاد زمینه همکاری بیشتر و تبادل تجربه شد.

5. **امنیت؛** زمانی می‌توان امنیت را به عنوان یک بُعد در نظر گرفت که به عنوان موضوع رسمی شدن و تضمین حقوق و مزایا در ذهن تداعی شود. این نوع دیدگاه، سبب خروجی‌هایی همچون: تغییر نگرش مدیران در مورد سیاست جهانی شدن، مشتری‌گرایی، مشارکت و همکاری، کل‌نگری و رهبری می‌شود.

6. **آموزش؛** یکی از مهم‌ترین عواملی است که موجب توانمندی و رشد نیروی انسانی موجود شده، دانش، معرفت، توانایی و مهارت افراد را بالا برده، موفقیت آنها را تضمین می‌کند.

7. **فرهنگ؛** هنجارهای رفتاری و شیوه‌های عمل رایج و نافذی است که در بین یک گروه رشد و تداوم می‌یابد؛ زیرا اعضای گروه تمایل دارند به شیوه‌ای معین عمل کنند و آن را به تازه‌واردان آموزش دهند و کسانی را که خود را با آن سازگار کرده‌اند، تشویق و کسانی که چنین نکرده‌اند، جریمه کنند.

8. **انگیزش؛** انگیزش را می‌توان یک فرایند سلسله‌ای دانست که با بیان احساس نیاز آغاز می‌شود، سپس خواسته‌های افراد را فراهم می‌آورد که این خود موجب تنش و کشش می‌شود و در پیامد آن، اقدام برای رسیدن به هدف صورت می‌گیرد و خواست ارضا می‌شود. توجه به مقوله انگیزش در میان کارکنان، نتایج ملموس‌تری همچون کسب آمادگی ذهنی برای انجام تغییرات سازمانی را در پی دارد؛ اگر فردی از داخل سازمان برای مدیریت آتی انتخاب شود، نشانگر این است که مدیر ارشد سازمان، مصالح و منافع داخلی را مد نظر قرار داده است و اگر جانشین از بین افراد کارداران و لایق داخل شرکت انتخاب شود، مدیر ارشد با شناختی که از او دارد، با آرامش و اطمینان خاطر می‌تواند او را برای واگذاری مدیریت آماده کند. بدین ترتیب، او به تدریج و با گذشت زمان، تبدیل به یک مدیر ارشد برجسته خواهد شد.

نتایج این پژوهش نشان داد که آموزش صحیح کارکنان می‌تواند مسیر ارتقای مناسب را فراهم سازد و این امر با نتایج گریسلی و کینگ (2005) همخوانی دارد. نتایج همچنین نشان داد که تدوین دستورالعمل جانشینی، جانشین‌پروری را تسهیل می‌کند و نبود آن به عنوان چالش محسوب می‌شود؛ که نتایج تحقیق طباطبایی مقدم (1389) را تأیید می‌کند. به علاوه در این پژوهش، شایسته‌سالاری به عنوان یکی از ابعاد برجسته در مبحث جانشین‌پروری است که عیدی و دیانتی (1387) در پژوهش خود به همین نتیجه دست یافتند.

مدل پژوهش

هر الگوی پژوهشی نیازمند مبنای نظری و تجربی پشتیبان است که در آن بایستی بتوان برون‌داد نهایی الگو را بر اساس چیدمان منطقی و تجربی متغیرها تبیین و توجیه کرد. بر اساس مبانی نظری و تجربی بیان‌شده، الگوی نظری این پژوهش به شکل نمودار ذیل است.

منابع

- ابوالعلائی، بهزاد و عباس غفاری (1385). «سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمانها در عرصه جهانی سازی». گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی (ص 1-132). تهران: آهار.
- اشتراوس، آنسلم و جولیت کوربین (1385). اصول روش تحقیق کیفی. ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- افاضلی، محمد اسماعیل (1387). مدیریت استعداد، توسعه منابع انسانی، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.
- امین بیدختی، علی اکبر؛ سیدمجتبی زرگر و نوید شرفی (1391). «بررسی راهکارهای دستیابی به تعالی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی». مدیریت در دانشگاه اسلامی. دوره اول، ش 3:484-465.
- پورصادق، ناصر؛ شهریارپیری و بهزادخاتمی (1391). «بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق جانشین پروری مدیران». مطالعات منابع انسانی، سال دوم، ش 7: 36-19.
- روث ویل، ویلیام جی، (1393). برنامه ریزی جانشین پروری اثربخش، ترجمه سیدرضا سید جوادین و دیگران. تهران: نشر نگاه دانش. زبردست، محمدمجد (1392). «جانشین پروری و مدیریت جانشینی در ادارات آموزش و پرورش کودکان». رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، سال اول، ش 2: 94-77.
- زین الدینی بیدمشکی، زهره (1393). سنجش میزان آمادگی آموزش عالی برای اجرای برنامه جانشین پروری و مدیریت استعدادها، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه الزهراء.
- طباطبایی مقدم، فرشته (1389). بررسی کژکارکردهای جانشین پروری در سطح مدیریت ارشد. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- عیدی، اکبر و محمد دیانتی (1387). «مراکز ارزیابی روش نوین جانشین پروری». تدبیر، ش 3:31-26.
- غریب، عباس (1394). ارائه الگوی تبیین سوءرفتار گروهی با استفاده از نظریه سرایت اجتماعی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه ایلام.
- کارترایت، راجر. (1387). مدیریت استعداد: تگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی، ترجمه علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی. تهران: نشر رسا.
- گای، ماتيو و دوریس سیمز (1388). توسعه استعدادهای آتی (راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری). ترجمه نسرین جزنی. تهران: سرآمد.
- هادی زاده مقدم، اکرم و فرزانه سلطانی (1390). «معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت جانشین پروری برای سازمانها». نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت. ص 454-345.
- Abdollah, Z. (2009). "Succession Planning in Malaysian Institution of Higher Education". *International Education Studies*, 2(1).
- Abol'Alaei, Behzad & Abbas Ghaffari (2006). "Human Capital: Organizations' Competitive Advantage in Globalization". Selected Articles of 31st International Conference of Human Resource: P. 1-132. Tehran: Ahar Publications.

- Afazeli, M. (2008). **Talent management, developing the human resources**. Tehran: 6th international management conference (in Persian).
- Amin Beidokhti, Ali Akbar & Forouzan Karimi (2012). **“The Moderating Role of Organizational Commitment in the Relationship between Organizational Learning and Survivor Management (Case Study: Selected Universities of Tehran)”**. *Executive Management Research Journal*, 5th year, No. 10: 35-58.
- Amin Beidokhti, Ali Akbar; S. Mojtaba Zargar & Navid Sharafi (2012). **“Examining the Solutions for Excellence in Universities and Higher Education Institutions”**. *Journal of Management in Azad University*, 1st issue, No. 3: 465-484.
- Bagley, Tracy L. (2008). **Employee Retention and Succession Planning for a Department of the Navy Program Office**.
- Barnett, R. & S. Davis (2008). **“Creating Greater Success in Succession Planning”**. *Advances in Developing Human Resources*, 10 (5): 721-739.
- Clunies, J.P. (2007). **“Benchmarking Succession Planning and Executive Development in Higher Education: Is the Academy Ready Now to Employ these Corporate Paradigms?”**. *Academic Leadership the Online Journal*, 2(4): 13.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). **“Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda”**. *Human Resource Management Review*, 19: 304-313.
- Collins, S.K. & Collins, K.S. (2007). **“Succession Planning and Leadership Development: Critical Business Strategies for Health care Organizations”**. *Radiology Management*, 29(1): 16-21.
- Diane Osterhaus, Neefe (2009). **Succession Planning in a Two-Year Technical College System**. A Dissertation: Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota.
- Eidi, Akbar & Muhammad Dianati (2008). **“Centers for Evaluation of Modern Method of Succession”**. *Tadbir*, No. 3: 26-31.
- Fulmer, R.M. & J.A. Conger (2004). **Growing your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage**. AMACOM. New York.
- Gharib, Abbas (2015). **Offering a Pattern for Explaining Group Misconduct by Using the Theory of Social Contagion**. A Master's Thesis. Ilam State University.
- Gharib, Abbas; Ali Yasini & Ardeshir Shiri (2015). **“Examining the Impact of Social Information Components on Organizational Misbehaviors, Mediating Role of Organizational Justice”**. 4th National Conference and 2nd International Conference of Accounting and Management.
- Greasley, K. & King, N. (2005). **Employee Perceptions of Empowerment**. Emerald Group Publishing. 27 (4): 351-368.
- Greer, C. & M. Virick (2008). **“Diverse Succession Planning: Lessons from the Industry Leaders”**. *Human Resource Management*, 47(2): 351-367. Guy, M. and Doris, S. (2009). **Development of Future Talent (Applied Guide to Talent Management and Planning for Succession)**. Translated by Nasrin Jazani. Tehran: saramad publication.
- Groves, K.S. (2007). **“Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices”**. *Journal of Management Development*, 239-260.

- Hadizadeh Moghadam, Akram & Farzaneh Soltani (2011). "Introducing a Comprehensive and Systematic Model of Succession Management for Organizations". *9th International Conference of Management*, P.345-454.
- Helton, Kimberly A. & Robeti D. Jackson (2007). "Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment". *Public Personnel Management*, Vol. 36, No. 4: 335-47.
- Hunte-Cox, D.E. (2004). **Dissertation: Organization Succession Planning and the Organizational Learning Capacity**. Doctor of Education in Human Resource Development. George Washington University. United State: ProQuest Information and Learning Company.
- Jerusalem, B.R. (2008). "Succession Management: The Next Generation of Succession Planning". *Human Resource Planning*, 19/3: 1-29.
- Kartwright, R. (2008). **Managing Talent**. Translated by A.M.Goudarzi & et al. Tehran: Rasaa Publication.
- Kezar, A. & P.D. Eckel (2004). "Meeting Today's Governance Challenges". *Journal of Higher Education*, Vol. 75, No. 4: 371-399.
- Mandi, Abdulla Rashed (2008). **A Case Study Exploring Succession Planning: Supported by Quantitative Analysis of Governmental Organizations in the Kingdom of Bahrain**. Dissertation Submitted to The George Washington University.
- Mateso, E.E.P. (2010). **Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University**. Doctoral Dissertation. Retrieved from <http://etd.ohiolink.edu>.
- Mohan, N. (2008). **Talent Management of Indian Industry**. Doctoral Dissertation. Retrieved from www.scribd.com.
- Porsadegh, Nasser; Shahryar Piri & Behzad Khatami (2012). "Examining Influencing Factors on Successful Implementation of Managers' Succession". *Quarterly Journal of Human Resource Studies*, 2nd year, NO.7, Spring 2013, pp. 19-36
- Richards, Cheryl L. (2009). **A New Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education**. Capella University.
- Rothwell, W.J. (2005). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within**. New York: AMACOM. 3rd Edition.
- Rothwell, W.J. (2006). **Effective Succession Planning: Insuring Leadership Continuity and Building Talent from within**. Translated by Seyyed Javadin, S. et al. Tehran: Negah danesh Publication. (In Persian).
- Slan, R.S. (2005). **Leadership Succession: The Justice Perceptions of High Potential, Identification Practices**. Dissertation for M.A. Degree. University of Guelph.
- Strauss, Anselm & Juliet Corbin (1985). "Principles of Qualitative Research Methodology: Basic Theory, Procedures and Practices". Translated by Biuck Mohammadi. Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies.
- Tabatabaei Moghadam, Fereshteh (2010). **Examining Dysfunctions of Succession at Senior Level of Management**. A Master's Thesis. Tehran University.
- Zainuddini Bidmeshki, Z. (2014). **Assessment of Higher Education Preparedness for Implementation of Succession and Talent Management Programs**, Master's thesis at Alzahra University. Zebardast, Muhamad Amjad (2013). "The Challenge of Succession Planning and Management in Kurdistan Departments of Education". *Journal of Organizational Behavior in Education*, 1st year, No.2: 77-94.

