

راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در نظام آموزش عالی ایران

آیت سعادت‌طلب*

سعید غیائی ندوشن**

اسماعیل شیرعلی***

چکیده

امروزه دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی با گستره‌ای از چالش‌های توسعه مدیریت روبه‌رو هستند و یکی از مهم‌ترین الزامات توسعه مدیریت، پرورش جانشینانی برای به‌عهده گرفتن جایگاه‌های مهم مدیریتی است که از آن با عنوان «جانشین‌پروری» یاد می‌شود. این پژوهش با هدف شناسایی راهبردها و سازوکارهای اجرای نظام جانشین‌پروری در آموزش عالی با استفاده از روش پژوهش کیفی و با رویکرد تحلیل محتوا انجام شده است. داده‌های پژوهش با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختارمند با ۱۷ نفر از سیاست‌گذاران عرصه آموزش عالی، مدیران فعلی و پیشین دانشگاه‌ها در سطوح گوناگون، و با به‌کارگیری راهبردها و سازوکارهای استقرار جانشین‌پروری براساس بافت و زمینه دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی ایران گردآوری شده است. داده‌های به‌دست‌آمده از طریق مصاحبه با روش تحلیل محتوا و با رویکرد کیفی (گرانهمیم و لوندمن^۱) تحلیل شده است و سرانجام، راهبردها و سازوکارهای تحقق جانشین‌پروری در آموزش عالی ایران که دربردارنده راهبردها و سازوکارهای فرهنگی، قانونی، مدیریتی، ساختاری، دانش‌افزایی، و توسعه‌ای بود، ارائه شده‌اند.

واژه‌های کلیدی: جانشین‌پروری، مدیریت، دانشگاه، آموزش عالی، راهبرد

1. Graneheim & Lundman

* استادیار دانشگاه خوارزمی، موسسه تحقیقات تربیتی، روان‌شناختی و اجتماعی، گروه مطالعات تربیتی، تهران، ایران
A.saadattalab@khu.ac.ir

** دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، گروه مدیریت آموزشی (نویسنده مسئول)، تهران، ایران
Ghiasi.saeed@gmail.com

*** استادیار دانشگاه ولایت، دانشکده علوم انسانی، گروه علوم اجتماعی، ایرانشهر، ایران
Esmail.shirali@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۳۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۲۰

فصلنامه راهبرد اجتماعی- فرهنگی، سال نهم، شماره سی‌وچهارم، بهار ۱۳۹۹، صص ۶۶-۳۷

مقدمه

امروزه توجه به جنبه‌های انسانی بین منابع موجود در هر سازمان، اهمیت بسیار زیادی دارد؛ به‌ویژه در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی که در آن تولید و انتشار دانش، تنها با مشارکت مؤثر استعداد‌های فکری در موقعیت‌های مناسب امکان‌پذیر است (Wobodo et al, 2020)؛ بنابراین، آنچه می‌تواند حیات بالنده و روبه‌رشد سازمان‌ها را تضمین کند، وجود نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد است. برای داشتن چنین نظامی نیز باید مدیران ذی‌صلاح و شایسته‌ای تربیت کرد که نیازمند چارچوب جامع و کاملی با عنوان «جانشین‌پروری» است (شجاعی و دری، ۱۳۸۷).

در این میان، وجود بحران مدیریت نیز ضرورت شناسایی و پرورش مدیران را دوچندان کرده است؛ در نتیجه، جانشین‌پروری، در رویارویی با مشکلاتی از قبیل تأخیرهای موجود در پر کردن جایگاه‌های مدیریتی، فقدان نامزدهای داخلی دارای شرایط، کناره‌گیری کارکنان با استعداد برای دستیابی به اهداف شغلی بالاتر، یا عدم موفقیت جایگزین‌های داخلی در نقش‌های مدیریتی جدید در داخل سازمان، راهگشا خواهد بود (Rothwel, 2005). بسیاری از سازمان‌ها برای آموزش و همراه‌سازی افراد با خود از فرایندهای غیررسمی استفاده می‌کنند که یکی از این فرایندها تنظیم فهرستی از نامزدهای دارای قابلیت بالا برای مدیریت است (Titze et al, 2017; Fulmer and Conge, 2004).

درواقع، جانشین‌پروری، تلاش مدیران و رهبران سازمانی برای شناسایی نیازهای سازمان به افراد با استعداد و توسعه و پرورش نظام‌مند آن‌ها است.

جانشین‌پروری، فرایند پایداری است که استعداد‌های موردنیاز حال و آینده سازمان را شناسایی کرده و در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان، هم‌ترازی فرایندهای توسعه کارکنان، و رفع نیازهای فردی و سازمانی تلاش می‌کند (Rothwel, 2005).

براین اساس، جانشین‌پروری، افزون بر تضمین آمادگی سازمان برای آینده، باعث می‌شود، در جهانی که رقابت بر سر بهترین افراد در حال افزایش است، بتوانیم بهترین افراد را با بیشترین قابلیت حفظ کنیم (Pat Noon, 2004). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، رویه‌های دقیقی را برای شناسایی، رشد، و نگه‌داشتن بلندمدت کارکنان دارای مهارت و استعداد فراهم می‌کند (Nissan & Eder, 2017). سازمان‌ها، رویکردهای گوناگونی را در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اتخاذ می‌کنند که برخی از آن‌ها عبارتند از: رویکردهای غیررسمی، غیرمتمرکز، متمرکز، و یکپارچه (Rhodes and Walker, 1984). آموزش عالی نیز همانند سازمان‌های دیگر با چالش‌های مدیریتی و جمعیتی از مدیران سالخورده روبه‌رو است و نیازمند اتخاذ راهبردهایی برای پرورش و تربیت مدیریت در سلسله‌مراتب خود است (Neefe, 2009). شرایط و عوامل محیطی پیرامون دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، بیش‌ازپیش پیچیده شده است. آثار این پیچیدگی، نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیران آموزش عالی را پیچیده‌تر کرده است؛ بنابراین، برای جهت‌دهی به اهداف و رسالت‌های دانشگاه و رویارویی مؤثر با چالش‌های ناشی از این پیچیدگی، توجه به جانشین‌پروری مدیریت در آموزش عالی، امری ضروری است (Dopson et al, 2019).

اما مسئله اساسی، در کنار ضرورت‌ها و دلایل جانشین‌پروری در آموزش عالی، چگونگی اجرای آن در دانشگاه‌ها است که در آموزش عالی ایران به‌اندازه کافی به این مقوله بسیار مهم توجه نشده است. همان‌گونه که پیشتر نیز اشاره شد، برای رویارویی نظام‌مند با پیچیدگی‌ها و چالش‌های پیش‌روی آموزش عالی، توجه به جانشین‌پروری و آماده کردن افراد مستعد برای تصدی جایگاه‌های مدیریتی در دانشگاه‌ها، امری ضروری است. در نظام آموزش عالی ایران توجه به تعهدات

اسلامی و اخلاقی، به عنوان یک اصل اولیه و اساسی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌ها، اهمیت بسیار زیادی دارد. توجه به این اصل مهم و شناسایی، پرورش، و استخدام مدیران کارآمد، بستر لازم را برای تحقق اهداف و رسالت‌های دانشگاه‌ها و به طور کلی، آموزش عالی فراهم می‌کند. این مهم در آموزش عالی محقق نمی‌شود، مگر اینکه متولیان امر در سطوح مختلف سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، و اجرا به آن توجه ویژه‌ای داشته باشند و با کسب بینشی عمیق در این زمینه، در پی استقرار نظامی کارآمد و اثربخش برای اجرای نظام جانشین‌پروری باشند؛ بنابراین، برای استقرار چنین نظامی باید الزامات و راهبردهای مؤثر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها، تحلیل و بررسی شود.

۱. چارچوب نظری

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری معمولاً مجموعه متنوع و گسترده‌ای از فعالیت‌هایی است که مبتنی بر برنامه‌ریزی برای تحولات اساسی و کلیدی در رهبری داخل سازمان است (McCullough, 2020). هرچند اقدامات و مؤلفه‌های مربوط به یک برنامه کارآمد جانشین‌پروری ممکن است تا حدی متغیر باشند، اما براساس پژوهش‌های انجام شده، فرایند یادشده باید بیانگر وجود تعهد سازمانی باشد (Kesler, 2002)، نیازهای سازمانی را ارزیابی کند (Rothwel, 2005)، دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های رهبران آینده را مشخص کند (Leibman, Bruer, and Maki, 1996)، استعدادهای موجود را ارزیابی کند (Huff, 2018)، در آن طرح‌هایی برای رشد فردی افراد در نظر گرفته شده باشد (Conger and Fulmer, 2003)، بازخورد شفاف و صریحی را به فرد ارائه دهد (Kesler, 2002)، فرد در آن به عنوان یک عنصر مسئول و پاسخ‌گو شناخته شود (Rothwel, 2005) و خود را نیز به عنوان یک فرایند، ارزیابی کند (Kesler, 2002). افزون‌براین، فرایند جانشین‌پروری باید برای افراد درون سازمان، شفاف بوده و با سایر فرایندهای درون سازمان تلفیق و هماهنگ شود (Rothwel, 2005). دانشگاه‌ها برای تکمیل کادر رهبری داخلی سازمان، باید گزینه‌هایی را به منظور افزایش تعداد نامزدهای بالقوه در داخل یا

خارج از دانشگاه‌ها بررسی کنند. دانشگاه‌ها تنها نیازمند مدیران جدید نیستند، بلکه باید در پی مدیرانی جدید با شایستگی‌ها و قابلیت‌های جدید باشند (Dopson et al, 2019; Rothwel, 2015).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید به‌عنوان یک مسئله راهبردی حیاتی برای ذی‌نفعان آموزش عالی در نظر گرفته شود (Rothwel, 2005). در واقع، جانشین‌پروری، رویکرد نظام‌مندی برای توسعه سازمانی به‌شمار می‌آید که با استقرار آن، زمینه‌شناسایی و تعیین افراد مناسب برای تصدی جایگاه‌های مدیریتی در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی فراهم می‌شود؛ این امر به ثبات و بقای دانشگاه و همچنین، ایجاد تحول در آن کمک شایانی می‌کند (Dopson et al, 2019; Rothwel, 2015). مؤسسه‌های آموزش عالی، سازمان‌های پیچیده و بزرگی هستند و اقداماتی که دانشگاه‌ها برای تربیت مدیران و برنامه‌ریزی برای جانشینی‌های طبیعی (یا غیرمنتظره) انجام می‌دهند، فاقد دوراندیشی و دقتی است که در سازمان‌های پیچیده دیگر صورت می‌گیرد (Neefe, 2009). با توجه به موارد مطرح‌شده در این مطالعه، جانشین‌پروری، موضوع مهمی است که نیازمند توجه ویژه در محیط‌های دانشگاهی است. اجباری شدن برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری برای مؤسسه‌های آموزش عالی، مورد تأیید و تأکید بسیاری از نویسندگان است (Mackey, 2008; Hall, 2005).

بنابراین، وجود شرایط و الزامات برای اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها موضوعی اساسی است. یکی از این شرایط، حمایت آشکار مدیر اجرایی یا مدیریت رده بالا از جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه است که در ادبیات جانشین‌پروری اهمیت زیادی دارد (Eastman, 1995). برخی صاحب‌نظران بیان کرده‌اند که بدون تعهد و حمایت رده‌های بالای سازمان، حتی بهترین برنامه‌های جانشین‌پروری نیز محکوم به شکست هستند (Huff, 2018). مدیران رده‌بالا باید به فرایند جانشین‌پروری متعهد بوده و در آن مشارکت فعالی داشته باشند. این مسئله در مورد آموزش عالی نیز صدق می‌کند؛ به‌گونه‌ای که نه‌تنها مدیران اجرایی ارشد، بلکه همه اعضای کمیته‌های جانشین‌پروری نیز باید به‌گونه‌ای آشکار از این فرایند

حمایت کنند (Mackey, 2008).

بی تردید، جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها نیازمند این است که ساده باشد، متناسب با نیازهای خاص سازمانی طراحی شده باشد (Eastman, 1995)، و به آسانی قابل اجرا باشد (Spoor, 1993). همچنین، نظام جانشین‌پروری باید شرح رسالتی داشته باشد که در آن، هدف نظام، کسانی که از آن بهره‌مند خواهند شد، و نتایج موردنظر تشریح شود (Beatty, Schneier and McAvoy, 1987). چیزی که باعث می‌شود موفقیت جانشین‌پروری تا حد زیادی براساس برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده در یک سازمان پیاده‌سازی شود، داشتن آگاهی و درک درست از استعداد‌های موجود در سازمان و همچنین، استعداد‌های موردنیاز در سطوح مختلف سازمان است (Bernier, 2015).

برنامه جانشین‌پروری باید انعطاف‌پذیر و مرتبط با برنامه راهبردی دانشگاه باشد (McCullough, 2020). همچنین، به‌عنوان یک فرایند در حال تکامل و مستمر باید بازتاب‌دهنده هرگونه تغییر قابل ملاحظه‌ای در برنامه راهبردی باشد (Mahler and Gaines, 1986). به‌طور سنتی، جانشین‌پروری برای نقش‌ها و جایگاه‌های بالای مدیریتی در اولویت بوده و در نقش‌های دیگر کمتر به استفاده از آن توجه شده است (Kittscha, 2017). در رویکردهای جدید به این فرایند، هدف و غایت اصلی، شتاب دادن به رشد و توسعه افرادی است که از استعداد‌های بالایی برخوردار هستند (Turner, 2019). براین اساس، برای تحقق جانشین‌پروری، رهبران سازمان‌ها باید کارکنان مستعد را شناسایی کنند، مهارت‌های آن‌ها را توسعه دهند، و آن‌ها را راهنمایی کنند (Kezar & Gehrke, 2017).

مرور متون مربوط به این موضوع نشان می‌دهد که جانشین‌پروری با شناسایی دقیق نیازمندی‌ها و شایستگی‌های لازم برای جایگاه‌های کلیدی و سپس، با شناسایی افرادی که بتوانند این جایگاه‌ها را در آینده پر کنند، همراه است. با توجه به اینکه بیشتر سازمان‌ها پیوسته در حال تغییر هستند، تمرکز برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، افزون‌بر شایستگی‌های لازم برای مشاغل فعلی، باید بر شایستگی‌های لازم برای شغل‌ها و نقش‌های سازمانی آینده نیز متمرکز باشد

(Wallum, 1993)؛ بنابراین، برای اثربخشی این فرایند در محیط‌های آموزش عالی، لازم است که هرگونه مانع فرهنگی موجود بر سر راه گردآوری چنین اطلاعات معتبری از بین برود (Rothwel, 2002).

برای تحقق جانشین‌پروری باید هر نامزد جانشینی، یک برنامه رشد فردی داشته باشد (Rothwel, 2002). ایجاد فرصت‌های پیاپی برای تربیت نامزدها به‌منظور پذیرفتن چالش‌های شغلی جدید، یکی از ویژگی‌های نظام کارآمد جانشین‌پروری است (Mc Elwain, 1993). چرخش‌های شغلی‌ای که در آن وظایفی به افراد دارای قابلیت‌های بالا سپرده می‌شود، شکل رایجی از تربیت مدیران اجرایی است که به آماده‌سازی افراد برای جایگاه‌های مدیریتی ارشد در سازمان کمک می‌کند (Beatty & et al, 1987).

برنامه‌های جانشین‌پروری، چه در سازمان‌های صنعتی و چه در آموزش عالی، نباید به‌عنوان یک نظام جداگانه عمل کنند، بلکه باید بخشی از فرایند کلی برنامه‌ریزی منابع انسانی باشند (Beatty & et al, 1987). هرچه ارتباط بین جانشین‌پروری و نظام‌های دیگر منابع انسانی بیشتر باشد، فعالیت‌های این برنامه مؤثرتر خواهند بود (Hall, 1986). در برنامه‌های جانشین‌پروری، رهبران سازمان‌ها، دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های کلیدی را شناسایی کرده و نیروهای انسانی را برای انجام برنامه‌ها و کارکردهای آینده سازمان آماده می‌کنند (Barnett, 2017). درواقع، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، سبب بهبود عملکرد کارکنان در بالاترین سطح کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود (Talpoş et al, 2017). درنهایت، و شاید مهم‌تر از همه، این است که مدیران اجرایی درک کنند که تربیت زیردستان، یکی از مسئولیت‌های کلیدی‌شان است، البته باید از آن‌ها برای اقداماتی که در راستای تربیت کارکنان خود انجام داده‌اند، تقدیر شود (Friedman, 1986).

بنابراین، با توجه به تغییرات سریع و چالش‌های جدید پیش‌روی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، رهبران آموزش عالی بیش‌ازپیش نیازمند اقدام سریع و ابتکار عمل در زمینه جانشین‌پروری هستند (Barton, 2019). درواقع، بقا و ادامه حیات دانشگاه در آینده، به رهبران توانمندی بستگی دارد که قادر باشند

استعدادهای درون دانشگاه را شناسایی کنند و به کار گیرند، اما اجرایی کردن فرایند جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی - به‌رغم اهمیت بسیار زیاد - همواره با موانع و دشواری‌هایی روبه‌رو است که عدم به‌کارگیری راهبردهای مناسب در این زمینه می‌تواند چالش‌هایی را برای دانشگاه‌ها در پی داشته باشد (Anonymous, 2015; Harper et al, 2018).

۲. پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های محدودی در زمینه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آموزش عالی انجام شده است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود: *طوطیان و همکاران (۱۳۹۸)* در پژوهشی با عنوان «بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری»، مهم‌ترین موانع استقرار این نظام (شامل موانع ساختاری، رفتاری، سازمانی، و مدیریتی) را شناسایی کرده‌اند.

در پژوهش دیگری با عنوان «چارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در آموزش عالی»، *دودی و یعقوبی (۱۳۹۷)*، چارچوبی را برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی ارائه کرده‌اند که دربردارنده مؤلفه‌های ساختارها، فرایندها، و زیرساخت‌ها، تعیین شایستگی‌های کلیدی، موقعیت‌های حیاتی و راهبردی، نظام جبران عملکرد، نظام مدون ارزیابی، آموزش و پرورش، ارزیابی قابلیت‌ها، شناخت آینده‌نگرانه، سازگاری فرهنگ دانشگاهی، تشکیل خزانه جانشینی، رهبری تحولی، انگیزش مشارکتی، تدوین طرح مسیر شغلی چندبعدی، نیازسنجی، شناسایی، و جذب است.

عباسی و همکاران (۱۳۹۶) نیز در پژوهشی با عنوان «شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه‌های استان ایلام)» نشان داده‌اند که ابهام در نقش، آموزش نامناسب، بی‌توجهی به شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد نامناسب، و فرهنگ بی‌تفاوتی، مهم‌ترین عوامل ایجادکننده چالش برای جانشین‌پروری در محیط‌های دانشگاهی به‌شمار می‌آیند.

نتایج پژوهش *عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۶)* با عنوان «طراحی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران

دانشگاه‌های دولتی: مدلی برآمده از نظریه داده‌بنیاد» نشان می‌دهد که آشناسازی، مشارکت، یادگیری سازمانی، اعتمادسازی، آینده‌نگری، استقلال دانشگاهی، و بینش سیستمی، راهبردهای مؤثری در استقرار الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها هستند.

نتایج پژوهشی که توسط گلدمن^۱ (۲۰۲۰) انجام شده است، نشان داد که به دلیل بازنشسته شدن مدیران و معاونان کتابخانه‌ها در دانشگاه‌های مورد مطالعه، متقاضیان واجد شرایط محدودی برای جایگزینی وجود داشتند که این موضوع، چالش‌های فراوانی را برای آن‌ها ایجاد کرد.

در مطالعه نکامو^۲ (۲۰۱۹) مشخص شد که دانشگاه‌ها و دانشکده‌های بهداشت آفریقای جنوبی، هیچ برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مشخص ندارند. همچنین، با چالش‌های زیادی مانند کمبود تجهیزات اداری، فقدان برنامه‌های مربی‌گری، ساختار متزلزل، و ناکارآمدی در اداره منابع انسانی روبه‌رو بودند.

نتایج پژوهش نکامو (۲۰۱۷) نیز نشان داد که داشتن مهارت‌های فنی به‌تنهایی کافی نیست و افراد یا نامزدهای داخلی باید از برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی و تمام فرصت‌های موجود مانند آموزش و توسعه بهره‌مند شوند تا برای رهبری در آینده آماده باشند.

ماتسو^۳ (۲۰۱۰) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است که توجه به موضوع جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها، به‌گونه‌ای غیررسمی و ناکافی انجام می‌شود و عواملی مانند فرهنگ سازمانی نامناسب، چالش‌های رهبری سازمانی، خط‌مشی‌های ناقص ترفیع و استخدام، بودجه و محدودیت‌های مالی، بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تأثیرگذار هستند.

نتایج پژوهش نف^۴ (۲۰۰۹) نیز نشان می‌دهد که بین بلوغ برنامه‌ریزی راهبردی و بلوغ برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، رابطه معناداری وجود دارد. همچنین،

-
1. Goldman
 2. Ngcamu
 3. Mateso
 4. Neefe

بین تلاش‌های توسعه رهبری و ادراک‌های مدیران از عناصر برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، و مدیریت مسیر شغلی رابطه وجود دارد.

فانچر^۱ (۲۰۰۷) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است که ارزش‌های سازمانی، اهداف سازمانی، نظام تصمیم‌گیری، و ساختارهای سازمانی، به‌عنوان متغیرهایی مهم، در نحوه اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تأثیرگذار هستند.

بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده درباره جانشین‌پروری نشان می‌دهد که به‌رغم توجه برخی نویسندگان به ضرورت و اهمیت استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در آموزش عالی، در مورد چگونگی و راهبردهای اساسی برای اجرای این نظام، پژوهش قابل‌توجهی انجام نشده است. همان‌گونه که پیشتر نیز اشاره شد، حتی بهترین برنامه‌های جانشین‌پروری نیز همواره در اجرا و پیاده‌سازی در سازمان‌ها (به‌ویژه در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی) با دشواری‌های فراوانی روبه‌رو می‌شوند. براین اساس، هدف اصلی و نوآوری این پژوهش، بررسی و شناسایی راهبردها و سازوکارهای نادیده‌انگاشته‌شده در اجرای نظام جانشین‌پروری در آموزش عالی کشور است. در پی پاسخ به این پرسش هستیم که «راهبردها و سازوکارهای اجرای نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی کشور کدامند؟»

۳. روش پژوهش

در این پژوهش، به‌منظور دستیابی به توصیفی غنی از تجربه‌ها، نگرش‌ها و ادراک مصاحبه‌شوندگان در مورد راهبردهای اجرای جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها، از روش پژوهش کیفی با رویکرد تحلیل محتوا استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، دربردارنده مدیران پیشین و فعلی دانشگاهی در حیطه اجرایی دانشگاه‌های مورد مطالعه (تهران، شهید بهشتی، تربیت مدرس، صنعتی شریف، امیرکبیر، علم و صنعت، و علامه طباطبایی)، مدیران پیشین و فعلی دانشگاهی در حیطه فعالیت‌های علمی (مدیران علمی)، سیاست‌گذاران در سطح کلان دانشگاه‌ها و آموزش عالی، صاحبان آثار، و اعضای هیئت علمی مطلع بودند

1. Fancher

که بر مبنای نمونه‌گیری نظری، تعداد ۱۷ نفر از بین آن‌ها انتخاب شدند. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌کند. داده‌های مورد نیاز نیز از طریق مصاحبه با افراد گروه‌های یاد شده گردآوری شده‌اند. نمونه‌گیری نظری، تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ مقصود از اشباع نظری، مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی درباره مقوله، پدید نیامده و روابط بین مقوله‌ها، برقرار و تأیید شده است (اشتراوس و کوربین، ۱۳۸۵). مصاحبه‌ها به صورت فردی انجام شد و زمان آن‌ها به‌طور میانگین ۴۰ دقیقه بود. همچنین، به منظور اطمینان از اشباع نظری، از روش مقایسه پیوسته مقوله‌ها، ابعاد، و ویژگی‌های پدیده مورد مطالعه استفاده شد. پرسش‌های مصاحبه از نوع بازپاسخ و دربردارنده مواردی در زمینه راهبردها و سازوکارهای مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی بودند. داده‌های به دست آمده از مصاحبه با استفاده از روش تحلیل محتوا و با رویکرد کیفی (Graneheim & Lundman) تحلیل شدند. براساس این رویکرد، نخست، مصاحبه‌های انجام شده، بی‌درنگ پس از انجام هر مصاحبه، پیاده‌سازی شدند. پس از خواندن متن و درک کلی محتوا، واحدهای معنی و کدهای اولیه که دربردارنده مفاهیم (کلمه‌ها و عبارات‌های بازتاب‌دهنده تجربه‌های مصاحبه‌شوندگان و ایده‌های آن‌ها در مورد راهبردهای تحقق جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها) بود، استخراج شدند و در پایان، مقوله کلی تدوین شد.

۳-۱. روایی و پایایی

به منظور بررسی روایی درونی پژوهش براساس معیارهای مورد نظر کراسول و میلر^۱ (۲۰۰۰) و به منظور اطمینان‌یابی از روایی پژوهش، اقدامات زیر انجام شد:

- بازبینی توسط اعضا: ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان (به‌ازای هر طبقه از مصاحبه‌های کیفی یک نفر) گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل، یا مقوله‌های به دست آمده را بازبینی کردند که دیدگاه‌ها و پیشنهادها آن‌ها در مرحله

1. Creswell and Miller

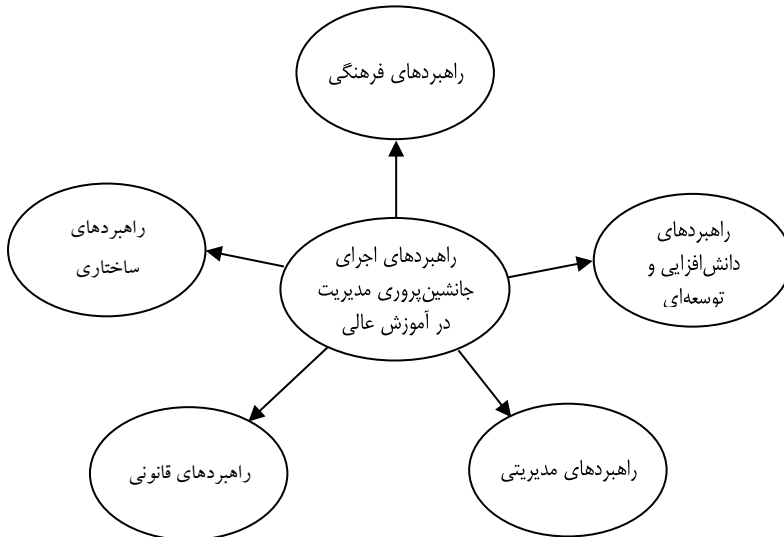
کدگذاری محوری اعمال شد؛

● بررسی همکار: ۵ نفر از استادان برجسته در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، پارادایم کدگذاری محوری را بررسی کردند و دیدگاه‌های آن‌ها در تدوین الگو در نظر گرفته شد؛

● مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان نیز در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد؛

برای بررسی پایایی این پژوهش با توجه به توصیه‌های پژوهشگران کیفی - همه فرایندهای پژوهش، از جمله تهیه پروتکل مصاحبه و مراحل کدگذاری، بازبینی و بررسی شدند. با توجه به روش پیشنهادی میلز و هابرم (۱۹۹۴) از فرایند کاهش داده‌ها طی مراحل کدگذاری باز و محوری استفاده شد که فرایند دستیابی به نتایج در بخش یافته‌ها نیز تأییدگر این موضوع است. سرانجام، برای اطمینان بیشتر از پایایی، از روش بازآزمون که برای بررسی ثبات کدگذاری در پژوهش کیفی به کار می‌رود، استفاده شد. نتایج این بررسی نشان داد که میزان توافق در کدهای مشاهده‌شده در سطح مطلوبی قرار دارد.

شکل ۱. الگوی کیفی پژوهش



۴. یافته‌های پژوهش

جدول ۱ یافته‌های به‌دست‌آمده از کدگذاری باز و کدگذاری محوری در زمینه راهنماهای اجرای جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. راهنماهای اجرای جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی

مقوله کلی	مقوله‌های فرعی	ابعاد و ویژگی‌ها
۱. فرهنگی	دانش‌گستری و معناسازی	انجام پژوهش‌ها و مطالعات کاربردی، انتشار مقاله‌ها و کتاب‌ها، برپایی نشست‌ها و سمینارهای تخصصی، نظریه‌پردازی بومی (ابتنا به تفکر بومی در جانشین‌پروری)، تأکید بر اهمیت جانشین‌پروری در ایجاد ارزش افزوده، حذف نگاه سنتی تداوم ابدی مدیریت، در نظر گرفتن جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از افتخارات دانشگاهی، نهادینه‌سازی سازمانی فرهنگ جانشین‌پروری
	ایجاد حساسیت	معرفی افراد شایسته به شیوه‌های مختلف، آگاهی‌بخشی در سطوح گوناگون، ایجاد احساس نیاز، ایجاد ظرفیت‌های روانی، دغدغه‌مند کردن آحاد جامعه دانشگاهی
	روان‌سازی الگوهای ذهنی	تغییر قالب‌های قاعده‌باورمند، استعاره‌ها، و انگاره‌های نادرست در سطوح کلان
	کاهش سیاست‌زدگی	عدم پیروی از تغییرات سیاسی کشور، جلوگیری از حرکت‌های بازدارنده، حذف نگاه سیاسی به تولید علم
	فرهنگ مشارکتی	اعتقاد به مشارکت افراد، احساس تعلق خاطر، ایجاد تمایل به انجام وظایف اجرایی، اجماع عقول
	اعتمادآفرینی	احساس امنیت مدیران جانشین‌پرور، ایجاد جسارت مدیریتی
	شایسته‌پذیری	تفکر شایسته‌خواهی، تجلی شایسته‌خواهی در اهداف و ارزش‌ها، تدوین الگوی شایستگی
۲. قانونی	پاسخ‌گویی در سطح کلان	تدوین شاخص‌های عملکرد دانشگاهی از جمله دانشگاه جانشین‌پرور، استانداردسازی، استقرار نظام ارزیابی در سطح کلان، رتبه‌بندی دانشگاهی
	شایسته‌سالاری	شایسته‌گماری، مدیریت شایستگان، شایسته‌داری
	واگذاری اختیار	آزادی عمل، تفویض قدرت، تمرکززدایی
	ثبات مدیریتی	ثبات مدیریت، تداوم تجارب، تدوین تجارب
۳. مدیریتی	استقلال نهادی دانشگاه	مدیریت از درون، استقرار مقررات بومی دانشگاهی، ایجاد زیرساخت‌های حقوقی-قانونی (تدوین قوانین جدید-اجرا و اصلاح قوانین فعلی)، دانشگاه به‌مثابه بنگاه علمی-اقتصادی
	آزادی علمی	آزاداندیشی و خردورزی، نگاه به دانشگاه به‌مثابه سازمان تخصصی
	بلوغ مدیریتی	توسعه مدیران، به‌کارگماری درست مدیران، توانمندسازی مدیران
	پاسخ‌گویی در سطح خرد	تدوین شاخص‌های عملکرد فردی از جمله مدیر جانشین‌پرور، استقرار نظام ارزیابی عملکرد فردی دو بعد مدیران علمی و اجرایی، دریافت و ارائه بازخوردهای فردی
	مدیریت همدلانه	پذیرش خطای زیردستان، توان و تعهد هیئت‌رئیس دانشگاه به جانشین‌پروری، پرهیز از فردگرایی و خودمحوری

ارزیابی شایستگیان، شایسته‌گزینی بیرونی، شایسته‌پروری درونی	شایسته‌جویی	استعدادیابی
فضاسازی برای حضور استعدادها، استخراج استعداد، زمینه‌خلاقیت و نوآوری، استقرار سازوکار شناسایی و استعدادسنجی		
همکاری در تصمیم‌گیری‌ها، وجود حلقه‌ها و شوراها، گروه‌های خودگردان، سبک مدیریت و رهبری آزادمنشانه	مدیریت مشارکتی	۴ ساختاری
بلوغ درخور دانشگاهی، بلوغ سیاست‌گذاران، بلوغ علمی	بلوغ سیستمی	
اصلاح ساختار، تسهیل فرایند جذب، زمینه‌سازی برای رشد استعدادها	جذب و حفظ استعدادها	
استقرار هنجار پایدار، گردش کار منطقی، بسامانی سیستمی	نظم سازمانی	
ظرفیت‌سازی برای مشارکت، توزیع فرصت (عدالت فرصتی)، شکست انحصارها، چرخش مدیریت	فرصت‌سازی	۵ دانش‌افزایی و توسعه‌ای
افزایش تراز کارشناسی، کار را به کاردان سپردن، حکمیت دانش و تجربه، کارشناس محوری	حرفه‌ای‌گری	
آموزش دانشگاهی، آموزش پیش از انتصاب، دانش‌افزایی مدیریت	آموزش کارکنان	
شناخت چپستی و ویژگی‌های علم، شناخت ساختار علم، حذف نگاه به علم به عنوان یک پز، نهادینه شدن علم و هنجار علمی	شناخت علمی	
کسب تجربه و مهارت، آشنایی با ابعاد و اهداف دانشگاه، ارشادگری (هری‌گری)، مدیریت کارراهه	توسعه حرفه‌ای	

۴-۱. راهبردهای فرهنگی

براساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، در بعد راهبردهای فرهنگی هفت راهبرد کلی شامل: (۱) دانش‌گستری و معناسازی؛ (۲) ایجاد حساسیت؛ (۳) روان‌سازی الگوهای ذهنی؛ (۴) کاهش سیاست‌زدگی؛ (۵) فرهنگ مشارکتی؛ (۶) اعتمادآفرینی؛ و (۷) شایسته‌پذیری شناسایی شدند که در ادامه به ابعاد فرهنگی مربوط به هر راهبرد اشاره شده است.

در حوزه آموزش عالی — همان‌گونه که پیش‌ازاین نیز بیان کردیم — پژوهش‌های اندکی در مورد جانشین‌پروری انجام شده و به تبع آن، مقاله‌ها و کتاب‌های کمی در این حوزه منتشر شده است؛ بنابراین، بسیاری از مصاحبه‌شوندگان، یکی از نخستین گام‌ها برای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه را گسترش مقاله‌ها، کتاب‌ها، پژوهش‌ها و همایش‌های تخصصی و در کنار آن، نظریه‌پردازی بومی در این حوزه می‌دانستند؛ یکی از مصاحبه‌شوندگان در این مورد بر این نظر بود:

در این حوزه، به نظر بنده کارهای متعددی باید انجام شود؛ مثلاً چاپ کتاب‌های مفید، پژوهش‌های کاربردی، معرفی مدیران موفق قبل از بازنشستگی یا

قبل از جابه‌جایی به مقام‌های بالاتر و مصاحبه با آنان و پخش این مصاحبه‌ها، برپایی نشست‌های تخصصی یا حتی سمینارهای جدی، تهیه برنامه‌های تلویزیونی در مورد جانشین‌پروری شایسته، تا شایستگان جانشین شوند.

مسئله دیگر — که یکی از مسائل عمده در راستای گفتمان‌سازی جانشین‌پروری به‌شمار می‌آید — معناسازی است. درک اهمیت جانشین‌پروری، به‌عنوان مفهومی که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند و اینکه مدیریت‌ها ابدی و دائمی نیستند و روزی باید جایگاه مدیریت را تحویل دیگران داد و تقدیر از کسانی که در عرصه پرورش جانشینان شایسته، اقدامات ارزنده‌ای انجام داده‌اند، از جمله گزاره‌هایی است که مصاحبه‌شوندگان در راستای معناسازی مطرح کرده‌اند.

یکی دیگر از مسائل عمده، کمبود آگاهی و نبود حساسیت در مورد موضوع جانشین‌پروری، به‌عنوان یکی از ضرورت‌های بنیادین در حوزه مدیریت سازمان‌ها است. به‌عبارت روشن‌تر، در آموزش عالی در مورد این مفهوم و اهمیت آن دغدغه‌ای وجود نداشته و احساس نیازی نسبت به آن وجود ندارد. موضوع دیگری که به‌عنوان یک آسیب، در حوزه کلان مدیریت و به‌ویژه در مدیریت دانشگاه مطرح است، انگاره‌ها، تفکرات، و قالب‌های ذهنی خاص مدیران دانشگاهی و به‌طور کلی ذی‌نفعان آموزش عالی است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این مورد می‌گوید:

پیش از هرچیز، مشکل پارادایمی وجود دارد؛ یعنی انگاره‌های حاکم بر اذهان صاحب‌تصمیم و تصمیم‌گیران اساسی است؛ روش‌های پیشین، به‌عنوان قالب‌های قاعده‌باورمند در ذهنش جای گرفته که این هم پارادایم است و او اصلاً فکر نمی‌کند این اشتباه است.

پدیده سیاست‌زدگی، موضوعی است که همواره موجب اخلال در کارکرد دانشگاه می‌شود. نگاه سیاسی در انتصاب مدیران، نگاه تخصصی و کارشناسی نیست و چه بسا باعث می‌شود که افرادی که تخصص لازم را برای تصدی مسئولیتی ندارند، به‌کار گمارده شوند و این انتخاب برای سازمان، هزینه‌هایی داشته باشند؛ درحالی‌که جانشین‌پروری، به‌عنوان یک فرایند علمی، با نگاه سیاسی در تناقض و

تضاد است. چنانچه قائل به این هستیم که دانشگاه یک سازمان تخصصی است، باید از داشتن نگاه سیاسی در اداره آن بپرهیزیم. این مفهوم از مقوله‌هایی بود که اکثریت مصاحبه‌شوندگان از زوایای گوناگونی به آن اشاره کردند. همه مصاحبه‌شوندگان بر حذف سیاست‌زدگی در انتصاب و انتخاب مدیران دانشگاهی تأکید داشتند. یکی از آن‌ها در این مورد بر این نظر است که:

در یک نظام سیاست‌زده، عملاً بحث جانشین‌پروری رنگ می‌بازد، زیرا ملاک، شایستگی نیست و یک‌سری شناخت‌های فردی، ارتباطی، و سیاسی می‌باشد و ممکن است در مورد هر کسی اتفاق بیافتد.

به‌زعم مشارکت‌کنندگان، یکی دیگر از عوامل فرهنگی مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه، وجود فرهنگ مشارکتی است. منظور از فرهنگ مشارکتی، در مرتبه نخست، اعتقاد نظام دانشگاهی به مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها است. به عبارت روشن‌تر، در درجه نخست، لازم است که مدیران، به‌ویژه مدیران ارشد دانشگاه، در پی جلب مشارکت همه نیروهای انسانی دانشگاه باشند.

با توجه به تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، جانشین‌پروری بدون وجود محیط و فضای همدلانه به‌دست نمی‌آید و چنین محیطی نیز بدون اعتمادآفرینی در بین مدیران و به‌طور کلی، در بین تمام نیروهای انسانی سازمان دانشگاه فراهم نمی‌شود. در راستای اعتمادآفرینی، باید به مدیران اجازه داد تا به‌گونه‌ای مستقل تصمیم بگیرند، افکار مدیریتی خود را اجرا و در این راه کسب تجربه کنند. درضمن، اینکه باید به مدیران جانشین‌پرور نیز تضمین داد که پس از آن‌ها از جانشینانی که تربیت می‌کنند، حمایت خواهد شد. نکته اساسی دیگر در این مورد، تجلی شایستگی‌ها در اهداف و برنامه‌های راهبردی دانشگاهی است، زیرا مبنای عمل دانشگاه، اهداف و برنامه‌های آن است.

۲-۴. راهبردهای قانونی

براساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، در بعد سیاست‌های قانونی، شش راهبرد کلی تشخیص داده شد که عبارتند از: (۱) پاسخ‌گویی در سطح کلان؛ (۲) شایسته‌سالاری؛

۳) واگذاری اختیار؛ ۴) ثبات مدیریتی؛ ۵) استقلال نهادی دانشگاه؛ و ۶) آزادی علمی، که ابعاد آن در ادامه تشریح شده است.

منظور از پاسخ‌گویی در سطح کلان این است که نظام دانشگاه در قبال منابع و امکانات دریافتی و اهداف معین، پاسخ‌گو باشد و نظامی برای رتبه‌بندی دانشگاه‌ها استقرار یابد. یکی از راهکارهای توانمندسازی مدیران، دادن برخی از اختیارات و آزادی عمل در حوزه مدیریتی خودشان به آن‌ها — توسط مدیران بالادستی — است. به نظر یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش:

تفویض در کلان دانشگاه بسیار مهم است! یا همکار نباید انتخاب کنی یا اگر همکار انتخاب کردی، باید به او اعتماد کنی و اختیارات را واگذار کنی. البته اعتماد، بی‌نهایت نیست؛ یعنی شما باید فرصت اجرا و تصمیم به او بدهی. وقتی می‌گوییم نظام جانشین‌پروری باشد، یعنی در این نظام، تفویض اختیار هم وجود دارد. هرکسی به اندازه شغلش باید اختیار داشته باشد و پاسخ‌گو باشد.

ثبات مدیریتی: یکی از راهبردهای قانونی دیگری است که مورد توجه اکثریت مصاحبه‌شوندگان بوده است. شاید بتوان گفت (با توجه به تأکید اکثریت مصاحبه‌شوندگان)، این مفهوم می‌تواند بستر اصلی استقرار نظام جانشین‌پروری را فراهم کند. کارکردهای دانشگاه به‌عنوان یک سازمان تخصصی ایجاب می‌کند که در آن ثبات مدیریت وجود داشته باشد و تغییرات طوفانی در محیط درون دانشگاه به‌وجود نیاید.

استقلال نهادی دانشگاه: منظور از خودگردانی دانشگاه این است که نظام دانشگاهی از درون هدایت شود و دانشگاه، خود برای پیشبرد اهداف و عملکردهایش در سطوح مختلف قانون‌گذاری کند. دانشگاه برای خودگردانی و استقرار نظام جانشین‌پروری، نیازمند زیرساخت‌های حقوقی-قانونی فراوانی است و افزون‌بر استقرار مقررات بومی برای همه اهداف و برنامه‌های خود، باید به‌لحاظ منابع درآمدی نیز استقلال داشته باشد.

آزادی علمی: مفهوم آزادی علمی از مقوله‌هایی است که در سال‌های اخیر در دانشگاه‌های کشور به آن توجه ویژه‌ای شده است. دانشگاه، به‌مثابه یک سازمان

تخصصی و علمی، نیازمند این است که بتواند در مورد مسائل جاری خود، نگاه آزاداندیشانه‌ای داشته باشد و مسائل علمی را با نگاه تخصصی و علمی و بدون هیچ‌گونه محدودیتی به‌گونه‌ای عالمانه پیگیری کند. به عبارت روشن‌تر، بتواند در پرتو آزاداندیشی، زمینه خردورزی را فراهم کند. این مفهوم از مقوله‌هایی است که تحقق آن، زمینه استقلال دانشگاه و تولید دانش بومی را فراهم می‌کند.

۳-۴. راهبردهای مدیریتی

براساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، در بعد راهبردهای مدیریتی، پنج راهبرد کلی شناسایی شد که عبارتند از: (۱) بلوغ مدیریتی؛ (۲) پاسخ‌گویی در سطح خرد؛ (۳) مدیریت همدلانه؛ (۴) استعدادیابی؛ و (۵) مدیریت مشارکتی، که در ادامه به ابعاد مربوط به هر راهبرد اشاره شده است.

بلوغ مدیریتی: زمانی که در دانشگاه، مدیران به‌لحاظ کیفیت مدیریت، توانمندی‌های ویژه‌ای به‌دست آورند و از منظر کمیت، تعداد کافی مدیر اجرایی و گزینه‌های بالقوه مدیریت برای جایگاه‌های مختلف وجود داشته باشد که استقرار آن‌ها براساس پیشینه علمی و تجربی آن‌ها باشد، دانشگاه دارای بلوغ مدیریتی خواهد بود. یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش — که از متخصصان عرصه مدیریت منابع انسانی و البته جانشین‌پروری است — در این مورد بر این نظر است که:

نظام جانشین‌پروری و مدیریت استعدادها در حال حاضر با توجه به بلوغ مدیریتی دانشگاه‌های ما، مانند غذای بزرگسال برای نوزاد است. بلوغ مدیریتی، میزان توسعه‌یافتگی مدیران در باب موضوع موردنظر است. بلوغ مدیریتی به دلایل مختلف در نظام دانشگاهی ما وجود ندارد؛ اما افراد، دانش آن را دارند و اگر از کسی بخواهی آن را تعریف کند، همه در این زمینه صاحب‌نظرند.

پاسخ‌گویی: پاسخ‌گویی در سطح خرد، بیانگر این است که مدیر در جایگاه مدیریت خود، در مورد بودجه و اهداف حوزه مدیریت خود پاسخ‌گو باشد، عملکرد فردی‌اش ارزیابی شود، و نظام رتبه‌بندی مدیران در دانشگاه اعمال شود. به عبارت روشن‌تر، تا زمانی که چنین نظامی مستقر نشود، نمی‌توان از استقرار نظام

جانشین‌پروری مدیریت سخن گفت. یکی دیگر از عوامل مهم در این زمینه، وجود محیط و فضای همدلانه است که با نگاه مدیران فردگرا و خودمحوری فراهم نمی‌شود؛ بنابراین، جانشین‌پروری در سازمانی که مدیران آن دارای روحیه‌ای خودمحور باشند، استقرار نمی‌یابد.

استعدادیابی: در کنار فضاسازی برای بروز استعدادها، باید به شناسایی استعدادها و تشویق آن‌ها به حضور در عرصه مدیریت پرداخت. برای هر مسئولیتی در سازمان دانشگاه باید مجموعه‌ای از استعدادها فراهم شود تا مدیران بتوانند در مواقع ضروری، برای تصدی جایگاه‌های مختلف از گزینه‌های متنوعی استفاده کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این مورد بر این نظر است که:

باید یک «استخر استعداد» ایجاد کنیم. واقعاً دست به شناسایی استعدادها بزنیم؛ خیلی‌ها واقعاً دلشان نمی‌خواهد مدیر شوند. خیلی ترجیح می‌دهند وقتشان آزاد باشد؛ در نتیجه باید ابتدا مدل‌های شایستگی را برای مدیران پیدا کنیم، بعد کسانی که واجد شرایط‌اند، با استخر استعداد مشخص کنیم تا به مراحل بعدی برسیم.

مدیریت مشارکتی: اگر مدیریت مشارکتی را رهیافت جامعی برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در راستای حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم، می‌توان گفت، مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آن‌ها مربوط می‌شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی، و آگاهانه خواهد بود که به تحقق هدف‌های گروه کمک می‌کند. مفهوم مدیریت مشارکتی، یعنی اینکه دانشگاه در اتخاذ و اجرای تصمیم‌ها از حضور نهادها و شوراهای مشورتی بهره‌مند باشد. همچنین، مدیریت در دانشگاه باید در قالب رهبری دموکراتیک و با مشارکت تمام ذی‌نفعان انجام شود. یکی از رؤسای دانشگاه، که قائل به مدیریت مشارکتی است، چنین می‌گوید:

یک بحث جدی این است که مدیریت‌ها، صرفاً از بالا به پایین نیست و با تعامل با بدنه صورت می‌گیرد. در این بحث، انتخاب افراد، خیلی مهم است که

کسانی را انتخاب کنیم که هم توان مدیریت داشته باشند و یک نوع مقبولیتی برایشان وجود داشته باشد. رئیس دانشگاه باید مرتب با کسانی که صاحب فکر و تدبیر و نظر هستند، تعامل برقرار کند و درباره مسائل، با آنها گفت و گو کند.

۴-۴. راهبردهای ساختاری

براساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، چهار راهبرد کلی در بعد سیاست‌های ساختاری عبارتند از: (۱) بلوغ سیستمی؛ (۲) جذب و حفظ استعدادها؛ (۳) نظم سازمانی؛ و (۴) فرصت‌سازی که در ادامه، ابعاد مربوط به هر یک از آنها بررسی شده است.

بلوغ فرایندی و سیستمی، بیانگر این نکته است که تمام فرایندها و تصمیم‌گیری‌های انجام‌شده در سازمان دانشگاه، بیانگر بلوغ در دانشگاه و سیاست‌گذاران خارج از دانشگاه باشد. به عبارت روشن‌تر، همه ذی‌نفعان دانشگاه از بینش و بصیرت لازم برای اداره آن برخوردار باشند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این مورد می‌گوید:

بلوغ فرایندی نیز به این معنی است که نظام جانشین‌پروری پیش‌نیازهای سیستمی یا فرایندی منابع انسانی دارد که سازمان‌ها یا همان دانشگاه‌ها که جامعه آماری شما هستند، نمی‌توانند آن را تأمین کنند. پیش‌نیاز سیستمی این نظام‌ها مانند پیش‌نیاز سیستمی نظام مدیریت عملکرد، نظام جبران خدمات، و نظام طراحی محیط کار است.

چنانچه بخواهیم در سازمان دانشگاه، اقدام به جانشین‌پروری کنیم، باید استعدادهای مدیریتی از طریق سازوکارهای گوناگونی شناسایی، جذب، و حفظ شوند. در این راستا، تسهیل فرایند جذب استعدادها نیازمند اصلاح ساختارها است و در کنار اقدامات ساختاری، لازم است که فضای مناسب برای حضور استعدادها، و زمینه لازم برای رشد آنها نیز فراهم شود. همه این اقدامات، نیازمند استقرار سازوکار شناسایی و استعدادسنجی است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این مورد بر این نظر است که:

ابتدا باید فضایی که بروز استعدادها را در میان اعضای هیئت علمی می‌تواند شاهد باشد، وجود داشته باشد. اگر این وجود نداشته باشد، یک نفر که استعداد

دارد، نمی‌تواند اصلاً شروع کند. علاوه بر آن، سازوکار شناسایی این استعدادها هم باید وجود داشته باشد.

استقرار جانشین‌پروری، بستری از نظم و انضباط را طلب می‌کند. چنانچه در بستر دانشگاه، هنجارهای پایداری مستقر نشود و گردش امور از یک روال منطقی پیروی نکند، امکان استقرار جانشین‌پروری فراهم نمی‌شود. به موازات فرهنگ‌سازی برای جانشین‌پروری، باید برای حضور همه ذی‌نفعان در اداره دانشگاه و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها، فرصت‌سازی کرد. پس از ظرفیت‌سازی برای مشارکت آحاد جامعه دانشگاهی، باید فرصت حضور همه استعدادهای مدیریتی فراهم شود. این فرصت‌سازی با عدالت فرصتی محقق می‌شود؛ یعنی همه افراد (با توجه به قابلیت‌ها و استعدادهایشان) فرصت یکسانی برای حضور در عرصه مدیریت دانشگاه داشته باشند. یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش در این مورد بر این نظر است که:

درواقع، مفهوم غیرمستقیم جانشین‌پروری را به انجام رسانده‌ام و در رفتارهای شخصی به این فکر بوده‌ام که چطور یک انسان می‌تواند رشد کند و بتواند استعدادهای خود را شناسایی کند و چطور می‌توان به یک شخص فرصت داد؛ پس بستر جانشین‌پروری فرصتی است برای تلاش همه افراد و احساس مسئولیت کردن. آنجاست که متوجه می‌شویم چه کسی رشد می‌کند.

۴-۵. راهبردهای دانش‌افزایی و توسعه‌ای

براساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، در بعد راهبردهای دانش‌افزایی و توسعه‌ای، چهار راهبرد کلی تشخیص داده شد که عبارتند از: (۱) حرفه‌ای‌گری؛ (۲) آموزش کارکنان؛ (۳) شناخت علمی؛ و (۴) توسعه حرفه‌ای که در ادامه به‌گونه‌ای گسترده‌تر بررسی شده‌اند.

برای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه باید ابتدا مدیران را از طریق آموزش‌های دانشگاهی در طول دوره مدیریت و پیش‌از آن، آموزش‌های پیش از انتصاب، و دوره‌های دانش‌افزایی مدیریت آماده کنیم و دانش آنان را برای پیشبرد اهداف بخش یا واحد تحت مدیریتشان به‌گونه‌ای پیوسته—افزایش دهیم.

پس از توجه به مفهوم آموزش در ابعاد و سطوح مختلف باید به توسعه حرفه‌ای آنان پردازیم. این مهم از طریق کسب تجربه و مهارت و ارشادگری (مربی‌گری) محقق می‌شود و در این فرایند، مدیری که در حال توانمند شدن است و به عبارت روشن‌تر، در فرایند توانمندسازی قرار گرفته است، باید با ابعاد و اهداف دانشگاه آشنا شود و مدیریت کارراهه انجام شود. یکی از مشارکت‌کنندگان بر این نظر است که:

در تربیت، مفهوم‌های مربی‌گری^۱، به‌ویژه مباحثی مربی‌گری^۲ را توصیه قوی می‌کنم، به این دلیل که این‌ها می‌تواند در جایی به جز کلاس درس و دیوار و تخته و صندلی، و... فرد را تربیت کند. ایده‌آلش مشابه دوره‌ی انترنی پزشکی است که من مشخصاً پیشنهاد می‌کنم. کسی که می‌خواهد در نظام جانشین‌پروری بار آید، باید دوره‌ی انترنی طولانی‌مدت را سپری کند و کنار رئیس دانشگاه در شئون مدیریت و پرستیز اجتماعی قرار بگیرد و در جلسات شرکت کند.

نتیجه‌گیری

همان‌گونه که اشاره شد، تغییر و تحولات دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی ایجاب می‌کند که مدیران و رهبران دانشگاهی برای رویارویی نظام‌مند با چالش‌ها و پیامدهای ناشی از این تغییرات، به استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها، به‌عنوان یک راهبرد اساسی توجه کنند، اما توجه به این ضرورت، تنها با تدوین و طراحی برنامه‌های جانشین‌پروری تحقق نمی‌یابد. ضروری است که راهبردهای مؤثر برای اجرای چنین نظامی نیز بررسی شده و برای اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری به‌کار گرفته شود. براین اساس، در این پژوهش، راهبردهای اجرای جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی بررسی شد. تحلیل یافته‌های پژوهش بیانگر این است که ۵ راهبرد عمده در قالب راهبردهای فرهنگی، مدیریتی، ساختاری، و دانش‌افزایی و توسعه‌ای در راستای اجرای جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی

1. Coaching

2. Mentoring

وجود دارد. نخستین گام برای تحقق جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، فرهنگ‌سازی است. براساس یافته‌های پژوهش، راهبردهای تحقق جانشین‌پروری در بعد فرهنگی عبارتند از: دانش‌گستری و معناسازی، ایجاد حساسیت، روان‌سازی الگوهای ذهنی، کاهش سیاست‌زدگی، فرهنگ مشارکتی، اعتمادآفرینی، و شایسته‌پذیری، که از طریق سازوکارهای انجام پژوهش‌ها و مطالعات کاربردی، انتشار مقاله و کتاب، برپایی نشست‌ها و همایش‌های تخصصی، نظریه‌پردازی بومی (ابتنا بر تفکر بومی در جانشین‌پروری)، تأکید بر اهمیت جانشین‌پروری در ایجاد ارزش افزوده، حذف نگاه سنتی تداوم ابدی مدیریت، در نظر گرفتن جانشین‌پروری به عنوان یکی از افتخارات دانشگاهی، و نهادینه‌سازی سازمانی فرهنگ جانشین‌پروری، تحقق‌پذیر است. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های مطالعات عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۶)^۱، ووبدو و همکاران^۱ (۲۰۲۰)، فانچر (۲۰۰۷)، و گلدمن^۲ (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

بر مبنای دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، در این میان، ایجاد راهبردهای قانونی برای اجرای مؤثر جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، امری ضروری است. ابعاد راهبردهای قانونی، با توجه به یافته‌های پژوهش، در بردارنده پاسخ‌گویی در سطح کلان، شایسته‌سالاری، واگذاری اختیار، ثبات مدیریتی، و استقلال نهادی دانشگاه است که سازوکارهای قانونی اجرای این راهبردها از طریق تدوین شاخص‌های عملکرد دانشگاهی، از جمله دانشگاه جانشین‌پرور، استانداردسازی، استقرار نظام ارزیابی در سطح کلان، رتبه‌بندی دانشگاهی، شایسته‌گماری، مدیریت شایستگان، شایسته‌داری، آزادی عمل، تفویض قدرت، تمرکززدایی، ثبات مدیریت، تداوم تجارب، تدوین تجارب، مدیریت از درون، استقرار مقررات بومی دانشگاهی، ایجاد زیرساخت‌های حقوقی قانونی (تدوین قوانین جدید اجرا و اصلاح قوانین فعلی)، دانشگاه به‌مثابه بنگاه علمی-اقتصادی، آزاداندیشی و خردورزی، نگاه به دانشگاه به‌مثابه یک سازمان

1. Wobodo et al,

2. Goldman

تخصصی، توسعه مدیران، به کارگماری درست مدیران، و توانمندسازی مدیران) امکان پذیر است. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، عباسپور و همکاران (۱۳۹۶)، گلدمن (۲۰۲۰)، الدولیمی^۱ (۲۰۱۷)، و نکامو^۲ (۲۰۱۶) هماهنگ و همراستا است.

با توجه به تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه، یکی دیگر از راهبردهای تحقق جانشین‌پروری مدیریت، راهبردهای مدیریتی دانشگاه‌ها است که عبارتند از: بلوغ مدیریتی، پاسخ‌گویی در سطح خرد، مدیریت همدلانه، شایسته‌جویی، استعدادیابی، و مدیریت مشارکتی. به منظور اجرای مؤثر راهبردهای جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها، به کارگیری سازوکارهای توسعه مدیران، به کارگماری درست مدیران، توانمندسازی مدیران، تدوین شاخص‌های عملکرد فردی از جمله مدیر جانشین‌پرور، استقرار نظام ارزیابی عملکرد فردی دو بعد مدیران علمی و اجرایی، دریافت و ارائه بازخوردهای فردی، پذیرش خطای زیردستان، توان و تعهد هیئت‌رئیس دانشگاه به جانشین‌پروری، پرهیز از فردگرایی و خودمحوری، ارزیابی شایستگان، شایسته‌گزینی بیرونی، شایسته‌پروری درونی، فضاسازی برای حضور استعدادها، استخراج استعداد، ایجاد زمینه خلاقیت و نوآوری، استقرار سازوکار شناسایی و استعدادسنجی، همکاری در تصمیم‌گیری‌ها، وجود حلقه‌ها و شوراهای گروه‌های خودگردان، و سبک مدیریت و رهبری آزادمنشانه، بیش از پیش اهمیت دارد.

یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های عباسپور و همکاران (۱۳۹۶)، داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، هاف^۳ (۲۰۱۸)، و الدولیمی (۲۰۱۷) نیز همسو بود.

براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، نباید از راهبردهای ساختاری برای تحقق جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی غافل ماند. براساس نتایج به دست آمده، راهبردهای ساختاری در راستای اجرای

1. Aldulaimi

2. Ngcamu

3. Huff

برنامه‌های جانشین‌پروری عبارتند از: بلوغ سیستمی، جذب و حفظ استعدادها، نظم سازمانی، و فرصت‌سازی که از طریق سازوکارهای درخور دانشگاهی، بلوغ سیاست‌گذاران، بلوغ علمی، اصلاح ساختار، تسهیل فرایند جذب، زمینه‌سازی برای رشد استعدادها، استقرار هنجار پایدار، گردش کار منطقی، بسامانی سیستمی، ظرفیت‌سازی برای مشارکت، توزیع فرصت (عدالت فرصتی)، شکست انحصارها، و چرخش مدیریت تحقق می‌یابد. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش عباسپور و همکاران (۱۳۹۶)، داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، و نف (۲۰۰۹) هم‌راستا بود.

با توجه به تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه، به‌زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، به‌منظور تحقق جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها باید به راهبردهای دانش‌افزایی و توسعه‌ای نیز به‌گونه‌ای جدی توجه شود. راهبردهای لازم برای تقویت بعد دانش‌افزایی و توسعه‌ای عبارتند از: حرفه‌ای‌گری، آموزش کارکنان، شناخت علمی، و توسعه حرفه‌ای که سازوکارهای لازم برای تحقق این راهبردها نیز دربردارنده عواملی مانند افزایش تراز کارشناسی، آموزش دانشگاهی، آموزش پیش از انتصاب، دانش‌افزایی مدیریت، چيستی و ویژگی‌های علم، شناخت ساختار علم، حذف نگاه به علم به‌عنوان یک پز، نهادینه شدن علم و هنجار علمی، کسب تجربه و مهارت، آشنایی با ابعاد و اهداف دانشگاه، ارشادگری (مربی‌گری) و مدیریت کارراهه است. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های عباسپور و همکاران (۱۳۹۶)، داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، هاف (۲۰۱۸)، فانچر (۲۰۰۷)، الدولیمی (۲۰۱۷)، و نکامو (۲۰۱۹) هماهنگ و همسو بود.

پیشنهادها

براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر برای اجرای مؤثر نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش ارائه می‌شود:

۱. نخستین گام برای اجرای مؤثر نظام جانشین‌پروری در دانشگاه، توجه جدی به راهبردهای فرهنگی است. اجرای جانشین‌پروری، امری است که باید

به تدریج در بافت و ساختار دانشگاه نهادینه شود و این مهم، مستلزم افزایش دانش در این زمینه، ایجاد فرهنگ مشارکتی، و اعتمادسازی در بین همه ذی‌نفعان در درون و بیرون دانشگاه است؛

۲. اقدام بعدی، ایجاد بسترها و زیرساخت‌های قانونی (اداری، فنی، مالی، و...) در سطح وزارت علوم و دانشگاه‌ها است که از این طریق بتوان (متناسب با بافت و شرایط بومی دانشگاه‌های ایران) استقلال بیشتری به رؤسای دانشگاه‌ها داد تا برپایه این شرایط تسهیل‌گر بتوان برنامه‌های جانشین‌پروری را به گونه‌ای کارآمد و اثربخش پیش برد؛

۳. سرانجام، در راستای استقرار و تحقق جانشین‌پروری لازم است که برنامه‌ها و اقدامات فراوانی مانند توانمندسازی منابع انسانی به‌ویژه مدیران، برگزاری دوره‌های مختلف پیش از انتصاب، طرح‌های دانش‌افزایی، توسعه حرفه‌ای مدیران از طریق مربی‌گری و مدیریت کارراه‌فردی، و... توسط مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌ها انجام شود.

محدودیت‌ها

۱. از آنجاکه مقوله‌های شناسایی شده برای جانشین‌پروری در دانشگاه از طریق مشاهده مستقیم یا تشریح وقایع رفتاری به‌دست نیامده و بر مبنای نظرسنجی تعیین شده است، اعتبار یافته‌های این پژوهش به روش‌ها و ابزار مورد استفاده در پژوهش و کیفیت و کمیت داده‌های ارائه‌شده توسط پاسخ‌گویان محدود شده است؛

۲. داده‌ها بر اساس شرایط فعلی گردآوری شده‌اند و در نتیجه، ممکن است مقوله‌های به‌دست آمده دقیقاً با نیازهای آینده هماهنگ نباشند؛

منابع

- اشتراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۸۵)، *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه منابعی*؛ رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- داودی، سیدعلی و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۶)، «چارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در آموزش عالی»، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال دهم، ۱(۳۱)، صص ۱۸۵-۱۶۱.
- شجاعی، سیدعمادالدین و دری، بهروز (۱۳۸۷)، «طراحی و تبیین الگوی تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش)»، *چهارمین همایش توسعه منابع انسانی*، تهران: مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
- طوطیان، صدیقه؛ مهرآرا، اسداله و کلاتری، رزیتا (۱۳۹۸)، «بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری»، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال یازدهم، ۱(۳۵)، صص ۱۰۰-۷۵.
- عباسی، ستاره؛ شیری، اردشیر و تابان، محمد (۱۳۹۶)، «شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه‌های استان ایلام)»، *فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۶(۱۴)، صص ۲۱۷-۲۳۶.
- عباسپور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ غیاثی ندوشن، سعید و اکرادی، احسان (۱۳۹۶)، «طراحی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی: مدلی برآمده از نظریه داده‌بنیاد»، *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، شماره ۳۹، ۷۵-۹۵.
- Aldulaimi, S. H. (2017), "The Role of Leadership Improvement with Succession Planing", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(6), pp.468- 476.
- Anonymous (2015), *Succession Planning Significantly Increases Employee Engagement, Talent Development*.
- Barton, A. (2019), "Preparing for Leadership Turnover in Christian Higher Education: Best Practices in Succession Planning", *Christian Higher*

- Education*, 18(1-2), 37-53.
- Beatty, R. W., Schneier C. E., and McEvoy, G. M. (1987), "Executive Development and Management Succession", In: K. M. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), *Research in: Personnel and Human Resource Management*, Vol. 5, pp. 289—322, Greenwich, CT: JAI Press.
- Bernier, L. (2015), *Succession Planning not Just about CEO*, Canadian HR Reporter, 28(12), 10-11.
- Conger, J. A. and Fulmer, R. M. (2003), "Developing your Leadership Pipeline", *Harvard Business Review*, 81(12), pp.76-84.
- Creswell, J. W. and Miller, D. L. (2000), "Determining Validity in Qualitative Inquiry", *Theory into Practice*, 39 (3), pp.124-130.
- Dopson, S., Ferlie, E., McGivern, G., Fischer, M. D., Mitra, M., Ledger, J. and Behrens, S. (2019), "Leadership Development in Higher Education: A Literature Review and Implications for Programme Redesign", *Higher Education Quarterly*, 73(2), pp.218-234.
- Eastman, L. J. (1995), "Succession Planning: An Annotated Bibliography and Summary of Commonly Reported Organizational Practices", Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Fancher, L. P. (2007), *The Influence of Organizational Culture on the Implementation of Succession Planning*.
- Fulmer, R. M. and Conger, J. A. (2004), *Growing your Company's Leaders: How Great Organizations use Succession Management to Sustain Competitive Advantage*, New York: AMACOM.
- Friedman, S. D. (1990), "Succession Systems in the Public Sector: Lessons from the Oklahoma Department of Corrections", *Public Personnel Management*, 19, pp.291-303.
- Goldman, C. (2020), "Structure, Culture, and Agency: Examining Succession Planning in California State University (CSU) Libraries", *Journal of Library Administration*, 60(1), pp.1-21.
- Graneheim, U. H. and Lundman, B. (2004), "Qualitative Content Analysis in Nursing Research: Concepts, Procedures and Measures to Achieve Trustworthiness", *Nurse Education Today*, 24 (2), 105-112.
- Hall, D. (1986), "Dilemmas in Linking Succession Planning to Individual Executive Learning", *Human Resource Management*, 25(2), pp.235-265.
- Harper, E., Leider, J. P., Coronado, F., and Beck, A. J. (2018), "Succession

- Planning in State Health Agencies in the United States: A Brief Report", *Journal of Public Health Management & Practice*, 24(5), pp. 473–478.
- Huff, D. R. (2018), "A Quantitative Study on the Effects of Talent Management on Succession Planning", *Doctoral Dissertation*, Northcentral University.
- Kesler, G. C. (2002), "Why the Leadership Bench Never Gets Deeper: Ten Insights about Executive Talent Development", *Human Resource Planning*, 25(1), pp.32-44.
- Kezar, A. and Gehrke, S. (2017), "Sustaining Communities of Practice Focused on STEM Reform", *Journal of Higher Education*, 88(3), pp.323–349.
- Kittscha, J. (2017), "Succession Planning in Stomal Therapy: A Six-Step Model", *Journal of Stomal Therapy Australia*, 37(1), 14.
- Leibman, M., Bruer, R. and Maki, B. (1996), "Succession Management: The Next Generation of Succession Planning", *Human Resource Planning*, 19(3), pp.16-29.
- Mackey, J. A. (2008), "Community College Leadership Succession: Perceptions and Plans of Community College Leaders", *Doctoral Dissertation*. North Arizona University, Arizona, United States, Retrieved from Dissertation & Theses: A&I Database, Publication No. AAT 3318486.
- Mahler, W. R. and Graines, F. (1983), *Succession Planning in Leading Companies*, Midland Park, NJ: Mahler Publishing Company.
- Mahler, W. R., Drotter, S. J. and Mahler Associates (1986), *The Succession Planning Handbook for the Chief Executive*, Midland Park, NJ: Mahler Associates Inc.
- McCullough, D. (2020), *Succession Planning Strategies for Retiring Employees in the Department of Defense*.
- Neefe, D.O. (2009), "Succession Planning in a Two-year Technical College System", *Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota*.
- Ngcamu, B. S. (2019), "Succession Planning and Leadership Development in a Faculty of Health Sciences", *Global Journal of Health Science*, 11(11).
- Nissan, J. and Eder, P. (2017), "Four Simensions of Designing Succession Plans", *OD Practitioner*, 49(3), pp.79–81.
- Pat Noon (2004), "Receiving the Secret: Do we Care about Succession Planning in Higher Education Libraries?", *SCONUL Focus* 33, winter.

- Mateso, P. E. (2010), "Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University: A Mixed Methods Study", *Doctoral Dissertation*, Bowling Green State University.
- Rhodes, D. W. and Walker, J. W. (1984), "Management Succession and Development Planning", *Human Resource Planning*, No.17, pp. 157-173.
- Rothwell, W. (2000), *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within (2nd ed.)*, New York: AMACOM.
- _____ (2002), "Succession Planning for Future Success", *Strategic HR Review*, 1(3), pp.30-33.
- _____ (2005), *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within (3rd ed.)*. New York: American Management Association.
- Rothwell, W. J. et al (2015), *Career Planning and Succession Management, Developing Your Organization's Talent- for Today and Tomorrow*, 2nd Edition, United States, Praeger.
- Spoor, J. (1993), "Succession Planning: Once A Luxury, Now An Emerging Issue", *HR Focus*, p.1-4.
- Talpoş, M. F., Pop, I. G., Văduva, S. and Kovács, L. A. (2017), "Talent Management and the Quest for Effective Succession Management in the Knowledge-Based Economy", In: *Business Ethics and Leadership from an Eastern European, Transdisciplinary Context*, pp. 65-73, Springer, Cham.
- Turner, P. (2019), "Linking Leadership and Succession Planning", In: *Leadership in Healthcare*, pp. 233-262, Palgrave Macmillan, Cham.
- Wallum, P. (1993), "A Broader View of Succession Planning", *Personnel Management*, 25(9), p.42.
- West-Barnett, A. (2017), *South Carolina State Government: Organizational Succession Plans*, 7T Walden University, ProQuest Dissertations Publishing.
- Wobodo, C.C., Konya, K. and Nweake, L. I. (2020), Talent management and succession planning: "A Conceptual Assessment of Rivers State Owned Tertiary Institutions in Port Harcourt", *London Journal of Research in Management and Business*, 19(1), pp.25-36.