شناسایی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران[1]

فاطمه خسروپرویز[2]
مراد رضایی دیزگاه*[3]
روح‌الله علیخان گرگانی[4]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۰۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۰۲

چکیده

هدف: دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، جهت تضمین تداوم رهبری سازمانی، به برنامه‌ریزی جانشین پروری رسمی نیاز دارند. پژوهش حاضر جهت شناسایی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران انجام شد و از نظر هدف کاربردی است.

روش‌شناسی: در این تحقیق از راهبرد تحلیل محتوای کیفی با رویکرد فراترکیب در چارچوب پژوهشی اسنادی استفاده شد. جامعه آماری، کلیه مطالعات انجام‌شده در محدوده زمانی ۲۰۲۲-۲۰۱۷ و ۱۴۰۱-۱۳۹۶ می‌باشد. در این راستا تعداد ۱۰۱۲ پژوهش در زمینه برنامه‌ریزی جانشین پروری، ارزیابی شد و در نهایت ۲۸ مقاله به‌صورت هدفمند انتخاب گردید. سپس با تحلیل محتوا و ترکیب ادبیات مربوط با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی در مجموع، پنج بعد و چهارده مؤلفه کلیدی طی فرآیند جستجو و ترکیب نظام‌مند، انتخاب و مورد تحلیل قرار گرفت که اعتبار آن از طریق آزمون کاپای کافمن تائید شد.

یافته‌ها: عوامل مؤثر برنامه‌ریزی جانشین پروری دانشگاه‌های دولتی ایران، در پنج بعد سازمانی، توسعه‌گرایی، مدیریتی، فردی و فرهنگی با مؤلفه‌های فرایندها، ساختاری، ارزیابی، قانونی، مدیریت منابع انسانی، رهبری، مهارتی، شخصیتی، شغلی، برنامه جامع آموزش، توسعه منابع انسانی، آینده‌نگری، فرهنگ دانشگاهی و فرهنگ عمومی شناسایی و دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: قوانین و مقررات اداری و استخدامی دانشگاه‌های دولتی ایران برای اعضای هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی، بر اساس آیین‌نامه‌ها و مصوبات هیئت‌های امناء تعیین می‌گردد و مدیران ارشد منابع انسانی برای برنامه‌ریزی جانشین پروری، مرجع و مدل مشخصی را الگو قرار نمی‌دهند و سنت‌های قدیمی خود را در مورد عزل و نصب مدیران حفظ کرده و درواقع با نادیده گرفتن نیازهای توسعه اساتید و کارکنان، در مقابل تغییرات به‌شدت مقاومت می‌کنند؛ بنابراین روندهای اخیر باید مطابق با چشم‌انداز آینده و نیازهای جدید منابع انسانی دانشگاه‌ها تغییر کند. پژوهش حاضر درک عمیقی از ادبیات موجود در زمینه برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌ها ارائه می‌دهد. در این زمینه مدیران دانشگاه‌های دولتی و مؤسسات آموزش عالی می‌توانند با بهره‌گیری از نتایج این تحقیق و شناخت مؤلفه‌های مؤثر برنامه‌ریزی جانشین پروری، مجموعه‌ای از کارکنان دانشگاهی با استعداد و ماهر را جذب و ایجاد کنند و کادر علمی بالقوه‌ای را که می‌توانند در آینده رهبری دانشگاه‌ها را به عهده بگیرند، شناسایی کنند.

واژه‌های کلیدی: آموزش عالی، جانشین پروری، دانشگاه‌های دولتی، فراترکیب

---

[1] این مقاله مستخرج از رساله دکترای تخصصی نویسنده اول در واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران می باشد.

[2] دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران، پست الکترونیک: fatemeh.kh219@gmail.com

[3] استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران (نویسنده مسئول) پست الکترونیک: mrezaei@iaurasht.ac.ir

[4] استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران، پست الکترونیک: r.gorgani86@gmail.com

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

مقدمه

نظام آموزش عالی کشورها همواره عامل بنیادین تکامل و توسعه علمی و فناوری، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بوده‌اند و کشورهایی که خواهان توسعه همه‌جانبه، متوازن و پایدار هستند، لازم است برای نظام آموزش عالی خود، راهکارهای ارتقاء و توسعه را پیش‌بینی نمایند. بر اساس اهداف ترسیم‌شده در سند چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، برنامه‌های آموزشی و پژوهشی، باید متناسب با سیاست‌های توسعه و اهداف و الزامات چشم‌انداز، تنظیم و تعیین گردد و این مهم جز از طریق توانمندسازی مدیران حال حاضر کشور، امکان‌پذیر نخواهد بود. همچنین با نگاهی به سند برنامه راهبردی دانشگاه‌های دولتی ایران، نیاز به ترمیم و احیاء بدنه مدیریتی دانشگاه‌ها بیش از گذشته آشکار می‌گردد. رقابت جدی در کسب استعداد، این نیاز را در مؤسسات آموزشی ایجاد کرده است که در آینده برای حفظ و بقاء آماده باشند (جیندال و شیخ[1]، ۲۰۲۱). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک تکنیک مفید برای برآوردن نیازهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌ها در آینده است (موندی، نوئه و پریمیوکس[2]،۲۰۰۲). این تکنیک از دانشگاه‌ها در ایجاد مجموعه‌ای از کارکنان ماهر حمایت می‌کند و این فرصت را فراهم می‌کند که بیشترین شایستگی را جهت رشد و ارائه خدمات بیشتر در پست‌های مدیریتی عالی داشته باشند (پنل[3]،۲۰۱۰؛ جانسون، پیپر، ادکینز و امجام[4]، ۲۰۱۸). برای اکثر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، فقدان استراتژی جانشین پروری یکی از دلایل اصلی مشکلاتی است که هر روز در زندگی کارکنان منعکس می‌شود و بر میزان رضایت آن‌ها تأثیر می‌گذارد (کاریکاری، کودو و پوکو[5] ۲۰۲۰). برنامه‌ریزی جانشین پروری نمی‌تواند وضعیت آتی مؤسسات آموزش عالی یا محیط آن را پیش‌بینی کند اما می‌تواند آن‌ها را برای تغییر با شفاف‌سازی و افزایش درک نیازها و جهت‌گیری، سپس شناسایی و توسعه رهبرانی که این سمت‌ها را به عهده می‌گیرند آماده کند (ریچی[6]، ۲۰۲۰). کینگ[7] (۲۰۱۹)؛ لمز، اونس و مک کارتی[8] (۲۰۱۹) دریافتند تا زمانی که یک بحران، برنامه‌ریزی جانشین پروری را در دستور کار قرار ندهد، به آن توجه نمی‌کنند. این رویکرد تکان‌دهنده و واکنشی به برنامه‌ریزی جانشین پروری موجب چالش در مراکز آموزشی می‌شود زیرا ممکن است برای انتخاب جانشین مؤثر، دیر شده باشد (کورانگ، گلی و عثمان[9]، ۲۰۲۱). تعداد زیادی از محققین از جمله اسپندلاو[10] (۲۰۰۷) بر این باورند که برنامه‌ریزی جانشین پروری نقش اساسی در آماده‌سازی نیازهای بخش‌های دانشگاهی ایفا می‌کند و باید در برنامه‌های توسعه رهبری گنجانده شود. هنگامی‌که فردی به‌عنوان جانشین یک پست مدیریتی در مؤسسات آموزش عالی انتصاب می‌یابد، از سوی سایر همکاران، تبعیض تلقی می‌گردد و به‌عنوان نقض هنجارهای برابری طلبانه آکادمی از آن یاد می‌شود (کسپر[11]، ۲۰۰۸). اغلب، موقعیت‌های استاد تمام‌وقت، به‌عنوان پله‌ای برای نقش رهبری آینده استفاده می‌شود؛ درحالی‌که برای افرادی که مشتاق نقش‌های رهبری هستند، هیچ گام آشکاری جهت پیشرفت شغلی وجود ندارد (لونا[12]، ۲۰۱۰). در حال حاضر اعضای هیئت‌علمی بدون دانش و تجربه لازم برای نقش رهبری صرفاً به خاطر مدرک تحصیلی، در سمت‌های رهبری و مدیریت قرار می‌گیرند. چارچوب آموزش عالی ممکن است، شناسایی، توسعه و حفظ نامزدهای بالقوه رهبری را محدود کند یا به دلیل دیدگاه فلسفی برابری طلبانه بسیاری از دانشگاه‌ها، توانایی‌های بالقوه رهبری اعضای هیئت‌علمی شناسایی نشوند. همچنین ممکن است سیاست‌های دولت از برنامه‌ریزی جانشین پروری برای کالج‌ها و دانشگاه‌ها جلوگیری کند (فلیپس[13]، ۲۰۲۰). رهبری در آموزش عالی ماهیتی قبیله‌ای و شخصی دارد و در این راستا تصمیمات برای جانشینی، اغلب توسط کمیته‌های گزینش و هیئت‌های خارج از دانشگاه، نظارت و کنترل می‌شود. از آنجائی که هیئت گزینش اختیار تام دارد که سریع عمل کند و یا تغییرات

[1] Jindal & Shaikh
[2] Mondy, Noe & Premeaux
[3] Pennell
[4] Johnson, Pepper, Adkins & Emejom
[5] Karikari, Kodi& Puku
[6] Ritchie
[7] King
[8] Loomes, Owens & Mc carthy
[9] Korang, Golly & Osman
[10] Spendlove
[11] Kasper
[12] Luna
[13] Phillips

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

سازمانی ایجاد کند، پایداری نهادی، فقدان سوابق تجربی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و نابرابری جنسیتی در آموزش عالی دیده می‌شود. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سال‌هاست که به‌طور مؤثر در بخش‌های صنعتی اجرا می‌شود، اما در آموزش عالی چندان فراگیر نبوده است (ایشاک و کمیل،[1] ۲۰۱۶)؛ بنابراین در عصر حاضر نهایت نیاز جهت هدایت مؤسسات آموزش عالی به‌سوی رهبری مدرن استراتژیک وجود دارد (دهلان، عمر، کامرالدین و نثار[2]،۲۰۲۱). ترویج یک رهبر نوظهور بدون آماده‌سازی می‌تواند سال‌ها عملکرد ناکارآمد در سازمان ایجاد کند (ویلسون[3]، ۲۰۱۵). رهبران تأثیرگذار در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، دارایی‌هایی هستند که باید از آن‌ها محافظت و حمایت شود. رهبرانی که ناتوان یا فرسوده هستند ممکن است تأثیر موجی منفی بر سایر مدیران، اساتید، محققان و دانشجویان داشته باشند (موریس و لایپل[4]، ۲۰۱۵).

روسا و مدیران که احتمالاً چالش‌برانگیزترین و دشوارترین موقعیت را دریک دانشگاه دارند، باید آماده سازگاری با جو دائماً در حال تغییری باشند که آموزش عالی را تشکیل می‌دهد (بلاک و تایچین- اسمیت[5]، ۲۰۱۶). دانشگاه‌ها اغلب در محیطی پویا فعالیت می‌کنند و باید شرایط خود را برای رقابت و بقاء تطبیق دهند؛ اما موفقیت در چنین محیطی به رهبرانی که فوق‌العاده توانمند و مؤثر هستند نیاز دارد. علاوه بر این فرضیات قدیمی در مورد رهبری، در جامعه پرسرعت، با فناوری پیشرفته و متنوع امروزی را نمی‌توان همچنان تائید کرد (احمد و کیریو[6]، ۲۰۱۹). سازمان‌هایی که فاقد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هستند، احتمالاً آینده‌ای ناگوار خواهند داشت (احمد، کیریو، جمیل و کریم، ۲۰۲۰)؛ زیرا تصمیمات و عملیات غیر بهینه، اغلب در دوره‌های خالی شدن پست‌های کلیدی اجرا می‌شوند (استفنز[7]، ۲۰۱۶). برنامه‌ریزی جانشین پروری لزوماً به معنی خروج دائمی یک فرد از دانشگاه نیست. مدیران باید برنامه‌های پشتیبانی فردی را برای غیبت‌های کوتاه‌مدت و طولانی‌مدت در نظر بگیرند (براچر[8]، ۲۰۱۸)؛ بنابراین نیاز به انجام مطالعات با استفاده از روش‌شناسی قوی و بررسی ماهیت مؤلفه‌های مؤثر برنامه‌های جانشین پروری در برخی از تنظیمات سازمانی جدید و نوظهور به‌ویژه سبک‌های رهبری سطوح ارشد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی وجود دارد (داپسون[9] و همکاران، ۲۰۱۹). سالانه تعدادی از مدیران و مسئولین واحدهای مختلف در بخش صف و ستاد، بنا به دلایلی از جمله بازنشستگی، جابجایی شغلی، ارتقاء، انتقال و ...، پست سازمانی خود را ترک می‌کنند و دانشگاه‌ها برای انتخاب جایگزین مناسب، همواره با مشکلاتی روبه‌رو هستند. حتی گاهی اوقات دانشگاه‌های دولتی برای پر کردن پست‌های مدیریتی ستادی خود بر اساس سیاست خارجی، از افراد خارج از مجموعه و بعضاً از بخش صف به ستاد و بالعکس، اقدام به جایگزینی افرادی نموده که علاوه بر عدم شرایط احراز پست‌های مدیریتی، در شرف بازنشستگی نیز بوده‌اند. عدم توجه به برنامه‌ریزی جانشین پروری و سهل‌انگاری در این خصوص، مشکلاتی را با خود به همراه داشته است؛ از جمله عدم آگاهی مدیر یا مسئول جدید از اهداف و استراتژی‌های دانشگاه، ناتوانی در تصمیم‌گیری و عدم آشنایی با تکنیک‌های حل مسئله به دلیل عدم اشراف به قوانین و مقررات، اعمال تبعیض و تصمیمات سلیقه‌ای، ارجاعات نادرست از طریق اتوماسیون اداری و طولانی شدن فرایندهای امور اداری و آموزشی که نارضایتی دانشجویان و سایر کارکنان را در پی داشته است. علاوه بر این دانشگاه‌های دولتی ایران برای پرورش مدیران جایگزین، سالانه هزینه‌های زیادی را جهت توانمندسازی آنان صرف می‌کنند و البته بخشی از این هزینه‌ها از طریق یادگیری به شیوه آزمون و خطا و مستلزم طی زمان بوده است. این در حالی است که اگر فرآیند جانشین پروری مدیران و مسئولین به‌صورت مستمر و ساختاریافته در بخش‌های مختلف دانشگاه جریان داشته باشد، بسیاری از این مشکلات مرتفع خواهند شد. بر این اساس هدف از این مطالعه، شناسایی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران است. برای دستیابی به این هدف با توجه به اینکه مطالعات کیفی فاقد فرضیه هستند، پژوهش حاضر به این پرسش پاسخ می‌دهد که مؤلفه‌های مؤثر برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران کدام اند؟

[1] Ishak & Kamil
[2] Dahlan, Omar, Kamarudin & Nasar
[3] Wilson
[4] Morris & Laiple
[5] Block & Tietjen-Smith
[6] Keerio
[7] Stephens
[8] Bratcher
[9] Dopson

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

پیشینه نظری پژوهش

طبق نظر اسکمالزرید و فالون[1] (۲۰۰۷)؛ ذوالقرنین و آکسا[2] (۲۰۱۸)، برنامه‌ریزی جانشین پروری تلاشی پیشگیرانه توسط رهبران سازمان است تا اطمینان حاصل شود که رهبری یک فرآیند مستمراست. مفهوم جانشین پروری به فرآیندی اشاره دارد که طی آن کارکنان، جذب و توسعه می‌یابند تا پس از خروج کارکنان کلیدی از سازمان، خلأ به وجود نیاید. واریوس، بینوی و آکپا[3] (۲۰۲۱). به گفته دیویس[4] (۲۰۱۹) برنامه‌ریزی جانشین پروری، فرایندی سیستماتیک را ایجاد می‌کند که از طریق آن مؤسسات آموزشی می‌توانند یک مجموعه استعدادهای متنوع با ظرفیت و مهارت‌های لازم برای هدایت موسسه به‌سوی آینده ایجاد کنند. او چندین مؤلفه برای برنامه‌ریزی جانشین پروری مؤثر در سطوح مدیریت دانشگاهی را به این صورت فهرست کرد: رهبری، شمولیت، هدفمندی و پیش‌بینی. به‌زعم وی این مؤلفه‌ها باید در طرح‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ادغام شوند. برنامه‌ریزی جانشین پروری با شناسایی اعضای مدیریت میانی که پتانسیل جایگزینی مدیریت ارشد را در آینده دارند آغاز می‌شود. سپس این جایگزین‌های بالقوه جهت توسعه و تقویت مهارت‌های لازم برای گام نهادن در موقعیت‌های رهبری برای مواقعی که شرایط آن فراهم شود آموزش داده می‌شوند (بانو، عمر و اسماعیل[5]،۲۰۲۱). با شروع بازنشستگی رهبران فعلی، نسل جدیدی از رهبران در آینده نزدیک موردنیاز خواهد بود؛ و داشتن یک طرح جانشین پروری رسمی به این معنی است که یک سازمان، آماده مقابله با این واقعیت اجتناب‌ناپذیر است (مارتین[6]،۲۰۲۱). غزالی، غنی و عبدالرحمن (۲۰۲۲)، در جدول زیر به تعدادی از عناصر اصلی برای تعاریف برنامه‌ریزی جانشین پروری پرداخته‌اند.

جدول ۱. عناصر اصلی مورداستفاده برای تعریف برنامه‌ریزی جانشین پروری (غزالی، غنی و عبدالرحمن، ۲۰۲۲)

منابع	عنصر اصلی	تعریف
نوئه و همکاران (۲۰۰۰)؛ هوانگ (۲۰۰۱)؛ کانگر و فالمر (۲۰۰۳)؛ رونستاد (۲۰۱٤)	فرآیند/ فعالیت	**جانشین پروری یک فرآیند است**
فینک و برایمن (۲۰۰٦)؛ کالینز و کالینز (۲۰۰۷)؛ گابور اوتوود (۲۰۰۷)؛ زپتا و همکاران (۲۰۱۲)؛ راثول (۲۰۱٦)	فرآیند فعال	
گارمان و گلاو (۲۰۰٤)؛ راثول (۲۰۱۰)؛ ادول و همکاران (۲۰۱۱)؛ کیم (۲۰۱۲)؛ دیویس (۲۰۱۹)	فرآیند سیستماتیک	
راثول (۲۰۱۰)؛ کیم (۲۰۱۲)؛ ویسبلت (۲۰۱۸)	فرآیند عمدی	
دسلر (۲۰۲۰)؛ اوتوود (۲۰۲۰)	روند در حال انجام	
لونا (۲۰۱۲)؛ دیویس (۲۰۱۷)	روند پیش‌بینی/ دیدگاه بلند مدت	
راثول (۲۰۱٦)	موقعیت‌های کلیدی	**شناسایی موقعیت**
درویش و زهرا (۲۰۱٤)	پست‌های کلیدی رهبری	
اورلانو و میلر (۱۹۹۷)	موقعیت‌های حیاتی مدیریتی	
کانگر و فالمر (۲۰۰۳)	نقش‌های کلیدی	

[1]Schmalzried & Fallon
[2]Zulqurnain & Aqsa
[3]Wariso, Binuyo & Akpa
[4] Davis[4] Stephens
[4]Bratcher
[4]Dopson
[4]Schmalzried & Fallon
[4]Zulqurnain & Aqsa
[4]Wariso, Binuyo & Akpa
[4] Davis
[5] Bano, Omar & Ismail
[6] Martin

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

ادول و همکاران (۲۰۱۱)	پست‌های کلیدی حرفه‌ای یا مدیریتی	
نوئه و همکاران (۲۰۰۰)	بازیگران کلیدی	
دیویس (۲۰۱۷)	شناسایی، توسعه و حفظ	**پر کردن پست های خالی**
کیم (۲۰۱۲)	منتورینگ و کوچینگ	
باک وی (۲۰۲۰)	**انتقال دانش**	

در دهه‌های اخیر پژوهشگران متعددی در مورد برنامه‌ریزی جانشین پروری مطالعاتی را انجام داده‌اند. بااین‌حال هنری فایول (۱۹۲۵-۱۸٤۱) مبتکر فرانسوی، اولین محققی بود که نیاز به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را شناسایی کرد. هنری فایول، برنامه‌ریزی جانشین پروری را در سال ۱۹۱٦ معرفی کرد و معتقد بود اگر طرح برنامه‌ریزی جانشین پروری اجرا نشود، نقش‌های حیاتی در سازمان توسط افرادی که آمادگی و استعداد لازم را ندارند پر می‌شود (راث ول، ۲۰۱٦). سازمان‌های پیشرو در اواخر دهه ۱۹٦۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ برنامه‌ریزی جانشین پروری را به‌طور رسمی اتخاذ کردند (بانو و همکاران، ۲۰۲۲). ادبیات موجود درباره جانشین پروری، چارچوب نظری جامع و کاملی را که موردتوافق همه باشد ارائه نمی‌دهد. تاکنون مدل‌ها و رویکردهای مختلفی درباره این موضوع شناسایی‌شده است که عوامل و متغیرهای متعددی را در موضوع جانشین پروری مؤثر دانسته‌اند. در اکثر این مدل‌ها مشخص می‌شود که فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری ترکیبی از الزامات و اجرائیات آن است؛ که به دلیل اهمیت و ارتباط این دو متغیر با یکدیگر در قالب یک مدل ارائه می‌گردند. در جدول شماره ۲ به معرفی برخی از مدل‌های جانشین پروری بر اساس تمرکز/ رویکرد توسط محقق به‌طور خلاصه پرداخته شده است.

جدول ۲. مدل‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری

اندیشمندان	تمرکز / رویکرد	گام‌های مدل
بارنت و دیویس (۲۰۰۸)	آینده محور و کاربردی	**۱. برنامه‌ریزی مقدماتی** **۲. آمادگی برای برنامه‌ریزی جانشین پروری** **۳. بازبینی استعدادها** **٤. ارائه بازخورد و تسهیل برنامه‌ریزی** **۵. ارزیابی اثربخشی**
راث ول (۲۰۰۵)	مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای با تمرکز بر ارزیابی	**۱. ایجاد تعهد** **۲. ارزیابی الزامات کاری و کارکنان موجود** **۳. ارزیابی عملکرد فردی** **٤. ارزیابی الزامات کاری و کارکنان آینده** **۵ ارزیابی افراد مستعد آینده** **٦. کاهش شکاف توسعه از طریق بهسازی** **۷. ارزیابی برنامه جانشین پروری**
ماهلر[1] (۱۹۸٦)	مدل کانال رهبری با تمرکز بر توسعه رهبری	**۱. سازگاری سازمان با مدل کانال رهبری** **۲. تعریف استانداردهای عملکرد و استعداد** **۳. ادغام ماتریس عملکرد – استعداد** **٤. ارزیابی برنامه‌های جانشین پروری**
خومالو و هریس[1] (۲۰۰۸)	تئوری U (هدایت به سمت و سوی	۱. ایجاد هدف مشترک

[1] Mahler

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

	آینده)	۲. نوآوری از طریق درون داد سازمان ۳. ارزیابی استراتژی و چشم‌انداز آینده ٤. کشف متقاضیان بالقوه برای مدیریت ۵. تحول همگانی و خود تکاملی
هورتون و دوگان[2] (۲۰۰۵)	شناسایی و ارزیابی قابلیت‌های رهبری	۱. شناسایی قابلیت‌های اصلی موردنیاز تیم رهبری در زمان حال و آینده ۲. شناسایی و ارزیابی مجریان ارشد به‌عنوان رهبران بالقوه ۳. ایجاد و اجرای برنامه بهسازی برای رهبر ٤. تعیین اهداف مشخص و ارائه بازخورد ۵. ارزیابی و تعدیل پیشرفت، بهسازی و توسعه
گروز[3] (۲۰۰۷)	مربیگری و آموزش	۱. توسعه روابط مربیگری ۲. شناسایی و کدگذاری استعداد رهبری ۳. تعیین فعالیت‌های بهسازی عمل‌گرا ٤. بهسازی رهبری از طریق آموزش
اداره مدیریت کارکنان ایالات‌متحده (۲۰۰۸)	**مدل جانشین پروری توسعه‌یافته**	۱. ارتباط برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی نیروی کار ۲. تحلیل شکاف مهارت‌ها ۳. شناسایی خزانه استعدادها ٤. توسعه استراتژی‌های جانشینی ۵. اجرای استراتژی‌های جانشینی ٦. پایش و ارزیابی

پیشینه تجربی پژوهش

در جدول ۳ به خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش اشاره شده است.

جدول ۳. خلاصه بررسی پیشینه پژوهش

نویسندگان	عنوان مقاله	خلاصه موضوع و یافته‌های پژوهش

[1] Khumalo & Harris
[2] Horton & Duggan
[3] Groves

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

سعادت طلب، غیاثی ندوشن و شیرعلی (۱۳۹۹)	راهبردهای اجرای جانشین پروری در دانشگاه‌ها	راهبردهای اجرای جانشین پروری در دانشگاه‌ها: ۱. فرهنگی: دانش‌گستری و معنا سازی، ایجاد حساسیت، روان‌سازی الگوهای ذهنی، کاهش سیاست زدگی، فرهنگ مشارکتی، اعتمادآفرینی، شایسته پذیری؛۲. قانونی: پاسخ‌گویی در سطح کلان، شایسته‌سالاری، واگذاری اختیار، ثبات ۳. مدیریتی، استقلال نهادی دانشگاه، آزادی علمی؛ مدیریتی: پاسخ‌گویی در سطح خرد، مدیریت همدلانه، شایسته جویی، استعدادیابی، مدیریت مشارکتی،٤. ساختاری: بلوغ سیستمی، جذب و حفظ استعدادها، نظم سازمانی، فرصت سازی؛ ۵. دانش‌افزایی و توسعه: حرفه‌ای گری، آموزش کارکنان، شناخت علمی، توسعه حرفه‌ای
احمد، مینگ و ساپری (۲۰۲۰)	راهبرد مؤثر برنامه‌ریزی جانشین پروری در مؤسسات آموزش عالی	موقعیت‌های استراتژیک درگیر در برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه را به سه دسته تقسیم کرد: دسته اول: معاون رئیس دانشگاه و معاونین آن‌ها، دسته دوم: رئیس، معاون، مدیر و رئیس بخش و دسته سوم: کارکنان حرفه‌ای
احمد و همکاران (۲۰۲۰)	رابطه بین فرهنگ ملی و برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی مالزی	فرهنگ ملی کارکنان و رهبران بر انتخاب رویکرد اجرای برنامه‌ریزی جانشین پروری تأثیر دارد. (مطابقت با نتایج مطالعات قبلی پرتز و پری، ۲۰۱٦؛ اوزدمیر و هریس، ۲۰۱۹؛ منزس، بحثکاران و دثوال، ۲۰۱۹)
کاریکاری، کودی و پوکو (۲۰۲۰)	برنامه‌ریزی جانشین پروری به‌عنوان ابزاری برای توسعه‌سازمانی: مطالعه موردی دانشگاه آموزش‌وپرورش وینبا – کوماسی – غنا	دانشگاه از مجموعه‌ای از استراتژی‌های جانشین پروری استفاده می‌کند که شامل آموزش، توسعه شغلی و چرخش شغلی است.
پاپادیموس (۲۰۱۹)	برنامه‌ریزی جانشین پروری دانشگاهی: دیدگاه ایالات‌متحده	دریافت که توانمندی‌های یک رهبر دانشگاهی شامل: تجربه تجاری و اداری، ثبات عاطفی، مهارت‌های ارتباطی قوی، توانایی تیم سازی و تمایل به توسعه پتانسیل در دیگران است. در امریکا حتی اگر به نظر می‌رسد شرایط ثابت است اما هنوز به برنامه‌ریزی جانشین پروری نیاز دارد.
نگسامو[1] (۲۰۱۹)	برنامه‌ریزی جانشین پروری و توسعه رهبری در دانشکده پزشکی دانشگاه والتر سیسولو (پردیس شهر بوفالو)، افریقای جنوبی	دریافت که قابلیت‌های رهبری و اثربخشی را می‌توان با اجرای طرح‌های جانشین پروری هماهنگ شده افزایش داد.
زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳)	**مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی**	یافته‌ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام‌مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل در گروه پژوهش‌های کیفی است که با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای کیفی فراترکیب[2]، ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران و پژوهش‌های پشتیبان آن را بررسی کرده است. تحلیل محتوا روشی برای دریافت داده‌های استخراج‌شده از متون است که به پژوهشگر کمک می‌کند تا دریابد واژه‌ها، عبارات، جمله‌ها یا متن‌ها، چه پیام‌هایی را تکرار و بازنمایی می‌کنند. تحقیقات کیفی با تجزیه‌وتحلیل‌های غیر عددی سروکار دارد

[1]Ngcamu
[2]Meta-Synthesis

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

و در تحلیل داده‌ها بر مضامین و مفاهیم تمرکز دارد (نی، ملندس - تورس و بنل[1]، ۲۰۱٦). این پژوهش با استفاده از الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو[2] (۲۰۰۷) انجام شده است.

اولین گام در انجام مطالعه فراترکیب، مشخص نمودن هدف اصلی تحقیق است؛ بنابراین «چه چیزی» تحقیق حاضر، بررسی مؤلفه‌هایی است که بر روی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران اثرگذار هستند.

مرحله دوم با جستجو و مرور نظام‌مند مقالات پژوهشی منتشرشده در پایگاه‌های اطلاعات علمی معتبر خارجی و داخلی و با تمرکز بر پژوهش‌های مرتبط با برنامه‌ریزی جانشین پروری بین سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۲ و ۱۳۹٦ تا ۱٤۰۱ بررسی شدند. به دلیل اینکه نتایج پژوهش‌های موجود در این محدوده زمانی، انعکاس یافته‌های پژوهش‌های گذشته در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین پروری هستند، این بازه زمانی برای پژوهش کیفی در نظر گرفته شد. برای جستجوی مقاله‌های پژوهشی از کلیدواژه‌های جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی، دانشگاه‌های دولتی و فراترکیب استفاده شد.

مرحله سوم به پایش و بررسی دقیق مقالات استخراج‌شده با در نظر گرفتن پارامترهای عنوان، چکیده، محتوا و جزئیات مقاله پرداخته شد. تعداد ٥٦ مقاله داخلی و خارجی از بین ۱۰۱۲ مقاله استخراج شد که جهت انجام پژوهش حاضر مورد تائید اولیه قرار گرفت. معیارهای ورود مقاله، ضمن در نظر گرفتن موضوع مقالات استخراج‌شده که بایستی دقیقاً به بحث اصلی یعنی جانشین‌پروری می‌پرداختند، شامل نوع مطالعه از لحاظ کیفی یا آمیخته، محدوده زمانی موردنظر و دسترسی به متن کامل مقاله بود. معیارهای خروج از مطالعه نیز شامل پژوهش‌هایی بود که به عرصه‌های غیردانشگاهی مرتبط بودند که در نهایت، تعداد ۲۸ مطالعه برای مرور تمام متن انتخاب شدند.

مرحله چهارم، بازخوانی یافته‌های مطالعات منتخب بود. تفکیک مقالات و استخراج مفاهیم کلیدی آن از طریق فیش‌برداری به‌صورت دستی انجام گرفت و اطلاعات مربوط به مقاله‌ها ثبت شد. در این مرحله، پژوهش‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله، شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار و نتایج بیان‌شده، طبقه‌بندی شدند.

با توجه به پرسش پژوهش، مبتنی بر شناسایی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران، عوامل مؤثر از متن پژوهش‌های موردنظر بر اساس جدول شماره ٤ استخراج شدند.

جدول ٤. اطلاعات منابع کلیدی منتخب

کد مقاله	پژوهشگران (سال)	کد مقاله	پژوهشگران (سال)	کد مقاله	پژوهشگران (سال)	کد مقاله	پژوهشگران (سال)
۱	داوودی و یعقوبی (۱۳۹۷)	۲	عباس پور و همکاران (۱۳۹٦)	۳	داوودی، یعقوبی و ایمانی (۱۳۹٦)	٤	**عباسی، شیری و تابان (۱۳۹٦)**
٥	سعادت طلب، غیاثی ندوشن و شیرعلی (۱۳۹۹)	٦	داوودی و همکاران (۱۳۹٦)	۷	رشید پور، اکبری و مهدیان (۱۳۹۹)	۸	**الباد، ستاری و نامور (۱۳۹۹)**
۹	مدرسی و سیدنقوی (۱٤۰۰)	۱۰	کیخسروی، فائزی رازی و حیدریه (۱٤۰۱)	۱۱	کیخسروی و همکاران (۱٤۰۱)	۱۲	Ahmad &keerio (2019)
۱۳	Ahmad, keerio& Karem (2020)	۱٤	Ahmad, Ming& Sapry (2020)	۱٥	Ahmad et al (2020)	۱٦	Barton (2019)
۱۷	Papadimos(2019)	۱۸	Tucker (2020)	۱۹	Torabi,Karimi&Nadi (2019)	۲۰	Tietjen-Smith, Hersman & Block (2020)

[1]Nye, Melendez- Torres & Bonell
[2]Sandelowski & Barroso

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

Goldman (2020)	۲٤	Phillips (2020)	۲۳	Fusarelli et al (2018)	۲۲	Raby & Valeau (2021)	۲۱
Dahlan et al (2021)	۲۸	Kumar& Kota (2017)	۲۷	Ngcamu (2019)	۲٦	Knapp et al (2017)	۲۵

مرحله پنجم، تحلیل و ترکیب یافته‌های برگرفته از مطالعات بود. درواقع، ادغام یافته‌ها روابط بین مطالعات را مشخص نموده و اختلافات و تشابه نظرات در خصوص موضوع موردبررسی را تعیین می‌نماید. از بین روش‌های مختلفی که برای ترکیب یافته‌ها ارائه شده‌اند، در مطالعه حاضر از روش کدگذاری باز استفاده گردیده است. برای این منظور، ابتدا کلیه مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده به‌عنوان کدهای باز در نظر گرفته‌شده و سپس، با توجه به معنی و مفهوم آن‌ها، هر یک از این کدها در دسته‌بندی خاص خود جای گرفتند و بدین ترتیب، ابعاد موضوع شکل رسمی پیدا کردند. با عنایت به اینکه محور اصلی مطالب استخراج‌شده اثرگذاری آن‌ها بر روی جانشین‌پروری بوده است، دسته‌بندی نیز با توجه به همین مسئله توسط محقق انجام گرفت؛ بنابراین، در طبقه‌بندی اول، ابعاد جانشین‌پروری به پنج دسته سازمانی، مدیریتی، فردی، توسعه‌گرایی و فرهنگی تفکیک شدند. در طبقه‌بندی دوم، برای هر یک از ابعاد مذکور چند مؤلفه در نظر گرفته شد که جنبه‌های مختلف آن بعد را در مسئله جانشین‌پروری به تصویر کشیدند. در ستون‌های بعدی نیز شاخص‌های دربرگیرنده هر مؤلفه به همراه کد منبعی که نشان‌دهنده اشاره به آن شاخص‌ها بودند ارائه گردید و درنهایت فراوانی شاخص‌ها در مطالعات استخراج‌شده بر اساس جدول شماره ۵ تعیین شد و بدین ترتیب، فراوانی مؤلفه‌ها و ابعاد نیز مشخص گردید.

جدول ۵. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	کد منبع
سازمانی	فرایندها	تعیین پست‌های کلیدی	۱٤/۱
		تدوین مسیر شغلی	٦/۳/۱
		نظام ارتقاء کارآمد	۲٦/۲۵/۱۸/٤/۲
		عملکرد سازمانی	۲٦/۲٤/۱۱/۱۰/۸/۷/٦/٤/۳/۲
		تخصیص منابع	۱۸/۱۱/۱۰
		حمایت سازمانی	۲۵/۲۳/۱۱/۱۰/۹/۲
		عدالت سازمانی	۱۱/۱۰/۲
		بهره‌وری و اثربخشی	۱۱/۱۰/۹
		تعهد سازمانی	۲۳/۱۱/۱۰/۹/۸
		حفظ بقای سازمانی	۱۱/۱۰
	ساختاری	ارتباطات غیررسمی	۱٦/۲٤/۲۱
		روابط بین‌المللی	۲۱/۲
		بوروکراتیزه شدن	۹
		تمایل دانشگاه به برنامه‌ریزی جانشین پروری	۲٤/۱۱/۱۰/۹
		بالندگی ساختاریافته سازمانی	۱۱/۱۰/۲
		بینش سیستمی	۲٦/۱۹/۲
		روان‌سازی الگوهای ذهنی	۵
	ارزیابی	شناسایی استعداد	۲۸/۱۸/۱۱/۱۰/۸/۲/۱
		نیازسنجی	۲٦/۱٤/۷/٦/۳/۱
		ارزیابی عملکرد و قابلیت‌ها	۲۸/۲٦/۱۹/۱٤/۱۱/۱۰/۸/۷/٦/۳/۲/۱
		اطمینان از پیشرفت	۲٤/۸
		نظارت و کنترل	۲٤/۸

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

		ایجاد استانداردهای عملکرد	۲
		فرصت و موقعیت استراتژیک	۲۳/۱٤/۸/٦/۳/۲
	قانونی	قوانین و اسناد تأثیرگذار	۲٤/۱۱/۱۰/۵/۲
		آیین‌نامه‌های هیئت امناء	۱٦/۱۱//۱۰
		استقلال و آزادی عمل دانشگاه	۲۸/۲
		محیط سیاست‌گذاری و قانونی	۲
مدیریتی	مدیریت منابع انسانی	گزینش و استخدام	۲٤/۷/٤
		حفظ کارکنان	۲۸/۲٦/۲۳/۱۱/۱۰/۲
		رسیدگی به مسائل انضباطی	۲٤
		کاهش استرس انتقال نقش	۲۳
		جایگزینی افراد بازنشسته	۲۵
		مقیاس دستمزد	۲٦/۲۵
		شایسته پذیری	۲٦/۱۹/۱۱/۱۰/۱۸/۲۳/۷/۳/۱
		نظام جبران خدمت	۷/٦/۳/۱
		مدیریت دانش	۱۱/۱۰/۹/۵
		مزیت رقابتی	۱۱/۱۰
		مدیریت تعارض	۸
		مدیریت استعداد	۱۸/۱۱/۱۰/۸/۲/۱
	رهبری	سبک رهبری	۲٦/۲٤/۲۳/۲۲/۲۱/۱۹/۱۵/٦/۳/۱
		تفویض اختیار مؤثر	۱۹/۸
		نفوذ ایدئال	۱۵/۸
		مشارکت و تیم سازی	۲٤/۱۹/۹/۸/٦/۳/۲/۱
		تحول‌گرایی	۸/٦/۳/۱
فردی	مهارتی	مدرک تحصیلی	۲۵/۲۱
		مهارت حرفه‌ای	۲۵/۲۱/۸
		خلاقیت و نوآوری	۱۱/۱۰/۸
		مهارت زبان خارجی	۲۱
		مهارت‌های ارتباطی قوی	۱۸/۱۷
		تجربه کاری	۹/۸
	شخصیتی	رفتار و ادراک	۲٤
		پاسخگویی	۵
		همدلی	۸
		صداقت	۹
		انعطاف‌پذیری	۸
		مسئولیت‌پذیری	۱۱/۱۰/۸
		ثبات شخصیتی	۲۸/۸/۲
		ارتباط کلامی مؤثر	۱٦/۸
	شغلی	انگیزه شغلی	۱۵/۹/٦/٤/۳/۲/۱
		تنش شغلی	۲٤
		امنیت شغلی	۹/٤

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

		رضایت شغلی	۲۸/۱۱/۱۰/۹/۲
		تعهد شغلی	۲۳/۱۱/۱۰/۹/۸
		صلاحیت شغلی	۲۵
		بهبود نگرش	۲۳/۱۱/۱۰/۹
توسعه‌گرایی	برنامه جامع آموزش	آموزش و توسعه	۷/٦/۳/۱
		جذابیت آموزش و یادگیری	۱۱/۱۰
		نگرش نسبت به آموزش	۱۱/۱۰
		اجرای برنامه جامع آموزش	۱۱/۱۰
		آموزش در پست‌های کلیدی مرتبط	۱٤
		برنامه‌های آموزش رهبری	۲۲/۲۱
		افزایش ظرفیت آموزش تخصصی	۲۵
		طراحی برنامه آموزش کارکنان	۲۵/۲۳/۲۲/۲۱/۲۰/۱۹/۱٤/۱۱/۱۰/۷/٦/۵/٤/۳/۱
		منتورینگ و مربیگری	۲٦/۲۳/۲۲/۲۱
	توسعه منابع انسانی	توسعه فردی	۲۵/۲۳/۲
		توسعه حرفه‌ای	۱۵/۲۷/۲۲/۲۱/۱۹/۵
		توسعه انگیزش و رضایت شغلی	۹
		توسعه مستمر و توانمندسازی رهبران دانشگاهی	۱۷/۲٦/۲۳
		توسعه کارکنان دانشگاه	۲٦/۲۳/۱۱/۱۰/۲
	آینده‌نگری	چشم‌انداز آموزش عالی	۱٦/۲۸/۹/٦/۳/۱
		آموزش و توسعه رهبران آینده	۲۸/۲۰/۱۱/۱۰/۱۵/۲۳/۱٦
		شناخت آینده‌نگرانه	۲۸/۱۷/٦/۳/۲/۱
		تشکیل کمیته توسعه حرفه‌ای	۲٤
		برنامه‌ریزی و پیش‌بینی	۲۸/۷
فرهنگی	فرهنگ دانشگاهی	فرهنگ‌سازمانی دانشگاه	۲۳/۱۱/۱۰/٤
		فرهنگ سلسله مراتبی	۱۲
		فرهنگ ادوکراسی (تطبیق‌پذیری)	۱۲
		فرهنگ حمایتگر	۲۵/۱۱/۱۰/۹/۲
		فرهنگ مشارکتی	۱۹/۹/٦/۵/۳/۲/۱
		اعتمادآفرینی	۲/۵
	فرهنگ عمومی	محیط اجتماعی – فرهنگی	۱٦/۵/۲
		هنجارهای فرهنگی، تاریخی، مذهبی	۱٦
		سازگاری فرهنگی	٦/٤/۳/۱
		فرهنگ ملی	۲۳/۱۳
		فرهنگ قبیله‌ای	۱۲

گام ششم: کنترل کدهای استخراجی

برای بررسی روایی محتوای دسته‌بندی، از شاخص روایی محتوا (CVR) در جهت مشخص نمودن ضرورت استفاده از ابعاد و مؤلفه‌های در نظر گرفته‌شده، استفاده شد. جهت محاسبه این شاخص از ۱۵ مدرس رشته مدیریت خواسته شد تا هریک از ابعاد و

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

مؤلفه‌های ارائه‌شده را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت «ضروری»، «مفید ولی غیرضروری» و «غیرضروری» طبقه‌بندی کنند و در نهایت، نتایج از طریق فرمول زیر محاسبه گردید:

$$VR = \frac{\text{تعداد کل متخصصین}/2 - \text{تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب}}{\text{تعداد کل متخصصین}/2}$$

به‌منظور ارزیابی کیفیت داده‌های استخراج‌شده، از ضریب کاپای کوهن[1] جهت بررسی اعتبار پایایی استفاده گردید. زمانی که دو رتبه دهنده، به‌منظور کنترل کدهای استخراجی، پاسخ‌ها را رتبه‌بندی می‌کنند و قصد سنجش میزان توافق این دو رتبه دهنده وجود دارد، از شاخص کاپا استفاده می‌شود. شاخص کاپا بین صفر و یک نوسان دارد و هر چه مقدار سنجه به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که بین رتبه دهندگان توافق وجود دارد (کرایمر[2]، ۲۰۱٤). مقدار شاخص با استفاده از نرم‌افزار SPSS در سطح معناداری ۰/۰۰۱ عدد ۰/۵۵۱ محاسبه شد که نشان‌دهنده سطح معناداری توافق کاپا بر اساس سؤالات نظرسنجی برای این آزمون بود. بدین ترتیب، می‌توان گفت که استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

جدول ۷. خلاصه محاسبات ضریب کاپای کوهن

	مقدار آماره	انحراف استاندارد	سطح معناداری
کاپای مورد توافق	۰/۵۵۱	۰/۰۷٦	۰/۰۰۱
تعداد موارد متغیر	۱۵		

یافته‌های پژوهش

در **گام پایانی** با در نظر گرفتن فراوانی شاخص‌ها، مواردی که ارتباط کمتری با موضوع داشتند کنار گذاشته شدند و شاخص‌هایی که با یکدیگر ارتباط معنایی و مضمونی داشتند نیز با یکدیگر ادغام شدند و به‌این‌ترتیب مهم‌ترین مؤلفه‌های استخراج‌شده در زمینه جانشین‌پروری که به‌عنوان معیارهای کلیدی در شکل‌گیری برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران نقش دارند، شناسایی شد. به‌طورکلی پنج بعد و ۱٤ مؤلفه کلیدی استخراج گردید که در ادامه به تحلیل و تبیین هر یک از مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود.

مؤلفه اول، فرآیندها: فرآیندهای برنامه‌ریزی جانشین پروری با فراوانی ٤۲ شاخص، مؤثرترین مؤلفه برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران در این پژوهش محسوب می‌گردد. اجرای فرایند جانشین‌پروری مناسب، عامل تمایز بین یک سازمان مؤثر و یک سازمان ناکارآمد است (احمد،۲۰۱۸). برنامه‌ریزی جانشین پروری فرآیندی است که نه‌تنها ثبات و تصدی پست‌های کارکنان کلیدی را تضمین می‌کند بلکه شاید بهترین تلاش برای تضمین عملکرد مؤثر یک سازمان، بخش یا گروه کاری از طریق ایجاد توسعه، جایگزینی و کاربرد استراتژیک افراد کلیدی در طی زمان است (علی، محمود و مهرین، ۲۰۱۹). اجرای یک طرح جانشین پروری، مستلزم یک فرآیند سیستماتیک است. این فرآیند سیستماتیک برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران را از برنامه جایگزینی متمایز می‌کند. یک فرآیند جانشین پروری مؤثر منجر به رهبری باکیفیت خواهد شد. یافته‌های این مؤلفه با نمونه پژوهش‌های (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷؛ منز و فلانگان، ۲۰۲۲؛ السویدی و همکاران، ۲۰۲۰؛ تاکر[3]، ۲۰۱۸؛ گرکه[4]، ۲۰۱۹؛ پرنود[5]، ۲۰۲۰؛ و مفیسا، زوان و نید[6]، ۲۰۱۷) سازگاری دارد.

[1] Cohen's kappa coefficient
[2] Kraemer
[3] Tucker
[4] Gehrke
[5] Perrenoud
[6] Maphisa, Zwane & Nyide

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

مؤلفه دوم، مدیریت منابع انسانی: مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های دولتی ایران با در اختیار داشتن ابزارهای لازم می‌توانند از طریق استخدام، جذب و حفظ افراد شایسته، برای ایجاد بهبود عملکرد منابع انسانی هنگام جایگزینی افراد اقدام نموده و با درک و تشخیص نیازهای دانشگاه، مأموریت و اهداف آن و فراهم ساختن حمایت‌های مدیریتی از برنامه‌ریزی جانشین پروری، با اتخاذ تدابیر مناسب، دانش‌افزایی و نظام جبران خدمت، استرس انتقال نقش را کاهش دهند. حمایت مدیران منابع انسانی در استقرار برنامه‌ریزی جانشین پروری بسیار ضروری است. بدون این حمایت، حتی اگر فرآیند برنامه‌ریزی جانشین پروری طراحی شود، قابلیت اجرا نخواهد داشت (نصر و قاسمی زاد، ۱۳۹٦). این حمایت می‌تواند در دانشگاه‌های دولتی ایران با ساختارهای مشخص سلسله مراتبی که در آن‌ها اداره امور و اختیار نهایی تصمیمات بر عهده تعدادی از مدیران ارشد منابع انسانی است، حاصل شود (عباس پور و همکاران، ۱۳۹٦). یافته‌های این مؤلفه با نمونه مطالعات (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷؛ عباسپور و همکاران، ۱۳۹٦؛ نگسامو،۲۰۱۹) هم‌راستایی دارد.

مؤلفه سوم، برنامه جامع آموزش: نوع نیازها و انتظارات شرکت‌کنندگان در برنامه‌های جامع آموزش، دانشگاه‌های دولتی را قادر می‌سازد تا با طراحی برنامه‌های آموزشی مرتبط با پست‌های کلیدی و افزایش ظرفیت آموزش‌های تخصصی، مربیگری و منتورینگ، از طریق برنامه‌ریزی جانشین پروری، نسبت به توسعه رهبران آینده دانشگاه‌ها اقدام نمایند. برنامه‌ریزی جانشین پروری، تحت حمایت سایر پشتیبانی‌ها تحقق می‌یابد. اگر آموزش و پشتیبانی جامع ارائه نشود، بسیاری از افراد ممکن است دچار فرسودگی شغلی شده و از مسیر اداری خارج شوند. درواقع هیچ اتفاق‌نظری در مورد اینکه آیا آموزش رهبری مهم است؛ چه کسی باید آن را تدریس کند؛ چه محتوایی (موضوعاتی) برای تدریس باید انتخاب شود، وجود ندارد. به دلیل فقدان آموزش، بسیاری از مدیران، فشار نقش و متعاقب آن فرسودگی شغلی را تجربه می‌کنند. برنامه‌ریزی جانشین پروری که از طریق یک برنامه آموزشی قوی و ساختارهای پشتیبانی محقق می‌شود، یک عنصر اساسی برای موفقیت مدیران است. نتایج حاصل از بررسی این مؤلفه با نتایج مطالعات (رشید پور و همکاران، ۱۳۹۹؛ عباسی و همکاران، ۱۳۹٦؛ کیخسروی و همکاران، ۱٤۰۱؛ سعادت طلب، ۱۳۹۹؛ احمد و کیریو، ۲۰۲۰؛ ترابی و همکاران، ۲۰۱۹؛ تیجن اسمیت و همکاران، ۲۰۲۰) مطابقت دارد.

مؤلفه چهارم، ارزیابی: ازآنجاکه هدف دانشگاه‌های دولتی ایران، ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی با کیفیت بالا است، ارزیابی عملکرد در این حوزه، امری لازم و ضروری محسوب می‌شود. برنامه‌ریزی جانشین پروری می‌تواند با شناسایی استعدادها و نیازسنجی در دانشگاه‌های دولتی به ارزیابی عملکرد و قابلیت‌ها پرداخته و سپس با در نظر گرفتن موقعیت‌ها و فرصت‌های استراتژیک نسبت به ایجاد استانداردهای عملکرد کارکنان دانشگاه‌ها اقدام نموده و با نظارت و کنترل مستمر از پیشرفت اهداف و برنامه‌های دانشگاه اطمینان حاصل نماید. ارزیابی سیستماتیک از برنامه‌ریزی جانشین پروری، زمانی بیشترین تأثیر را خواهد داشت که در این چارچوب، آموزش و برنامه‌های رشد به‌منظور سنجش پیشرفت موفقیت و حمایت از تغییرات جهت توسعه رهبری در فرآیندهای برنامه‌ریزی جانشین پروری، طراحی شود (هایدن[1] و همکاران، ۲۰۲۱). یافته‌های این مؤلفه با برآیندهای نمونه تحقیقات (عباسپور و همکاران، ۱۳۹٦؛ داودی و همکاران، ۱۳۹۷؛ الباد و همکاران،۱۳۹۹؛ رشید پور و همکاران، ۱۳۹۹؛ ترابی و همکاران، ۲۰۱۹؛ احمد و کیریو، ۲۰۲۰؛ کیخسروی و همکاران، ۱٤۰۱) هم‌راستایی دارد.

مؤلفه پنجم، رهبری: برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران ارتباط مستقیم با سبک رهبری دارد و از این طریق بر فرایند و طراحی مسیر ارتقاء شغلی زیردستان تأثیر می‌گذارد، دانشگاه‌ها می‌بایست سرمایه‌گذاری در آموزش رهبری را ارزشمند بدانند. پرورش افراد مستعد رهبری در درون مجموعه استعدادهای سازمان که بتوانند در راستای وظایف و رویه‌ها، در سطح بعدی رهبری قرار بگیرند یکی از مسائلی است که این روزها سازمان‌های دولتی با آن مواجه هستند (ابورادی و ماساری[2]، ۲۰۱۸). افراد با پتانسیل رهبری در دانشگاه‌ها باید به رسمیت شناخته شوند، آموزش ببینند، حمایت، حفظ و نگهداری شوند تا نتایج مؤثری از

[1] Hayden
[2] Aboradi & Masari

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری حاصل شود. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری منجر به افزایش حفظ کارکنان می‌شود و ثبات رهبری را تضمین می‌کند. زمانی که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وجود نداشته باشد، ثبات رهبری، ارزش‌های سازمانی و رضایت شغلی به خطر می‌افتد (پاتیدار و همکاران،۲۰۰۱۶). رهبری مؤثر در پست‌های کلیدی برای موفقیت دانشگاه‌های دولتی ایران، حیاتی است. نتیجه حاصل از بررسی این مؤلفه با پژوهش‌های (رشید پور و همکاران، ۱۳۹۹؛ ترابی و همکاران، ۲۰۱۹؛ نگسامو، ۲۰۱۹؛ فیلیپس، ۲۰۲۰؛ تاکر، ۲۰۲۰) مشابهت دارد.

مؤلفه ششم، شغل: یکی از اولین مسائلی که باید موردتوجه دانشگاه‌های دولتی و مؤسسات آموزش عالی قرار گیرد، بحث تعیین مشاغل کلیدی است. برنامه‌ریزی جانشین پروری امنیت شغلی را فراهم می‌کند و نگرش شغلی مثبت را ایجاد می‌کند و قصد ترک شغل را در بین کارکنان کاهش می‌دهد. وقتی برنامه‌ریزی جانشین پروری بر اساس معیارهای شفاف و مبتنی بر شایستگی باشد، می‌تواند به‌عنوان یک ابزار انگیزشی عالی در میان کارکنانی عمل کند که مسیر روشنی برای پیشرفت در سازمان می‌بینند. این به‌نوبه خود آن‌ها را توانمند می‌کند تا سخت‌تر کار کنند و می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی شود. طرح‌های مسیر پیشرفت شغلی به افراد اهدافی را ارائه می‌دهد تا خود را توسعه داده و موجب ارتقاء سازمان شوند. نتایج حاصل از بررسی این مؤلفه با نمونه برآیندهای پژوهشی (عباسپور و همکاران، ۱۳۹٦؛ مدرسی و سیدنقوی، ۱٤۰۰؛ کیخسروی و همکاران، ۱٤۰۱) هم‌راستایی دارد.

مؤلفه هفتم، آینده‌نگری: به‌طورکلی، آینده‌نگری مشتمل بر تلاش‌هایی است که با استفاده از تجزیه‌وتحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر یا ثبات، به تجسم آینده‌ای بالقوه و برنامه‌ریزی برای آن‌ها می‌پردازد و نمایان می‌کند که چگونه از دل تغییرات امروز، واقعیت فردا متجلی می‌شود. هر دانشگاهی که در هر سطح، چشم‌انداز و آینده‌ای برای خود ترسیم نکند در مواجهه با چالش‌ها، حوادث و اتفاقات، رویکردی منفعلانه دارد؛ بنابراین با توجه به موقعیت خاص نظام آموزش عالی ایران در منطقه و وضعیت کنونی جهانی که تغییرات در تمام زمینه‌ها به‌سرعت صورت می‌گیرد، آینده‌نگری و آموزش و توسعه رهبران آینده از طریق برنامه‌ریزی جانشین پروری ضرورتی انکارناپذیر است. نتایج حاصل از بررسی این مؤلفه با مطالعات (بارتون، ۲۰۱۹؛ داودی و همکاران، ۱۳۹۷؛ مدرسی و نقوی، ۱٤۰۰؛ عباسپور و همکاران، ۱۳۹٦) مطابقت دارد.

مؤلفه هشتم، فرهنگ دانشگاهی: اساساً دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، یک نهاد فرهنگی و فرهنگ‌ساز هستند. به دلیل پیچیدگی، تنوع و تعداد بالای ابعاد فرهنگی در دانشگاه‌ها، به نظر می‌رسد هرگز نمی‌توان نسخه واحد و یا شناخت کافی از فرهنگ دانشگاهی به دست آورد. تفاوت در اهداف و کارکردهای دانشگاه باعث می‌شود تا شناخت فرهنگی توسط جامعه دانشگاهی متناسب با مختصات آن دانشگاه صورت پذیرد؛ بنابراین هر جامعه‌ای فرهنگ دانشگاهی و خاص خود را ایجاد می‌کند. فرهنگ دانشگاهی می‌تواند از طریق فرهنگ مشارکتی و فرهنگ حمایتگر، جو فرهنگ‌سازمانی دانشگاه را تغییر داده و درنتیجه، اجرای برنامه‌ریزی جانشین پروری را تحت تأثیر قرار دهد. نتایج حاصل از بررسی این مؤلفه با مطالعات (سعادت طلب و همکاران، ۱۳۹۹؛ عباسپور و همکاران، ۱۳۹٦؛ عباسی و همکاران، ۱۳۹٦؛ کیخسروی و همکاران، ۱٤۰۱؛ احمد و کیریو، ۲۰۱۹؛ فلیپس، ۲۰۲۰) مطابقت دارد.

مؤلفه نهم، ساختار: با در نظر گرفتن ساختار بوروکراتیک دانشگاه‌های دولتی در ایران و از طرفی وجود ارتباطات غیررسمی در آن‌ها، بینش سیستمی و بالندگی ساختاریافته سازمانی هر یک از دانشگاه‌های دولتی کشور، تمایل دانشگاه نسبت به برنامه‌ریزی جانشین پروری عامل مهم و مؤثری خواهد بود. موضوع جانشین پروری در تمام سطوح از مدیران گروه تا مدیران ارشد دانشگاه‌ها، قابلیت اجرایی دارد؛ اما برای پست ریاست دانشگاه در ایران و سایر کشورها به دلیل ماهیت سیاسی این موقعیت شغلی، نمی‌توان برنامه‌ریزی جانشین پروری را طراحی و پیاده کرد. نتایج بررسی این مؤلفه با نتایج تحقیقات (عباس پور و همکاران، ۱۳۹٦؛ داودی و همکاران، ۱۳۹۷؛ نگسامو، ۲۰۱۹) همخوانی دارد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

مؤلفه دهم، توسعه منابع انسانی: سند چشم‌انداز ۱٤۰٤، ایران آینده را در جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی تصور کرده است. نظام‌های آموزش عالی همواره عامل بنیادین تکامل و توسعه همه‌جانبه جوامع بوده‌اند؛ بنابراین شرط لازم برای این نوع توسعه، بررسی و شناخت دقیق وضعیت گذشته و موجود و همچنین عوامل و نیروهای تأثیرگذار در فرایندهای توسعه دانشگاه است. این شناخت به رهبران دانشگاهی کمک می‌کند تا با استفاده از توسعه حرفه‌ای به توسعه مستمر و توانمندسازی کارکنان و مدیران دانشگاهی بپردازند و بتوانند الگوی موجود هدایت دانشگاه و برنامه‌ریزی و توسعه دانشگاهی را مورد تأمل قرار دهند. نتایج حاصل از بررسی این مؤلفه با مطالعات (فیلیپس، ۲۰۲۰، کیخسروی، ۱٤۰۱؛ سعادت طلب، ۱۳۹۹؛ احمد وکیریو، ۲۰۲۰؛ نگسامو، ۲۰۱۱) مشابهت دارد.

مؤلفه یازدهم، مهارت‌ها: یک طرح جانشین پروری خوب معمولاً سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا کارکنان را در تمام سطوح بررسی کنند و شکاف استعدادها و مهارت‌ها را برای آینده سازمان برطرف کند (هوانگ[1]، ۱۹۹۹). تصمیم‌گیرندگان دانشگاه با استفاده از مهارت‌های حرفه‌ای و خلاقیت و نوآوری می‌توانند با اجرای یک برنامه‌ریزی جانشین پروری مناسب، کارکنان را در تمام سطوح بررسی کنند و شکاف استعدادها و مهارت‌ها را در آینده، کاهش دهند. نتایج حاصل از بررسی این مؤلفه با تحقیقات (الباد و همکاران، ۱۳۹۹؛ پاپادیموس، ۲۰۱۹؛ رابی و والئو، ۲۰۲۱؛ فیلیپس و همکاران، ۲۰۲۰) مطابقت دارد.

مؤلفه دوازدهم، شخصیتی: برنامه‌ریزی جانشین پروری به آموزش عالی کمک می‌کند تا با استفاده از نیروی کار ماهر، شخصیت خود و شخصیت حرفه‌ای و همچنین شایستگی و ارزش‌های ضروری را برای دستیابی به اهداف طولانی‌مدت نشان دهد (اک واک پام[2]، ۲۰۱۹). همچنین به افراد کمک می‌کند تا موقعیت خود را به‌طور حرفه‌ای در سازمان توسعه دهند و بتوانند کاندیدای مناسب رهبری آینده باشند. برنامه‌ریزی جانشین پروری می‌تواند، تجزیه‌وتحلیل و شناسایی استعدادهای درونی در سازمان و افرادی که دارای انگیزه بالایی هستند و برای موقعیت‌های رهبری مناسب هستند را بهبود ببخشد. نتایج بررسی این مؤلفه با مطالعات (کیخسروی، ۱٤۰۱؛ الباد و همکاران، ۱۳۹۹؛ گلدمن، ۲۰۲۰؛ احمد و همکاران، ۲۰۲۰) مطابقت دارد.

مؤلفه سیزدهم، قانونی: عدم انعطاف‌پذیری و تطابق قوانین با تغییر و تحولات اجتماعی، فرهنگی و برنامه‌های توسعه، بی‌ثباتی و کثرت قوانین متعدد و عدم شفافیت آن‌ها، وجود تبصره‌ها و بندهای مبهم و بعضاً متناقض آیین‌نامه‌های هیئت امناء، از موانع مؤثر برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران می‌باشند. در برخی موارد، مدیران و روسای دانشگاه‌ها با بوروکراسی و طولانی شدن مسیر تصمیمات، مانع تحقق برنامه‌ریزی جانشین پروری می‌شوند و آن را از پیشرفت بازمی‌دارد. نتایج حاصل از بررسی این مؤلفه با مطالعات (کیخسروی و همکاران، ۱٤۰۱؛ گلدمن، ۲۰۲۰؛ سعادت طلب و همکاران، ۱۳۹۹؛ احمد و کیریو، ۲۰۱۹) همخوانی دارد.

مؤلفه چهاردهم، فرهنگ عمومی: دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌منزله فضای ارتباطی وسیع، مرکزی برای زندگی علمی در محیطی آکنده از هنجارهای فرهنگی، تاریخی و مذهبی هستند که در درون دو محیط ملی و فراملی (بین‌المللی)، فعالیت نموده و یقیناً تأثیرات مثبت و منفی از محیط خود دریافت می‌کنند. ارزش‌های شخصی مدیران و کارکنان دانشگاه‌ها و همچنین عقاید و باورهای قومی- قبیله‌ای آن‌ها می‌تواند نقش مهمی در طراحی و اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری داشته باشد. ضمن اینکه رهبران دانشگاه‌های دولتی ایران باید همواره به مسئولیت اجتماعی و ملی خود در فرآیندهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری توجه نمایند. نتایج حاصل از بررسی این مؤلفه با پژوهش‌های (فیلیپس، ۲۰۲۰؛ احمد و کیریو، ۲۰۱۹؛ داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷؛ داودی و همکاران، ۱۳۹٦، سعادت طلب و همکاران، ۱۳۹۹؛ ترابی و همکاران، ۲۰۱۹) مشابهت دارد.

[1] Huang
[2] Okwakpam

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

لازم است در هر زمان تحلیل دقیق و صحیحی از وضعیت و جایگاه آموزش عالی داشته باشیم. این علم و آگاهی به دلیل اینکه برای تعیین نحوه و خط‌مشی حرکت آتی این بخش ضروری است، موجب وحدت نظر و تحلیل همگان با دست‌اندرکاران آموزش عالی کشور می‌شود. چشم‌انداز آینده دانشگاه‌های دولتی ایران با توجه به تغییرات قابل‌توجهی که در فناوری، اقتصاد، دسترسی و شیوه‌های ارائه اطلاعات، انتظارات دانشجویان، بودجه سالیانه وزارت علوم، مورد انتظار است، بسیار چالش زا به نظر می‌رسد. این یک واقعیت است که آموزش عالی نمی‌تواند مدیران را هر زمان که نیاز داشته باشد خریداری یا وارد کند. با تغییر شیوه آموزش حضوری به آموزش مجازی و نیز دورکاری کارکنان در دوره پاندمی کرونا و شرایط اضطراری، تعریف محل کار از بسیاری جهات تغییر یافته و یک نرم جدید ایجاد کرده است؛ اما مؤسسات آموزش عالی هنوز در مرحله اجرای رویکرد سنتی برای توسعه شغلی دانشگاهیان هستند. ازاین‌رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های مؤثر برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران انجام گرفت تا سیاست‌گذاران دانشگاه‌های دولتی کشور با شناخت و در نظر گرفتن مؤلفه‌های مهم برنامه‌ریزی جانشین پروری، راهبردها و سیاست‌های آینده خود را در راستای اجرا، استقرار و توسعه اثربخش این مؤلفه‌ها اتخاذ کنند. بر این اساس، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که برای برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران باید به ترتیب به ابعاد سازمانی، توسعه‌گرایی، مدیریتی، فردی و فرهنگی دانشگاه‌ها بیشتر از ابعاد دیگر توجه داشت؛ بنابراین ابتدا باید وضعیت موجود بعد سازمانی دانشگاه ازنظر فرایندها، ارزیابی، ساختاری و قانونی بررسی شود و با وضعیت مطلوب که بر اساس الگوهای موفق برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های کشورهای توسعه‌یافته است، مقایسه شده و شکاف موجود شناسایی و خط‌مشی‌های لازم برای کاهش این شکاف اتخاذ شود. در برنامه‌ریزی جانشین پروری می‌بایست، ایجاد انگیزه شغلی، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان دانشگاه‌ها و مهارت‌های افراد موردتوجه قرار گیرد تا از این طریق مناسب‌ترین گزینه برای تصدی پست‌های مدیریتی و رهبری دانشگاه، انتخاب و حفظ گردد. همچنین بر اساس چشم‌انداز آینده دانشگاه‌های دولتی ایران، باید با طراحی برنامه جامع آموزش کارکنان به توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی رهبران دانشگاهی آینده پرداخته شود و از طریق ایجاد استانداردها و ارزیابی عملکرد، بر اساس سیاست‌های متناسب با قوانین و مقررات دولتی، برنامه‌ریزی جانشین پروری اتخاذ گردد. سیاست‌گذاران دانشگاه‌های دولتی ایران می‌بایست با در نظر گرفتن مؤلفه‌های فرهنگی متناسب با هر دانشگاه در استان‌های مختلف کشور، تمهیدات لازم در خصوص طراحی و اجرای مدل برنامه‌ریزی جانشین پروری را در دانشگاه‌های دولتی ایران فراهم کنند. در پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی فراترکیب که به تفسیر تفسیرهای پیشین می‌پردازد، با بررسی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده در مطالعات گذشته، با نگاهی دقیق‌تر و موشکافانه‌تر، مؤثرترین ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری در سال‌های اخیر معرفی شد؛ به‌طوری‌که میزان پراکندگی یافته‌های پژوهش‌های پیشین را کاهش داده و بر انسجام بیشتر تأکید دارد. همچنین سعی شد تا خلأ موجود در مطالعات قبلی به‌منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران، پوشش داده شود و با توجه به شرایط و ویژگی‌های خاص دانشگاه‌های دولتی کشور، نقشه راه مناسبی برای طراحی مدل برنامه‌ریزی جانشین پروری ارائه گردد.

با عنایت به نتایج حاصل از این تحقیق، موارد زیر در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به عدم اطمینان روزافزون در پرتو همه‌گیری کرونا و پاندمی احتمالی در قرن حاضر، دانشگاه‌ها باید به‌طور فزاینده‌ای در مورد چگونگی تقویت و استفاده بهتر از منابع انسانی خود بیندیشند و به‌موقع کارگروه‌هایی تشکیل داده و رهبران بااستعداد را شناسایی کرده و توسعه دهند. ازاین‌رو برای دانشگاه‌های دولتی ایران یک برنامه‌ریزی جانشین پروری با رویکرد متوالی با نگاه به پنج تا ده سال آینده پیشنهاد می‌گردد.
- روش سنتی برای آماده‌سازی رهبران آینده در دانشگاه‌ها که شامل کسب مدرک تحصیلی دکترا و سپس تبدیل‌شدن به عضو هیئت‌علمی و دوره‌های تصدی استاد، رئیس دانشکده، معاون آموزشی و رئیس دانشگاه بود، دیگر راه مناسبی برای آماده کردن رهبران آینده برای مؤسسات آموزش عالی نیست. قبل از اجرای برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌ها و پیش از انتصاب افراد به پست‌های مدیریتی، شایسته است از طریق آموزش‌های توجیهی بدو خدمت، دوره‌های دانش‌افزایی ضمن خدمت و

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

مدیریت کاربردی و عملی، آمادگی لازم را کسب نمایند و دانش شغلی آنان برای پیشبرد اهداف سازمانی دانشگاه‌ها، به‌صورت دوره‌ای و به‌طور مداوم افزایش یابد.

- با توجه به تغییر جمعیت شناختی دانشجویان و کارکنان در سال‌های اخیر، پیشنهاد می‌گردد برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران از طریق فرهنگ حمایتی و مشارکتی قوی مبتنی بر ارزش‌ها، استانداردها، باورها و پارادایم‌ها برای همه به‌طور یکسان انجام شود.

این مطالعه به معیارهای خاصی محدود شد که به محققان اجازه می‌دهد مسیرهای جدیدی را در خصوص برنامه‌ریزی جانشین پروری دنبال کنند. این پژوهش ازنظر زمانی محدود به جستجو در اسناد پایگاه‌های داده است و یافته‌های تحقیق به مرور ادبیات برنامه‌ریزی جانشین پروری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی محدود می‌شود. از این حیث، یافته‌ها مستعد زمینه و اجرای برنامه‌ریزی جانشین پروری در مؤسسات آموزش عالی بوده و تعمیم‌پذیری آن‌ها محدود است. بااین‌وجود پژوهش حاضر، مبنایی مؤثر برای جهت‌گیری تحقیقاتی محققین آینده با تمرکز بر برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران، فراهم می‌کند.

منابع

Abbaspour, A; Rahimian, H; Ghiathi Nadushan, S & Akradi, E (2016). Designing the model of integration of succession planning and the path of career advancement of public university managers**.** *Research in educational systems, 39:75-95* [In parsian].

Abbasi, S; Shiri, A& Taban, M (2018). Identifying the challenges of succession in the academic environment (Case of study: employees of universities in Ilam province *Management in The Islamic University*, 6 (2): 236-217 [In parsian].

Ahmad, A & keerio, N (2019). The Culture-Succession Model: The Factors Affecting Implementation of Succession Planning in Malaysian Public Universities.International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 9(1): 7096 – 7104**.**

Ahmad, A.R; Keerio, N; Jameel, A. S; Karem, M.A. (2020). The Relationshipbetween National Culture and Succession Planning in Malaysian PublicUniversities. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7 (3): 242-249.

Ahmad, A. R; Ming, T. Z; Sapry, H.R.M (2020). Effective Strategy for Succession Planning in Higher Education Institutions.*Journal of Education and e-Learning Research, 7(2): 203-208.*

Ahmad, R; Safree Yasin, A & Rosyidah Mohamad,R (2020). Building-up succession planning program by implementing transformational leadership characteristics: The case of public universities in Terengganu, Malaysia. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 7(11): 125-132.

Al Suwaidi, M; Jabeen, F; Stachowicz-Stanusch, A & Webb, M (2020). Determinants Linked to Executive Succession Planning in Public Sector Organizations. *Sage*, 24(3): 284–299.

Albad, E; Sattari, S & Namvar (2020). Identifying Dimensions and Components of Substitution in Higher Educational System: Ulteracombination Qualitative pproach. Jundishapur Education Development Journal Quarterly Journal of Medical Sciences Education and Development Center, 11 (2): 259-310. [In Persian].

Bano, Y., Omar, S. S., Ismail, F. (2021). Revitalising Organisations' EmergencySuccession Planning in the Face of the Covid-19 Outbreak.*The European Journal of Social & Behavioural Sciences.* DOI: 10.15405/ejsbs.285.

Bano, Y; Omar, S. S & Ismail, F (2022). SuccessionPlanning best practicesfor Large and Small Organizations.*Mediterranean Journal of SocialSciences,* 13*(2):11-21.*

Baporikar, N (2021). Succession Planning for Enhanced Performance in State-Owned Enterprises: Role of Age Diversity.*International Journal of Sociotechnology and KnowledgeDevelopment,* 13(3):106-132.

Barton, A (2019). Preparing for Leadership Turnover in Christian Higher Education: Best Practices in Succession Planning, *Christian Higher Education*, 18(1-2): 37-53.

Block, B., & Tietjen-Smith, T. (2016). The case for women mentoring women. Quest, 68(3): 306-315.

BratcheDahlan, A; Omar, R; Kamarudin, S & Nasar, A (2021). A systematic review of succession planning in higher education. *International Journal ofAdvanced and Applied Sciences*, 8(12):80-92.

Davis, G.P. (2019). Preparing leaders for the future. Institutional capacity: American Council on Education. Retrieved from https://www.acenet.edu/news-room/Pages/Preparing-Leaders-for-the-Future.aspx

Davoudi1, S.A Yaghoubi, N.M; Imani, A & Imani, A (2018). Designing a Comprehensive Model of Talent Identification and Replacement of the Higher Education System in Sistan and Baluchestan Province. Reserches Public management, 10 (33): 251-276 [In Persian].

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

Davoudi1, S.A Yaghoubi, N.M; Imani, A. (2017). Designing a Comprehensive Model of Talent Identification and Replacement of the Higher Education System in Sistan and Baluchestan Province. *Public Management researches*, 10(38): 251-276 [In Persian].

Davoudi, S. A; Yaqoubi, N; Urei Yazdani, B & Imani, A. M (2017). Identifying and explaining the components and drivers affecting talent acquisition and succession in the higher education system of Sistan and Baluchistan province by using the Mic Mak method. *Social-Cultural Strategy Quarterly*, 6 (24): 261-235[In parsian].

Dopson, S; Ferlie, E; McGivern, G; Fischer, M. D; Mitra, M; Ledger, J & Behrens, S (2019). Leadership development in Higher Education: A literature review and implications for programme redesign. Higher Education Quarterly, 73(2): 218-234.

Fusarelli1, B.C; Fusarelli1, L.D & Riddick, F (2018). Planning for the Future: Leadership Development and Succession Planning in Education. *Journal of Research on Leadership Education*, 13(3): 286–313

hazahli, M. T; Ghani, M. A & Abdul Rahman, S. A (2022). Measuring Success Metric for Effectiv Succession Planning: The Conceptual Perspectiv.International Journal of Human Resource Studies, 12(1): 42-55.

Goldberg, C. B; Finkelstein, L; Perry, E. L; & Konrad, A. M (2017). Job an*d* industry fit the effects of age and gender matches on career progress outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(7): 807–829.

Goldman, C (2020). Structure, Culture, and Agency: Examining Succession Planning in California State University (CSU) Libraries, *Journal of Library Administration*, 60 (1): 1-21. DOI: 10.1080/01930826.2019.1671035

Ishak, A. K & Kamil, B.A.M. (2016). Succession planning at higher education institutions: Leadership style, career development, and knowledge management practices as its predictors Nternational Review of Management and Marketing, 6(7): 214–220.

Jindal, P & Shaikh, M (2021). Talent retention: A mediator of the relationship between talent management strategies and succession planning. *Asian Academy of Management Journal*, *26*(2), 117–142.

Johnson, R. D; Pepper, D; Adkins, J & Emejom A. A (2018).Succecsion planning for large and small organizations: A practical review of professional business corporations. In: Gordon P and Overbey J (Eds.), Succession planning: 23-40.

Karikari, A. S; Kodi, R & Puku, R. A (2020)**.** Succession Planning as A tool for organizatyional development: A cace study of university of education, Winneba - Kumasi, Ghana**.***International Journal of Social Sciences and Management Review*, 3 (4): 177- 202.

Kasper, S.M (2008). Preparing for leadership transition: An examination of the impact of organizational communication in the administration of succession planning programs. ProQuest, Ann Arbor, USA.

Keikhosravi, H; Faezi Razi, F & Heydariyeh, S.A (2022). Designing a Model of Effective Factors on the Implementation of Succession Planning in Universities Using a Mixed Approach. Journal of Sustainable Human Resource Management, 5 (8): 145-171. [In Persian].

Keikhosravi, H; Faezi Razi, F & Heydariyeh, S.A (2022). Designing and developing the model of human resources with the succession approach in universities (case study: universities in 9 regions of the country), Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources Development19 (35):23-44. [In Persian].

King, S. R (2019). Succession planning and leadership development in Texas public universities. Ph.D. Dissertation, University of Texas at Dallas, Richardson, USA

Knapp, K.M; Wright, C; Clarke.H; McAnulla, S.J & Nightingale J.M (2017). The academic radiography workforce: Age profile, succession planning and academic development. Radiography 23; 548-552.

Kumar, A. V., & Kota, S. (2017). Succession planning-a success story–a case study of skyline university colleg. *Perspectiva: A Case Research Journal*, 3(1): 63-69

Korang, V; Golly, M. k & Osman, O.M (2021). Evaluating the Influence of Succession Planning on the Growth of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Ahafo, Bono and Bono East Regions of Ghana.*Open Journal ofBusiness and Management*, 9: 3076-3091.

Kraemer, H. C. (2014). Kappa coefficient. Wiley StatsRef: Statistics Reference Online, 1-4.

Loomes, S; Owens, A & Mc carthy, G (2019). Patterns of recruitment of academic leaders to Australian universities and implications for the future of higher education .*Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(2): 137-152.

Luna, G (2010). Succession planning: A doctoral program partnership for emerging community college leaders. *Community College Journal ofResearch and Practice*, 34(12): 977-990.

Martin, C.M& O'Shea, K (2021). Succession planning for organizational stability. *Nursing Management*, 52(4).

McCormick, J., Rodney, P. & Varcoe, C., (2003) Reinterpretations across studies: An approach to meta-analysis. *Qualitative Health Research*, Volume 13, pp. 933-944.

Mondy, R. W; Noe, R.M & Premeaux, S.R(2002).Human resource management.Eighth Edition, Pearson Publishing Company, London, UK.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

Morris, T. L & Laiple, J. S. (2015). How prepared are academic administrators adership and job satisfaction within US research universities. *Journal of Higher Education Policyand Management*. 37(2): 241–251

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

Nye, E., Melendez- Torres, G. J., & Bonell, C (2016). Origins, methods and advances inqualitative meta-synthesis. *Review of Education*, 4(1), 57-79.

Obianuju, A.A., Ibrahim, U.A., Zubairu, U.M (2021). *Succession planning as a critical management imperative: A systematic review. Modern management review, 26 (4):69-92.*

Papadimos, Thomas.J (2019). Academic successionplanning: A US perspective. *International Journal ofAcademic Medicine*, 5 (1): 71-74.

Pennell, K (2010). The role of flexible job descriptions in succession management. Library Management, 31(4-5): 279-290.

Phillips, L.k (2020). *Concept analysis: Succession planning.* Nurs Forum, 2020, 55:730 - 36.

Raby, R.L Valeau, E. J (2021) Position Training and Succession Planning for Community College International Education Leaders, *Community CollegeJournal of Research and Practice*, 45(2): 86-102. DOI: 10.1080/10668926.2019.1645055

Rashidpour, A; Akbari, M & Mahdian, S (2019). Assessing the views of managers regarding the implementation of the succession system with the merit approach among the managers of Isfahan University of Medical Sciences affiliated hospitals. *Journal of Health Management Information*, 17(2): 63-60 [In parsian].

Ritchie, M. (2020). Succession planning for successful leadership: Why we need to talk aboutsuccession planning. *Sage*, 34(1): 33–37.

Rothwell, W. J. (2005). Effective succession planning: Ensuring leadershipcontinuity and building talent from within. New York: AMACOM

Rothwell, W. J. (2016). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuityand building talent*. New York, NY: American Management Associated.

Saadat Talab, A; Ghiathi Nadushan, S & Shir Ali, I (2019). Strategies for establishing management succession system in Iran's higher education system. *Social-Cultural Strategy Quarterly*, 9(34), 66-37 [In parsian].

Sandelowski, M. & Barroso, J., (2007) *Handbook for synthesizing qualitative research.* New York: Springer.

Santora, J.C (2020). COVID- 19: An urgent imperative forCEO succession planning. *Board Leadership*, 170-183

Schmalzried, H., & Fallon, L. F. (2007). Succession planning for local health department top executives: Reducingrisk to communities. Journal of Community Health, 32(3), 169-180.

Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal ofEducational Management, 21*(5), 407-17.

Stephens, S. (2016). Succession planning: Don't get caught off guard: Planning for staff transitions. *Biomedical Instrumentation & Technology, 50*(6), 451-453.

Tucker, C.A (2018). Succession planning for academic nursing, *Journal of Professional nursing*.27 (3), 23-35.

Tietjen-Smith, T; Hersman, B & Block, B.A. (2020). Planning for Succession: Preparing Faculty for theKinesiology Department Head Role. *Quest*, 72 (4): 383-394.

Torabi, N; Karimi, F & Nadi, M.A (2019). Strategies for succession Planning in Universities: A Mixed-Methodes Analyis.*Malaysian Online Journal of Educational Management*. 7(2): 46-71.
https://doi.org/10.22452/mojem.vol7no2.3

Wariso, Ch; Binuyo, A & Akpa, V (2021). Succession Planning and Firm Profitability: Evidence from Listed Stock Broking Firms in Lagos State, Nigeria.*THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS and MANAGEMENT* 9(4):146-154.

Wilson, V (2015). The doctor of nursing practice and thenurse executive role Philadelphia, PA: Wolters Kluwer, 146-175.

Zain al-Dini Bidmashki, Z; Adli, & Waziri, M (2014). Comparing the current situation of succession planning with its desired situation in the higher education system. *Research and Planning Quarterly in Higher Education*, No. 72: 51-72 [In parsian].

Zulqurnain, A & Aqsa, M (2018). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions, Journal of Advances in Management Research, 0972-7981. https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2018-0076

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

Identifying the Components of Succession Planning in Iranian Public Universities[1]

Fatemeh khosroparviz[2]
Morad Rezaei Dizgah*[3]
Rouhollah Alikhan Gorgani[4]

Received: 2023/07/28
Accepted:2023/12/23

Abstract

Objective: Universities and higher education institutions need formal succession planning to ensure the continuity of organizational leadership. The current research was conducted with the aim of identifying the components of succession planning in Iranian public universities.

Methods: In this research, the strategy of qualitative content analysis with a meta- synthesis approach was used in a documentary research framework. The statistical population is all the studies conducted in the time frame of 2017-2022. In this regard, the number of 1012 researches in the field of succession planning was evaluated and finally 28 articles were selected purposefully. Then, by analyzing the content and combining the literature related to the open, axial and selective coding method, in total, five dimensions and fourteen key components were selected and analyzed through the process of systematic search and combination, and its validity was confirmed through Cohen's kappa coefficient.

Results: In the current research, the effective factors of succession planning of Iran's public universities were identified and categorized in five dimensions and 14 categories. The five dimensions were organizational, developmental, managerial, individual, and cultural. And the 14 categories consisted of processes, structural, evaluation, legal, human resource management, leadership, skill, personality, career, comprehensive training program, human resource development, foresight, university culture and public culture components.

Conclusion: The administrative and employment rules and regulations of Iran's public universities for faculty members and guest lecturers are determined based on the executive regulations and the approvals of the boards of trustees, and senior human resource manager's don't use a specific reference model for succession planning. They keep their old traditions regarding the removal and installation of managers and, in fact, they strongly resist the changes by ignoring the developmental needs of their professors and staff. Therefore, recent trends should be changed according to the new needs of human resources of universities. The current research provides a deep understanding of the existing literature in the field of succession planning in universities. In this context, managers of public universities and higher education institutions can use the results of this research and get familiar with the effective components of succession planning to create a collection of talented and skilled academic staff and potential scientific staff who can become the leaders of universities in the future.

Key words: higher education, public universities, succession planning, meta- synthesis

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[1] This manuscript is prepared based on PhD thesis of first author at Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.

[2] Ph.D. Student in human resource management, Department of Public Administration, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran. fatemeh.kh219@gmail.com.

[3] (Corresponding Author) Assistant Professor, Department of Public Administration, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran. mrezaei@iaurasht.ac.ir

[4] Assistant Professor, Department of Public Administration, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran. r.gorgani86@gmail.com