



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

A Model of Succession Success Factors for Academic Managers

Asadolah Hassanzadeh Deloi¹, Amirhossein Mohammad Davoodi², Mohammad Ali Hosseini³, Akhtar Jamali⁴

Abstract

Background & Purpose: The increasing need of organizations for managers and employees who are more capable, capable, skilled and competent than today's managers has made their education and training inevitable. Based on this, in the present research, the factors of succession success in managers of Mashhad University of Medical Sciences have been identified.

Methodology: In the current research, a mixed exploratory method was used. Content analysis strategy and interview tool were used in the qualitative part and survey method and questionnaire tool were used in the quantitative part. Data analysis was done in the qualitative part with the help of coding and in the quantitative part of structural equation modeling with the help of SmartPLS software.

Findings: Based on qualitative data analysis, 59 indicators were identified in the form of 10 subcategories (leadership management, human resource management, talent management, strategic planning, organizational structure, organizational culture, process management, information technology, financial resources and political factors) The main categories of structural factors, contextual factors and behavioral factors were categorized. The results of the structural equations have also shown the validity and appropriateness of the research model.

Conclusion: The success and survival of organizations depends on having the right employees at the right time. Succession planning is a systematic and targeted effort in an organization to ensure the continued effectiveness of employees in key positions, maintain and develop intellectual capital for the future, and encourage individual development. Paying attention to the success factors of succession programs and investing based on their priority can reduce costs and maximize achievements.

Keywords: *Model, Success, Succession, Managers of Medical Sciences.*

Citation: Hassanzadeh Deloi, Asadolah; Mohammad Davoodi, Amirhossein; Hosseini, Mohammad Ali and Jamali, Akhtar.(2022). A Model of Succession Success Factors for Academic Managers. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 5(16), 149-168.

1. PhD Student, Department of Educational Management, Research and Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Hassanzadehasad@yahoo.com

2. Associate Prof., Department of Educational Management, Islamic Azad University, Saveh Branch, Saveh, Iran. E-mail: Adavoudi@iau-saveh.ir

3. Professor of Welfare Sciences University, Tehran, Iran. E-mail: Mahmaimy2020@gmail.com

4. Assistant Prof., Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran. E-mail: Axtar.jamali@gmail.com

الگوی عوامل موفقیت جانشین‌پروری برای مدیران دانشگاهی

اسداله حسن‌زاده دلوثی^۱، امیرحسین محمدداوودی^۲، محمدعلی حسینی^۳، اخترجمالی^۴

چکیده

زمینه و هدف: افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران و کارکنانی توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی تربیت و پرورش آنها امری اجتناب‌ناپذیر نموده است. بر این اساس، در پژوهش حاضر به شناسایی عوامل موفقیت جانشین‌پروری در مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد پرداخته شده است.

روش‌شناسی: این تحقیق از نظر هدف کاربردی و رویکرد آن، آمیخته اکتشافی است. در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و ابزار مصاحبه و در بخش کمی از روش پیمایش و ابزار پرسشنامه استفاده گردید. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی به کمک کدگذاری و در بخش کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری (نرم‌افزار پی‌ال‌اس) انجام شد.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌های کیفی تعداد ۵۹ شاخص در قالب ۱۰ مقوله فرعی (مدیریت رهبری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی راهبردی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت فرآیندها، فناوری اطلاعات، منابع مالی و عوامل سیاسی) شناسایی شدند که در سه دسته مقوله اصلی عوامل ساختاری، عوامل زمینه‌ای و عوامل رفتاری دسته‌بندی شدند. نتایج حاصل از معادلات ساختاری نیز بیان‌گر اعتبار و برازش مناسب مدل تحقیق بوده است.

نتیجه‌گیری: موفقیت و بقای سازمان‌ها به وجود کارکنان مناسب در زمان مناسب وابسته است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تلاشی نظام‌مند و هدف‌مند در یک سازمان برای حصول اطمینان از تداوم اثربخشی کارکنان در سمت‌های کلیدی، نگهداشت و توسعه سرمایه‌های فکری برای آینده و تشویق به پیشرفت فردی است. توجه به عوامل موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری و سرمایه‌گذاری بر اساس اولویت آنها می‌تواند موجبات کاهش هزینه و حداکثرسازی دستاوردها را فراهم نماید.

کلیدواژه‌ها: مدل، موفقیت، جانشین‌پروری، مدیران علوم پزشکی.

استناد: حسن‌زاده دلوثی، اسداله؛ محمدداوودی، امیرحسین؛ حسینی، محمدعلی و جمالی، اختر. (۱۴۰۱). الگوی عوامل موفقیت جانشین‌پروری برای مدیران دانشگاهی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۵(۱۶)، ۱۴۹-۱۶۸.

-
۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Hassanzadehasad@yahoo.com
 ۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران. رایانامه: Adavoudi@iau-saveh.ir
 ۳. استاد دانشگاه علوم بهزیستی، تهران، ایران. رایانامه: Mahmaimy2020@gmail.com
 ۴. استادیار دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران. رایانامه: Axtar.jamli@gmail.com

نوع مقاله: پژوهشی تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۱/۱۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۲۴

نویسنده مسئول مقاله: امیرحسین محمدداوودی

DOI: 10.22034/QJIMDO.2023.396113.1585

مقدمه

در دنیای پیچیده و رقابتی امروز، رهبری و مدیریت سازمان‌ها به طریق گذشته با موفقیت همراه نخواهد بود و سازمان‌ها هر مکانیزمی را برای سبقت گرفتن از یکدیگر به کار می‌گیرند (حسینی، زرغامی و زروندی، ۱۳۹۸). در این عرصه رقابتی و پر چالش، سازمان‌ها ناگزیر هستند توجه خود را نسبت به مقولاتی معطوف کنند که ممکن است در آینده نزدیک نوعی تهدیدی جدی برای آنان قلمداد شود. یکی از تهدیدات جدی که بدون تردید هر سازمانی با آن مواجه خواهد شد، خالی ماندن پست‌های سازمان، به ویژه پست‌های کلیدی است که می‌تواند به دلایل مختلفی چون خروج داوطلبانه افراد و یا غیرداوطلبانه اتفاق افتد (رجایی، مهرپرور و فیروزیان، ۱۴۰۱). جانشین‌پروری از جمله راهکارهای اصلی در جهت رفع این مشکل است.

با سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی کارکنان مستعد به منظور توسعه استعدادهای داخلی، در وقت و هزینه صرفه‌جویی شده و سازمان‌ها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادها اصلی بازنشسته یا به هر دلیلی از سازمان خارج می‌شوند بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند (اشمالینگ و همکاران^۱، ۲۰۱۶). در واقع شناسایی مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکاف‌های مهارتی همچنین به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه در امر شناسایی و پرورش استعدادهای درونی سازمان به ارتقاء سطح بهره‌وری و جانشین‌پروری وای جاد انگیزه در افراد توانا کمک شایانی خواهد نمود (ابیدات، الحدادی، ترهینی و ماساده^۲، ۲۰۱۷).

محققان دریافته‌اند که فرآیند جانشین‌پروری یک فرآیند مهم در چرخه حیات سازمانی است که تحت تاثیر عواملی از قبیل استراتژی، فرهنگ و همچنین سایر عوامل قرار می‌گیرد (الکساندرا و کامرلندر^۳، ۲۰۱۵). هدف از مدیریت جانشینی، شناسایی افراد مستعد دارای توانایی رهبری و مسئولیت‌های مدیریتی در سازمان‌ها و همچنین توسعه توانایی‌های مدیریتی جانشینی آنهاست (گرای و براد^۴، ۲۰۰۹). یکی از این سازمان‌ها، سیستم آموزشی است. سازمان‌های آموزشی، سازمان‌های رسمی هستند که در آن اهداف خاصی دنبال می‌شود و مانند سایر سازمان‌ها، مدیریت این سیستم‌ها با فرآیندهای مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، کنترل و ارزیابی آمیخته است. از طرف دیگر، فلسفه‌های مدیریت و رهبری، انگیزه، ارتباطات و روابط انسانی حاکم بر فعالیت‌های مدیریتی این

¹. Schmalting

². Obeidat, Al-Hadadi, Tarhini and Masadeh

³. Michel and Kammerlander

⁴. Gray and Brad

سیستم‌ها می‌تواند بر وجود و ماهیت آنها تأثیر بگذارد (آدولا، آبوجیا و کولاد، ۲۰۱۱). امروزه جانشین‌پروری در آموزش عالی نقشی به مراتب مهم‌تر از یک دهه بر عهده دارد. این امر به واسطه حجم بالای بازنشستگی از یک طرف و توسعه کمی آموزش عالی بر حسب برنامه‌های اجرا شده و در حال اجرا از طرف دیگر و نیز این واقعیت است که مدیریت آموزش عالی نیازمند مواجهه با روابط پیچیده‌ای است که بلید با ذینفعان مختلف داخلی و خارجی صورت گیرد. آموزش عالی به طور جداگانه می‌تواند مجموعه استعدادهای داخلی مدیریت را با توجه دقیق‌تر در رتبه‌های خود توسعه دهند تا جانشینان بالقوه را با استفاده از یک فرایند مدیریت جانشین‌پروری شناسایی کنند (اوسترهاوس^۲، ۲۰۰۹). چاران و دیگران^۳ (۲۰۰۱) بیان می‌کنند که جانشین‌پروری مدیریت مؤثر آینده را با بهره‌گیری از یک استراتژی هدفمند برای شناسایی پتانسیل‌های بالای مدیریت و پرورش توانایی‌های مدیریتی از طریق آموزش مهارت، کسب دانش و فرصت‌های رشد تجربیات فردی تضمین می‌کند. بدون جانشین‌پروری برنامه‌ریزی شده، جانشین‌پروری مدیران در بهترین حالت یک فرایند واکنشی و در بدترین حالت یک مساله‌شناسی و تصادفی خواهد بود. توجه به جنبه‌های انسانی بین منابع موجود در هر سازمان اهمیت بسیار زیادی دارد؛ به ویژه در دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزش عالی که در آن تولید و انتشار دانش، تنها با مشارکت مؤثر استعدادهای فکری در موقعیت‌های مناسب امکان پذیر است (وبدو و همکاران^۴، ۲۰۲۰). بنابراین آنچه می‌تواند حیات بالنده و روبه رشد 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).

بر اساس مبانی نظری و پیشینه تجربی، مدل‌های جانشینی در صنایع مختلف و سازمان‌های غیرآموزشی در سیستم‌های آموزش عالی قابل استفاده نیستند. مدل‌های پیشنهادی مدیریت جانشینی در دانشگاه‌ها دارای مولفه‌هایی مانند فرهنگ، حامیان، ارتباطات، شایستگی و تداوم (فاپوندا^۵، ۲۰۱۵) و همچنین عوامل فردی، سازمانی و خارجی مانند رضایت شغلی (زینالدیدی^۶، ۲۰۱۱)، برنامه اقدام و ارتقا با آماده‌سازی هستند (آشانگور، شریفی وای مانی^۷، ۲۰۱۷). در این بین، هر چند در محیط‌های دانشگاهی بحث تجارت و

¹. Adewale, Abolaji and Kolade

². Osterhaus

³. Charan et a

⁴. Wobodo et al

⁵. Fapohunda

⁶. Zeinaldidi

⁷. Ashnagohar, Sharifi and Imani

رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب، نگهداری و رشد مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان موضوعی غیر قابل چشم‌پوشی است.

مطابق ادبیات، محدودیت‌های خاص سازمان‌های دولتی را می‌توان در اجرای برنامه‌های مدیریت جانشینی شامل فشار سیاسی بر دستگاه‌های دولتی، بوروکراسی و تشریفات زائد اداری، بی‌ثباتی مدیران، ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی، توجه به ارزش‌های عمومی و شرایط و محدودیت‌های خاص علیه دستگاه‌های دولتی در نظر گرفت (پورمیرزا و همکاران^۱، ۲۰۱۸). در واقع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان یک مسئله ضروری برای گسترش تعداد مدیران بالقوه در آموزش و به خصوص آموزش عالی و نیز بهبود کیفیت و کمیت مدیران آینده آموزش قلمداد می‌شود. هر چند نیاز به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری آشکار است اما بسیاری از سازمان‌ها تأکیدی بر آن ندارند. همچنین آینده مؤسسات آموزشی به توانایی مجریانی بستگی دارد که قادر هستند بقای مدیریتی را با شناسایی و به کارگیری استعداد‌های درون سازمان تأمین کنند. نیاز مؤسسات آموزشی برای جستجو و یافتن افرادی با کارایی زیاد اجتناب‌ناپذیر است؛ بدین معنی که جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌های آموزشی همچون دانشگاه‌ها از اهمیتی مضاعف برخوردار است. لذا بررسی مدل جانشین‌پروری در دانشگاهی نظیر دانشگاه علوم پزشکی مشهد از موارد حیاتی است و بی‌توجهی به عوامل موفقیت آن به شکست آن و صرف هزینه زیاد منجر خواهد شد؛ نتایج این تحقیق می‌تواند به سوال زیر پاسخ بدهد که عوامل موفقیت جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد کدام است؟.

پیشینه پژوهش

جانشین‌پروری یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد می‌باشد که می‌تواند موجب حفظ استعداد در درون سازمان باشد و سازمان را از مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع مطمئن سازد که محیط تجاری امروز به وجود می‌آورد. به عبارت دیگر اطمینان یافتن از این است که سازمان به طور سیستماتیک نامزدهای با پتانسیل بالا را برای پست‌های کلیدی، شناسایی و آماده کند. در واقع این فرآیند مستلزم شناسایی کارکنانی است که دارای آموزش و مهارت‌های مسیر شغلی توسعه، برای مواجهه با چالش‌های رهبری آینده هستند (بردبار و همکاران، ۱۳۹۱). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک روند مداوم و بی‌پایان است (گانو و باتونگ^۲، ۲۰۱۳) و می‌توان آن را به عنوان روشی برای انتقال مالکیت تجاری در

¹. Pourmirza

². Ganu and Boateng

آینده با هدف اطمینان از تداوم آن هنگام خروج (یا فوت) مالک توصیف کرد (عبدالله، عبدالحمید و هشیم^۱، ۲۰۱۱). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان راهی موثر برای کسب اطمینان از رهبری در یک سازمان مطرح شده است (ایگلسیاس^۲، ۲۰۱۵). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بخشی از برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شود و عملکرد رسمی بخش منابع انسانی است. در واقع برنامه‌ریزی جانشینی به معنای ای‌جاد قدرت و توسعه رهبران قدرتمند و توانا در سطح اجرایی و مدیران هیئت مدیره است (عمر و کاراوا^۳، ۲۰۱۹).

در واقع جانشین‌پروری تلاش مدیران و رهبران سازمانی برای شناسایی نیازهای سازمان به افراد با استعداد و توسعه و پرورش نظامند آن‌ها است. جانشین‌پروری فرایندی پایدار است که استعدادهای مورد نیاز 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 (راتل^۴، ۲۰۰۵). بر این اساس، جانشین‌پروری افزون بر تضمین آمادگی سازمان آینده باعث می‌شود، در جهانی که رقابت بر سر بهترین افراد در حال افزایش است، بتوان بهترین افراد را با بیشترین قابلیت حفظ نمود. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رویه‌های دقیقی را برای شناسایی، رشد و نگه داشتن بلند مدت کارکنان دارای مهارت و استعداد فراهم می‌کند (نیسان و ادر^۵، ۲۰۱۷).

برنامه عمومی جانشین‌پروری شامل چند مرحله است؛ اولین مرحله، ای‌جاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند و استقرار برنامه جانشین‌پروری است (دونر^۶ و همکاران، ۲۰۱۷). دومین مرحله ارزیابی الزامات کار فعلی است (فراچی و بیگی نصرآبادی، ۱۳۹۷). مرحله سوم، ارزیابی عملکرد فردی است (علی‌شعار، ۱۳۹۷). در مرحله چهارم؛ یعنی ارزیابی الزامات کار آینده مدیران باید سمت‌های اصلی آینده را شناسایی کنند و الزامات کار آینده را نیز در صورتی که در آماده‌سازی افراد برای بر عهده گرفتن سمت‌های اصلی ثمربخش است، تعیین کنند. مرحله پنجم؛ یعنی ارزیابی استعداد فردی بخش اصلی بیشتر برنامه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی است و مرحله آخر نیز ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است (بودهیراجا و پاتهاک، ۲۰۱۸).

جانشین‌پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی

¹ .Abdullah, Abdul Hamid and Hashim

² . Iglesias

³ . Umar and Kurawa

⁴ . Rohtwell

⁵ . Nissan and Eder

⁶ . Donner

رده بالا و اصلی سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند. اولین مؤلفه‌ای جاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند و استقرار برنامه جانشین‌پروری است (سانداراپاندیان و بابو^۱، ۲۰۱۸). بدین معنا که این برنامه باید با اهداف بلندمدت و راهبردی سازمان مرتبط باشد، برای ارتقای توانمندی کارکنان و جانشین ساختن آنها در پست‌های بالاتر برنامه مدونی در سازمان وجود داشته باشد و این برنامه مورد پذیرش مدیران سازمان باشد؛ همچنین، برای شروع این برنامه طرح عملی و بودجه کافی در سازمان موجود باشد. دومین مؤلفه ارزیابی الزامات کار فعلی است؛ مسئولان باید الزامات کار فعلی را در سمت‌های اصلی ارزیابی و این مسئله را روشن کنند که سمت‌های اصلی مدیریتی در کجای سازمان موجود است (ساتورا^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع، رهبران قبل از اینکه برای آینده برنامه‌ریزی کنند، ضروری است که از وضعیت فعلی سازمان آگاه باشند و برای آنکه بتوانند به شکل موثری برای جانشینی برنامه‌ریزی کنند، باید به الزامات کار در سازمان و نقاط قوت و ضعف استعداد رهبری آگاه باشند (فراچی و بیگی نصرآبادی، ۱۳۹۷). در ادبیات موجود درباره جانشین‌پروری چارچوب نظری جامع و کاملی که مورد توافق همه باشد، وجود ندارد. تاکنون مدل‌ها و رویکردهای مختلفی درباره این موضوع شناسایی شده است که عوامل و متغیرهای متعددی را در موضوع جانشین‌پروری مؤثر دانسته‌اند. اما این رویکردها توانسته‌اند تمام جنبه‌های توسعه سازمانی را مد نظر قرار دهند. به طور کلی، در بیان ضرورت وجود این برنامه در سازمان‌ها می‌توان به چهار مورد زیر اشاره کرد. ۱- فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با استعداد؛ ۲- شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارمندان؛ ۳- افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد؛ ۴- مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان. بر اساس یک تحقیق، سازمان‌ها سه دلیل اساسی برای استفاده از سیستم مدیریت جانشین‌پروری ذکر کرده‌اند؛ ۱- کمک به اجرای طرح‌های استراتژیک سازمان؛ ۲- شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدف‌مند، پرورش و توسعه کارکنان و ۳- ای‌جاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقاء دارند (چاوز^۳، ۲۰۱۸).

پیشینه تجربی

محمدی دیانی، خاشعی و زاهدی راد (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان گفتمان کاوی جانشین‌پروری در یک سازمان دولتی با رویکرد انتقادی انجام دادند. یافته‌ها نشان داد نوع نگرش نسبت به

¹. Sundarapandian and Babu

². Santora

³. Chavez

انتصابات و مشاغل کلیدی سرمنشا جانشین‌پروری یا جانشین‌هراسی است که مشتمل بر دو گفتمان عمده رویکرد استراتژیک و رویکرد سیاسی نسبت به انتصابات و مشاغل کلیدی است. در مرحله تبیین مشخص شد در سطحی بالاتر مسائل مربوط به نظام سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، حقوقی و اداری بر عدم تحقق جانشین‌پروری سایه افکنده و در وضعیت کنونی سلطه نظام سیاسی بر سایر نظام‌های اجتماعی و فرایندهای وابسته به آن عاملی است که بیش از همه می‌تواند موضوع انتصاب و جانشین‌پروری را در سازمان مورد مطالعه و به طور کلی در دستگاه‌های دولتی و حاکمیتی دستخوش تغییر نماید. ملائی حاجبی و قوام (۱۳۹۹) در بررسی رابطه مدیریت استعداد با جانشین‌پروری نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی کرمان نشان دادند بین مدیریت استعداد با جانشین‌پروری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین مولفه‌های مدیریت استعداد (انتخاب کارکنان، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، حفظ و نگهداشت کارکنان) با جانشین‌پروری نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نسبی و همکاران (۱۳۹۸) به شناسایی ابعاد جانشین‌پروری و تدوین مولفه‌های انتخاب مدیران شبکه‌های بهداشتی و درمانی پرداختند. در این مطالعه ضمن شناسایی مؤلفه‌های مورد نیاز برای احراز پست مدیر شبکه بهداشت و درمان، ۴ درون‌مایه اصلی شامل آموزش‌ها و مهارت‌های مدیریتی، آموزش‌ها و مهارت‌های اختصاصی، شیوه‌های آموزشی و روش‌های ارزیابی مهارت‌ها شناسایی شد. همچنین نکات کاربردی در بازبینی شرح وظایف مدیر شبکه بهداشت و درمان نیز شناسایی شدند. فیلیپس^۱ (۲۰۲۰) به بررسی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آموزش پرستاری پرداخت. دسته‌های کشف شده در داده‌ها شامل استراتژی‌هایی برای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مزایای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و موانع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بود. کاران و هارت ول^۲ (۲۰۱۹) به بررسی مدیریت استعداد جهانی: دیدگاه چرخه زندگی در مورد تعامل بین سرمایه انسانی و اجتماعی پرداختند. یک مدل نظری ارایه گردید که تعامل بین سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی و اشکال مختلفی را توصیف می‌کند که چنین تعاملی می‌تواند مثبت و منفی باشد. این مدل، گسترش مفاهیم سرمایه و جریان دانش، جریان سرمایه اجتماعی را در برابر سهم سرمایه انسانی ارزیابی می‌کند. سیناتیا^۳ (۲۰۱۶) به بررسی نیازهای اجرایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداختند. با بررسی ادبیات و مصاحبه با مدیران نشان دادند برنامه‌ریزی، مدیریت و اجرای پیوسته، فعالیت‌هایی است که

1. Phillips

2. Crane and Hartwell

3. Cynthia

امروزه در نیروی کار پرستاری مورد نیاز است.

دهقانپور فراشاه (۱۳۹۰) در مطالعه خود تحت عنوان الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بررسی موضوع در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران، فرضیه‌هایی در دو دسته اصلی، اثر تناسب استراتژیک بر گرایش‌های کارراهه و اثر گستردگی مدیریت جانشینی بر گرایش‌های کارراهه کارکنان پیشنهاد نمود. داده‌های تحقیق در ۲۳ سازمان دولتی گردآوری شدند. به عنوان خروجی، ۴ الگوی تناسب جانشین‌پروری در سازمان شناسایی و ارائه گردید و اثر این تناسب بر گرایش‌های کارکنان اندازه‌گیری شد. همچنین یک نظام جانشین‌پروری جامع با ۲۲ مولفه شناسایی گردید و ابزار اندازه‌گیری بلوغ جانشین‌پروری در سازمان ساخته و اعتباریابی گردید. از بررسی فرضیات و بحث نتایج و خروجی‌های تحقیق موارد زیر پیشنهاد می‌گردد. علائق کارراهه فرد تحت تأثیر محیط سازمان شامل فرصت‌های ارتقا و نوع مدیریت عملکرد قرار دارد و قابل تغییر است. بنابراین در طراحی کارراهه و مدیریت جانشین‌پروری، علاقه فرد می‌تواند در اولویت پایین‌تری قرار گیرد. برای ای‌جاد ادراک عدالت توزیعی بین کارکنان و رضایت آنان از فرآیند ارتقا باید رویه و فرآیند ارتقا و جانشین‌پروری به صورت رسمی تدوین گردد و بین کارکنان اطلاع‌رسانی گردد. ارتقا کارکنان و گردش شغلی آنها طبق یک برنامه از قبل مشخص شده جهت ای‌جاد ادراک چالشی بودن شغل (عدم ادراک یکنواختی شغلی) نزد کارکنان کافی نیست و تطابق این برنامه با استراتژی سازمان و مدیریت ارزیابی عملکرد و پاداش جهت معناداری و اهمیت بخشی شغل ضروری است. این رساله با مستندسازی عملیات جانشین‌پروری در نمونه‌ای از سازمان‌های ای‌رانی، توسعه شاخص اندازه‌گیری بلوغ جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ، توضیح نحوه تناسب استراتژی سازمان و مدیریت جانشین‌پروری و در نهایت توسعه مدل جانشین‌پروری که جنبه‌های استراتژیک و عملیاتی نظام مدیریت جانشین‌پروری را توأم در نظر گرفته است، به توسعه علم مدیریت منابع انسانی و مدیریت به طور عام کمک نموده است.

چاوز (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان مطالعه موردی برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری انجام داد. در این مقاله توصیفی، نویسنده در مورد سه اصل پیاده‌سازی یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری مؤثر بحث می‌کند که برگرفته از نتایج مصاحبه او با مدیران و متخصصان بود. نتایج حاصل از مصاحبه نشان داد که مراحل موفقیت‌آمیز برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری شامل ۱- شناسایی جانشینان و رهبران بالقوه ۲- توسعه و متعهد کردن کارکنان برای

رهبری ۳- حفظ کارکنان توسعه یافته است. پاندی و شارما^۱ (۲۰۱۸) در مقاله خود با عنوان تجربیات و چالش‌های برنامه جانشین‌پروری: مطالعه سازمان‌های هندوستان عنوان کردند که امروزه، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجودای فامی‌کند و به طور مستقیم بر رشد سازمانی اثر گذار است. ای‌شان معتقدند که توسعه استعدادها برای توسعه سازمان یک ضرورت محسوب می‌شود. آنها روی تجربیات و شیوه‌های جانشین‌پروری تمرکز کردند که در صنعت انجام شده است. به زعم آنان چارچوب روش‌های جانشین‌پروری در صنایع مختلف یکی است.

شی و همکاران^۲ (۲۰۱۸) در مطالعه خود تحت عنوان بررسی جانشین‌پروری و استراتژی‌های بین‌المللی شدن در کسب و کارهای خانوادگی نشان دادند که ارتباط بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استراتژی بین‌المللی شدن شرکت‌های خانوادگی وجود دارد که به طور قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر ویژگی‌های ارتباطی در سازمان قرار دارد.

ماتسو^۲ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه میدوسترن به این نتیجه دست یافت که برنامه جانشین‌پروری در بخش‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان بر ضرورت و نیاز به توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کردند. همچنین، پاسخ‌دهندگان از این برنامه اطلاع کافی ندارند و با توجه به نوع دانشکده و شغل و سال‌های خدمت، تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد. گونیس (۲۰۱۷) در مطالعه خود تحت عنوان بررسی برنامه‌ریزی و موانع جانشین‌پروری در کتابخانه‌های دانشگاهی کانادا با توجه به مرور ادبیات موجود و مصاحبه با افراد متخصص نشان دادند موانع بودجه‌ای، انتقال دانش، تغییرات سریع نقش در سازمان، شفافیت و عدالت، ساختار سازمانی و تغییرات نقش کارکنان از موانع اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هستند. ترانشل (۲۰۱۷) در مطالعه خود تحت عنوان ارزیابی راه‌های انتقال مهارت‌های جانشین‌پروری نتایج نشان داد که هر دو گروه مورد مطالعه روش خود الگو بودن مدیر را برای انتقال مهارت‌های قدرشناسی، نوآوری و ابتکار، خودباوری، تفکر منطقی و آینده‌نگری به زیردستان موثرتر از سایر شیوه‌ها دانسته‌اند. همچنین هر دو گروه برای انتقال مهارت ریسک‌پذیری، روش تفویض اختیار و برای انتقال مهارت رعایت قوانین اداری آموزش ضمن عمل را مؤثرتر از سایر شیوه‌ها دانسته‌اند. بین نظرات مدیران و معلمان درخصوص نحوه انتقال برخی مهارت‌ها، به زیردستان تفاوت معناداری وجود دارد.

1. Pandey and Sharma

2. Mateso

تیز و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه خود تحت عنوان مدل‌سازی جانشین‌پروری در بیمارستان نشان دادند که درک شرکت‌کنندگان در مورد رهبری و توانایی‌های مدیریتی آنها به طور قابل توجهی پس از اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری افزایش یافته است. ارزیابی‌های برنامه تأیید کرد که شرکت‌کنندگان این برنامه را مفید دانستند. یک سال پس از اتمام برنامه، ۱۰۰ درصد از شرکت‌کنندگان برنامه در سازمان حفظ شدند و ۷۳ درصد به سمت‌های بالاتر رهبری منتقل شدند.

پاندی و شارما (۲۰۱۴) در مطالعه خود تحت عنوان فعالیت‌ها و چالش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: مطالعه سازمان‌های هندی نتایج نشان دادند که ۶۶ درصد بر این باورند که مشکل یافتن کاندیدای مدیریت موفقیت‌آمیز مهمترین نیاز برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. یافته‌های پژوهش عبدالله (۲۰۱۵) با عنوان تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مؤسسات آموزشی مالزی نشان داد که این برنامه در عملکرد استادان، دانشجویان و ثبات دانشگاه تأثیر دارد و می‌توان از آن برای دستیابی به مزیت رقابتی در سازمان‌های آموزشی بهره گرفت.

داودی و یعقوبی (۱۳۹۶) به شناسایی عوامل و پیشران‌های مؤثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی با رویکرد پژوهش آمیخته (کمی و کیفی) پرداختند و ۹۱ مولفه استخراج نمودند. بر اساس نتایج حاصله مشخص گردید مولفه‌های ساختار، فرایندها و زیر ساخت‌ها، تعیین شایستگی‌های کلیدی، شناسایی موقعیت‌ها، شناخت آینده‌نگرانه، سازگاری فرهنگ (فرهنگ دانشگاهی، نیازسنجی، شناسایی و جذب به ترتیب دارای بیشترین اثربخشی در استقرار و ثبات نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی هستند. زین الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه خود تحت عنوان مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی نشان دادند که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در همه ابعاد، تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشین‌پروری در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهمترین مؤلفه شناخته شد.

آذر و خرمی (۱۳۹۹) در مقاله‌ای به ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش محور پرداختند. در این مطالعه از دو پرسشنامه در دو بعد وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و با ۳۹ سؤال و پرسشنامه ای اِچ‌پی برای وزن‌دهی به معیارها معنی‌داری قرار گرفت. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق آزمون مقایسه زوجی وضعیت موجود و مطلوب برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه جانشین‌پروری مقایسه شدند. در این پژوهش یازده متغیر بر اساس نظر خبرگان و با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی شناسایی شدند.

روش‌شناسی پژوهش

از منظر هدف این تحقیق یک تحقیق کاربردی است. روش گردآوری داده‌ها میدانی با استفاده از مصاحبه و پرسش‌نامه و روش اجرا آمیخته اکتشافی (کیفی، کمی) است و برای تدوین مبانی نظری از اطلاعات و مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی (داده‌های ثانویه) استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی تحقیق، متخصصینی بودند که حداقل ده سال به طور مستقیم با موضوع مورد بررسی سرو کار داشتند. در این بخش نمونه آماری توسط نمونه‌گیری هدفمند و از نوع قضاوتی بود. بنابراین برای انتخاب حجم نمونه از اشباع نظری استفاده شد؛ به گونه‌ای که دیگر نظرات جدیدی به پژوهش اضافه نشد در نهایت تعداد ۱۳ نفر از این اعضا انتخاب گردید. جامعه آماری در بخش کمی نیز شامل خبرگانی از سمت‌های مدیریت ارشد و خبرگان حرفه‌ای دارای تحصیلات دانشگاهی بودند که تسلط نظری و تجربه عملی در حیطه موضوع تحقیق داشتند و نیز مدیران و اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی مشهد به تعداد ۲۰۰ نفر بودند که با کمک جدول مورگان ۱۲۷ نفر از این اعضا به صورت تصادفی انتخاب شد. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی شامل مثلث‌سازی با کمک اشباع نظری منابع، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه با کمک ابزار مصاحبه بود. در بخش کمی، روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی با کمک ابزار مراجعه به اسناد و مدارک و نیز پرسشنامه دلفی بود.

در جهت سنجش روایی در بخش کیفی بر اساس نظر لینکلن و گوبا از ۴ روش قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تایید و اطمینان‌پذیری استفاده شد که هر ۴ روش مورد تایید واقع شدند. در جهت سنجش پایایی در بخش کیفی نیز از شاخص کاپا استفاده شد. بدین طریق که، شخص دیگری (از نخبگان این رشته) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم‌ای جاد شده توسط محقق، اقدام به دسته‌بندی کدها در مفاهیم کرد. سپس مفاهیم ارائه شده توسط محقق با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم‌ای جاد شده مشابه و مفاهیم‌ای جاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است. بر این اساس محقق ۱۱ مفهوم و فرد دیگر ۹ مفهوم‌ای جاد کرده‌اند که از این تعداد ۸ مفهوم مشترک بودند. در جهت بررسی روایی بخش کمی از روایی صوری و محتوایی استفاده شد که مورد تایید واقع گردید و همچنین در جهت بررسی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج نشان‌دهنده این بود که همه ابعاد مدل دارای پایایی قابل قبول بیش از ۰.۷ بودند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از روش تحلیل محتوا با کمک نرم‌افزار مکس کودا استفاده شده است. همچنین در جهت تحلیل داده‌های کمی از مدل معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار اسمارت پی‌اِل‌اس استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

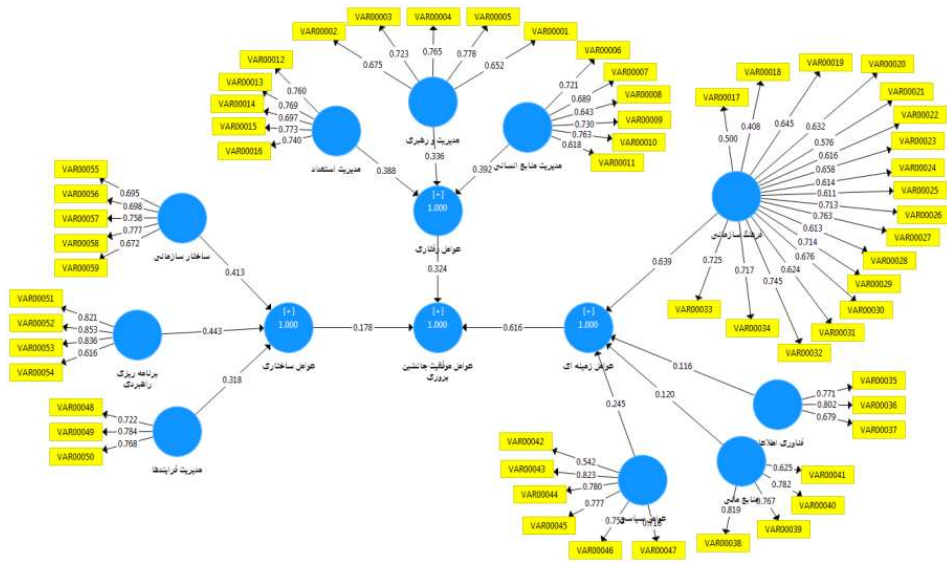
در این بخش به این سوالات پاسخ داده شود که عوامل موثر بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری کدام هستند؟ در گام اول از مصاحبه‌های انجام شده کدهای باز استخراج گردید؛ به عبارت بهتر در این نوع کدگذاری مفاهیم درون مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند. نتیجه این مرحله، تقطیر و خلاصه کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌ها و اسناد به درون مفاهیم و دسته‌بندی‌هایی است که در این سوالات مشابه هستند. همان گونه که مشاهده می‌گردد تعداد ۵۹ کد باز شناسایی شد که در قالب ۱۰ مقوله فرعی و سه مقوله اصلی دسته‌بندی شدند.

جدول ۱. یافته‌های تحلیل کیفی

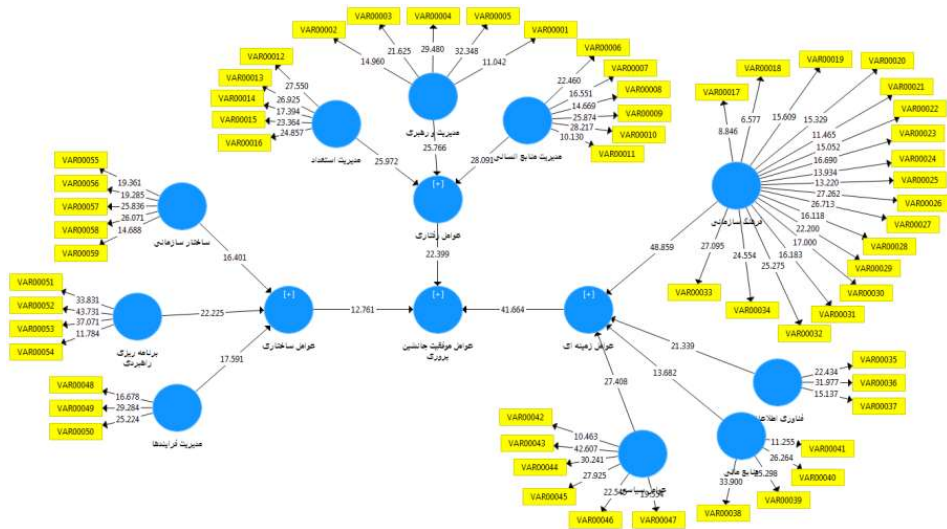
مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای اولیه (شاخص‌ها)
عوامل رفتاری	مدیریت و رهبری	حمایت مدیران از برنامه جانشین‌پروری، ثبات و بلوغ مدیریت، مربی‌گری مدیران، همتاسازی، تفویض اختیار
	مدیریت منابع انسانی	جذب منابع انسانی، حفظ نیروی انسانی، ارزیابی نیروی انسانی، آموزش منابع انسانی، مسیر ارتقای شغلی واضح، ارزشیابی عملکرد کارکنان
	مدیریت استعداد	جذب استعدادها، مدیریت عملکرد، توسعه استعداد، پرورش استعدادها، شناسایی استعدادها،
عوامل زمینه‌ای	فرهنگ سازمانی	اعتماد متقابل مدیران و کارکنان، ارتباطات موثر، شایسته‌سالاری، مشارکت کارکنان، توسعه فردی، تعهد کارکنان، شفافیت سازمان، تعلق سازمانی، یادگیری سازمانی، ریسک‌پذیری، انعطاف سازمانی، قردانی سازمانی، مسئولیت‌پذیری سازمان، بالندگی سازمان، ارزش سازمانی، پذیرش تغییر، برابری سازمانی، عدالت سازمانی
	فناوری اطلاعات	سیستم اطلاعات سازمانی، بانک اطلاعاتی مدیران، مدیریت دانش،
	عوامل سیاسی	جناح‌بازی، اعمال نفوذ، فشارهای سیاسی، انتصابات بر اساس شناخت شخصی و بعضاً فشارهای سیاسی، توصیه‌هایی از مراجع بیرون از سازمان، پارتی بازی
عوامل ساختاری	منابع مالی	حمایت مالی، تامین منابع مالی، تخصیص منابع مالی، پایداری منابع مالی،
	مدیریت فرآیندها	تدوین فرآیند جانشین‌پروری، اجرا فرآیند جانشین‌پروری، ارزشیابی فرآیند جانشین‌پروری
	ساختار سازمانی	میزان رسمیت سازمانی، ارتباطات سازمانی، قوانین و مقررات سازمان، پست‌های سازمانی مرتبط، کمیته جانشین‌پروری
	برنامه‌ریزی راهبردی	اهداف سازمانی، راهبردهای سازمانی، تدوین برنامه جانشین‌پروری، طرح‌ریزی نیازهای آینده مدیران

یافته‌های کمی

به منظور اعتبارسنجی الگوی مفهومی به دست آمده از تحلیل کیفی داده‌ها از تحلیل عاملی تاییدی با نرم افزار پی‌ال‌اس استفاده گردید. شکل ۱ مدل اندازه‌گیری تحقیق را در حالت ضرایب استاندارد و شکل ۲ در حالت معناداری ضرایب نشان می‌دهد. همان گونه که در شکل ۳ مشاهده می‌شود عدد معناداری به دست آمده در تمامی روابط درون مدل بزرگتر از ۱.۹۶ می‌باشد که نشان دهنده معناداری تمامی روابط بین عناصر مدل می‌باشد.



شکل ۱. مدل اندازه گیری تحقیق در حالت ضریب استاندارد



شکل ۲. مدل اندازه گیری تحقیق در حالت اعداد معناداری

برای سنجش برازش مدل اندازه گیری تحقیق از شاخص های سنجش روایی (شاخص AVE و شاخص فورنل لارکر و پایایی (پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ) استفاده می شود. نتایج این شاخص ها در جدول ۵ گزارش شد که بر برازش مناسب مدل اندازه گیری تحقیق دلالت داشت. همچنین برای بررسی برازش کلی مدل از شاخص نیکویی برازش استفاده شد. در این معیار سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی تعریف شده است. با توجه به مقدار نیکویی برازش به دست آمده برای مدل تحقیق که برابر با ۰/۳۸۷ بوده است، برازش کلی مدل تحقیق قوی ارزیابی می شود.

جدول ۵. شاخص های سنجش روایی و پایایی ابزار تحقیق

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
مدیریت و رهبری	۰.۹۰۲	۰.۹۴۹	۰.۶۵۹
مدیریت منابع انسانی	۰.۸۴۵	۰.۸۷۸	۰.۶۴۲
مدیریت استعداد	۰.۷۲۴	۰.۷۷۱	۰.۵۳۲
عوامل رفتاری	۰.۸۵۹	۰.۸۸۱	۰.۵۲۸
فرهنگ سازمانی	۰.۸۴۹	۰.۸۵۵	۰.۶۱۴
فناوری اطلاعات	۰.۷۸۶	۰.۸۳۶	۰.۵۴۷
عوامل سیاسی	۰.۸۶۴	۰.۸۹۹	۰.۶۰۶
منابع مالی	۰.۸۶۷	۰.۸۸۳	۰.۶۴۴
عوامل زمینه‌ای	۰.۹۱۵	۰.۹۲۶	۰.۵۱۲
مدیریت فرآیندها	۰.۸۳۳	۰.۸۷۶	۰.۵۷۵
ساختار سازمانی	۰.۷۱۱	۰.۷۵۲	۰.۵۴۹
برنامه‌ریزی راهبردی	۰.۷۱۸	۰.۷۹۲	۰.۵۷۹
عوامل ساختاری	۰.۷۸۸	۰.۸۴۱	۰.۵۶۹

همچنین برای سنجش کیفیت مدل اندازه‌گیری از شاخص اعتبار اشتراکی^۱ استفاده شد. این شاخص نشان می‌دهد که آیا مدل از قدرت پیش‌بینی برخوردار است یا نه؟ مقدار این شاخص بین ۰.۰۲ (ضعیف)، ۰.۱۵ (متوسط) و ۰.۳۵ (قوی) متغیر است. چنانچه مقادیر این متغیر در وضعیت ضعیف باشد، باید در مورد مدل تحقیق و شاخص‌های آن باید تجدید نظر کرد. با توجه به جدول ۶ مقادیر این شاخص برای متغیرهای مدل اندازه‌گیری تحقیق بزرگ‌تر از ۰.۳۵ است که نشان‌دهنده بالا بودن قدرت پیش‌بینی مدل است.

جدول ۶. مقادیر شاخص اعتبار اشتراکی

متغیرها	مقادیر CV.Com	متغیرها	مقادیر CV.Com
مدیریت و رهبری	۰/۴۱	فرهنگ سازمانی	۰/۳۹
مدیریت منابع انسانی	۰/۴۳	مدیریت فرآیندها	۰/۴۵
استراتژی مدیریت استعداد	۰/۵۱	عوامل سیاسی	۰/۴۲
فناوری اطلاعات	۰/۴۳	منابع مالی	۰/۳۷
ساختار سازمانی	۰/۳۸	برنامه‌ریزی راهبردی	۰/۴۰

^۱. Cv.com

بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. در بخش کیفی، توسط مصاحبه با خبرگان، عوامل موفقیت جانشین‌پروری در دانشگاه علوم پزشکی مشهد شناسایی شدند و در گام بعدی مدل حاصل از مرحله اول آزمون گردید و عوامل موفقیت الویت‌بندی شدند. بر اساس تحلیل داده‌های کیفی، مدیریت و رهبری، مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی به عنوان عوامل رفتاری، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت فرآیندها و ساختار سازمانی به عنوان عوامل ساختاری و عوامل سیاسی، فرهنگ سازمانی، فناوری و منابع مالی به عنوان عوامل زمینه‌ای برای مدل عوامل موفقیت جانشین‌پروری در دانشگاه علوم پزشکی مشهد شناسایی شدند. یافته‌های بخش کمی نشان داد در بین عوامل زمینه‌ای، فرهنگ سازمانی بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را دارد و بعد از آن به ترتیب عوامل سیاسی، منابع مالی و فناوری اطلاعات قرار گرفتند. در بین عوامل ساختاری، برنامه‌ریزی راهبردی بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را دارد و بعد از آن به ترتیب ساختار سازمانی و مدیریت فرآیندها قرار گرفتند. در بین عوامل رفتاری نیز مدیریت منابع انسانی بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را دارد و بعد از آن به ترتیب مدیریت استعداد و رهبری قرار گرفتند.

حمایت مدیریت و رهبری یکی از مهمترین مولفه‌های موثر بر موفقیت‌های برنامه‌های جانشین‌پروری است. به تعبیری در صورت عدم حمایت مدیران، برنامه‌های مذکور نتیجه‌ای نخواهد داشت. مدیران از طریق سخنرانی‌های متنوع در فواصل زمانی مختلف و واگذاری اعتبارات و اعطای پاداش به فعالیت‌های مذکور می‌توانند موجبات موفقیت این برنامه‌ها را فراهم نمایند. یکی از اقدامات اساسی در این بین درگیری و مشارکت همه ذینفعان سازمانی است. دامنه برنامه‌های جانشین‌پروری باید به اندازه تمام کارکنان و تمام سطوح باشد تا تعهد آنان به دست‌ای د.

امروزه کمتر فعالیتی با نگاه غیرراهبردی انجام می‌شود. سازمان‌های پیشرو برای کسب موفقیت، تلاش خود را بر فعالیت‌هایی متمرکز نموده‌اند که نگاهی راهبردی داشته و با انجام آن موجبات تحقق اهدافی دیگر در سطوحی دیگر فراهم شود. بر این اساس باید هم برای برنامه جانشین‌پروری و هم ارتباط آن با دیگر اقدامات، برنامه‌های راهبردی تدوین نمود. در راستای این مولفه پیشنهاد می‌گردد ضمن تشکیل کارگروه تدوین برنامه‌های راهبردی جانشین‌پروری، ارتباط آن با سایر اهداف و اقدامات مشخص شود.

فرهنگ بستر انجام کارها و اقدامات است. بدون فرهنگ‌سازی نتیجه زحمات به هدر خواهد رفت به این دلیل که آمادگی لازم برای آن وجود ندارد. بر این اساس توصیه می‌شود مدیران سازمان با اقداماتی موجبات نهادینه‌سازی یادگیری عمیق و تسهیم دانش، ارتقای

شفافیت، پذیرش تغییرات سازمانی و ریسک‌پذیری را فراهم نمایند.

محور اصلی در حوزه جانشین‌پروری تعریف و تبیین فرایندی دقیق برای آن است. بدون تعریف این فرایند امکان حرکت در مسیر درست دشوار است. بر این اساس، پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان با مطالعه مبانی نظری و پیشینه تجربی و مطالعات تطبیقی نوعی فرایند بومی برای جانشین‌پروری برای سازمان خود تعریف نمایند.

یکی از عواملی که بیشتر به عنوان نوعی مانع در مسیر جانشین‌پروری عمل می‌کند موضوعات سیاسی و فشار سیاسی است. جناح بازی، اعمال نفوذ، فشارهای سیاسی، انتصابات براساس شناخت شخصی و در برخی موارد فشارهای سیاسی و توصیه‌هایی از مراجع بیرون از سازمان موجبات عدم شکل‌گیری و پیاده‌سازی دقیق این فرایند را به همراه خواهد داشت. مدیران سازمان باید با حمایت مستمر خود و تدوین مقررات و دستورالعمل‌های دقیق زمینه بروز فرایندهای سیاسی را کاهش دهند.

بهینه‌کاو یکی از ابزارهای کاربردی مدیران است. شاید این مهم یکی از اقداماتی است که در تعریف فرایند جانشین‌پروری مورد توجه قرار گیرد. با این وجود و بر اساس اهمیت فزاینده آن از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان به عنوان یک گام مستقل در نظر گرفته شده است. شناسایی الگوهای مدیریت استعداد، شناسایی الگوهای کارآمد، شناسایی الگوهای متناسب و شناسایی الگوهای بومی می‌تواند در این فرایند مد نظر مدیران سازمان قرار گیرد.

یکی از وظایف اساسی مدیران تعریف استراتژی است. استراتژی مدیریت استعداد شامل حوزه‌هایی نظیر ارزشیابی آموزش، مدیریت عملکرد، استراتژی استعداد، پرورش کارکنان، شناسایی استعدادها مناسب، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. مدیران باید برای هر یک از این حوزه‌ها برنامه‌های مشخصی تعریف نمایند.

موضوع محوری در حوزه جانشین‌پروری وجود سامانه منابع انسانی کارآمد در سازمان است. مدیریت منابع انسانی در حوزه‌هایی نظیر جذب منابع انسانی، حفظ نیروی انسانی، ارزیابی و کشف نیروی انسانی، آموزش منابع انسانی، مسیر ارتقای شغلی واضح، مدیریت استعداد، مشارکت کارکنان و ارزشیابی عملکرد کارکنان می‌تواند نقش موثری در استقرار جانشین‌پروری ای‌فا نماید. بدون وجود سامانه منابع انسانی کارآمد امکان پیاده‌سازی با دشواری روبرو می‌شود. مدیران سازمان باید باای‌جاد همراستایی درون واحدی و افقی امکان هماهنگی بیشتر زیر سیستم جانشین‌پروری با سایر زیرسیستم‌ها را فراهم نمایند.

به تعبیر بسیاری از صاحب‌نظران منابع مالی از ارکان پیشرفت بسیاری از پروژه‌ها است. هر چند برای حرکت این برنامه داشتن انگیزه و هدف مشخص و همراستایی آن با دیگر

برنامه‌ها و اقدامات از اهمیت بیشتری برخوردار است. با این وجود حمایت مالی، تامین منابع مالی، تخصیص منابع مالی، پایداری منابع مالی می‌تواند از انگیزه‌های مالی توقف این برنامه جلوگیری نماید.

در سیستم جانشین‌پروری، فناوری را می‌توان در دو دسته فناوری‌های نظام جانشین‌پروری و فناوری‌های پشتیبان دسته‌بندی نمود. سیستم اطلاعات سازمانی، فناوری سازمانی، مدیریت دانش و زیرساخت سازمانی از انواع فناوری‌های پشتیبان نظام جانشین‌پروری است. فناوری‌ها تسریع بخش اقدامات و فعالیت‌های سازمانی هستند. بر اساس ادبیات، وجود متولی مناسب می‌تواند زمینه‌های ترویج فعالیت‌ها و اقدامات را فراهم نماید. مباحثی نظیر میزان رسمیت سازمانی، ارتباطات سازمانی، قوانین و مقررات سازمان، پست‌های سازمانی مرتبط، مدیریت فرآیند و منابع از موضوعاتی است که وجود آنها می‌تواند زمینه ساختاری تحقق نظام جانشین‌پروری را فراهم نماید.

به منظور اجتناب از برخوردهای سلیقه‌ای با برنامه‌های جانشین‌پروری و همچنین حرکت در یک مسیر مدون و مشخص، پیشنهاد می‌شود از الگوهای علمی و همچنین از تجربیات عملی موفق سازمان‌های مشابه برای اجرای برنامه جانشین‌پروری استفاده شود. به منظورای جاد زمینه‌های لازم برای اجرای اثربخش برنامه‌های جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود بر برنامه‌های توسعه مدیران و همچنین برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از روش‌هایی همچون منتورینگ و توسعه شبکه مربی‌گری در سازمان تاکید و تمرکز شود.

ضمن توجه به جانشین‌پروری در استراتژی‌های منابع انسانی، ارتباط و پیوند نزدیکی بین نظام جانشین‌پروری و نظام ارزیابی عملکرد، نظام طراحی مشاغل، مدیریت استعداد و سایر زیر سیستم‌های منابع انسانی ایجاد شود.

پژوهش حاضر در بازه زمانی مقطعی انجام شد و همچنین این تحقیق در دانشگاه علوم پزشکی انجام شده است و در تعمیم آن باید جانب احتیاط را رعایت نمود. به محققان پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی به تدوین الگوی فرهنگی تحقق اثربخش نظام جانشین‌پروری بپردازند.

منابع

آذر، عادل و خرمی، امیر. (۱۳۹۹). ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۰(۳)، ۱-۲۳.

بردبار، غلامرضا؛ کریمی، اوژن؛ زارع، ناصر و کنجکاومنفرد، امیر رضا. (۱۳۹۱). شناسایی مولفه‌های شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری، *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۴(۱)، ۸۷-۱۱۴.

حسینی، سیدمیلاد؛ زرغامی، حمیدرضا و زروندی، جواد. (۱۳۹۸). ارائه مدلی برای جانشین‌پروری در خلبانی و آموزش خلبانی در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری). *همایش «گام دوم انقلاب پیش‌ران‌ها، چالش‌ها و الزامات تحقق در نیروی هوایی ارتش»*، تهران.

دهقانپور فراشاه، علی. (۱۳۹۰). *الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بررسی موضوع در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

داوودی، سیدعلی و یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۸). چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۱)، ۱۸۵-۱۶۱.

رجایی، زهرا؛ مهرپرور، مریم و فیروزیان، محیا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری و سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی (مورد مطالعه: معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد). *فصلنامه زن در توسعه و سیاست*، ۲۰(۱)، ۶۸-۴۵.

زین الدین بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا و وزیر، مؤده. (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۷۲، ۷۲-۵۱.

شجاعی، سیدعمادالدین؛ دری، بهروز و باغبان، کامبیز. (۱۳۸۷). طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی تجربه پالایش و پخش، *چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی*، تهران. علی شعار، آرش. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر مدیریت جانشین‌پروری، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران.

فراچی، محمدمهدی و بیگی نصرآبادی، فاطمه. (۱۳۹۷). مطالعه مروری نظام جانشین‌پروری با تأکید بر ابعاد و مدل‌ها، *یازدهمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت و هشتمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز*، تهران.

محمدی دیانی. مریم؛ خاشعی. وحید و زاهدی راد. مرتضی. (۱۴۰۱). گفتمان کاوی جانشین‌پروری در یک سازمان دولتی با رویکرد انتقادی. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، دوره ۱۳(۲)، ۱۱۷-۱۳۹.

ملائی حاجبی، ندا و قوام، عباس. (۱۳۹۹). بررسی رابطه مدیریت استعداد با جانشین‌پروری نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی کرمان، *مطالعات مدیریت و کارآفرینی*، ۳۲، ۳۱۳-۲۹۹. نسبی. نرجس سادات؛ جلالی. فریده؛ بردبار. نجمه؛ فصیحی‌نیا. حامد؛ انصاری، پگاه و باستانی. پیوند. (۱۳۹۸). شناسایی ابعاد جانشین‌پروری و تدوین مولفه‌های انتخاب مدیران شبکه‌های بهداشتی و درمانی، *راهبردهای مدیریت در نظام سلامت*، ۴(۲)، ۱۸۳-۱۷۳.

Adevale, O.O., Abolaji, A.J. and Kolade, O.J. (2011). Succession Planning and Organizational Survival: Empirical Study on Nigerian Private Tertiary Institutions. *Serbian J Management*, 6(2), 231-46.

- Ashnagohar, N., Sharifi, A. and Imani, M.(2017). Presenting a Model to Provide the Succession for the Managers of Education and Training Organization. *Iran J Educ Soc*,1(5),12-28.
- Budhiraja, S. and Pathak, U. K.(2018), Dynamics of Succession Planning for Indian Familyowned Businesses: Learning from Successful Organizations, *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 31-33.
- Chavez, J. (2018). The Case for Succession Planning, *Strategic Finance–Careers, Singapore Management Review*, 24(3), -3-21.
- Crane, B. and Hartwell, Ch .J. (2019). Global Talent Management: A life Cycle View of the Interaction Between Human and Social Capital, *Journal of World Business, Elsevier*, 54(2), 82-92.
- Cynthia, A.(2016). A Call to Action: Succession Planning Needed, *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 16(3), 161-163.
- Donner, E.M., Gridley, D., Ulreich, S. and Bluth, E.I.(2017). Succession Planning and Management: the Backbone of the Radiology Group's Future. *Journal of the American College of Radiology*,14(1),125-129
- Fapohunda, T.M.(2015). Human Resource Planning and Succession Planning in Nigeria's Higher Education. *Int J Res Manag Bus Stud*, 2(2),59-65.
- Ganu, J. and Boateng,P.A.(2013). Developing Entrepreneurial Ventures in Ghana Through Succession Planning, *European Journal of Business Management*, 5(6), 52-58.
- Gray, F. and Brad, S.(2009). Effective Board Succession Planning, *Annual Conference for Nonprofit Leaders and Their Boards of Directors Tuesday, May 12*. Lipscomb University.
- Iglesias, M.V.(2015), *Does a Family-First Philosophy Affect Family Business Profitability? An Analysis of Family Businesses in Midwest*, Master's thesis, Purdue University, available at: <http://docs.lib.purdue.edu/openaccess> (accessed 20 January 2018).
- Alexandra, M. and Kammerlander, N.(2015).Trusted Advisors in a Family Business's Succession-Planning Process—An Agency Perspective, *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57.
- Mateso, E.E.P. (2017). *Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University*. Doctoral Dissertation. Retrieved from <http://etd.ohiolink.Ed>.
- Nissan, J. and Eder, P.(1995). Practicing OD. *Evaluation Review*, 49(3), 76–84.
- Obeidat, B.Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A. and Masa'deh, R.(2017). Factors Affecting Strategy Implementation: a Case Study of Pharmaceutical Companies in the Middle East. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386-408.
- Osterhaus, N.D.(2009). *Succession Planning in a Two-Year Technical College System*. A dissertation: Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University Of Minnesota. 6(4), 252-258.
- Pandey, S. and Sharma, D.(2018). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11, 152-165.
- Phillips, L.K.(2020). Succession Planning in Nursing Education Nursing Outlook In press, *Corrected Proofavailable Online 8 October 2020*.

- Pourmirza Kalhori, R., Mosavy, F., Laei, S. and Shahsavari, S.(2018) A Study of the Status Quo and Favorable Status of Succession Management Deployment from the Viewpoint of Faculty Members at Kermanshah University of Medical Sciences. *Int J Engineer Technol*, 7(2), 309-13.
- Rothwell, w.j. et al.(2015). *Career Planning and Succession Management. Developing Your Organizations Talen – for Today and Tomorrow*, 2nd Edition, United States. Praeger.
- Shi, H., Graves, Ch. and Barbera, F.(2018). Intergenerational Succession and Internationalisation Strategy of Family SMEs: Evidence from China. *Long Range Planning*, 52(4), 10.1016/j.lrp.2018.05.004.
- Sundarapandiyam, N. and Babu, S.(2018). A Study on Talent Management Practices for Succession Planning with Reference to Selected IT/ ITES Organizations in Coimbatore, *Tamil Nadu*, 12, 65-78
- Santora J. C., Bozer, G. and Kooskora, M.(2019). Views of Estonian Nonprofit executives on succession: lessons from the field, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(3), 5-8.
- Schmaling, K., Baker, D.L., Fountain, K.C., Blume, A.W. and Boose, R.(2016). Defining Diversity: A Mixed-Method Analysis of Terminology in Faculty Applications. *The Social Science Journal*, 53(1), 60-66.
- Umar, U.H. and Kurawa, J.M. (2019). Business Succession from an Islamic Accounting Perspective, *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 11(2), 267-281.
- 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), 25-36.
- Zeinaldidi-Bidmeshki Z.(2011). *Readiness Assessment Excellent Training for Succession Planning and Talent Management Programs* [dissertation]. Tehran: Alzahra University.