

## طراحی الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور (مورد مطالعه؛ دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی)<sup>۱</sup>

محمدقاسم عاقل<sup>۲</sup>

حمدالله منظری توکلی\*<sup>۳</sup>

مسعود پورکیانی<sup>۴</sup>

سعید صیادی<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۲)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور بوده که مورد مطالعه آن دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی می‌باشد. این تحقیق به روش آمیخته (ترکیبی) می‌باشد، که در بخش کیفی از روش اکتشافی و در بخش کمی از روش پیمایشی استفاده شده است. ابتدا روش کیفی به کار گرفته شده و سپس با توجه به نتایج به دست آمده روش کمی مورد استفاده قرار گرفته است. در این تحقیق در مرحله کیفی از فن تحلیل محتوا و مصاحبه برای جانشین‌پروری و یادگیری سازمانی ابتدا مدل اولیه تشکیل و سپس با استفاده از اطلاعات میدانی و پیمایشی مدل طراحی شده حاصل از بخش کیفی برای ارزیابی مورد آزمون و تحلیل قرار گرفت. جامعه مشارکت کنندگان بخش کیفی را خبرگان علمی که در حوزه مدیریت اجرایی و منابع انسانی صاحب‌نظر و دارای تحصیلات دانشگاهی بودند، تشکیل می‌دهند. از این جامعه آماری تعداد ۲۵ نفر از خبرگان علمی به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و با آنان مصاحبه حضوری صورت گرفت. جامعه آماری مرحله کمی، شامل کلیه مدیران اعم از رؤسای واحدها، معاونین دانشکده‌ها و مدیران گروه دانشگاه‌ها و مؤسسات و واحدهای دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان خراسان رضوی هستند که تعداد آن‌ها در زمان

<sup>۱</sup> - این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

<sup>۲</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، ایران.

<sup>۳</sup> - استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، ایران. (مسئول مکاتبات : h.manzari@yahoo.com)

<sup>۴</sup> - استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، ایران.

<sup>۵</sup> - استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، ایران.

انجام تحقیق ۷۲۲ نفر بوده که ۲۵۰ نفر از آن‌ها بر اساس فرمول کوکران، به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای به‌عنوان نمونه این تحقیق انتخاب و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع و جمع‌آوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته و مصاحبه با خبرگان دانشگاه است. که روایی آن به صورت صوری و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ برای جانشین پروری برابر با ۰/۹۳ و برای یادگیری سازمانی برابر با ۰/۹۰ برآورد گردید. یافته‌های این تحقیق نشان داد که مدل اولیه پژوهش حاکی از آن است که پدیده اصلی جانشین پروری تحت تأثیر هفت بعد قرار دارد که در طراحی پرسشنامه و سنجش الگو این عوامل مورد توجه قرار گرفت. همچنین نتایج این پژوهش در خصوص ابعاد و عوامل تأثیرگذار بر جانشین پروری را تأیید و اهمیت هر یک را مشخص کرد که عبارتند از: الف) نظام آموزش؛ ب) ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد؛ پ) خط مشی و راهبرد؛ ت) شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعداد؛ ث) تعهد به اجرای جانشین پروری؛ ج) شناسایی پست‌های کلیدی و چ) منابع انسانی.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت جانشین پروری، یادگیری سازمانی و دانشگاه آزاد اسلامی.

### مقدمه

امروزه تمامی سازمان‌ها به منظور حفظ، نگهداشت و جذب مشتریان و بهبود عملکرد سازمانی بر کیفیت منابع انسانی تمرکز می‌کنند. زیرا منابع انسانی کارآمد و متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های متعدد سازمانی تأثیر بسیار زیادی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده دارد (۱). بنابراین اساس منابع انسانی ارزشمندترین و حیاتی‌ترین منبع سازمان‌های امروزی به شمار رفته و سرمایه‌های اصلی و بی‌بدیل سازمان‌ها محسوب می‌شوند و موفقیت و بقای سازمان‌ها به آن‌ها بستگی دارد (۲).

از این رو انتخاب کارکنان یکی از مهم‌ترین فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است که با توجه به پیامدهای عملکردی کارکنان نقش بسزایی در موفقیت سازمان خواهد داشت و انتخاب کارکنان به صورت نظام مند و مبتنی بر شایستگی‌های مورد نیاز در این حوزه امری ضروری قلمداد می‌شود (۳).

از سوی دیگر عدم نگرش راهبردی و بلند مدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها تأثیرات منفی بسیاری در برنامه‌ریزی صحیح فرآیندهای ورودی، نگهداشت و خروجی کارکنان در سازمان بر جا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک فرآیند است که در آن افراد مناسب از میان افراد واجد شرایط برای موفقیت‌های کلیدی در سازمان انتخاب می‌شوند. در این فرآیند استعدادهای نیروی انسانی شناسایی و متناسب با الزامات و ضروریات مشاغل و مسئولیت‌های کلیدی با استفاده از برنامه‌های آموزشی متنوع آماده می‌شوند، لذا برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یکی از مهم‌ترین برنامه‌های مدیریت سرمایه انسانی در جلب، حفظ افراد و شناسایی استعدادهای بالقوه آن‌ها محسوب می‌شود (۴).

موضوع جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌های آموزشی از اهمیت مضاعف برخوردار است چرا که از برون‌داد سازمان‌های آموزشی به‌عنوان درون‌داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود، هرچند در سازمان‌های آموزشی بحث تجارت در رقابت صنعتی وجود ندارد. اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد. همچنین خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب ناپذیر است و در صورتی که برای پرکردن خلا ناشی از نبود این افراد به صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد و حاصل دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پُرشدن پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند روبه‌رو خواهد شد (۵).

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از نظر راسول<sup>۱</sup>، جانشین‌پروری، ارزیابی نیازهای شغلی هر کدام از مشاغل کلیدی، ارزیابی عملکرد، ارزیابی نیازهای شغلی در آینده، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای است. همچنین جانشین‌پروری تعهد مدیران و تصمیم‌گیران ارشد در سازمان است. مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کوششی سنجیده و نظام‌مند است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهد (۶).

جانشین‌پروری به عنوان یک زیرسیستم مهم و ارزشمند مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی، افزایش رضایت شغلی نیروی انسانی و عملکرد میزان چرخش شغلی در سازمان تأثیرگذار می‌باشد و از سوی محققین و صاحب‌نظران در این زمینه توصیه‌های فراوانی شده است (۷).

به عقیده کیم<sup>۲</sup> (۸) برنامه مدیریت جانشین‌پروری ابزار اساسی برای یادگیری سازمانی است. زیرا برنامه جانشین‌پروری باید اطمینان بخش بوده و تجربیات سازمانی را که گاهی اوقات حافظ سازمانی هم نامیده می‌شود حفظ کند و توسعه دهد. به گفته سنیدکالسون<sup>۳</sup> (۹) برنامه‌ریزی جانشینی یکی از اجزای اصلی راهبر سرمایه انسانی برای ساخت راه کارهای آینده است. آن چه مهم است ایجاد طرحی است که توسط حمایت فرهنگ سازمان و ارزش‌های اصلی پشتیبانی شود و با راهبرد کسب و کار هم‌تراز باشد. راهبرد جانشین‌پروری رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقاء و سایش نیروها را جبران می‌کند (۱۰). رهبران جدید باید برای کسب موفقیت نیازها را بسنجند و باید برای پیشرفت سازمان تفکر و برنامه‌ریزی کنند و فرآیند برنامه‌ریزی جانشینی را اجرا کنند. برای رونق برنامه‌ریزی جانشینی تنها طرح جایگزینی برای رهبران ارشد و مدیران ارشد کافی نیست بلکه باید استعدادها و مهارت‌های رهبری آینده یا چشم‌انداز راهبردی سازمانی و فرهنگ تغییر مدیریت ترکیب شوند، این فرآیند است برای رهبری، توسعه توانایی‌ها و ظرفیت‌های سازمانی و راهبرد کسب و کار در آینده (۱).

آموزش، یک راهبرد کلیدی در تبدیل شرکت‌ها به سازمان‌های یادگیرنده است. پس از نامشخص بودن هدف آموزش دومین عامل شکست افراد در شغل‌شان است، هرگونه تغییر در ساختار سازمان و سیستم‌های آن نیاز آموزشی ایجاد می‌کند (۱۲). اجرای مؤثر برنامه آموزشی باید زمینه مناسب برای یادگیرنده فراهم گردد، مسئله مهم توجه به سبک یادگیری فرد است که کارایی آموزش را بالا می‌برد (۱۳). ارزیابی کارکنان به نحو صحیح و کامل و آگاه ساختن کارکنان در مورد نحوه انجام کار مسئولیت‌های محوله و شناخت استعدادها باعث شکوفایی در ابعاد مختلف می‌شود (۱۴). بقای

<sup>۱</sup>. Rothwell

<sup>۲</sup>. Kim

<sup>۳</sup>. Kalson

سازمان در گرو انجام کارهای مؤثر در مشاغل کلیدی است. یعنی مشاغل کلیدی به فرآیندهای محوری و اصلی سازمان مربوط می‌شوند. موفقیت سازمان به خطر می‌افتد اگر مشاغل کلیدی توسط افراد نامناسب اشغال شوند. مشاغل کلیدی از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است زیرا همه سازمان‌ها وظایف صد در صد مشابهی را انجام نمی‌دهند (۶).

سازمان‌ها سعی می‌کنند با استفاده از رویه‌ها و فرآیندهای منطقی از بکارگیری افراد مناسب و برنامه‌ریزی برای توسعه کارآمدی نیروی انسانی خود اطمینان پیدا کنند (۱۵). امروزه دانشگاه‌ها بدون داشتن یک استراتژی جانشین‌پروری، پُرکردن پست‌های مدیریتی با کاندیداهای مناسب به دغدغه اصلی مدیران تبدیل شده و با مشکلات زیادی مواجهه می‌شوند (۱۶).

از این رو می‌توان گفت که ایجاد آمادگی و آگاهی درباره فرآیند جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها ضروری است، لذا برای این که بتوانیم این برنامه را مانند بسیاری از برنامه‌های مدیریتی دیگر از سازمان‌های تجاری وارد سازمان‌های آموزشی نماییم، به زمان و توجه ویژه‌ای نیازمند است. در اغلب پژوهش‌هایی که در زمینه جانشین‌پروری انجام شده مؤید نبود آمادگی، اطلاع و آگاهی لازم از چنین برنامه‌ای، عدم آگاهی بسیاری از مدیران منابع انسانی از این برنامه، شکاف عمیقی میان شرایط فعلی و وضعیت آینده جانشین‌پروری در آموزش عالی ایران بوده است که به نوبه خود با توجه به آمارهای مختلفی که نشان‌دهنده بالا بودن میزان سن مدیران و کارکنان دانشگاهی می‌باشد. ضرورت اجرای برنامه استعدادیابی و جانشین‌پروری را در محیط‌های آموزشی به موضوع انکار ناپذیری مبدل نموده است (۵).

دانشگاه آزاد اسلامی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و نیازمند این است که از طریق پرورش سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، نقش حساس و تعیین‌کننده در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها برعهده داشته باشند. لازمه ایفای چنین نقش حساسی از سوی این دانشگاه برخوردار از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد است. روسای دانشگاه‌ها مرکز ثقل فعالیت‌های مختلف و متنوع دانشگاه‌ها بوده و به‌عنوان یک منبع انرژی بخش، شرایط مساعد انگیزشی را برای اعضای هیأت علمی، کارکنان و فراگیران فراهم می‌سازند. با توجه به توضیحات فوق، بزرگترین امتیازی که یک دانشگاه می‌تواند از آن برخوردار باشد، بهره‌مندی از رهبری اثربخش دانشگاهی است. لذا شناسایی، انتخاب و بکارگیری مدیران شایسته و کارآمد به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها و دغدغه‌های مؤسسات آموزشی در هزاره سوم محسوب می‌گردد (۱۷).

جدول شماره (۱) پیشینه های داخلی و خارجی پژوهش در زمینه استقرار جانشین پروری و یادگیری سازمانی

پژوهشگران	سال	عنوان	یافته های پژوهش
بابازاده و همکاران (۲۹)	۱۳۹۸	تاثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری	یادگیری سازمانی در همه ابعاد نوآوری و بر نوآوری در همه ابعاد (از جمله نوآوری خدماتی، نوآوری فرآیندی رفتاری و مدیریتی) تاثیر مثبت و معنی داری دارد
طوطیان و همکاران (۳۰)	۱۳۹۸	بررسی موانع موثر بر استقرار نظام جانشین پروری	مهم ترین موانع استقرار این نظام (شامل موانع ساختاری، رفتاری، سازمانی و مدیریتی) را شناسایی کرده اند.
سلطانی و هادیزاده مقدم (۱۸)	۱۳۹۶	طراحی و تبیین الگوی جانشین پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی	نتایج تحقیقات در سازمان های مختلف نشان از کمبود نیروهای شایسته و با استعداد دارد. سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، به مدیران و کارکنانی به مراتب توانمندتر، مستعد تر و شایسته تر نیازمند بوده و باید الگوی مناسب جانشین پروری بر اساس مفاهیم غنی سرمایه ی انسانی، استعدادیابی و مدیریت استعداد و شایستگی ها تبیین گردد
آذر و سلیمانی (۱۹)	۱۳۹۶	بررسی وضعیت برنامه جانشین پروری مدیران دانشگاه به بررسی این موضوع در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل در سال ۱۳۹۵، برای اجرای برنامه جانشین پروری پرداخته اند.	نتایج تحقیق نشان می دهد که میزان آمادگی دانشگاه مطالعه شده برای اجرای موفق جانشین پروری در حد مطلوب بوده، دانشگاه با استفاده از این ظرفیت می تواند مهارت های لازم برای مدیریت شایسته در افراد مستعد ارتقا بخشد.
بیدمشکی (۵)	۱۳۹۴	مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد و وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی انجام دادند	یافته های پژوهش نشان دهنده وجود برنامه جانشین پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مشمولیت های شغلی فعلی و آینده در موسسات آموزشی است. جامعه آماری آن کارکنان دانشگاه های علامه طباطبائی، شهید بهشتی، خوارزمی، الزهرا و تربیت مدرس بوده اند.

ادامه جدول شماره (۱) پیشینه های داخلی و خارجی پژوهش در زمینه استقرار جانشین پروری و یادگیری سازمانی

یافته های پژوهش	عنوان	سال	پژوهشگران
نتایج پژوهش نشان داد که به دلیلی بازنشسته شدن مدیران و معاونان کتابخانه ها در دانشگاه های مورد مطالعه ، متقاضیان واجد شرایط محدودی برای جایگزینی وجود داشتند که این موضوع چالش های فراوانی را برای آنها ایجاد کرد.	پیش بینی برای جایگزینی افرادی که باز نشسته می شوند در دانشگاه های مورد مطالعه	۲۰۲۰	گلدمن <sup>۱</sup> (۳۱)
بررسی ها نشان داد که دانشگاه ها و دانشکده های بهداشت آفریقای جنوبی ، هیچ برنامه ای برای پرورش جانشینی ندارند . همچنین با چالش های زیادی مانند کمبود تجهیزات اداری، نبود برنامه های مربی گری، ساختار متزلزل و ناکارآمدی در اداره منابع انسانی روبرو بودند.	بررسی وضعیت دانشگاه ها و دانشکده های بهداشت در آفریقای جنوبی برای جانشین پروری	۲۰۱۸	نکامو <sup>۲</sup> (۳۲)
نتایج پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی دارای همبستگی مثبت با نوآوری سازمانی است ، و نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی هر دو باعث بهبود عملکرد سازمانی می شوند. در این پژوهش تسهیم تجارب شغلی بعنوان یکی از ابعاد مهم یادگیری سازمانی در نظر گرفته شده است و مولفه های نوآوری فناورانه برای رقابت در بازار و خط مشی های تشویقی برای ایده ها و خلاقیت ها مورد بررسی قرار گرفتند.	پژوهش توصیفی درباره رابطه یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی	۲۰۱۸	بلو و آدیو <sup>۳</sup> (۳۳)
نتایج نشان داد که سازمان ها باید پیوسته خود را برای تحولات اقتصادی آماده نمایند، در این راه یادگیری اهرم و عامل بسیار مهم و کمک کننده است.	نقش نوآوری در خلق مزیت رقابتی برای سازمان های کوچک و متوسط	۲۰۱۸	دستانونت و خنگمالای <sup>۴</sup> (۳۴)

<sup>۱</sup> . Goldman

<sup>۲</sup> . Ngcamo

<sup>۳</sup> . Bello & Adeoye

<sup>۴</sup> . Distanont & Khongmalai

ادامه جدول شماره (۱) پیشینه های داخلی و خارجی پژوهش در زمینه استقرار جانشین پروری و یادگیری سازمانی

پژوهشگران	سال	عنوان	یافته های پژوهش
سچپکر <sup>۱</sup> و همکاران (۲۲)	۲۰۱۷	جانشینی مدیرعامل شرکت، تغییر استراتژیک و عملکرد در جهت موفقیت	نتایج نشان داد که جانشین مدیرعامل در عملکرد، در کوتاه مدت تاثیر منفی دارد، بر عملکرد طولانی مدت تاثیر مثبت قابل توجهی دارد.
پیکوتیچ <sup>۲</sup> و همکاران (۲۱)	۲۰۱۶	اثرات جانشینی مدیریت در بانکداری، خرده فروشی	نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط قوی بین عملکرد و بعد از پیروزی وجود دارد و عملکرد قبل از جانشینی پیش بینی کننده مبدا جانشینی است.
ادو نوح <sup>۳</sup> (۲۰)	۲۰۱۶	استفاده از مدیریت دانش به منظور جانشین پروری کارا در خدمات شهری	نتایج تحقیق نشان داد که برنامه ریزی جانشین پروری برای حفاظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان است. همچنین ایشان برای ایجاد تعادل بین کارکنان و فناوری، عدم استفاده بیش از حد از زبان علمی آکادمیک در برنامه ریزی جانشین پروری استفاده درست و بجا از ساختار و قوانین و نقش کلیدی کارکنان تاکید می کند

### روش شناسی پژوهش

هدف تحقیق حاضر، ارایه الگوی راهبردی جانشین پروری با تأکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه های کشور بوده که مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی می باشد. این تحقیق به روش آمیخته (ترکیبی) می باشد، که در بخش کیفی از روش اکتشافی و در بخش کمی از روش پیمایشی استفاده شده است. ابتدا روش کیفی به کار گرفته شده و سپس با توجه به نتایج به دست آمده روش کمی مورد استفاده قرار گرفته است. در این تحقیق در مرحله کیفی از فن تحلیل محتوا و مصاحبه برای جانشین پروری و یادگیری سازمانی ابتدا مدل اولیه تشکیل و سپس با استفاده از اطلاعات میدانی و پیمایشی مدل طراحی شده حاصل از بخش کیفی برای ارزیابی، مورد آزمون و تحلیل قرار گرفت. جامعه مشارکت کنندگان بخش کیفی را خبرگان علمی که در حوزه مدیریت اجرایی و منابع انسانی

<sup>1</sup>. Schepker, etal

<sup>2</sup>. Pecotich, etal

<sup>3</sup>. O, donuch

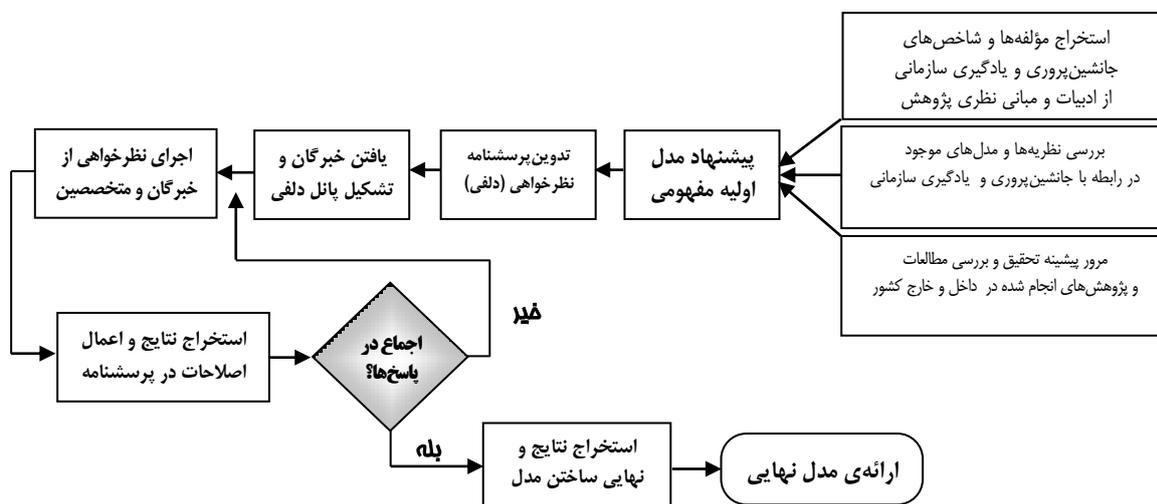
صاحب نظر و دارای تحصیلات دانشگاهی بودند تشکیل می‌دهند. از این جامعه آماری ۲۵ نفر از خبرگان علمی به روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب و با آنان مصاحبه حضوری صورت گرفت. همچنین در این تحقیق برای استنباط تحلیل نتایج داده‌ها از اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه محقق ساخته که توسط محقق در جریان گردآوری داده‌ها بدست آمده، استفاده شده است. لازم به ذکر است برای سنجش دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد از طیف لیکرت استفاده شده است.

جهت تعیین اعتبار و روایی پرسشنامه در این تحقیق از روش اعتبارمحتوا استفاده شده است. برای سنجش پایایی تحقیقی از ضریب آلفای کرونباخ، برای جانشین‌پروری برابر با ۰/۹۳ و برای یادگیری سازمان برابر با ۰/۹۰ برآورد گردید. با توجه به نتایج بدست آمده، پرسش‌نامه‌ی مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار است.

پس از گردآوری و پردازش نظرات و دیدگاه‌های اعضای پانل دلفی در رابطه با هر یک از متغیرهای حاصله از مرحله اول دلفی، ابعاد و مؤلفه‌هایی که میانگین امتیاز آن بیشتر از ۴ بوده، حفظ شده و متغیرهایی که میانگین آن برابر یا حداکثر با ۴ از آن کسب نموده بودند از متن متغیرهای حاصله حذف و از مدل تحقیق خارج شدند. در پایان این مرحله، برای مدل جانشین‌پروری با تأکید یادگیری سازمانی ۱۲ بُعد و ۱۰۴ مؤلفه اعضای پانل دلفی مورد پذیرش قرار گرفت. در مجموع به دلیل عدم اتفاق نظر و همگنی در بین پاسخ‌های اعضای پانل دلفی و رسیدن به مرحله اجماع، مرحله سوم تکنیک دلفی به اجرا درآمد. نتایج حاصل از این مرحله نشان داد که تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مورد بررسی (۱۲ بُعد و ۶۷ مؤلفه) میانگینی بالاتر از مقدار ۴ را کسب نمودند و هیچ بُعد و مؤلفه‌ای در این مرحله حذف نشد و از دیدگاه پانل خبرگان تأثیر و اهمیت لازم برای حضور در مدل تحقیق را داشته‌اند. لذا در نهایت الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید بر یادگیری سازمانی با تعداد ۱۲ بُعد و ۶۷ مؤلفه تدوین شد.

بنابراین انجام روش دلفی، پس از اتمام دور سوم و براساس معیار اتفاق نظر پایان یافت. در این پژوهش برای تعیین اتفاق نظر از دو معیار استفاده گردید. ابتدا از معیار ارائه شده از سوی فینک و همکارانش<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) استفاده گردید. طبق این معیار حداقل ۵۰ درصد از اعضای پانل دلفی باید موافقت خود را با متغیرهای تحقیق یا مدل مفهومی طراحی شده اعلام نمایند (۲۳). در شکل ۱ مراحل‌ی که جهت دستیابی به مدل مفهومی نهایی این تحقیق در روش دلفی مورد استفاده قرار گرفته است، به‌طور خلاصه نشان داده شده است.

<sup>۱</sup>. Fink et al.



شکل شماره (۱) فرایند اجرای روش دلفی در این پژوهش مبتنی بر مدل مفهومی

اما معیار دیگر به کار گرفته شده جهت اتفاق نظر گروه خبرگان، استفاده از ضریب هماهنگی کندال<sup>۱</sup> یا مقیاس اتفاق نظر می‌باشد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی بوده برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به  $N$  شیء یا فرد. در حقیقت با کاربرد این مقیاس می‌توان همبستگی رتبه‌ای میان  $k$  مجموعه رتبه را یافت. چنین مقیاسی به‌ویژه در مطالعات مربوط به «روایی میان داوران»<sup>۲</sup> مفید است. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را براساس اهمیت آنها مرتب کرده‌اند، اساساً معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره‌ی اهمیت هر یک از مقوله‌ها بکار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند. این مقیاس با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$w = \frac{S}{\frac{1}{12} k^2 \cdot (N^3 - N)}$$

که در آن؛  $S$  حاصل جمع مربعات انحراف‌های  $R_j$ ها از میانگین  $R$ ها می‌باشد و از رابطه زیر به دست می‌آید؛

<sup>۱</sup>. Kendall's Coefficient of Concordance (W)

<sup>۲</sup>. Interjudge Reliability

$$s = \left( R_j - \frac{\sum R_j}{N} \right)^2$$

$R_j$ : مجموع رتبه‌های مربوط به یک عامل،  
 $k$ : تعداد مجموعه‌های رتبه‌ها (تعداد داوران)،  
 $N$ : تعداد عوامل رتبه‌بندی شده می‌باشد.

حداکثر حاصل جمع مربعات انحراف‌ها از میانگین  $R_j$  ها،  
 $\frac{1}{12} k^2 \cdot (N^3 - N)$

مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با

صفر است. «اشمیت» برای تصمیم‌گیری درباره‌ی توقف یا ادامه‌ی دوره‌های دلفی یک معیار آماری ارائه

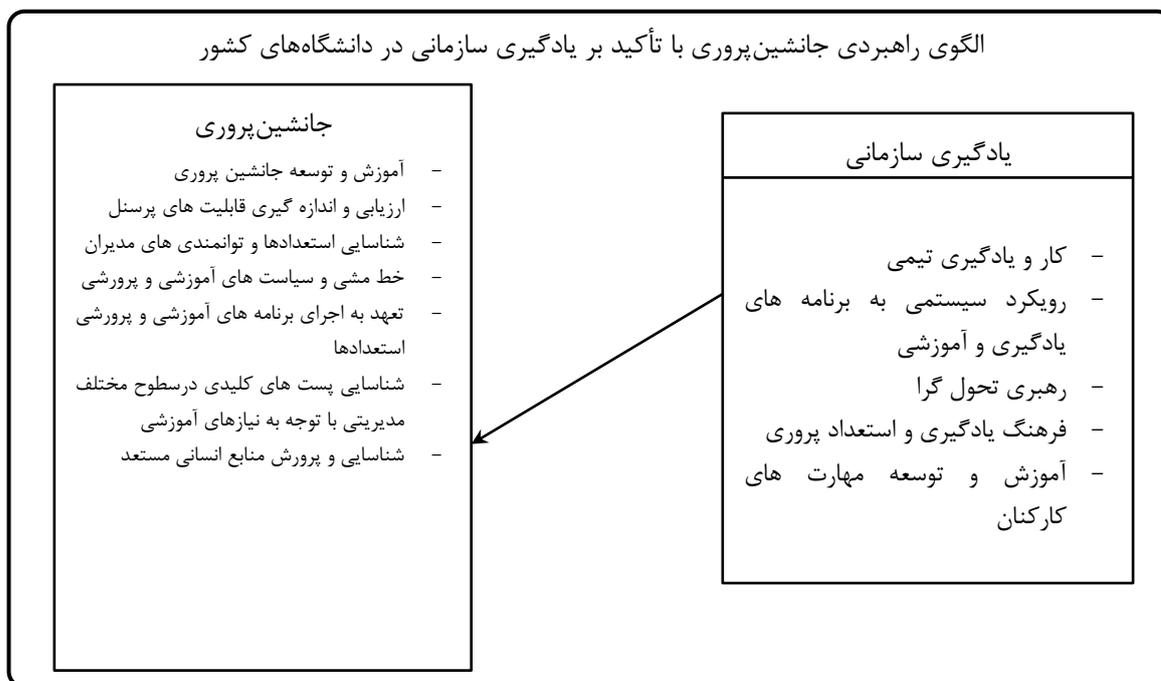
می‌کند. این معیار میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل را براساس مقدار ضریب هماهنگی کندال تعیین می‌کند. از نظر وی؛ هنگامی مقدار ضریب کندال بالاتر از  $0/6$  باشد، اتفاق نظر بالایی بین اعضای خبرگان دلفی وجود دارد (۲۴).

در این پژوهش بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای دلفی، از ضریب کندال نیز جهت اطمینان بیشتر در اتفاق نظر ابعاد و مؤلفه‌ها طراحی شده استفاده گردید. نتایج حاصل از این معیار برای متغیر جانشین پروری در مرحله‌ی دوم دلفی برابر با  $0/47$  و برای مرحله‌ی سوم دلفی برابر با  $0/65$  به دست آمد که حاکی از اتفاق نظر قوی و قابل قبول اعضای پانل در رابطه با ابعاد جانشین‌پروری مدل مفهومی تحقیق می‌باشد. همچنین مقدار این ضریب برای متغیر یادگیری سازمانی در مرحله‌ی دوم برابر با  $0/45$  بوده که در مرحله‌ی سوم به  $0/61$  افزایش یافته است. بنابراین با توجه به حدود قابل قبول ضریب توافق، اتفاق نظر قابل قبولی برای ابعاد مورد مطالعه و مؤلفه‌های در نظر گرفته شده برای هر متغیر (جانشین‌پروری و یادگیری سازمانی) در بین گروه خبرگان یا اعضای پانل دلفی وجود دارد. در جدول شماره ۲ نتایج حاصل از محاسبه ضرایب توافق (ضریب هماهنگی کندال) به همراه ضریب برگشت پرسشنامه‌ها در هر مرحله از تکنیک دلفی برای ابعاد متغیرهای جانشین‌پروری و یادگیری سازمانی ارائه گردیده است.

جدول شماره (۲) ضریب توافق هماهنگی کندال به همراه نرخ برگشت پرسشنامه‌ها به تفکیک مراحل مختلف دلفی برای هر یک از متغیرهای مورد مطالعه

ضرایب هماهنگی کندال		ضریب برگشت پرسشنامه	تعداد پرسشنامه		مراحل دلفی
متغیر یادگیری سازمانی	متغیر جانشین‌پروری		ارسال شده	تکمیل و برگشت شده	
۰/۲۹	۰/۳۱	%۱۰۰	۲۵	۲۵	مرحله‌ی اول
۰/۴۵	۰/۴۷	%۸۸	۲۲	۲۵	مرحله‌ی دوم
۰/۶۱	۰/۶۵	%۹۰	۲۰	۲۲	مرحله‌ی سوم

نهایتاً پس از تأیید مدل مفهومی تحقیق توسط گروه خبرگان در تکنیک دلفی و تأیید روایی میان داوران، در شکل ۲ مدل مفهومی نهایی تحقیق مستخرج از مراحل مذکور ارائه گردیده است.



شکل شماره (۲) مدل مفهومی مستخرج از تکنیک دلفی (الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور)

از دیگر موضوعات مورد بررسی در این مطالعه ارزیابی قابلیت اعتماد ابزارهای تحقیق (پرسشنامه) بوده که در مراحل سه‌گانه تکنیک دلفی به بررسی پایایی پرسشنامه‌های طراحی شده پرداخته شده است. این معیار دلالت بر آن دارد که ابزار اندازه‌گیری متغیرها تا چه حد در شرایط یکسان نتایج

یکسانی بدست می‌دهد (۲۵). در این تحقیق جهت محاسبه و سنجش پایایی ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ بهره‌گیری شده است. برای این منظور با بهره‌گیری از داده‌های حاصل از تکنیک دلفی که بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای پانل دلفی به‌دست آمد، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. در جدول شماره ۳ مقادیر آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای تحقیق به تفکیک مراحل انجام دلفی (سه مرحله) گزارش شده است.

جدول شماره (۳) ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی ابزار تحقیق

مرحله	متغیر	تعداد خبرگان	تعداد مؤلفه	ضریب آلفای کرونباخ
مرحله‌ی اول تکنیک دلفی	جانشین‌پروری	۱۷	۶۱	۰/۹۸۹
	یادگیری سازمانی	۱۸	۴۸	۰/۹۸۴
<b>کل پرسشنامه مرحله‌ی اول تکنیک دلفی</b>				
		۱۴	۱۰۹	۰/۹۹۴

ادامه جدول شماره (۳) ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی ابزار تحقیق

مرحله	متغیر	تعداد خبرگان	تعداد مؤلفه	ضریب آلفای کرونباخ
مرحله‌ی دوم تکنیک دلفی	جانشین‌پروری	۱۰	۵۹	۰/۹۵۴
	یادگیری سازمانی	۱۰	۴۵	۰/۹۳۲
<b>کل پرسشنامه مرحله‌ی دوم تکنیک دلفی</b>				
		۶	۱۰۴	۰/۹۶۷
مرحله‌ی سوم تکنیک دلفی	جانشین‌پروری	۱۲	۴۰	۰/۸۷۲
	یادگیری سازمانی	۱۱	۳۳	۰/۷۹۵
<b>کل پرسشنامه مرحله‌ی سوم تکنیک دلفی</b>				
		۸	۷۳	۰/۹۲۰

همان‌طور که یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد؛ مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه در هر یک از مراحل تکنیک دلفی تحقیق بیشتر از ۰/۹۰ حاصل شده که حاکی از پایایی بالا و قابل قبول پرسشنامه‌های مراحل مختلف دلفی می‌باشد. همچنین برای اکثر متغیرهای مورد مطالعه در مراحل مختلف، مقدار این ضریب بالاتر از ۰/۸ حاصل گردیده که نشان‌دهنده‌ی قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه‌های دلفی است. البته همان‌طور که مشاهده می‌شود با کاهش حجم نمونه‌ها، تعداد مؤلفه‌ها و نیز کاهش پراکندگی در نظرات در مراحل دلفی، مقادیر آلفای کرونباخ نیز کمتر می‌گردد. ولی در مجموع می‌توان به پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق (پرسشنامه) در مراحل مختلف تکنیک دلفی مطمئن بود.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

همان‌طور که در بخش قبلی بیان گردید؛ تکنیک اصلی مورد استفاده در این تحقیق دلفی بوده که در طی سه مرحله صورت گرفته است. حال در این قسمت به دلیل جلوگیری از طولانی شدن و عدم ذکر برخی از یافته‌های مشابه در مراحل مختلف تکنیک دلفی، فقط به ارائه یافته‌های حاصل از مرحله‌ی سوم تکنیک دلفی اکتفا می‌شود. بنابراین در جداول ۴ الی ۶ که در ادامه ارائه گردیده، یافته‌های حاصل از ابعاد و مؤلفه‌های آخرین مرحله‌ی تکنیک دلفی یعنی دلفی مرحله‌ی سوم، و بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و آزمون  $K-S$ ، براساس آزمون  $t$ - استودنت مشخص گردید که وضعیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های ارائه شده که حاکی از معنی داری و تأثیر تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مستخرج از تکنیک دلفی در این مرحله می‌باشد، ارائه گردیده است.

جدول شماره (۴) شاخص‌های توصیفی و آماره‌های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با ابعاد الگوی جانشین‌پروری با تأکید یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع (بین ۲- تا +۲)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیتی K-S	شاخص‌های توصیفی		ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P- value	درجه آزادی	مقدار t آماره		انحراف معیار	میانگین ن		
تأیید	۱/۸۵	۰/۰۰۰	۱۹	۳/۳۷۶ ۱۰	۰/۰۳۱	۰/۳۷	۴/۸۵	آموزش و توسعه نظام جانشین‌پروری	جانشین‌پروری
تأیید	۱/۸۰	۰/۰۰۰	۱۹	۸/۷۱۸	۰/۱۰۲	۰/۴۱	۴/۸۰	ارزیابی و اندازه‌گیری برنامه های آموزشی	
تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۸	۸/۲۱۶	۰/۰۳۷	۰/۴۲	۴/۷۹	شناسایی استعدادها و پرورش استعدادها	
تأیید	۱/۷۹	۰/۰۰۰	۱۸	۸/۲۱۶	۰/۲۳۸	۰/۴۲	۴/۷۹	خط مشی و سیاست‌های آموزشی	
تأیید	۱/۶۸	۰/۰۰۰	۱۸	۶/۲۴۵	۰/۰۵۷	۰/۴۸	۴/۶۸	تعهد به اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی استعدادها	
تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۹۴۰	۰/۰۶۶	۰/۴۹	۴/۶۵	شناسایی پست‌های کلیدی در سطوح مختلف مدیریتی با توجه به نیازهای آموزشی	
تأیید	۱/۵۸	۰/۰۰۰	۱۸	۴/۹۷۵	۰/۰۲۸	۰/۵۱	۴/۵۸	شناسایی و پرورش منابع انسانی مستعد	
تأیید	۱/۸۹	۰/۰۰۰	۱۷	۱/۶۶۲ ۱۱	۰/۰۶۸	۰/۳۲	۴/۸۹	کار و یادگیری تیمی	یادگیری سازمانی
تأیید	۱/۷۹	۰/۰۰۰	۱۸	۸/۲۱۶	۰/۰۴۳	۰/۴۲	۴/۷۹	رویکرد سیستمی به برنامه های یادگیری	
تأیید	۱/۷۹	۰/۰۰۰	۱۸	۸/۲۱۶	۰/۰۴۳	۰/۴۲	۴/۷۹	رهبری تحول‌گرا	
تأیید	۱/۷۰	۰/۰۰۰	۱۹	۶/۶۵۸	۰/۱۰۹	۰/۴۸	۴/۷۰	فرهنگ یادگیری و استعداد پروری	
تأیید	۱/۶۱	۰/۰۰۰	۱۷	۵/۱۶۹	۰/۱۷۱	۰/۵۰	۴/۶۱	آموزش و توسعه مهارت‌ها و کارکنان	

همان‌طور که یافته‌ها و نتایج گزارش شده در جدول ۳ نشان می‌دهد، تمامی ابعاد نهایی شده در مرحله سوم تکنیک دلفی معنی‌دار بوده و فرض عدم معنی‌داری (فرض صفر) برای تمامی ابعاد مطروحه رد می‌شود. چرا که مقدار  $P$ -value حاصله برای تمامی ابعاد از سطح معنی‌داری مفروض ( $\alpha=0/05$ ) کوچکتر می‌باشد ( $P\text{-value} = 0/000 < \alpha = 0/05$ ). بنابراین علاوه بر توجه به مقادیر میانگین و شاخص اجماع نتیجه آزمون  $t$ -استودنت نیز حاکی از تأثیرگذاری و معنی‌داری تمامی ابعاد حاصل شده از تکنیک دلفی در الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها می‌باشد. همچنین شاخص اجماع محاسبه شده برای هر یک از ابعاد نیز نشان می‌دهد که مقدار این شاخص نزدیک به ۲ بوده که حاکی از اجماع بالای اعضای خبرگان یا پانل دلفی بر روی هر یک ابعاد مدل مفهومی تحقیق می‌باشد.

شاخص اجماع مؤید این است که خبرگان و صاحب‌نظران مطالعه حاضر تا چه حد نسبت به توافق و نیز معنی‌داری هر یک از ابعاد مطروحه در مدل مفهومی تحقیق، اتفاق نظر و توافق داشته‌اند. در واقع این شاخص به صورت رابطه ذیل با در نظر گرفتن طیف لیکرت پنج گزینه‌ای با گزینه‌های «کاملاً مناسب»، «مناسب»، «تاحدودی»، «نامناسب» و «کاملاً نامناسب» برای محاسبه شاخص اجماع یا اتفاق نظر محاسبه می‌شود:

$$\text{شاخص اجماع} = \frac{\text{تعداد پاسخ‌ها به گزینه کاملاً مناسب} \times (۲) + \text{تعداد پاسخ‌ها به گزینه مناسب} \times (۱) + \text{تعداد پاسخ‌ها به گزینه تاحدودی} \times (۰) + \text{تعداد پاسخ‌ها به گزینه نامناسب} \times (-۱) + \text{تعداد پاسخ‌ها به گزینه کاملاً نامناسب} \times (-۲)}{\text{تعداد کل پاسخ‌ها به تمامی گزینه‌ها}}$$

حال هرچه شاخص اجماع به صفر نزدیکتر باشد نشان‌دهنده‌ی تشتت آراء یا پراکندگی زیاد در بین پاسخ‌های خبرگان بوده و هر چه مقدار شاخص اجماع از صفر دورتر باشد، نشانگر توافق برسر موضوع مورد نظر است. در این مطالعه مقدار شاخص اجماع، بر برداری از «۲+ تا ۲-» محاسبه و نشان داده شده تا میزان اجماع خبرگان در رابطه با هر بُعد یا مؤلفه‌ای مشخص شود. همچنین همان‌طور که در بالا نیز بیان گردید، علاوه بر شاخص اجماع یافته‌های توصیفی و استنباطی مرتبط با هر بُعد و مؤلفه مستخرج از تکنیک دلفی مرحله سوم در جداول ۵ و ۶ ارائه شده که در ادامه ارائه می‌گردد.

جدول شماره (۵) شاخص‌های توصیفی و آماره‌های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با مؤلفه‌های هر یک از ابعاد جانشین‌پروری به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع (بین ۲- تا +۲)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیتی K-S	شاخص‌های توصیفی		مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P- value	درجه آزادی	مقدار آماره t		انحراف معیار	میانگین			
تأیید	۱/۷۹	۰/۰۰۰	۱۸	۸/۲۱۶	۰/۳۱	۰/۴۲	۴/۷۹	اجرای آموزش‌های مستمر و مبنای برنامه‌های آموزش جامع و مصوب	آموزش و توسعه نظام جانشین‌پروری	جانشین‌پروری
تأیید	۱/۷۴	۰/۰۰۰	۱۸	۷/۰۹۹		۰/۴۵	۴/۷۴	تدوین و نگهداری برنامه‌های آموزشی بر اساس نیازهای آموزشی		
تأیید	۱/۶۳	۰/۰۰۰	۱۸	۵/۵۵۵		۰/۵۰	۴/۶۳	توجه به آموزش بعنوان یک راهبرد کلیدی برای تبدیل دانشگاه به یک سازمان یادگیرنده		
تأیید	۱/۶۳	۰/۰۰۰	۱۸	۵/۵۵۵		۰/۵۰	۴/۶۳	آموزش و توسعه و بهبود شایستگی افراد مستعد		
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۴/۴۸۵		۰/۶۰	۴/۶۰	استفاده از مدیران با تجربه و دلسوز برای انتقال و ارائه تجربیات کسب شده		

ادامه جدول شماره (۵) شاخص‌های توصیفی و آماره‌های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با مؤلفه‌های هر یک از ابعاد جانشین‌پروری به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع (بین ۲- تا ۲+)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیت ی K-S	شاخص‌های توصیفی		مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P- value	درجه آزادی	مقدار آماره t		انحراف معیار	میانگین			
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۴/۴۸۵	۰/۰۳۷	۰/۶۰	۴/۶۰	بهره‌گیری از روش‌ها و تکنیک‌های نوین مربی‌گری جهت آموزش و توسعه پرسنل دانشگاه	ارزیابی و اندازه‌گیری برنامه‌های آموزشی	جانشین‌پروری
تأیید	۱/۵۳	۰/۰۰۳	۱۶	۳/۴۹۷		۰/۶۲	۴/۵۳	آموزش لازم به افراد و گروه‌ها جهت اجرای وظایف واگذار شده در زمان مناسب		
تأیید	۱/۷۴	۰/۰۰۰	۱۸	۷/۰۹۹		۰/۴۵	۴/۷۴	ارزیابی منابع انسانی بر اساس مهارت‌های انسانی، فنی، مدیریتی و ارتباطی مورد نیاز		
تأیید	۱/۶۳	۰/۰۰۰	۱۸	۴/۶۰۹		۰/۶۰	۴/۶۳	ارزیابی مستمر منابع انسانی برای مدیریت بهینه و موثر در دانشگاه		
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۳۳۹		۰/۵۰	۴/۶۰	ارزیابی مستمر منابع انسانی بر اساس شایستگی‌های فردی و گروهی		
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۳۳۹		۰/۵۰	۴/۶۰	ارزیابی نیروی انسانی بر اساس نگرش، دوراندیشی و تحول‌آفرینی		
تأیید	۱/۵۵	۰/۰۰۰	۱۹	۴/۸۱۹		۰/۵۱	۴/۵۵	تدوین روشی برای ارزیابی نتایج و پیامدهای برنامه		
تأیید	۱/۴۰	۰/۰۰۲	۱۹	۳/۵۵۹		۰/۵۰	۴۰/۴	بررسی تجزیه و تحلیل و واکاوی عملکرد گذشته و حال منابع انسانی در محیط دانشگاه		
تأیید	۱/۷۲	۰/۰۰۲	۱۷	۶/۶۴۸	۰/۰۳۱	۰/۴۶	۴/۷۲	شناسایی و کشف دقیق و نظام‌مند منابع انسانی مستعد در محیط دانشگاه	شناسایی استعدادها و پرورش استعدادها	
تأیید	۱/۷۰	۰/۰۰۰	۱۹	۶/۶۵۸		۰/۴۷	۴/۷۰	استعدادیابی سالیانه کارکنان و اولویت‌بندی اتعدادهای مدیریتی توسط مدیران فعلی		
تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۹۴۰		۰/۴۹	۴/۶۵	روش‌های محک‌زنی و ایجاد نیاز به توسعه و پیشرفت کارکنان		

تأیید	۱/۵۵	۰/۰۰۱	۱۹	۴/۰۶۷		۰/۶۰	۴/۵۵	عملکرد هوش و یادگیری بعنوان معیارهای مهم ارزشی برای انتخاب پرسنل مستعد در دانشگاه
تأیید	۱/۵۳	۰/۰۰۰	۱۸	۴/۴۷۲		۰/۵۱	۴/۵۳	تبیین شاخص ها و معیارهای مرتبط با شایستگی های مورد نیاز برای مشاغل کلیدی دانشگاه

ادامه جدول شماره (۵) شاخص های توصیفی و آماره های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه های اعضای گروه خبرگان در رابطه با مؤلفه های هر یک از ابعاد جانشین پروری به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع (بین ۲- تا +۲)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیتی $K-S$	شاخص های توصیفی		مؤلفه ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار $P$ -value	درجه آزادی	مقدار $t$ آماره		انحراف معیار	میانگین			
تأیید	۱/۸۳	۰/۰۰۰	۱۷	۹/۲۲۰	۰/۲۳۸	۰/۳۸	۴/۸۳	هماهنگی کارکنان و اعضای هیات علمی در تصمیم گیری خرد و کلان آموزشی	خط مشی و سیاست های آموزشی	
تأیید	۱/۷۰	۰/۰۰۰	۱۹	۶/۶۵۸		۰/۴۷	۴/۷۰	شناسایی روش سامان مند برای پرورش منابع انسانی مستعد		
تأیید	۱/۶۳	۰/۰۰۰	۱۸	۵/۵۵۵		۰/۵۰	۴/۶۳	سیاست گذاری و گسترش نظام های نوآوری، اقتصادی و اجتماعی		
تأیید	۱/۵۸	۰/۰۰۰	۱۸	۴/۹۷۵		۰/۵۱	۴/۵۸	تهیه چشم انداز منطقی برنامه های آموزشی برای توسعه و توانمند سازی منابع انسانی		
تأیید	۱/۵۳	۰/۰۰۴	۱۸	۳/۲۹۳		۰/۷۰	۴/۵۰	تهیه و تدوین برنامه های شفاف توسعه فردی جذاب و انگیزاننده و ارایه به منابع انسانی		
تأیید	۱/۵۰	۰/۰۰۳	۱۷	۳/۴۳۱		۰/۶۲	۴/۵۰	ارتقای افراد مستعد درون سازمان با ملاحظات نیازهای آموزشی و پرورشی		
تأیید	۱/۶۸	۰/۰۰۰	۱۸	۶/۲۴۵	۰/۰۵۷	۰/۴۸	۴/۶۸	طراحی و اجرای متعهدانه برنامه های آموزشی		
تأیید	۱/۶۸	۰/۰۰۰	۱۸	۶/۲۴۵		۰/۴۸	۴/۶۸	گرایش و تعهد عملی به شایسته سالاری و شایسته گزینی در بین مدیران		
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۳۳۹		۰/۵۰	۴/۶۰	حمایت و مشارکت مدیران ارشد، مدیران		

							سیاسی و واحد منابع انسانی از برنامه های آموزشی		
تأیید	۱/۵۵	۰/۰۰۰	۱۹	۴/۸۱۹	۰/۵۱	۴/۵۵	حمایت و یادگیری ایده های خوب و خلاق و کارهای موفق سایر سازمان ها		
تأیید	۱/۴۵	۰/۰۰۹	۱۹	۲/۹۳۲	۰/۶۹	۴/۴۵	تشویق پرسنل به توسعه و توانمندی های فردی در راستای پیاده سازی برنامه های جانشین پروری		
تأیید	۱/۷۵	۰/۰۰۴	۱۹	۷/۵۵۰	۰/۴۴	۴/۷۵	شناسایی مشاغل کلیدی با توجه به اهمیت و تبعات تصمیمات در آن شغل	شناسایی پست های کلیدی در سطوح مختلف مدیریتی با توجه به نیازهای آموزشی	
تأیید	۱/۶۸	۰/۰۰۰	۱۸	۶/۲۴۵	۰/۴۸	۴/۶۸	شناسایی مشاغل کلیدی و محوری و تطبیق آن با نیازهای آموزشی در برنامه های آتی		
تأیید	۱/۶۷	۰/۰۰۰	۱۷	۵/۸۳۱	۰/۴۹	۴/۶۷	طراحی شاخص های مرتبط با پست های کلیدی دانشگاه		
					۰/۰۶۶				

ادامه جدول شماره (۵) شاخص های توصیفی و آماره های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه های اعضای گروه خبرگان در رابطه با مؤلفه های هر یک از ابعاد جانشین پروری به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع (بین ۲- تا +۲)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیتی K-S	شاخص های توصیفی		مؤلفه ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P-value	درجه آزادی	مقدار آماره t		انحراف معیار	میانگین			
تأیید	۱/۶۷	۰/۰۰۰	۱۷	۵/۸۳۱		۰/۴۹	۴/۶۵	شناسایی فعالیت های کلیدی که انجام آن نیاز به وابستگی و تعامل بین پرسنل دارد	شناسایی و پرورش منابع انسانی مستعد	
تأیید	۱/۴۰	۰/۰۰۸	۱۹	۱/۹۹۰ ۲		۰/۶۰	۴/۴۰	شناسایی پست های کلیدی با توجه به اسناد بالا دستی		
تأیید	۱/۷۵	۰/۰۰۰	۱۹	۱/۵۵۰ ۷	۰/۰۲۸	۰/۴۴	۴/۷۵	نقش عمده واحد منابع انسانی در طراحی برنامه های توسعه و آموزش		
تأیید	۱/۶۳	۰/۰۰۰	۱۸	۱/۵۵۵		۰/۵۰	۴/۶۳	فراهم کردن امکانات لازم برای پست های مدیریتی توسط واحد منابع انسانی		

				۵				
تأیید	۱/۵۰	۰/۰۰۴	۱۹	۳۵۹/۴		۰/۵۱	۴/۵۰	تدوین چشم انداز منطقی برنامه های آموزشی برای توسعه و توانمندی پرسنل
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۳۴۹/۳		۰/۶۹	۴/۵۰	تلاش خود جوش منابع انسانی برای افزایش مهارت ها و توانایی های مورد نیاز دانشگاه
تأیید	۱/۵۰	۰/۰۰۰	۱۹	۳۵۹/۴		۰/۵۱	۴/۵۰	سعی و تلاش در راستای امنیت شغلی منابع انسانی مستعد و خلاق مشغول به خدمت در دانشگاه
تأیید	۱/۴۵	۰/۰۰۴	۱۹	۳۲۷/۳		۰/۶۰	۴/۴۵	به کارگیری منابع انسانی مستعد در پست های مرتبط و وابسته با توانایی و علاقه آنها

از یافته‌های ارائه شده در جدول شماره (۵) چنین برمی‌آید که تمامی مؤلفه‌های مستخرج و نهایی شده ابعاد جانشین‌پروری پس از انجام سه مرحله تکنیک دلفی، از دیدگاه اعضای پانل دلفی (گروه خبرگان) معنی‌دار بوده (چرا که  $P\text{-value} < \alpha = 0.05$ ) و می‌توانند در سنجش الگوی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های کشور تأثیرگذار باشند. همچنین نتایج حاصله از شاخص اجماع نیز حاکی از اتفاق نظر بالای اعضای پانل دلفی بر روی تمامی مؤلفه‌های مستخرج شده است (چرا که تمامی ضرایب اجماع محاسبه شده از صفر فاصله معنی‌داری داشته و به مقدار  $+2$  که حداکثر مقدار شاخص اجماع بوده نزدیک می‌باشد). بنابراین تمامی ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری (۷ بُعد و ۴۰ مؤلفه) طبق یافته‌های جداول ۳ و ۴ تأثیرگذار و معنی‌دار بوده و می‌تواند در الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور به کار گرفته شوند. حال در جدول ۵ یافته‌های حاصل از متغیر یادگیری سازمانی ارائه گردیده‌اند.

جدول شماره (۶) شاخص‌های توصیفی و آماره‌های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با مؤلفه‌های هر یک از ابعاد یادگیری سازمانی به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیتی $K-S$	شاخص‌های توصیفی		مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار $P$ -value	درجه آزادی $t$	مقدار آماره $t$		انحراف معیار	میانگی $n$			
تأیید	۱/۷۵	۰/۰۰۰	۱۹	۷/۵۵۰	۰/۰۶۸	۰/۴۴	۴/۷۵	حمایت مادی و معنوی مدیریت دانشگاه از حل مسائل دانشگاه به طور جمعی	کار و یادگیری تیمی	یادگیری سازمانی
تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۹۴۰		۰/۴۹	۴/۶۵	وجود فضای همیاری، مشارکت و کار تیمی برای کلیه گروه‌ها و افراد سازمانی		
تأیید	۱/۵۰	۰/۰۰۰	۱۹	۴/۳۵۹		۰/۵۱	۴/۵۳	تشویق تیم‌های کاری به حل مسائل در راستای فرایند یادگیری جمعی		
تأیید	۱/۵۰	۰/۰۰۰	۱۹	۳/۶۸۴		۰/۵۱	۴/۵۰	بسط و گسترش انواع راه‌کارهای مشورتی و هدایتی برای کلیه گروه‌ها و افراد سازمانی		
تأیید	۱/۵۰	۰/۰۰۲	۱۹	۳/۶۸۴		۰/۶۱	۴/۵۰	برگزاری جلسات طوفان ذهنی و تشکیل گروه‌های حل مسئله از پرسنل بخش‌های مختلف		
تأیید	۱/۶۸	۰/۰۰۰	۱۸	۶/۲۴۵	۰/۰۶۸	۰/۴۸	۴/۶۸	آگاهی منابع انسانی سازمان به نقش‌شان در کمک به فرایندهای دانشگاهی	رویکرد سیستمی به برنامه‌های یادگیری و آموزشی	
تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۹۴۰		۰/۴۹	۴/۶۵	تشویق کارکنان برای بهبود مهارت‌های فردی و گروهی در ارتقای کیفیت کار خود		
تأیید	۱/۶۳	۰/۰۰۰	۱۸	۵/۵۵۵		۰/۵۰	۴/۶۳	رواج تفکر تحلیلی و مشاهده‌ی ساختارهای		

نتیجه	شاخص اجماع (بین -۲ تا +۲)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیتی K-S	شاخص‌های توصیفی		مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P- value	درجه آزادی	مقدار آماره t		انحراف معیار	میانگین ن			
								اساسی در بین پرسنل دانشگاه		
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۳۳۹		۰/۵۰	۴/۶۰	جلوگیری از تغییرات شتابزده و اقدامات فوری در دانشگاه و ایجاد الگوهای منطقی و عقلایی برای تغییر		
تأیید	۱/۴۰	۰/۰۰۸	۱۹	۲/۹۹۰		۰/۶۰	۴/۴۰	به کارگیری روش‌های سیستمی در بررسی مسائل سازمانی تحلیلی امور و فعالیت‌های درون سازمانی و برون سازمانی		

ادامه جدول شماره (۶) شاخص‌های توصیفی و آماره‌های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با مؤلفه‌های هر یک از ابعاد یادگیری سازمانی به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع (بین -۲ تا +۲)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیتی K-S	شاخص‌های توصیفی		مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P- value	درجه آزادی	مقدار آماره t		انحراف معیار	میانگین			
تأیید	۱/۷۹	۰/۰۰۰	۱۸	۸/۲۱۶		۰/۴۲	۴/۷۹	انگیزه داشتن پرسنل دانشگاه به آموزش از طریق کنفرانس‌ها، سخنرانی، مسافرت‌های علمی	رهبری تحول‌گرا	یادگیری سازمانی
تأیید	۱/۷۲	۰/۰۰۰	۱۷	۶/۶۴۸		۰/۴۶	۴/۷۲	افتخار داشتن پرسنل به استفاده از ابزارهای یادگیری موثر برای بالا بردن کیفیت آموزش و پژوهشان		
تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۹۴۰		۰/۴۹	۴/۶۵	توجه رهبران به برنامه‌های آموزشی مورد تأیید و علاقه‌ی پرسنل دانشگاه		

تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۵۴۰	۰/۴۹	۴/۶۸	مشارکت پرسنل دانشگاه در برنامه های آموزشی و تصمیم های راهبردی آموزش
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۲۳۹	۰/۵۰	۴/۶۰	ارزیابی و بازخورد از برنامه های آموزشی توسط مدیران دانشگاه و شناسایی نقاط ضعف و رفع آنها
تأیید	۱/۸۰	۰/۰۰۰	۱۹	۸/۷۱۸	۰/۴۱	۴/۸۰	روحیه همکاری و مشارکت و انتقال دانش به یکدیگر توسط پرسنل دانشگاه
تأیید	۱/۶۱	۰/۰۰۰	۱۷	۵/۱۶۹	۰/۵۰	۴/۶۱	ارتقای فرهنگ مشارکتی برای تسهیم دانش با تشویق مصادیق آن
تأیید	۱/۵۶	۰/۰۰۱	۱۷	۳/۸۲۷	۰/۶۲	۴/۵۶	تشویق پرسنل دانشگاه به نوآوری و حمایت از آنها در ثبت اختراعات خود
تأیید	۱/۵۰	۰/۰۰۲	۱۹	۳/۶۸۴	۰/۶۱	۴/۵۰	آگاهی کامل تمام اعضای سازمان نسبت به اهمیت یادگیری و عمل به آن
تأیید	۱/۴۷	۰/۰۰۱	۱۸	۴/۰۲۵	۰/۵۱	۴/۴۷	حمایت و تشویق مدیران دانشگاه به ایده های خلاق و نوآور پرسنل
تأیید	۱/۴۲	۰/۰۱۶	۱۸	۲/۶۵۰	۰/۶۹	۴/۴۲	وجود تعهد و انسجام درونی بالا در داخل واحدهای دانشگاهی

ادامه جدول شماره (۶) شاخص‌های توصیفی و آماره‌های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با مؤلفه‌های هر یک از ابعاد یادگیری سازمانی به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع (بین ۲- تا +۲)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیت ی K-S	شاخص‌های توصیفی		مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P-value	درجه آزادی	مقدار آماره t		انحراف معیار	میانگین ن			
تأیید	۱/۸۴	۰/۰۰۰	۱۸	۹/۷۹۸	۰/۱۷۱	۰/۳۷	۴/۸۴	استفاده بهینه پرسنل از مهارت‌ها و توانایی هایشان در مسئولیت هایشان	آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان	یادگیری سازمانی
تأیید	۱/۶۳	۰/۰۰۰	۱۸	۵/۵۵۵		۰/۵۰	۴/۶۳	تأثیر مستقیم آموزش و مهارت‌آموزشی پرسنل بر بهبود کارایی‌شان		
تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۹۴۰		۰/۴۹	۴/۶۵	اقدام مستمر دانشگاه به ارتقا و افزایش علمی هیئت علمی‌شان		
تأیید	۱/۵۶	۰/۰۰۰	۱۷	۴/۶۱۰		۰/۵۱	۴/۵۶	داشتن فرصت کافی هیئت علمی دانشگاه برای بحث و تبادل عقایدشان در دانشگاه		
تأیید	۱/۵۳	۰/۰۰۰	۱۸	۴/۴۷۲		۰/۵۱	۴/۵۳	دستیابی به مهارت‌ها و استعداد‌های خاص برای بهبود عملکرد پرسنل دانشگاه		
تأیید	۱/۱۰	۰/۰۰۸	۱۹	۲/۹۹۰		۰/۶۰	۴/۴۰	ارج نهادن به مهارت‌های فردی و گروهی پرسنل		

نتایج گزارش شده در جدول ۵ نشان می‌دهد که به مانند متغیر جانشین‌پروری، تمامی ابعاد و مؤلفه‌های حاصله و مستخرج از مرحله‌ی سوّم تکنیک دلفی، از دیدگاه اعضای پانل دلفی معنی‌دار بوده (چرا که  $P\text{-value} < \alpha = ۰/۰۵$ ) و می‌توانند در سنجش یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور به کار گرفته شوند. همچنین نتایج حاصله از میانگین، انحراف معیار و شاخص اجماع نیز حاکی از اتفاق نظر بالای اعضای پانل دلفی بر روی تمامی مؤلفه‌های مستخرج شده در این مرحله از تکنیک دلفی است. چرا که میانگین مشاهده شده برای تمامی مؤلفه‌ها به نظر اعضای گروه خبرگان بالاتر از مقدار ۴ و

حتی ۴/۵ بوده (یادآوری می‌نماید که طبق طیف لیکرت بکارگرفته شده در مرحله‌ی سوّم تکنیک دلفی، حداکثر امتیاز ممکن برابر با مقدار ۵ است) و نیز اکثر ضرایب اجماع محاسبه شده از صفر فاصله معنی‌داری داشته و بالاتر از مقدار ۱/۵ هستند که حداکثر بازه شاخص اجماع محاسبه شده یعنی مقدار ۲+ نزدیک می‌باشند). بنابراین تمامی ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری شامل ۶ بُعد و ۳۳ مؤلفه طبق نتایج و یافته‌های ارائه شده در جداول ۴ الی ۶ تأثیرگذار و معنی‌دار بوده و می‌تواند در الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور به کار گرفته شوند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها فقدان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. در بیشتر سازمان‌ها از توانایی و مهارت‌های افراد توانمند بهره‌گیری لازم صورت نمی‌گیرد. اکثر سازمان‌ها از روش‌های تجربی به جای اصول علمی برای جانشینی مدیران استفاده می‌کنند. در این تحقیق، تحلیل کیفی داده‌ها نشان می‌دهد که همه عوامل سازمانی، فردی و اجتماعی به عنوان عوامل مؤثر در برنامه جانشین‌پروری تأثیر داشته‌اند. نتایج یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که عامل آموزش در نظام جانشین‌پروری مهمترین عامل در موفقیت نظام جانشین‌پروری در سازمان می‌باشد. آموزش کارکنان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها بوده و باید تشخیص دهند که افراد مستعد در دسترس برای پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی مورد نظر باید چه دوره‌های آموزشی را بگذرانند تا به روز ماهر شده و بتوانند مسئولیت‌هایی که در آینده به آن‌ها محول می‌شود، به نحو مطلوب از عهده انجام آن برآیند. باتوجه به یافته‌های تحقیق حاضر در مرحله آموزش از وضعیت مطلوب برخوردار بوده که این بیانگر اهمیت این مؤلفه برای پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در دانشگاه مربوطه است.

نظام ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد دومین عامل از نظر خبرگان در موفقیت نظام جانشین‌پروری است. مدیریت عملکرد فرآیند مستمر، شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها و همسو کردن آن‌ها با اهداف راهبردی سازمان است. باید توجه داشت که ارزیابی عملکرد بخشی از مدیریت عملکرد است و نقاط قوت و ضعف هر فرد را مشخص می‌کند. ولی مفهوم عملکرد وسیع‌تر از ارزیابی عملکرد است. هدف از این مؤلفه آن است که اثر برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری را در سازمان بسنجد (۸). یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که نظام ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد بالاتر از حد مطلوب بوده که بیانگر اهمیت این مؤلفه برای پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری می‌باشد.

سومین عامل از نظر خبرگان «خط مشی و راهبرد» است، بدین معنی که برای اجرایی شدن نیازمند برنامه‌های جانشین‌پروری مناسب بوده، یعنی باید رهبران مناسب آینده شناسایی شده تا برنامه‌های راهبردی آینده را عملیاتی کنند. همسو کردن برنامه‌های جانشین‌پروری با برنامه‌های

راهبردی منابع انسانی و کل سازمان بسیار مهم است. یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده آن است که این مؤلفه دارای وضعیت مطلوب بوده و همین بیانگر اهمیت این شاخص برای پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در دانشگاه می‌باشد.

چهارمین عامل در الگوی راهبردی جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها با تأکید بر یادگیری سازمانی، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها است. مدیریت استعدادها اشاره به فرآیندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل کلیدی در آینده شناسایی شوند. برای شناسایی نامزدهای بالقوه و تشکیل خزانه استعداد، لازم است که یک دید جامع از افراد را داشته باشیم. عملکرد فعلی یکی از شاخص‌های اصلی است ولی عوامل دیگر مانند قابلیت‌های ارتباطی، آمادگی برای مدیریت، حمایت از ارزش‌های سازمان، قابلیت یادگیری و تمایلات شغلی نیز باید در نظر گرفته شوند (۲۶).

پنجمین عامل از نظر خبرگان، تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری است. بدین معنی که برای اجرای موفق نظام جانشین‌پروری نیاز به حمایت همه جانبه و مشارکت مستقیم مدیران ارشد می‌باشد. تعهد به اجرای برنامه‌ها بایستی کاملاً آشکار بوده تا نشان دهد که تمام اعضای تیم مدیریت سازمان به این اقدام اعتماد داشته و برای آن وقت می‌گذارند.

«راسول» کمبود حمایت مدیران ارشد را به‌عنوان اولین عامل در فهرست هفت مشکل عمومی بیان کرده است که بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اثر می‌گذارد (۲۷). یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری در وضعیت مطلوب بوده که خود بیانگر اهمیت این مؤلفه می‌باشد. ششمین عامل شناسایی شده از نظر خبرگان، شناسایی پست‌های کلیدی است. شناسایی پست‌های کلیدی و حساس گام اساسی در جانشین‌پروری است. در فرآیند جانشین‌پروری نیز مدیران باید نیازمندی‌های کاری سازمان را شناخته و به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرند. گماردن شخص درست در شغل درست و در زمان مناسب یک مسئله راهبردی در همه‌ی سازمان‌ها است. ولی شناسایی و انتخاب افراد درست مسئله اساسی‌تری است. اگر پست‌های کلیدی در سازمان توسط افراد نامناسب اشغال شوند، موفقیت سازمان به خطر خواهد افتاد. یافته‌های تحقیق حکایت از وضعیت مطلوب این مؤلفه‌ها دارد که بیانگر اهمیت این مؤلفه می‌باشد.

هفتمین عامل از نظر خبرگان، منابع انسانی که اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان بوده و هر سازمانی باید اقداماتی در این زمینه انجام دهد. مفهوم منابع انسانی، مؤید این مطلب است که کارکنان منابع کمیاب بوده ولی می‌توانند برای سازمان ارزش افزوده داشته باشند. برخلاف بسیاری از منابع دیگر سازمان که پس از استهلاک و از بین رفتن به راحتی می‌توان آن‌ها را جایگزین کرد. اما جایگزینی منابع انسانی شایسته چندان راحت نیست و به سهولت انجام نمی‌گیرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت

که منابع انسانی شایسته برای سازمان ارزشمند و کمیاب است و به راحتی قابل کپی برداری تقلید و جایگزین نیست و موجب کسب مزیت رقابت پایدار می شود (۲۸).

در پایان براساس یافته‌ها و نتیجه‌گیری صورت گرفته، پیشنهادات و راهکارهای ذیل ارائه می‌گردد؛ دانشگاه‌های کشور و بالاخص دانشگاه آزاد اسلامی که مورد مطالعه این تحقیق بوده است، در دستیابی به راهبردها و برنامه‌های خود تا تحقق مورد قبول فاصله بسیار زیادی دارند که با توجه به پاره‌ای از راهبردها و برنامه‌های زیر واضح است که دانشگاه‌ها با مسائلی روبرو هستند که نیازمند سیستم‌های جانشین‌پروری موفق می‌باشند. وجود مدیران کارآمد و جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه‌ها عامل اصلی است که می‌تواند به دستیابی هرچه سریع‌تر به اهداف و رفع چالش‌های هر دانشگاهی کمک شایان توجهی نماید. پاره‌ای از برنامه‌ها که با جانشین‌پروری چالش‌ها را کاهش می‌دهد به شرح زیر است:

- الف) ارتقای جایگاه و نقش آفرینی در نظام آموزشی و آموزش عالی کشور
- ب) نهادینه نمودن کیفیت آموزش و پژوهش و فناوری در جهت تحقق اهداف دانشگاه
- ج) تنوع بخشی به منابع درآمدی دانشگاه از طریق طرح‌های اقتصادی دانش‌بنیان و سرمایه‌گذاری
- د) توسعه فعالیت‌های پژوهشی و فناوری نظیر شرکت‌های دانش بنیان و مراکز رشد
- ه) کاهش زیان‌دهی واحدهای دانشگاهی در طی دو برنامه کوتاه مدت و بلندمدت
- و) توجه به سرمایه اجتماعی در دانشگاه آزاد اسلامی با ایجاد همگرایی، وحدت و همیاری بین پرسنل، مدیران و معاونین
- ز) اعمال توسعه تحصیلات تکمیلی و متوازن نمودن آن در سراسر کشور
- ح) عدم جذب کارکنان جدید و سازماندهی کارکنان مازاد واحدهای دانشگاهی و دانشگاه
- ط) بهبود مستمر درون داده‌ها، فرایندها و برون داده‌های آموزشی و تحقق استانداردهای پیش‌بینی

شده

ی) توسعه کمی و کیفی حوزه‌های فرهنگی و اجتماعی و بازمهندسی فعالیت‌ها در این حوزه‌ها.

## منابع

1. Talebzadeh, F. (2017). Succession management Ind. Education. (in Persian)
2. Kasper, S. M. (2011). Preparing for Leadership Transition: An Examination of the Impact of rganizational Communication in the Administration of Succession Planning Programs. PhD Dissertation, Alliant International University, California.
3. Heidary Dahooie, Jalil; Beheshti Jazan Abadi, Elham; Vanaki, Amirsalar and Firoozfar, Hamidreza. (2017). A Competency based IT expert selection using PAPRIKA and ARAS-G, 2nd International Management Conference, Dynamic Accounting and Auditing, 25 May, Tehran, Iran. (in Persian)
4. Amir Khani, A. & Nazeyani, M. and Faraz, M. (2016). The effect of succession planning on the employee's performance based on the balance score card with regard to the mediating role of commitment. *Research Journal of Management Reviews*, 2(1), 42-51. (in Persian)
5. Zeynoddini Bidmeshki, Z. & Adli, F. & Vaziri, M. (2014). Comparing the present and ideal situation of succession planning and talent management in higher education. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education (IRPHE)*, 20(2), 51-72. (in Persian)
6. Rothwell. W. J. (2010). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: Network American management Association (AMAcorn), 4th edition. Amrican
7. Nasehifar, Vahid; Dehghanpour Farashah, Ali; Sanjari, Ahmadreza. (2011). Construct and Reliability of Measure of Succession Management Extensiveness Based on Categorization of Best Practices, *Management Research in Iran*, Volume 15, Issue 3, pp. 191-209. (in Persian)
8. Kim, Y. (2006). Measuring the the value of succession planning and management, a qualitative study of use affiliate of foreign multinational companie's for Ph.D Degree the Pennsylvania state university
9. Kalson, L. (2003). Organizational, culture and succession, *International Journal*, (30),
10. Hilton, K. & Jakson, R. P. (2007). Navigation Pennsylvania'S, dynamic work force: succession planning in complex environment, *Public personal management*, 36(4), 355-477.
11. William, S. K. (2005). Succession planning not just for big business, *The Idaho Business Review*, 32(4).
12. Klote, M. & Milk, B. (2000). The Dual paradingm nature of quality out comes in human resource management. *Journal of Knowledge management*, 7(1).
13. Smith, J. A. et al. (1996). Can pretraining experinces explain individual difference in learning. *Journal of applied psychology*, 81, 519-522.
14. Abtahi, S. & Ebrahimi, H. & Niyaki, S. R. (2017). Designing a pattern of aligning human resources and strategic plans in banks: Tose'e Ta'avon bank case study. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 8(3), 57-75. (in Persian)
15. Ghiasi Nodooshan, S. & Pardakhtchi, M. H. & Dori, B. & farasatkah, M. (2013). A thought on establishing a Surviving System in University Management: A Model Based on Foundation Data Theory. *Journal of Research in Educational Systems*, 19(6), 7-49. (in Persian)
16. Moser, M. R. (2008). Achievement recognition and research and development unit. *Journal of Engineering Management*, 3, 49-35

- 17.Rezayat, G. H. & Yamani douzi sorkhabi, M. & Kiamanesh, A. R. & Navehebrahim, A. R. (2012). Developing a competency model for presidents of Iranian public universities. *Journal of Iranian Higher Education (IHEJ)*, 4(1), 47-84. (in Persian)
- 18.Soltani F. & Hadizadeh Moghadam. (2013). Explaining the components of implementation of succession management in the organization. *Quarterly Journal of the management and human resources in oil*, 10(5), 39-51. (in Persian)
- 19.Azar, k. & Soleimani, T. (2017). Studynig status of the success of program of university administrators (a case study of Ardebil Islamic Azad University). *Education Strategy Medsci*, 10(6), 516-525. (in Persian)
- 20.O,donuh, M. (2011). using a knowledge management approach to support effective succession planning to civil service master, Dissertation Bubblin Institute of Technology.
- 21.Pecotich, A. & Tshug, H. C. and Carvell, B. (1998). The effect of management succession in retail service banking. *Journal of retailing and consumer*.
- 22.Schepker, D. J. & Kim, Y. & Patal, P. C. & Thatcher, M. S. & Compainm, C. (2017). CEO succession, Strategic, Change and post succession performance Ameta analysis, the *Leadership Quarterly* (1995), 28(6).
- 23.Taheri lari, M. (2011). Designing Infrastructural Pattern Required to Implement Knowledge Management in the Organization. Thesis in the field of Public Administration (Ph.D.), Islamic Azad University, Tehran. (in Persian)
- 24.Abbaasi Esfanjani, H. (2014). Presenting thr comprehensive model for commercialization of University Research, Thesis submitted for the award of Ph.D. in bussiness administration. Payame Noor University, Tehran. (in Persian)
- 25.Moghimi, S. M. (2012). *Organizations and Management: A Research Approach*. Tehran: Termeh Publications, 9th edition. Iran. (in Persian)
- 26.Wellins, R. S. & Smith, A. B. & Rogers, R. W. (2006). *The CEO's guide to talent management: Building a global leadership pipeline*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- 27.Romejko, M. A. (2008). Key Characteristics of a Succession Planning Program at a Government Research Center. Ph.D. Dissertation, Pepperdine University, Los Angeles.
- 28.Noel, R. A. (2018). *Human Resource Management: NGaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill. 11th Edition.
- 29.Babazade.H.T ,Doostar M, & Moradian(2019),The effect off learning on a innovation with the Role of moderating organization inter tia. *Journal of innovation a creativity in the humanities*,9 (2), 165-198
- 30.Tootian,S ,Mehrra.A, CalantRY.R,(2019),(Indenteifying barriers, impact on succession planning),*Quarterly Journal of research in Humman resources*,Y,11,1(35),75-100
- 31.Goldman.C,(2020),(Structure,culter and agency,Examining succession on planning California state university (csu)libararies),*Journal of liabrary administration*,6(1),1-21
- 32.Ngcamu B-S,(2019),Supand leadership development Inafacuty of Health Sience, *Globl journal of Health Sience*(11).
- 33.Bello.R.O,& Adeoye.A,(2018),Organization learning ,Organization Innovation ,Organization Performance Emprirical Evidence Among Selected Manufacturing Companies Nigeria,*Journal of Economic & Mannagement*, 25-39
- 34.Distanont,A & Khongmalai.O, (2018), The Role of Inovation in Crating Competetive Advantage *Kasetsart Journal of Social Science*.,3(2018).