

Research Paper

Designing a Succession Planning Model with a Knowledge Management Approach in Public Universities

Fatemeh KhosroParviz¹ , Morad Rezaei Dizgah^{*2} , Rouhollah Alikhan Gorgani³ 

¹ Department of Public Administration, Ra.C., Islamic Azad University, Rasht, Iran

² Department of Public Administration, Ra.C., Islamic Azad University, Rasht, Iran

³ Department of Public Administration, Ra.C., Islamic Azad University, Rasht, Iran



[10.22080/shrm.2025.5916](https://doi.org/10.22080/shrm.2025.5916)

Received:

September 5, 2025

Accepted:

October 22, 2025

Available online:

February 7, 2026

Abstract

Succession planning is one of the human resource management policies that plays a strategic role in attracting, retaining, and developing academic leaders. The present study aimed to develop a succession-planning model grounded in a knowledge-management approach for public universities. This study employed a qualitative grounded theory approach and semi-structured interviews with 16 university presidents, faculty members, and administrative executives from public universities in Iran. Qualitative data extracted from the interviews were analyzed through three stages of open, axial, and selective coding. The findings revealed 26 general categories, organized in a paradigmatic, data-driven model. Causal factors included the talent pool (identifying talent, identifying needs, forming and maintaining talent pools), training and preparing employees, human resource management, motivation, and universities' missions. The axial category was succession planning with a knowledge management approach (sharing knowledge, recording and maintaining knowledge, creating and developing knowledge). Background characteristics included psychological factors, employee knowledge and skills, organizational support, organizational structure, leadership style, resistance to change, specialization, and cultural factors (organizational culture and cultural influence). Intervening categories included political factors (policy-making in universities and the exercise of presidents' preferences in public universities), legal factors (government laws, regulations, and board of trustees approvals), and environmental factors (the internal and external environments of universities). The findings showed that national and international consequences (internationalization of university services and elite development of society), behavioral consequences (justice, job satisfaction, meritocracy, development of organizational intelligence), and functional consequences (organizational promotion and growth of universities, improving staff performance, reducing recruitment costs, and crisis management) are achieved through strategies for optimizing performance evaluation indicators and standardizing managerial jobs based on knowledge management indicators, systems thinking, participatory management, use of emerging technologies (knowledge management information systems, artificial intelligence, creativity, and innovation), and futurism. The results of this research can serve as an applied model for policymakers and deans of public universities in Iran. The emphasis on a holistic approach to succession planning is a distinctive feature of this research.

Keywords:

Knowledge management,
Public universities,
Succession planning

***Corresponding Author:** Morad Rezaei Dizgah

Address: Department of Public Administration, Ra.C.,
Islamic Azad University, Rasht, Iran

Email: mo.rezaeidizgah@iau.ac.ir

Extended abstract

1. Introduction

In the contemporary world, organizations strive to outperform competitors and ensure long-term sustainability by creating a competitive advantage (Gomez, Gonzalez & Baena, 2024). Succession planning is an important factor in ensuring competitiveness, flexibility, and organizational sustainability (Maseke & Muadinohamba, 2024). According to Banu, Omar, and Ismail (2024), universities and higher education institutions can use succession planning as a strategy to build required institutional sustainability and provide continuous learning opportunities that support human capital development. In organizations such as higher education institutions that provide educational services, the success of succession planning depends on the practices of retaining and transferring employee knowledge. Succession planning is a roadmap designed to retain valuable talents within organizations (Okwakpam, 2019). Banu et al. (2024) acknowledged that succession planning has a significant impact on employees' decisions to stay or leave the organization. When an employee leaves the organization, the organization incurs significant costs. This cost is not only about the loss of individual skills but also about the loss of knowledge employees have acquired during their time in that organization. Succession planning ensures that knowledge transfer occurs (Atwood, 2020). In Iranian public universities, there has always been a problem: whenever a director or head of a unit retires, resigns, or a management position is transferred to another person, the department's performance begins to weaken. The lack of succession planning in some universities has left personnel in charge of key positions, especially leaders, unable to gradually transfer power, responsibilities, relationships, and financial affairs related to those positions in a planned manner. As a result, the successors are unable to obtain details of the previous person's work, which makes it difficult to carry out subsequent tasks. The departure of key individuals can lead to a lack of tacit knowledge essential for the success and development of universities. On the other hand, organizational knowledge is constantly changing and must be

continually updated, and managers must address issues related to its absorption and transfer. Iranian public universities face difficulties with this method because they are governed by boards of trustees and lack a systematic approach. The approaches used in public universities are few, temporary, and reactive. Succession planning for success requires a holistic approach, meaning that it should not be limited to identifying and selecting suitable successors but should focus on transferring and preserving vital knowledge. Looking at the regulations and approvals of the boards of trustees of Iranian public universities, it is clear that most higher education institutions and public universities, as knowledge-based organizations, lack any planning, formal operational policies, and legal requirements for training, mentoring, and coaching of newly hired and talented employees who voluntarily or legally replace vacant positions.

On the other hand, the general policies of the country's administrative system have emphasized the knowledge orientation of human resources, the improvement and promotion of their knowledge, expertise, and skills. Also, to achieve the goals of the Seventh National Development Plan, which aim to provide skilled and specialized human resources, universities, as one of the main custodians and actors of the country's higher education system, need to train and educate knowledge-based human resources (Seventh National Development Plan Law, 1402). According to Banu et al. (2024), this statement indicates that universities, as a strategic issue, must have the necessary human resources to advance their affairs without any gaps at any level, stratum, or category. Although succession planning has been widely studied in recent years, there is currently no holistic approach to it in Iranian public universities. Therefore, considering the current situation in Iranian public universities as knowledge-based organizations, conducting this research seems necessary. In this qualitative research, a data-based method has been used to provide a detailed understanding of the model's conditions and implementation context, aided by the proposed strategies. This conceptual model provides human resource managers, policymakers, and researchers with a new perspective on succession planning in

universities and higher education institutions, as well as an understanding of its importance. In this regard, an attempt was made to develop a paradigmatic model of succession planning with a knowledge management approach in Iranian public universities, first by reviewing recent studies on succession planning in these universities and then by drawing on the opinions of human resource management experts.

2. Research Methods

The present study used a grounded theory approach. The key elements of this approach, presented by Strauss and Corbin (1998), include theoretical sampling, open, axial, and selective coding, recall, and theoretical saturation. Conceptualization of data is the first step in this analysis. Subcategories are linked to the main and axial category under a series of relationships. Also, the relationships between them and the main category are determined based on the paradigmatic model and pattern. The sampling method and sample selection method for data collection were based on theoretical sampling. In this study, the opinions of 16 experts (two women and 14 men) were used to achieve theoretical adequacy and data saturation.

3. Results

Review and analysis of the findings show that succession planning with a knowledge management approach is realized through adaptation to the talent pool, employee training and preparation, human resource management, motivation, and the mission and responsibilities of universities. The talent pool includes identifying talent, identifying needs, and forming and maintaining the talent pool; motivation includes creating motivation for recording job knowledge and enhancing job motivation. The main axis of succession planning with a knowledge management approach includes sharing knowledge, recording and maintaining knowledge, and creating knowledge, which is achieved through strategies for evaluating managers' performance based on knowledge management indicators, standardizing university management jobs according to these indicators, and using emerging technologies, including knowledge management information systems, artificial intelligence, creativity, and innovation,

as well as futurism, participatory management, and systems thinking. The basis of these strategies lies in psychological factors, employee knowledge and skills, organizational support, leadership style, organizational structure, resistance to change, specialization, and cultural factors—including organizational culture and cultural influence. In addition, political factors (policy-making in universities and the preferences of public university presidents), legal factors (government laws, regulations, and approvals of boards of trustees), and environmental factors (the internal and external environment of universities) act as intervening variables and, at times, obstacles and deterrents that cast a shadow on succession planning strategies with a knowledge management approach. These strategies, in their interactions with contextual characteristics and interfering factors, have national, international, behavioral, and functional consequences. National and international consequences include the internationalization of university services and the development of society's elite; behavioral consequences include fairness, job satisfaction, meritocracy, and the development of organizational intelligence; functional consequences include the promotion and organizational growth of the university, improving the performance of university employees, reducing recruitment costs, and crisis management.

4. Conclusion

In summary, the categories of the paradigm model resulting from the open, axial, and selective coding stages, as well as the relationships between them, can be expressed as the following propositions: talent pool, employee training and preparation, human resource management, motivation, mission, and accountability of universities are the causal factors of succession planning with a management approach in public universities. The focus of succession planning with a knowledge management approach in public universities is based on knowledge sharing, knowledge recording and maintenance, and knowledge creation. Strategies for evaluating managers' performance based on knowledge management indicators, standardizing university management

jobs using these indicators, and leveraging emerging technologies, futurism, participatory management, and systems thinking are part of a knowledge management approach to succession planning in public universities. Psychological factors, employee knowledge and skills, organizational support, leadership style, organizational structure, resistance to change, specialization, and cultural factors provide the necessary context and foundation for succession planning strategies with a knowledge management approach in public universities. Political, legal, and environmental factors are hindering succession planning strategies with a knowledge management approach in public universities. Implementing succession planning strategies with a knowledge management approach in public universities, influenced by contextual characteristics and intervening factors, will have national and international, behavioral, and performance consequences. Given the complexity of future challenges in Iranian higher education, it is important that succession planning with a knowledge management approach becomes more prevalent in Iranian public universities. Ideally, a comprehensive succession plan in Iranian public universities should be a priority for the Ministry of Science

and widely available to university deans. This study has focused exclusively on Iranian public universities, and higher education institutions and other universities have not been examined. Focusing on each of the causal, contextual, and intervening factors, as well as their role in shaping the strategies and outcomes of the succession planning model with a knowledge management approach, could be a topic for future research. Given the importance of succession planning with a knowledge management approach in universities, this topic requires future qualitative and quantitative research with other approaches.

Funding

There is no funding support.

Authors' contribution

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors of the article thank and appreciate all the people who have given scientific advice in preparing the article.

علمی

طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاه‌های دولتی

فاطمه خسروپرویز^۱ ID، مراد رضایی دیزگاه^۲ ID، روح الله علیخان گرگانی^۳ ID

^۱ گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
^۲ گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
^۳ گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران



10.22080/shrm.2025.5916

چکیده

زمینه پژوهش: برنامه ریزی جانشین پروری یکی از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی است که در جذب، حفظ و پرورش رهبران دانشگاهی نقش استراتژیک دارد. هدف پژوهش: پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاه‌های دولتی انجام شد. روش شناسی پژوهش: این تحقیق با استفاده از روش کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد و مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۶ نفر از رؤسای دانشگاه‌ها، اعضای هیات علمی و مدیران اجرایی اموراداری دانشگاه‌های دولتی ایران انجام شد. داده‌های کیفی مستخرج از مصاحبه‌ها، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی، تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش: یافته‌های بیانگر ۲۶ مقوله کلی بود که در قالب مدل پارادایمی داده بنیاد طراحی شد. عوامل علی شامل خزانه استعداد (شناسایی استعدادها، شناسایی نیازها، تشکیل و حفظ خزانه استعداد)، آموزش و آماده سازی کارکنان، مدیریت منابع انسانی، انگیزش، رسالت دانشگاه‌ها؛ مقوله محوری، برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش (تسهیل دانش، ثبت و نگهداری دانش، ایجاد و خلق دانش)؛ ویژگی‌های زمینه‌ای شامل عوامل روانشناختی، دانش و مهارت کارکنان، حمایت سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری، مقاومت در برابر تغییر، تخصص گرایی، عوامل فرهنگی (فرهنگ سازمانی و تاثیر پذیری فرهنگی)؛ مقوله‌های مداخله‌گر شامل عوامل سیاسی (سیاست گذاری در دانشگاه‌ها، اعمال سلیقه رؤسای دانشگاه‌های دولتی)، قانونی (قوانین و مقررات دولتی و مصوبات هیات‌های امانه)، عوامل محیطی (محیط داخلی و خارجی دانشگاه‌ها) بودند که نشان می‌دهند پیامدهای ملی و بین‌المللی (بین‌المللی سازی خدمات دانشگاهی و توسعه نخبگانی جامعه)، پیامدهای رفتاری (عدالت گرایی، رضایت شغلی، شایسته سالاری، توسعه هوش سازمانی) و پیامدهای عملکردی (ارتقاء و رشد سازمانی دانشگاه، بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه، کاهش هزینه‌های استخدام و مدیریت بحران) از راهبردهای بهینه سازی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و استاندارد سازی مشاغل مدیریتی بر اساس شاخص‌های مدیریت دانش، تفکر سیستمی، مدیریت مشارکتی، استفاده از فناوری‌های نوپهور (سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت دانش، هوش مصنوعی، خلاقیت و نوآوری) و آینده گرایی حاصل می‌شوند. نتیجه گیری: نتایج حاصل از این تحقیق می‌تواند به عنوان یک مدل کاربردی که قادر به بررسی روابط بین عوامل است، با در نظر گرفتن بستر کنونی دانشگاه‌های دولتی برای برنامه ریزی جانشین پروری و انتخاب راهبردهای مناسب، مورد استفاده خط مشی گذاران و رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران قرار گیرد. نوآوری پژوهش: تاکید بر یک رویکرد کل نگر در طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری و توسعه نخبگانی جامعه به عنوان یکی از پیامدهای حاصل از آن که در مطالعات پیشین یافت نشده است، وجه تمایز این پژوهش به شمار می‌رود.

تاریخ دریافت:

۱۴ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۳۰ مهر ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۱۸ بهمن ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

برنامه ریزی جانشین پروری،
دانشگاه‌های دولتی، مدیریت دانش

1 مقدمه

در چشم انداز جهان معاصر، سازمان‌ها تلاش می‌کنند از رقبای خود پیشی بگیرند و با ایجاد مزیت رقابتی، پایداری بلند مدت خود را تضمین کنند (Gomez-Trujillo, Gonzalez-Perez & Baena-Rojas, 2024). برنامه ریزی جانشین

پروری یک عامل مهم در حصول اطمینان از رقابت، انعطاف پذیری و پایداری سازمانی است (Maseke & Muadinohamba, 2024). دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی می‌توانند از برنامه ریزی جانشین پروری به عنوان یک استراتژی، برای توسعه پایداری نهادی مورد نیاز، جهت ارائه

* نویسنده مسئول: مراد رضایی دیزگاه

آدرس: گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران ایمیل: mo.rzaeidizgah@iau.ac.ir

تغییر است و باید به طور مداوم به روز شود و مدیران باید به مسائل مربوط به جذب و انتقال این دانش بپردازند.

در راستای تحقق اهداف برنامه هفتم توسعه کشور، مبنی بر تامین نیروی انسانی ماهر و متخصص، دانشگاهها به عنوان یکی از متولیان و کنشگران اصلی نظام آموزش عالی کشور، نیازمند تربیت و آموزش منابع انسانی دانش محور، هستند. به عقیده بانو و همکاران (۲۰۲۴) این بیانیه حاکی از آن است که دانشگاهها به عنوان یک موضوع استراتژیک، باید منابع انسانی لازم را برای پیشبرد امور خود، بدون هیچگونه خلاء در هر سطح، قشر یا رده در دستور کار داشته باشد. اما بسیاری از دانشگاهها برنامه ریزی جانشین پروری مستمر ندارند و زمانی که یک فرد بازنشسته شده و یا به نحوی از سازمان خارج می شود، در شرایط بحرانی، اقدام به انتخاب جایگزین می کنند (Christy & Kowalewski, 2023). هوكویی و ژنگ (۲۰۲۴) بیان کردند که فقدان برنامه ریزی جانشین پروری موثر در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی، انتقال دانش سازمانی و همچنین پیش بینی های کمبود رهبری را از نظر اثربخشی سازمانی محدود می کند. چگونگی جذب، حفظ و پرورش مدیران دانشگاهی، به ویژه آنهایی که در پست های کلیدی هستند و چگونگی توسعه حداکثری پتانسیل جانشینان، به موضوعات مهمی تبدیل شده است که آموزش عالی با آن مواجه است. چارچوب آموزش عالی ممکن است، شناسایی، توسعه و حفظ نامزدهای رهبری بالقوه را محدود کند. همچنین نظام حکومتی کشور ممکن است از برنامه ریزی جانشین پروری برای دانشگاهها در مقایسه با سایر سازمانها جلوگیری کند (Phillips, 2021). فقدان برنامه ریزی جانشین پروری، ممکن است به از دست رفتن اطلاعات حیاتی و دانش تخصصی سازمانی منجر شود. حفظ این دانش نهادی برای حفظ تداوم و حفظ هویت سازمانی دانشگاهها ضروری است. (Bin Muhamad Stamam, Binti Mohd Said & Bin Ahmad, 2024). با نگاهی به آیین نامه ها و مصوبات هیات های امنای دانشگاههای دولتی ایران، این واقعیت روشن است که اکثر موسسات آموزش عالی و دانشگاههای دولتی به عنوان سازمان های دانش محور، برای آموزش، راهنمایی و مربیگری کارکنان جدیدالاستخدام و با استعدادی که به صورت داوطلبانه یا قانونی، جایگزین پست های خالی می شوند، فاقد هر گونه برنامه ریزی، خط مشی عملیاتی رسمی و الزام قانونی هستند. به عقیده احمد، کیریو، جمیل و کارن (۲۰۲۰)، بسیاری از دانشگاهها اصلا برنامه ریزی جانشین پروری ندارند یا یک نمونه اولیه ساده از برنامه ریزی جانشین پروری دارند و فاقد سیستم ها و فرایندهای مدیریتی استاندارد هستند. دانشگاههای دولتی ایران، به دلیل اینکه به صورت هیات امنایی اداره می شوند از رویکرد کلی و سیستمی بهره نمی گیرند. رویکردهای مورد استفاده در دانشگاههای دولتی، موقت و واکنشی هستند. به نظر بانو و همکاران (۲۰۲۴)، برنامه ریزی جانشین پروری در آموزش عالی و دانشگاهها برای موفقیت، نیاز به یک رویکرد کل نگر دارد. رویکرد کل نگر، یک رویکرد مشارکتی است که تضمین می کند همه جنبه های فرایند مورد توجه قرار گرفته است. عبارت «کل نگر» به درک رابطه بین تمام اجزای یک کل اشاره دارد به این مفهوم که برنامه ریزی

فرصت های آموزشی مستمر برای حمایت از توسعه سرمایه انسانی استفاده کنند. در سازمان هایی مانند موسسات آموزش عالی که به ارائه خدمات آموزشی می پردازند، موفقیت برنامه ریزی جانشین پروری، به شیوه های حفظ و انتقال دانش کارکنان بستگی دارد. برنامه ریزی جانشین پروری، یک نقشه راه است که برای حفظ استعدادهای ارزشمند در درون سازمانها، طراحی می شود (Okwakpam, 2019). بانو، عمر و اسماعیل (۲۰۲۴) اذعان داشتند که برنامه ریزی جانشین پروری، تاثیر قابل توجهی بر تصمیم کارکنان برای ترک یا ماندن در سازمان دارد. وقتی یکی از کارکنان سازمان را ترک می کند، هزینه بسیاری به سازمان تحمیل می شود. این هزینه فقط در مورد از دست دادن مهارت های فردی نیست، بلکه در مورد از دست دادن دانشی است که کارکنان در طول اقامت خود در آن سازمان کسب کرده اند. برنامه ریزی جانشین پروری تضمین می کند که انتقال دانش انجام می شود (Atwood, 2020). عرفی چشم بسته کاندیداها ممکن است به وضعیت "جذب یک نفر اما فرار یک دسته" منجر شود. تردیدی نیست که موفقیت هر سازمان یا گروه در درون سازمان، تا حد زیادی به شایستگی رهبر بستگی دارد (عسگرنژاد نوری، ابراهیم پور و بیگی فیروزی، ۱۴۰۱). کمبود رهبران واجد شرایط برای پر کردن جای خالی در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی، اغلب به عدم سرمایه گذاری در برنامه ریزی جانشین پروری نسبت داده می شود (Ruben, Lisi & Gigliotti, 2018)؛ در حالیکه رهبران دانشگاهی و اعضای هیات علمی که احتمال دارد جانشینان رئیس بعدی باشند، ممکن است تمایل یا آمادگی لازم برای چنین موقعیتی را نداشته باشند (Hull, 2020). تعدادی از پژوهشگران، اظهار داشتند که در آموزش عالی، کسب موقعیت های شغلی رهبری و مدیریت به جای تدریس و تحقیق، مورد تحقیر قرار می گیرد و این نشان می دهد که درگیر شدن در برنامه ریزی جانشین پروری، ممکن است یک چالش باشد (Jackson & Allen, 2022).

در دانشگاههای دولتی ایران، همواره این مسئله وجود داشته است که هر زمان مدیر یا رئیس یک واحد بازنشسته شده، استعفا می دهد یا پست مدیریتی به فرد دیگری واگذار می شود، عملکرد آن بخش شروع به ضعیف شدن می کند. فقدان وجود برنامه ریزی جانشین پروری در برخی از دانشگاهها، باعث شده است که اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی متولی پست های مدیریتی به ویژه معاونین و رؤسای ادارات دانشگاهها، نتوانند به تدریج، قدرت، مسئولیت، روابط و امور مالی مربوط به پست ها را به صورت برنامه ریزی شده، منتقل کنند و در نتیجه این امر، منجر به ضعف توانمندی جانشین در به دست آوردن جزئیات کار نفر قبل شده و انجام امور بعدی را با مشکل مواجه می کند. خروج افراد کلیدی می تواند منجر به کمبود دانش ضمنی ضروری برای موفقیت و توسعه دانشگاهها شود. کریمی جعفری، دانشور و صابری (۱۴۰۳) در پژوهشی تحت عنوان "شناسایی پیامدهای پنهان سازی دانش منابع انسانی"، نشان دادند که عملکرد ضعیف و تمایل به ترک خدمت، می تواند یکی از پیامدهای پنهان سازی دانش منابع انسانی باشد. از طرف دیگر دانش سازمانی، پیوسته در حال

نظریه سرمایه انسانی بهره گرفته اند. بانو و همکاران (۲۰۲۴) برنامه ریزی جانشین پروری را به نظریه سرمایه انسانی مرتبط می‌کند که در آن، مؤلفه های انسانی وجود دارد و معتقد است، نظریه سرمایه انسانی، مستقیماً بر برنامه ریزی جانشین پروری تأثیر می‌گذارد. بوتنا (۲۰۱۵) بیان کرد که کارکنان می‌توانند با تکیه بر تئوری سرمایه انسانی، ماموریت های خود را انجام دهند. کاف و رافی (۲۰۱۵) استدلال کردند زمانی که کارکنان تمایل چندانی برای ترک سازمان ندارند، نظریه سرمایه انسانی، مزایای مرتبط با منابع انسانی پایدار را بیان می‌کند. نظریه پردازان سرمایه انسانی بر این باورند که افراد، مهم ترین دارایی یک سازمان هستند (کاریوکی و اوچیری، ۲۰۱۷). به عقیده آنها، برنامه ریزی جانشین پروری به طور مستقیم به توسعه سرمایه انسانی (توسعه شغلی، پیشرفت شغلی و مدیریت عملکرد) کمک می‌کند. برنامه ریزی جانشین پروری در خصوص انتقال دانش و حفظ کارکنان، شکاف های دانش در سرمایه انسانی را که با پست های خالی کارکنان مرتبط است، پر می‌کند. نظریه مبتنی بر منابع، توسط گروسمن (۲۰۱۴) در مطالعه ای تحت عنوان "برنامه ریزی جانشین پروری و انتقال دانش در آموزش عالی" ارائه شد. این نظریه، روی منابع داخلی و عملکرد استراتژی های سازمانی تمرکز دارد. برنامه ریزی جانشین پروری باعث می‌شود که دانشگاهها و موسسات آموزش عالی نسبت به سایر سازمان ها در امور استخدامی و پرورش افراد با استعداد، انعطاف پذیرتر شوند. به این ترتیب هر نظریه شامل مفروضاتی است که می‌تواند مبنای محکمی برای درک تأثیر برنامه ریزی جانشین پروری داشته باشد.

2.1.2 مدیریت دانش

دانش به عنوان "مجموعه ای از تجربیات، مهارت ها، باورها، ارزش ها، مفاهیم، داده ها و اطلاعات سازماندهی شده به صورت آشکار یا پنهان" تعریف شده است (صالح روضاح ۲۰۲۳). مفهوم "مدیریت دانش" اولین ردهای خود را از سال ۱۹۱۱ در مدیریت علمی تیلور می‌یابد. به عقیده نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۵) مدیریت دانش نیاز به جذب و تجمیع دانش کارکنان را، به طوری که در بلندمدت به نفع سازمان باشد بیان می‌کند که هدف از آن، به حداقل رساندن وابستگی سازمانی نسبت به کارکنان است. بنابراین، رویکرد های مدیریت دانش، روش ها و رویکردهایی هستند که برای سرمایه گذاری و انتشار دانش بسیج می‌شوند. طبق نظر چن و هوانگ (۲۰۰۹)، دانش ضمنی و دانش صریح به سازمان ها اجازه می‌دهند تا به موقعیت های جدید و چالش های نوظهور پاسخ دهند. معدنی، حافظی فر و ابراهیم پور (۱۴۰۲) استدلال کردند با مدیریت مؤثر دانش، می‌توان سرمایه فکری قوی ایجاد کرد که برای داشتن مزیت رقابتی نسبت به سایر سازمان ها مفید خواهد بود. همچنین آرجون و بودابوس (۲۰۲۴) نشان دادند که مدیریت دانش به معنای برنامه ریزی دقیق، جهت دستیابی به نتیجه بهتر برای تحقق ایده ها و برنامه ها و همچنین مدیریت مؤثرتر دانش در سازمان است. بنابراین مدیریت دانش در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی می‌تواند به عنوان یک تسهیل کننده، مورد استفاده واقع شود. هدف اصلی مدیریت دانش در

جانشین پروری نباید به شناسایی و انتخاب جانشینان مناسب محدود شود بلکه باید بر انتقال و حفظ دانش حیاتی تمرکز کند. انتخاب مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد کل نگر در طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری و توسعه نخبگانی جامعه به عنوان یکی از پیامدهای حاصل از بهره گیری مدیریت دانش در تعیین راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاههای دولتی که در مطالعات پیشین یافت نشده است، وجه تمایز این پژوهش به شمار می‌رود. در این تحقیق کیفی، از رهیافت نظام مند داده بنیاد استفاده شده است تا به کمک راهبردهای پیشنهادی، درک مبسوطی از شرایط بستری و زمینه اجرایی مدل، فراهم شود. در این راستا سعی بر آن است در ابتدا با بررسی مطالعات و پژوهش های انجام شده در سالهای اخیر در زمینه برنامه ریزی جانشین پروری و سپس با بهره گیری از نظرات خبرگان مدیریت منابع انسانی دانشگاههای دولتی، مدل پارادایمی برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی ایران طراحی شود.

2 مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برنامه ریزی جانشین پروری، شامل شناسایی و توسعه استعدادهای داخلی برای پر کردن پست های رهبری کلیدی در صورت خالی شدن آنهاست. این رویکرد فعال نه تنها، ریسک های مرتبط با انتقال رهبری را کاهش می‌دهد، بلکه تداوم و ثبات رهبری را در سازمان تضمین می‌کند (ساموئل و مهدعیسی ۲۰۲۴). سازمان های پیشرو در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ برنامه ریزی جانشین پروری را به طور رسمی اتخاذ کردند (Bano, Omar, & Ismail, 2022). هنری فایول، برنامه ریزی جانشین پروری را در سال ۱۹۱۶ معرفی کرد و معتقد بود اگر طرح برنامه ریزی جانشین پروری اجرا نشود، نقش های حیاتی در سازمان، توسط افرادی که آمادگی و استعداد لازم را ندارند اشغال می‌شود (Rothwell, 2016). به عقیده ساموئل و مهدعیسی (۲۰۲۴) یک برنامه ریزی جانشین پروری کارآمد، خزانه استعداد را افزایش می‌دهد، با استراتژی سازمان هماهنگ می‌شود و امکانات بیشتری را برای کارکنان با پتانسیل بالا ایجاد می‌کند. از آنجائیکه اجرای برنامه ریزی جانشین پروری تأثیر مثبتی بر پایداری یک سازمان دارد، انتظار می‌رود این امر باعث رشد و اثر بخشی فردی و همچنین بهبود فرایند کلی برنامه ریزی استراتژیک شود.

2.1 پیشینه نظری پژوهش

2.1.1 برنامه ریزی جانشین پروری

درخصوص برنامه ریزی جانشین پروری از نظریه های مختلفی استفاده شده است که رایج ترین آنها عبارتند از: نظریه تبادل اجتماعی، نظریه سرمایه انسانی و دیدگاه مبتنی بر منابع (Abdullahi, Raman & Solarin, 2022).

نظریه تبادل اجتماعی، یکی از پارادایم های مفهومی مهم برای رفتار جامع در محیط کار و تعاملات اجتماعی را پوشش می‌دهد (به عنوان مثال، شیوه های برنامه ریزی جانشین پروری با یک سیستم مانند سازمان ها). برخی از محققین از

برنامه ریزی جانشین پروری اغلب با سایر تکنیک های مدیریت و رهبری اشتباه گرفته می شود. در این مطالعه به پنج ویژگی مفهوم جانشین پروری: حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی، نگرش، تعهد اشاره شد. به نظر میرسد پیامدهای برنامه ریزی جانشین پروری که شامل حفظ، استخدام، بهبود شایستگی های رهبری، کاهش استرس انتقال نقش و محیط کار سالم تر است با عوامل برنامه ریزی استراتژیک، شناسایی افراد بالقوه، شناسایی شایستگی های رهبری، توسعه رهبری و برنامه های منتورینگ مرتبط است. **احمد و کیریو (۲۰۱۹)** در مقاله ای تحت عنوان "عوامل تاثیرگذار بر اجرای برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاه های دولتی مالزی" طی یک نظرسنجی از ۲۹۱ نفر از دانشگاهیان، دریافتند که فرهنگ سازمانی عامل اصلی تعیین کننده برنامه ریزی جانشین پروری است و همچنین می تواند به عنوان مانعی برای برنامه ریزی جانشین پروری عمل کند. **الهنداوی (۲۰۲۴)** در پژوهشی با عنوان "مدیریت دانش و کیفیت عملکرد اعضای هیات علمی در دانشگاه های فلسطین" دریافت که بین مدیریت دانش و کیفیت عملکرد اعضای هیات علمی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد و نیز مشاهده شد که دو متغیر مستقل "ذخیره دانش" و "کاربرد دانش" بر متغیر وابسته "کیفیت عملکرد" تاثیر مثبت داشت. **الشطونی، عبدالغنی و سورن (۲۰۱۸)** در تحقیقی تحت عنوان "رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در آموزش عالی: شواهد تجربی از دانشگاه های اردن" با هدف شناسایی رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در موسسات آموزش عالی اردن پرداختند. ابعاد مدیریت دانش شامل شناسایی دانش، کسب دانش، ذخیره سازی دانش، اشتراک دانش و کاربرد دانش بود. معیارهای عملکرد سازمانی شامل رضایت شغلی و رضایت مشتری (دانشجویان) بود. براساس چارچوب نظری یک فرضیه ایجاد شد و مورد آزمون آماری قرار گرفت. نمونه ها از دانشگاه های دولتی اردن با استفاده از تکنیک تست های نامنظم طبقه بندی شده کاتالوگ ارائه شده توسط وزارت آموزش عالی و تحقیقات علمی اردن گرفته شدند. پاسخ دهندگان مرتبط با این تحقیق ۷۰ نفر از پنج دانشگاه دولتی بودند. نتایج نشان داد مدیریت دانش تاثیر قابل توجه و مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. **ژوان ووا (۲۰۱۹)** در مطالعه ای تحت عنوان "مدیریت دانش در تجارت و آموزش: شواهدی از سازمانها و دانشگاه های ویتنام" به تحلیل نقش مدیریت دانش در دانشگاه های هانوی، دانانگ، هوشیمین و کان تو پرداختند. نتایج نشان داد که استراتژی های سازمانی، سبک رهبری و ایجاد انگیزه در کارکنان بر مدیریت دانش تاثیر مثبت دارد. **رامجون و رولی (۲۰۲۰)** پژوهشی تحت عنوان "توانمند سازها و موانع مدیریت دانش در دانشگاه های افریقای جنوبی و موریس" انجام دادند. در این مطالعه نتیجه گرفتند که یک محیط توانمند می تواند منجر به ایجاد دانش، اشتراک دانش و انتقال دانش در دانشگاه ها شود. محیط توانمند شامل ایجاد دانش و فرهنگ اشتراک گذاری، جوایز، پاداش و مشوق ها، ساختارهای سازمانی اختصاصی، زیرساخت های پیشرفته فناوری اطلاعات، استراتژی ها و سیاست های مناسب، چشم انداز استراتژیک برای ارائه مسیر رهبری، پیوند نزدیک دانشگاه و صنعت، منابع انسانی واجد شرایط و بودجه کافی

مؤسسات آموزش عالی و دانشگاهها، دستیابی به مأموریت های آموزش عالی است (Bano, Omar & Ismail, 2024).

2.2 پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش به مرور مطالعات منتخب سالهای اخیر، پیرامون مسئله پژوهش در سطح داخل و خارج از کشور پرداخته شده است.

کیخسروی، فائزی رازی و حیدریه (۱۴۰۲) به مطالعه ای تحت عنوان "طراحی عوامل موثر بر اجرای جانشین پروری در دانشگاهها با رویکرد آمیخته" پرداختند. بر اساس یافته های پژوهش چهارمقوله: جذابیت آموزش و یادگیری، توسعه گرایی، ویژگیهای فردی و ویژگیهای شخصیتی به عنوان شرایط علی به دست آمده اند که بر پدیده محوری تاثیرگذار بود. **ترابی، کریمی و نادری (۱۴۰۱)** در تحقیقی با عنوان "استقرار نظام جانشین پروری مدیریت در دانشگاه با استفاده از روش کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد" عوامل علی آینده نگری در تصمیمات دانشگاهی، مدیریت صحیح منابع، راهبردها شامل شایسته پروری، سبک مدیریتی، ایجاد فضای مشارکتی، ایجاد زمینه های ساختاری و اجرایی مطلوب، عوامل زمینه ای فرهنگ و ارزش و ارزش و عوامل روانشناختی، عوامل مداخله گر مدیریت نظام دانشگاهی، پشتیبانی و فرهنگ سازمانی و پیامد اعتلای دانشگاهی را در قالب یک مدل پارادایمی طراحی کردند. **سعادت طلب، غیائی ندوشن و شیرعلی (۱۳۹۸)** در پژوهش خود تحت عنوان «راهبردهای استقرار نظام جانشین پروری مدیریت در نظام آموزش عالی ایران» با استفاده از روش پژوهش کیفی و با رویکرد تحلیل محتوا به انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۷ نفر از سیاست گذاران عرصه آموزش عالی، مدیران فعلی و پیشین دانشگاهها در سطوح گوناگون پرداختند. در این پژوهش پس از تحلیل یافته ها پنج راهبرد عمده فرهنگی، مدیریتی، ساختاری و دانش افزایی و توسعه ای در راستای اجرای جانشین پروری مدیریت در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی شناسایی شد. **بانو و همکاران (۲۰۲۴)** در پژوهشی با عنوان "شیوه های برنامه ریزی جانشین پروری، حفظ کارکنان و مدیریت دانش در آموزش عالی" به اهمیت شیوه های برنامه ریزی جانشین پروری در آموزش عالی پرداختند و تاثیر آن را بر حفظ کارکنان بیان کردند. این مطالعه با مرور ادبیات مربوط و با دیدگاه مبتنی بر منابع، یک مدل جدید برنامه ریزی جانشین پروری برای آموزش عالی پیشنهاد می کند. **هوکویی و ژنگ (۲۰۲۴)** در مطالعه ای با عنوان "مروری نظام مند بر ادبیات برنامه ریزی جانشین پروری در آموزش عالی (۲۰۲۲-۲۰۱۲)" با استفاده از روش تجزیه و تحلیل ادبیات پژوهش، به چالش های حیاتی، مانند جذب، حفظ و پرورش جانشینان در موقعیت های کلیدی اشاره کردند و توصیه هایی برای ارتقاء ثبات در رهبری، پرورش مستمر استعداد و کاهش بحران های استعداد ارائه دادند. **دهلان و همکاران (۲۰۲۱)** در مطالعه ای تحت عنوان "بررسی سیستماتیک برنامه ریزی جانشین پروری در آموزش عالی" ابعاد، پیشایندها و پیامدهایی که مفهوم برنامه ریزی جانشین پروری را غنی می کند، مورد بحث قرار داد. **فیلیس (۲۰۲۱)** در پژوهش خود با هدف درک مفهوم جانشین پروری و کاربرد آن در دانشکده های پرستاری، دریافت که

هستند. این عوامل به دانشگاه ها کمک می کند تا در سیستم های نوآوری ملی و توسعه اقتصادی مشارکت کنند.

به طور خلاصه، تحقیقات موجود در زمینه برنامه ریزی جانشین پروری، اهمیت یک رویکرد جامع و فعالانه را در این فرایند برجسته می کنند. به نظر می رسد تحولاتی در این خصوص بوجود آمده که شکاف و تغییراتی را در تعریف، چارچوب و مدل های برنامه ریزی جانشین پروری ایجاد کرده است. عمده این پژوهش ها به تحلیل و شناسایی عوامل پرداخته و به برقراری روابط بین متغیرها و لحاظ نمودن آن به صورت فرایند، اشاره ای نکرده اند. اکثر مطالعات، توصیه هایی دارند که کاربرد واقعی یافته ها را برای بهبود برنامه ریزی جانشین پروری منعکس نمی کنند؛ و عمدتاً نگاه حاکم بر این مطالعات بر اساس تحقیقات کمی بوده که نشان از نیاز برای بررسی عمیق این پدیده با یک رویکرد کل نگر دارد. همانگونه که احمد و همکاران (۲۰۲۰)، کریستی و کوالوسکی (۲۰۲۳)، بانو، ساره عمر و اسماعیل (۲۰۲۴) و هوکویی و ژنگ (۲۰۲۴) بیان کردند بسیاری از دانشگاهها فاقد رویکرد سیستمی و فرایندهای مدیریتی استاندارد در برنامه ریزی جانشین پروری هستند. دانشگاههای دولتی ایران نیز، به دلیل وجود هیات های امناء از رویکرد کلی و سیستمی بهره نمی گیرند و خود را به شناسایی و انتخاب جانشینان مناسب محدود می کنند. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی، بر حفظ و انتقال دانش سازمانی جهت تدوین و تحقق اثربخش استراتژی های برنامه ریزی جانشین پروری تاکید دارد. تمرکز بر رویکرد کل نگر در برنامه ریزی جانشین پروری با انتخاب مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد، وجه تمایز این پژوهش به شمار می رود. این مدل همچنین به پیامد توسعه نخبگانی جامعه توسط برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش دست یافته که در مطالعات پیشین به آن اشاره نشده است. استفاده از مدیریت دانش در برنامه ریزی جانشین پروری دانشگاههای دولتی، نویدبخش پیشرفت های چشمگیر در شناسایی، توسعه و حفظ رهبرانی است که نسبت به تغییرات، سازگار و پاسخگو هستند. بنابراین، پیاده سازی مدیریت دانش در برنامه ریزی جانشین پروری، نه تنها پتانسیل بهبود کیفیت رهبری در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی را دارد، بلکه چشم انداز تداوم رهبری قوی و پایدار را برای آینده تقویت می کند.

3 روش شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از رهیافت نظام مند نظریه داده بنیاد و رویکرد استقرایی بهره گرفته است. این پژوهش کیفی از نظر هدف، کاربردی و در محدوده زمانی اسفند ۱۴۰۲ تا اردیبهشت ۱۴۰۳ انجام شد. عناصر کلیدی این رهیافت که به وسیله اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) ارائه شده شامل نمونه گیری نظری، کدگذاری باز، محوری و انتخابی، یادآوری و اشباع نظری می باشد. مفهوم پردازی از داده ها، اولین قدم در این تجزیه و تحلیل به شمار می رود. مقوله های فرعی تحت سلسله روابطی به مقوله اصلی و محوری مرتبط می شوند. همچنین روابط بین آنها با

مقوله اصلی براساس الگو و مدل پارادایمی مشخص می شود. نحوه نمونه گیری و روش انتخاب نمونه برای جمع آوری داده ها، بر اساس طرح پژوهش اکتشافی و نمونه گیری نظری بوده است. در این مطالعه برای رسیدن به کفایت نظری و اشباع داده ها از نظریات ۱۶ نفر خبره (۲ نفر زن و ۱۴ نفر مرد) بهره گرفته شده است. گردآوری داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته بر اساس فرایند مصاحبه مایلز و هویرمن (۱۹۹۴) آغاز شد و تا زمانی ادامه یافت که فرایند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری برسد. هر مصاحبه، حدود نیم ساعت تا چهل و پنج دقیقه به طول انجامید. به این ترتیب وقتی محقق به این نتیجه رسید که پاسخهای داده شده و یا مصاحبه های انجام شده با افراد مطلع به اندازه ای به همدیگر شباهت دارند که منجر به تکراری شدن پاسخ ها و یا مصاحبه ها شده و داده های جدیدی در آنها وجود ندارد، مصاحبه ها به پایان رسید. تحلیل هر قسمت از داده ها، بلافاصله بعد از جمع آوری هر مصاحبه صورت گرفت. در این راستا عملیات کد گذاری باز، برای مقوله های اصلی و شناسایی مفاهیم، مقوله ها و زیرمقوله ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودا^۱ ۲۰۲۰ آغاز شد. در این مرحله، مفاهیم در کدگذاری باز به دست آمد که در مقوله های فرعی و کلی دسته بندی شدند. با توجه به راهنمای ارائه شده توسط اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) در مورد انجام کد گذاری باز و محوری، ابتدا با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در سطور یا پاراگراف ها سعی شد تا کدهای باز استخراج شوند و در مرحله بعدی آن مفاهیم در قالب دسته های بزرگ مفهومی طبقه شدند. در مرحله دوم یعنی کدگذاری محوری، مقوله ها در قالب پنج گروه موجبات علی، عوامل زمینه ای، شرایط محیطی، راهبردها و پیامدها دسته بندی شدند. در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی، روابط بین مقوله ها آشکار و مدل پارادایمی بر خاسته از داده ها فراهم آمد. در این مرحله ۳۴۵ مفهوم در کدگذاری باز به دست آمد که در ۱۶۱ مقوله فرعی دسته بندی شدند و این مقوله ها نیز در مرحله اول در ۵۲ مقوله کلی جای گرفتند. همچنین تجزیه و تحلیل داده ها، با دقت و بیش از چندین بار جهت رسیدن به اشباع نظری برای مقوله های اصلی، مقوله های فرعی و ابعاد آنها به صورت تکراری انجام شد. این مقوله ها در طی تجزیه و تحلیل بارها مورد تجدید نظر قرار گرفتند و سرانجام کدگذاری باز و محوری هنگامی متوقف شد که :

الف) یک طبقه بندی معنادار پس از بررسی مجدد رونوشت مصاحبه ها حاصل شد.

ب) مقوله ها، فرعی و ویژگیها تکراری شده بودند.

ج) اطلاعات مرتبط و جدیدی از رونوشت مصاحبه ها یافت نمی شد و حتی اگر اطلاعات جدیدی دریافت می شد، با طبقه بندی موجود منطبق بود.

جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان علمی به شرح ذیل می باشد:

۱. روسای دانشگاههای دولتی

¹ Max qda 2020

مصاحبه شوندگان از بین روسای فعلی و سابق دانشگاههای دولتی و مدیران بخش اداری و منابع انسانی که در انجام فرایندهای استخدام تا بازنشستگی دارای تجارب زیسته بودند و همچنین اعضای هیات علمی و اساتید صاحب اثر دانشگاههای دولتی که دارای پژوهش و مطالعات گسترده در حوزه مدیریت منابع انسانی بودند انتخاب شدند (جدول ۱).

۲. مدیران و معاونین امور اداری و منابع انسانی
دانشگاههای دولتی
۳. اعضای هیات علمی متخصص در رشته مدیریت منابع
انسانی

جدول ۱. ویژگیهای جمعیت شناختی مصاحبه شوندهگان

ردیف	جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	سابقه کار	پست اجرایی
۱	مرد	۵۹	دکتری	۳۰	مدیر امور اداری
۲	مرد	۶۲	دکتری	۳۰	رئیس دانشگاه
۳	مرد	۴۳	دکتری	۱۶	معاون مدیر امور اداری
۴	مرد	۴۹	کارشناسی ارشد	۲۴	معاون مدیر امور اداری
۵	مرد	۵۹	کارشناسی ارشد	۲۹	مدیر سابق امور اداری
۶	مرد	۶۲	دکتری	۲۸	رئیس دانشگاه
۷	مرد	۴۳	دکتری	۱۴	عضو هیات علمی
۸	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	۱۵	معاون مدیر امور اداری
۹	مرد	۴۶	دکتری	۱۳	عضو هیات علمی
۱۰	زن	۴۳	دکتری	۱۲	عضو هیات علمی
۱۱	مرد	۶۵	دکتری	۳۰	رئیس سابق دانشگاه
۱۲	مرد	۴۶	دکتری	۱۲	عضو هیات علمی
۱۳	مرد	۵۰	دکتری	۱۷	عضو هیات علمی
۱۴	زن	۵۳	دکتری	۲۲	عضو هیات علمی
۱۵	مرد	۴۹	دکتری	۱۶	عضو هیات علمی
۱۶	مرد	۵۱	دکتری	۱۹	عضو هیات علمی

نمایند. جهت قابلیت اطمینان بودن پژوهش، سعی شد از ابتدای کار، کلیه فرایندها، مستند سازی و ثبت و نگهداری شود و به طور شفاف توصیف گردد. در ادامه، جهت اطمینان بیشتر از پایایی مصاحبه ها از روش بازآزمون (شاخص ثبات) استفاده شد. به دلیل اینکه در محاسبه این شاخص کد گذار و متن یکسان است، این نوع پایایی شامل کمترین احتمال دخالت عوامل کنترل نشده است (Bowen & Bowen, 2008). بدین منظور تعداد چهار مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و در فاصله چهار هفته ای، دو بار کدگذاری شدند. نتایج حاصل از این کدگذاری ها در جدول ۲ نمایش داده شده است.

بر اساس معیارهای گوبا و لینکلن (۲۰۰۷) برای اعتبارسنجی و روایی و اطمینان بیشتر به روش گردآوری داده های مطالعه مرحله کیفی، از شاخص های اعتبارپذیری، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تایید پذیری استفاده شد (Creswell, 2007). جهت تایید قابلیت اعتبار، پس از تخصیص زمان کافی برای هر مصاحبه، متن تاپی مصاحبه برای مصاحبه شونده ارسال می شد تا در صورت مغایرت، اصلاحات لازم صورت پذیرد. جهت افزایش انتقال پذیری پژوهش، ویژگی ها و جزئیات جامعه آماری به طور کامل و به تفصیل توصیف شد تا سایر محققان که قصد انتفاع از نتایج این پژوهش را دارند به راحتی بتوانند به ترسیم موضوع در ذهن خود پرداخته و از آن استفاده

¹ Re-Test reliability

جدول ۲. محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۸	۵۶	۲۴	۸	۸۶
۲	۳	۷۰	۳۲	۶	۹۱
۳	۱۲	۴۹	۲۰	۹	۸۲
۴	۵	۳۷	۱۵	۷	۸۱
	جمع	۲۱۲	۹۱	۳۰	۸۵

4 یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، در سه مرحله اصلی کد گذاری باز، کد گذاری محوری و کد گذاری انتخابی، صورت پذیرفت. جدول ۳ روش اشتراوس و کوربین برای رسیدن به این مدل و مقوله‌های آن را نشان می‌دهد.

تعداد کل کدهای حاصل از چهار مصاحبه انتخاب شده برابر با ۲۱۲ کد و تعداد کل توافقات در کد گذاری‌ها برابر با ۹۱ و عدم توافقات کل در کدگذاری‌های انجام شده در فاصله زمانی چهار هفته‌ای برابر با ۳۰ کد می‌باشد. پایایی بازآزمون محاسبه شده برای این پژوهش عدد ۸۵ درصد را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه این عدد بالاتر از ۶۰ درصد است، بنابراین می‌توان گفت که پایایی کدگذاری‌های این تحقیق مورد تایید است.

جدول ۳. نتایج کد گذاری باز: مقوله های اصلی و فرعی

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم
خزانه استعداد	شناسایی استعدادها	مدیریت استعداد شناسایی مهارت ها و استعدادها
	شناسایی نیازها	شناسایی نیازهای سازمان شناسایی پست های کلیدی و حساس
	تشکیل و حفظ خزانه استعداد	تشکیل خزانه استعداد حفظ خزانه استعداد
آموزش و آماده سازی کارکنان	آموزش کارکنان	احتساب مدرک تحصیلی آموزش کارکنان منتورینگ آموزش رؤسای دانشگاهها آموزش با گردش شغلی
آموزش و آماده سازی کارکنان	آماده سازی کارکنان	برنامه ریزی توسعه و آموزش برنامه ریزی مسیر شغلی آماده سازی کارکنان برای پست های کلیدی افزایش فرصت برای ارتقاء شغلی اعلام آمادگی کارکنان برای ارتقاء پیدا کردن شکاف های آموزشی و مهارتی برگزاری کارگاهها و وبینارها
مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	برنامه ریزی نیروی انسانی برنامه ریزی منابع انسانی توسعه منابع انسانی در دانشگاهها نگهداری ذخیره های همسطح شغلی ثبات مدیریت منابع انسانی با تغییر رئیس و مدیران دانشگاه
انگیزش	ایجاد انگیزه برای ثبت دانش شغلی	برجسته کردن سطح شغلی پاداش مادی و معنوی در نظر گرفتن تشویق و تنبیه برای ثبت دانش شغلی ترغیب افراد برای بهره گیری از دانش دیگران
	انگیزه شغلی	افزایش انگیزه در کارکنان ایجاد انگیزه در افراد به دنبال نمودن برنامه های توسعه و توانمندسازی فردی
رسالت و مسئولیت پذیری	رسالت و مسئولیت پذیری دانشگاهها	فلسفه رسالت و مسئولیت پذیری اجتماعی دانشگاه واگذاری مأموریت سازمانی فلسفه ایجاد دانشگاه برای تعلیم و پرورش دانشجویانی که وارد بازار کار می شوند
برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش	تسهیم دانش	برنامه ریزی جانشین پروری بر اساس تسهیم و به اشتراک گذاری دانش توزیع و انتشار دانش شغلی کارکنان در دانشگاه تسهیم و به اشتراک گذاری دانش کارکنان در دانشگاه جلوگیری از احتکار دانش شغلی در برنامه ریزی جانشین پروری

	ثابت و نگهداری دانش	ثابت و نگهداری دانش شغلی برای مدیر آینده حفظ دانش و حافظه سازمانی با برنامه ریزی جانشین پروری در انجام کارهایی که مشمول طی زمان و برنامه ریزی در دوره های میان مدت و بلند مدت است ثابت دانش فعلی برای به اشتراک گذاری آن با کارکنان جدید الزامی است جمع آوری و طبقه بندی دانش شغلی در دانشگاهها دسترسی به حافظه بلند مدت سازمانی برای برنامه ریزی جانشین پروری را تسهیل می کند
	ایجاد و خلق دانش	افزایش دانش سازمانی در برنامه ریزی جانشین پروری و مشارکت در تولید دانش استخراج دانش ضمنی در سازمان ها با برنامه ریزی جانشین پروری در برنامه ریزی جانشین پروری انتخاب جانشین براساس مدیریت دانش باعث می شود دانش سازمانی روزبه روز بیشتر شود
عوامل روانشناختی	نوروتیک سازمانی	حاکمیت احساسات بر عقل و منطق مدیران احساس عدم امنیت شغلی مدیران فعلی تملق و ظاهر فریبی حسادت سازمانی جاه طلبی مدیران کم بینی و خودخواهی مدیران فعلی شایعه پراکنی در دانشگاهها
دانش و مهارت کارکنان	شناخت مهارت های کارکنان	عدم شناخت کافی نسبت به مهارت های کارکنان تجارب و مهارت های حرفه ای کارکنان
حمایت سازمانی	جو حمایتی سازمان	حمایت مدیران از برنامه ریزی جانشین پروری
	مدیران کاریزماتیک	میزان نفوذ مدیران قدرت کاریزماتیک مدیران
سبک رهبری	سبک رهبری	سبک رهبری مدیران اقتدارگرا رهبری اقتضایی هدایت، رهبری و کنترل
ساختار سازمانی	ساختار سازمانی دانشگاهها	ارتقاء شغلی بر اساس چارت سازمانی رعایت سلسله مراتب سازمانی
مقاومت در برابر تغییر	مقاومت در برابر جانشین پروری	تن ندادن مدیران به برنامه ریزی جانشین پروری ترس از کاهش قدرت مقاومت در برابر تغییرات عدم همکاری مدیران و کارکنان دانشگاه با برنامه ریزی جانشین پروری عدم اطاعت کارکنان از مدیر و مافوق
تخصص گرایی	آشنایی با علم مدیریت منابع انسانی	کمبود مدیران متخصص منابع انسانی عدم ارائه برنامه مدیران قبل از انتصاب ایجاد چالش و مانع توسط مدیران بی تجربه ایجاد نارضایتی در کارکنان توسط مدیران غیر متخصص عدم آشنایی با علم مدیریت منابع انسانی تفکیک نشدن مشاغل دانشگاه به مشاغل اصلی و پشتیبانی و کلیدی
عوامل فرهنگی	فرهنگ سازمانی	تناسب فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگ و جو سازمانی ایجاد فرهنگ جانشین پروری در سازمان

	تاثیر پذیری فرهنگی	تاثیر پذیری فرهنگی	تاثیر پذیری فرهنگی دانشگاهها از ورودی ها به عنوان یک سیستم باز برگزاری رویدادهای علمی در دانشگاهها مسائل مذهبی و مشترکات فرهنگی گرایشهای قومی وجود فرهنگ پیرسالاری در کشور
عوامل قانونی	قوانین و مقررات	قوانین و مقررات	قوانین و دستورالعمل های برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاهها میزان آشنایی مدیران با قوانین و مقررات
	مصوبات هیات امنا	مصوبات هیات امنا	مصوبات هیات امنا تصویب و تغییر قوانین هیات امنا بر اساس منافع شخصی
	سیستم های بازرسی و نظارتی	سیستم های بازرسی و نظارتی	دیوان محاسبات و سازمان بازرسی
عوامل سیاسی	اعمال سلیقه و تاثیر پذیری روسای دانشگاهها	اعمال سلیقه و تاثیر پذیری روسای دانشگاهها	توصیه های مقامات بالاتر در انتخاب مدیران مداخله افراد غیر متخصص در انتخاب مدیران منابع انسانی اعمال سلیقه شخصی مدیران دخالت روسای دانشگاه در انتخاب مدیران با اعمال سلیقه شخصی
	سیاست گذاری در دانشگاهها	سیاست گذاری در دانشگاهها	جریانهای سیاسی گرایشهای سیاسی فشارهای سیاسی موجود از محیط بیرون دانشگاه عوامل و احزاب سیاسی انتصابات سیاسی خط مشی گذاری و سیاست گذاری در دانشگاهها عوامل سیاسی درونی و بیرونی تاثیرگذار در انتخاب صحیح جانشین شناخت سیاست های اجرایی که بر اساس تجربه کسب شده باشد همخوانی چارچوب های جانشین پروری با سیاست های بالاترین مقام دستگاه تضاد منافع و افکار برای حفظ افراد
عوامل محیطی	محیط خارجی دانشگاه	محیط خارجی دانشگاه	محیط فعالیت دانشگاه محیط سیاسی محیط جغرافیایی هر استان و منطقه
	محیط داخلی دانشگاه	محیط داخلی دانشگاه	آشنایی مدیران با محیط کار سازگاری با محیط دانشگاه شرایط محیطی
بهبود سازی ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص های مدیریت دانش	تعیین شاخص های ارزیابی عملکرد بر اساس مدیریت دانش	تعیین شاخص های ارزیابی عملکرد بر اساس مدیریت دانش	بهبود سازی سیستم ارزیابی عملکرد ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص های مدیریت دانش لحاظ نمودن شاخص بهره گیری از دانش های به اشتراک گذاشته شده در ارزیابی گزینه های جانشینی به کارگیری شاخص مشارکت در تولید دانش در ارزیابی گزینه های جانشینی یکی از شاخص های ارزیابی عملکرد می تواند مدیریت دانش باشد میزان رضایتمندی مسئولین و رضایتمندی مراجعین بر اساس مدیریت دانش ارزیابی شود
	ایجاد سیستم نظارتی خارج از دانشگاه	ایجاد سیستم نظارتی خارج از دانشگاه	استفاده از کانون های ارزیابی در برنامه ریزی جانشین پروری ارزیابی های واقع بینانه

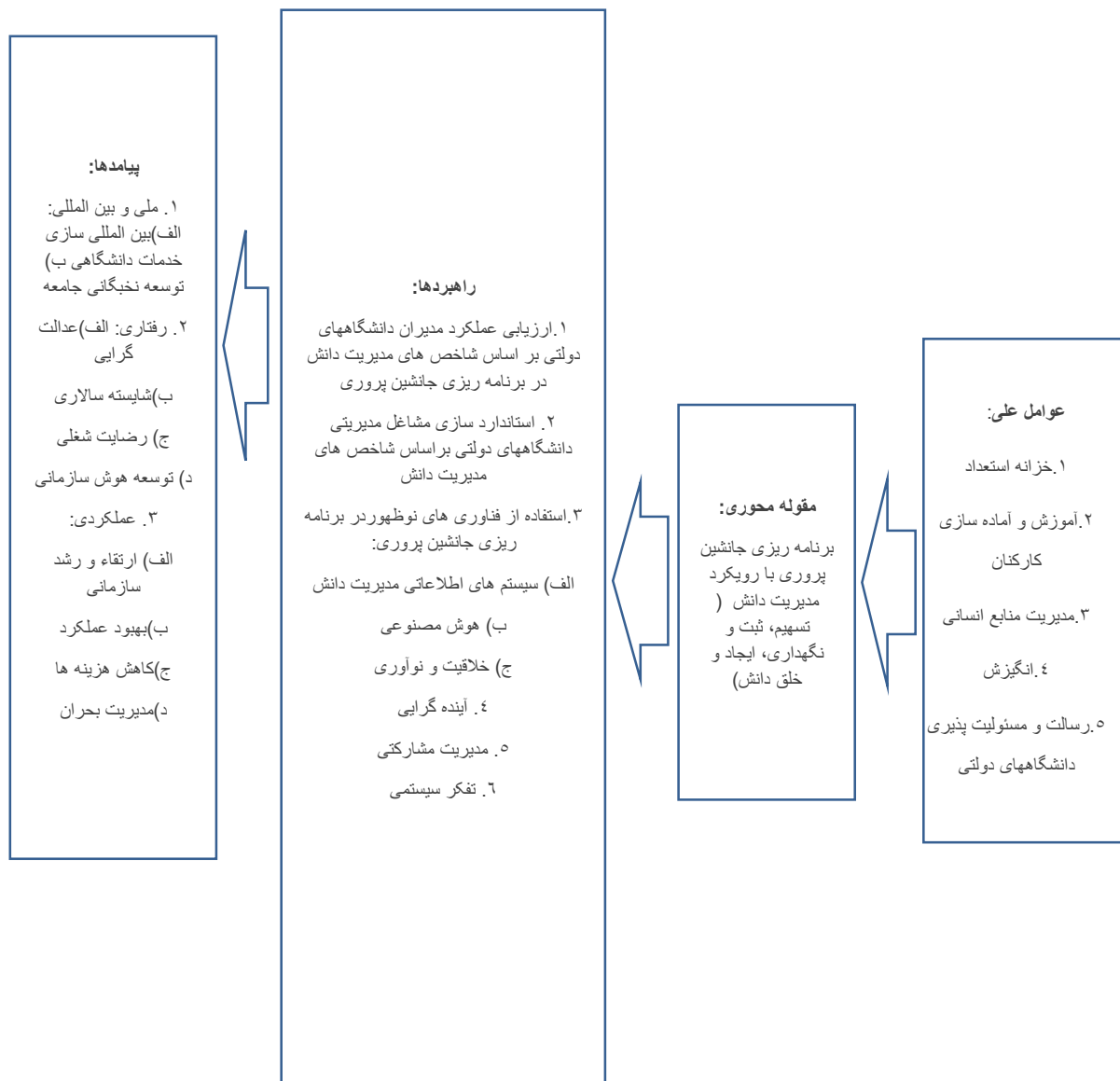
<p>استاندارد سازی مشاغل کلیدی دانشگاه بر اساس شاخص های مدیریت دانش</p>	<p>استاندارد سازی شاخص های انتخاب مدیران بر اساس مدیریت دانش</p>	<p>تعیین شاخص ها و مولفه های استاندارد در انتخاب مدیران شناسایی افراد با استعداد دانشگاه بدون قضاوت های شخصی با توجه به رزومه شغلی و مهارت های مدیریتی استاندارد سازی مشاغل تدوین و طراحی کارراهه شغلی در دانشگاهها تعیین شاخص های مدیریت دانش در دانشگاهها شاخص کیفیت ارائه خدمات</p>
<p>استراتژی استفاده از فناوری های نوظهور</p>	<p>استفاده از سیستم های اطلاعاتی مدیریت دانش KMIS</p>	<p>به روز رسانی رزومه کارکنان دانشگاهها ایجاد بانک اطلاعاتی مدیریتی در دانشگاهها استفاده از تکنولوژی و فناوری برای دسته بندی اطلاعات کارکنان ثبت اطلاعات دقیق کارکنان در پایگاههای داده برای جانشینی استفاده از سیستم های اطلاعاتی مدیریت دانش</p>
	<p>خلاقیت و نوآوری در دانشگاه</p>	<p>ارائه دستاوردهای علمی کارکنان به دانشگاه به کارگیری خلاقیت و ایده های نو</p>
	<p>استفاده از هوش مصنوعی</p>	<p>استفاده از فناوری های روز استفاده از هوش مصنوعی در برنامه ریزی جانشین پروری استفاده از استراتژی مدیریت بر هوش</p>
<p>آینده گرایی</p>	<p>آینده نگری</p>	<p>پیش بینی چالش های آینده در برنامه ریزی جانشین پروری جلوگیری از ایجاد خلاء مدیریتی در آینده دانشگاهها با برنامه ریزی جانشین پروری با انتخاب یک تیم که با شایسته پروری و لیاقت و شایستگی های سازمانی انتخاب می شوند، افراد را برای آینده و بقای سازمانی دانشگاه و به روز شدن در آن حوزه انتخاب می کنیم آینده نگری و آمادگی دانشگاه در برابر وقایع و رویدادهای پیش بینی نشده برنامه ریزی جانشین پروری خلق آینده است ما آینده را با این استعدادها می سازیم مدیران دانشگاه باید در برنامه ریزی جانشین پروری، آینده نگری داشته باشند</p>
	<p>حفظ آینده پایدار</p>	<p>تاکید بر روی کارآمدی افراد جهت ارتقاء و توسعه در آینده برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش می تواند در تثبیت موقعیت فعلی دانشگاه و حتی در ارتقاء وضعیت موجود در آینده تاثیرگذار باشد استفاده از ظرفیتها و پتانسیل های موجود منابع انسانی جهت تامین مدیران آینده در برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش تامین نیاز های آتی سازمان با انتخاب مدیران کارآمد توسط برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش پیشرفت گروه های مختلف شغلی را در آینده سازمان تشویق می کند. برای حفظ آینده پایدار، دانشگاهها افرادی داشته باشند که آنها را به شکل اصولی و درست اداره کنند حفظ و نگهداشت در آینده به شکل مطلوب با تربیت نیروهای داخلی</p>

استراتژی مدیریت مشارکتی	مدیریت مشارکتی	انتخاب مدیران اصلی از طریق انتخابات با انتخاب سایر اعضای هیات علمی ارتباط دانشگاه با صنعت تشویق کارکنان به مشارکت در تولید دانش استفاده از پتانسیل کلیه کارکنان در برنامه ریزی جانشین پروری استراتژی مدیریت مشارکتی موفق است زیرا جمع آوری و ذخیره و نگهداری، تسهیم و به اشتراک گذاری دانش سرمایه اجتماعی ایجاد می کند استفاده از تجربیات شغلی کارکنان
تفکر سیستمی	برنامه ریزی فرایند محور	نیاز سنجی و شناخت کافی از وضعیت موجود استفاده از استراتژی های فرایند محور پروژه محور نبودن برنامه ریزی جانشین پروری و مستمر و پویا بودن قابلیت اجرای برنامه ریزی جانشین پروری بازتعریف کردن استراتژی های موجود برنامه ریزی جانشین پروری
پیامدهای ملی و بین المللی	بین المللی سازی خدمات دانشگاهی	پرورش نخبگان در حوزه بین المللی برندسازی
	توسعه نخبگانی جامعه	انتفاع جامعه از نخبگان دانشگاهی مدیریت سرمایه های فکری ارتباط دانشگاه با جامعه
پیامدهای رفتاری	عدالت گرایی	جلوگیری از رانت های مدیریتی شفاف سازی رعایت عدالت سازمانی
	رضایت شغلی	افزایش رضایت شغلی
	شایسته سالاری	برقراری نظام شایسته سالاری در دانشگاه بکارگیری افراد متخصص و شایسته در پست های مدیریتی اریتروکراسی
	توسعه هوش سازمانی	برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش به نوعی تبدیل اطلاعات به دانش و تبدیل دانش به فعالیت هایی است که منافع دانشگاه را افزایش می دهد و این یعنی هوش سازمانی افزایش توانمندی فکری کارکنان ترغیب افراد به بهره گیری از دانش دیگران در حل مسائل و مشکلات
پیامدهای عملکردی	ارتقاء و رشد سازمانی دانشگاه	پویایی و چابکی سازمانی شتاب دهی برای رسیدن به اهداف دانشگاه نظام ارتقاء کارآمد ارتقاء مسیر شغلی حفظ بقای سازمانی توسعه پایداری سازمانی حفظ سرمایه و دانش سازمانی رشد سازمانی ارتقاء دانشگاه
	بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه	پرورش نیروی کار خبره افزایش حس مسئولیت پذیری هماهنگی با تغییرات محیطی حل مسائل سازمانی افزایش کارایی و بهره وری

	کاهش هزینه های استخدام	کاهش هزینه های استخدام بهینه سازی هزینه ها کاهش هزینه های جاری دانشگاه کاهش هزینه های سازمانی دانشگاه
	کاهش هزینه های استخدام	پیشگیری از وقوع اتفاقات غیر منتظره مدیریت بحران مدیریت هر نوع تغییر محیطی
	مدیریت بحران	

مقوله؛ و ویژگیهای زمینه ای (هشت مقوله)؛ راهبردها (شش مقوله) و پیامدها (سه مقوله) و مقوله محوری جای گرفتند که جزئیات آن در مدل پارادایمی شکل ۱ نمایش داده شده است.

پس از حذف مقوله های تکراری و مشابه در نهایت مقوله ها در قالب ۲۶ مقوله اصلی در دل ابعاد شش گانه مدل پارادایمی به صورت عوامل علی (پنج مقوله)؛ عوامل مداخله گر (سه



شکل ۱. مدل پارادایمی برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی (بر اساس طرح نظام مند داده بنیاد)

4.1 عوامل علی

عوامل علی شامل عواملی است که مستقیماً به عامل محوری یعنی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش، منجر می شوند و منشاء ایجاد جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی هستند. شرکت کنندگان در پژوهش عواملی را برشمردند که برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاه‌های دولتی را توجیه می کند. به نظر برخی از مصاحبه شونده‌ها، یکی از عواملی که برای برنامه ریزی جانشین پروری مهم و ضروری به نظر می رسد تشکیل **خزانه استعداد** در دانشگاه‌های دولتی است. در این پژوهش، مقوله خزانه استعداد، از سه مقوله فرعی مدیریت استعداد، شناسایی مهارت‌ها و استعداد‌های کارکنان و شناسایی نیازهای سازمانی تشکیل شده است. مدیریت استعداد تلاش می کند تا اطمینان حاصل کند که وجود افراد مستعد، شایسته، متعهد و وفادار سبب می شود آنها در دستیابی به نیازهای موجود و نیازهای آینده یک سازمان مشارکت داشته باشند که این رویه اصطلاحاً خزانه استعداد نامیده می شود. یکی از مصاحبه شونده‌ها دربارۀ شناسایی استعدادها اینگونه عنوان کرد:

"ما باید شناخت کافی نسبت به مهارت‌ها، تواناییها، استعدادها، استعداد‌های مدیریتی افراد در سازمان داشته باشیم. بدونیم که آگه ما کارکنانمون رو کاملاً شناسیم و از میزان مهارت، دانش، استعدادشون، تواناییهاشون مخصوصاً مهارت هاشون مطلع نباشیم نمیتونیم بگیم کی باید تو مسیر جانشین پروری قرار بگیره. ممکنه یک کارمند با یک سال خدمت میزان مهارتش اندازه فردی باشه که پونزده شونزده ساله خدمت کرده پس این فرد توانمنده که میتونه رشد پیدا کنه و میشه اون رو در مسیر جانشین پروری قرارداد و این مسیر رو براش هموار کرد."

مدیر امور اداری و منابع انسانی یک دانشگاه دولتی مدیریت استعداد را یکی از الزامات برنامه ریزی جانشین پروری می داند و معتقد است:

"یکی از الزامات برنامه ریزی جانشین پروری مدیریت استعداد است. شخصی که مستعد است و از علم و هنر و فن مدیریت برخوردار باشد، باید تجارب لازم را داشته باشد و آموزش‌های لازم را ببیند. تجارب یعنی اشراف پیدا کردن بر واحدهای سازمانی و ادارات مختلف به طوری که ملموس باشد و یا در جریان فرایندهای مرتبط با آن اداره باشد. به طور مثال از فرایند تدارکات و اموال، بایگانی و کارگزینی مطلع باشد."

یکی از اعضای هیات علمی اعتقاد دارد که برنامه ریزی جانشین پروری به حفظ خزانه استعداد و حفظ دانش شغلی کارکنان منجر می شود و عنوان می کند:

"به یک عبارت دیگه همیشه گفت که ما سرمایه‌های سازمانی خودمون رو یعنی اون چیزایی که در طول سالیان متمادی افراد تجربه کردند و دانشی رو که در اختیار دارند ما میتونیم این رو حفظش کنیم و اینکه ما میتونیم خزانه استعداد های خودمون رو از طریق برنامه ریزی جانشین پروری حفظ کنیم و حتی افزایش بدیم."

تعدادی از اعضای هیات علمی دانشگاه، آموزش کارکنان را در دراز مدت تنها راه نجات چالش‌های اجتماعی و فرهنگی می دانند و آن را یکی از دلایل اصلی برنامه ریزی جانشین پروری به این شرح برمی شمارند:

"یکی از مسائلی هم که در کشور هست که می‌گن تنها راه نجات خیلی از چالش‌های اجتماعی و فرهنگی و حتی اقتصادی در کشور برمی گردد به آموزش که حالا آموزش دانشگاه در همین قضیه نهفته است. شما فرض کنید یک فردی را می خواهید جانشین کنید که فرد نالایق و ناتوانی هست. مسلماً این خروجی‌ها که به صورت خروجی‌های کوتاه مدت، خروجی‌های میان مدت و پیامدها یا خروجی‌های بلندمدت هست خودش را نشان خواهد داد و اصطلاحاً می‌گویند هر چیزی که بکاری همان را درو خواهی کرد و این قضیه می‌تواند به عنوان دلایل اصلی برنامه ریزی جانشین پروری مخصوصاً در دانشگاه‌های دولتی باشد."

نظر یکی از اساتید دانشگاه این است: "میتونیم افراد شایسته رو در سازمان پیدا کنیم شناسایشون کنیم انتخاب کنیم و بعد از انتخاب آموزش بدیم و در نهایت زمینه رو برای ارتقاء این افراد در سازمان آماده کنیم."

معاون مدیر امور اداری و منابع انسانی یکی از دانشگاه‌های دولتی، عقیده دارد هر چقدر به سمت سطوح پایین هرم سازمانی نزدیک تر می شویم آموزش کارکنان باید بیشتر صورت گیرد و اینگونه بیان می کند:

"نیاز به آموزش روسای دانشگاهها در داخل کشور و اعضای هیات علمی به عنوان روسای آینده دانشگاهها، شدیداً احساس می شود. و می‌بایست از نفر قبلی آموزش و اطلاعات لازم را دریافت کنند. و همچنین مدتی را با نفر قبلی کار کنند. در واقع هر چقدر به سطوح پایینی سازمانی نزدیک می شویم آموزش باید بیشتر باشد."

یکی از مدیران سابق امور اداری دانشگاه نا امیدانه عقیده دارد که برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاهها وجود ندارد و به این صورت نظر خود را ابراز می کند:

"برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاهها وجود ندارد. به طور مثال زمانی که من به عنوان یک مدیر بازنشسته می شوم باید افراد تازه کار که مسئولیت کمتری دارند آموزش ببینند تا جانشین پروری اتفاق بیفتد که این کار در دانشگاهها انجام نمی شود."

تعدادی از مصاحبه شونده‌ها برنامه ریزی جانشین پروری را یکی از اهداف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی می دانند و برنامه ریزی جانشین پروری را برای برنامه ریزی نیروی انسانی، توسعه منابع انسانی، نگهداری ذخیره های همسطح شغلی و ثبات مدیریتی یک امر بسیار مهم تلقی کردند. یک عضو هیات علمی بیان کرد:

"ما نیازمند به برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاهها هستیم و می توانیم آن را در قالب توسعه و تعالی منابع انسانی که یکی از اهداف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی هست دنبال کنیم."

یعنی از وزارتخانه تا خود دانشگاهها کلا از بدنه خود دانشگاهها تامین می شود یعنی وزیر عضو هیات علمی هست تا به پایین. در دانشگاهها هم همینطور از سطوح عالی که هیات علمی هست تا اعضای غیر هیات علمی از خود بدنه دانشگاه تامین می شود. این یک فلسفه است یعنی دانشگاه نیازمند برنامه ریزی جانشین پروری است."

"بحث دیگر این است که رسالت دانشگاه را نشان می دهد. دانشگاه بحث تعلیم و تربیت در سطوح عالی و تحصیلات تکمیلی را دارد؛ یعنی افرادی هم که در اینجا دارند مناصب را می گیرند باید به فکر این باشند دانشجویانی که پرورش داده می شوند حتی کارمندانی که در آنجا وجود دارند به عنوان اصلی ترین نیروهای کار در آینده کشور و ساخت آینده کشور هستند خب این خیلی مهمه. شما ببینید یک دیدگاه دوله و دو پهلو اصطلاحا دارید که موازی با همدیگه هستند به جای اینکه با همدیگه در تضاد باشند دقیقا همپوشانی دارند و می شود گفت تا جایی که مکمل همدیگر هستند. پس میتوان گفت این هم یک دلیل بسیار مهمی می تواند باشد که ما آن رسالت و مسئولیت پذیری اجتماعی دانشگاه را بایستی در جامعه تداعی کنیم که برنامه ریزی جانشین پروری دقیقا این موضوع را می تواند مد نظر قرار بدهد."

بر اساس دیدگاه مصاحبه شوندگان و آنچه از این زاویه بیان شد، عوامل علی در این پژوهش از پنج مقوله اصلی به شرح زیر استخراج شد: ۱. خزانه استعداد با سه مقوله فرعی (الف) شناسایی استعدادها (ب) شناسایی نیازها (ج) تشکیل و حفظ خزانه استعداد. ۲. آموزش و آماده سازی کارکنان با دو مقوله فرعی (الف) آموزش کارکنان (ب) آماده سازی کارکنان. ۳. مدیریت منابع انسانی. ۴. انگیزش با دو مقوله فرعی (الف) ایجاد انگیزه برای ثبت دانش شغلی (ب) انگیزه شغلی. ۵. رسالت و مسئولیت پذیری دانشگاهها تشکیل یافته است.

4.2 عامل محوری

برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش، محور اصلی شکل گیری مدل پارادایمی و سامان دهی سایر مقوله های مرتبط با آن است. می توان گفت عوامل علی، موجب تاکید بر رویکرد مدیریت دانش در برنامه ریزی جانشین پروری دانشگاههای دولتی می شود. یافته ها نشان می دهد در طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی از تشکیل خزانه استعداد، آموزش و آماده سازی کارکنان تا ایجاد انگیزش، مسئولیت پذیری و مدیریت منابع انسانی دانشگاهها باید رویکرد مدیریت دانش حاکم باشد. مصاحبه شوندگان به برنامه ریزی جانشین پروری براساس تسهیم و به اشتراک گذاری دانش، توزیع و انتشار دانش شغلی کارکنان در دانشگاه، جلوگیری از احتکار دانش شغلی، ثبت و نگهداری دانش شغلی برای مدیر آینده تاکید داشتند و معتقد بودند حفظ دانش و حافظه سازمانی در انجام کارهایی که مشمول طی زمان و برنامه ریزی در دوره های میان مدت و بلند مدت است و همچنین ثبت دانش فعلی برای به اشتراک گذاری آن با کارکنان جدید الزامی است. تعدادی از مصاحبه شوندگان بیان کردند که جمع آوری و طبقه بندی دانش شغلی در دانشگاهها دسترسی به حافظه بلند مدت سازمانی برای برنامه ریزی

"عامل مهمی که در میحث جانشین پروری وجود داره اینه که ما در واقع اون میزان نیازمون رو در سازمان شناسایی کنیم. بدونیم کدوم قسمت نیازبه جانشین پروری داریم. برنامه ریزی داشته باشیم که چه تعداد درسال خروج مدیران داشته باشیم یا چه تعداد مشاغل با تصدی پست های بالا که اونها نیاز به جانشین پروری داشته باشند. پس یک جوری برنامه ریزی نیروی انسانی هم در اینجا باید انجام بشه و می طلبد که در واقع ما یک برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاه داشته باشیم."

از طرفی دانشگاهها می توانند بر توانمندسازی روانی کارکنان تاثیر بگذارند. برنامه ریزی جانشین پروری یکی از مهمترین عواملی است که به دنبال ایجاد انگیزه برای حفظ نیروهای توانمند در سازمان و افزایش رضایت شغلی و همچنین در پی آن است که یک فضای رقابتی سالم در دانشگاه ایجاد کند. تعدادی از شرکت کنندگان در مصاحبه اعتقاد داشتند وجود سیستم های تشویقی به گونه ای ساختاریافته که کارکنان برای ایجاد دانش جدید، یادگیری، به اشتراک گذاری دانش خود و کمک به همکاران، انگیزه و پاداش دریافت کنند، لازم و ضروری است. یک عضو هیات علمی رشته مدیریت منابع انسانی در خصوص ایجاد انگیزش معتقد است:

"اصلا بحث جانشین پروری یا امروزه همتا پروری که ازش یاد میشه اینه که ما میتونیم انگیزش و رضایت شغلی رو در سازمان خودمون از طریق این برنامه ریزی بالا ببریم. و عرض کردم که این عامل باعث رضایت شغلی کارکنان میشه و حتی ما میتونیم عدالت سازمانی رو از این طریق در دانشگاهها مهیا کنیم و بوجود بیاریم و در دراز مدت این رو ساری و جاری و نهادینه کنیم که اینها بتونن پست های بالاتر رو اتخاذ کنند."

در دانشگاههای دولتی، زمانی باور بر این بود که رئیس دانشگاه، شخصا مسئولیت تنظیم و تعیین اهداف، چشم انداز و ماموریت دانشگاه را بر عهده دارد. این ادعا امروزه در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی مصداق ندارد. رهبر دانشگاه مسئولیت همسو سازی ذی نفعان متعدد با یک چشم انداز مشترک را برعهده دارد. تعدادی از اعضای هیات علمی باور داشتند که این مسئولیت می تواند با در نظر گرفتن علایق متفاوت اعضای هیات علمی، اعضای غیر هیات علمی، دانشجویان و سایرین، چالش برانگیز باشد. بنابراین مقوله رسالت و مسئولیت پذیری دانشگاهها که به نوعی سازمان دانش بنیان محسوب می گردند و فعالیت های آنها حول محور دانش می چرخد، می تواند یکی از مقوله های علی طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی باشد.

یکی از مصاحبه شوندگان، برنامه ریزی جانشین پروری را رسالت و مسئولیت پذیری اجتماعی دانشگاههای دولتی می داند و اینگونه عنوان می کند:

"ما در دانشگاهها نیازمند این هستیم که نیروی کار خبره را از درون خود دانشگاه پرورش بدهیم. ببینید اصولا در کشور ما فرض می کنیم از سطوح عالی تا سطوح عملیاتی دانشگاهها

4.3 راهبردها

راهبردها، اقدامات یا تعاملات ویژه ای هستند که فرایند منجر شدن مقوله اصلی به پیامدها را تسهیل می کنند. برنامه های جانشین پروری اغلب بر دوام استراتژی های بلند مدت دانشگاهها اثر می گذارد؛ زیرا به آنها کمک می کند تا افراد مناسب را برای برآوردن اهداف و نیازهای ذی نفعان در اختیار داشته باشند. در این پژوهش شش مقوله کلی راهبردی برای انجام برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی ایران شناسایی شد که عبارتند از: ۱. ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس شاخص های مدیریت دانش ۲. استاندارد سازی مشاغل مدیریتی دانشگاه بر اساس شاخص های مدیریت دانش ۳. استفاده از فناوری های نوظهور با سه مقوله فرعی الف) سیستمهای اطلاعاتی مدیریت دانش ب) هوش مصنوعی ج) خلاقیت و نوآوری ۴. آینده گرایی ۵. مدیریت مشارکتی ۶. تفکر سیستمی

در این بخش، نمونه هایی از چگونگی استخراج این راهبردها از تجزیه و تحلیل مصاحبه های خبرگان و اعضای هیات علمی دانشگاههای دولتی ارائه می شود. یکی از اعضای هیات علمی در خصوص ارزیابی عملکرد براساس مدیریت دانش اینگونه عنوان کرد:

"یکی از شاخص های ارزیابی عملکرد می تواند مدیریت دانش باشد. با مولفه های مدیریت استعداد، دانش ضمنی، ویژگیهای فردی و تجزیه و تحلیل مسائل و توانایی حل مسئله. به کارگیری کارکنان دانشگاهها با مدرک تحصیلی مرتبط در مشاغل که با مدیریت منابع انسانی سروکار دارد در بخش اداری، استفاده از تجربیات و سوابق کاری مرتبط با شغل. در طراحی ارزیابی مشاغل متناسب با سبک ارزشیابی می توانیم مدیریت دانش را به عنوان یک شاخص در ارزیابی در نظر بگیریم."

مدیر منابع انسانی یک دانشگاه دولتی بیان می کند: "باید یک برنامه عملیاتی پنج ساله داشته باشیم. با شاخص های مشخص و موارد کلیدی و مهم مثلا سنج در پایان هر سال باید به صورتی باشد که در سازمان فقط عملکرد را ارزیابی نکنید. ارزیابی عملکرد بر اساس مدیریت دانش باشد. و همچنین میزان رضایتمندی مسئولین و رضایتمندی مراجعین بر اساس مدیریت دانش ارزیابی شود."

یک عضو هیات علمی اذعان داشت: "در جانشین پروری این فرض وجود دارد که معمولاً مدیران توانمندترین افراد را انتخاب می کنند ولی شاید لزوماً چنین اتفاقی نیفتد. یک مبحثی که وجود دارد همین است. شاید مدیران اون شایسته ترین افراد رو به عنوان جانشینان پست ها انتخاب نکنند. بنابراین به نظر من اگه ما قرار باشه برنامه ریزی جانشین پروری داشته باشیم تا زمانیکه فرهنگش به طور کامل در کشورمون جا نیفتاده و بین سازمان ها مرسوم نشده لازمه که علاوه بر خود مدیران، کانون های ارزیابی رو دعوت کنیم و ارزیابی رو در واقع اونها انجام بدهند. یعنی در کنار ارزیابی مدیران ما از افرادی استفاده کنیم که هیچگونه پیش فرض های ذهنی نسبت به دیگران نداشته باشند و بدون قضاوت های شخصی بتوانند ارزیابی دقیقی داشته

جانشین پروری را تسهیل می کند و عقیده داشتند در برنامه ریزی جانشین پروری انتخاب جانشین با رویکرد مدیریت دانش باعث می شود دانش سازمانی روزبه روز بیشتر شود. بنابراین، این مقوله کلی در سه مقوله فرعی ۱. تسهیم دانش ۲. ثبت و نگهداری دانش ۳. ایجاد و خلق دانش، دسته بندی شد.

مدیر امور اداری یک دانشگاه در خصوص لزوم ثبت دانش شغلی اینگونه عنوان می کند:

"هر چقدر شغل تکراری باشد ثبت دانش لزومش کمتر می شود. مثلاً اگر هر پنج سال یک بار در سازمان فرایند استخدام انجام بدهید باید مراحل انجام کار ثبت و نگهداری شود. در کارهای کم تکرار ثبت دانش شغلی الزامی است. به طور مثال حدود پنج سال قبل فرایند استخدام اعضای غیر هیات علمی را در دانشگاه داشتیم. چهار سال بعد مسئولی که فرایند استخدام را انجام داده بود باز نشسته شد و از دانشگاه رفت بدون اینکه دانش فرایند استخدام در دانشگاه را در جایی ثبت کند. دانشگاه در انجام فرایند استخدام بعدی دچار چالش شد. پس در انجام کارهایی که مشمول طی زمان و برنامه ریزی در دوره های میان مدت و بلند مدت است ثبت دانش فعلی برای به اشتراک گذاری آن در کارکنان جدید الزامی است و باید کارمند را ملزم کرد تا دانش شغلی خود را ثبت و ذخیره کند."

یکی از مصاحبه شوندهگان اهمیت و ضرورت برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش را چنین بیان می کند:

"مدیریت دانش شامل دانش ضمنی و دانش آشکار است. دانش ضمنی از طریق تجربه حاصل می شود و یا به صورت شهودی درک می شود. برای برنامه ریزی جانشین پروری وقتی موقعیت های شغلی را با رویکرد مدیریت دانش وزن کنیم، هر کس به خودش اجازه نمی دهد تا آن را تغییر دهد یا جایگزین کند"

مدیر امور اداری و پشتیبانی منابع انسانی یکی از دانشگاههای دولتی در خصوص برنامه ریزی جانشین پروری به عنوان عامل توسعه و تقویت دانش سازمانی در فرایند برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی ایران اینگونه نظر می دهد:

"با اجرای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی ایران توسعه دانش سازمانی در دانشگاهها و وزارت علوم، هم افزایی ایجاد می شود"

یکی از مصاحبه شوندهگان در خصوص برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش اینگونه پیشنهاد می دهد:

"باید مدیریت دانش به عنوان یک واحد سازمانی به چارت سازمانی دانشگاههای دولتی اضافه شود تا حفظ و نگهداری، تسهیم و توسعه دانش سازمانی از طریق برنامه ریزی جانشین پروری صورت گیرد."

"شناخت کافی از وضعیت موجود و دارا بودن مدیریت توانمند با برنامه ریزی دقیق و آینده نگری بدون حب و بغض می تواند تاثیر مثبت در پرورش نیروهای جدید جهت جایگزینی داشته باشد. و یک مدیر و مسئول با وجدان باید آن را در اولویت کار قرار بدهد. استراتژی نتیجه محور برای برنامه ریزی جانشین پروری بهتر عمل می کند. جایگزینی زمانی اتفاق می افتد که فردی واجب و ضروری است در آنجا قرار بگیرد اما در جانشین پروری باید آینده نگری کنیم. و افراد مناسب را برای آن پست یا پست های دیگر تربیت کنیم. جانشین پروری ممکن است همزمان یا پس از جایگزینی اتفاق بیفتد."

یک عضو هیات علمی با تاکید بر اولویت پست های کلیدی و حساس در برنامه ریزی جانشین پروری، در خصوص آینده نگری اینگونه بیان می کند: "اگر برنامه ریزی جانشین پروری اجرا شود برای جایگزینی نیروی مستعد نگرانی در آینده ندارید. بعد از بازنشستگی افراد، کار سازمان متوقف نمی شود. با توجه به کمبود نیروی انسانی مستعد که به شدت در دستگاهها کاهش پیدا کرده باید اول اولویت بندی پست های کلیدی و حساس رقم بخورد بعد سایر مشاغل".

مدیر منابع انسانی یک دانشگاه دولتی، مدیریت مشارکتی را بهترین استراتژی برای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی می داند و اینگونه بیان می کند:

"استراتژی مدیریت مشارکتی موفق است زیرا جمع آوری و ذخیره و نگهداری، تسهیم و به اشتراک گذاری دانش سرمایه اجتماعی ایجاد می کند. یعنی افرادی که مورد نظر جامعه مدیریتی است وقتی انتخاب می شوند مسئولیت پذیری بیشتری دارند و می توانند جانشینان خوبی باشند. اگر بنا بر انتخابات باشد و اگر برنامه رسمی نداشته باشید افراد خودشان را آماده می کنند که کاندیدا باشند و یک فعالیت هایی را بروز می دهند و آن فعالیت هایی است که نشان دهنده مسئولیت پذیری، خلاقیت در انجام وظایفی که از آنها خواسته نشده ولی داوطلبانه انجام می دهند، یعنی انجام فعالیت های داوطلبانه بدون چشم داشت به دلیل افزودن دانش و مهارت های شغلی هستند".

لزام یک برنامه ریزی فرایند محور و سیستمی یکی از راهبردهایی بود که تعدادی از مصاحبه شوندگان بر آن تاکید داشتند. مدیریت دانش یک رویکرد سیستماتیک برای مدیریت دانش ضمنی و صریح سازمانی به منظور افزایش عملکرد و رقابت سازمانی است. بالارفتن سن کارکنان دولت، منجر به افزایش تعداد بازنشستگان در دستگاهها و سازمان های دولتی ایران می شود که با افزایش کارکنان جدیدالورود قابل جبران نیست. به نظر می رسد که این موضوع به ویژه بر نیروی کار دانشگاههای دولتی اعم از اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی تاثیر می گذارد. از سوی دیگر، امروزه دانش به عنوان منبع استراتژیک کلیدی مورد نیاز برای توسعه و رقابتی ماندن تلقی می شود. در نتیجه همه دانشگاهها صرفه نظر از اینکه متعلق به بخش خصوصی یا دولتی هستند، باید به شناسایی و اجرای رویکردهای سیستماتیک برای بقا و مقابله با چالش های جمعیتی و پیامدهای داخلی و خارجی احتمالی آن، با توجه به توانمندی های خود بپردازند. این فعالیت ها باید در درجه

باشند و استعدادهای برتر سازمان رو به درستی شناسایی کنند"

در خصوص استفاده از راهبرد استاندارد سازی مشاغل دانشگاه بر اساس شاخص های مدیریت دانش در طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی، یکی از روسای سابق دانشگاه عقیده دارد:

"مدیریت دانش شامل دانش ضمنی و دانش آشکار است. دانش ضمنی از طریق تجربه حاصل می شود و یا به صورت شهودی درک می شود. برای برنامه ریزی جانشین پروری با خلق دانش وقتی موقعیت های شغلی را وزن کنیم یعنی استاندارد سازی مشاغل صورت بگیرد، هر کس به خودش اجازه نمی دهد تا آن را تغییر دهد یا جابجا کند".

یک عضو هیات علمی به تصویب کارراه شغلی بر اساس شاخص های مدیریت دانش (تولید، ذخیره و به کارگیری دانش) برای هر یک از مشاغل مدیریتی اعتقاد دارد به طوری که شخص از بدو استخدام تا تاریخ بازنشستگی در آینده از مراحل و فرایندهای ارتقاء شغلی خود مطلع شود.

تعدادی از اعضای هیات علمی، بر لزوم استفاده از سیستم های اطلاعاتی مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی تاکید کردند و در صحبت های خود اشاره نمودند که سیستم های اطلاعاتی مدیریت دانش می توانند در مدیریت اطلاعات، حتی در بحث گردش اطلاعات، ایجاد تجربه و سامانه نظام مند تجربیات افراد خیلی مهم باشند. به روز رسانی رزومه کارکنان دانشگاهها، ایجاد بانک اطلاعاتی مدیریتی در دانشگاهها، استفاده از تکنولوژی و فناوری برای دسته بندی اطلاعات کارکنان، ثبت اطلاعات دقیق کارکنان در پایگاههای داده برای برنامه ریزی جانشین پروری، ارائه دستاوردهای علمی کارکنان به دانشگاه، به کارگیری خلاقیت و ایده های نو، استفاده از فناوری های نو ظهور مانند هوش مصنوعی در برنامه ریزی جانشین پروری از جمله استراتژی هایی بودند که مصاحبه شوندگان برای جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش بر آن تاکید داشتند. یک عضو هیات علمی در خصوص استفاده از خلاقیت و نوآوری در دانشگاه اینگونه نظر می دهد:

"مدیریت دانش یک حوزه بسیار مهم و مورد توجه به ویژه در بخش دولتی را نشان می دهد. برای سازمان هایی مانند موسسات آموزش عالی و دانشگاههای دولتی که به عنوان یک ارائه دهنده خدمات متکی به سرمایه فکری عمل می کنند، دانش کارکنان، سازماندهی و به اشتراک گذاری دانش سازمانی بسیار مهم است. علی رغم فشارهای ناشی از بی ثباتی اقتصادی، تغییر در سیاست های دولتی، بین المللی شدن و تجاری سازی، دانشگاههای دولتی نه تنها باید کارآمد و موثر باشند، بلکه باید به منظور رقابتی ماندن به نوآوری و تنظیم روندها بپردازند".

یکی از اساتید دانشگاه در خصوص راهبرد آینده گرایی در برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش پیشنهاد می دهد:

4.4 عوامل زمینه ای در برنامه ریزی

جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش

ویژگیهای زمینه ای به عوامل هم بافت و بی واسطه موثر در فرایند عامل محوری دلالت می کند. در واقع برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش، متأثر از بستری است که راهبردهای طراحی مدل در آن شکل می گیرد و در نهایت اثرات آنها در راهبردها و پیامدها ظاهر خواهد شد. برخی از مفاهیمی که مصاحبه شوندهگان در این پژوهش تحت عنوان عامل زمینه ای تأثیر گذار بر برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاهی دولتی به آن اشاره کردند عبارتند از:

حاکمیت احساسات بر عقل و منطق مدیران، احساس عدم امنیت شغلی مدیران فعلی، تملق و ظاهر فریبی، جاه طلبی مدیران، کم بینی و خودخواهی مدیران فعلی، شایعه پراکنی در مورد افراد متخصص و توانمند به دلیل حسادت در دانشگاهها، عدم شناخت کافی نسبت به مهارت های کارکنان، تجارب و مهارت های حرفه ای کارکنان، حمایت مدیران از برنامه ریزی جانشین پروری، میزان نفوذ مدیران، قدرت کاریزماتیک مدیران، سبک رهبری مدیران، ارتقاء شغلی بر اساس چارت سازمانی، رعایت سلسله مراتب سازمانی، تن ندادن مدیران به برنامه ریزی جانشین پروری، ترس از کاهش قدرت، مقاومت در برابر تغییرات، عدم همکاری مدیران و کارکنان دانشگاه با برنامه ریزی جانشین پروری، مطیع نبودن کارکنان از مدیر و مافوق به دلیل تحصیلات همسطح با آنان، کمبود مدیران متخصص منابع انسانی، عدم ارائه برنامه مدیران قبل از انتصاب، ایجاد چالش و مانع توسط مدیران بی تجربه، ایجاد نارضایتی در کارکنان توسط مدیران غیر متخصص، آشنایی بسیار ضعیف با علم مدیریت منابع انسانی، تفکیک نشدن مشاغل دانشگاه به مشاغل اصلی و پشتیبانی و کلیدی، مسائل مذهبی و مشترکات فرهنگی، گرایش قومیتی، وجود فرهنگ پیرسالاری در کشور، تناسب فرهنگ سازمانی دانشگاه، فرهنگ و جو سازمانی، ایجاد فرهنگ جانشین پروری در سازمان، تأثیر پذیری فرهنگی دانشگاهها از ورودی ها به عنوان یک سیستم باز، برگزاری رویدادهای علمی در دانشگاهها.

یکی از مفاهیمی که به عنوان عامل زمینه ای در برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاهها به آن اشاره شد، عوامل روانشناختی بود. شباهت های زیادی بین آسیب شناسی سازمانی و فردی قابل ترسیم است. همانگونه که انسانها می توانند دچار اختلالات روانی شوند، دانشگاهها نیز به عنوان یک سازمان در خطر ابتلا به این اختلالات قرار دارند. دانشگاههایی که دارای اختلالات نوروتیک و شرایط نوروتیک هستند، تناقضات زیاد و تعارض های برگشت کننده دارند که در طی زمان به صورت فرسودگی شغلی و اختلالات سازمانی در اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی ظاهر می شوند و همگی برای سلامت سازمانی و بهبود عملکرد مدیریت، خطر جدی به شمار می روند. سبک های نوروتیک مدیران عالی، استراتژی، ساختار و روابط سازمانی را شکل می دهد و نوروتیک فردی باعث نوروتیک سازمانی می شود. تعدادی

اول به حفظ و انتقال دانش برای کاهش خطر فرسایش دانش و یا حتی بدتر از آن، از دست دادن دانش منجر شود. اگر دانشگاهها نتوانند به این چالش ها رسیدگی کنند، بهره وری سازمانی آنها به ویژه در موقعیت های حیاتی و هنگامی که کارکنان کلیدی در حال خروج هستند، امکان جایگزینی فوری را نمی دهد، در معرض خطر قرار می گیرد. علاوه بر این خروج مدیران با سابقه و با تجربه را نمی توان بدون اختلالات خاص، کنترل کرد. در دانشگاههای دولتی ایران، رایج است که اعضای غیر هیات علمی علاوه بر انجام حجم کاری خود که بر اساس شرح وظایف پست سازمانی آنان در قانون تعریف شده، جای کارمندی را که رفته است، می گیرد یا این موقعیت، خالی می ماند. همچنین جایگزینی اغلب با برنامه ریزی جانشین پروری ناکافی یا بدون برنامه ریزی، با مشکل مواجه می شود. نیاز سنجی و شناخت کافی از وضعیت موجود، پروژه محور نبودن برنامه ریزی جانشین پروری و مستمر و پویا بودن، همچنین قابلیت اجرای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش و بازتعریف استراتژی های موجود برنامه ریزی جانشین پروری از جمله مفاهیمی بود که به آنها اشاره شد. یکی از خبرگان مدیریت منابع انسانی در حوزه سیاست گذاری دانشگاهها و آموزش عالی، در باب اهمیت راهبرد تفکر سیستمی در برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی اینگونه عنوان می کند:

"به هر حال ما یک دانش ضمنی داریم و یک دانش صریح داریم. اون دانش ضمنی اگر بخواد استخراج بشه و در دانشگاهها ایجاد بشه دیگه از احتکار دانش جلوگیری می کنه و پویایی سیستم را به همراه خواهد داشت. باید برنامه های بلند مدت یا میان مدتی اتخاذ شود که با تغییر دولت و ریاست های مختلف دانشگاه این ها تغییر نکنند و به صورت یک فرایند تکمیلی خودش را پیش ببرد تا تغییرات در حداقل ممکن باشند. من یادم هست در خیلی از دانشگاهها یک سری از برنامه ها به خوبی انجام می شد و تا نصفه راه می رفت مدیران بعدی یا روسای بعدی می آمدند کلا همانجا قطع می کردند کار را از صفر و یک کار دیگه ای را شروع می کردند خب این همه هزینه شد و این همه اصطلاحاً زمان صرف شد بایستی آن را به شکلی ادامه داد تا نتایج احصاء شود. این شاید بتواند در بحث موانع هم خودش را نشان بدهد". یکی از رؤسای سابق دانشگاه عقیده دارد:

"با توجه به این که برنامه ها به صورت پنج ساله تنظیم می شوند، برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاهها وجود دارد و اهداف آن پیش بینی شده است اما سیستم مدیریتی دانشگاهها سیستم برنامه محور نیست. مدیران به تناسب شرایط راه خود را می روند".

"معتقدم که بایستی در هر صورت آینده نگری کنیم. برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش می تواند در تثبیت موقعیت فعلی دانشگاه و حتی در ارتقاء وضعیت موجود در آینده تأثیرگذار باشد. می تواند تأثیر بسیاری در شتاب دهی رسیدن به اهداف دانشگاه داشته باشد".

هستند، فرصتی برای ارائه تجربیات رهبران با انگیزه و توانمند دارند. برنامه ریزی آگاهانه جانشین پروری به هیات رئیسه و تیم های مدیران ارشد آموزش عالی کمک می کند تا دیدگاه بلندمدتی نسبت به خزانه استعداد، از جمله فهرستی از نقش های فعلی و شکاف های احتمالی رهبری آینده داشته باشند. رئیس یک دانشگاه دولتی در خصوص سبک رهبری اینگونه نظر می دهد:

" برای برنامه ریزی جانشین پروری به خصوص در مدیرانی که اقتدار گرا هستند سبک رهبری مهم است. انتخاب مدیران اصلی از طریق انتخابات با انتخاب سایر اعضای هیات علمی، رهبری مشارکتی انجام میشود و از پشتوانه اجتماعی برخوردارند لذا قدرت کارزماتیک پیدا می کنند". معاون مدیر امور اداری یک دانشگاه دولتی چنین بیان می کند:

" طی ۲۵ سال گذشته و سالهای اخیر تغییرات عمده ای در سطح تحصیلات کارکنان رخ داده و با یک رشد ناگهانی، تحصیلات کارکنان دانشگاهها از دیپلم به فوق لیسانس رسیده و در ظرف مدت کوتاهی موجب تغییراتی در رفتار کارکنان گردیده است. مدیریت برنامه ریزی جانشین پروری در چنین شرایطی در دانشگاهها سخت است. علت این است که کارمند با دستور مدیر کار نمی کند و از مقام مافوق اطاعت مدیریتی ندارد. رهبری کارزماتیک و رهبری اقتضایی در این موارد بهترین گزینه است.

هدف ساختار سازمانی دانشگاههای دولتی ساده کردن عملکردها یا واحدهای فردی است. با این حال، ساختارها می توانند از مدیریت دانش موثر در دانشگاهها جلوگیری کنند. ساختار سازمانی به عنوان یک عامل زمینه ای بسیار مهم، بهبود بهینه سازی اشتراک دانش در دانشگاهها را ممکن می سازد. بنابراین ساختار سازمانی دانشگاهها می تواند به عنوان عامل زمینه ای اثر گذار در طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی ایران عمل کنند.

یک عضو هیات علمی عقیده دارد:

"مهمترین عاملی که نشون میده اگر ما تا کنون نتونستیم جانشین پروری رو به طور کامل در دانشگاهها داشته باشیم به خاطر این بوده که مدیران ما علاقه آنچنانی به جانشین پروری و الزام جانشین پروری نداشتند و ساختار را به گونه ای برنامه ریزی نکردند که جانشین پروری رو اهمیت ببخشند".

"اساسی ترین مانعی که برای جانشین پروری در دانشگاهها وجود داره خود ساختار و مدیران هستند که شاید تن به این جانشین پروری ندهند".

مدیر امور اداری یک دانشگاه دولتی در این خصوص بیان می کند:

"افراد غیر متخصص درون دانشگاه آسیب های جدی به سطوح مختلف ساختاری و سازمانی دانشگاه وارد می کنند".

به دلیل اینکه وجود تغییر و تحول در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی، اجتناب ناپذیر است، روسا و مدیران دانشگاه

از مصاحبه شوندگان در این پژوهش عقیده داشتند، ویژگیهای روانی رئیس دانشگاه، معاونین و مدیران ارشد منابع انسانی، تاثیر مستقیمی بر روابط فردی و گروهی در دانشگاه دارد. بنابراین عوامل روانشناختی مانند حاکمیت احساسات بر عقل و منطق مدیران، احساس عدم امنیت شغلی زمان انتخاب جانشین، تملق و ظاهر فریبی، حسادت سازمانی، جاه طلبی مدیران فعلی، کم بینی و خودخواهی مدیران فعلی و شایعات سازمانی به عنوان یک ویژگی زمینه ای می تواند بر راهبردهای طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی تاثیر گذار باشد. مدیر سابق امور اداری یک دانشگاه دولتی اینگونه عنوان می کند:

"منفعت طلبی مدیرانی که تمایل ندارند ببینند کارکنان دیگر هم رشد کنند و ارتقاء شغلی بگیرند و کم بینی و خودخواهی مدیران فعلی در روش انتخاب جانشین و برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش تاثیر گذار است".

تعدادی از مصاحبه شوندگان بر اهمیت ظرفیت یک دانشگاه دولتی برای شناخت کافی نسبت به تجارب شغلی و مهارت های حرفه ای کارکنان به عنوان یک عامل کلیدی در دستیابی به موفقیت برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش تاکید کرده اند. یک عضو هیات علمی دانشگاه در این خصوص بیان کرد:

"یک عامل زمینه ای اینه که ما شناخت کافی نسبت به مهارت ها، تواناییها و استعدادهای مدیریتی افراد در دانشگاه داشته باشیم. بدونیم که اگه ما کارکنانمون رو کاملا نشناسیم و از میزان مهارت، دانش، استعدادشون، تواناییهاشون مخصوصا مهارت هاشون مطلع نباشیم نمیتونیم بگیم کی باید تو مسیر جانشین پروری قرار بگیره. ممکنه یک کارمند با یک سال خدمت میزان مهارتش اندازه فردی باشه که پونزده شونزده ساله خدمت کرده پس این فرد توانمندی که میتونه رشد پیدا کنه و میشه اون رو در مسیر جانشین پروری قرارداد و این مسیر رو براش هموار کرد". یکی از مصاحبه شوندگان عنوان کرد:

"مهمترین عامل زمینه ای که میتونه نقش پررنگی داشته باشه میزان دانش و مهارت کارکنان در بحث جانشین پروری است که این یکی از اساسی ترین عوامل جانشین پروری هست که باید بهش توجه زیادی بشه که بتونیم در واقع اون شکاف های آموزشی و اون شکافهای مهارتی رو در در کارکنانمون از بین ببریم تا بتونیم اونها رو آماده کنیم برای مسیر جانشین پروری".

بعضی از مصاحبه شوندگان بیان کردند که موفق ترین برنامه های جانشین پروری از میزان بالای حمایت مدیران اجرایی و مدیران ارشد برخوردارند. برنامه ریزی جانشین پروری برای توسعه رهبران آینده به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای دستیابی به موفقیت دانشگاهها در نظر گرفته میشود. با توجه به مجموعه چالش های پیش روی آموزش عالی، برای رهبران دانشگاههای دولتی مهم است که رهبران نوظهوری را پرورش دهند که از خط مشی ها، روندها، فرصت ها و بهترین شیوه ها در این زمینه آگاه باشند. دانشگاههایی که واقعا متعهد به برنامه ریزی جانشین پروری

"حتی آگه سازمانی هم برنامه ریزی جانشین پروری رو اجرا کنه هم فرض رو بر این میگیرن که افراد کم سن و سال نمیتونن مشاغل بالا رو تصدی کنند که این به فرض و باور اشتباهی هست. ممکنه ما افراد تازه استخدام شده ای داشته باشیم که بسیار توانمندتر از افرادی هستن که سابقه کار بالا دارن پس بنابراین نباید نگاه سنی به عنوان یک عامل و مانعی محسوب بشه که اجازه نده شایسته ترین ها انتخاب بشوند. و این مبحث مهمی هست. متأسفانه ما باید قبول کنیم که کشور ما یک کشور پیر سالاری است یعنی افرادی که سن و سال بالایی دارن در اکثر سازمان ها زودتر انتخاب می شوند و اگر یک فرد توانندی رو داشته باشیم که جوان هم باشه بهش اعتماد نمی کنیم در واقع یک بی اعتمادی نسبت به افراد کم سن و سال وجود داره. در حالیکه به من ثابت شد که افراد جوان مثلاً افرادی که هجده نوزده سال دارن (افرادی که اصطلاحاً نسل Z بهشون گفته میشه) به شدت مشتاق ترنند یک چیزی که به عهده شون میزارین بتونن از پیش بر بیان. من توی همین کار مدیریتی داشتم که دیدم سن و سالشون بالاتر بود بی انگیزه ترنند کم حوصله ترنند خیلی اشتیاقی که افراد جون دارنند ندارند معمولاً خودشون رو مدعی اون شغل میدونن اینا در واقع موانع برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش هستنند مخصوصاً برای افرادی که کم سن و سال و با هوش هستنند."

نظر رئیس یک دانشگاه دولتی در خصوص تاثیر عوامل فرهنگی بر راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش به این شرح بود:

"در کشوری هستیم که مسائل مذهبی و مشترکات فرهنگی مهم است و ممکن است تضاد منافع یا تضاد افکار وجود داشته باشد و این باعث می شود که تصمیم بگیریم چه افرادی را می خواهیم حفظ کنیم و چه افرادی را نمی خواهیم. و شخص در این موقعیت یا جایگاه خود را حفظ می کند یا می رود."

در این پژوهش، ویژگیهای زمینه ای تاثیر گذار بر راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی که براساس تجزیه و تحلیل داده های کیفی مستخرج از نظر مصاحبه شوندهگان احصاء شد شامل هشت مقوله کلی به این ترتیب است:

- ۱) عوامل روانشناختی (۲) دانش و مهارت کارکنان (۳) حمایت سازمانی (۴) سبک رهبری (۵) ساختار سازمانی (۶) مقاومت در برابر تغییر (۷) تخصص گرایی (۸) عوامل فرهنگی شامل مقوله های فرعی الف) فرهنگ سازمانی ب) تاثیر پذیری فرهنگی

4.5 عوامل مداخله گر در برنامه ریزی

جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش

پس از بررسی مفاهیم و تجزیه و تحلیل داده های کیفی، چالش ها یا موانع تاثیر گذار بر راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی شناسایی شد. از مصاحبه های شرکت کنندگان در این پژوهش، مفاهیم قوانین و دستورالعمل های برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاهها، میزان آشنایی مدیران با قوانین و مقررات، مصوبات هیات امناء، تصویب و تغییر قوانین هیات امناء

باید با آغوش باز از تغییرات استقبال کنند و باید بپذیرند که بقاء و حیات یک دانشگاه و موسسه آموزش عالی به تغییر و نوآوری وابسته است. از طرف دیگر همه کارکنان دانشگاهها (اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی) با انجام تغییرات موافق نیستند. اما تغییرات باید اتفاق بیفتد تا برنامه ریزی جانشین پروری انجام شود. تعدادی از مصاحبه شوندهگان، طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی ایران را موجب انتفاع و ارتقاء برخی از کارکنان و متضرر شدن و نزول رتبه بعضی از افراد دیگر عنوان کردند، بنابراین افراد متضرر در برابر تغییرات مقاومت می کنند:

"با این حال یک تهدید برای موسسات آموزشی و دانشگاههای دولتی ایران این است که مدیران و رهبران اجرایی بنا به دلایل سیاسی، بیشتر بر ابقاء در پست سازمانی مدیریتی خود تمرکز می کنند و تمایلی به آماده کردن مدیران و رهبران آینده دانشگاهی ندارند."

"وقتی که می خواهید یک نفر را برای برنامه ریزی جانشین پروری انتخاب کنید و آموزش بدهید ممکن است دلسردی برای مدیران فعلی ایجاد شود و احساس عدم امنیت شغلی داشته باشد."

"در برنامه ریزی جانشین پروری ممکن است با مقاومت مدیرانی مواجه شویم که در منصب قدرت هستند و فرآیند جانشین پروری را به منزله کاهش قدرت و اختیار تلقی می کنند."

یکی از مصاحبه شوندهگان، تمهیدات لازم برای جلوگیری از مقاومت در برابر تغییرات برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی ایران را اینگونه دسته بندی می کند:

"در نظر گرفتن کلیه کارکنان در مرحله اول (همه کارکنان به عنوان پتانسیل جانشینی در نظر گرفته شود)، دوری کردن از هرگونه ذهنیت در مورد افراد سازمان، مشخص نمودن اهداف طرح برای کلیه کارکنان، برنامه ریزی در خصوص توسعه و آموزش، آگاهی از مقاومت کسانی که به عنوان جانشین انتخاب نشده اند و تاثیرگذاری آنان در اجرای فرآیند، انعطاف پذیری مدیران در اجرای فرآیند برنامه ریزی جانشین پروری."

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که عدم آشنایی خط مشی گذاران دانشگاههای دولتی با علم مدیریت به عنوان یک ویژگی زمینه ای در طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی ایران به مثابه یک مانع عمل می کند.

یکی از اعضای هیات علمی دانشگاه و صاحب نظر در حوزه مدیریت منابع انسانی، عقیده دارد ایران از نظر فرهنگی کشور "پیرسالاری" است و این امر در برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی تاثیر گذار است و چنین بیان می کند:

سیاسی آن فرد است. ولی جانشین پروری قطعا لازم است چون یکی از مشکلات دانشگاهها این است که به لحاظ عملی در انتخاب مدیران بخش هیات علمی و غیر هیات علمی استقلال کمتری دارند."

مدیر امور اداری یک دانشگاه دولتی "توصیه های دو سوپیه برای انتخاب مدیران از جانب مقامات بالاتر" را به عنوان یک عامل مداخله گر در به کارگیری راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی ذکر می کند.

تعدادی از مصاحبه شوندگان به محیط کار به عنوان یک عامل تاثیرگذار بر راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش اشاره کردند و همچنین محیط خارجی که دانشگاه در آن به فعالیت می پردازد به عنوان مثال میزان نزدیکی به سازمانها و نهاد های امنیتی یا نظامی:

"آشنایی با محیط کار بسیار مهم است. شخصی که به عنوان جانشین انتخاب می شود یا از همان محیط کار انتخاب شده یا از جای دیگری می آید تا جانشین فرد قبلی شود در هر صورت باید با محیط کار (فضای کاری، روحیات پرسنل، شدت و حدت کار) آشنایی داشته باشد. با قوانین و مقررات آشنایی داشته باشد. رویه های کاری (سازوکارها) را بشناسد. یادگیرنده باشد و سرعت در یادگیری داشته باشد. و همچنین به آموزش و یادگیری سایرین کمک کند. حس مسئولیت پذیری را به مجموعه خود القاء نماید."

"با توجه به روابط و ذی نفعان برون دانشگاهی، دانشگاههای دولتی باید روابط مستحکمی با قانون گذاران، نمایندگان مجلس و هیات امنا داشته باشند. زیرا آنها می توانند به تصویب لوایح مربوط به سیاست های دانشگاهی و تامین مالی دانشگاهها کمک کنند. برخوردهایی که اختلاف عقاید را برجسته می کند نباید منجر به تعاملات منفی شود. رئیس دانشگاه باید کسی باشد که باب هرگونه گفتگو در مورد عملکرد و پایداری موقعیت های جانشین پروری را باز کند."

پس از تحلیل داده های کیفی در این بخش و بر اساس نظرات شرکت کنندگان در مصاحبه، سه مقوله کلی به عنوان عوامل مداخله گر در برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی شناسایی شد. (۱) مقوله کلی عوامل سیاسی با دو مقوله فرعی الف) سیاست گذاری در دانشگاهها ب) اعمال سلیقه رؤسای دانشگاههای دولتی (۲) مقوله کلی عوامل قانونی با دو مقوله فرعی الف) قوانین و مقررات دولتی ب) مصوبات هیات امنا (۳) مقوله کلی عوامل محیطی با دو مقوله فرعی الف) محیط داخلی دانشگاه ب) خارجی دانشگاه

4.6 پیامدها

اگر در اجرا و به کارگیری راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش، تاثیر عوامل مداخله گر و ویژگیهای زمینه ای مناسب باشد، پیامدهایی را برای دانشگاههای دولتی به دنبال خواهد داشت. یک عضو هیات علمی در خصوص پیامدها اینگونه شرح می دهد:

بر اساس منافع شخصی، دخالت دیوان محاسبات و سازمان بازرسی، توصیه های مقامات بالاتر در انتخاب مدیران، مداخله افراد غیر متخصص در انتخاب مدیران منابع انسانی، دخالت روسای دانشگاه در انتخاب مدیران با اعمال سلیقه شخصی، جریانات سیاسی، گرایشهای سیاسی، فشارهای سیاسی موجود از محیط بیرون دانشگاه، عوامل و احزاب سیاسی، انتصابات سیاسی، خط مشی گذاری و سیاست گذاری در دانشگاههای دولتی، عوامل سیاسی درونی و بیرونی تاثیرگذار در انتخاب صحیح جانشین، شناخت سیاست های اجرایی که بر اساس تجربه کسب شده باشد، همخوانی چارچوب های جانشین پروری با سیاست های بالاترین مقام دستگاه، تضاد منافع و افکار برای حفظ افراد، محیط فعالیت دانشگاه، محیط سیاسی، محیط جغرافیایی هر استان و منطقه، آشنایی مدیران با محیط کار، سازگاری با محیط دانشگاه استخراج شد.

رئیس سابق یکی از دانشگاههای دولتی بیان می کند:

"در بعضی موارد مدیریت چون ریشه در بدنه ندارد، خیلی ها همکاری نمی کنند و مجبور می شود که از هر کسی استفاده کند. مثلا در زمان اتفاقات سیاسی کسی تمایل به گرفتن پست مدیریتی ندارد. و مدیریت ارشد دست به انتخاب می زند."

یکی از اعضای هیات علمی در خصوص اعمال سلیقه مدیران دانشگاه اینگونه شرح می دهد:

"یکی از ضعف ها و یکی از محدودیت های اصلی که توی این قضیه وجود داره موقعی هستش که سازمان میخواد مدیری رو انتخاب کنه خب مدیر بالادست ممکنه که نگاه ضعیفی شاید نسبت به بحث جانشین پروری داشته باشه و بیشتر سلاطین شخصی خودش رو دخالت میده ممکنه کسی رو که ما انتخاب کردیم از لحاظ مهارت مدیریتی در سطح بالایی باشه اما ممکنه با سلاطین و خواسته های مدیر مطابقت نداشته باشه ممکنه که مثلا هم کیشش نباشه همشهریش نباشه ممکنه که به فرد عادی باشه اما وقتی که این تعصباتی که مثلا مدیر برای خودش داره از گردونه انتخاب مدیر برای سطح بالای مدیریتی خارج میشه و مدیر بالادست شخص دیگه ای رو انتخاب میکنه برای این سمت."

یک عضو هیات علمی دانشگاه، انتصاب مدیران و برنامه ریزی جانشین پروری را بر مبنای گرایشهای سیاسی، تخصصی و قومی می داند و اذعان دارد:

"اگر مقصود در حال حاضر است، متأسفانه چنین برنامه هایی قابل مشاهده نیست و به نظر نمی رسد در انتصاب مدیران، از اصول جانشین پروری بهره گرفته شود. انتصاب مدیران در حال حاضر بیشتر مبتنی بر گرایشهای سیاسی، گرایشهای تخصصی و گرایشهای قومی است و اغلب به شناخت مقام مافوق و یا معرفی های صورت گرفته از جانب افراد مورد اعتماد به لحاظ گرایشهای ذکر شده، ارتباط دارد."

معاون مدیر امور اداری یک دانشگاه دولتی در خصوص عوامل سیاسی اینگونه نظر می دهد:

"گاهی اوقات چارچوب های جانشین پروری با سیاست های بالاترین مقام دستگاه همخوانی ندارد. دلیلش انتصاب

"نظر و دیدگاه اصلی ما در رابطه با بحث جانشین پروری صرفا به کارگماری نیست بلکه فلسفه اصلی آن بحث اریتروکراسی یا شایسته سالاری است که به عنوان یکی از مولفه های اصلی می تواند ایفای نقش کند".

نظر یک عضو هیات علمی در خصوص شایسته سالاری در برنامه ریزی جانشین پروری اینچنین است:

"شایستگی های مدیران با هم فرق دارد. مثلا شایستگی رهبری تحولی برای مدیر مالی بسیار مهم است، اما شایستگی نظم و انضباط برای مدیر مالی بسیار مهم است. با توجه به سطوح و پست های مختلف، شایستگی های مختلفی داریم. پس افراد را با توجه به شایستگی ها مورد ارزیابی قرار می دهیم".

یک عضو هیات علمی پیامد شایسته سالاری را موجب ارتقاء شهرت دانشگاه بیان می کند:

"دانشگاههایی که از برنامه ریزی جانشین پروری استفاده می کنند می توانند این باور را به بیرون از جامعه بقبولانند که یک دانشگاهی هستند که بر مبنای درست فعالیت می کنند و سازمانی هستند که مسیر جانشین پروری رو داره انجام میده و این خودش شاید مهمترین دلیلی باشه که تو شرایط الان در حاضر که مردم نسبت به کارکنان ما در تمام سازمان ها و نه لزوما دانشگاهها نسبت به مناصب مدیریتی و ارتقاء ها بدبین هستند و اعتقاد بر این دارند که ارتقاء ها مبتنی بر رانت هست و شایستگی جایگاهی نداره جانشین پروری میتونه این رو ایجاد کنه و در واقع گام مثبتی باشه برای ارتقاء شهرت آن دانشگاه".

یک استاد دانشگاه با تحلیل "توسعه نخبگانی" جامعه به عنوان یک پیامد اینچنین بیان می کند:

"در پساپرده بحث شایسته سالاری ما بحث دیگری خواهیم داشت و آن بحث توسعه تعالی منابع انسانی است و مخصوصا در دانشگاهها که به عنوان طلایه دار پرورش خبره ها و نخبه های کشور و یا فرهیختگان هستند. پس اصطلاحا این سکانداری یا این مدیریت برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش، می تواند در ترادف با بحث مدیریت استراتژیک قرار بگیرد".

نظر یکی دیگر از اعضای هیات علمی اینگونه است:

"ما در دانشگاهها نیازمند این هستیم که نیروی کار خبره را از درون خود دانشگاه پرورش بدهیم. ببینید اصولا در کشور ما فرض می کنیم از سطوح عالی تا سطوح عملیاتی دانشگاهها یعنی از وزارتخانه تا خود دانشگاهها کلا از بدنه خود دانشگاهها تامین می شود یعنی وزیر عضو هیات علمی هست تا به پایین. در دانشگاهها هم همینطور از سطوح عالی که هیات علمی هست تا از خود بدنه دانشگاه تامین می شود".

مدیر واحد منابع انسانی یکی از دانشگاههای دولتی با اشاره به "توسعه هوش سازمانی" به عنوان یکی از پیامدهای اجرای راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاهها، اینگونه عنوان می کند:

"می توان گفت برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش به نوعی تبدیل اطلاعات به دانش و تبدیل دانش

"اینکه برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی چه پیامدهایی می تواند داشته باشد خب پرواضح است که ما مدیریت سرمایه های فکری یا حتی ایجاد سرمایه های فکری را داریم که به عنوان سرمایه های دانشی میتوانیم به عنوان پیامد اصلی نگاه کنیم. بحث ایجاد ارتباط یا خط مشی گذاری تعاملی را خواهیم داشت اینکه دانشگاه می تواند با محیط بیرونش ارتباط بگیرد و خط مشی گذاری یا سیاست گذاری تعاملی را خواهد داشت که در آن همه مردم یا افراد جامعه نقش دارند و می توانند بحث پویایی و چابکی سازمانی را داشته باشد چون به هر حال شما از افرادی استفاده می کنید یا افرادی را انتخاب می کنید که لیاقت آن جایگاه یا منصب را دارند و این باعث می شود که مکانیسم ها با رویکردهای انعطاف پذیر و چابک خودشان را نشان بدهند و یک سازمان چابکی را داشته باشیم. یا حتی می تواند بحث های مختلفی که در قالب ارتباطات بین المللی هست و این افراد دانش محور یا دانش گرهایی را تربیت کنیم که نه تنها در حوزه داخلی بلکه در حوزه بین المللی هم ایفای نقش کنند. چون به هر حال دانشگاهها یک موجودیت هایی هستند که در تمام دنیا شناخته شده اند و خودشان را می توانند در قالب های مختلف و رویکردهای مختلف نشان بدهند که به عنوان سطوح عالی یک مملکت دارند خودشان را نشان می دهند و پرورش نخبگان و فرهیختگان که به نظر من اینها به عنوان اصلی ترین پیامدها هست".

یکی از اعضای هیات علمی، با تاکید بر "بین المللی شدن" به عنوان یک استراتژی کلیدی که توسط دانشگاهها در پاسخ به تاثیرات جهانی سازی بر آموزش عالی به کار گرفته می شود، مدل دانشگاههای سنگاپور را برای توسعه نخبگان در خصوص پیامد اجرای راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش شرح می دهد و چنین عنوان می کند:

"فقط صرفا درس نمیدیم تا مدرک بدیم که دانشجویان در خارج از دانشگاه فعالیت کنند بلکه می توانند آنها به عنوان افراد تربیت یافته حرفه ای و دانش گر در جامعه، کرسی های مختلف و سمت های مختلفی را داشته باشند یا ایفای نقش قوی داشته باشند. چیزی که الان در "سنگاپور" مشاهده می کنیم و از مدل الیت یا "مدل نخبگان" داره استفاده می کنه و افراد را از همان دانش آموزی با دانشجویی شناسایی می کنند و پرورش می دهند و آماده جانشین پروری می کنند برای مناصب سیاسی یا حتی در سایر مناصب هم می شود از اینها استفاده کرد. شرکت های خصوصی یا سازمان های مردم نهاد که به عنوان یکی از اصلی ترین پیامدهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش خواهد بود".

تعدادی از مصاحبه شوندهگان پیامد "شایسته سالاری" را برای اجرای راهبردهای جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی متصور هستند. یک استاد دانشگاه، شایسته سالاری را به عنوان یکی از پیامدهای اصلی استفاده از راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی ایران می داند و اینگونه بیان می کند:

سازمانی خواهد بود. رعایت عدالت سازمانی منجر به افزایش رضایت شغلی خواهد شد."

تعدادی از مصاحبه شونده‌گان بر کاهش هزینه‌ها به عنوان یک پیامد برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش تاکید داشتند:

"حفظ و نگهداری دانش موجب کاهش هزینه‌های سازمانی دانشگاه و تسهیم و به اشتراک گذاری آن سبب کاهش هزینه‌های استخدام و آموزش و توسعه کارکنان می‌شود."

"زمانی که ما یک برنامه ریزی جانشین پروری مناسب نداشته باشیم، وقتی اون استعداد یا اون فردی که توی سازمان ما یک پستی در دست داشته و یا به عنوان یک فردی بوده که استعداد کافی و توانایی لازم برای اون پست رو داشته با خروج اون فرد در واقع ما نیروی مناسب و کارآمدی که در اونجا داشتیم از دست میدیم و انتخاب یک فرد دیگه و رسوندن به همون میزان توانایی فردی که از سازمان خارج شده خودش میتونه هزینه زیادی برای سازمان داشته باشه بنابراین سازمان با یک برنامه ریزی جانشین پروری میتونه آسیب‌هایی که خروج افراد از سازمان دارند رو کاهش بده و در واقع اون اتفاقات غیرمنتظره‌ای که ممکنه برای سازمان با خروج افراد کارآمد به وجود بیاد رو دیگه نداشته باشه با الزام جانشین پروری که در سازمان‌ها ایجاد می‌کنه."

بر اساس دیدگاهها و نظرات شرکت کنندگان در پژوهش و تحلیل داده‌های کیفی مستخرج از مصاحبه‌ها، پیامدهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاه‌های دولتی به سه مقوله اصلی (۱) پیامد ملی و بین‌المللی با دو مقوله فرعی (الف) بین‌المللی سازی خدمات دانشگاهی (ب) توسعه نخبگانی جامعه (۲) پیامدهای رفتاری با چهار مقوله فرعی (الف) عدالت گرایی (ب) رضایت شغلی (ج) شایسته سالاری (د) توسعه هوش سازمانی (۳) پیامدهای عملکردی با چهار مقوله (الف) ارتقاء و رشد سازمانی دانشگاه (ب) بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه (ج) کاهش هزینه‌های استخدام (د) مدیریت بحران دسته بندی شدند.

5 بحث و نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی جانشین پروری و توسعه رهبری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، به ویژه در مواجهه با چالش‌های ناشی از انقلاب صنعتی چهارم، اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است. ادبیات پژوهش بیان می‌کند که برنامه‌ریزی جانشین پروری مؤثر می‌تواند رهبرانی را آماده کند که نسبت به تغییرات سازمانی، سازگار و پاسخگو باشند. استفاده از رویکرد مدیریت دانش در برنامه‌ریزی جانشین پروری این پتانسیل را دارد که اثربخشی و کارایی را در شناسایی و توسعه رهبران بالقوه افزایش دهد. بررسی و تحلیل و یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش با ارائه تحلیل‌های عمیق‌تر از استعدادها و مهارت‌ها، اثربخشی برنامه‌ریزی جانشین پروری را بهبود می‌بخشد و همچنین به رفع چالش‌های انتخاب مدیران که دانشگاه‌های دولتی و مؤسسات آموزش عالی با آن مواجه هستند، کمک می‌کند. پیاده‌سازی استراتژی‌های مبتنی بر فناوری‌های نوظهور از جمله هوش مصنوعی در این زمینه

به فعالیت‌هایی است که منافع سازمان را افزایش می‌دهد و این یعنی هوش سازمانی. همچنین تمایل اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی را برای تبادل نظرات با یکدیگر و ایجاد دانش مفید و خلق رفتارهای هوشمند فراهم می‌کند."

"رضایت شغلی" یکی دیگر از مقوله‌هایی بود که شرکت کنندگان در پژوهش به آن اشاره کردند. یک عضو هیات علمی دانشگاه در خصوص رضایت شغلی اینچنین بیان می‌کند:

"الان جانشین پروری خیلی الزام اساسی تو سازمان هاست چون متأسفانه نرخ ترک سازمان بین کارکنان بالا رفته به خاطر نارضایتی که حالا بنا به هر دلیلی از مشاغلشون دارن یا ایجاد یک پست و یک موقعیت بهتری که برایشون وجود داره. با اجرای استراتژی‌های برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش ممکنه حس خوبی اون دانشگاه به کارکنانش بده، اون دانشگاه به بیرون از جامعه یا همون جامعه بده و حتی چون معمولاً کارکنان اگر از دانشگاه محل کارشون رضایت کامل داشته باشند این رضایتمندی رو از طریق معرفی خودشون اعلام می‌کنند به فرض مثال آگه بگن شما کدوم دانشگاه کار می‌کنین مثل کارکنانی که توی شرکت‌هایی که حقوق خوب و بالا بهشون تعلق می‌گیره کار میکنن مثل شرکت‌های نفت، گاز یا وزارت نیرو اینا خودشون رو با اون معرفی می‌کنن میگن فلان دانشگاه کار می‌کنیم و یه حس خوب دارن در این مورد."

یکی از مصاحبه شونده‌گان در خصوص پیامدهای استفاده از راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش به "عدالت سازمانی" اشاره می‌کند:

"و حتی ما میتونیم عدالت سازمانی رو از این طریق در دانشگاه خودمون مهیا کنیم بوجود بیاریم و این رو ساری و جاری و نهادینه کنیم"

و اما یکی دیگر از اساتید دانشگاه معتقد است اگر راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش اجرا نشود، "عدالت سازمانی" نیز برقرار نخواهد شد و اینچنین بیان می‌کند:

"در جانشین پروری این فرض وجود داره که معمولاً مدیران، توانمندترین افراد را انتخاب می‌کنند ولی شاید لزوماً چنین اتفاقی نیفتد. یک مبحثی که وجود داره همینیه یعنی برقراری عدالت سازمانی. شاید مدیران اون شایسته‌ترین افراد رو به عنوان جانشینان پست‌ها انتخاب نکنند."

یک رئیس دانشگاه اعتقاد دارد:

"در مدیریت اقتدار گرا گاهی اتفاق می‌افتد که مدیر بدون شایستگی انتخاب شود و عدالت سازمانی رعایت نمی‌شود"

یکی از اساتید دانشگاه در خصوص پیامدهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاه‌های دولتی بر "بهبود عملکرد کارکنان" تاکید دارد:

"یکی از پیامدهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش شفاف سازی سازمانی و افزایش انگیزه کارکنان و بهبود عملکرد آنان و در نتیجه افزایش کارایی و بهره‌وری

عهده خواهند داشت. در واقع می‌توان آنان را برجسته‌ترین و مهم‌ترین عامل در توسعه اجتماعی دانست. این امر مستلزم آن است که نخبگان در سطح بالایی از مسئولیت‌پذیری باشند. بنابراین دانشگاه‌های دولتی می‌توانند از طریق طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش به پیامد توسعه نخبگانی دست یابند تا جامعه را به آنچه اعضای آن، از نظر بهبود شرایط زندگی و افزایش بهره‌وری کار و تولید، آرزو دارند، هدایت کنند.

به طور خلاصه مقوله های مدل پارادایمی حاصل از مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی و همچنین روابط بین آنها را می‌توان به صورت قضایای زیر بیان کرد:

۱. خزانه استعداد، آموزش و آماده سازی کارکنان، مدیریت منابع انسانی، انگیزش، رسالت و مسئولیت پذیری دانشگاهها عوامل علی برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت در دانشگاههای دولتی هستند.

۲. محور تحقق برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی بر تسهیم دانش، ثبت و نگهداری دانش، ایجاد و خلق دانش استوار است.

۳. راهبردهای ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس شاخص های مدیریت دانش، استاندارد سازی مشاغل مدیریتی دانشگاه بر اساس شاخص های مدیریت دانش، استفاده از فناوری های نوظهور، آینده گرایی، مدیریت مشارکتی و تفکر سیستمی، راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی هستند.

۴. عوامل روانشناختی، دانش و مهارت کارکنان، حمایت سازمانی، سبک رهبری، ساختار سازمانی، مقاومت در برابر تغییر، تخصص گرایی، عوامل فرهنگی، زمینه و بستر لازم برای راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی را فراهم می‌کنند.

۵. عوامل سیاسی، قانونی و محیطی، عوامل مداخله گر راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی هستند.

۶. اجرای راهبردهای برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی، تحت تاثیر ویژگیهای زمینه ای و عوامل مداخله گر، پیامدهای ملی و بین المللی، رفتاری و عملکردی را به دنبال خواهد داشت.

با عنایت به پیچیدگی چالش های آینده در آموزش عالی ایران، مهم است که برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاههای دولتی ایران، رواج بیشتری پیدا کند. در حالت ایده آل یک طرح جانشین پروری جامع در دانشگاههای دولتی ایران، باید اولویت وزارت علوم باشد و به طور گسترده در اختیار رؤسای دانشگاهها قرار گیرد. این طرح، صرفا قرار دادن نام چند نفر بر روی یک تکه کاغذ نیست و در واقع به عنوان عملی فراتر از به کارگیری یک استراتژی جایگزینی کارکنان، تلقی می‌شود. بر اساس تجزیه و تحلیل دقیق مدل تحقیق و با بررسی جامع ادبیات پژوهش، به خط مشی گذاران و رؤسای دانشگاههای دولتی که زمان و

نه تنها پتانسیل افزایش کیفیت رهبری در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی را دارد، بلکه تداوم رهبری قوی را برای آینده تقویت می‌کند. استفاده از هوش مصنوعی (AI) در فرایندها و راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش، ضمن افزایش اثربخشی و کارایی، منجر به شناسایی عمیق‌تر استعدادها و مهارت‌های رهبران بالقوه می‌شود. همچنین می‌تواند در پرداختن به چالش‌های مدیریت بحران در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کمک کند. برنامه ریزی جانشین پروری مبتنی بر فناوری های نوظهور می‌تواند فرهنگ سازمانی مثبت را تقویت کرده و رضایت شغلی را در محیط آموزش عالی و دانشگاهها افزایش دهد تا آنها را قادر سازد با چالش‌های آینده روبرو شوند. نتایج حاصل از این پژوهش به نوعی با یافته های ساموئل و مهدعیسی (۲۰۲۴) که نشان دادند برنامه ریزی جانشین پروری، خزانه استعداد را افزایش می‌دهد و بانو، ساره عمرو اسماعیل (۲۰۲۴) که به اهمیت شیوه های برنامه ریزی جانشین پروری با مدیریت دانش در آموزش عالی پرداختند و تاثیر آن را بر حفظ کارکنان بیان کردند، همراستایی دارد. همچنین نتایج این مطالعه با یافته های هوکویی و ژنگ (۲۰۲۴) که به حفظ و پرورش جانشینان در موقعیت های کلیدی اشاره کردند و توصیه هایی برای ارتقاء ثبات در رهبری، پرورش مستمر استعداد و کاهش بحران های استعداد ارائه دادند و نتایج مطالعات فیلیپس (۲۰۲۱) که در پژوهش خود به ویژگیهای مفاهیم جانشین پروری و شناسایی افراد بالقوه، حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی و محیط کار اشاره کرده است و مطالعه احمد و کیریو (۲۰۱۹) که فرهنگ سازمانی را عامل اصلی تعیین کننده برنامه ریزی جانشین پروری معرفی می‌کند همخوانی دارد. نتایج این تحقیق با یافته های پژوهش الشطنوی، عبدالغنی و سورن (۲۰۱۸) که دریافتند مدیریت دانش تاثیر قابل توجه و مثبتی بر عملکرد سازمانی در آموزش عالی دارد منطبق است. یافته های این مطالعه با نتایج تحقیقات ژوان ووا (۲۰۱۹) که نشان داد سبک رهبری و ایجاد انگیزه در کارکنان دانشگاهها بر مدیریت دانش تاثیر مثبت دارد و یافته های تحقیق رامجون و رولی (۲۰۲۰) که بیان کردند یک محیط توانمند به عنوان عامل تاثیرگذار می‌تواند منجر به ایجاد دانش، اشتراک دانش و انتقال دانش در دانشگاهها شود، همخوانی دارد. همچنین نتایج تحقیقات ترابی، کریمی و ناد (۱۴۰۱) عوامل روانشناختی را به عنوان یکی از عوامل مهم زمینه ای در برنامه ریزی جانشین پروری تایید می‌کند.

در این پژوهش یکی از پیامدهای حاصل از طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش، "توسعه نخبگانی جامعه" است که در هیچ یک از مطالعات داخلی و خارجی یافت نشد. نقش استراتژیک نخبگان در شکل‌دهی به افکار عمومی و رهبری این فرایند در حوزه مباحث جامعه شناسی از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا نخبگان ابزارهای مؤثری برای شکل‌گیری نظام و ثبات جوامع و جهت‌گیری فکری و اعتقادی در اختیار دارند و در نهادهای دولتی و خارج از آن در چارچوب جامعه، برجسته‌ترین نقش را در فرآیند توسعه اجتماعی دارند و در نتیجه مسئولیت بالایی برای رهبری جامعه یا بازگشت به عقب در جوامع بشری بر

- برای تجزیه و تحلیل داده های کارکنان و شناسایی استعدادها، باالقه در برنامه ریزی جانشین پروری، وظایف خودکار و روتین مانند جمع آوری و سازماندهی داده ها (سابقه شغلی، پروفایل مهارت ها، داده های عملکرد، تجربه مدیریت و رهبری)، تولید گزارش (ایجاد گزارش های دقیق در مورد پیشرفت توسعه، عملکرد و پتانسیل کارکنان و ...) و مدیریت برنامه های آموزشی، به متخصصان مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می شود از پلتفرم های ارزیابی استعداد مبتنی بر هوش مصنوعی مانند HireVue، Tech Wolf، Eightfold.ai و Spot fire ابزارهای تحلیل پیش بینی کننده مانند Visier استفاده کنند. این امر می تواند با دسترسی عادلانه به مزایای هوش مصنوعی، برنامه ریزی جانشین پروری در سازمان ها را ارتقاء داده و پتانسیل تشدید نابرابری های اجتماعی موجود را کاهش دهد.

این پژوهش منحصرًا به دانشگاه های دولتی ایران پرداخته است و موسسات آموزش عالی و سایر دانشگاه ها از جمله مراکز علمی کاربردی، دانشگاه پیام نور و دانشگاه آزاد در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته است. پژوهش حاضر از نظر روش تحقیق محدود به روش های تحقیق اسنادی و داده بنیاد می باشد و از سایر روش های تحقیق مانند روش کمی، تحلیل مضمون و تجارب زیسته استفاده نشد. تمرکز بر هر یک از عوامل علی، زمینه ای و مداخله گر و همچنین نقش آنها در شکل گیری راهبردها و پیامدهای مدل برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش، می تواند موضوع پژوهش های آتی برای محققان باشد. با توجه به اهمیت برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت دانش در دانشگاه های دولتی ایران و تمرکز بر ادراک سایر ذی نفعان دانشگاهی از این پدیده، این مبحث نیازمند تحقیقات کیفی و کمی آتی با رویکردهای دیگری است.

توجه خود را روی اولویت های تعیین شده توسط هیات های امناء متمرکز می کنند، پیشنهادهایی به این شرح ارائه می گردد:

- با توجه به وجود گروه های غیر رسمی و تاکسونومی ذی نفعان در دانشگاه های دولتی، پیشنهاد می شود خط مشی گذاران و روسای دانشگاه ها با استفاده از کانون های ارزیابی و ارزشیابی های استاندارد شده عملکرد بر اساس شاخص های مدیریت دانش (تسهیم، ثبت و نگهداری، ایجاد و خلق دانش)، تاثیرات منفی عوامل روانشناختی و سوگیری های شخصی گروه های ذی نفوذ، جهت گیری های سیاسی مدیران فعلی را در برنامه ریزی جانشین پروری به حداقل برسانند. با استانداردسازی ارزیابی عملکرد، اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی که ویژگیها و پتانسیل مناسب برای نقش های رهبری آینده را دارند، اما هرگز فرصتی برای آنها فراهم نشده است و بنا به دلایلی نادیده گرفته شده اند، کشف و برجسته خواهند شد.

- جهت ایجاد شفاف سازی و تقویت انگیزش کارکنان، پیشنهاد می شود مدیران دانشگاه های دولتی از طریق آیین نامه ها و دستورالعمل های منسجم، کارکنان را در خصوص برنامه ریزی جانشین پروری آماده کنند. رویه های طرح برای نامگذاری، توسعه و انتخاب جانشینان باالقه را به صورت آنلاین به اشتراک بگذارند. همچنین روسای دانشگاه ها باید با جانشینان باالقه شفاف باشند و انتظارات آنها را مدیریت کنند. به طور مثال، قرار گرفتن در فهرست نهایی برای یک موقعیت مدیریتی تضمین نمی کند که فرد آن موقعیت شغلی یا پست سازمانی را به دست آورده است. باید به کارکنان یادآوری شود که جزئیات برنامه ریزی جانشین پروری آزمایشی هستند، زیرا نیازها و شرایط محیطی دانشگاه های دولتی می توانند بدون اطلاع قبلی تغییر کنند.

منابع

- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2022). Mediating role of employee engagement on the relationship between succession planning practice and employee performance in academic institutions: PLS-SEM approach. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 808-828.
- Ahmad, A & Keerio, N. (2019). The Culture-Succession Model: The Factors Affecting Implementation of Succession Planning in Malaysian Public Universities. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 9(1), 7096 – 7104.
- Ahmad, A.R; Keerio, N; Jameel, A. S; Karem, M.A. (2020). The Relationship between National Culture and Succession Planning in Malaysian Public Universities. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7 (3), 242-249.
- Alhandavi, R. H. (2024). Knowledge management and the quality of performance of faculty members in Palestinian universities. *Educational Research and Innovation Journal ERIJ*, 4 (12), 62-64.
- Alshatnawi, H. A. M., Ghani, M. A., & Kuanusorn, A. (2018). Linking Knowledge Management and Organizational Performance in Higher Education: Empirical Evidence from Jordanian Universities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 785–796.
- Arjoun, A & Boudabbous, S. (2024). Knowledge Management: A Challenge for The Company. *International Journal of Business and Management Review*, 12 (1), 81-95.
- Asgarnezhad Nouri, B; Ebrahimpour, H & Beigi firoozi, A. (2022). Analyzing the Relationship between Moral Leadership and Organizational Change with the Mediating Role of Political and Cultural Intelligence of Human Resources. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4 (6), 75-98.
- Atwood, C. (2020). Succession planning basics. *American Society for Training and Development*. Balu, P. (1964). Exchange and power in social life. New Brunswick, New York.
- Bano, Y., Omar, S. S., & Ismail, F. (2024). Succession planning best practices for organizations: A systematic literature review approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1(1), 39–48.
- Bano, Y; Omar, S. S & Ismail, F (2022). Succession Planning best practices for Large and Small Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 13(2), 11-21.
- Bin Muhamad Stamam, M.S; Binti Mohd Said, H & Bin Ahmad, A. (2024). Exploring The Impact of Psychological Entrepreneurship, Leadership Support and Organization Stewardship on Succession Planning: A Case Study of Social Enterprise. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14 (5), 140-161.
- Bowen, Chieh-Chen & William M. Bowen. (2008). Content Analysis; In Kaifeng Yang and Geraid, J. Miller, Handbook for research methods in public administration, Tylor & Fransis
- Buta, S. (2015). Human capital theory and human resource management. implications in

- development of knowledge management strategies. *Eco forum Journal*, 4(1), 22.
- Chen, C. and Huang, J. (2009) Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114.
- Christy, K. M., & Kowalewski, S. J. (2023). The Future of Succession Planning in Organizations. *Archives of Business Research*, 11(2), 83-89.
- Coff, R., & Raffiee, J. (2015). Toward a theory of perceived firm-specific human capital. *Academy of management perspectives*, 29(3), 326-341.
- Creswell, J.W. (2007). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative* (pp:146-166). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Dahlan, D. A; Omar, R; Kamarudin, S & Nasar, A. (2021). A systematic review of succession planning in higher education. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 8(12), 80-92.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Gomez-Trujillo, A. M., Gonzalez-Perez, M. A., & Baena-Rojas, J. J. (2024). Sustainable strategy as a lever for corporate legitimacy and long-term competitive advantage: an examination of an emerging market multinational. *European Business Review*, 36(1), 112–13.
- Grossman, C. S. (2014). *Succession planning and knowledge transfer in higher education*. Dissertations/Theses - Doctoral Dissertations.
- Hoque, k. E & Zheng, Ch. (2024). Succession planning in higher education: A systematic literature review (2012–2022). *Human Resources Management and Services*, 6(4), 1-16.
- Hull, R. (2020), “When will they ever learn?”, *Trustee ship*, 28 (1), 32-24.
- Jackson, B. A & Allen, S. (2022). Succession planning for senior leaders: is it always a good idea? *Succession planning for higher education*, 36 (5), 800-811.
- Karimi Jafari, F; Daneshvar, M & Saberi, F. (2024). Identifying the Consequences of Human Resources’ Knowledge Hiding with a Mixed Approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6 (10), 179-218.
- Kariuki, S. N., & Ochiri, G. (2017). Strategic succession planning strategies on organizational productivity: A case of Githunguri Dairy Cooperative Society. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(3), 179-200.
- Keikhosravi, H; Faezi Razi, F & Heydariyeh, S.A. (2023). Designing a Model of Effective Factors on the Implementation of Succession Planning in Universities Using a Mixed Approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 145-171.
- Madani, J; Hafezifar, A & Ebrahimpour, H. (2023). The Pattern of Knowledge – Based Human Resources Management in Public Organizations. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5 (9), 241-262.
- Maseke, B. F & Muadinohamba, J. L. (2024). Uncovering the Driving Forces behind Succession Planning in Namibian Commer-

- cial Public Enterprises: A Look at Executive Leadership. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 21 (3), 106-120.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Nonak, I & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Presee, NY.
- Okwakpam, J. A. (2019). Effective succession planning: A roadmap to employee retention. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(2), 1-10.
- Phillips, L. K. (2021). Succession Planning in Nursing Education. *Nursing Outlook*, 69(1), 32-42.
- Ramjeawon, P.V & Rowley, J. (2020). Enabler and barriers to knowledge management in universities: perspectives from South Africa and Mauritius, *Aslib Journal of Information Management Emerald Publishing Limited*, 2050-3806.
- Rothwell, W. J. (2016). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent*. New York, NY: American Management Associated.
- Ruben, B.D., De Lisi, R. and Gigliotti, R.A. (2018), "Academic leadership development programs: conceptual foundations, structural and pedagogical components, and operational considerations", *Journal of Leadership Education*, 17 (3), 241-254.
- Saadat Talab, A; Ghiathi Nadushan, S & Shir Ali, I (2019). Strategies for establishing management succession system in Iran's higher education system. *Social-Cultural Strategy Quarterly*, 9(34), 66-37.
- Saleh Rozah, M. M. (2023). Perceptions of Academic Leaders towards Knowledge Management Requirements in Yemeni Universities. *Journal of Arabian Peninsula Centre for Educational and Humanity Researches*, 2 (17), 1-25.
- Samuel, I & Mohd Isa, Y. (2024). The Mediating Role of Talent Management in Succession Planning and Private Organization Sustainability: A Conceptual Article. *Journal of Current Social and Political*, 2 (1), 22-33.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Torabi, N; Karimi, F & Nadi, M. (2022). Establishment of the Succession Planning System of Management in Universities: Based on the Grounded Theory. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5 (8), 173-204.
- Xuan Vu, N. (2019). Knowledge management in business and education: Evidence from Vietnam companies and universities. *Management Science Letters*, 9, 2063-2072.