

طراحی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی؛ مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد

عباس عباس‌پور*

حمید رحیمیان**

سعید غیائی ندوشن***

احسان اکرادی****

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی از منظر مدیران و خبرگان آموزش عالی بوده که از طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین استفاده شده است. بدین منظور، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، با ۱۵ نفر از مدیران میانی و اجرایی دانشگاه‌ها، صاحبان اثر در حوزه مذکور، مطلعین کلیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی و آموزش عالی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به عمل آمد و داده‌ها از مصاحبه‌ها استخراج گردید. داده‌ها در طی سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتیجه حاصل ۲۵ مقوله کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل راهبردهای استقرار الگوی یکپارچه‌سازی (آشناسازی، مشارکت، یادگیری سازمانی، اعتمادسازی، آینده‌نگری، استقلال دانشگاهی و بینش سیستمی)، شرایط محیطی مداخله‌گر (محیط سیاسی، محیط پیرامونی، محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط بین‌المللی، محیط سیاست‌گذاری و قانونی)، ویژگی‌های زمینه‌ای (ساختار سازمانی، فرهنگ و جوسازمانی، ثبات مدیریت، مقاومت در برابر تغییر)، شرایط علی (خزانه استعداد، نظام ارتقا کارآمد، مدیریت منابع انسانی، یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی، حمایت‌گری سازمانی از تلاش فردی، حرفه‌مندی)، پدیده اصلی (شایسته‌پروری) و پیامدها (پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی) جای گرفتند. این مدل فرایند عملیاتی‌سازی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی و روابط بین مقوله‌ها و ابعاد آن‌ها را به تصویر می‌کشد.

واژه‌های کلیدی: الگوی یکپارچه‌سازی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، نظریه داده بنیاد

این مقاله برگرفته از رساله دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه علامه طباطبائی است.

* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی. (نویسنده مسئول) abbaspour1386@gmail.com

** دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی.

*** استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی.

**** دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه علامه طباطبائی.

مقدمه

انتظار بازنشستگی‌های نامتعارف در همه بخش‌های اقتصادی (راثول، ۲۰۰۵) و از طرفی پیری نیروی کار که تحت عنوان سونامی نقره‌ای^۱ شناخته شده است و نیز کاهش چشمگیر نیروی کار پیامدهای زیادی از قبیل تبدیل شدن حدود ۱۰۰۰۰ نفر از افراد متعلق به نسل بعد از جنگ جهانی دوم (۱۹۴۵-۱۹۳۹)، موسوم به انفجار زادوولد^۲، به افراد پیر و فرتوت ۶۵ ساله در سال ۲۰۳۰؛ کهولت سنی مدیران و بازنشستگی قریب‌الوقوع آن‌ها و نهایتاً، تبدیل شدن ۲۵ درصد از نیروی کار به افراد بالاتر از ۵۵ سال و بالاتر را به بار خواهد آورد (راثول، ۲۰۱۵). در چنین شرایطی تعداد افرادی که پا به دنیای کار می‌گذارند، احتمالاً کمتر از افراد بازنشسته خواهند شد.

برای مقابله با چنین چالش‌ها، بسیاری از سازمان‌ها در حال تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری سازمان‌یافته هستند که هدف آن تضمین تداوم استعداد موردنیاز برای حفظ رشد اقتصادی و تداوم سازمانی است. این در حالی صورت می‌گیرد که بسیاری از سازمان‌های دیگر برنامه‌های مسیر پیشرفت شغلی که دربرگیرنده توسعه کارکنان است را به‌طور مجزا تجربه می‌کنند.

طرح‌های برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی به افراد در جهت کشف اهداف شغلی‌شان کمک کرده و دلایلی را برای تأیید موفقیت و پیشرفت آن‌ها ارائه می‌دهند و یا اینکه مهارت‌های آن‌ها را به‌روز نگه داشته تا به‌عنوان یک قابلیت استخدام و اشتغال‌پذیری در یک اقتصاد جدید، مسئولیت بیشتری بر افراد اعمال کرده تا در یک بازار کار پویا رقابتی باقی بمانند.

با توجه به اینکه، هرکدام از طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی در سازمان‌ها از کارایی خاصی برخوردارند، باین‌وجود، یکپارچه‌سازی آن‌ها از اهمیت دوچندانی برخوردار بوده و پیاده‌سازی یکپارچه‌سازی این دو طرح در سازمان‌ها کسب‌وکار و علی‌الخصوص مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌های دولتی اثربخش‌تر خواهد بود. چراکه، طرح‌های مسیر پیشرفت شغلی به افراد اهدافی را ارائه می‌دهد تا خودشان را توسعه داده و بدین طریق موجب ارتقای

1. the silver tsunami

2. baby boomers

رویه‌ها و روش‌ها شوند و از طرفی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری راه و روش‌هایی را در اختیار سازمان قرار می‌دهد که سازمان‌ها با استفاده از آن روش‌ها بر جلساتی تمرکز کنند که استعدادهای آن‌ها در طول زمان به آن‌ها نیاز داشته و مسیری را برای فعالیت‌های توسعه‌ای فراهم کنند. راثول (۲۰۱۵) شدت یکپارچگی و به‌هم‌وابستگی این دو را این‌گونه بیان می‌کند: بدون برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، جانشین‌پروری یک لیست آرزو است و همچنین، بدون جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی به نقشه راهی می‌ماند که مقصد نامعلوم دارد.

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ۵۱٪ از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به‌خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱٪ از آن‌ها این برنامه را به‌طور رسمی اجرا می‌کنند (زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران نقل از کالینز و ملاحی^۱، ۲۰۰۹). طی ده سال گذشته پژوهش‌هایی درباره برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آموزش عالی صورت گرفته است که از میان آن‌ها می‌توان به پژوهش‌های سمبروسکی^۲ (۱۹۹۷)، هیور^۳ (۲۰۰۳)، بیسبی^۴ (۲۰۰۵)، گلر^۵ (۲۰۰۴) اشاره کرد. در سطح ملی، متأسفانه، در حوزه آموزش عالی به این مسئله توجه کمتری شده است، به‌گونه‌ای که به‌غیراز چند پژوهش انجام‌گرفته توسط غیائی (۱۳۹۱) و زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۱) و غیره، این موضوع مورد بی‌مهری واقع شده است. از طرفی دیگر، پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته درباره الگوی یکپارچه‌سازی این دو مفهوم در سطح بین‌المللی بسیار اندک بوده و در سطح ملی نیز هیچ پژوهشی درباره الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی و جانشین‌پروری مدیران دانشگاه‌های دولتی ایران صورت نگرفته است. وجود چنین خلأی پژوهشگر را بر آن داشت تا این پژوهش را که موضوع آن طراحی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی و جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی است را مورد کنکاش قرار دهد تا بتواند مزایای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی و یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی ایران، ضرورت

-
1. Collins & Mellahi
 2. Cembrowski
 3. Heuer
 4. Bisbee
 5. Geller

یکپارچه‌سازی، الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی و درنهایت، گام‌های عملی موردنیاز برای یکپارچه‌سازی موفق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی ایران را شناسایی کند. به‌منظور تحقق این اهداف، سؤالات ذیل، پژوهش را در جهت نیل به ترسیم یک مدل مفهومی هدایت می‌کند:

الف) الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی چیست؟

ب) مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده (مقوله اصلی، موجبات علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط محیطی، راهبردها و پیامدها) این الگو کدام‌اند؟

روش

مبحث یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی برای اولین بار با انتشار کتاب برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی و مدیریت جانشین‌پروری توسط ویلیام جی. راثول و همکاران در سال ۲۰۱۵ مطرح شد. از طرفی، به دلیل این‌که پژوهش بسیار اندکی در خارج از کشور و تقریباً هیچ پژوهشی در داخل در حوزه یکپارچه‌سازی صورت نگرفته است و از طرفی دیگر، با عنایت به این‌که هیچ نظریه چارچوب‌داری در این حوزه نیست، بنابراین پژوهشگر برای به دست آوردن داده‌ها به سمت نظریه داده بنیاد سوق داده شد. در واقع، در این روش به‌جای آزمون یک نظریه از قبل موجود، به نظریه‌پردازی جدید همت می‌گمارد. در این نوع از پژوهش، پژوهشگر سعی بر آن دارد که با مراجعه به اطلاع‌رسانان کلیدی و با نفوذ به عمق نظام معانی و انتظارات آن‌ها، پژوهش را آغاز کرده، از این طریق هم به رویکردهای نظری و انتظارات و هم به مسائل و مشکلات و هم تجویزها و راه‌حل‌ها نزدیک شده و اینکه همه روابط و ابعاد در یک الگوی نظری سامان داده می‌شوند؛ بنابراین، در این پژوهش کیفی بر مبنای طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد ادراک مصاحبه‌شوندگان پیرامون فرایند، راهبردها، شرایط محیطی و زمینه‌ای، پدیده اصلی و پیامدهای استقرار الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی و روابط بین عوامل مذکور مورد کنکاش قرار گرفت.

واحد تحلیل در این پژوهش شامل چهار گروه ذیل بودند:

گروه اول: صاحب‌نظران و متخصصین در حوزه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی؛

گروه دوم: متولیان منابع انسانی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی؛

گروه سوم: صاحب‌نظران و اساتید آموزش عالی در دانشگاه‌ها؛

گروه سوم: صاحبان آثار در حوزه‌های مذکور.

داده‌های این مطالعه حاصل انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از مطلعین کلیدی فوق‌الذکر شاغل در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود که با روش نمونه‌گیری نظری (هدفمند) انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا آنجا ادامه پیدا کرد که اشباع نظری^۱ در اطلاعات گردآوری‌شده حاصل شود. مقصود از اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیاید و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده باشد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۸۸). مدت‌زمان انجام مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۵۵ دقیقه و به‌صورت حضوری و از نوع سؤالات باز پاسخ بود که موارد مطروحه به شکل صوتی ضبط و بعدازآن پیاده‌سازی شد.

در تحلیل داده‌ها، روش مرحله‌ای و تکنیک‌های تحلیلی اشتراوس و کوربین (۱۹۸۸) مورد استفاده قرار گرفت؛ به‌نحوی که مفاهیم به‌عنوان واحد تحلیل در سطوح متن کل مصاحبه، پاراگراف، عبارات و جملات مورد توجه قرار گرفتند و با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل عبارات یا پاراگراف‌ها تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند. به دلیل تعداد زیاد مفاهیم استخراج‌شده کدگذاری باز طی دو مرحله انجام شد که در آن مفاهیم در قالب مقوله‌های بزرگ‌تری قرار گرفتند. بعدازاین مرحله سعی شد که مفاهیم اولیه نیز در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه‌بندی گردند که در قالب ۲۵ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند.

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، یعنی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش (کرسول و میلر، ۲۰۰۰)، از راهبردهای تطبیق توسط اعضا^۲، بررسی همکار^۱ و مشارکتی بودن و انعکاس‌پذیری

-
1. theoretical saturation
 2. Creswell & Miller
 3. member checking

پژوهشگر استفاده شد. در این راستا برخی از مشارکت‌کنندگان مرحله نخست، مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز داشتند و چهار تن از متخصصان و اساتید، به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره آن‌ها پرداختند؛ به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد و سعی شد تا مصاحبه‌ها با تکیه بر پرسیدن سؤالات باز و نیز کدگذاری با ذهن باز و با توجه به سؤالات پژوهش پیش رود تا در حد امکان از سوگیری‌ها جلوگیری شود.

یافته‌ها

از طریق کدگذاری باز، ۹۶۰ مفهوم به دست آمد که با طبقه‌بندی این مفاهیم ۴۵ مقوله فرعی شکل گرفت و در مرحله کدگذاری محوری حول ۲۵ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند. در طول فرایند کدگذاری گزینشی و فرایند تلفیق جهت یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه، متن مصاحبه‌های انجام‌شده چندین بار مورد بررسی قرار گرفت و بعد از مشخص شدن مقوله اصلی (شایسته‌پروری) و استفاده از آن جهت نزدیک کردن مقوله‌ها، عبارات و ایده‌هایی که بیانگر روابط بین مقوله‌های اصلی و فرعی بودند، مورد توجه قرار گرفت. بر همین اساس، روابط بین مقوله‌های اصلی و مدل پارادایمی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی شکل گرفت. نهایتاً مقوله‌های آشکارشده در قالب ابعاد ۶ گانه مدل پارادایمی، با روابطی که بین آن‌ها وجود دارد، به‌صورت موجبات علی (۶ مقوله: شامل خزانة استعداد، نظام ارتقا کارآمد، مدیریت منابع انسانی، یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی، حمایت‌گری سازمانی از تلاش فردی، حرفه‌مندی)، مقوله اصلی (شایسته‌پروری)، راهبردهای استقرار الگوی یکپارچه‌سازی (۶ مقوله: شامل آشنا سازی، مشارکت، یادگیری سازمانی، اعتمادسازی، آینده‌نگری، استقلال دانشگاهی، بینش سیستمی)، شرایط محیطی مداخله‌گر (۵ مقوله: شامل محیط سیاسی، محیط پیرامونی، محیط اجتماعی-سیاسی، محیط بین‌المللی، محیط سیاست‌گذاری و قانونی)، ویژگی‌های زمینه‌ای (۴ مقوله: شامل ساختار سازمانی، فرهنگ و جوسازمانی، ثبات مدیریت، مقاومت در برابر تغییر) و پیامدها (۲ مقوله:

شامل پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی) جای گرفتند. شکل ۱ فرآیند مدیریت داده‌ها و تکامل مدل در سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) را نشان می‌دهد.



شکل ۱. فرآیند مدیریت داده‌ها و تکامل مدل در سه مرحله کدگذاری

موجبات علی: استلزامات و پیشایندهای استقرار الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی از منظر مصاحبه‌شوندگان و مطلعین کلیدی شامل خزانه استعداد، نظام ارتقا کارآمد، مدیریت منابع انسانی، یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی، حمایت‌گری سازمانی از تلاش فردی و حرفه‌مندگی هستند.

خزانه استعداد: مقوله اصلی خزانه استعداد از دو مقوله فرعی خزانه استعداد و شناسایی استعداد تشکیل می‌شود. خزانه استعداد مسئله‌ای است که مورد هدف اکثر کشورها و

سازمان‌ها، به‌طور عام و دانشگاه‌ها، به‌طور خاص، قرار گرفته است؛ و مدیران منابع مالی این مؤسسات نیز اذعان می‌کنند که یافتن افراد مستعد، به‌عنوان باارزش‌ترین محصول و فراورده جهانی، با چالش‌های زیادی روبه‌رو شده است. راهبرد مدیریت استعداد تلاش می‌کند تا اطمینان حاصل کند که وجود افراد مستعد، شایسته، متعهد و وفادار سبب می‌شود آن‌ها در دستیابی به نیازهای موجود و نیازهای آینده یک سازمان مشارکت داشته باشند که این رویه اصطلاحاً خزانه استعداد نامیده می‌شود. خزانه استعدادها گروهی از افراد آماده برای مسئولیت‌های چالش‌برانگیز هستند. افرادی که در خزانه استعداد قرار می‌گیرند ممکن است با توانایی‌های متنوعی ظاهر شوند. یک رویکرد این است که از مدیران خواسته شود افراد را ارزیابی و انتخاب کنند. رویکرد دیگر استفاده از روش‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه برای شناسایی افرادی است که احتمالاً برای مسئولیت‌های آینده دانشگاه‌ها سازنده و مفید هستند.

– نظام ارتقا کارآمد: مقوله اصلی نظام ارتقا کارآمد از دو مقوله فرعی نظام ارتقا کارآمد و ارزیابی عملکرد تشکیل می‌شود. استعداد برحسب مهارت‌ها و تجربه کسب‌شده تعریف می‌شود و از طریق توانایی برای یادگیری مهارت‌ها است که ثابت می‌شود فرد از عهده وظایف پیچیده برمی‌آید. استعداد هم بر اساس عملکرد بالا و هم بر اساس توانایی بالا تعریف می‌شود، اما دانشگاه‌ها اولویت‌های خود را بر مبنای این دو بعد تعیین می‌کنند؛ اما از آنجایی که استعداد بر اساس عملکرد بالا تعریف می‌شود، می‌توان این‌گونه عنوان کرد که زمانی که استعداد بالقوه و عملکرد در سطح پایین باشند، در این صورت دانشگاه‌ها از استراتژی خروج استفاده می‌کند. در این استراتژی استخدام یا ارتقاء کارکنان ضعیف است و عملکرد کسب‌شده غیرقابل قبول است. زمانی که استعداد بالقوه و عملکرد فرد در سطح بالا باشد، سازمان دانشگاهی از استراتژی رهبر آماده استفاده می‌کند.

مقوله فرعی دوم این دسته ارزیابی عملکرد است. در حوزه مدیریت منابع انسانی «ارزیابی عملکرد فرایند شناسایی حوزه‌های مورد تمرکز، سنجش آن‌ها و بهبود عملکرد انسانی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی است.» در گذشته مدیران دانشگاهی ارزیابی عملکرد را صرفاً به‌منظور کنترل کار کارمندان دانشگاه انجام می‌دادند، این در حالی است که جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتری یافته است. وی

همچنان مقاصد نظام ارزیابی عملکرد هر دانشگاهی را در تصمیمات استخدامی، دادن بازخورد به کارکنان، معیاری برای اعتباربخشی و آزمون‌ها، اهدافی برای برنامه‌های آموزش و نهایتاً تشخیص مسائل سازمانی دانشگاه می‌دانست.

- مدیریت منابع انسانی: مقوله اصلی مدیریت منابع انسانی از دو مقوله فرعی مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی تشکیل می‌شود. مدیریت منابع انسانی را به‌طور کلی فرایند شناسایی، انتخاب، استخدام تربیت و پرورش نیروی انسانی به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند.

مقوله فرعی دیگری که در این مقوله اصلی جای دارد برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است. دیدگاه استراتژیک منابع انسانی تلاش می‌کند فعالیت‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی را با اهداف استراتژیک و فراگیر پیوند دهد.

- یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی: با توجه به اینکه، هرکدام از طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی در سازمان‌ها از کارایی و اثربخشی خاصی برخوردارند، باین‌وجود، یکپارچه‌سازی آن‌ها از اهمیت دوچندانی برخوردار بوده و پیاده‌سازی و استقرار یکپارچه‌سازی این دو طرح در سازمان‌ها کسب‌وکار و علی‌الخصوص در مؤسسات آموزش عالی اثربخش‌تر خواهد بود. چراکه، طرح‌های مسیر پیشرفت شغلی به افراد اهدافی را ارائه می‌دهد تا خودشان را توسعه داده و بدین طریق موجب ارتقای رویه‌ها و روش‌ها شوند و از طرفی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری راه و روش‌هایی را در اختیار سازمان قرار می‌دهد که سازمان‌ها با استفاده از آن روش‌ها بر جلساتی تمرکز کنند که استعدادهای آن‌ها در طول زمان به آن‌ها نیاز داشته و مسیری را برای فعالیت‌های توسعه‌ای فراهم کنند.

- حمایت‌گری سازمانی از تلاش فردی: مقوله اصلی حمایت‌گری سازمانی از تلاش فردی از دو مقوله فرعی حمایت سازمانی و تلاش فردی تشکیل می‌شود. در طول مصاحبه با مطلعین کلیدی درباره کاربست الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی، علی‌رغم ادعای آن‌ها مبنی بر این‌که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی از مهم‌ترین راهبردهای بقاء برای فعالیت اثربخش دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در جهان پرتلاطم امروزی است، اما درنهایت آن‌ها به مجموعه‌ای از عوامل بازدارنده استقرار الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و

مسیر پیشرفت شغلی از قبیل عدم صداقت در ارائه اطلاعات توسط مدیران و کارکنان، عدم اعتماد به یکدیگر، حسادت نسبت به همکاران و یا عدم حمایت مدیران عالی از تلاش‌های تک‌تک کارکنان اشاره کرد. راثول (۲۰۰۵) بر این باور است که انجام برنامه‌های گوناگون در هر سازمانی با تأیید مدیران انجام می‌گیرد. حمایت و مشارکت مدیریت عالی بایستی کاملاً آشکار باشد. مشارکت شخصی آنان و هیأت مدیره به کارکنان اطمینان می‌دهد که اعضای تیم مدیریت سازمان نیز، زمان و تلاش خود را برای توسعه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری صرف می‌کنند

- حرفه‌مندی: مقوله اصلی حرفه‌مندی از دو مقوله فرعی حرفه‌مندی کارکنان و حرفه‌مندی مدیران تشکیل می‌شود. یکی از مفاهیمی که نشانگر حرفه‌مندی مدیران و کارکنان بوده و مستلزم پیاده‌سازی الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی است بحث تعهد و حمایت مدیران ارشد از عملیاتی کردن این موضوع است.

مقوله اصلی: با بازنگری‌ها و بازبینی‌های متعدد و نگاه عمیق به محتوی و مفاهیم داده‌های پیاده شده در متن مصاحبه‌ها می‌توان دریافت که اصلی‌ترین مقوله در الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی شایسته‌پروری است؛ بنابراین می‌توان گفت که پدیده اصلی در این پژوهش شایسته‌جویی، شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و در یک کلام شایسته‌پروری است که همه عوامل و تأثیرات در جهت توصیف آن حرکت می‌کنند و در یک دانشگاه شایسته‌گرا و شایسته‌سالار، انتخاب شایسته‌پروری به‌عنوان مقوله کانونی منطقی به نظر می‌رسد و خود نشان از اعتبار یافته‌ها و تحلیل‌ها است، چراکه آرمان دانشگاه و اجتماع دانشگاهیان شناسایی، جذب، بهسازی، پرورش، بالندگی و درنهایت انتخاب شایستگان برای تصدی پست‌های مدیریتی کلیدی در تمام سطوح مدیریتی است.

راهبردهای استقرار الگوی یکپارچه‌سازی: هرچند پدیده شایسته‌پروری ناشی از موجبات علی و تحت تأثیر شرایط محیطی مداخله‌گر و ویژگی‌های زمینه‌ای است، ولی در این میان نیاید از کارگزاری و عاملیت انسانی و کنشگران چشم‌پوشی شود، چراکه کنشگران با مداخلات و راهبردهای خودشان، می‌توانند فرایند شایسته‌پروری را تسهیل کنند. درواقع کنشگران فردی و گروهی، به‌عنوان تسهیلگران^۱ و کارگزاران تغییر^۱ عمل

می‌کنند. راهبردهای استقرار الگوی یکپارچه‌سازی از هفت مقوله فرعی آشنا سازی، مشارکت، یادگیری سازمانی، اعتمادسازی، آینده‌نگری، استقلال دانشگاهی، بینش سیستمی تشکیل می‌شود.

آشناسازی: همان‌گونه که دانشگاه‌های امروزی با مسائلی از قبیل رشد و توسعه، جهانی‌شدن و بین‌المللی کردن و درنهایت با رقابت درگیر هستند، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی نیاز به بالنده‌سازی و پرورش مدیران و کارکنان مستعد دارد که بتوانند با این چالش‌های پیش رو مواجه شده و آن‌ها را حل و فصل کنند. از طرفی، مدیران ارشد دانشگاه‌ها باید بر بهسازی و بالندگی کارکنان آینده خود نیز تمرکز کنند، این در حالی است که یکی از مهم‌ترین اموری که مدیران دانشگاهی امروزه باید آن را انجام دهند طراحی الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی برای تربیت جانشینان آینده است؛ اما مشکلی که متأسفانه در دانشگاه‌های ما به‌وضوح مشهود است عدم آشنایی و یا آشنایی محدود مدیران ارشد دانشگاه‌ها با این مسئله است.

اولین راهبرد، آشناسازی و آگاهی‌بخشی همه ذینفعان دانشگاهی (مدیران ارشد، مدیران اجرایی، کارکنان و غیره) با مباحث جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی است. چراکه هنوز در سازمان‌های ما، به‌طور اعم و در دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی به‌طور اخص، ذینفعان دانشگاهی آشنایی اندکی با مباحث فوق‌الذکر دارند. البته با نگاه مثبت‌اندیشانه، اگر آشنایی محدودی هم وجود داشته باشد، به اهمیت و ضرورت آن‌ها پی برده نشده است. راث‌ول این مباحث را با بیمه عمر مقایسه کرده است و اعتقاد دارد که همه ما درباره اهمیت و ضرورت بیمه عمر واقف هستیم، اما در مقام عمل چندان به آن پایبند نیستیم.

مشارکت مدیران دانشگاهی: دومین راهبردی که فرآیند منجر شدن مقوله کلی شایسته‌پروری به پیامدها را تسهیل می‌کند مشارکت مدیران دانشگاهی در فرآیند کلی اجرای الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی (از مرحله ابتدایی یعنی آشناسازی و شفاف‌سازی این موضوع تا مرحله نهایی آن یعنی پیاده‌سازی) است. موفق‌ترین برنامه‌های یکپارچه‌سازی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت

شغلی برنامه‌هایی هستند که از سطح بالایی از حمایت مدیران اجرایی و مدیران ارشد سازمان‌ها برخوردار هستند. این حمایت می‌تواند در سازمان‌ها به‌سادگی با ساختارهای مشخص سلسله‌مراتبی که در آن‌ها اداره و اختیار نهایی تصمیمات بر عهده تعدادی از مدیران ارشد و مدیران اجرایی است حاصل شود.

یادگیری سازمانی: سومین راهبردی که منجر به تسهیل پیامدها می‌شود یادگیری سازمانی است، این مقوله اصلی از دو مقوله فرعی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش تشکیل شده است. یادگیری سازمانی در سازمانی رخ می‌دهد که به‌طور مدام‌العمر یادگیرنده است. پس سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را بیشتر کرده تا بتوانند به نتایج مطلوب خود برسند. در این نوع از سازمان‌ها الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌های جمعی و گروهی رواج پیدا می‌کند. در چنین سازمان‌هایی همه ذی‌نفعان یاد می‌گیرند که چگونه با هم فرایند یاددهی و یادگیری را طی کنند.

اعتمادسازی: شناسایی، انتخاب و پرورش رهبران آینده از طریق فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از وظایف اساسی در بیشتر سازمان‌ها به حساب می‌آید. شایستگی رهبری یکی از عوامل اساسی در این فرایند است. به خاطر تغییر مستمر و پیچیدگی در محیط سازمانی امروز، پاسخ رهبران به تغییر، سروکار داشتن با اعتماد قابل پیش‌بینی و مدیریت فرهنگ‌ها از ویژگی‌های اساسی برای رهبران آینده است. رهبران ارشد سازمان‌ها (CEOs) در برابر موفقیت سازمانشان مسئول هستند و باعث ایجاد اعتماد به کسب‌وکارشان می‌شوند (مندى^۱، ۲۰۰۸). مسئله اعتماد، اعتمادسازی و بی‌اعتمادی از مباحث بسیار مهم در بحث اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. اکثر مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کردند که ترس از دادن شغل مهم‌ترین فاکتوری است که باعث مقاومت کارکنان در برابر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری خواهد بود و نهایتاً این امر موجب سلب اعتماد و اعتمادزدایی بین مدیران و کارکنان دانشگاه می‌شود.

آینده‌نگری: یکی از مهم‌ترین راهبردهایی که فرایند منجر شدن مقوله کلی شایسته‌پروری به پیامدها را تسهیل می‌کند آینده‌نگری است. آینده‌نگری و آینده‌اندیشی

در حوزه دانشگاهی ارتباط بسیار نزدیکی با مسیر پیشرفت شغلی، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی و در نهایت با موضوع مهم جانشین‌پروری دارد.

نظام آموزش عالی یک نظام علمی و آکادمیک بوده و بنا به ماهیت و سرشت خود مرزناپذیر است؛ و از طرف دیگر محیط دانشگاهی و محیط پیرامون دانشگاه در یک وضعیت بسیار متلاطم است. در این شرایط نمی‌توان تصمیم‌گیری‌های انفرادی و بدون توجه به تصمیم‌سازی مشاوران تصمیمات خودمحرانه‌ای را اتخاذ کرد. حال، دانشگاه‌ها در مواجهه با چالش‌های پیش روی آن‌ها در این محیط پرتلاطم نیاز به یک برنامه‌ریزی استراتژیک کلان دارند و تحقق این امر نیز مستلزم داشتن یک آینده‌نگری جمعی توأم با مدیریت، تصمیم‌گیری و فرهنگ مشارکتی است.

استقلال دانشگاهی: راهبرد استقلال دانشگاهی به‌عنوان یک مقوله کلی از دو مقوله فرعی استقلال دانشگاهی و آزادی علمی تشکیل شده است. بروباچر^۱ (۱۹۷۷) نقل از فراستخواه، (۱۳۸۸) بر این باور است که استقلال دانشگاهی و مدیریت خودگردان دانشگاه را خود دانشگاهیان تعریف کرده‌اند؛ بدین‌صورت که جمهور [ذی‌نفعان [دانشگاهیان خودشان] کنترل و هدایت] دانشگاه را به عهده دارند و نظام دانشگاهی را کنترل می‌کنند و تصمیمات مربوط به آن را در درون دانشگاه می‌گیرند. این تصمیمات ابعاد مختلفی را در برمی‌گیرد، مانند برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، نظام تصدیق و گواهی دانش‌آموختگی، سنجش کیفیت و اعتباربخشی و سرانجام نحوه تخصیص منابع.

- **بینش سیستمی:** آخرین راهبرد، داشتن یک تفکر و بینش سیستمی در میان اجتماع علمی و دانشگاهیان است. مفهوم سیستم بیانگر موضوع پیچیده‌ای است که از عناصر مشخص مرتبط با یکدیگر به وجود آمده است. این ارتباط یا به‌واسطه روابط اندرکنشی یا تعاملی یا به‌واسطه روابط وابستگی متقابل عناصر با یکدیگر ایجاد می‌شود. سیستم در محیطی قرار دارد که با آن دارای تعامل است. مبنای مفهوم سیستم بر این قرار است که کلی را می‌کند که میزان پیچیدگی آن به‌مراتب بیشتر از پیچیدگی عناصر آن است، یعنی خواص ویژه دارد (شوالیه^۲، ۱۹۹۳ نقل از یمنی، ۱۳۹۱).

-
1. Brubacher
 2. Chevalier

شرایط محیطی مداخله‌گر: استقرار الگوی یکپارچه‌سازی دانشگاه‌های دولتی در شرایط محیطی خاص حاصل می‌شود و برخلاف ویژگی‌های زمینه‌ای شرایط محیطی تأثیر باواسطه بر پدیده اصلی از طریق راهبردها دارد. در مطالعه حاضر شرایط محیطی از پنج مقوله اصلی محیط سیاسی، محیط پیرامونی، محیط اجتماعی-سیاسی، محیط بین‌المللی، محیط سیاست‌گذاری و قانونی تشکیل شده است.

محیط سیاسی: اولین مقوله اصلی در شرایط محیطی، محیط سیاسی است که دانشگاه‌ها به شدت متأثر از این مقوله هستند. محیط سیاسی ارتباط تنگاتنگی با مسئله استقلال دانشگاهی دارد.

در نهایت یکی از مسائلی که در مورد مدیریت ارشد دانشگاه وجود دارد و راثول (۲۰۰۵) نیز به آن اشاره می‌کند این است که موضوع جانشین‌پروری در تمام سطوح از مدیران گروه تا مدیریت ارشد دانشگاه قابلیت اجرایی دارد، اما پست ریاست دانشگاه چه در ایران و چه در خارج از ایران چون ماهیت سیاسی دارد، نمی‌توان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی را برای این جایگاه شغلی پیاده کرد.

محیط پیرامونی: دانشگاه در جایگاه یک سیستم، به‌عنوان یک خرده سیستم از سیستم کلان جامعه به حساب می‌آید؛ بنابراین دانشگاه به‌عنوان بخشی از یک سیستم اجتماعی به حساب آمده که می‌تواند تحت تأثیر این کلان سیستم اجتماعی قرار گرفته و نیز می‌تواند بر آن تأثیر بگذارد.

محیط سیاست‌گذاری و قانونی: این مقوله ارتباط نزدیکی با بحث استقلال دانشگاهی دارد، دانشگاهیان و اعضای اجتماع علمی بر این باورند که دولت به‌عنوان قانون‌گذار باید نقش هدایت‌گری و تسهیلگری را در دانشگاه‌ها ایفا کرده و تدابیری اتخاذ کند که دانشگاه‌ها بتوانند در یک فضای علمی و ایمن، بدون توجه به ملاحظات سیاسی و حزبی به کار خود ادامه دهند.

شرایط زمینه‌ای: ویژگی‌های زمینه‌ای به عوامل هم‌بافت و بی‌واسطه مؤثر در فرآیند طراحی و تحقق الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی دلالت دارد. در واقع ایجاد هر نوع تغییر در عوامل زمینه‌ای تأثیر مستقیم خود را در پدیده اصلی، راهبردها و پیامدها نشان خواهد داد. در مطالعه

حاضر ویژگی‌های زمینه‌ای از چهار مقوله ساختار سازمانی، فرهنگ و جوسازمانی، ثبات مدیریت، مقاومت در برابر تغییر تشکیل شده است.

ساختار سازمانی: اولین مقوله از ویژگی‌های زمینه‌ای، ساختار سازمانی دانشگاه است که خود از چهار مقوله فرعی ساختار سازمانی، تمرکزگرایی، اولویت درونی بودن جانشین‌پروری و جایگاه هیئت‌امنا تشکیل شده است.

فرهنگ و جوسازمانی: رمزدن (۲۰۰۳) از مفهوم «روحیه همکاری دانشگاهی (همکارانگی)» برای ادغام و یکپارچگی مدیریت مشترک و تصمیم‌گیری مشارکتی در دانشگاه‌ها استفاده می‌کند و همچنین تروسکی از عبارت «فرهنگ مشارکتی»^۱ استفاده می‌کند؛ فرهنگی که با مشخصات و ویژگی‌های کار تیمی، روابط، اجماع و انسجام تعریف می‌شود.

روحیه همکاری دانشگاهی خود را به اشکال گوناگونی از جمله آزادی علمی، تصمیم‌گیری نشئت‌گرفته از یک فرایند بحث و تبادل نظر همکاران دانشگاهی و «حس مشترک»^۲ کلی است که توصیفگر اکثر مؤسسات دانشگاهی است. این حضور و وجود روحیه همکاری دانشگاهی و رابط منبعت از فرهنگ دانشگاهی است که مؤسسات آموزش عالی را از سایر هموعان خود در مؤسسات انتفاعی و کسب‌وکارها متمایز می‌کند.

مقاومت در برابر تغییر: امروزه ضرورت ایجاد تغییر و نوآوری بر همگان مشهود است و هیچ مدیری نمی‌تواند در یک بازه زمانی بلندمدت نسبت به مفاهیم مهم تغییر و نوآوری بی‌توجهی نشان دهد و از آنجایی که دانشگاه به‌عنوان یک موجود زنده و یک سیستم پویا بوده و لازمه آن داشتن تعامل با محیط است و نیز به دلیل این‌که وجود تغییر و تحول در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی اجتناب‌ناپذیر است، فلذا باید یک مدیر دانشگاهی با شجاعت و با آغوش باز از تغییر استقبال کرده و نیز باید بپذیرد که بقا و حیات یک نهاد آموزش عالی به تغییر و نوآوری بستگی دارد.

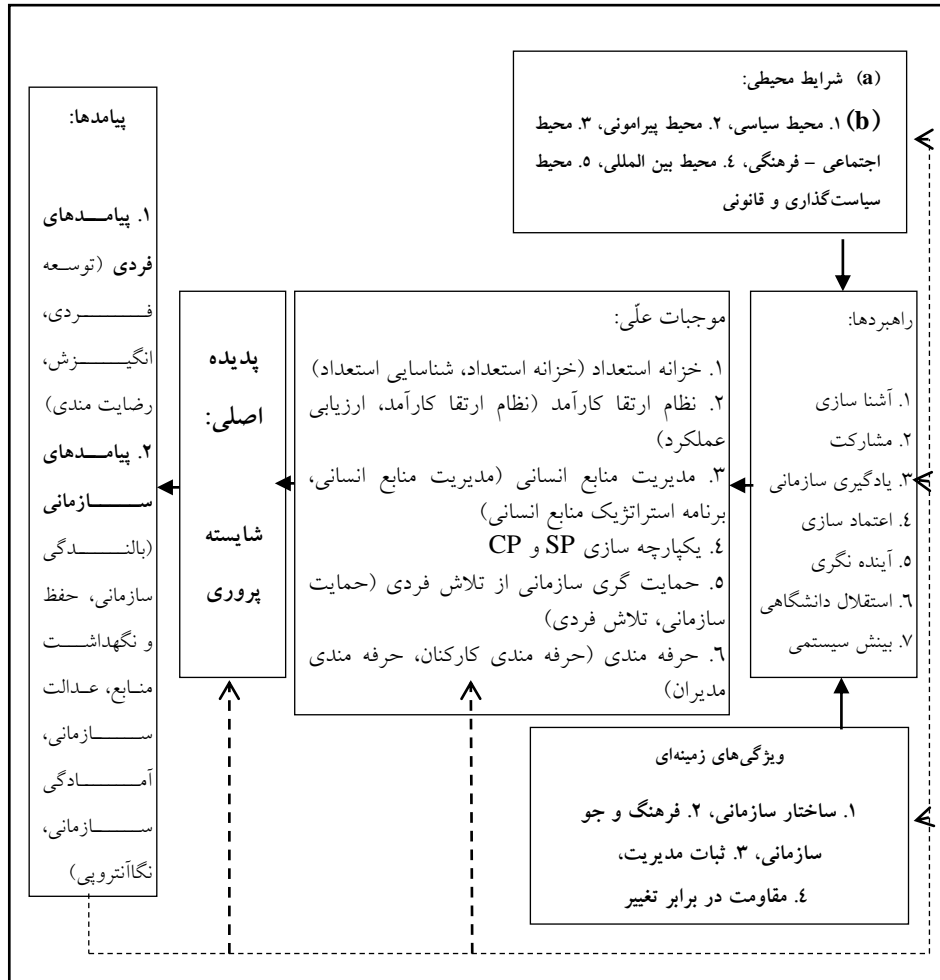
مدیران ارشد دانشگاه‌ها نه تنها باید خود را در برابر یک محیط بسیار متلاطم انطباق دهند، بلکه همچنین آن‌ها باید بتواند نقاط ضعف سیستم را تشخیص داده و با اعمال

-
1. the cooperation culture
 2. sense of community

تغییرات ویژه‌ای بتوانند آن‌ها را از پیش رو بردارند. از طرفی نیز باید خاطر نشان کرد که همه ذینفعان دانشگاهی موافق تغییر نیستند، اما تغییر باید در محیط دانشگاهی اتفاق بیفتد تا اینکه سازمان دانشگاهی بتواند از آنتروپی مصون بماند؛ اما مسئله‌ای که در این میان حائز اهمیت است این است که از آنجایی که هر تغییری موجب منتفع شدن و ارتقا یافتن برخی افراد و به متضرر شدن و نزول رتبه برخی افراد دیگر در سازمان دانشگاهی منتهی شود، فلذا افراد متضرر در برابر تغییر مقاومت و مخالفت می‌کنند.

پیامدها: اگر عوامل و شرایط ذکر شده در مدل پارادایمی الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌ها به‌خوبی عمل کنند، انتظار می‌رود که بروندها و نتایج مطلوب و مورد انتظار حاصل شود. این پیامدها در پژوهش حاضر شامل دو دسته کلی پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی بودند که هرکدام به ترتیب شامل سه مقوله فرعی توسعه فردی، انگیزش، رضایت‌مندی و پنج مقوله فرعی بالندگی سازمانی، حفظ و نگهداشت منابع، عدالت سازمانی، آمادگی سازمانی، نگاه آنتروپی هستند.

به‌طور خلاصه، شکل ۲ مدل پارادایمی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی را نشان می‌دهد. این مدل برخاسته از نظریه داده بنیاد بوده و بر اساس دیدگاه و نقطه نظرات متخصصین و مطلعین کلیدی حوزه آموزش عالی و مدیران میانی و اجرایی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران است.



شکل ۲. الگوی کیفی پژوهش: الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی (بر اساس طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد)

بحث و نتیجه‌گیری

با بازنگری‌های متعدد و بررسی عمیق فحوای متن پیاده شده مصاحبه‌ها، مشاهده می‌شود که اصلی‌ترین مقوله در استقرار الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی شایسته‌پروری است که کلیه مراحل شایسته‌جویی، شایسته‌خواهی، شایسته‌گزینی و نهایتاً شایسته‌سالاری را

در برمی‌گیرد. بررسی و تحلیل یافته‌های بخش کیفی نشان می‌دهد که شرایط علی خزانۀ استعداد، نظام ارتقا کارآمد، مدیریت منابع انسانی، یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی، حمایت‌گری سازمانی از تلاش فردی و حرفه‌مندی، به‌طور مستقیم منجر به شایسته‌پروری در دانشگاه‌های دولتی می‌شود. خزانۀ استعداد شامل شناسایی استعدادهای موجود در دانشگاه و وارد نمودن آن‌ها به خزانۀ استعداد و قدرت کرسی^۱ دانشگاه؛ نظام ارتقا کارآمد شامل ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان دانشگاه و ارتقا صحیح آن‌ها بر اساس شایستگی‌ها^۲ و صلاحیت‌ها؛ مدیریت منابع انسانی شامل شناسایی، جذب و بهسازی منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی؛ یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی شامل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی و یکپارچه‌سازی این دو مفهوم؛ حمایت‌گری سازمانی از تلاش فردی شامل حمایت‌های سازمانی از استقرار الگوی یکپارچه‌سازی و نیز تلاش‌های فردی تک‌تک کارکنان؛ و حرفه‌مندی شامل حرفه‌مندی کارکنان و حرفه‌مندی مدیران است. راهبردهای (عاملیت انسانی و کنشگران دانشگاهی) که فرایند استقرار و پیاده‌سازی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی را تسهیل می‌کنند از عواملی مانند آشناسازی، مشارکت، یادگیری سازمانی (مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده)، اعتمادسازی، آینده‌نگری، استقلال دانشگاهی^۳ (آزادی علمی، استقلال آکادمیک)، بینش سیستمی تشکیل می‌شوند. عوامل هم‌بافت و بی‌واسطه مؤثر و بستر فراهم‌کننده راهبردهای استقرار الگوی یکپارچه‌سازی، ساختار سازمانی، فرهنگ و جوسازمانی، ثبات مدیریت، مقاومت در برابر تغییر هستند. ساختار سازمانی از چهار مقولۀ فرعی تمرکزگرایی، اولویت درونی بودن فرایند جانشین‌پروری، جایگاه هیئت‌امنا در تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و اداره مشارکتی دانشگاه و ساختار سازمانی تشکیل می‌شود. راهبردهای استقرار الگوی یکپارچه‌سازی همچنین تحت تأثیر عوامل محیطی مداخله‌گر محیط سیاسی، محیط پیرامونی، محیط اجتماعی-سیاسی، محیط بین‌المللی، محیط سیاست‌گذاری و قانونی هستند. باین‌وجود، اعضای اجتماع علمی، مدیران ارشد

-
1. bench strength
 2. competencies
 3. institutional autonomy

دانشگاه، مدیران اجرایی، هیئت‌علمی آموزشی یا پژوهشی و کارکنان، باید در فعالیت و کنش‌های خود مستقل بوده تا در یک محیط علمی آزاد و بدون هیچ تهدید و محدودیتی بتوانند فرایند استقرار الگوی یکپارچه‌سازی را به سرانجام برسانند. نهایتاً اینکه، راهبردهای استقرار الگوی یکپارچه‌سازی در تعامل با عوامل و شرایط زمینه‌ای و محیطی مداخله‌گر منجر به پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی می‌شود. پیامدهای فردی شامل توسعه فردی، انگیزش، رضایت‌مندی و پیامدهای سازمانی شامل بالندگی سازمانی، حفظ و نگهداشت منابع، عدالت سازمانی، آمادگی سازمانی و نگا آنتروپی است.

با توجه به مطالب ارائه‌شده و نیز روابط علی و معلولی (تأثیر و تأثری) بین مقوله‌ها و متغیرهای موجود در مدل پارادایمی شکل ۲، خلاصه گزاره‌های مستخرج از این پژوهش کیفی به شرح ذیل است:

۱. موجبات علی برای استقرار الگوی یکپارچه‌سازی مبتنی بر شایسته‌پروری در دانشگاه‌های دولتی از مقوله‌های خزانه استعداد، نظام ارتقا کارآمد، مدیریت منابع انسانی، یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی، حمایتگری سازمانی از تلاش فردی و حرفه‌مندی تشکیل می‌شود.

۲. تحقق الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی بر حول محور اصلی شایسته‌پروری می‌چرخد.

۳. راهبردهای آشناسازی، مشارکت، یادگیری سازمانی، اعتمادسازی، آینده‌نگری، استقلال دانشگاهی و بینش سیستمی اقداماتی برای استقرار الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی هستند.

۴. ساختار سازمانی، فرهنگ و جوسازمانی، ثبات مدیریت و مقاومت در برابر تغییر، زمینه و بستری خاص برای راهبردهای استقرار الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی فراهم می‌آورند.

۵. شرایط محیطی مداخله‌گر حاصل از محیط سیاسی، محیط پیرامونی، محیط اجتماعی- فرهنگی و محیط سیاست‌گذاری و قانونی بستری عام برای راهبردهای

استقرار الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی پدید می‌آورند.

۶. راهبردهای استقرار الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و شرایط محیطی مداخله‌گر، پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی را به همراه خواهند داشت.

منابع

- اشتراس، آنسلم و کورین، جولیت. (۱۹۹۰). *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌های مبانی رویه‌ها و شیوه‌ها*. ترجمه محمدی، ۱۳۸۵. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- زین‌الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا و وزیر، مزده. (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۰(۲)، ۵۱-۷۲.
- غیاثی ندوشن، سعید؛ پرداختچی، محمدحسن؛ دری، بهروز و فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۱)، تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد، *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۶(۱۹)، ۷-۴۹.
- Bisbee, D. C. (2005). *Current Practices of Land-Grant Universities for Identifying and Training Academic Leaders*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Arkansas
- Beever, D. R. (2008). *Integrating Succession and Career Development Strategies for Finance Professionals*, An M.A. Thesis, Royal Roads University.
- Cembrowski, B. J. (1997). *Succession Planning for Management Staff at a Western Canadian Postsecondary Technical Institute*, (Doctoral dissertation, University of Alberta-Canada, 1997). ProQuest Digital Dissertations, AAT MQ2270
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Geller, D. F. (2004). *Building Talent Pools in Student Affairs: A Professional Development Model for Succession Planning* (Doctoral dissertation, University of California, Los Angeles. ProQuest Digital Dissertations, AAT 3142543.)
- Groves, K. (2007). Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-252.
- Heuer, J. J. (2003). *Succession Planning for Key Administrators at Ivy-Plus Universities*, (Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania, 2003). ProQuest Digital Dissertations, AAT 3084871.
- Rothwell, W. J. (2010). *Career Planning and Succession Management, Developing Your Organization's Talent- for Today and Tomorrow*, 1st Edition, USA. Praeger.
- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Ressler, C. L., Jones, M. C., & Brower, M. (2015). *Career Planning and Succession Management: Developing Your*

Organization's Talent—for Today and Tomorrow: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow. ABC-CLIO.