

چکیده

مدیریت جانشین پروری یک تلاش منظم و پیش بینی شده بوسیله سازمان است که تداوم رهبری را در منصب های کلیدی حفظ نموده و توسعه سرمایه های دانش را برای آینده اطمینان می بخشد. بررسی ها نشان داده است که حتی در کشور های توسعه یافته جانشین پروری در سطح دانشگاهی مشاهده می شود. این پژوهش به منظور تبیین و ارائه الگوی نظام جانشین پروری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از رویکرد کیفی نظریه داده بنیاد صورت گرفته است. برای انجام این پژوهش از 22 نفر از صاحب نظران دانشگاهی، مدیران دانشگاه در حوزه منابع انسانی و کمیته انتصابات در زمینه پژوهش مصاحبه به عمل آمد و داده ها از مصاحبه ها استخراج شد. تحقیق حاضر از حیث هدف یک تحقیق کاربردی با رویکرد توسعه ای و از حیث گردآوری داده ها و ماهیت تحلیل داده ها از نوع تحقیق کیفی و از نظر مطالعات محیطی از نوع پیمایشی می باشد.

در پژوهش حاضر نیز به منظور گردآوری داده ها از مصاحبه عمیق استفاده شد. نمونه گیری به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شد. نتایج تحلیل داده ها طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی حاکی از 9 مقوله کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی، مقوله محوری شایسته گرایی، راهبردهای استقرار، عوامل زمینه ای و شرایط مداخله گر و شرایط تسهیل گر و پیامدهای فرایند نظام جانشین پروری مدیران در دانشگاه و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس میکنند.

کلید واژه:

جانشین پروری، رویکرد کیفی، نظریه داده بنیاد، شایسته گرایی

مقدمه

در جهان متلاطم امروز آنچه که می تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان ها را تضمین نماید وجود نظام مدیریتی اثر بخش و کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثر بخش و کارآمد نیز می بایستی مدیرانی ذی صلاح و شایسته تربیت نمود. تربیت و پرورش مدیران نیز نیازمند چهار چوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثر بخش مدیران به اهداف و استراتژی های سازمان جامعه عمل بپوشاند. نتایج تحقیقات (شجاعی، 1387) نشان از کمبود نیروهای ذیصلاح مدیریتی و افزایش نیاز سازمان ها به مدیران به مراتب توانمندتر و شایسته تر از مدیران امروزی، در سال های آتی دارد و حقیقت این است که شناسایی و در حقیقت تربیت و پرورش مدیران شایسته، یکی از اساسی ترین چالش های پیش روی سازمان ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمان ها آینده نگر، به دنبال طراحی برنامه های جدی و منظم جانشین پروری 1 برای برآورد و تامین نیازمندی های آینده خود در زمینه های مدیریتی هستند. (عبدی و دیانتی، 1387).

تدوین و ارائه الگوی نظام جانشین
پروری مبتنی بر شایستگی مدیران
پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی داده بنیاد

علی رئیس پور

گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه

دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

Raeispour.ali@iauramhormoz.ac.ir

سیروس تدبیری (نویسنده مسئول)

St ۲۱۱۰@iau-saveh.ac.ir

گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه

دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

احسان ساده

گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه

دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

E.sadeh@iau-saveh.ac.ir

علیرضا افشار نژاد

گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه

دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

Alirezaafsharnejad@iau-saveh.ac.ir

دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی نیز از این تحولات در امان نبوده اند و اخیراً با گستره ای از چالش های توسعه مدیریت روبرو هستند (گرووز 2، 2007). علاوه بر اعمال فشار برای جایگزین پروری مدیرانی که پست خود را ترک می کنند، تاثیرات محیطی نیز نقش



ها و مسئولیت های مدیران آموزش عالی و دانشگاهها را پیچیده تر نموده به نحوی که منجر به کاهش تعداد دوابطلان برای تصدی پست های مذکور شده است (کزار و اکل، 3، 2004).

آموزش عالی فقط نیازمند مدیران جدید نیست بلکه نیازمند مدیران جدید با شایستگی جدید است (لزلیو فیرتول، 2003:4). با توجه به سرعت بالای تغییرات در تکنولوژی، اطلاعات، نیروی کار و اقتصاد جهانی سازمان های امروزی نیازمند مدیرانی هستند که مدیریت خود را در زمینه های سنتی و غیر سنتی اعمال کنند. مدیریت اثر بخش در شرایط متلاطم، نیازمند مدیرانی با توانایی هایی است که موجب ایجاد حس تناسب بین نیازهای سازمانی و تاثیر محیطی شوند (اسچینگر، 5، 2006).

به عبارت دیگر سازمان ها نیازمند مدیریتی هستند که بتوانند به مجموعه کمک کنند تا در مواجهه با تأثیرات نیرومند محیطی خود را وفق داده واکنش نشان دهد و با دوام باقی بماند. این توانایی ها شامل کارآفرینی، درک عمیق تر تکنولوژی، توانایی زیاد برای هدایت راهبردی در مواجهه با ابهامات و نیز عملکرد مؤثر در شرایطی است که در آن چند پارچگی و تنوع وجود دارد. انتخاب مدیرانی با این توانایی ها در حال حاضر برای دوام، پایداری و آینده مؤسسات آموزش عالی از اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردار است (کزار و اکل، 2005).

اگر سازمان خواهان بقا در محیط پویا و رقابتی امروز باشند، الزامات زیادی باید در نظر گرفته شود. از مهم ترین این الزامات، پرورش جانشینی برای به عهده گرفتن سمت های مهم مدیریتی (با دقت و محض بلا تصدی شدن آنها) می باشند. در واقع جانشین پروری شبیه مسابقه دومیدانی است که در مسیر و حرکت، مسئولیت را به دیگری واگذار می کند، در این مسابقه تیمی هر گروه که چوبش به زمین می افتد (اگر وقفه ای در جایگزینی پیش آمد) مسابقه را می بازد (شجاعی و دری، 1387).

با پیچیده تر شدن عوامل محیطی سازمان ها، برای پاسخگو بودن به تأثیرات محیطی و مواجهه با آن و حتی در مورد آموزش عالی تأثیر گذاری برای جهت دهی آن به نظر می رسد که جانشین پروری نیز پیچیده تر می شود (مرسر، 6، 2009). (هیرش، 7، 2000) جانشین پروری را به عنوان فرآیند تعیین مدیران بالقوه آینده برای پر کردن پست های کلیدی تعریف می کند. جانشین پروری به عنوان به مسأله ضروری برای گسترش تعداد مدیران بالقوه در آموزش و بخصوص آموزش عالی و نیز بهبود کیفیت و کمیت مدیران آینده آموزش قلمداد می شود (اسلن، 8، 2008). جانشین پروری می تواند تحت حق فعالیت یا فرایندی که به وسیله آن به فرد در اداره، رتبه، وضعیت یا نظیر آن قرار می گیرد تعریف شود (کاستلو، 9، 1996). (ماهلر، 10، 1980) بیان می کند که پرداختن به جانشین پروری مزایایی را برای سازمان ها به همراه دارد و نشان می دهد که یک چنین برنامه ریزی باید برای سازمان یک اولویت باشد.

روسای دانشگاه ها مرکب از فعالیت های مختلف و متنوع دانشگاه ها بوده و به عنوان یک منبع انرژی بخش، شرایط مساعد انگیزشی را برای اعضای هیأت علمی، کارکنان و فراگیران فراهم می سازند. با توجه به توضیحات فوق بزرگترین امتیازی که یک دانشگاه می تواند، از آن برخوردار باشد بهرمندی از رهبری اثر بخش دانشگاهی است. لذا شناسایی، انتخاب و بکار گیری مدیران شایسته و کارآمد به عنوان یکی از اصلی ترین چالش ها و دغدغه های دانشگاه ها در هزاره سوم محسوب می گردد (رضایت، 1390).

همه سازمان ها برای اینکه کارآمد باقی بمانند باید با تغییرات سازگاری یابند تا اهداف و مقاصد سازمانی را برآورده سازند (گروسکی¹¹، 1960). (هیور، 12، 2003) جانشین پروری را به عنوان آماده سازی افراد برای پست های مدیریتی تعریف می کند، در حالی که (راث و ول¹³، 2002) آن را تحت عنوان «فرایندی آماده سازی افراد برای برآورده کردن نیازهای سازمان در طی به دوره طولانی از زمان» تعریف می کند.

حامیان جانشین پروری برخی از مزایای فرایند جانشین پروری را اینگونه ذکر می کنند. (گتی، 14، 1993) بیان می کند که درگیر شدن تعدادی از مدیران از تمام سازمان به جای فقط مدیران ارشد، تصمیم کننده این است که مدیران بالقوه در یک واحد توانایی جابجا شدن در تمامی سازمان را دارند. قرار گرفتن در معرض کارهای مختلف در یک سازمان به مدیران آینده کمک می کند در هنگام تصمیم گیری به نگرش سیستمی داشته باشند و مجموعه ای از مدیران بالقوه برای کلیه حوزه های سازمان را پرورش دهند. دوم اینکه جانشین



پروری استمرار مدیریت در داخل یک سازمان را تضمین می کند (لیمن و دیگران، 1996، راث ول، 2005) و به شناسایی «مدیران مناسب در هنگام لزوم ایجاد تغییر در استراتژی تجاری» کمک می کند (راث ول، 2005).

یک دلیلی برای ضروری بودن جانشین پروری این است که کمبود قریب الوقوع مدیریت را مورد رسیدگی قرار می دهد. اما جانشین پروری تنها برای جایگزینی آنی مدیران در حال کناره گیری نیست بلکه یک استراتژی بسیار مهم برای بقاء و استمرار طولانی مدت سازمان ها نیز می باشد (ماندی¹⁵، 2008).

دلیل دیگر اهمیت جانشین پروری این است که بازنشستگی مقامات ارشد دانش فنی و فرهنگی سازمان را تحلیل می برد. زیرا هرچا مدیران ارشد بازنشسته شوند کاهش تجربه، مهارت، شناخت فرهنگی و سابقه سازمانی اتفاق می افتد (مریل لینچ¹⁶، 2006). علیرغم دشواری اندازه گیری سود سرمایه گذاری بر روی یک برنامه جانشین پروری به همراه دارد می تواند بیشتر از هزینه به کارگیری آن باشد. (راث ول، 2005). (کاروس، 2007) آن دسته از سازمان ها که به طور موفقیت آمیز از جانشین پروری و مدیریت استعداد برای جذب و پرورش مدیران آینده استفاده می کنند قادر خواهند بود که رقابتی باقی بمانند (مک کی، 2008).

راث ول (1994) دوازده دلیل در خصوص اهمیت اجرای برنامه های جانشین پروری را به شرح جدول 2 خلاصه نموده است.

جدول (1): دلایل اهمیت ارتقای برنامه های جانشین پروری راث ول (1994)

1	برای نشان دادن جایگزینی نیازها به عنوان یک وسیله از آموزش لازم، آموزش کارکنان و توسعه کارکنان
2	برای فراهم کردن موقعیت های رو به افزایش برای کارکنان با پتانسیل بالا
3	برای افزایش منبع استعداد از کارکنان ترفیع یافته
4	برای مشارکت برای اجرای طرح های کسب و کار استراتژیک سازمان
5	برای کمک به افراد برای درک طرح های مسیر شغلی شان در بین سازمان
6	برای تشویق پیشرفت گروه های متنوع
7	برای بهبود توانایی کارکنان برای پاسخ به تغییرات در تقاضای محیطی
8	برای بهبود اخلاق کارکنان
9	برای مسلط شدن به تأثیرات کوچک سازی سازمان
10	برای مسلط شدن به تأثیرات برنامه های جداگانه دواطلبان
11	برای کاهش تعداد سران کارکنان اساسی
12	برای تصمیم که کارکنان می توانند بدون ایجاد خسارت به سازمان تعیین کننده باشد

بیان مسئله

امروزه جانشین پروری در دانشگاهها نقشی مهم تر از آنچه در یک دهه قبل بوده است بر عهده دارد که این امر به واسطه حجم بالای بازنشستگی از یک طرف و توسعه کمی آموزش عالی بر حسب برنامه های اجرا شده و در حال اجرا از طرف دیگر و نیز این واقعیت که مدیریت آموزش عالی نیازمند مواجهه با روابط پیچیده ای است که باید با ذینفعان مختلف داخلی و خارجی صورت گیرد. موسسات آموزش عالی بطور جداگانه می توانند مجموعه استعدادهای داخلی مدیریت را با توجه دقیق تر در رتبه های خود توسعه دهند تا جانشینان بالقوه را با استفاده از یک فرآیند مدیریت جانشین پروری شناسایی کنند (اوستر هاوس¹⁷، 2009). چاران و دیگران¹⁸ (2001) بیان می کنند که جانشین پروری، مدیریت مؤثر آینده را با بهره گیری از یک استراتژی هدفمند برای شناسایی پتانسیل های بالای مدیریت و پرورش توانایی های مدیریتی از طریق آموزش مهارت، کسب دانش و فرصت های رشد تجربیات فردی تضمین می کند. بدون جانشین پروری برنامه ریزی شده، جانشین پروری مدیران در بهترین حالت یک فرآیند واکنشی و در بدترین حالت یک مسأله شناسی و تصادفی خواهد بود.

دانشگاهها همزمان با تقاضای فزاینده برای مدیریت اجرایی به دلیل بازنشستگی های برنامه ریزی شده و خروج برنامه ریزی نشده با کمبود قابل توجهی از مدیران ارشد و اجرایی مواجه است (کزار و اکل، 2004، لسلو و فریتول، 1996). در هر حال کمبود جدی دواطلبان مدیریتی واجد شرایط برای ورود به نقش های اجرایی، به طور نظاممند در رابطه با نقش های مدیریتی حیاتی مشهود است (باردن¹⁹، 2006، کزار و اکل²⁰، 2004). (فیلان²¹، 1999) بیان می کند که برنامه ریزی جانشین پروری باید به عنوان یک مسأله



استراتژیک حیاتی برای ذینفعان آموزش عالی مدنظر قرار گیرد. در عین حالی که فشارهای محیطی بر روی مدیران سازمانی در حال افزایش است، ارزش سرمایه ذهنی و مدیریت دانش نیز در حال افزایش است که منجر به افزایش نیاز به برنامه ریزی رسمی جانشینی شده است (راث ول، 2005). مؤسسات آموزش عالی سازمان های پیچیده و بزرگی هستند و توجهی که به واسطه آن دانشکده ها و دانشگاه ها به تربیت مدیران و برنامه ریزی برای جانشینی های طبیعی (یا غیر منتظره) می پردازند فاقد دور اندیشی و دقتی است که در سایر سازمان های پیچیده صورت می گیرد. (اوستر هاوس، 2009) در طی 40 سال گذشته جانشین پروری مدیریت²² به صورت یه حوزه قابل توجه تحقیق آمریکای شمالی در آمده است. جهان تجات جانشین پروری را به عنوان بخش مهمی از برنامه اجرایی و استراتژیک خود در آورده است که منابع انسانی و مالی قابل ملاحظه ای را در جهت تضمین جانشین پروری اثر بخش مدیریت تأمین می کند (بیسبی و میلر²³، 2006، گامبانیسا و دیگران²⁴، 2005).

رودز و واکر²⁵ (1984) در تلاش برای درک فرآیند برنامه ریزی جانشین پروری نشان دادند که سازمان ها رویکردهای مختلفی را در برنامه ریزی جانشین پروری اتخاذ میکنند که تحت عنوان رویکرد های غیر رسمی، غیر متمرکز، متمرکز و یکپارچه بیان می شوند. لایونگا²⁶ (2005) در مورد اهمیت جانشین پروری بیان می کند، جانشین پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و بر اساس استراتژی باشد و به طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. یکی از صاحب نظران در تعبیری به جا و مناسب، برنامه های جانشین پروری را با بیمه عمر مقایسه کرده است که همه در مورد اهمیت و ضرورت آن اتفاق نظر دارند اما مایل نیستند در مورد آن تفکر جدی و اقدام عملی داشته باشند (بلدی و همکاران، 1389).

این مهم در آموزش محقق نمی گردد مگر اینکه متولیان امر در سطوح مختلف سیاست گذاری، برنامه ریزی و اجرا به آن توجه ویژه ای داشته و با کسب بینشی عمیق در این زمینه به دنبال استقرار نظامی کار آمد و اثر بخش برای اجرای نظام جانشین پروری باشند تا با شناسایی، پرورش و یا استخدام مدیرانی کارآمد شاهد تحقق اهداف و رسالت های متصور برای دانشگاه ها و بطور کلی آموزش عالی باشیم. دستیابی به این بینش و نگرش برای موضوع جانشین پروری در حوزه آموزش عالی و دانشگاه ها مستلزم تحقیقات و مطالعات گسترده و عمیقی در این موضوع در عرصه و حیطه آموزش عالی و دانشگاه ها است همانطور که پیش از این نیز بیان گردید (کزارواکل، 2004). (پیلان و ولف²⁷، 2003)، (فیلان²⁸، 1999)، (سلی و فریتول، 1996) از نتایج مطالعات صورت گرفته در حوزه های صنعتی و تجاری در آموزش عالی نمیتوان استفاده نمود بنابراین باید مطالعات و تحقیقات گسترده ای بطور ویژه در این عرصه صورت پذیرد.

آموزش عالی و دانشگاه بخش مهم و حائز اهمیتی است که دارای حوزه اثر گذاری بسیار وسیعی در دیگر نهادها و بخشهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامع است. این نهاد با تربیت تخصصی افراد، مدیران و رهبران جامع و با رشد توانایی ها و نبوغ و پتانسیل فکری انسانی در توسعه مرزهای دانش بشری، نقش بسیاری داشت. همچنین با تقویت نیروی اکتشاف، نوآوری، خلاقیت و ابداع و گسترش روحیه انتقادی در میان تحصیل کردگان، به حل چالشهای مختلف و اصلاح نارسایی های موجود در آنها کمک می کند (محمودی و همکاران، 1393).

فرانک اچ تی. رودس (1998)، مناسبترین و مهمترین ویژگی های دانشگاه را چنین بیان میکند: 1- استقلال سازمانی، استقلال واقعی هیات علمی، اما همراه با اداره امور مشارکتی قوی و رهبری قاطع و متعهد 2- حمایت روز افزون از سوی بخش خصوصی همراه با تعهدات اجتماعی، 3- جهانی شدن در عین پایگاه دانشگاهی، 4- دانش گرایی در عین دانشجو محوری و پژوهش گرایی در عین یادگیری؛ 5- فناوری پیشرفته و وابسته به جامعه علمی؛ 6- حساسیت به کیفیت در عین اثر بخشی هزینه؛ 7- آگاهی از مسایل بشری در عین حرفه گرایی (طرفی بیدآبادی و یارمحمدیان، 1383).

نقش مدیران دانشگاهی در این میان بسیار پررنگ است. در قرن بیست و یکم با افزایش نقش دانشگاهها، برای تحقق رسالت و کارکردهایی که جامعه از این نهاد انتظار دارد، باید بتوان از حداکثر توان و ظرفیت دانشگاه استفاده کرد از اهم ظرفیت های قابل



استفاده در دانشگاه که به نحوی بر سایرین اشراف دارد، ظرفیت و توان مدیریتی و رهبری آن است. بدون شک یکی از مسایل و مشکلات بارز دانشگاهها معلول ضعف مدیریت است. این ضعف مدیریت باعث شده که مراکز دانشگاهی به جای پاسخگویی به نیازهای جامعه، به مراکزی برای پاسخگویی به نیازهای کسب اعتبار دانشجویان تبدیل شوند بر این اساس دیگر نمی توان در انتخاب مدیران دانشگاهی تنها به اعتبار علمی و تجربه ایشان بسنده کرد بلکه آنها به طیف گسترده ای از دانش، مهارت، رفتار و توانایی، که در مجموع به آنها شایستگی اطلاق می شود، برای اداره دانشگاه نیازمند هستند و اگر دانشگاهها بخواهند همچنان ایفا کننده نقش اصلی در جهان دانش فردا بمانند، نمیتوانند مواضع سنتی خود را حفظ کنند و در انتظار روزهای بهتر باشند. از دانشگاهها انتظار تغییر و تحول می ورد و این مهم را خود باید انجام برسانند. لذا این نهاد ها باید به نوسازی خود دست زنند تا بتوانند با کمترین منابع بیشترین بازدهی را داشته باشند (محمودی و همکاران، 1391).

اهمیت این همکاری در ادبیات آموزش عالی به حد زیاد است که پیش بینی مکانیزم های تشویقی نظیر در نظر گرفتن ارزش و اعتبار در ترفیع و پایه استایید پیشنهاد شده است و پذیرش مشارکت اساتید در اداره امور اجرایی دانشگاه یکی از ویژگی های مهم یک رییس دانشگاه و رهبر دانشگاهی در نظر گرفته می شود. در این باره جنیفر رولی به نقل از ولف بین الگو سنتی رهبری دانشگاهی و رهبری دانشگاهی جدید تمایز قایل می شود. در حال حاضر و با توجه به چالشهای جدیدی که نظامهای آموزش عالی و به ویژه دانشگاه ها، با آن رو به رو هستند و تغییراتی که در نقش های آنها رخ داده است، قابلیت بازاریابی، توانایی برنامه ریزی استراتژیک شامل خلق چشم انداز، خلق فرهنگ و ارزش، برنامه ریزی و تحلیل گری و توانایی ایجاد ساختارهای ارتباطی، مدیریت شبکه و ... جز لاینفک رهبری دانشگاهی در دانشگاه ها است (نورشاهی، 1388).

در مدیریت آموزش عالی به رهبری قوی نیاز است. رهبری قوی در سازمانی چون دانشگاه باید سنت آزادی علمی و تصمیم گیری جمعی را با نیازهای تازه و جدید تلفیق کند و نیازهای تازه ایجاب می کند که تصمیمات مهم و اغلب غیر معمول به موقع اتخاذ شود. رهبری در دانشگاه هنوز براساس (مدیریت مشارکتی) است، اما توازن قدرت بین مدیریت دانشگاه و هیات علمی باید به نفع رهبران تغییر کند مفهوم این الگو (بصیر و بلند نظر) است (اشرفی و رجیبی، 1383).

دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی نیز از این تحولات در امان نبوده اند و اخیراً با گستره ای از چالش های توسعه مدیریت روبرو هستند (گرووز، 2007). علاوه بر اعمال فشار برای جایگزین پروردن مدیرانی که پست خود را ترک می کنند، تأثیرات محیطی نیز نقش ها و مسئولیت های مدیران آموزش عالی و دانشگاهها را پیچیده تر نموده به نحوی که منجر به کاهش تعداد دوابلین برای تصدی پست های مذکور شده است (کزار و اکل، 2004).

به عبارت دیگر سازمان ها نیازمند مدیریتی هستند که بتوانند به مجموعه کمک کنند تا در مواجهه با تأثیرات نیرومند محیطی خود را وفق داده واکنش نشان دهد و با دوام باقی بماند. این توانایی ها شامل کارآفرینی، درک عمیق تر تکنولوژی، توانایی زیاد برای هدایت راهبردی در مواجهه با ابهامات و نیز عملکرد مؤثر در شرایطی است که در آن چند پارچگی و تنوع وجود دارد. انتخاب مدیرانی با این توانایی ها در حال حاضر برای دوام، پایایی و آینده مؤسسات آموزش عالی از اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردار است (باردن، 2006). در واقع جانشین پروری شبیه مسابقه دومیدانی است که در مسیر و حرکت، مسئولیت را به دیگری واگذار می کند، در این مسابقه تیمی هر گروه که چوبش به زمین می افتد (اگر وقفه ای در جایگزینی پیش آمد) مسابقه را می بازد (شجاعی و دری، 1387).

با پیچیده تر شدن عوامل محیطی سازمان ها، برای پاسخگو بودن به تأثیرات محیطی و مواجهه با آن و حتی در مورد آموزش عالی تأثیر گذاری برای جهت دهی آن به نظر می رسد که جانشین پروری نیز پیچیده تر می شود (مرسر، 2009). هیرش (2000) جانشین پروری را به عنوان فرآیند تعیین مدیران بالقوه آینده برای پر کردن پست های کلیدی تعریف می کند. جانشین پروری به عنوان به مسأله ضروری برای گسترش تعداد مدیران بالقوه در آموزش و بخصوص آموزش عالی و نیز بهبود کیفیت و کمیت مدیران آینده آموزش قلمداد می شود (اسلن، 2008). جانشین پروری می تواند تحت حق فعالیت یا فرایندی که به وسیله آن به فرد در اداره



رتبه، وضعیت یا نظیر آن قرار می‌گیرد تعریف شود (کاستلو، 1996). ماهلر (1980) بیان می‌کند که پرداختن به جانشین پروری مزایایی را برای سازمان‌ها به همراه دارد و نشان می‌دهد که یک چنین برنامه ریزی باید برای سازمان یک اولویت باشد.

دانشگاه آزاد اسلامی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و نیازمند این است که از طریق فرآیندی برای شناسایی و پرورش مدیران دانشگاهی بالقوه به چالش مدیریت آینده پاسخگو باشد. دانشگاه‌ها به عنوان نهادی فرهنگ ساز و تمدن ساز، از طریق پرورش سرمایه های انسانی و اجتماعی، نقش حساس و تعیین کننده، در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها بر عهده دارند. لازمه ایفای چنین نقش حساسی از سوی دانشگاه‌ها برخورداری از مدیران و رهبرانی شایسته و کارآمد است. روسای دانشگاه‌ها مرکز ثقل فعالیت های مختلف و متنوع دانشگاه‌ها بوده و به عنوان یک منبع انرژی بخش، شرایط مساعد انگیزشی را برای اعضای هیأت علمی، کارکنان و فراگیران فراهم می‌سازند. با توجه به توضیحات فوق بزرگترین امتیازی که یک دانشگاه می‌تواند، از آن برخوردار باشد بهرمندی از رهبری اثر بخش دانشگاهی است. لذا شناسایی، انتخاب و بکارگیری مدیران شایسته و کارآمد به عنوان یکی از اصلی ترین چالش‌ها و دغدغه های دانشگاه‌ها در هزاره سوم محسوب می‌گردد. (رضایت، 1390).

دانشگاه آزاد اسلامی و واحدهای آن در داخل و خارج از کشور در دستیابی به راهبردها و برنامه های خود تا تحقق مورد قبول فاصله بسیار زیادی دارد که با توجه پاره ای از راهبردها و برنامه های زیر واضح است که دانشگاه آزاد با مسائلی روبرو است که نیازمند سیستم جانشین پروری موفق می‌باشد. وجود مدیران کارآمد و جانشین پروری مدیران در دانشگاه آزاد از عامل اصلی است که می‌تواند به دستیابی هر چه سریعتر به این اهداف و رفع چالش‌ها کمک شایانی نماید. پاره ای از برنامه‌ها که با جانشین پروری چالش‌ها را کاهش می‌دهد به شرح زیر است:

- عدم توسعه کمی در ایجاد واحدها و مراکز دانشگاهی؛
 - ارتقای جایگاه و نقش آفرینی دانشگاه در نظام آموزشی و آموزش عالی کشور
 - اعمال توسعه تحصیلات تکمیلی و متوازن نمودن آن در سراسر کشور؛
 - کاهش زیان دهی واحدهای دانشگاهی در طی دو برنامه کوتاه مدت و بلند مدت؛
 - عدم جذب کارکنان جدید و ساماندهی کارکنان مازاد واحدهای دانشگاهی و دانشگاه؛
 - توسعه فعالیت های پژوهشی و فناوری نظیر شرکتهای دانش بنیان و مراکز رشد؛
 - نهادینه سازی کیفیت آموزشی در جهت تحقق دانشگاه رقابت پذیر و کارآفرین در عرصه بین المللی
 - بهبود مستمر درون دایره، فرایندها و برون دادهای آموزشی و تحقق استانداردهای پیش بینی شده
 - توسعه کمی و کیفی حوزه علوم پزشکی و فرهنگی و اجتماعی و باز مهندسی فعالیت ها؛
 - تنوع بخشی به منابع درآمدی دانشگاه از طریق طرحهای اقتصادی دانش بنیان و سرمایه گذاری؛
 - نهادینه نمودن کیفیت آموزش و پژوهش و فناوری در جهت تحقق اهداف دانشگاه؛
 - اولویت بخشی به تحصیلات تکمیلی مبتنی بر ابلاغیه سیاست های کلی علم و فناوری مقام معظم رهبری و نقشه جامع علمی کشور؛
 - توجه به سرمایه اجتماعی در دانشگاه آزاد اسلامی با ایجاد همگرایی، وحدت و همیاری بین پرسنل، مدیران و معاونین؛
- با توجه به تفاوت های اساسی که از لحاظ ساختاری و فرهنگی بین موسسات آموزش عالی و موسسات تجاری وجود دارد الگو برداری مستقیم از الگو های طراحی شده در حوزه تجارت، صنعت و خدمات توسط موسسات آموزش عالی لزوما منجر به اثرات و نتایج مورد انتظار نخواهد شد. این تفاوت‌ها شامل چگونگی شناسایی جانشینان مدیریتی بالقوه، آموزش اجرایی، نقاط ورود و مسیرهای شغلی سازمانی و خاستگاه جانشین داخلی در مقابل خارجی می‌باشد (باردن، 2006).



با توجه به اینکه نمی توان نتایج تحقیقات صورت گرفته در سایر حوزه های تجاری و عمومی را عینا به حوزه آموزش عالی تعمیم داد و وضعیت دانشگاه ها در امر جانشین پروری مناسب نیست و با توجه به چالش های پیش روی دانشگاه آزاد مسأله اساسی و هدف از انجام این تحقیق طراحی الگوی بومی مناسبی برای نظام جانشین پروری مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی می باشد. سؤالات اصلی :

1- الگوی مناسب نظام جانشین پروری برای مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی در سراسر کشور کدام است ؟
2- مقوله ها(ابعاد) اصلی، شرایط علی، زمینه(بستر)، شرایط مداخله گر(عوامل پیش برنده و باز دارنده)، راهبردهای، بروندها و پیامدهای نظام جانشین پروری کدامند؟

در این تحقیق قصد آن است که ابتدا با بررسی تحقیقات و مطالعات صورت گرفته در حوزه جانشین پروری بویژه جانشین پروری در دانشگاهها و یا بهره گیری از نظرات متخصصین و حوزه دانشگاه ها و تدوین الگوی اولیه و سپس اعتبار سنجی آن الگویی در خور و مناسب برای استقرار نظام جانشین پروری بطور ویژه در حوزه دانشگاه آزاد اسلامی و واحدهای مستقر در سراسر کشور تدوین گردد.

2. پیشینه پژوهش در داخل و خارج از کشور

با توجه به این که تحقیقات بسیار کمی در حوزه آموزش عالی در موضوع جانشین پروری در سطح دنیا وجود دارد. این مسأله در کشور ما به گونه ای است که تا کنون تحقیق و یا مطالعه ای در این موضوع در حوزه دانشگاه ها و آموزش عالی و بخصوص در دانشگاه آزاد اسلامی و واحدهای تابعه آن در سراسر کشور صورت نپذیرفته است. پیشینه تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور به صورت زیر است.



جدول (2) خلاصه تحقیقات داخل و خارج از کشور

پژوهشگر	موضوع	نوع پژوهش	نمونه	یافته ها
Peter E. E Mateso (2010)	فهم برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاه های دوساله	آمیخته مصاحبه و پرسشنامه	412 پرسشنامه مصاحبه نیمه عمیق	اول اینکه وضعیت تلاش های نظام جانشینی پروریدر دانشگاه به طور کلی کافی نیست دوم اینکه نتایج نشان دادند که گروه ها دربرک برنامه ریزی جانشینی بایکدیگر تفاوت دارند.
Angela Kaysen Luzebetak 2010	بررسی جانشینی در دانشکده های اجتماعی و با تاکید بر نقش زنان	آمیخته پرسشنامه و مصاحبه	231 پرسشنامه 12 مصاحبه	برنامه ریزی جانشین پروری می تواند به عنوان ابزاری برای پایداری سازمانی استفاده شود. به گونه ای که دانشکده های اجتماعی می توانند به پرورش رهبران آینده بپردازند.
Diane osterhaus Neefe 2009	ویژگی های سازمانی برنامه جانشینی	کمی پرسشنامه	16 نفر از روسا و 223 نفر از مدیران	نتایج بیانگر یک رابطه مستقیم بین بلوغ برنامه ریزی استراتژیک و بلوغ برنامه ریزی جانشین پروری می باشند
Christopher B. Mercer 2007	بررسی موضوع جانشین پروری در موسسات آموزش عالی سه ساله	کمی بررسی سایت ها	725 نفر از مدیران سطوح آموزش عالی	برنامه ریزی جانشین پروری می تواند در یک الگو شش مقوله ای ضروری که برنامه ریزی جانشین پروری در این موسسات آموزش عالی عمدتاً به صورت غیررسمی بود.
Lord P fancher 2007	بررسی تاثیر سازمانی بر جانشین پروری	کیفی نظریه مبنایی	مصاحبه با 29 مدیر	ارزش های سازمانی، اهداف سازمانی نظام تصمیم گیری و ساختارهای سازمانی برنامه جانشین پروری دخالت دارند.
Mary ann Hughes Butts 2008	توصیف کمی برنامه ریزی جانشین پروری	کمی بررسی سایت ها	101 پرسشنامه از مدیران	70٪ از رهبران اتحادیه های اعتباری نشان دادند که سازمان آنها جانشینی از طریق توانمند سازی امکان پذیر است
Keith L. thurgood (2008)	ساخت و توسعه یک الگو رهبری هماهنگ و اثر بخش و برنامه ریزی جانشینی	آمیخته نظریه مبنایی و پیمایشی	22 مصاحبه و 405 پرسشنامه	چارچوبی برای تعریف رهبری اثربخش و اجرای استراتژی های برنامه ریزی جانشین پروری وجود دارد.
Douglas E fenner 2005	بررسی ارتباط برنامه جانشین پروری با آموزش	کیفی	300 نفر از مدیران و ناظران فدرال	دلایل اصلی برای جانشین پروری در این تحقیق شامل ارتقا موقعیت های شغلی، تغییر تقاضای حجم کار، اهداف سازمانی بلند مدت و کوتاه مدت، طرح های توسعه فردی بودند.
Hull (2005)	ماهیت و وضعیت پرورش مدیریت	کمی پیمایش	286 پرسشنامه توسط رئیس دانشکده	موسسات کوچکتر فرصت هایی کمتری را برای برنامه ریزی داخلی پرورش مدیریت می آورند.
Geller 2004	الگو تربیت تخصصی برای جانشین پروری	رویکرد آمیخته	7 مصاحبه و 181 پرسشنامه	امور، پول و شهرت، ایتم های بسیار مهمی هستند که نردبان ترقی شغلی در امور دانشجویی را تحت تاثیر قرار می دهند
کریبی 1391	جانشین پروری و تعهد سازمانی با یادگیری	کیفی پیمایشی	بین دو متغیر جانشین پروری و تعهد سازمانی رابطه مثبت وجود دارند با افزایش تعهد سازمانی، مدیریت جانشین پروری افزایش می یابد.	
زین الدینی 1390	مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب	کمی پیمایشی	در دانشگاه های دولتی شهر تهران در درجه ابعاد، تفاوت معنی داری وجود دارد	
طباطبایی مقدم 1389	بررسی کارکردهای جانشین پروری	کیفی نظریه داده بنیاد	مصاحبه های عمیق با مدیران	سه طبقه کلی عوامل مربوط به کارکرد های جانشین پروری
مومن زاده 1383	الگوی نظام جانشین سازی	کمی پیمایشی	پرسشنامه مدیران	شناسایی علل و عوامل موثر بر برنامه ریزی جانشینی مدیران

در این مطالعه، جانشین پروری به عنوان فرآیندی رسمی تعریف شده است که هدف از آن آماده سازی و پرورش کارکنان داخلی سازمان جهت تامین نیاز سازمان به نیروهای مستعد می باشد (راث ول، 2005).

هر چند اکثر فرآیندهای مربوط به جانشین پروری به واسطه ی منابع انسانی تسهیل می گردند، اما این بدان معنا نیست که این فرایند باید ضرورتاً در درون سازمان تمرکز یابد. با این حال، فرایند جانشین پروری باید اولاً ماهیتی نظام مند داشته و در تمامی ارکان سازمان



به اجرا گذاشته شود. ثانیاً فرصت های لازم جهت تحرک عمودی و افقی در درون سازمان ایجاد نماید و ثالثاً رهبران را نه به دلیل نگره داشتن کارکنان خود، بلکه به علت ترفیع آنها مورد تشویق قرار دهد (راث ول، 2005). هر چند اقدامات و مولفه های مربوط به یک برنامه کارآمد جانشین پروری ممکن است تا حدی متغیر باشند، اما براساس مطالعات صورت گرفته فرایند مزبور باید نشانگر وجود تعهد سازمانی بویژه تعهد رئیس سازمان باشد (کونگروفولمر، 2003).

جانشین پروری باید دانش، مهارت ها و توانایی های رهبران آتی را احراز نماید (کسلر 2002؛ لیمن، پروئرو و ماکی 1996؛ راث ول، 2005). استعداد های موجود را مورد ارزیابی قرار دهد (کسلر 2002؛ راث ول 2005) در آن طرح هایی جهت رشد فردی افراد لحاظ شده باشد (کونگروفولمر 2003؛ کسلر 2002؛ لیمن، پروئرو و ماکی 1996؛ راث ول 2005). به بستر و فرهنگ سازمانی (کسلر 2002؛ لیمن، پروئرو و ماکی 1996)، فرد و سازمان در آن به عنوان عناصر مسئول و پاسخگو شناخته شود (کونگروفولمر 2003؛ کسلر 2002؛ لیمن، پروئرو و ماکی 1996؛ راث ول 3005) علاوه بر این فرایند جانشین پروری باید برای افراد درون سازمان شفاف بوده و نسبت به آن آگاهی کافی داشته باشند و با سایر فرایندهای درون سازمان تلفیق و هماهنگ شود (کونگروفولمر 2003؛ کسلر 2002؛ راث ول 2005). دانشگاه ها به موازات کاهش تعداد نامزد های بالقوه در کارد رهبری داخلی سازمان، سازمان ها باید گزینه هایی را جهت افزایش تعداد نامزد های بالقوه مورد بررسی قرار دهند (شولتس، 2001) و یاد ر خارج از چارچوب آموزش عالی به دنبال جذب اعضای برای پرکردن کادر رهبری خود باشند. به موازات اتخاذ تصمیم به استخدام مدیران دانشگاهی توسط دانشکده ها و دانشگاه های مختلف، فرایند ها و مواردی مطرح میشوند که اوج تاثیر گذاری خود را در فرایند استخدام نشان دهند. با توجه به آنچه مطرح شد اهداف این پژوهش به شرح زیر است:

3. اهداف آرمانی:

دسترسی به مدلی کارآمد برای پرورش و گسترش مدیرانی شایسته به منظور گسترش اهداف دانشگاه و راهبردهای آینده

3.1. اهداف کلی:

طراحی و تبیین مدل بومی جانشین پروری برای روسای دانشگاهها و دانشکده های سراسر کشور بر مبنای سند چشم انداز دانشگاه

3.2. اهداف ویژه:

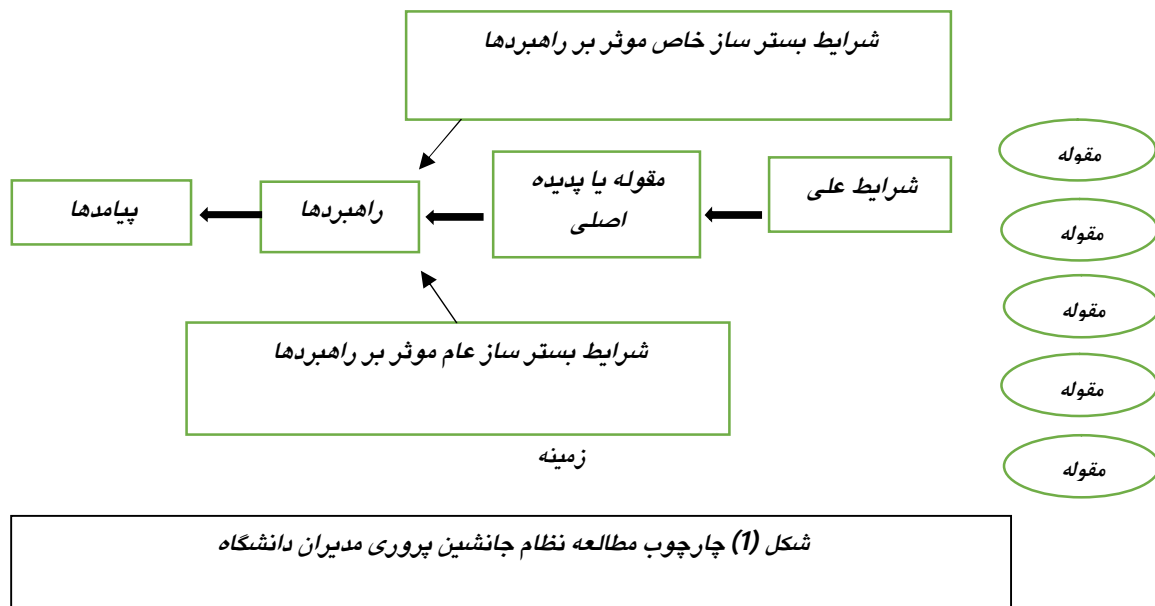
- شناسایی ابعاد اصلی نظام جانشین پروری در مدیریت دانشگاه
- شناسایی شرایط علی ایجاد نظام جانشین پروری در مدیریت دانشگاه
- شناسایی زمینه (بستر) ایجاد نظام جانشین پروری در مدیریت دانشگاه
- شناسایی شرایط مداخله گر (عوامل پیش برنده و باز دارنده) ایجاد نظام جانشین پروری در مدیریت دانشگاه
- شناسایی راهبردهای استقرار نظام جانشین پروری در مدیریت دانشگاه

4. چارچوب پژوهش

این چارچوب بر این فرض استوار است که موسسات آموزش عالی برای استقرار نظام جانشین پروری کارآمد باید به ارزیابی عوامل تاثیر گذاری درونی و بیرونی در محیط خود از طریق یک فرایند واکاوی محیط پردازند. در فرایند واکاوی محیط درونی و بیرونی، هم عوامل تاثیر گذار درونی و هم عوامل تاثیر گذار بیرونی بر نظام جانشین پروری در دانشگاه ها مورد بررسی قرار می گیرند. چنان که در نمودار زیر نیز نشان داده شده است، در یک فرایند کار جانشین پرور در دانشگاه فرایند واکاوی محیطی و فراهم سازی بستر به عنوان مبنای عمل مورد استفاده قرار میگیرد.

در مرحله ی بعد بر اساس بستر موجود و در نظر گرفتن نتایج واکاوی های صورت گرفته راهبردهای خاص دانشگاه اتخاذ می شود که در آن باید به موارد مربوط به امر آموزش عالی از قبیل اصلاحات آموزشی، فناوری، نیازهای دانشجویان، بافت جمعیتی اجتماع،

بازار، رقابت، محیط ثابت و قاعده مند، اهداف سازمانی، نقاط ضعف و قوت سازمان، توانایی کادر مدیریتی و سنت ها و ارزش های حاکم بر سازمان توجه لازم مبذول گردد. واکاوی محیط درونی و بیرونی و راهبردهای دانشگاهی جانشین پروری به طور موازی مبنای جهت گیری در فرایند جانشین پروری راتشکیل می دهند.



5. ابزار و روش پژوهش:

پژوهش حاضر از حیث هدف یک تحقیق کاربردی با رویکرد توسعه ای و از حیث گردآوری داده ها و ماهیت تحلیل داده ها از نوع تحقیق کیفی و از نظر مطالعات محیطی از نوع پیمایشی می باشد. در این پژوهش از روش های کیفی برای دستیابی به فهمی عمیق از پدیده مورد مطالعه صورت گرفت. برای انجام این طرح، در مرحله اول برای شناخت نظام جانشین پروری در مدیریت دانشگاه ها «موقعیت نامعین» با استفاده از نظریه داده بنیاد-طرح نظام مند- و انجام مصاحبه بر مبنای نمونه گیری نظری، ابعاد گوناگون این نظام شناخته خواهد شد. در مرحله دوم پژوهش، تایید روابط بین سازه ها و بطور کلی ارزیابی و تصمیم یافته های بخش کیفی است. داده هایی که به وسیله پژوهشگر نظریه زمینه ای گردآوری می شود (تا فرایندها مورد مطالعه قرار گیرند) اشکال گوناگونی از داده های کیفی را به دست می دهد (محمدپور، 138). اما بسیاری از پژوهشگران نظریه زمینه ای بیشتر از مصاحبه استفاده می کنند. در پژوهش حاضر نیز به منظور گردآوری داده ها از مصاحبه عمیق در بین متخصصین ذی صلاح، مدیران سابق و فعلی اجرایی و علمی، سیاستگذاران در دانشگاه و آموزش عالی و اعضای هیات علمی مطلع استفاده می شود. در مرحله کیفی، نمونه شامل مدیران و روسای سابق و اعضای هیئت علمی (خبرگان) است که به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب خواهند شد.

به منظور طراحی الگوی نظام جانشین پروری در مدیریت دانشگاه با بهره گیری از روش نمونه گیری نظری هدفمند از روسای دانشگاه و برنامه ریزان آموزش عالی و خبرگان حوزه منابع انسانی نظرخواهی شد:



در این پژوهش جهت کشف پدیده نظام جانشین پروری و شناخت شرایط علی، زمینه، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدهای آن راهبرد پژوهشی مورد استفاده در تجزیه و تحلیل اطلاعات، استفاده از نظریه داده بنیاد است. طرح اصلی برای تدوین نظریه زمینه در این پژوهش، طرح نظاممند است. داده های کیفی پژوهش از طریق فرآیند کد گذاری، مبتنی بر طرح نظام دار نظریه داده بنیاد اشتراک و کوربین (1385) تحلیل شد. کد گذاری در روش نظریه داده بنیاد، نشان دهنده عملیاتی است که در آن داده ها خرده شده، مفهوم پردازی می شوند و آنگاه با روشهای تازه، دوباره به هم پیوند میخورند (اشتراک و کوربین، 1385).

هدف از تحلیل داده های کیفی کاوش مقوله ها، سازه ها مفاهیم و ابعاد مشترک، کشف روابط بین این سازه ها، ساخت الگوی نظری فرضی و ایجاد مبنایی برای طراحی گویه های پرسش نامه است. در روش نظام دار نظریه داده بنیاد مراحل تحلیل داده ها از طریق کد گذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام می شود و عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان می یابد (بازرگان، 1387).

کدگذاری باز عبارت است از فرآیندی تحلیلی که از طریق آن مشخص شده ویژگی ها و ابعاد آنها از درون داده ها کشف میشوند (اشتراک و کوربین، 1385). در کدگذاری محوری، مقوله های و مقوله های فرعی مرتبط می شود. در مرحله کدگذاری محوری پژوهشگر یک مقوله کدگذاری باز را انتخاب میکند (به عنوان مقوله یا پدیده اصلی) و در مرکز فرآیند مورد بررسی قرار میدهد، سپس سایر مقوله ها را به آن مرتبط می کند.

از سوی دیگر کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه سازی و پالایش نظریه است (اشتراک و کوربین، 1385). در این پژوهش از نمودار به عنوان روشی برای یکپارچه سازی استفاده شد. مقوله ها چندین بار مورد تجدید نظر قرار گرفت، برخی از مفاهیم نادر حذف شد و سازگاری بین نظریه و داده ها بررسی شد. حاصل مطالعه در این مرحله کشف پدیده جانشین پروری و شناخت زمینه های موثر، عوامل پیش برنده، موانع بازدارنده، مولفه ها و اجزا، راهبردها و پیامدهای آن و تدوین نظام جانشین پروری مدیران دانشگاه است.

1.5. یافته های پژوهش

پس از انجام مصاحبه ها و پیاده سازی آن ها طی فرآیندی متن مصاحبه ها برای یافتن مقوله های اصلی، مقوله ها، ویژگی ها و ابعاد این مقوله ها به طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند. در گام اول متن مصاحبه ها در سطح بند مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت به عبارتی از متن مصاحبه ها گزاره ها (ابعاد و ویژگی ها) استخراج شدند. در مرحله بعد، داده ها در سطح جمله و عبارت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و خرده مقوله ها کشف شدند. یعنی پس از استخراج گزاره ها با دسته بندی هایی که صورت گرفت مقوله های فرعی تدوین شدند. در مرحله بعد مقوله های اصلی نیز از دسته بندی مقوله های فرعی استخراج شدند و به طور موقت نام گذاری شدند. هر مقوله اصلی شامل چند مقوله فرعی بود که همه آن ها بواسطه گزاره های مستخرج از مصاحبه ها بدست آمده اند. گاهی اوقات یک جمله به پیش از یک مفهوم مربوط بود. در اجرای این فرآیند براساس تکنیک های تحلیلی پیشنهاد شده توسط اشتراک و کوربین (1385) اقدام شد. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم یا همان گزاره ها بودند.

همانطور که در فصل سوم اشاره شد، هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده ها، مفاهیم از طریق کدگذاری، به طور مستقیم از متن مصاحبه شرکت کنندگان (کدهای زنده) و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آن ها، ایجاد شدند. در نهایت، متن مصاحبه ها مورد بررسی بیشتر قرار گرفتند و تجزیه و تحلیل داده ها با دقت بیشتر، بیش از ده بار جهت رسیدن به اشباع منطقی 29 برای مقوله های اصلی، مقوله ها و ویژگی های آن ها به صورت تکراری انجام شد. حدود هر مقوله اصلی و مقوله ها در آغاز تجزیه و تحلیل به صورت قطعی تعیین نشد و این مقوله ها در سراسر تجزیه و تحلیل مورد تجدید نظر قرار گرفتند. کد گذاری باز هنگامی متوقف شد که:

الف) با بررسی چندین باره متن مصاحبه ها باز همان طبقه بندی معنادار به دست می آمد،

ب) خرده مقوله ها و ویژگی ها تکراری شده بودند؛

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

اشتراس و کوربین (1385) اصطلاحات فوق را به شرح زیر تعریف نموده اند: مفاهیم: ((واحدهای سازنده تئوری یا برجسب های ذهنی جداگانه به پدیده ها؛ مقوله ها؛ طبقه بندی مفاهیم سازنده پدیده در سطحی بالاتر؛ مقوله ها فرعی، مفاهیم مرتبط با یک مقوله به همراه توضیحات و مشخصات بیشتر؛ ویژگی ها؛ خصیصه های که به هر مقوله مرتبط می شوند و تعریف و شرح بیشتری در مورد ابعاد آن می دهند و ابعاد: محل ویژگی ها را در امتداد یک طیف پیوسته نشان می دهند.))

موارد و نمونه های که در ادامه می آیند فرآیند کدگذاری باز را نشان می دهند: در راستای پرسش های پژوهش، چند سؤال از مصاحبه شوندگان پیرامون استقرار نظام جانشین پروری در مدیریت دانشگاه پرسیده شده عمده ترین سوالات بدین عبارت ها می باشند: تعریف شما از نظام جانشین پروری مدیریت در دانشگاه چیست؟ آیا در دانشگاه شما طرح رسمی جانشین پروری مدیریت اجرا می شود؟ فلسفه وجودی و جایگاه نظام جانشین پروری مدیریت در سازمان دانشگاه چگونه است؟ پیش آندهای استقرار نظام جانشین پروری مدیریت دانشگاه چیست؟ مؤلفه ها و اجزای سیستمی این نظام به نظر شما کدامند و ارتباط آن ها به چه صورتی است؟ بسترهای لازم برای اجرای نظام جانشین پروری مدیریت در سطوح مختلف دانشگاه بطور کلان، دانشکده، گروه و در سطح دستگاه های سیاستگذار خارج از دانشگاه؟ چه عوامل و محیطی بر نظام جانشین پروری مدیریت دانشگاه اثر گذار هستند؟ توضیح دهید چه تسهیلات و موانعی برای استقرار نظام جانشین پروری مدیریت در دانشگاه ایجاد کرده اند؟ راهبرد های لازم به منظور استقرار و اجرای نظام جانشین پروری مدیریت در سطح دانشگاه و کلان دستگاه های سیاستگذار در حوزه دانشگاه و آموزش عالی چه راهبردهایی می باشند؟ استقرار نظام جانشین پروری مدیریت چه پیامدهایی در سطوح مختلف دانشگاه از دو منظر علمی و اجرایی در بر خواهد داشت؟ چه تحولاتی در سطح اساتید، گروه های علمی، در سطح مدیریت دانشکده ها و در سطح مدیریت کلان دانشگاه در بر خواهد داشت؟

با توجه به اینکه موضوع جانشین پروری مدیریت از موضوعات جدید و بکر در حوزه مدیریت و سازمان می باشد و به ویژه در حوزه دانشگاه ها از تازگی برخوردار بود و این مسأله خود ابهاماتی را برای مصاحبه شوندگان در برداشت تلاش شد. با بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش های صورت گرفته سوالات تکمیلی که در راستای سوالات پژوهش بودند اما ملموس تر و قابل درک بودند نیز به سوالات مصاحبه ها اضافه شد. بدین عبارت بودند: در محیط دانشگاه تا چه حد شناسایی استعدادها و مدیریت آن ها صورت پذیرد؟ تجارب مثبت و منفی شما از اجرای نظام جانشین پروری در دانشگاه چیست؟ آیا شما باور دارید مدیران باید نسبت به جانشین

پروری اهمیت قائل شوند؟ سیاست ها و رویه های دستگاه های سیاستگذار یا قوانین و مقررات در نظام آموزش عالی را موید استقرار نظام جانشین پروری مدیریت دارد؟ چه رابطه ای بین برنامه ریزی استراتژیک و ارزش های حاکم بر پرورش استعدادها، فکری و سرمایه های انسانی با اهداف و معیارهای نظام جانشین پروری وجود دارد؟ به نظر شما استقرار نظام جانشین پروری مدیریت چه نقشی در اجرای مأموریت های هیات امناء و همچنین مدیریت منابع انسانی دانشگاه دارد؟ شناسایی پست های کلیدی و تعیین موقعیت آن ها در سازمان در یک سامانه جانشین پروری مدیریت از چه اهمیتی برخوردار است؟ در محیط دانشگاه تا چه حد شناسایی استعدادها و مدیریت آن ها صورت می پذیرد؟ نظام شایستگی یا ارتقاء مبتنی بر شایستگی چه جایگاهی در نظام جانشین پروری مدیریت دارد؟ برخی معتقدند که در دانشگاه با کمبود منابع انسانی متخصص مواجه هستیم و باید سیاست جذب از بیرون را پیگیری کنیم. نظر شما در خصوص لزوم این سیاست چیست؟

شرکت کنندگان با جواب های متنوع به این پرسش ها پاسخ دادند. از طریق بررسی مکرر متن مصاحبه ها، مقوله ها به تدریج مشخص شدند، از قبیل:

تعداد 9 مقوله کلی، 31 مقوله، 106 خرده مقوله و ویژگی های مربوط به آن ها در جدول 3 فهرست شده اند. در طی طراحی پرسشنامه، تمامی مقوله های اصلی، اکثر مقوله ها، ویژگی ها و ابعاد در پرسشنامه ارائه شده اند.

جدول (3) نتایج کد گذاری باز: مقوله های اصلی و فرعی

مقوله کلی	مقوله ها	مقوله های فرعی و ویژگی ها
عوامل تسهیلگر	سابقه خدمتی	ارزیابی محوری، ارتقای بر اساس شایستگی، عملکرد فرد در گردش شغلی
	حمایت مدیران	همراهی با اصول جانشین پروری، دادن فرصت به افراد حمایت از ارتقا درون سازمانی
	تمایل	جذابیت مدیر شدن، تمایل به مسئولیت پذیری
	انگیزه	اهمیت آینده دانشگاه، حس تعلق سازمانی
عوامل محدود کننده	احساس عدم امنیت شغلی	ترس از دادن شغل، احساس بیهودگی
	بیروکراسی	تشریفات زاید اداری، برنامه ریزیهای نامنظم، روابط سلیقه ای
شایستگی های مدیریتی (مقوله محوری)	شایستگی ادراکی	تفکر سیستمی، جامع نگری، خودآگاهی، درک واقعیت های دانشگاه
	خلافت	خلافت، نوآوری، آینده نگری
سبک مدیریتی	مدیریت مشارکتی	روحیه جمع گرایی، تفویض اختیار
	کار تیمی	تیم سازی، انتقال تجربه
عوامل اخلاقی و ارزشی	اخرت گرایی	ایمان عملی، نداشتن حب مقام، اخرت طلبی
	سعه صدر	برادری، عیب پوشی، عدم غرور، استقامت پذیری، انعطاف پذیری
	نگرش انسانی به کارکنان	ارتباط عاطفی، لحن مناسب، نگرش مناسب
عوامل زمینه ای	سیاست های کلی دانشگاه	سیاستهای بلندمدت، سیاست های میان مدت، سیاست های کوتاه مدت
	تفکر سرمایه ای به مدیریت	مدیریت تغییر، تفکر، تربیت جانشین
عوامل علی	دانش	برنامه مدون آموزشی، دانش مدیریتی، بینش
	مهارت ها	مهارتهای سازمانی، مهارتهای ارتباطی، مهارتهای اجتماعی
راهبردها	قابلیتها	تفکر استراتژیک، نتیجه گرایی، توسعه و گسترش
	مدیریت استعداد	جذب استعداد، پرورش استعداد
	نظام حرفه ای جانشین پروری	توانمندسازی مسیر پیشرفت شغلی، مشارکت
پایه های سازمانی	توسعه مدیران منابع انسانی	افزایش قابلیت ها، افزایش مهارتهای کلان مدیریتی، تمایل فعال جانشین پروری
	رقابت پذیری علمی	شناسایی فرصت ها و تهدیدها، تفکر راهبردی، خودیابگری، طراحی و تحلیل راهبردهای سازمانی

2.5. یافته‌های کد گذاری محوری

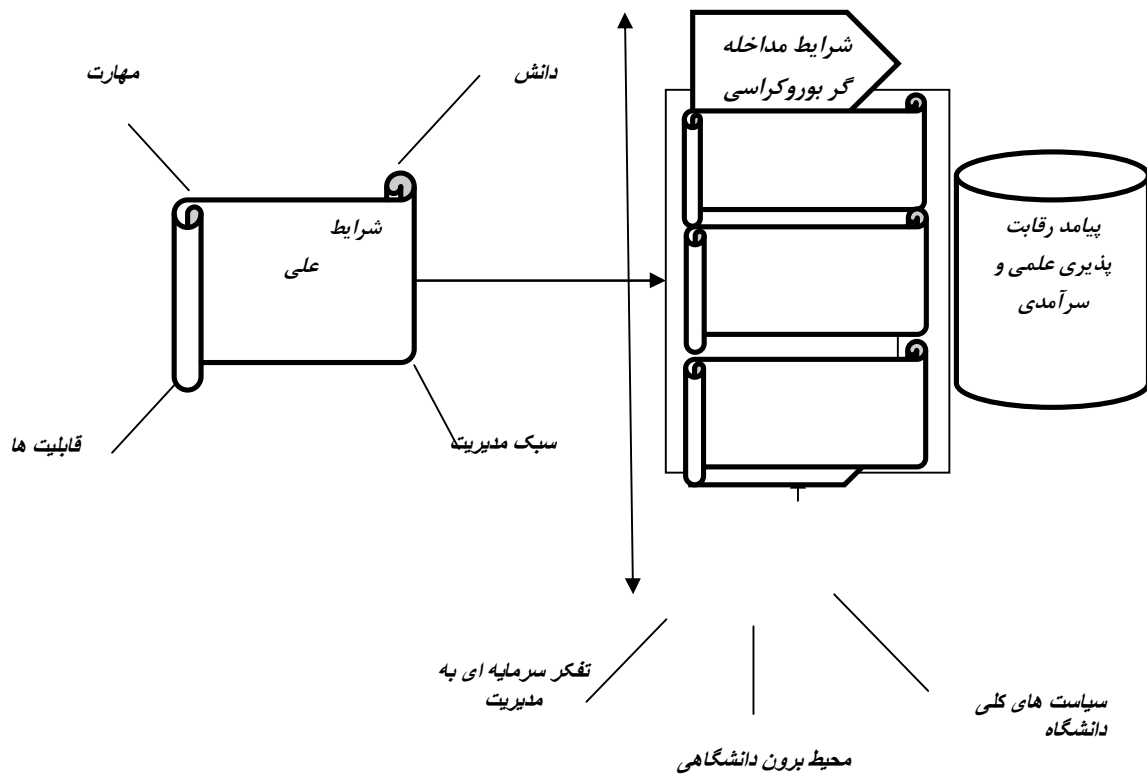
پس از انجام کد گذاری باز براساس نظریه داده بنیاد یافته‌های حاصل از کد گذاری باز که همان مقوله‌های کلی هستند، در قالب ابعاد پارادایمی کد گذاری محوری که شامل شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها می‌باشند دسته بندی شدند که با توجه به مقوله‌های فرعی و ویژگی‌های مربوط به هر کدام، "استقرار نظام جانشین پروری مدیران در دانشگاه" را منعکس می‌نمایند.

نتیجه گیری

در فرایند کد گذاری انتخابی و فرایند تلفیق، متن مصاحبه‌های پیاده شده دوباره بررسی شد و جملات و ایده‌های که بیانگر ارتباط بین مقوله‌های اصلی و فرعی بودند مورد توجه قرار گرفتند. براساس روابط به دست آمده، مفاهیم حاصل از کد گذاری باز و محوری در مرحله کد گذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شده و استقرار نظام جانشین پروری مدیران دانشگاه به صورت یک الگوی مفهومی منعکس گردید.

تحلیل یافته‌ها بخش کیفی بیانگر آن است که شایسته‌گرایی در دانشگاه بر مبنای گفتمان سازی، بینش مندی علمی، بلوغ و نظام پاسخگویی تحقق می‌یابد. گفتمان شامل دانش گستری، ایجاد حساسیت و معنا سازی، بینش بندی علمی شامل شناخت علم، روان سازی الگوهای ذهنی و عینی‌گرایی (تخصص‌گرایی)، بلوغ شامل بلوغ مدیریتی و باغ سیستمی و نظام پاسخگویی شامل پاسخگویی در دو بعد کلان و خرد می‌باشد. اساس استقرار نظام جانشین پروری در شایسته‌گرایی است که شامل شایسته‌پذیری، شایسته‌جویی و شایسته‌سالاری می‌باشد. استقرار نظام جانشین پروری مدیریت از طریق راهبردهای توانمندسازی و مدیریت استعدادها صورت می‌پذیرد که منظور از توانمندسازی آموزش کارکنان، واگذاری اختیار، توسعه حرفه‌ای و مقصود از مدیریت استعدادها استعدادیابی و جذب و حفظ استعدادها است.

بستر فراهم کننده این راهبرد ها فرهنگ و جو حمایتی، مشارکت ذینفعان و ثبات است که فرهنگ و جو حمایتی به معنی مدیریت هالگوانه و اعتماد آفرینی بوده و مشارکت ذینفعان از طریق ایجاد فرهنگ مشارکتی در سیستم دانشگاه، مدیریت مشارکتی و فرصت سازی برای مشارکت همه ذینفعان تحقق می‌یابد. ثبات که از جمله بسترها و زمینه‌های فراهم کننده راهبردها می‌باشد شامل ثبات مدیریتی و نظم سازمانی است. دو راهبردها توانمندسازی و مدیریت استعدادها متأثر از شرایط مداخله‌گری تحت عنوان استقلال دانشگاهی است. استقلال دانشگاهی به معنای استقلال نهادی دانشگاه، کاهش سیاست زدگی و آزادی عملی است. استقلال دانشگاهی به معنای استقلال نهادی دانشگاه، کاهش سیاست زدگی و آزادی علمی است. یافته‌های پژوهش نشان داد راهبردهای استقرار نظام جانشین پروری در مدیریت دانشگاه در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و محیطی پیامد بالندگی سازمان را در بر داشتند. بالندگی سازمان به معنای حرفه‌ای‌گری، توسعه مدیریت و کارآیی و اثر بخشی است. شکل 2 فرآیند استقرار نظام جانشین پروری مدیران دانشگاه را بر مبنای طرح نظام مند نظریه داده بنیاد منعکس می‌کند.



شکل (2) الگو کیفی پژوهش: استقرار نظام جانشین پروری مدیران دانشگاه (براساس نظریه داده بنیاد)

منابع

- استراس، انسلم وکوپین، جولیت. (1385) اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی؛ رویه های و شیوه ها، ترجمه بیوک محمدی تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اشرفی، بزرگ ورجبی، علی اکبر (1383) مدیریت دانشگاه ها در شرایط بی ثبات؛ چاشنی اساسی در آموزش عالی نوین، مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار، موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی و انجمن آموزش عالی صفحات 471 تا 487.
- بازرگان، عباس، (1387) مقدمای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته رویکرد های متداول در علوم رفتاری. تهران؛ دیدار.
- بلدی، منوچهر؛ مشیکی؛ اصغر؛ هادی وینچه، عبدالله (1389) طراحی و تحلیل الگوی عملیاتی جانشین پروری با استفاده از فنون تصمیم گیری چند معیاری (مطالعه موردی؛ در سازمان بانک ملی استان اصفهان)، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره 43، آذر ودی.
- راث ول، ویلیام جی (1384) برنامه ریزی جانشینی موثر، حصول اطمینان از تداوم رهبری و پرورش استعداد از درون سازمان، ترجمه احمد رضا حراف، تهران، انتشارات شرکت ملی صنایع پتروشیمی.
- رضایت، غلام حسین (1390). تدوین الگوی شایستگی های روسای دانشگاه های دولتی ایران، پایان نامه جهت اخذ درجه دکتری در رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی.
- زین الدینی (1390)، مقایسه وضعیت موجود برنامه ریزی جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در دانشگاه های دولتی شهر تهران، پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه الزهرا(س).



شجاعی، سید عمادالدین و دری، بهروز (1387). طراحی و تبیین الگو تفضیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش) چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، موسسه مطالعات بهره وری منابع انسانی.

طباطبائی مقدم (1389). در پژوهشی با عنوان بررسی کز کارکرهای جانشین پروری در سطح مدیریت ارشد در شهر تهران، پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت، دانشگاه تهران.

طرقی بید آبادی، جعفر و یار محمدیان، محمد حسین (1383). پرورش مدیران دانشگاهی برای دانشگاه های آینده، مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار، موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی و انجمن آموزش عالی صفحات 507 تا 523. عیدی، اکبر دیانتی، محمد (1387)، مراکز ارزیابی روش نوین جانشین پروری، تدبیر، شماره 195 صفحه 26. عُرر الحکم.

قالمر، رابرت و جی کانگر (1387) ترجمه ابو العالی، بهزاد، استعداد یابی و جانشین پروری، انجمن مدیریت منابع انسانی. کریمی (1391). بررسی رابطه بین مدیر جانشین پرور و تعهد سازمانی با یاد گیری سازمانی دانشگاه های دولتی شهر تهران، پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه سمنان.

محمودی، سید محمد و همکاران (1391). شناسایی تبیین شایستگی های مدیران دانشگاه، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال اول شماره 1.

مومن زاده (1383) طراحی و تبیین الگوی نظام جانشین سازی مدیران با رویکرد تصمیم گیری چند معیاره موسسه مالی و اعتباری بنیاد، پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

نور شاهی ف نسرین (1388). معیارهای انتخاب و انتصاب روسای دانشگاه ها؛ مقایسه تجارب برخی دانشگاه های جهان، مجموعه مقالات رویکرد ها و چشم اندازهای نو در آموزش عالی به کوشش دکتر محمد یمنی دوزی سرخابی، تهران، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم.

Ackerman, R., & Wolverton, M (۲۰۰۶). Cultivating possibilities: Prospective department chair professional development and why it matters. *Planning for Higher education*, ۳۴ (۴), ۱۴-۲۳.

American Association of Community Colleges. (۲۰۰۵). *Competencies for community college leaders* Washington DC: Author

Amey, M. J. & vanderlinden, K. E. (۲۰۰۲). *Career Paths and Career Issues of Community College Leaders*. (Research Brief. *Leadership Series*, No. ۲.) American Association of *Community Colleges*.

Angela Kaysen Luzebetak (۲۰۱۰), community College Succession Planning: Preparing the Next Generation of women for Leadership Roles a dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of. Doctor of Education in community Collage leadership, Chicago, Illinois.

Barden, D. M. (۲۰۰۶). The Internal Heir Apparent. *Chronicle of Higher Education*, ۵۲ (۲۸), C۲-C۳.

Barden, D. M. (۲۰۰۸, may ۵). the internal -candidate syndrome: All the parties involved in an open, national search are vulnerable when the applicant pool includes an insider. [Electronic version]. *The Chronicle of Higher Education*. Retrieved November ۷, ۲۰۰۸, from www.chronicle.com.

Berker, D. (۲۰۰۵, January) Succession planning and management: A guide to organizational, systems and practices. Retrieved from Business Source Complete database.

Betts, K., Urea's, D., Chavez, J., & Betts, K. (۲۰۰۹). Higher education and shifting U.S. demographics: Need for visible administrative career paths, professional development, succession planning & commitment to diversity. *Academic Leadership*, ۷(۲). Retrieved from <http://www.academicleadership.org>



- Binard Carlson, K. S. (۲۰۰۷). Succession planning: Identifying and preparing future leaders in the Colorado community college system. Doctoral dissertation, University of Colorado at Denver, United States - Colorado. Retrieved from Dissertation & Theses: A&I database. (Publication No. AAT ۳۲۹۳۰۰۷).
- Birnbaum, R. (۱۹۸۸). How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Birnbaum, R., & Eckel, P. D. (۲۰۰۵). The dilemma of presidential leadership. In P. G. Altbach, R. O. Bedrail, & P. J. Gumport (Eds.), American higher education in the twenty-first century: social, Political and economic challenges (۲nd ed., pp. ۳۴۰-۳۶۵). Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Bisbee, D. C. & Miller, M. T. (۲۰۰۶). A survey of the literature related to executive succession in Land Grant Universities Retrieved April ۶, ۲۰۰۷, from.
- Boettcher, S. and Craven, A. (۲۰۰۸). Succession planning for higher education CIOs What Why How, UT Health since Center San Antonio.
- Bornstein, R. (۲۰۰۵). The nature and nurture of presidents. The Chronicle of Higher Education, ۳۲(۱۱), p. B۱۰.
- Bourghul J., CHARIH M., Malta is D, Rouillard L. (۲۰۰۳), Les. roles et les competences des questionnaires superiors du. government du Quebec, pour I
- Bowen, W. (۲۰۰۸, March ۲۸). The successful succession: How to manage the process of picking a president.[Electronic Version]: : the chon ide of higher education retrieved September ۷, ۲۰۰۸, from www.chronicle.com
- Bowman, S. (۲۰۰۸). Board succession planning and skills analysis. Retrieved September ۲۸,
- Boyarzis, R. E. (۱۹۸۲), The emptiest manager a model for effective performance, London: John Willey & Sons.
- Bragg, D. (۲۰۰۲). Doing their best: Exemplary graduate leadership programs. Community College Journal, ۷۳(۱), ۴۹-۵۳.
- Brown, J. N., & Burke, K. P. (۲۰۰۷). New rules for business in a dal world: A trustees' call to action. Comtitehity College Journal of Research and Pradikr, ۳۱, ۴۴۱-۴۴۹.
- Brown, T. A. (۲۰۰۶). Conlarnahay factor anahuit for applied research. New York Guilford Press.
- Campbell III, R. N., & Eggers, W.D. (۲۰۰۶). States of transition_ Delloite Darlopment L L C Retrieved from <http://www.deloirte.com/us/talenrpov> .
- Cannel II, M_ (۲۰۰۶). Succession planning Retrieved August ۹, from <http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpract/general/successplan.htm>
- Canella .A A , Jr., & Shen, W. (۲۰۰۲). Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, post succession senior executive turnover, and departing CEO tenure. Academy of Management Journal, ۴۵, ۷۱۷-۷۳۴.
- Bourg'ault , J Clunk M. Malcom, D Rouillatd, L. (۲۰۰۳). les roles at compunces des questionnaires superiors goomoremert el _en pour Tamar Groupe de recherche SW les profits et habitats des cadres supeneurs du gouvernement du Quebec. Centre d expertise en gestion des ressources humaines. Quebec Secret-ow du canoed du tresor.
- Bowen W. (۲۰۰۸, March ۲۸). The successful succession: How to manage the process of picking a president [Electronic version]. The chronic of higher Education. Retrieved September ۷, ۲۰۰۸, from www.chronicle.com
- Bowman. S. (۲۰۰۸). Board succession planning and skills analysis. Retrieved September ۲۸, ۲۰۰۹, from constion <http://www.consciousRovernance.com/succession-planning.html> Boyatzis, R E., (۱۹۸۲), The competent manager a model for effective performance, London: John Willey & sons.
- Bragg, D. (۲۰۰۲). Doing their best: Exemplary graduate leadership programs. Community, College Journal, ۷۳(۱), ۴۹-۵۳.
- Brown, J. N., & Burke, K. P'. (۲۰۰۷). new rules for business in a flat world: A trustees' call to action. Community college journal of researeb Prattke, ۳۱, ۴۴۱-۴۴۹.
- Brown.T.A (۲۰۰۶). Confirmatory factor analysis for applid resebrch. New York: Guilford Press.



- Campbell III, R. N., & Eggers, W.D. (۲۰۰۶). States of transition. Deloitte Development LLC Retrieved from <http://www.deloitte.com/us/taletnpov>.
- Cannell, M. (۲۰۰۶) succession planning Retrieved August ۹, from <http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpractgeneral/successplan.htm>
- Cannella, A. A., Jr., & Shen, W. (۲۰۰۲). Revisiting the performance consequences of CEO succession: the impacts of successor type, post succession senior executive turnover, and departing CEO femur, *Academy of management journal*, ۴۵, ۷۱۷-۷۳۴.
- rev, D.C., Ogden, D, & Roland, J. A. (۲۰۰۰), *CEO Seccession*. New York: Oxford University Press.
- Charmaz, K. (۲۰۰۲) Qualitative interviewing and grounded theory analysis. in J. A Holestein & J F, Gubrium (Eds.), *Inside interviewing: New lenses, new concerns* (pp. ۳۱۱-۳۳۰). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chartreand F, (۲۰۰۵) *Workforce in Transition Succession Planning: A Tool for Integrating Emerging* .
- Christie, D (۲۰۰۵). *Learning M gat our own: a lively of Nation planning at Dough: (allege*. Unpublished Dissertation, Royal Roads University, Victoria, BC,
- Cheryl .I Richards (۲۰۰۹). *A . New Paradigm for succession planning higher rad(one Sind*" Iron Soarsiion Awing In Iti"per hiltiamian,- -a Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the)twee Ikxtor of Philosophy Capella University*.
- Christie, D. (۲۰۰۵). *Leering to glow or Owen "a study of succession" College*. Unpublished Dissertation, Royal Roads University, Victoria, BC.
- Christopher B_ Mercer (۲۰۰۹). *A multi-site study of informal/ leadership .Venesection naming in .) hire! Ober idirianien Institutions*, Dissertation Submitted to the Faculty of the graduate studies in partial fulfillment of the requirements of the degree of doctor of education,
- Clunies, J. P. (۲۰۰۷). *Benchntarking Succession Planning and Executive Development in Ilig,her Education: Is the academy ready now to employ these corporate paradigms*. *Academic Leadership*, ۲(۴), _ Retrieved May ۱۴, ۲۰۰۷, from *Academic Leadership Web Site* <http://www.academickaikrship.Org/>
- Clunies, J. P., Taylor, M. S., & Shriane, M. (۲۰۰۳). *A fienshmark Su* on treats: an Planning & Execution Detehiarneat*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.
- Conger, J. A. & Nadler, D. A. (۲۰۰۴). *When CEOs step up to fail MIT Roan Management Retiew*, ۴۵(۳),
- Conger, J. A., & Pulitzer, R. M. (۲۰۰۳). *Developing your leadership pipeline*. *Hamad Banitteu Renew*, ۸۱(۱۲), ۷۶-۸۴.
- Conte, C, & Karr, A. it (۲۰۰۱). *Outline of the U.S. economy*. Retrieved November ۲۳, ۲۰۰۷, from <http://usinfoxstate.gov/products/pubskecon/chap۳.htm>
- Coxhead, P. (۲۰۰۷). *University of Birmingham Academic Manager Job Description Computer science* taken from <http://www.abhamauk/-pxc/pers/jobspchtml> ۹ August ۲۰۰۲ retrieved on ۴ July ۲۰۰۸.
- Coyle, A. (۲۰۰۸). *Qualitative methods and 'the (partly) ineffable' in psychological research on religion and spirituality*. *Qstalliathe Roseann in Phycology*, ۵(۱), ۵۶-۶۷.
- Creswell, J. W (۲۰۰۲). *Educational Research Planning, evading, and evirating qtranritathe and qualities research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
- Creswell, J.W & Miller D. L .. (۲۰۰۰). *Determining validity in qualitative inquiry*. *Theory info practice*, ۳۹(۳), ۱۲۴-۱۳۰.
- Creswell, J.W & Plano Clark, , V, L (۲۰۰۷). *Deigning and conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, Sage Publication.
- reswell, .W., Plano Clark, VL Guttman, Aft., & Hanson, W.E. (۲۰۰۳). *Advances in mixed methods research designs*. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.) *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. ۲(۱۹-۲۴۰). Thousand Oaks, CA: Sage.



- swell C & Martin, A. (۲۰۰۷). ۱۰ trends: A senior executives on the future. Retrieved from <http://www.cd.org/leadership/>
- Creswell, J. W., & Mikker D. L... (۲۰۰۰). ungeniality in inequity theory inlet ۳۹(۳), ۱۲۴-۱۳۰. Creswell, J. W. & Plano Clack V.L.-(۲۰۰۷) *Dusting and Coughing Mede Methods Reserve* Thousand Oaks Sage Publication.
- Creswell, J.W., Plano Clark, Guttman M.L., & hansom, W.E. (۲۰۰۳). Advances in mired methods research designs. In A. Tadukkocr & C Toddled (E.ds) *Handbook of mixed methods in metal and Wash smeamb* (pp. ۲۰۹-۲۴۰). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Criswell C. & Martin, A. (۲۰۰۷). ۱۰ & A senior exea news on the Miner Retrieved from <http://www.celorg/leadership/>
- Deem, R. (۲۰۰۷). "Managing Contempotary UK Universities - Manager-Academics and New Managenalism" *Aeademer I imitnhp - The Online f anal Vol. ۱ No.۳*.
- Diane Osterhaus Neefe (۲۰۰۹). *Suresties Mooting in a ۷, ۴۴-Year Thbstieal College .System Roles a Dissertation Submitted to the Faculty of the graduate school of the University of tvluincsota, rn partial fulfillment of the requirements of the degree of doctor of education Douglas IL Fenner (۲۰۰۵). ۱ inking Snaysstion l'latating To Flaphyee Training: A SOItly of Federal Employees, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree, Doctor of Education, University of San Diego.*
- Draves, W. A., & Coates .J. (۲۰۰۷). *Niw thee Work, life and nircatim in the PI' renhery*. River Falls, WA: Learning Resources Network (۱..F-RN).
- Drucker, P.F. (۲۰۰۲). *Managing in next socity*. New York. St. Martin's Press.
- E. Maceso (۲۰۱۰). *Understanding Succession Planning and management Efforts at Midwestern University. A Dissertation. Submitted to the Graduate College of Bowling Green State University in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Education.* Eagly, A. H., & Carli L L. (۲۰۰۴). Women and men as leaders. In J. Anton akas, R. J. Sternberg, & A. T. Cianciolo (Eds.), *The man, of kadership* (pp. ۲۷۹-۳۰۱). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eastman, L J. (۱۹۹۵), *Succession planning. An annotated bibliography and summary of commonly, reported organizational ratites*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. Fegley, S. (۲۰۰۶, June). ۲۰۰۶ succession planning survey report. Soapy for Haman Resource Management Retrieved March ۷, ۲۰۰۹, from <http://www.hemorg/surveys>.
- Fink, D., & Bray-mart, C. (۲۰۰۶). *Succession earkrsbrp Sedation and tix Challenges of Lanao. Educational Administration Quarterly, ۴۲(۱), ۶۲-۸۹.*
- Fish, S. (۲۰۰۷). *Shared governance Democracy is not an educational idea. Change, ۳۹(۲)*. Retrieved February ۳, ۲۰۰۸, from ProQuest.
- Friedman, S. D. (۱۹۹۰). *Sarandon systems in the public sector. Lessons from the Oklahoma department of corrections. Public Personnel Management, ۱۹ ۲۹۱-۳۰۳.*
- Fulmer, R. (۲۰۰۵, January). *Keys to best practice in surrection management II: km-ode tersiony* Retrieved October ۳۱, from www.humanresourcemagazine.com.
- Fulmer, R. M., & Conga, J. A. (۲۰۰۴). *rkiraping Laden nth .۷۰۲۰ Vitus. Financial Execunve, ۲۰(۵), ۳۸-۴۱.*
- Fulton-Calkins, P., & Milling, C (۲۰۰۵, March). *Comaturuty college leadership: an art to be practiced: ۲۰۱۰ and beyond. Community C allege journal of He (:orb and Prance, ۲۹(۳), ۲۳۳-۷۵۰.*
- Gandossy, R. P., & Verme, N. (۲۰۰۶). *Passing the tont of leadership. Leader to Leader (۴۰), ۳۷-۴۴.*
- Gay, M., & Sims, D. (۲۰۰۶). *Building tomorrow A tomorrow talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning*. Bloomington, IN: Author House.
- Gayle, D J., Tiwari, B, & White, A. Q. (۲۰۰۳). *Governance in the Twenty-First-Century University: Approaches to effective leadership and strategic management. ASIIV-ERIC Higher Escalation Report, ۱(۳۰)*. Hoboken NJ: Wiley.



- Geller, D. F. (۲۰۰۴). Billing Talent Pools in, Evident A//airs. A Profession/ Generation of Sarcessihn Planning. Human Resource Planning, ۱۹(۳), ۱۶-۲۹.
- Giambatista, R. C., Rowe, W. G., Riaz, S., & MacPherson, P. (۲۰۰۵). Noting succession like occasion: A critical review of leader succession literature since ۱۹۹۴. The Leadership Quarterly, ۱۶, ۹۶۳-۹۹۱.
- Greer, C., & Virile, M. (۲۰۰۸). Diverse Succession Planning: Lessons from the Industry Leaders. Haman Resource Management ۴۷(۲), ۳۵۱-۳۶۷.
- G roves, K. (۲۰۰۷). Integrating leadership development and succession planning best practices. Journal of Management Deployment, ۲۶(۳), ۲۳۹-۲۵۲.
- Grisky, O. (۱۹۶۰). Administrative Succession in Formal Organizations. Social Fortes, ۳۹(۲), ۱۰۵-۱۱۵.
- Hargreaves, A. (۲۰۰۵). Leadership succession. The Ethical Forum, ۶۹(۲), ۱۶۳-۱۷۳.
- Haris ,S (۲۰۰۷), Spring). Motivates and inibitons for Women supermet endenis . advancing Woman in Leadership Jownal . ۲۳ form <http://www.advancingwomen.com/awl/printing/2007/harnis.htm>
- Harrison ,H , D & Hargrove ,M ,J(۲۰۰۶). Aging Factually Workforce Challenges and lssue Facing Higher Education. Business Perspectives ۱۸(۲):۲۰-۲۵.
- Heure, J.J.(۲۱۱۳). Successtion Planning for Key Admission at plus University. Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania. Vented States, Received from Dissertation & Theses. AAI Database.
- Hockaday, J, & Puycar, D, E (۲۰۰۰) Communtiy leader ship New Milkhairet. New Expeditions Charting the Second Century of Community Colleges American Assocunon of Commonny Colleges.
- Hopps ,S. .(۲۰۰۳). Identifying and Nutruniig Potation Academic: LedesNew Direction for Higher Education, ۱۲۴, ۳-۱۲
- H. Maceso(۲۰۱۰). linderstamit'g Stant:am Planing and Alanafment tiorts at Midwestern Ilniasoy. A Dissertation. Submitted to the Graduate College of Bowling Green State University in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Education. Eagly,
- Eastman, L. J. (۱۹۹۵), Succession planning. An annotated bibliography and summary of rommom, reported otganizational ratites. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Fegley, S. (۲۰۰۶, June). ۲۰۰۶ succession planning survey report. Soapy for Haman Resource Managanent Retrieved March ۷, ۲۰۰۹, from <http://www.hemorg/surve>
- Fink, D., & Bray-mart, C. (۲۰۰۶). School ۱..earksbrp Smeattion and tlx Challenges of LhanAe. Educational Administration Quarterly, ۴۲(۱), ۶۲-۸۹.
- Fish, S. (۲۰۰۷). Shared governance Democracy is not an educational idea. February ۳, ۲۰۰۸, from ProQuest Friedman, S. D. (۱۹۹۰). Satre:don systems in the public sector. Lessons from the Oklahoma department of corrections. Public Personnel Management, ۱۹ ۲۹۱-۳۰۳
- Fulmer, R. (۲۰۰۵, January). Keys to best practice in surression management II:km-ode tersiony Retrieved October ۳۱, from www.humanresourcemagazine.com.
- Fulmer, R. M., & Conga, J. A. (۲۰۰۴). rkiraping Laden nth .۷۰۲۰ Vitus. Financial Execunve, ۲۰(۵), ۳۸-۴۱.
- Fulton-Calkins, P., & Milling, C (۲۰۰۵, March). Comaturuty college leadership: an art to be practiced: ۲۰۱۰ and beyond. Communily C allege journal of He (:orb and Prance, ۲۹(۳), ۲۳۳-۷۵۰.
- Gandossy, R. P., & Verma, N. (۲۰۱۶). Passing the tont of leadership. Leader to Leader (۴۰), ۳۷-۴۴.
- Gay, M., & Sims, D. (۲۰۰۶). ۸;۱:kt:A tomorrow talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning. Bloomington, EN: Author] louse.
- Gayle, a J., Tewarie, B., & White, A. Q. (۲۰۰۳). Gam-name in the Twenty-First-Century university: Approaches to effective leadership and strategic management. ASIIV-ERIC Higher Etkaaton Report, ۱(۳۰).
- floboken, NJ: Wiley. Geller, D. F. (۲۰۰۴). Bmikling Talent Pools in ,Vmdent A//airs. A Profession/ Generation of Sarcessihn Planning. Human Resource Planning, ۱۹(۳), ۱۶-۲۹.



- Giambatista, R. C., Rowe, W. G., Riaz, S., & MacPherson, P. (۲۰۰۵). NotLii sweat like occasion: A critical review of leader succession literature since ۱۹۹۴. *The Leadership Quarterly*, ۱۶, ۹۶۳-۹۹۱.
- Greer, C., & Virile, M. (۲۰۰۸). Diverse Succession Planning: Lessons from the Industry Leaders. *Haman Resource Management* ۴۷(۲), ۳۵۱-۳۶۷. ;roves, K. pow). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Demplotment*, ۲۶(۳), ۲۳۹-۲۵۲. ;
- rusky, (۱۹۶۰). Administrative Succession in Formal Organizations. *Social Fortes*, ۳۹(۲), ۱۰۵-۱۱۵. fargreaves, A. (۲۰۰۵). Leadership succession. *The Ethicalional Forum*, ۶۹(۲), ۱۶۳-۱۷۳.
- Ms.rse Doe*saw. Ma). n۹,۲s۲. (;ntsky, . (۱۹۶۰). Atbrontstvanwe Succession so ۱.Cnnstl Orsounation .۱۰۶۱۰/ Pau, S۹(۲), ۱۰۵,۱۱۳.
- Puycar, (۲۰۰۰) Clemethety (ear ۱ mem* in the New Milkhairet. New lisped:Mons Charting the Second Century of Con nsarmty Collry•ee American A ssocunon of tommonny Colleges. Iloppe,S.۰.(۲۰۰۵). Idenufras and Nut-aunts l'omottal Academia: I caticrt Not natrasuot fur On Edema:on, ۱۲۴, ۳-۱۲
- Rog, ۱:- (۲۰۰۸) Talent allatLagetT\C۱۱۱- A toratcRy for trIMrOVirtg erttptleyer ternofThent, retentwin and engagerilettt within hrolotahor OnCialLICIOCIS. INOInafieltalofilearigearly lolpitakar Alamagenremt. ۲۰(۷). ۷۴۳,۷۵۷.
- Jackofsky, E. F. (۱۹۸۹). Aligning Managers with Strategies: Management Development versus Selection. *Srixtre*: Manage/nen Joirrnai, IO(Surrutier)*, ۱۵۷-۱۷۰. Kesler, G. C. (۲۰۰۲). Why the leadership bench never gets deeper. Ten insights about executive talent development. *Raman Ftealine Panning*, ۲۵(۱), ۳۲:۴۴ Kesner, ۱. F., &
- Pdand, W. E., & Wolf, D. B. (۲۰۰۳). In-house Leadership development placing the Colleges Squarely in the Middle. *New Dimmers for Community college*, ۱۲۲(Fall), ۹۳-۹۹.
- Poland, B. D. (۲۰۰۳). Tans option quality. In J. A. Holstein & J. F. Galerium (Eds.), *Inside innerving New tuna, new convenes* (pp. ۲۶۷- ۲۸۷). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ramsden, P. (۲۰۰۳). Lanrirtg to lead in Higher Edition. New York: Rutledge. Flamer.
- Robb, D. (۲۰۰۵). Succeeding with Succession: Tools for succession management get more sophisticated. *HR Mgazine*, vv(u), ۸۹-۹۲.
- Robinson k.(۲۰۰۹). Education of succession planning to Import Court Employees' Caner Development Opportunities, An Applied Dissertation Submitted to the Fischer School of Education and Human Services in Partial Filament of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, Nova Southeastern University.
- Rosse, J G., & Levitt, It A. (۲۰۰۳). the Jossy-Bass Adminarsator's Guide to Hiring (۱st ed). San Francisco, CA: Jossy-Bass.
- Rothwell, W. J. (۲۰۰۵). Effective Stetson leadership Continently, Continua and tank from Withal (۲rd ed.). New York: American Management Association.
- Bothwell, W. J. (۲۰۰۷). Ten key steps to effective succession planning [White Paper]. Rothwell and Associates. Retrieved August ۱, ۲۰۰۸, from www.halogensoftware.com
- Rothwell, W. J.(۲۰۰۲). Higher Education May be Losing its Top officials Sooner than Expected HR on Camus, ۵(۸)۱-۴
- Rothwell,W.J.(۲۰۰۴).What s Special about CEO Succession ? *Global CEO*,۴(۳), ۱۵-۲۰.
- Rowley. D J., & Sherman, H. (۲۰۰۳). hit special challenges of academic leadership. *Management Decision*, ۴۱(۱۰), ۱۰۵۸-۱۰۶۳.
- Sauer, J. H & Cicero, D. (۲۰۰۷). AARP Arizona poll of employers: Perceptions of an aging workforce trend. Washington, D .C AARP /konweldig management. Retrieved from http://www.aarp.org/research/work/research/aging_workforce_۲۰۰۷.html.
- Schmahzricd, H.. & Fallon, I. F. (۲۰۰۷). Succession planning for local health department top executives: Reducing risk to communities *Journal of community health* ۳۲(۳), ۱۶۹-۱۸۰.



- Selingo, J. (۲۰۰۷). Trustees: more Willing than ready . *Chronic of Higher Education* : ۵۳(۳۶). A ۱۱.
- Selingo, J.. & Carlson, S. (۲۰۰۶, ۲۱). The campus of the future: Financially sound and well-designed. with potato-starch cutlery. *The chronkk of Higher Education*. Retrieved February ۱۰, ۲۰۰۸, from www.chronicle.com
- Steven J. Riccio (۲۰۱۰). *Talent Management in Higher Edueatilion: Identifying and Developing Emerging Leaders within the Administration at Private f: fledges and Universities, A Dissertation In Partial Fulfillment of Requirements For the Degree of Doctor of Education in University of Nebraska* .
- Stewart, V. (۲۰۰۷). *Becoming Citizens of the World Educational Land ship* ۶۴(۷), ۸-۱۴
- Tague, N. R. (۲۰۰۴). *The QualityTool Boxx* (۲nd ed.). Milmvikee, W I. A.SQ.Qmako, Pass.
- Tucker, E., Kao, T & Verma N. (۲۰۰۵, July). Next generation talent management Insights or how workforce trends are changing the face of talent management. *Business Credit*, ۱۰۷(۷), ۲۰-۲۷.
- Vaughan, G. B., & Weisman, M. (۲۰۰۳). *Leadership Development: The Role of the President-Board Team. New Dilutions for Commodity college* ۱۲۳(FaII), ۵۱- ۶۱.
- Verheul, I. (۲۰۰۳). Human resource management practices in female and male-led businesses. *Small Business Economics*, pp. ۱-۱۳
- Vincent, E. (۲۰۰۴)- *A qualities analysis of community colleges leadership from the Leading forward summits. Final report prepared for the American Association of Community Colleges. Washington, DC: CT. Retrieved May ۲۹, ۲۰۰۸, from <http://www.ccleadership.org/pdfs/ACT-report.pdf>*

پی نوشت

- ^۱. *Succession System*
- ^۲. *Groves*
- ^۳. *Kezar & Eckel*
- ^۴. *Lesie & Frelweel*
- ^۵. *Ischinger*
- ^۶. *Mercer*
- ^۷. *Hirsh*
- ^۸. *Olson*
- ^۹. *Costello*
- ^{۱۰}. *Mahler*
- ^{۱۱}. *Grusky*
- ^{۱۲}. *Heuer*
- ^{۱۳}. *Rothwell*
- ^{۱۴}. *Getty*
- ^{۱۵}. *Mandi*
- ^{۱۶}. *Merrill lynch*
- ^{۱۷}. *Diane Osterhaus Neeffe*
- ^{۱۸}. *Charan et at*
- ^{۱۹}. *Barden*
- ^{۲۰}. *Kezar & Eckel*
- ^{۲۱}. *Filan*
- ^{۲۲}. *Managment succession*
- ^{۲۳}. *Bisbee and Miller*
- ^{۲۴}. *Giambatista et al.*
- ^{۲۵}. *Rhodes and walker*
- ^{۲۶}. *Lavinga*
- ^{۲۷}. *Piland & Wolf*
- ^{۲۸}. *Filan*
- ^{۲۹}. *Reasonable Saturation*