

جانشین پروری در آموزش عالی

www.ketab.ir

الهام الباد

سرشناسه: الیاد، الهام، ۱۳۵۳ - عنوان و نام پدیدآور: جانشین‌پروری در آموزش
 عالی / الهام الیاد. ■ مشخصات نشر: تهران: نشر انتخاب، ۱۴۰۱. ■ مشخصات
 ظاهری: ۱۳۴ ص. جدول، نمودار (رنگی). ■ شابک: 978-622-5690-18-9
 وضعیت فهرست نویسی: فیبا ■ یادداشت: کتابنامه: ص. [۱۲۷-۱۳۴]. ■ موضوع:
 مدیران - ایران - جانشینی - برنامه‌ریزی - نمونه‌پژوهی. Executive succession
 Universities and Colleges - Iran - / Iran - Planning - Case Studies
 مدیریت - نمونه‌پژوهی / - Administration - Case Studies ■ رده‌بندی کنگره: HD ۳۸ / ۲۵
 رده‌بندی دیویی: ۶۵۸ / ۴۰۹۰۹۵۵ ■ شماره کتابشناسی ملی: ۸۸۰۵۹۱۸



نشر انتخاب

ناشر کتاب‌های دانشگاهی

جانشین‌پروری در آموزش عالی

الهام الیاد

| چاپ و صحافی: موسسه مهرداد | صفحه‌آرایی: شروان فرجی |

| شمارگان: ۱۰۰ جلد | چاپ اول: ۱۴۰۱ |

| شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۶۹۰-۱۸-۹ |

حق چاپ محفوظ است

خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهدای ژاندارمری، شماره ۱۲۶، طبقه چهارم

www.nashreentekhab.ir

info@nashreentekhab.ir

فهرست

۷	کلیات	فصل اول
۷	مقدمه	
۱۹	جانشین‌پروری مبانی نظری	فصل دوم
۲۱	مطالعات انجام شده مرتبط در داخل کشور	
۲۴	مطالعات انجام شده مرتبط در خارج از کشور	
۲۵	مبانی نظری جانشین‌پروری	
۲۷	مدیریت جانشین‌پروری	
۲۹	اهمیت جانشین‌پروری	
۳۱	عوامل تسهیل‌کننده جانشین‌پروری	
۳۲	عوامل بازدارنده جانشین‌پروری	
۳۶	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	
۴۲	ویژگی‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موثر	
۴۳	دیدگاه بنی‌جانشین‌پروری	
۴۴	دیدگاه مدرن جانشین‌پروری	
۴۴	سیر تکامل نظریه‌های جانشین‌پروری	
۴۸	اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	
۴۹	هدف‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	
۵۱	ضرورت‌ها و الزامات جانشین‌پروری	
۵۲	مدل‌های جانشین‌پروری	
۵۳	مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای راشول	
۵۶	مدل میدان نیرو	
۵۷	مدل کانال رهبری	
۶۰	مدل جانشین‌پروری بر اساس شایستگی	

۶۲	مدل عملکرد مدیریت جانشین‌پروری کیم (تلفیق سه مدل)
۶۴	جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی
۶۶	پیامدهای جانشین‌پروری
۷۰	راهبردها و استراتژی‌های جانشین‌پروری
۷۳	ارتباط جانشین‌پروری با مدیریت استعداد
۷۶	ارتباط جانشین‌پروری با شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی
۷۷	نگاهی به تجارب کشورها در جانشین‌پروری
۷۸	جمع‌بندی و ارائه مدل مفهومی

فصل سوم تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها ۸۳

۸۵	مقدمه
۸۷	توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌بخش کیفی
۹۷	آزمون سؤالات (آمار استنباطی)
۱۰۱	پایایی پرسشنامه
۱۰۴	ضریب آلفای کرونباخ گدل
۱۰۵	پایایی ترکیبی مدل
۱۰۶	روایی پرسشنامه
۱۰۶	روایی همگرایی مدل
۱۰۷	روایی واگرایی مدل
۱۰۷	ارزیابی مدل ساختاری
۱۱۲	معیار Q2

۱۱۳	پیوست‌ها
۱۱۵	پیوست ۱: پرسشنامه‌ی مصاحبه نیمه ساختارمند (بخش کیفی)
۱۱۷	پیوست ۲: پرسشنامه بخش کمی
۱۲۲	خروجی spss

۱۲۷	منابع
-----	-------

مقدمه

در سال‌های اخیر مدیران به این آگاهی دست یافتند که مهم‌ترین وظیفه اصلی آنها در سازمان توجه و حمایت کارکنان می‌باشد آنها مهم‌ترین منابع اصلی و اساسی و تأثیر گذار در برنامه‌های سازمان می‌باشند آنها می‌توانند سازمان را به سمت تعالی برسانند و در دستیابی به مزیت‌های رقابتی بی‌تأثیر نیستند (غریب، ۱۳۹۴). به همین دلیل مهم‌ترین عامل موفقیت در سازمان‌ها افراد توانمند و مستعد هستند آنها دارای شایستگی‌های مناسب در مشاغل اصلی و کلیدی هستند. مشاغل کلیدی، مشاغل هستند که شناسایی و قراردادن نیروی انسانی برای آنها به دشواری انجام می‌شود و باید با ظرافت و حساسیت خاصی انجام شود. (فالمرو کانگر^۱، ۲۰۰۴). می‌توان گفت یکی از چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، نداشتن مدل بومی مدیریت جانشین‌پروری^۲ متناسب با نیازهای سازمان به منظور جذب و حفظ استعدادها برای قراردادن در پست‌های کلیدی در آینده است (هائنه‌کوکس^۳، ۲۰۰۴). در واقع در فراگرد جانشین‌پروری، شایستگی‌های ضروری معین و سپس بر آن مبنای خزانة استعدادهای انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای مناصب کلیدی فراهم می‌شود. (عباسی، ۱۳۹۶)

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی را، در سال‌های آینده نشان می‌دهد و حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. در این شرایط سازمان‌ها با کمبود قابل توجهی از استعداد مواجه خواهند شد که منجر به رقابت جدی بر سر جذب،

1. Fulmer & Conger
2. Succession
3. Hunte-cox

استخدام، به کارگماری و حفظ این استعدادها می‌شود (کیم، ۲۰۱۷). مسئله جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌ها آموزش عالی از اهمیتی مضاعف برخوردار است، چرا که از برون‌داد سازمان‌های آموزش عالی به‌عنوان درون‌داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. هرچند در سازمان‌های آموزشی بحث تجارب و رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد. همچنین خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقاء شغلی یا حتی فوت، امری اجتناب‌ناپذیر است و در صورتی که برای پرکردن خلأ ناشی از نبودن این افراد به‌صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، سازمان‌ها و مؤسسات آموزش عالی با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی و پرشدن این پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، روبه‌رو خواهند بود. بنابراین با توجه به شرایط کنونی، در سازمان‌های آموزشی از جمله آموزش عالی برنامه‌ای منسجم برای جانشین ساختن افراد در پست‌های کلیدی و یافتن استعدادهای موجود در این زمینه ضروری است (زین الدینی بیدمشکی، ۱۳۹۳). در این فصل ابتدا بیان مسئله و ضرورت انجام مطالعه نوشته شده است. در ادامه اهداف و سؤالات کتاب و تعریف نظری و عملیاتی متغیرهای مطالعه آمده است.

توسعه ملی نیازمند حرکت به‌سوی علم و فناوری، چه در تدریس و چه در تحقیق دانشگاهی است. در سال‌های اخیر نقش دانشگاه‌ها در مدیریت و برنامه‌ریزی کشورها تغییر کرده است. هدف اصلی دانشگاه‌های نسل اول بر آموزش مستقیم بنا شده بود، دانشگاه‌های نسل دوم در حال حاضر بر مبنای آموزش مبتنی بر پژوهش و آموزش برای انجام پژوهش تغییر یافته‌اند. در نسل سوم، هم‌زمان با آموزش نیروی انسانی برای تولید علم و توسعه فناوری در حل مسائل و مشکلات رایج، همچنین تولید کار و ثروت‌آفرینی در اهداف و برنامه‌های دانشگاه‌ها گنجانده شده است و در نسل چهارم، دانشگاه‌ها علاوه بر وظایف نسل سوم باید به‌سمت تربیت خلاق و نوآور حرکت کنند. لذا، سرمایه‌گذاری در آموزش عالی یکی از راه‌های اساسی برای دستیابی به نیروی ماهر و توسعه اقتصادی - اجتماعی محسوب می‌شود (عبدی و همکاران، ۱۳۹۶).

کارکردهای متنوع آموزش عالی اعم از آموزش، پژوهش و تربیت نیروی انسانی متخصص باعث شده است که جوامع، این قلب تپنده را هر روز بیش از گذشته در حالت

پویایی نگاه داشته و هزینه‌های هنگفتی را در سطح ملی و خصوصی برای پیشبرد این بخش از نظام آموزشی اختصاص دهند (عبدی و همکاران، ۱۳۹۶).

در سال‌های اخیر که مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است و توسعه دانش مهم‌ترین بنیاد تمدن بشری تلقی می‌شود، رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیش از آنکه نیاز به ابزارآلات پیشرفته داشته باشد، به دانایی و استعداد بشری نیاز دارد. بی‌شک، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته در سازمان‌ها از مسائل ضروری به‌شمار می‌رود، اما تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها در این زمینه با مشکل مواجه هستند و در حفظ و نگهداری افراد خود به‌عنوان سرمایه‌های سازمانی توانایی لازم را ندارند (امین‌زاده درزی، ۱۳۹۶). تقاضای روبه‌افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها یا جنگ بر سر استعدادها بنامیم (علی‌شعار، ۱۳۹۷).

سازمان‌هایی در این میان پیروز هستند که با استفاده از برنامه‌های راهبردی بتوانند افراد توانمند را برای رسیدن به اهداف سازمانی و بقاء حیات سازمانی خود جذب کنند و در نگهداری آنها تلاش کنند. بدین منظور، سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده روبه‌رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به‌عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند (فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳).

از طرفی با بالا رفتن سن اکثر مدیران و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمان‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می‌شوند. با به‌وجود آمدن این مشکل، یعنی کمیابی استعدادها، بسیاری از کارگزاران را وادار ساخت که اجرای سیستم‌های مدیریت جانشین‌پروری را برای شناسایی و توسعه کارکنان با ظرفیت بالا به سازمان‌ها پیشنهاد کنند که برای مشاغل کلیدی سازمان هم مصداق می‌یابد. هم چنین رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان با مهارت بالا ایجاد کرده است، که وجود نظام جانشین‌پروری را برای جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد برای پست‌های کلیدی سازمان ضروری ساخته است. به‌همین منظور سازمان‌ها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف به درون سازمان ساخته و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را اتخاذ کرده‌اند که بر روی توسعه و پرورش استعدادها و موجودات تمرکز دارند، بنابراین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در همه ابعاد برای

رسیدن به بلوغ سازمانی مهم می‌باشد و می‌توان گفت که برای رهبران و تصمیم‌گیرندگان، توانایی سهم شدن در استعداد جدید و به‌دست‌آوردن نیروی کار در جهت عملکرد سازمانی مطلوب، بسیار حیاتی است (فراحتی و بیگی نصرآبادی، ۱۳۹۷). گام اساسی مدیریت جانشین‌پروری مدیریت استعداد می‌باشد. مدیریت استعداد عامل اطمینان‌دهنده‌ای است که افرادی مستعد و شایسته در جایگاه شغلی قرار داشته باشند. مدیریت استعدادها در برگیرنده مجموعه منسجمی از فرایندها برای شناسایی، جذب، نگهداشت و بهسازی برترین افراد است. سازمان‌های امروزی دیگر به‌دنبال استخدام نیروهای عادی نیستند بلکه با تشکیل خزانه استعداد و استعدادیابی در پی جذب استعدادها می‌باشند (لیمان^۱ و همکاران، ۲۰۱۸).

در ادبیات پژوهشی جانشین‌پروری، تعاریف متعددی دیده می‌شود که اغلب نیز با هم همپوشانی دارند. برای نمونه، راث ول (۲۰۰۶) جانشین‌پروری را این‌گونه تعریف می‌کند: «کوشش سنجیده و نظام‌مندی که مدیران سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی و نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به‌منظور تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهند. اما به‌طور کلی، جانشین‌پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند. برنامه عمومی جانشین‌پروری شامل ۴ مرحله می‌شود که اولین مرحله، ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند و استقرار برنامه جانشین‌پروری است (دونر^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). دومین مرحله ارزیابی الزامات کار فعلی است (فراحتی و بیگی نصرآبادی، ۱۳۹۷). سومین مرحله، ارزیابی عملکرد می‌باشد. (علی‌شعار، ۱۳۹۷). در مرحله چهارم؛ یعنی ارزیابی الزامات کار آینده مدیران باید سمت‌های اصلی آینده را شناسایی کنند و الزامات کار آینده را نیز در صورتی که در آماده‌سازی افراد برای برعهده گرفتن سمت‌های اصلی ثمربخش است، تعیین کنند. مرحله پنجم؛ یعنی ارزیابی استعداد فردی بخش اصلی بیشتر برنامه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی است و مرحله آخر نیز ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است (فراحتی و بیگی نصرآبادی، ۱۳۹۷). جانشین‌پروری نقش مهم و اساسی در انتخاب افراد برای قرار گرفتن در شغل‌های مهم دارد، یکی از مشکلات سازمان‌ها، نداشتن مدل بومی‌شده‌ی جانشین‌پروری متناسب با نیازهای سازمان برای هم چنین سازمان‌ها به‌خوبی دریافت‌اند که به‌منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی

کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. گرچه ما به طور کلی به دنبال یک نوع جدید استراتژی مدیریت جانشین‌پروری هستیم، اما پژوهش‌های اخیر انجمن‌های مدیریت منابع انسانی نشان داده که بیش از ۷۰ درصد سازمان‌های مورد مطالعه، فاقد استراتژی جانشین‌پروری‌اند. از سوی دیگر، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند. ادبیات این مفهوم در کشور ما نیز بسیار محدود و ناشناخته است؛ به طوری که پژوهش‌های انجام شده در زمینه برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های تجاری و صنعتی بسیار کمیاب است، بیشتر مدیران صرفاً به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در درازمدت چندان اهمیت نمی‌دهند و زیردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به خوبی پرورش داده نمی‌شوند (فرجی، ۱۳۹۷).

اسپندلاوا^۱ (۲۰۱۷)، در پژوهش خود مدلی را با هدف بهبود چارچوب‌های شایستگی برای پرورش رهبران استراتژیک در ارائه خدمات دانشگاهی در نظام آموزش عالی ارائه کرده‌اند که شایستگی‌های آن عبارتند از: اعتبار، داشتن بصیرت، نوآوری، رهبری، نتیجه مدار بودن. لاوسون^۲ (۲۰۱۶)، در کشور بلژیک در پژوهشی به بررسی ایجاد سیستم ارزشیابی جدید به معنای برنامه‌ریزی، رهبری، بازخورد، ارزیابی و پاداش در سازمان‌های آموزشی پرداخت که نتایج حاکی از احصاء شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران و مهارت‌ها و شایستگی‌هایی در ارتباط با چرخه‌ی خطی‌مشی، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی فنی شغل می‌باشد. توماسون^۳ (۲۰۱۵) در مطالعه خود به این نتیجه رسید که اهمیت حکمرانی منسجم، حل مسئله، رفتارهای بین شخصی، اثربخشی عملیاتی، تأثیرگذاری، انعطاف‌پذیری، حساسیت مدیریت آموزشی در امر جانشین‌پروری مهم‌ترین موارد عنوان کرد. نتایج تحقیق گونزالز^۴ (۲۰۱۴) حاکی از احصاء شناخت روندها و نیروهای اجتماعی داخل و خارج از دانشگاه، نیاز به درک شرایط ملی، ابتکار و پیشقدمی، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی، شایستگی‌های اجرایی، شایستگی‌های مسئولیت اجتماعی و شایستگی‌های رسمی و سازمانی به عنوان موثر بر جانشین‌پروری می‌باشد (لیمان^۵ و همکاران، ۲۰۱۸).

1. Spendlove
2. Lavson
3. Tomason
4. Ginzalez
5. Lyman

بنابراین این کتاب قصد دارد که با بررسی و ارزیابی مطالعات داخلی و خارجی انجام شده در زمینه‌های جانشین‌پروری، الگوی مناسب با ویژگی‌های آموزش عالی دانشگاه آزاد اسلامی ارائه نماید.

سازمان‌های آموزشی بخش مهمی از سرمایه انسانی و توسعه اجتماعی اقتصادی هر کشور محسوب می‌شوند و چنانچه مؤسسات آموزشی از رقابت و رهبری مؤثر در تمام سطوح بهره‌مند باشند، به‌صورت پایدار موفق خواهند بود. آینده مؤسسات آموزشی به توانایی مجریانی بستگی دارد که بتوانند بقای رهبری را با شناسایی و به‌کارگیری استعداد‌های درون سازمان تأمین کنند (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۷). اولین مؤلفه، برنامه باید با اهداف بلندمدت و راهبردی سازمان مرتبط باشد، برای ارتقای توانمندی کارکنان و جانشین ساختن آنها در پست‌های بالاتر برنامه مدونی در سازمان وجود داشته باشد و این برنامه مورد پذیرش مدیران سازمان باشد؛ همچنین، برای شروع این برنامه طرح عملی و بودجه کافی در سازمان موجود باشد. دومین مؤلفه، ارزیابی الزامات کار فعلی است؛ مسئولان باید الزامات کار فعلی را در سمت‌های اصلی ارزیابی و این مسئله را روشن کنند که سمت‌های اصلی مدیریتی در کجای سازمان موجود است (سانتورا^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). آنچه همگان در دنیای مدیریت امروز درباره آن اتفاق‌نظر دارند این است که رهبران به دنیا نمی‌آیند بلکه ساخته می‌شوند؛ به‌همین دلیل سازمان‌ها باید برنامه‌های معین و سامان یافته‌ای برای توسعه و پرورش استعدادها و مهارت‌های مورد نیاز آینده داشته باشند. افراد در سازمان‌ها به مرور زمان دانش، مهارت و تجربیاتی کسب می‌کنند که دستیابی به آنها ساده و سریع نبوده، بلکه فرد برای آن بهایی به اندازه عمر سازمانی خود پرداخته است. برکناری یا تغییر موقعیت شغلی کارکنان و مدیران ارشد مجرب، چالش جدیدی برای ابقای دانش و حفظ حافظه سازمانی و متعاقب آن آموزش کارکنان جدید ایجاد میکند (تسلیمی، قلی‌پور و اسمعیلی شهمیرزادی، ۱۳۸۹). همچنین، بازنشسته شدن پیشکوتان مولد هر سازمان، هزینه‌های بسیار سنگینی برای آن سازمان دارد، زیرا آنها تجربیات چندین ساله را با خود از سازمان می‌برند (راگنز، سکاندورا^۲، ۱۹۹۴) به این ترتیب، سلاح رقابتی غالب در قرن ۲۱ آموزش و توسعه مهارت‌های نیروی کاری است (شاطری و همکاران، ۱۳۹۴).

در واقع، رهبران قبل از اینکه برای آینده برنامه‌ریزی کنند، ضروری است که از وضعیت فعلی سازمان آگاه باشند و برای آنکه بتوانند به شکل مؤثری برای جانشینی برنامه‌ریزی کنند،

1. Santora

2. Ragins & Scandur

باید به الزامات کار در سازمان و نقاط قوت و ضعف استعداد رهبری آگاه باشند (فراحتی و بیگی نصرآبادی، ۱۳۹۷). به طور کلی، در بیان ضرورت وجود این برنامه در سازمان‌ها می‌توان به چهار مورد زیر که در پژوهش‌های متعدد به عنوان مهم‌ترین عوامل اهمیت برنامه جانشین‌پروری شناخته شده اند، اشاره کرد. (بهرامی، ۱۳۹۷):

۱. گسترش فرصت‌های مناسب برای کارکنان توانمند.
۲. شناخت نیازهای سازمان و تعلیم کارکنان مستعد و توانمند.
۳. بالابردن ذخیره استعداد کارکنان مستعد.
۴. دعوت از افراد مستعد و توانمند سازمان در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های راهبردی.

با توجه به نقش خطیر نظام آموزشی در جامعه و تنوع خدمات و فعالیت‌های آن، ضروری است که منابع انسانی عظیمی در اختیار این نظام قرار بگیرد، اما معمولاً این منابع به شایستگی انتخاب نمی‌شوند براساس یک تحقیق، سازمان‌ها سه دلیل اساسی برای استفاده از سیستم مدیریت جانشین‌پروری ذکر کرده اند. ۱. کمک به اجرای طرح‌های استراتژیک سازمان، ۲. شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان برای برای آموزش‌های هدفمند، پرورش و توسعه کارکنان و ۳. ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقاء دارند (حسینی، ۱۳۹۷). در مجموع می‌توان گفت که هیچ روشی برای موفقیت پایدار سازمانی و بهبود عملکرد بدون اجرای سطح برنامه جانشین‌پروری وجود ندارد و از این رو ایجاد برنامه مدون به منظور جانشین‌پروری اولین و مهم‌ترین اقدام استراتژیک برای دستیابی به کیفیت و تعالی سازمانی بالا در نظام آموزشی عالی است. لذا می‌توان نتیجه گرفت که تغییرات قرن حاضر بر ضرورت توجه به جانشین‌پروری تاکید دارد و در این بین سازمان‌های آموزشی از این قاعده مستثنی نیستند و جهت بقا و دستیابی به عملکرد بهتر و بالاتر، نیازمند تقویت دانشگاه در بعد جانشین‌پروری است. (پاندی و شارما، ۲۰۱۴).

دانشگاه‌ها یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین رشد یک جامعه هستند زیرا خروجی مؤسسات آموزش عالی در دیگر سازمان‌ها ورود می‌کنند. (غریب، ۱۳۹۴) در این بین هرچند در محیط‌های دانشگاهی بحث تجارب و رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب، نگه‌داری و رشد مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان، موضوعی غیرقابل

چشم‌پوشی است. آینده مؤسسات آموزشی به توانایی مجریانی بستگی دارد که قادر باشند بقای مدیریتی را با شناسایی و به‌کارگیری استعدادای درون سازمان تأمین کنند. نیاز مؤسسات آموزشی برای جست‌وجو یافتن افرادی با کارایی زیاد اجتناب‌ناپذیر است، بدین معنی که جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌های آموزشی همچون دانشگاه‌ها، از اهمیتی مضاعف برخوردار است. پایداری و بقای هر سازمان به چگونگی اجرای مؤثر برنامه‌های جانشین‌پروری بستگی دارد. (مندای^۱، ۲۰۰۸؛ راث ول^۲؛ ۲۰۰۶) در نگاهی کلی، دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی همواره دچار تحولات چشم‌گیرند و در دهه‌های اخیر نیز با گسترده‌ای از چالش‌های توسعه مدیریتی مواجه بوده‌اند. (گروز، ۲۰۰۷) در واقع فشار برای جانشین‌پروری مدیرانی که پست خود را ترک می‌کنند، نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیران آموزش عالی را پیچیده‌تر می‌کند (عباسی، ۱۳۹۶). نکته قابل‌تأمل این است که اجرای برنامه جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی با مشکلاتی روبه‌رو خواهد بود. برای مثال گرچه بعضی از مدیران بر اهمیت و ضرورت جانشین‌پروری به‌عنوان یک راهکار اذعان داشته‌اند؛ اما ابهام درباره تعهد مدیران، پیچیدگی‌های ساختاری آموزش عالی نمی‌تواند مسأله را به‌وجود آورد. (گروز و وبریک، ۲۰۰۸). بنابراین طبیعی است که درباره آماده نبودن مؤسسات آموزش عالی برای به‌کارگیری برنامه جانشین‌پروری تردید وجود داشته باشد. یکی از این دلایل این امر، تفاوت‌های فرهنگی بسیار زیاد بین مدیریت در صنعت و دانشگاه است (عباسی، ۱۳۹۶). در این راستا، توصیه می‌شود که سازمان‌ها به‌جای شناسایی فرد مناسب برای سمت مناسب در زمان مناسب، به‌دنبال ایجاد تیم‌های مدیریتی قوی برای وظایف راهبردی باشند. به‌جای انتخاب یک فرد برای جانشینی یک رئیس در حال بازنشستگی می‌توان مجموعه‌ای از جانشینان واجد شرایط را شناسایی کرد و برای رشد مدیریتی همه آنها برنامه‌های آموزشی طراحی کرد (لیبن و همکاران^۳). مدیران سازمان‌ها می‌دانند که برای اطمینان از هدایت و برنامه‌ریزی بلندمدت در سازمان و اطمینان از تداوم رهبری نیازمند اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان هستند. انتخاب جانشینان مناسب با استفاده از روش‌های علمی و مهندسی بسیار اثربخش خواهد بود، زیرا انتخاب افراد در بحث جانشین‌گزینی با توجه به تمایلات و نظرات شخصی و بدون توجه به معیارها و شاخص‌های ارزیابی مشخص است و بدین‌طریق افراد توانمند و با استعداد دچار

2. Mandi

3. Rothwell

3. Leibman, et al

سرخوردگی می‌شوند (بلدی و همکاران، ۱۳۸۹).

یک راهبرد قوی برای مدیریت جانشین‌پروری، نقشه راهی برای جانشین‌پروری و تداوم رهبری فراهم می‌کند. به عبارت دیگر، فعالیت‌های توسعه جانشینان شناسایی شده، برای پیش‌بینی و مدیریت مسائل جاه‌طلبی‌های شغلی و جلوگیری از انتقال مشکلات و ترفیع‌ها و پیشرفت‌های نابهنگام به کار می‌روند فایده دیگر جانشین‌پروری، توسعه مسیری از قابلیت‌های رهبری لازم برای ارائه راهبرد کار مؤثر و بهتر است. اجرای مؤثر و مکرر راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری به نتایج مختلفی، از جمله عملکرد بهتر مدیران اجرایی ارشد جانشین بعدی، حفظ استعدادهای اصلی می‌انجامد (استدلر^۱، ۲۰۱۱). به طور خلاصه می‌توان دلایل ضرورت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها را در قالب موارد زیر ارائه نمود.

۱. همکاری و کمک به اجرای برنامه های راهبردی سازمان.
۲. مقابله با اثرات هر نوع کوچک سازی یا تعدیل نیرو.
۳. مقابله با اثرات برنامه های تعدیل داوطلبانه مانند پیشنهاد های بازنشستگی زودهنگام.
۴. کمک به افراد برای باور کردن نقش و هویت شغل آنها در سازمان.
۵. بهبود روحیه کارکنان.
۶. بهبود توانایی کارکنان برای پاسخ به نیاز های متغیر محیطی.
۷. کاهش تعداد کارکنان به کارکنان ضروری (تعدیل نیرو).
۸. افزایش مخزن استعداد کارکنان مستعد.
۹. شناسایی نیاز جایگزینی به عنوان ابزاری برای هدف قرار دادن آموزش و توسعه های لازم کارکنان.
۱۰. تصمیم گیری درباره این که کدام یک از کارکنان بدون آسیب زدن به سازمان می توانند از سازمان خارج شوند.
۱۱. تشویق پیشرفت های گروه های متنوع، از قبیل اقلیت ها یا زنان، در مشاغل آینده درون سازمان.
۱۲. ارائه فرصت های بیشتر برای کارکنان مستعد.
۱۳. نگهداشت سرمایه های فکری در سازمان (راتول^۲، ۲۰۱۰).

عدم وجود نظام مؤثر و مناسب در حوزه توسعه منابع انسانی در آموزش عالی منجر به ارائه خدمات ناکافی و ضعیف، عدم کارایی و اثربخشی و عدم ارتقای کیفیت و در نهایت از هم پاشیدگی می‌شود (دلگشایی و همکاران، ۱۳۸۶).

از آنجا که در کشور ما مطالعات کمی در خصوص موضوع جانشین‌پروری در حوزه دانشگاهی انجام شده و با توجه به جایگاه و ضرورت جانشین‌پروری در رشد کشور و این که نمی‌توان نتایج سایر حوزه‌ها را در این خصوص به حوزه‌های آموزش عالی تعمیم داد، لذا ضرورت عملی چنین پژوهشی احساس می‌شود.