

تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد^۱

سعید غیائی ندوشن*

محمدحسن پرداختچی**

بهروز دری***

مقصود فراستخواه****

چکیده

منابع انسانی نیازهای سازمان را در طی یک دوره طولانی برآورده می‌کند و جانشین‌پروری فرایندی برای آماده‌سازی و نوسازی این منابع است. این پژوهش فرایند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه را با استفاده از طرح نظام‌دار نظریه داده بنیاد کاوش کرده است. بدین منظور از ۱۷ نفر از سیاستگذاران در عرصه آموزش عالی، مدیران فعلی و سابق دانشگاه در سطوح مختلف علمی و اجرایی، صاحبان اثر در موضوع مذکور، متخصصان در حوزه منابع انسانی و اعضای هیئت علمی مطلع در زمینه تحقیق مصاحبه به عمل آمد و داده‌ها از مصاحبه‌ها استخراج شد. نتایج تحلیل داده‌ها طی سه مرحله، کدگذاری باز، محوری و انتخابی حاکی از دوازده مقوله کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علمی (گفتمان‌سازی، بینش‌مندی علمی، بلوغ و نظام پاسخگویی)؛ مقوله کانونی (شایسته‌گرایی)؛ راهبردهای استقرار (توانمندسازی و مدیریت استعداد)، زمینه (جو و محیط حمایتی، مشارکت ذی‌نفعان و ثبات)؛ شرایط مداخله‌گر (استقلال دانشگاهی) و پیامدها (توانمندسازی)، فرایند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می‌کنند.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری مدیریت، دانشگاه، آموزش عالی، نظریه داده بنیاد

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری در رشته برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی است.
* دانشجوی دکتری رشته برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول)

S_Ghiasi@sbu.ac.ir

** استاد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی

*** دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

**** استادیار مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

تاریخ دریافت: ۹۱/۸/۱۲ تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۲/۹

مقدمه

حضرت رسول اکرم صلی الله علیه و آله و سلم: إِنِّي مَأْخُوفٌ عَلَى أُمَّتِي الْفَقْرَ وَوَلَّيْنِ اخْأَفُ عَلَيْهِمْ سُوءَ التَّدْبِيرِ. همانا بیم ندارم بر امتم از فقر، ولی بر آنان می‌ترسم از کج فکری و بد اندیشگی (والی اللالی، به نقل از شهید مطهری، ۱۳۸۵).

در جهان متلاطم امروز آنچه که می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین کند وجود نظام مدیریتی اثربخش کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد نیز باید مدیرانی ذی‌صلاح و شایسته تربیت کرد. تربیت و پرورش مدیران نیازمند چارچوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثربخش مدیران به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامه عمل بپوشاند. نتایج تحقیقات (شجاعی و دری، ۱۳۸۷) نشان از کمبود نیروهای ذی‌صلاح مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی، در سال‌های آینده دارد و حقیقت این است که شناسایی و در حقیقت تربیت و پرورش مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم جانشین‌پروری^۱ برای برآورد و تأمین نیازمندی‌های آینده خود در زمینه‌های مدیریتی هستند (عیدی و دیانتی، ۱۳۸۷).

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نیز از این تحولات در امان نبوده‌اند و اخیراً با گستره‌ای از چالش‌های توسعه مدیریت روبه‌رو هستند (گرووز،^۲ ۲۰۰۷). علاوه بر اعمال فشار برای جایگزین پروردن مدیرانی که پست خود را ترک می‌کنند، تأثیراتی محیطی نیز نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیران آموزش عالی را پیچیده‌تر ساخته و منجر به کاهش تعداد داوطلبان شده است (کزار و اکل،^۳ ۲۰۰۴).

آموزش عالی فقط نیازمند مدیران جدید نیست بلکه نیازمند مدیران جدید با قابلیت‌های جدید است (لزیو فیرتول،^۴ ۱۹۹۶ و مازارول و دیگران،^۱ ۲۰۰۳) با توجه به

-
1. Succession Planning
 2. Groves
 3. Kezar & Eckel
 4. Leslie & Fretwell

سرعت بالای تغییرات در تکنولوژی، اطلاعات، نیروی کار و اقتصاد جهانی سازمان‌های امروزی نیازمند مدیرانی هستند که مدیریت خود را در زمینه‌های سنتی و غیر سنتی اعمال کنند (کزار و اکل، ۲۰۰۴). مدیریت اثربخش در شرایط متلاطم، نیازمند مدیرانی با توانایی‌هایی است که موجب ایجاد حس تناسب بین نیازهای سازمانی و تأثیر محیطی شوند (اسچینگر^۲، ۲۰۰۶ و مازارول و دیگران، ۲۰۰۳)؛ به عبارت دیگر، سازمان‌ها نیازمند مدیریتی هستند که بتوانند به مجموعه کمک کنند تا در مواجهه با تأثیرات نیرومند محیطی خود را وفق داده و در مقابل آنها از خود واکنش نشان دهد و با دوام باقی نمانند. این توانایی‌ها شامل کارآفرینی، درک عمیق‌تر تکنولوژی، توانایی زیاد برای هدایت راهبردی در مواجهه با ابهامات و نیز عملکرد مؤثر در شرایطی که چندپارچگی و تنوع وجود دارد. انتخاب مدیرانی با این توانایی‌ها در حال حاضر برای دوام، پایداری و آینده مؤسسات آموزش عالی از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است (باردن^۳، ۲۰۰۶، اسچینگر، ۲۰۰۶، کزار و اکل، ۲۰۰۴، مازارول و دیگران، ۲۰۰۳، تیئا^۴، ۲۰۰۵).

توسعه و تغییر سازمان‌ها از توسعه و تغییر مدیران آن آغاز می‌شود؛ بنابراین، پرورش و توسعه مدیران و کارکنان بر مبنای پارادایم‌های جدید، برخورداری از نگرش متناسب با آن و کاربرد رویکرد های مناسب در پرورش مدیران برخوردار از صلاحیت‌های لازم برای برخورد و مواجهه با محیط متغیر پیچیده و گسترده‌ای که آموزش عالی در سطح داخلی و جهانی با آن مواجه است یک ضرورت حیاتی به شمار می‌رود (سیمور^۵، ۲۰۰۸ به نقل از شجاعی و دری، ۱۳۸۷). اگر سازمان‌ها خواهان بقا در محیط پویا و رقابتی امروز باشند، الزامات زیادی باید در نظر گرفته شود. از مهم‌ترین این الزامات، پرورش جانشینانی برای به عهده گرفتن سمت‌های مهم مدیریتی (با دقت و به محض بلا تصدی شدن آنها) است. در واقع، جانشین‌پروری شبیه مسابقه دو امدادی است که در مسیر و حرکت، مسئولیت را به دیگری واگذار می‌کند. در این مسابقه تیمی هر گروه که چوبش به زمین می‌افتد (اگر وقفه‌ای در جایگزینی پیش آمد) مسابقه را می‌بازد (شجاعی و دری، ۱۳۸۷).

-
1. Mazzarol, et al.
 2. Ischinger
 3. Barden
 4. Tiina
 5. Seymour

با پیچیده‌تر شدن عوامل محیطی سازمان‌ها، برای پاسخگو بودن به تأثیرات محیطی و مواجهه با آن و حتی در مورد آموزش عالی تأثیرگذاری برای جهت دهی آن، به نظر می‌رسد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نیز پیچیده‌تر می‌شود (مرسر^۱، ۲۰۰۹). هیرش^۲ (۲۰۰۰) برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به عنوان فرایند تعیین مدیران بالقوه آینده برای پر کردن پست‌های کلیدی تعریف می‌کند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان یک مسئله ضروری برای گسترش تعداد مدیران بالقوه در آموزش و به خصوص آموزش عالی و نیز بهبود کیفیت و کمیت مدیران آینده آموزش قلمداد می‌شود (اسلن^۳، ۲۰۰۸). ماهلر^۴ (۱۹۸۰) بیان می‌کند که پرداختن به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مزایایی را برای سازمان‌ها به همراه دارد و نشان می‌دهد که یک چنین برنامه‌ریزی باید برای سازمان‌ها یک اولویت باشد. به طور کلی، جانشین‌پروری یک استراتژی سودمند است که در طی سال‌های متمادی به وسیله تجارت و صنعت در مواجهه با چالش‌های روبه‌روی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. آموزش عالی نیز همانند تجارت و صنعت با چالش‌های مدیریتی و جمعیتی از مدیران سالخورده مواجه است و نیازمند راهبردهای برای پرورش و تربیت مدیریت در سلسله مراتب خود است (اوستر هاوز^۵، ۲۰۰۹).

تحقیقات و مطالعات صورت گرفته در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ مبانی جانشین‌پروری را مورد بحث قرار داده است. تحقیقات بعدی از سوی راسول^۶ (۲۰۰۵)، فالمر و کانگر^۷ (۲۰۰۴)، کسلر^۸ (۲۰۰۲) و لیبمن و دیگران^۹ (۱۹۹۶) اجزاء ضروری یک سیستم مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موفق را مشخص می‌کند. طی ۱۰ سال گذشته تحقیقاتی درباره برنامه‌ریزی جانشینی در آموزش عالی صورت

-
1. Mercer
 2. Hirsh
 3. Olson
 4. Mahler
 5. Diane Osterhaus Neefe
 6. Rothwell
 7. Fulmer and Conger
 8. Kesler
 9. Leibman et al.

گرفته است. در مقطع دو ساله، سمبروسکی^۱ (۱۹۹۷) تصور کارکنان و اعضا هیئت علمی از برنامه‌ریزی جانشینی در کالج فنی کانادا را مورد مطالعه قرار داد و هیور^۲ (۲۰۰۳) بر فرایند مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی برای معاونان در دانشگاه‌های خصوصی معتبر تمرکز کرد و بیسبی^۳ (۲۰۰۵) برنامه‌ریزی جانشینی و رشد شغلی رؤسای دانشکده در دانشگاه‌های چهار ساله^۴ را مورد بررسی قرار داد و گلر^۵ (۲۰۰۴) برنامه‌ریزی جانشینی برای متخصصان امور دانشجویی را در یک دانشگاه عمومی بزرگ مورد مطالعه قرار داد و یک مدل رشد حرفه‌ای را ایجاد کرد (زئیس^۶، ۲۰۰۵).

با همه مواردی که ذکر شد در حوزه مدیریت آموزش عالی مطالعات و تحقیقات کمی درباره حوزه‌های جانشین‌پروری نسبت به سایر حوزه‌ها صورت گرفته است. حوزه جانشین‌پروری مدیریت آموزش عالی به عنوان زیر مجموعه‌ای از جانشین‌پروری در آموزش و مؤسسات عمومی و به طور کلی، به واسطه ملاحظات آکادمیک سخت-گیرانه چندان مورد ملاحظه قرار نگرفته است (بیسبی و میلر^۷، ۲۰۰۶؛ برایت وایت^۸، ۲۰۰۳؛ کریسایت^۹، ۲۰۰۵؛ هول^{۱۰}، ۲۰۰۵).

همچنین باردن (۲۰۰۶) اعتقاد دارد که محققان در آموزش عالی تمایلی به بررسی حوزه جانشین‌پروری نداشته‌اند و این امر منجر به کمبود تحقیقات مربوط به رابطه بین جانشین‌پروری و مدیریت اجرایی آموزش عالی شده است.

در هر حال، تفاوت‌های سازمانی، ساختاری و فرهنگی عمده‌ای میان مؤسسات آموزش عالی و مؤسسات تجاری وجود دارد و اقتباس کامل مدل‌های طراحی شده برای کار در حوزه تجارت، صنعت و خدمات از سوی مؤسسات آموزش عالی لزوماً

-
1. Cembrowski
 2. Heuer
 3. Bisbee
 4. land grant
 5. Geller
 6. Zeiss
 7. Bisbee & Miller
 8. Braithwaite
 9. Christie
 10. Hull

منجر به اثرات و نتایج مورد انتظار نخواهد شد. این تفاوت‌ها شامل چگونگی شناسایی جانشینان مدیریتی بالقوه، آموزش‌های اجرایی و مدیریت رسمی، نقاط ورود و مسیرهای شغلی سازمانی و خاستگاه جانشین داخلی در مقابل خارجی هستند (باردن، ۲۰۰۶).

در حوزه آموزش عالی تحقیقات بسیار کمی پیرامون موضوع جانشین‌پروری وجود دارد. این مسئله در کشور ما به گونه‌ای است که تاکنون تحقیق و یا مطالعه‌ای در این موضوع در حوزه دانشگاه‌ها و آموزش عالی صورت پذیرفته است. با توجه به اینکه نمی‌توان نتایج تحقیقات صورت گرفته در سایر حوزه‌های تجاری و عمومی را عیناً به حوزه آموزش عالی تعمیم داد، مسئله اساسی و هدف از انجام این تحقیق طراحی مدل بومی مناسبی برای استقرار نظام جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و آموزش عالی است.

براین اساس، هدف این پژوهش، کاوش فرایند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه و توجه به ابعاد مختلف آن از دید سیاستگذاران عرصه آموزش عالی، مدیران سابق و فعلی دانشگاه در سطوح علمی و اجرایی، صاحبان اثر در موضوع مذکور، متخصصان منابع انسانی و اعضای هیئت علمی مطلع در زمینه تحقیق به منظور تدوین نظریه داده بنیاد پیرامون آن بود. در این راستا، پرسش‌های زیر این پژوهش را هدایت می‌کنند:

الف) نظریه استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه چیست؟

ب) عناصر تشکیل دهنده (مقوله اصلی، شرایط علی، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای کنش متقابل و پیامدها) این فرایند کدام‌اند؟

روش تحقیق

به منظور دستیابی به توصیفی غنی از تجارب، نگرش و ادراک مصاحبه شونده‌گان نسبت به ابعاد استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه از روش‌های پژوهش کیفی و به طور خاص از راهبرد نظریه داده بنیاد^۱ اشتراس و کوربین^۲ استفاده شد. نظریه داده

1. Grounded Theory
2. Strauss & Corbin

بنیاد روشی برای بنای نظریه بر داده‌های است که به صورت منظم گردآوری و تحلیل شده‌اند و مقصود آن، ساختن و پرداختن نظریه‌ای است که در زمینه مورد مطالعه صادق و روشن‌گر باشد (اشتراس و کوربین، ۱۳۸۵). بنابراین، در این پژوهش کیفی بر مبنای طرح نظام‌مند^۱ نظریه داده بنیاد ادراک مصاحبه‌شوندگان پیرامون فرایند، محتوا، راهبردها، زمینه و پیامدهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه و روابط بین آنها کاوش شد.

واحد تحلیل این پژوهش، در پنج گروه به شرح ذیل دسته شده‌اند:

گروه اول: متخصصان ذی‌صلاح (خبرگان). ملاک انتخاب افراد دارا بودن تخصص، تجربه یا آثار منتشرشده در حیطه آموزش عالی، مدیریت استعدادها و مدیریت منابع انسانی است؛

گروه دوم: مدیران سابق و فعلی دانشگاهی در حیطه اجرایی دانشگاه‌های مورد مطالعه (مدیران اجرایی)؛

گروه سوم: مدیران سابق و فعلی دانشگاهی در حیطه فعالیت‌های علمی (مدیران علمی)؛

گروه چهارم: اعضای هیئت علمی مطلع در زمینه تحقیق؛

گروه پنجم: سیاستگذاران در سطح کلان دانشگاه‌ها و آموزش عالی؛

بنابراین، مصاحبه‌شوندگان پژوهش را پنج گروه فوق تشکیل می‌دهند و بر مبنای نمونه‌گیری نظری، نمونه از بین آنان انتخاب شده است. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آنان با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌کند.

داده‌ها از طریق مصاحبه با ۱۷ نفر از افراد که در گروه‌های فوق بودند در زمینه تحقیق گردآوری شد. مصاحبه‌ها به صورت فردی انجام شد و زمان آنها به طور میانگین ۴۰ دقیقه بود.

نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ 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 است (اشتراس و کوربین، ۱۳۸۵). سؤالات مصاحبه از نوع بازپاسخ بوده و بر اساس ابعاد نظریه زمینه‌ای مواردی مانند مقولات (ابعاد) اصلی پدیده نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، شرایط علی پدیده نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، زمینه (بستر) و شرایط مداخله‌گر (عوامل پیش‌برنده و بازدارنده) پدیده نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، راهبردهای استقرار پدیده نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه و بروندها و پیامدهای مورد انتظار پدیده نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه را مورد کاوش قرار می‌داد تا از زبان مصاحبه‌شوندگان پدیده روشن شود. مصاحبه‌ها، ضبط و سپس پیاده شد.

داده‌ها از طریق فرایند کدگذاری و مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریه داده بنیاد (اشتراس و کوربین، ۱۳۸۵) تحلیل شدند. در طی کدگذاری باز، متن مصاحبه‌های پیاده شده با استفاده کدهای زنده ۱ علامت‌گذاری و ایده‌های تکراری شناخته شد. مفاهیم شامل کلمه‌ها و عبارت‌هایی بود که تجربه‌های مصاحبه‌شوندگان و ایده‌های ایشان در خصوص استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه را منعکس می‌ساخت. کدگذاری و بررسی مفاهیم تکرار شده تا رسیدن به اشباع، وقتی هیچ موضوع جدید نمی‌توان در داده‌های خام یافت، ادامه یافت. در مرحله کدگذاری محوری با توجه به نقش مفاهیم به دست آمده در تبیین فرایند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، این مفاهیم در قالب: شرایط علی (علل پدیده اصلی)، راهبردهای کنش متقابل (راهبردهایی که در پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر بر راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط عام مؤثر بر راهبردها) و پیامدها (رهاورد به کار بستن راهبردها) به صورت نظری از طریق مدل پارادایمی به هم مرتبط شدند. در کدگذاری انتخابی، نظریه پژوهش درباره استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه روایت شده است. کدگذاری انتخابی، بیانی از فرایند پژوهش؛ و سیر داستان پژوهش ارائه می‌دهد.

در طی تحلیل، چندین بار متن پیاده‌شده مصاحبه‌ها برای یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل قبلی مورد بازنگری قرار گرفت. همچنین براساس معیارهای ارائه شده از سوی کرسول برای حصول اطمینان از روایی پژوهش اقدامات زیر انجام شد (کرسول و میلر^۱، ۲۰۰۰، ص. ۱۲۵-۱۲۷):

تطبیق از سوی اعضاء^۲: برای ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان گزارش نهایی مرحله نخست فرایند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده، به همراه گزاره‌های مستخرج از مصاحبه ایشان و متن مصاحبه ارسال شد. پیشنهادهای آنان در کدگذاری‌های باز و محوری اعمال شد.

بررسی همکار^۳: ۲ نفر از استادان و ۲ نفر از دانشجویان دکترای رشته آموزش عالی و مدیریت آموزشی، پارادایم کدگذاری باز و محوری را بررسی کردند و نظرات آنان در تدوین مدل به کار رفت.

یافته‌ها

یافته‌های حاصل از کدگذاری باز در قالب جدول (۲) و مؤلفه‌های پارادایم کدگذاری محوری در شکل (۱) ارائه شده‌اند. سپس هر یک از مفاهیم و سازه‌ها به دست آمده و سیر پژوهش توصیف و تشریح شده است.

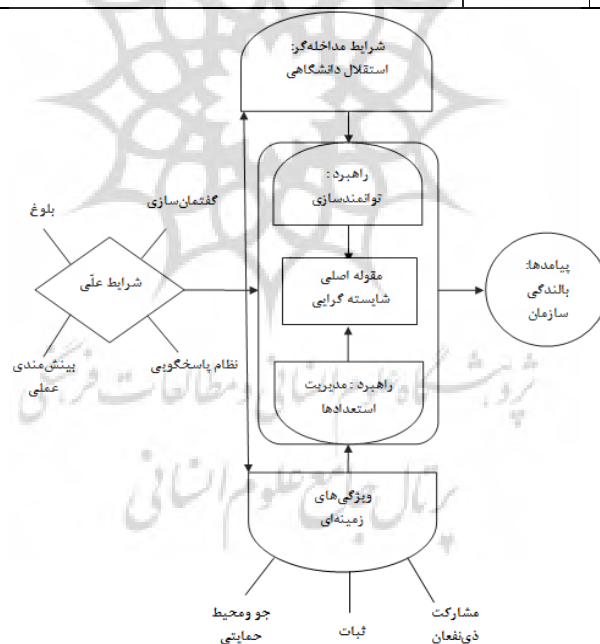
جدول (۲) چارچوب کدگذاری در تحلیل مصاحبه‌ها (نتایج کدگذاری باز)

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی و ویژگی‌ها
۱. گفتمان سازی	دانش گستری	انجام پژوهش‌ها و مطالعات کاربردی، انتشار مقالات و کتب، برپایی نشست‌ها و سمینارهای تخصصی، تئوری پردازی بومی (ابن‌تاء بر تفکر بومی در جانشین‌پروری)
	ایجاد حساسیت	معرفی شایستگان از طرق مختلف، آگاهی بخشی در سطوح مختلف، ایجاد احساس نیاز، ایجاد ظرفیت‌های روانی، دغدغه مند نمودن آحاد جامعه دانشگاهی
	معناسازی	تاکید بر اهمیت جانشین‌پروری در ایجاد ارزش افزوده، حذف نگاه سنتی تداوم ابدی مدیریت، لحاظ جانشین‌پروری به عنوان افتخارات دانشگاهی، نهادینه سازی سازمانی فرهنگ جانشین‌پروری
۲. بینش‌مندی	شناخت علم	چیستی و خصوصیات علم، شناخت ساختار علم، حذف نگاه به علم به عنوان

1. Miller
2. Member Checking
3. Peer debriefing

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی و ویژگی‌ها
علمی	روانسازی	یک پز، نهادینه شدن علم و هنجار علمی
	الگوهای ذهنی	تغییر قالب‌های قاعده‌باورمند، استعاره‌ها و انگاره‌های نادرست در سطوح کلان
۳. بلوغ	عینی‌گرایی	رفع همبستگی معکوس سطح علمی دانشگاه و پرورش مدیران اجرایی، کاربرد علم تولیدی، تصمیم‌سازی عقلانی
	بلوغ مدیریتی بلوغ سیستمی	توسعه مدیران، به کارگماری صحیح مدیران، توانمندسازی مدیران بلوغ درخور دانشگاهی، بلوغ سیاستگذاران، بلوغ علمی
۴. نظام پاسخگویی	کلان‌نگری	تدوین شاخص‌های عملکرد دانشگاهی از جمله دانشگاه جانشین پرور، استاندارد سازی، استقرار نظام ارزیابی درسطح کلان، رتبه بندی دانشگاهی
	خردنگری	تدوین شاخص‌های عملکرد فردی از جمله مدیر جانشین پرور، استقرار نظام ارزیابی عملکرد فردی دو بعد مدیران علمی و اجرایی، دریافت و ارائه بازخورد های فردی
۵. شایسته‌گرایی	شایسته‌پذیری	تفکر شایسته‌خواهی، تجلی شایسته‌خواهی دراهداف و ارزش‌ها، تدوین مدل شایستگی
	شایسته‌جویی	ارزیابی شایستگان، شایسته‌گزینی بیرونی، شایسته‌پروری درونی
	شایسته‌سالاری	شایسته‌گماری، مدیریت شایستگان، شایسته‌داری
۶. توانمندسازی	آموزش کارکنان	آموزش آکادمیک، آموزش پیش از انتصاب، دانش‌افزایی مدیریتی
	توسعه حرفه‌ای	کسب تجربه و مهارت، آشنایی با ابعاد و اهداف دانشگاه، ارشادگری (مربی‌گری)، مدیریت کارراهه
۷. مدیریت استعداد	واگذاری اختیار	آزادی عمل، تفویض قدرت، تمرکز زدایی
	استعدادیابی	فضا سازی برای حضور استعدادها، استخراج استعداد، زمینه‌خلاقیت و نوآوری، استقرار سازوکار شناسایی و استعداد سنجی
۸. فرهنگ و جو حمایتی	جذب و حفظ	اصلاح ساختار، تسهیل فرایند جذب، زمینه‌سازی رشد استعدادها
	مدیریت هم‌دلانه	پذیرش خطای زیر دستان، توان و تعهد هیات رئیسه دانشگاه به ج. پ، پرهیز از فردگرایی و خودمحوری
۹. مشارکت‌ذی-نفعان	اعتماد آفرینی	احساس امنیت مدیران جانشین پرور، ایجاد جسارت مدیریتی
	فرهنگ مشارکتی	اعتقاد به مشارکت افراد، احساس تعلق خاطر، ایجاد تمایل به انجام وظایف اجرایی، اجماع عقول
۱۰. ثبات	فرصت‌سازی	ظرفیت‌سازی برای مشارکت، توزیع فرصت (عدالت فرصتی)، شکست‌انحصارها، چرخش مدیریت
	مدیریت مشارکتی	تشریح مساعی در تصمیم‌گیری‌ها، وجود حلقه‌ها و شوراهای خودگردان، سبک مدیریت و رهبری آزادمنشانه
۱۰. ثبات	ثبات مدیریتی	ثبات مدیریت، تداوم تجارب، تدوین تجارب
	نظم سازمانی	استقرار هنجار پایدار، گردش کار منطقی، بسامانی سیستمی

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی و ویژگی‌ها
۱۱. استقلال دانشگاهی	استقلال نهادی دانشگاه	مدیریت از درون، استقرار مقررات بومی دانشگاهی، ایجاد زیر ساختهای حقوقی-قانونی (تدوین قوانین جدید-اجرا و اصلاح قوانین فعلی)، دانشگاه به مثابه بنگاه علمی-اقتصادی
	کاهش سیاست‌زدگی	عدم تبعیت از تغییرات سیاسی کشور، جلوگیری از حرکت‌های بازدارنده، حذف نگاه سیاسی به تولید علم
۱۲. بالندگی سازمانی	آزادی علمی	آزاد اندیشی و خردورزی، نگاه به دانشگاه به مثابه سازمان تخصصی
	حرفه‌ای‌گری	افزایش تراز کارشناسی، کار را به کاردان سپردن، حاکمیت دانش و تجربه، کارشناس محوری
	توسعه مدیریت	افزایش ظرفیت مدیریت، برآورد نیاز مدیریتی، چالشهای نسلی (تربیت نسل-شکاف مدیریت)
	کارآیی و اثربخشی	منحنی صعودی سازمان، تسهیل‌کننده استراتژی‌های سازمان، تحقق اهداف سازمانی، جلوگیری ائتلاف سرمایه‌ها، دغدغه «پس‌ازاین» (احتراز از روزمرگی)



شکل (۱) مدل پارادایمی استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه (بر اساس طرح نظام‌دار نظریه داده بنیاد)

شرایط علی: پیش‌ایندهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه: بر اساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، در این بعد چهار مقوله کلی یا عامل اساسی تشخیص داده شد. که شامل: الف) گفتمان‌سازی (گفتمان جانشین‌پروری) ب) بینش‌مندی علمی ج) بلوغ د) نظام پاسخگویی هستند.

الف) گفتمان‌سازی: برای گفتمان‌سازی در حوزه جانشین‌پروری سه مقوله آن را پوشش می‌دهند که عبارت‌اند از: دانش‌گستری، ایجاد حساسیت و معناسازی.

موضوع جانشین‌پروری از موضوعاتی است که نه تنها در حوزه آموزش عالی بلکه در سازمان‌ها به طور کلان نیز تحقیق و پژوهش‌های کمی در آن صورت پذیرفته است و به عنوان یک موضوعی که ابهامات اساسی در خصوص ابعاد آن وجود دارد شناخته می‌شود. در حوزه آموزش عالی همان‌طور پیش از این نیز بیان شده مطالعات و تحقیقات اندکی در مورد جانشین‌پروری صورت پذیرفته است و به تبع آن مقالات و کتب کمی در این حوزه منتشر شده است؛ به عبارتی، ذخیره دانش ما غنای کافی را ندارد و ناچیز است؛ بنابراین، بسیاری از مصاحبه‌شوندگان یکی از اولین گام‌ها برای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه را گسترش مقالات، کتب، تحقیقات و سمینارهای تخصصی و در کنار آن تئوری پردازی بومی در این حوزه می‌دانستند، یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه اعتقاد داشت:

«در این حوزه به نظر بنده چند کار باید انجام شود؛ مثلاً چاپ کتاب‌های مفید، پژوهش‌های کاربردی همچون همین پژوهش شما، معرفی مدیران موفق قبل از بازنشستگی یا قبل از جابه‌جایی به مقام‌های بالاتر و مصاحبه با آنان و پخش این مصاحبه‌ها، برپایی نشست‌های تخصصی یا حتی سمینارهای جدی، تهیه برنامه‌های تلویزیونی در مورد جانشین‌پروری شایسته تا شایستگان جانشین شوند.»

از مسائل عمده دیگر کمبود آگاهی و نبود حساسیت نسبت به موضوع جانشین‌پروری به عنوان یکی از ضرورت‌های بنیادین در حوزه مدیریت سازمان‌ها است؛ به عبارتی، در آحاد جامعه آموزش عالی در خصوص این مقوله و اهمیت آن دغدغه‌ای نداشته و احساس نیازی نسبت به آن وجود ندارد؛ در این راستا، معرفی شایستگان می‌تواند از جمله اقدامات اساسی باشد در رفع نقایص مطرح شده. در خصوص اهمیت معرفی شایستگان یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت:

«باید روی این قضیه کار کرد و این فرهنگ معرفی شایستگان به عنوان جانشین خیلی مهم است تا شایستگان مجرب بتوانند این رویه را ادامه دهند؛ ضمن اینکه بالادستی‌ها هم باید به این مسئله احترام بگذارند».

مسئله دیگر که یکی از مسائل عمده در راستای گفتمان‌سازی جانشین‌پروری به حساب می‌آید معناسازی است. درک اهمیت جانشین‌پروری به عنوان مقوله‌ای که ارزش افزوده برای سازمان ایجاد می‌کند و اینکه مدیریت‌ها ابدی و دائمی نیستند و روزی باید جایگاه مدیریت را تحویل دیگران داد و تقدیر از کسانی که در عرصه پرورش جانشینان شایسته اقدامات ارزنده‌ای را صورت داده‌اند؛ از جمله گزاره‌هایی است که از سوی مصاحبه‌شوندگان در راستای معناسازی مطرح شده است. همچنین تلاش برای اینکه جانشین‌پروری به عنوان یکی از عناصر فرهنگ سازمانی درونی شود، در کنار گزاره‌های دیگر برای معناسازی قرار می‌گیرد. یکی از مصاحبه‌شوندگان که از متخصصان منابع انسانی است، در زمینه ایجاد ارزش افزوده از طریق جانشین‌پروری برای سازمان دانشگاه می‌گوید:

«در هر تحولی اولین گام ارزش دادن به آن مسئله است و اینکه این احساس به وجود آید که جانشین‌پروری یک ارزش افزوده خواهد داشت؛ بدین معنا که باور شود در جابه‌جایی مدیران که یک امر حتمی است، اگر جانشین‌پروری اتفاق بیفتد سازمان‌ها بهتر تعالی می‌یابند».

در خصوص فرهنگ‌سازی برای مدیران که جایگاه مدیریتی که در آن قرار گرفته‌اند دائمی و ابدی نیست تعداد زیادی از مصاحبه‌شوندگان نکاتی را مطرح ساختند که برای نمونه سخنان یکی از ایشان طی عبارت‌های ذیل عنوان می‌شود:

«به استنباط من در بحث جانشین‌پروری اولاً اعتقاد و باور داشته باشیم که مدیریت‌ها دوره‌ای و مقطعی هستند و دائم نیستند و آن را به عنوان یک واقعیت بپذیریم و عمر یک مدیر هر چند طولانی باشد بالاخره باید جایگزینی برای افکار و ایده نو صورت پذیرد؛ بنابراین، اگر قائل به این مسئله باشیم که مدیریت‌ها دائم نیستند بحث جانشین‌پروری معنی پیدا می‌کند»

ب) بینش‌مندی علمی: سه مقوله‌ای که مقوله کلی بینش‌مندی علمی را پوشش می‌دهند عبارت‌اند از: شناخت علم، روان‌سازی الگوهای ذهنی و عینی‌گرایی (تخصص‌گرایی).

دانشگاه از جمله سازمان‌هایی است که تولیدکننده علم است. مدیریت در دانشگاه با مدیریت در سایر سازمان‌ها تفاوت‌های اساسی دارد؛ بنابراین، قبل از آنکه مدیریت بر دانشگاه توسط مدیر دانشگاه انجام شود او باید شناخت کافی نسبت به ساختار علم و چیرستی علم پیدا کند تا بتواند بر دانشگاه مدیریت کند. شناخت ساختار، جایگاه و اهمیت علم برای مدیریت در دانشگاه یک الزام است؛ بنابراین، برای طرح جانشین‌پروری در دانشگاه نیز باید ابتدا هنجار علمی در دانشگاه استقرار یابد و نگاه به علم به عنوان یک پرستیژ اجتماعی نباشد. این نکات مطالبی است که بسیاری از مصاحبه‌شوندگان مطرح ساختند که به طور نمونه به عبارت‌های یکی از ایشان اشاره می‌کنیم:

«ما قبل از اینکه اصلاً به موضوع جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها فکر کنیم باید به چگونگی مدیریت در دانشگاه‌ها فکر بکنیم؛ و قبل از تفکر در این خصوص باید به خود دانشگاه فکر کنیم که دانشگاه چیست و اگر بخواهید به دانشگاه فکر کنید باید در چیرستی علم فکر و وجوه آن تفکر کرد؛ و برای تفکر در چیرستی علم باید به ساختار علم و ماهیت علم توجه شود. اگر در یک جامعه علمی، ساختارها و روندها درست باشد و حق علم ادا شود مدیر و دانشگاه راه خود را پیدا خواهند کرد.»

مسئله دیگر که به عنوان یک آسیب ریشه در حوزه کلان مدیریت و به طور ویژه مدیریت دانشگاه نیز وجود دارد وجود انگاره‌ها و تفکرات و قالب‌های ذهنی است که در ذهن مدیران دانشگاهی، سیاستگذاران دانشگاهی و به طور کلی کلیه ذی‌نفعان دانشگاه وجود دارد. تغییر و دگرگونی در این پارادایم‌های ذهنی به عنوان پیش‌آیندهایی برای استقرار جانشین‌پروری از سوی شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها مطرح شده است:

«پیش از هر چیز، مشکل پارادایمی وجود دارد؛ یعنی انگاره‌های حاکم بر اذهان صاحب‌تصمیم و تصمیم‌گیران اساسی است؛ روش‌های پیشین به عنوان قالب‌های قاعده باورمند در ذهنش جای گرفته که این هم پارادایم است و او اصلاً فکر نمی‌کند این اشتباه است؛ یعنی مسائل استعاره‌ای و انگاره‌ای داریم که اول باید این مسائل حل شوند؛ ذهنیت‌های عام یا به تعبیر مقام معظم رهبری که تعبیر قشنگی هم به کار بردند، در حقیقت عرف متعارف جامعه و آن چیزی که به ذهن ما حاکمیت دارد.»

در مقوله بینش‌مندی علمی باید به نکته دیگری نیز توجه کرد و آن این مطلب است که دانشگاه به عنوان سازمان تولیدکننده علم خود باید عالمانه رفتار کند؛ یعنی تصمیمات درون دانشگاه باید تصمیماتی علمی باشند و علم تولیدی خود را حداقل به کار برند. دغدغه دیگری که در بین چندین تن از مصاحبه‌شوندگان که از رؤسای دانشگاه‌ها بودند وجود داشت این مسئله بود که هر چه دانشگاه دارای سطح علمی بالاتری باشد و اعضای هیئت علمی آن بیشتر به امور علمی مشغول باشند کمتر در امور اجرایی دانشگاه مشارکت می‌کنند؛ بنابراین، پرورش مدیران لایق با مخاطراتی همراه خواهد بود. این نکات در مصاحبه‌ها توسط چندین مشارکت‌کننده در مصاحبه مطرح شد که به طور مثال، رئیس یک از معتبرترین دانشگاه‌های کشور این‌گونه در این خصوص بیان می‌نماید:

«در مورد دانشگاه‌ها قضیه شاید بسیار سخت‌تر و پیچیده‌تر است؛ به این علت که اولاً کسانی که در حال مدیریت‌اند، ماهیتاً افراد آکادمیکی‌اند که جنبه‌های نظری‌شان قوی‌تر از جنبه‌های عملی آنها است و دغدغه و علاقه اولیه‌شان هم مسائل علم و دانش است؛ نه مسائل مدیریت و هرچقدر دانشگاه ممتازتر باشد و استادان برجسته‌تری در آن جمع باشند، من دیده‌ام که همبستگی^۱ معکوسی بینشان وجود دارد هر چه قدر سطح علمی دانشگاه بالاتر برود پرورش مدیر اجرایی کمتر صورت می‌گیرد و بلعکس».

در خصوص تصمیم‌سازی‌های علمی در محیط دانشگاه عبارت‌های ذیل به عنوان کاستی‌ها و یا الزامات برای تحقق نظام جانشین‌پروری مدیریت توسط سه تن از سیاست‌گذاران و مسئولان در عرصه آموزش عالی و دانشگاه مطرح شده است. به عبارتی، اعتقاد بر این است که تحقق نظام جانشین‌پروری مدیریت بدون حاکمیت عقلانیت و نگاه علمی در تصمیم‌گیری‌ها محقق نمی‌شود:

«به هر طریق تا دانشگاه به صورت صحیح حرکت نکند، به صورت عقلانی حرکت نکند، به صورت علمی حرکت نکند، نگاه علمی، تخصصی، عقلانی نداشته باشد، بالطبع هنوز دوران طفولیت خودش را می‌گذراند. باید تصمیم‌گیری‌ها در مسیر عقلانی و تخصصی و علمی خودش طی شود».

ج) بلوغ: مقوله کلی بلوغ با دو مقوله توصیف شده است که هر کدام از یک منظر این مقوله کلی را پوشش داده‌اند و عبارت‌اند از: بلوغ مدیریتی و بلوغ سیستمی. زمانی که در دانشگاه مدیران از حیث کیفیت مدیریت دارای توانمندی‌های خاصی شوند و از منظر کمیت تعداد کافی مدیر اجرایی و گزینه‌های بالقوه مدیریت برای پست‌های مختلف وجود داشته باشد و از طرفی، استقرار آنان بر اساس سوابق علمی و تجربی ایشان بوده و نگاه تخصصی حاکم شود، دانشگاه دارای بلوغ مدیریتی خواهد بود. عبارت‌های ذیل بیانگر نگاه مصاحبه‌شوندگان پیرامون این موضوع است که توسط یکی از متخصصان عرصه مدیریت منابع انسانی و البته جانشین‌پروری مطرح شده است:

«نظام جانشین‌پروری و مدیریت استعدادها در حال حاضر با توجه به بلوغ مدیریتی دانشگاه‌های ما، مانند غذای بزرگسال برای نوزاد است. بلوغ مدیریتی، میزان توسعه‌یافتگی مدیران در باب موضوع مورد نظر است. مدیران دانشگاه‌ها - چه حوزه اجرا و چه حوزه علمی - به چه میزان از بینش، نگرش و فهم و درایت لازم در زمینه نظام جانشین‌پروری و مدیریت استعدادها برخوردارند؟ بلوغ مدیریتی به دلایل مختلف در نظام دانشگاهی ما وجود ندارد؛ اما افراد دانش آن را دارند و اگر از کسی بخواهی آن را تعریف کند، همه در این زمینه صاحب نظرند.»

در خصوص توسعه مدیریت نیز یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان که او نیز از متخصصان حوزه منابع انسانی بوده و همچنین تجربه مدیریت گروه را نیز داشته است، این‌گونه اظهار نظر می‌کند:

«این نشان می‌دهد که سازمان همیشه باید بتواند ادعا کند که ما ظرفیت مدیریتی خودمان را توسعه داده‌ایم و داریم توسعه می‌دهیم. در خیلی سازمان‌های ما وقتی می‌پرسیم چند نفر مناسب برای مدیریت دارید، تعداد کمی را پیشنهاد می‌دهند. این نقص یک سازمان است که نتوانسته ظرفیت مدیریت خود را گسترش دهد؛ بنابراین، برای جانشین‌پروری باید دست را برای انتخاب مدیر در آینده بازتر بگذاریم.»

بلوغ فرایندی و سیستمی بیانگر این نکته است که به جز مقوله مدیران به عنوان سرمایه‌های انسانی در سازمان دانشگاه تمام فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها نیز بیانگر بلوغ

در دانشگاه و سیاستگذاران در خارج از دانشگاه باشد؛ به عبارتی، تمامی ذی‌نفعان دانشگاه از بینش و بصیرت در خصوص اداره دانشگاه برخوردار باشند. عبارت‌های ذیل اظهارات یکی از متخصصان در این حوزه است:

بلوغ فرایندی نیز به این معنی است که نظام جانشین‌پروری پیش‌نیازهای سیستمی یا فرایندی منابع انسانی دارد که سازمان‌ها یا همان دانشگاه‌ها که جامعه آماری شما هستند، نمی‌توانند آن را تأمین کنند. پیش‌نیاز سیستمی این نظام‌ها مانند پیش‌نیاز سیستمی نظام مدیریت عملکرد، نظام جبران خدمات، نظام طراحی محیط کار (شامل گرمایش و سرمایش و تهیه منابع و امکانات) است. یکی خود بحث تأمین نیروی اولیه است که شامل برخی مؤلفه‌ها می‌شود.

د) نظام پاسخگویی: این مقوله کلی از دو منظر: کلان‌نگری و خردنگری مورد توجه قرار گرفته است. منظور از نگاه کلان بیانگر آن است که سیستم دانشگاه در قبال منابع و امکانات دریافتی و اهداف معین پاسخگو باشد و نظامی برای رتبه‌بندی دانشگاه‌ها استقرار یابد. از نگاه خرد بیانگر آن است که مدیر در جایگاه مدیریت خود نسبت به بودجه در اختیار و اهداف حوزه مدیریت خود پاسخگو باشد و از عملکرد فردی مدیر ارزیابی به عمل آید بنابراین، نظام رتبه‌بندی مدیران در درون دانشگاه ایجاد شود؛ به عبارتی، تا چنین نظامی مستقر نشود نمی‌توان صحبت از استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت کرد. عبارت‌های ذیل بیانگر استقرار نظام پاسخگویی به عنوان یکی از پیش‌آیندهای نظام جانشین‌پروری مدیریت از سوی مصاحبه‌شوندگان در ابعاد و مقوله‌های مختلف بیان شده است:

«حال چرا ما اصلاً به دنبال مدیریت علمی نمی‌رویم به این دلیل است که ما اصلاً رقابت و پاسخگویی نداریم. چه چیزی شخص را بر می‌انگیزد تا به دنبال مدیریت علمی باشد. درست زمانی است که شخص احساس رقابت می‌کند. مادامی که شخص با مدیریت سنتی اموراتش را می‌گذراند و به کسی پاسخگو نیست و بوجه اش از ناحیه دولت تأمین می‌شود و موتور محرکی نیست تا شخص را از این مدیریت سنتی خارج کند، به دنبال جانشین‌پروری نمی‌رود.»

شایستگی طبق نظر مک کلند، بویاتزیس^۱ و ریچ^۲ (۱۹۸۲) ویژگی‌های ریشه‌ای فرد؛ شامل انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش است که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد. محور اصلی در استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها شایسته‌گرایی در تمام امور دانشگاه است. از اتخاذ تصمیم در شناسایی، جذب و پرورش مدیران تا انتصاب، نگهداری و حفظ آنان باید رویکرد سیستم دانشگاه رویکرد شایسته‌گرایی باشد. بدیهی است برای تحقق این امر نیازمند زیرساخت‌های اساسی در این حوزه هستیم که از رویکردهای نرم فرهنگی تا مدلسازی و تجلی شایستگی در اهداف و ارزش‌ها را در بر می‌گیرد. این مقوله کلی در سه مقوله دسته بندی شده است که عبارت‌اند از: شایسته‌پذیری، شایسته‌جویی و شایسته‌سالاری.

استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت نیازمند آن است که در گام اول تفکر شایسته‌خواهی در ابعاد، ارکان و عناصر دانشگاه تجلی یابد. نمود آن در اهداف و ارزش‌های دانشگاه و برنامه‌های بلند مدت دانشگاه است. «در گام اول باید حتماً مطالبه‌گری و شایسته‌خواهی بر نظام حاکم باشد؛ یعنی همه دنبال این باشند که افرادی که مسئول می‌شوند، باید شایسته باشند». در این راستا، باید برای مسئولیت‌های مختلف به خصوص مسئولیت‌های کلیدی دانشگاه باید شایستگی‌های لازم برای تصدی آن پست تعریف و به عبارتی، مدل شایستگی تدین شود. هر مسئولیتی دارای شایستگی‌های خاص خود است و باید به این تفاوت شایستگی‌ها توجه شود «یک معلم و استاد خوب، ضرورتاً یک مدیرگروه، معاون آموزشی - پژوهشی یا اداری - مالی خوب نیست؛ چون شایستگی‌های لازم برای یک مدیر با شایستگی‌های لازم برای یک معلم فرق دارد».

نکته اساسی دیگر تجلی شایستگی‌ها در اهداف و برنامه‌های استراتژیک دانشگاهی است؛ چرا که مبنای عمل دانشگاه اهداف و برنامه‌های آن است «برنامه‌ریزی استراتژیک بر نوع شایستگی‌ها تأثیر می‌گذارد. در برنامه‌ریزی استراتژیک شما اهداف و ارزش‌ها را مشخص می‌کنید. این اهداف و ارزش‌ها بر شایستگی‌ها تأثیر می‌گذارند. در

1. Boyatzis
2. Rich

اهداف می‌گویید که معلم کسی باید باشد که توان برقرار رابطه با دانشجو را داشته باشد. این توان برقراری ارتباط در شایستگی‌ها می‌نشیند.

پس از استقرار تفکر شایسته‌پذیری و تجلی آن در اهداف و همچنین تدوین مدل شایستگی باید به طور عملی به ارزیابی شایستگان پرداخت و آنها را شناسایی کرد. این شناسایی می‌تواند در قالب جذب افراد شایسته از بیرون سازمان دانشگاه باشد که باید تناسب وی با اهداف و ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی دانشگاه را مورد توجه قرار داد. «جذب از بیرون برای وظایف مدیریتی، راهکاری است که باید در جایگاه و شأن خود به آن توجه کرد؛ تناسب ساخت یا خرید یا به نوعی پرورش و تأمین بیرونی با فرهنگ هم خیلی مهم است». و یا شناسایی از درون دانشگاه باشد که باید به پرورش افراد برای تصدی پست‌های مدیریت مختلف پرداخت. «اگر بخواهد نظام جانشین‌پروری شکل بگیرد، باید ابتدا نظام ارزیابی، بعد نظام شناسایی و سپس نظام تربیت و نظام انتصاب داشته باشیم تا از این طریق بتوانیم استعدادها را شناسایی کنیم؛ در واقع، باید فرصت بروز و ظهور بدهید تا جانشین‌پروری هم رخ بدهد».

مسئله دیگری که باید به آن توجه کرد، گمارش افراد در پست‌های تخصصی مناسب و حفظ شایستگی آنهاست؛ یعنی پس از شناسایی، جذب و پرورش نیروهای مدیریتی باید ایشان در در بخش‌های مختلف منصوب شوند و زمینه حفظ شایستگی‌های ایشان و مدیریت بر آنان فراهم شود؛ به عبارتی، مدیران شایسته پس از انتصاب هم رها نشوند و همچنین فرایند مدیریت شایستگی‌ها تداوم داشته باشد. «بعد بتوانی اینها را شناسایی کنی، بتوانی عضوایی کنی، بعد آنها را بفرستی تا آموزش ببینند و پس از آموزش آنها را در جای مناسب قرار دهی تا گمارش صورت بگیرد و فرصت بروز استعداد مهیا شود و بعد هم مراقبت کنی که این ضایع نشود؛ در واقع، شایسته‌داری کنی».

اکثریت مصاحبه‌شوندگان برای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت علاوه بر زمینه‌سازی برای بروز استعدادها، شناسایی استعدادها و پرورش و مدیریت آنها از طریق ارشادگری، آموزش‌های آکادمیک باید زمینه‌سازی برای کسب تجربه از طریق آزادی عمل و تفویض اختیار زمینه توانمندسازی مدیران فراهم شود؛ بنابراین، دو راهبرد اساسی برای استقرار نظام جانشین‌پروری: مدیریت توانمندسازی و مدیریت استعدادها هستند.

توانمندسازی: توانمندسازی را فرایند نیل به بهبود مستمر عملکرد سازمان، از طریق توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و تیم‌ها بر روی حوزه‌ها و وظایفی است که در عملکرد آنها و عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد، تعریف می‌شود (دنيس کینلا، ۱۳۸۳). جانشین‌پروری بدون داشتن مدیرانی که از منظر دانش مدیریتی و هم از حیث تجربی دارای توانایی کافی باشند ممکن نیست. برای تحقق توانمندسازی سه مقوله در نظر گرفته شد: آموزش کارکنان، توسعه حرفه‌ای و واگذاری اختیار.

برای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه باید ابتدا مدیران را از طریق آموزش‌های آکادمیک در طول دوره مدیریت و قبل از آن، آموزش‌های پیش از انتصاب و دوره‌های دانش‌افزایی مدیریت دانش ایشان را برای پیشبرد اهداف بخش و یا واحد تحت مدیریت خود به طور مستمر افزایش دهیم.

«برای جانشین‌پروری به آموزش نیاز است، آموزش‌های لازم داده شود؛ یعنی ترکیبی از فرصت آموزش و تجربه، را برای افراد فراهم کردیم؛ به طوری که بتوانند در عرصه‌های فعالیت‌شان به‌خوبی نقش‌آفرینی کنند.» «استراتژی‌ای که باید پیش‌گرفت این است که از بین کسانی که بالاترین آمادگی را پیدا کردند (ترکیبی از آموزش، تجربه و مهارت) افراد مناسب غربال و انتخاب شوند و بعد این عده را آموزش دهیم.»

پس از توجه به مقوله آموزش در ابعاد و سطوح مختلف باید به توسعه حرفه‌ای ایشان پردازیم. این مهم از طریق کسب تجربه و مهارت و ارشادگری (مربی‌گری) محقق می‌شود و در این فرایند مدیری که در حال توانمند شدن است و به عبارتی، در فرایند توانمندسازی قرار گرفته است باید با ابعاد و اهداف دانشگاه آشنا شود و مدیریت کارراهه صورت پذیرد.

«در تربیت، مقوله‌های مربی‌گری^۱، به‌ویژه مباشری‌گری^۲ را توصیه قوی می‌کنم؛ به این دلیل که اینها می‌تواند در جایی به جز کلاس درس و دیوار و تخته و صندلی و... فرد را تربیت کند. ایده‌آلش مشابه دوره انترنی پزشکی است که من مشخصاً پیشنهاد می‌کنم. کسی که می‌خواهد در نظام جانشین‌پروری بار آید، باید دوره انترنی

1. Coaching
2. Mentoring

طولانی مدت را سپری کند و کنار رئیس دانشگاه در شئونات مدیریتی و پرستیژ اجتماعی قرار بگیرد و در جلسات شرکت کند.»

از جمله مقوله‌هایی که زمینه توانمندسازی مدیران را فراهم می‌کند، این است که از ناحیه مدیران بالادستی خود اختیاراتی به ایشان تفویض شود و مدیر بتواند آزادی عمل در حوزه مدیریت خود داشته باشد. علاوه بر موارد فوق سازمان دانشگاه باید با تمرکز زدایی زمینه و بستر این واگذاری اختیارات را فراهم کند؛ به عبارتی، مدیر در بستر این واگذاری اختیارات زمینه توانمند شدن از طریق آزمون و خطا را پیدا کند. طبیعتاً در این فرایند ممکن است مدیر دچار خطاها و اشتباهاتی شود؛ بنابراین، باید در قبال این اشتباهات باید آموزش‌های لازم به مدیر ارائه شود و خطاهای ایشان پذیرفته شود.

«در کلان دانشگاه وقتی شما آمدی باید ببینی حالا فاصله بین معاون و رئیس چطور است. این را باید تفویض... نگاه کن! تفویض، تفویض، تفویض! یا همکار نباید انتخاب کنی یا اگر همکار انتخاب کردی باید به او اعتماد کنی و اختیارات را واگذار نمایی. البته اعتماد بی‌نهایت نیست؛ یعنی شما باید فرصت اجرا به او بدهی، فرصت تصمیم به او بدهی. وقتی می‌گوییم نظام جانشین‌پروری باشد، یعنی در این نظام تفویض اختیار هم وجود دارد. هر کسی به اندازه شغلش باید اختیار داشته باشد و پاسخگو باشد.»

ب) مدیریت استعدادها: مدیریت استعداد شامل اقدامات صورت گرفته از ناحیه سازمان‌ها برای شناسایی، پرورش و پیشرفت صعودی کارکنان و مدیران به منظور افزایش حفظ استعدادهای کلیدی است (سیمی و گی^۱، ۲۰۰۶؛ لکوود^۲، ۲۰۰۶). مدیریت استعداد یک مؤلفه کلیدی در جانشین‌پروری است. چنانچه بخواهیم در سازمان دانشگاه به جانشین‌پروری پردازیم باید استعدادهای مدیریتی طی مکانیسم‌های مختلف شناسایی، جذب و حفظ شوند. بدین منظور ابتدا باید به اصلاح ساختارها پرداخته شود تا فرایند جذب استعدادها تسهیل شود. در کنار اقدامات ساختاری فضا سازی برای حضور استعدادها و زمینه‌سازی برای رشد استعدادها نیز فراهم شود. پس از این اقدامات باید در حوزه هر مدیریت مجموعه‌ای از استعدادهای مختلف که قابلیت

1. Gay & Sims
2. Lockwood

تصدی سمت‌های مدیریتی را دارند فراهم شود در واقع، استخری از استعدادها ایجاد شود. بدیهی است برای این اقدامات و برای بروز استعدادها زمینه خلاقیت مدیران و نوآوری ایشان در حوزه مدیریت‌شان فراهم شود. همه این اقدامات نیازمند استقرار سازوکار شناسایی و استعدادسنجی است.

همان‌طور که پیش از این نیز بیان شد برای تحقق مدیریت استعدادها باید در گام اول فضاسازی برپا بروز استعدادها فراهم شود؛ یعنی باید امکان بروز استعدادها وجود داشته باشد.

«ابتدا باید فضایی که بروز استعدادها را در میان اعضای هیئت علمی می‌تواند شاهد باشد، وجود داشته باشد. اگر این وجود نداشته باشد یک نفر که استعداد دارد نمی‌تواند اصلاً شروع کند».

در کنار فضاسازی برای بروز استعدادها باید به شناسایی استعدادها و تشویق آنها به حضور در عرصه مدیریت پرداخت. چه بسا بسیاری از نیروهای انسانی دانشگاه دارای توان مدیریتی بالایی باشند اما حاضر به حضور در عرصه‌های اجرایی مدیریتی نباشند. شناسایی استعدادها باید توسط بخش‌های مختلف صورت پذیرد و برای هر مسئولیتی در سازمان دانشگاه باید مجموعه و یا استخری از استعدادها فراهم شود تا مدیریت برای تصدی پست‌های مختلف بتواند در مواقع ضرور از گزینه‌ها با تنوع مختلف استفاده کند.

«باید یک استخر استعداد ایجاد کنیم. واقعاً دست به شناسایی استعدادها بزنیم؛ خیلی‌ها واقعاً دلشان نمی‌خواهد مدیر شوند. خیلی ترجیح می‌دهند وقتشان آزاد باشد. در نتیجه، باید ابتدا مدل‌های شایستگی را برای مدیران پیدا کنیم، بعد کسانی که واجد شرایط‌اند، با استخر استعداد مشخص کنیم تا به مراحل بعدی برسیم».

از جمله موانع شناسایی و جذب استعدادها موانع ساختاری هستند. برای بروز استعدادها باید موانع ساختاری مرتفع شوند و ساختارها باید به گونه‌ای باشند که اجازه بروز استعدادها را بدهند و مقوله استعداد یابی به عنوان یکی از شاخص‌های عملکردی مدیر قرار گیرد.

«در سازمان‌ها بسترهایی که به افراد فرصت بروز و ظهور بدهد، وجود ندارد؛ یعنی ساختارها اجازه نمی‌دهند. الآن در بعضی دانشگاه‌ها و بعضی گروه‌ها می‌بینید که نظامی طبقاتی حاکم است؛ بدین معنی که به‌راحتی به یک استعداد جدید فرصت بروز و ظهور نمی‌دهند. این مسئله باید به یکی از مسائل و دغدغه‌های اساسی دانشگاه تبدیل می‌شود.»

پیشبرد راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه‌ها متأثر از بستری هستند که در آن به وقوع می‌پیوندد. با توجه به تحلیل مصاحبه‌ها، این عوامل زمینه‌ای در قالب سه مقوله کلی: فرهنگ و جوّ حمایتی، مشارکت ذی‌نفعان و ثبات، قابل بررسی هستند.

الف) فرهنگ و جوّ حمایتی: یکی از عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، فرهنگ و جوّ حمایتی است. عامل جوّ و محیط حمایتی از دو منظر اساسی بر استقرار جانشین‌پروری اثرگذار است: مدیریت همدلانه؛ و اعتماد آفرینی.

استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت نیازمند تربیت افرادی با قابلیت‌ها و توانایی‌هایی برای تصدی پست‌های مدیریتی است. در این بستر باید اجازه بروز توانایی‌ها داده شود که از جمله آنها پذیرش خطای زیر دستان است. شناسایی مدیرانی با قابلیت‌های بالا نیازمند آن است که مدیران در جایگاه مدیریت خود روحیه خودمحوری و فردگرایی نداشته باشند و اجازه دهند سایرین نیز اجازه عمل داشته باشند. از جمله مسائل دیگر مورد توجه توان و تعهد هیئت رئیسه دانشگاه به استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت است. به طور کلی، چنانچه دانشگاه دارای مدیریتی همدلانه نباشد بستر جانشین‌پروری فراهم نمی‌شود.

«هیئت رئیسه مهم‌ترین نقش‌ها را داراست که سکان اداره سازمان را بر عهده دارند، هر چقدر که با مفاهیم نوین آشنایی داشته باشند بهتر سازمان را هدایت می‌کنند. پس تعهدشان در این مسئله نقش کلیدی دارد.»

محیط و جوّ همدلانه با نگاه مدیران فردگرا، با خودمحوری و اینکه در امور فقط نگاه خودمان را به پیش ببریم حاصل نمی‌شود؛ بنابراین، جانشین‌پروری در سازمانی که

مدیران آن دارای روحیه‌ای خود محور باشند استقرار نمی‌یابد. آفت خود محوری از نگاه مصاحبه‌شودگان بدین گونه تبیین می‌شود:

«ببینید! این فردگرایی، این خودمحوری ناشی از یک تربیت غلط چندده‌ساله است و این یک چیزی است که بالاخره زدودنش کار می‌خواهد و مسئول این مدیران جامعه هستند که این را تثبیت کنند؛ یعنی رنگین ترش هم بکنند، سنگین ترش هم بکنند یا این که بزایند».

بر اساس داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها جانشین‌پروری بدون وجود محیط و جوّ همدلانه حاصل نمی‌شود و این محیط نیز بدون اعتمادآفرینی در بین مدیران و به طور کلی در بین تمامی نیروهای انسانی سازمان دانشگاه به دست نمی‌آید. برای اعتماد-آفرینی باید به مدیران جسارت تصمیم‌گیری را داد تا بتوانند افکار مدیریتی خود را پیاده کنند و در این راه کسب تجربه کنند. ضمن آنکه باید به مدیران جانشین‌پرور نیز تضمین حمایت داد تا از جانشینانی که تربیت می‌کند پس از او حمایت شود و به طور کلی از فرایندی که برای شناسایی استعدادها و تربیت آنان پی گرفته است، حمایت شود. برخی از شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها این گونه از اهمیت اعتماد آفرینی نکاتی بیان نموده‌اند:

«عدم اعتماد، یکی از آن بحث‌هایی است که مهم است. اعتماد به نسل جدید، به کارآمدی‌شان، احترام به فکرشان، اعتماد به عمل‌شان، اینها نکات کلیدی است. اعتماد به عمل، احترام به فکر، پذیرش نوآوری و خلاقیت‌شان و در یک کلام دادن فرصت به بروز و ظهورشان».

ب) مشارکت ذی‌نفعان: مصاحبه‌شوندگان از سه منظر برای مشارکت تمام ذی‌نفعان دانشگاه و آموزش عالی در اداره دانشگاه و تصمیم‌گیری‌ها تمرکز داشتند: فرهنگ مشارکتی، فرصت‌سازی و مدیریت مشارکتی.

۱. فرهنگ مشارکتی: تروسکی^۱ (۱۹۹۹) فرهنگ مشارکتی را به عنوان فرهنگی که مشخصه آن کار تیمی، روابط، اجتماع و همبستگی است تعریف می‌کند. منظور از

فرهنگ مشارکتی در مرتبه نخست، اعتقاد سیستم دانشگاه به مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها است؛ به عبارتی در درجه اول باید مدیران به ویژه مدیران ارشد دانشگاه نسبت به مشارکت آحاد نیروهای انسانی دانشگاه اعتقاد داشته باشند و در عمل نیز آن را اثبات کنند. این ویژگی در بیان یکی از سیاستگذاران در عرصه آموزش‌های به خوبی تشریح شده است:

«در دانشگاه باید اجازه بدهیم که ذی‌نفعان بنشینند دور هم و بهترین تصمیمات را اتخاذ کنند، بهترین تصمیم‌سازی‌ها را ایجاد بکنند. مهم‌ترین راهبردش این است که اجازه بدهیم تصمیمات و تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها از جانب ذی‌نفعان گرفته شود و هم در آن دخالت داشته باشند و اجماع عقول باشد.»

نکته و مسئله دیگری که مورد توجه تعدادی از مسئولان و رؤسای دانشگاه‌ها قرار گرفت، ترغیب اهل علم به حضور در فعالیت‌های اجرایی و در واقع، ایجاد احساس تعلق خاطر در ایشان برای اداره دانشگاه بود. در واقع، عدم رغبت در فعالیت‌های اجرایی ممکن است تعلق خاطر نسبت به دانشگاه را پایین بیاورد که باید با مشارکت دادن همگان در اداره دانشگاه تعلق خاطر نسبت به اقدامات و فعالیت‌ها را در ایشان ایجاد کرد.

«مؤلفه بعدی، میل و تمایل استادان به درگیرشدن در وظایف اجرایی است. بسیاری استادان هیچ‌گونه میل و انگیزه‌ای برای درگیری در مسائل اجرایی ندارند و باید بستر برای حضور استادان فراهم شود. گرچه این خود مانند چاقوی دولبه می‌ماند؛ یعنی ممکن است کسانی که ضعیف‌اند، وارد این عرصه شوند.»

۲. فرصت‌سازی: به موازت فرهنگ‌سازی برای جانشین‌پروری باید برای حضور همه ذی‌نفعان در اداره دانشگاه و مشارکت ایشان در تصمیم‌گیری‌ها باید فرصت‌سازی کرد؛ به عبارتی، باید برای حضور و مشارکت آحاد جامعه دانشگاهی ظرفیت‌سازی شود. پس از ظرفیت‌سازی برای مشارکت آحاد جامعه دانشگاهی باید فرصت برای حضور همه استعداد‌های مدیریتی فراهم شود. این فرصت‌سازی با عدالت فرصتی محقق می‌شود؛ یعنی همه برای حضور در عرصه مدیریت دانشگاه فرصت یکسان با توجه به قابلیت‌ها و استعداد‌های خود داشته باشند. در این راستا، باید از مدیریت

انحصاری که در دست عده‌ای خاص باشد، پرهیز شود و با چرخش مدیریت زمینه برای حضور بهترین‌ها فراهم شود. در باب این زمینه‌ها هر کدام از متخصصان، سیاستگذاران و مدیران دانشگاهی نظرات خود را بدین‌صورت اظهار می‌کنند:

«در واقع، مفهوم غیر مستقیم جانشین‌پروری را به انجام رسانده‌ام و در رفتارهای شخصی به این فکر بوده‌ام که چطور یک انسان می‌تواند رشد کند و بتواند استعدادهای خود را شناسایی کند و چطور می‌توان به یک شخص فرصت داد. پس بستر جانشین‌پروری فرصتی است برای تلاش همه افراد و احساس مسئولیت کردن. آنجاست که متوجه می‌شویم چه کسی رشد می‌کند. نقص ما در این است که به طور غیر مستقیم به فکر بوده‌ایم اما طرح رسمی در این زمینه ارائه نداده‌ایم»

نکته‌ای که بسیاری بدان اشاره کرده بودند، بحث فراهم ساختن شرایط یکسان برای عهده دار شدن مسئولیت‌ها توسط سیستم دانشگاه است؛ به عبارتی، همه استعدادها امکان آن را داشته باشند تا در عرصه عمل خود را نشان دهند و این مستلزم آن است که شرایط فراهم باشد. فراهم بودن شرایط به معنای عدالت در توزیع فرصت و چرخش در مدیریت مناصب است. این موضوع از نگاه یکی از رؤسای دانشگاه‌های شهر تهران بدین صورت تبیین می‌شود؛

«فضایی که بروز استعدادها را در میان اعضای هیئت علمی می‌تواند شاهد باشد، وجود داشته باشد؛ یعنی عدالت به نوعی در توزیع فرصت‌ها برای کسب مسئولیت‌ها. اگر این وجود نداشته باشد یک نفر که استعداد دارد نمی‌تواند اصلاً شروع کند. یک قانونی یک زمانی گذاشتیم که مدیر گروه نباید بیش از دو دوره باشد. این قانون خوبی بود ولی این را برای رئیس دانشکده نگذاشتیم؛ یعنی چرخش مدیریت یکی از بایدهاست که فرصت‌های بروز و ظهور را فراهم کند؛ پس چرخش مدیریت‌ها در مناصب پایین به عنوان یک راهبرد است.»

۳. مدیریت مشارکتی: اگر مدیریت مشارکتی را رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم و بر این باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباطی دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است می‌توان گفت که: «مدیریت مشارکتی به معنای

مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب، و برای انجام کار مناسب است.» بر پایه این تعریف، مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آنها مربوط می‌شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود که این مشارکت نوعی درگیری فکری و احساسی شخص در فعالیتی گروهی به حساب می‌آید که به تحقق هدف‌های گروه کمک می‌کند (افجه ای و ناصحی فر، ۱۳۸۱ و ۱۳۸۲). مقوله سومی که بحث مشارکت ذی‌نفعان را میسر می‌سازد، مقوله مدیریت مشارکتی است. این مقوله گزاره‌های متعددی را مد نظر قرار داده است؛ به عبارتی، منظور از این مقوله آن است که در تصمیم‌گیری‌ها تشریک مساعی وجود داشته باشد و امور از طریق تیم‌های خودگردان انجام شود؛ یعنی سازمان دانشگاه در اتخاذ و اجرای تصمیمات از حضور حلقه‌ها، نهادها و شوراهای مشورتی بهره‌مند باشد. در کنار تشکیل تیم‌های خودگردان، حلقه‌ها و نهادها می‌بایست مدیریت در دانشگاه به صورت رهبری دموکراتیک و با مشارکت تمام ذی‌نفعان صورت پذیرد.

در بحث اهمیت تشریک مساعی و تأثیرات این مهم بر نظام جانشین‌پروری مطالب گوناگون و با تنوع در نگاه به ابعاد مختلف این گزاره توسط مصاحبه شوندگان نکات مختلفی گفته شده است. یکی از رؤسای دانشگاه که قائل به این فرهنگ است و این مقوله را در بخش‌های مختلف دانشگاه خود دنبال می‌کند و هم اکنون نیز در حال اجرا است، در این باب مطالب خود را به شرح عبارات ذیل تبیین کرد:

«یک بحث جدی این است که مدیریت‌ها صرفاً از بالا به پایین نیست و با تعامل با بدنه صورت می‌گیرد. الآن یک کمیته انتصابات در وزارتخانه وجود دارد که به وزیر این کمک را می‌دهد که چه کسانی را در کجا نصب کند. در این بحث انتخاب افراد خیلی مهم است که کسانی را انتخاب کنیم که هم توان مدیریت داشته باشند و یک نوع مقبولیتی برایشان وجود داشته باشد. رئیس دانشگاه باید مرتب با کسانی که صاحب فکر و تدبیر و نظر هستند، تعامل برقرار کند، درباره مسائل با آنها گفت‌وگو کند.»

پس از آنکه سیستم دانشگاه قائل به تشریک مساعی شد باید در قبال این تشریک مساعی و این فرهنگ باید حلقه‌ها، نهادها و شوراهای خودگردان برای تحقق این امر و در واقع، تجلی تشریک مساعی در ساختار دانشگاه ایجاد شود.

این ساختارسازی که به عقیده پژوهشگر از جمله ساختارسازی‌های نرم است؛ چرا که فعالیت‌هایی که در این ساختار صورت می‌گیرد از جنس نرم‌افزار است. از نگاه یکی از رؤسای سابق دانشگاه در قالب عبارت‌ها و پاراگراف‌های ذیل تبیین شده است:

«امام علی [- علیه السلام-] می‌فرماید که اگر کسی بخواهد خودش را بگرداند یک عقل برایش کافی است، اگر بخواهد خانه خودش را بگرداند دو عقل، همین‌طور ادامه می‌دهند، اگر کسی بخواهد چه بکند ده تا عقل می‌خواهد، صد تا عقل می‌خواهد؛ و این به این معناست که آن آدم که عقل کل نیست، این که عقل می‌خواهد یعنی این که باید مشورت بکند؛ یعنی اینکه باید عقول دیگران را هم به عقل خودش اضافه بکند و اهل مشورت، اهل تکیه دادن به اجماع عقول باشد».

حج ثبات: مقوله ثبات از جمله مقولاتی است که مورد توجه اکثریت مصاحبه‌شوندگان قرار گرفته است. این مقوله شاید با توجه به تأکید اکثریت مصاحبه‌شوندگان می‌تواند بستر اساسی برای استقرار نظام جانشین‌پروری باشد. این مقوله در دو محور یا به دو مقوله اساسی دیگر تقسیم می‌شود که عبارت‌اند از: ثبات مدیریتی و نظم سازمانی.

ثبات مدیریتی: دانشگاه به عنوان سازمان و سیستمی که وظیفه تولید علم را عهده است و به عبارتی، یک سازمان تخصصی به حساب می‌آید، نباید دستخوش تغییر و تحولات متعدد بشود؛ به عبارتی، کارکردهای دانشگاه به عنوان یک سازمان تخصصی ایجاب می‌کند که در دانشگاه ثبات مدیریت وجود داشته باشد و تغییرات طوفانی در محیط درون دانشگاه به وجود نیاید.

«همه دستاوردها در قالب ثبات مدیریتی پیش می‌آید و اگر یک سیستم سنگینی مثل دانشگاه، اگر دستخوش تغییرات دائمی شود، این در ایجاد دانش، پرورش سرمایه انسانی، روی شاخص‌های کیفی و کمی که باید دانشگاه داشته باشد، آسیب‌های بسیار جدی وارد می‌کند و از آن طرف، تأثیرات مثبت خیلی جدی می‌گذارد. ما می‌بینیم دانشگاه‌هایی که هر روز یک رئیس دارند و دم‌به‌دم دارد دست‌به‌دست می‌شود، دانشگاه مثل فرزند یتیمی می‌شود که هرکسی تا می‌خواهد لم‌ها دستش بیاید و بفهمد چه خبر است، عوض می‌شود و کس دیگری جایگزینش می‌شود؛ بنابراین، دانشگاه به سمت خودش دارد می‌رود و مثل خودروی بدون کنترل می‌شود».

در کنار این بحث باید تجارب از نسلی به نسل دیگر منتقل شود و به عبارتی مدیر راه رفته را تکرار نکند. «وزیر علوم جدید باید قاعداً برنامه خود را در ادامه برنامه وزیر علوم قبلی یا مرتبط با آن تعریف کند». این تجارب باید به گونه‌ای منتقل شود که موجبات تدوین آن نیز فراهم شود. به عبارتی، در دانشگاه زمینه انتقال تجارب و تدوین آن نیز فراهم شود. این نکته از دید یکی از رؤسای دانشگاه‌ها در قالب عبارتهای ذیل اظهار شده است:

«باید تجربه‌های مدیریتی‌ای که حادث می‌شود، مدون شود و افزایش پیدا کند. این برمی‌گردد به اینکه در یک سیستم مشخصی ما باید این تجربه مدیریت و به قول شما جانشین‌پروری را به وجود آوریم. تجربه جالبی من در چین دیدم؛ البته نه در حوزه دانشگاه، بلکه در حوزه عام؛ مثلاً حتی در سفرهای خارجی‌ای که برای گفت‌وگو می‌روند یا وقتی از خارج کسی می‌آید، دو حلقه تشکیل می‌شود؛ حلقه اول مدیرانی‌اند که الآن سر کارند، حلقه دوم جوان‌ترهایی‌اند که سر کار نیستند، ولی قرار است سر کار بیایند. اینها وقتی مذاکره بین استادشان با طرف مقابل صورت می‌گیرد، حضور پیدا می‌کنند و تجربه کسب می‌کنند».

۲ نظم سازمانی: استقرار جانشین‌پروری بستری از نظم و انضباط را طلب می‌کند. نظم و انضباط ناشی از وجود هنجارهای پایدار و گردش کار منطقی و سامان‌مندی سیستمی؛ به عبارتی، چنانچه در بستر دانشگاه هنجارهای پایدار مستقر نشود و گردش امور از یک روال منطقی پیروی ننماید استقرار جانشین‌پروری میسر نمی‌شود. جانشین‌پروری نیازمند بستری سامانمند است که در آن بستر شناسایی استعداد و پرورش ایشان صورت پذیرد. این مقوله از دید یکی از رؤسای دانشگاه‌ها به شرح ذیل تبیین شده است.

«این نهایتاً بسیار آسیب می‌رساند. جانشین‌پروری در مفهوم بزرگ‌ترش یعنی در واقع، ایجاد یک ثبات به صورت نسبی و منطقی در گردش کار دانشگاه در حوزه‌های علمی، کارشناسی (به حوزه‌های سلیقه‌ای کاری ندارم، ممکن است مثل آن قانون خدمات کشوری، یک وزیری سلیقه‌هایش متفاوت باشد و... این سر جای خودش) ولی در لایه‌هایی که باید ثابت نسبی داشته باشد، فوق‌العاده تأثیر فاحشی خواهد گذاشت».

شرایط مداخله‌گر: با توجه به نتایج کدگذاری، کنش و واکنش متقابل در نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه تحت تأثیر شرایط مداخله‌گری است که تحت عنوان مقوله کلی استقلال دانشگاهی شناخته می‌شود. این مقوله کلی از سه خرده مقوله تحت عنوان: استقلال نهادی دانشگاه، کاهش سیاست‌زدگی و آزادی علمی تشکیل شده است.

۱. استقلال نهادی دانشگاه: منظور از خودگردانی دانشگاه آن است که سیستم دانشگاه از درون هدایت شود و دانشگاه خود به قانون‌گذاری برای پیشبرد اهداف و عملکردهایش در سطوح مختلف بپردازد. دانشگاه برای خودگردانی و استقرار نظام جانشین‌پروری نیازمند زیرساخت‌های حقوقی - قانونی مختلفی است؛ به عبارتی، نیازمند تدوین قوانین جدید و اصلاح قوانین فعلی است. دانشگاه علاوه بر استقرار مقررات بومی برای کلیه اهداف و برنامه‌های خود، باید از حیث منابع درآمدی هم استقلال داشته باشد و برخی هزینه‌های خود را تأمین کند؛ به عبارت دیگر، باید بستری فراهم شود که دانشگاه به مثابه یک بنگاه اقتصادی بتواند دانش تولیدی خود را در اختیار بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی قرار دهد. یکی از سیاستگذاران سابق در حوزه آموزش عالی مطالب خود را در خصوص اهمیت استقلال و خودگردانی چنین اظهار می‌دارد:

«به شکلی خیلی محدود. این طور نبوده که نظامی در این زمینه مستقر کنند و باید آن را جزء نقطه ضعف‌های سیستم به شمار آورد. تجربیات محدودی در این باره دارم که شاید غیر مستقیم به بحث مربوط باشد. استقلال دانشگاه‌ها زمینه‌ای است برای رشد مدیران؛ پس اگر بخواهیم رئیس دانشگاه یک مدیر حرفه‌ای باشد باید به او مسئولیت دهیم، مدیریت متمرکز استعدادهای را می‌کشد و زمینه پیشرفت را از بین می‌برد»

خودگردانی الزاماتی دارد و پیشایندهایی این الزامات و پیشایندها باید فراهم شود تا خودگردانی محقق شود. از جمله این الزامات اعطای اختیارات لازم به دانشگاه است تا خود تصمیم‌گیرنده باشد؛ به عبارت دیگر، مدیریت از درون دانشگاه بر دانشگاه صورت پذیرد. یکی از رؤسای سابق در خصوص اهمیت اعطای اختیار به دانشگاه برای تحقق خودگردانی اظهار داشت:

«یک سازمان صنعتی و غیردولتی و خصوصی اختیار دارد؛ خودش است و خودش»

دارد خودش را اداره می‌کند. اهداف مشخصی دارد، خودش هم تصمیم می‌گیرد، خودش هم خودش را اداره می‌کند. دانشگاه این‌طور است؟ برای خودش اختیاراتی دارد، می‌گردد، می‌چرخد، تعاملاتش با بیرون توسط خودش کنترل می‌شود که پاسخ منفی است».

از الزامات نظام جانشین‌پروری ایجاد زیرساخت‌های حقوقی - قانونی و استقرار مقررات بومی دانشگاهی است. در این راستا، باید قوانین فعلی در حوزه آموزش عالی اصلاح شود و قوانین جدیدی برای استقرار نظام جانشین‌پروری ایجاد شود. دانشگاه نیازمند بازنگری اساسی در زیرساخت‌های حقوقی و قانونی خود است؛ چراکه بدون وجود زیرساخت‌های اساسی امکان تحقق این امر با مشکلات اساسی مواجه خواهد شد و چه بسا غیر ممکن می‌شود. «برای استقرار نظام جانشین‌پروری نیاز به یک زیرساخت جدی حقوقی نیاز داریم و تا آنجا که من اطلاع دارم، وجود ندارد ...» یکی دیگر از روسای سابق دانشگاه‌ها در این زمینه گفت:

«معمولاً این کارها را بر اساس مقررات می‌کنند. تا یک مقرراتی نباشد... مگر - همان‌طور که گفتم سلیقه‌ای، خود فرد این فکر را بکند. اگر [به صورت] فردی یک نفر علاقه داشته باشد که انجام می‌دهد ولی اگر بخواهید این نهادینه بشود، قاعدتاً باید یک چیزی تصویب بشود».

در بحث بهره‌مندی از زیرساخت‌های حقوقی و قانونی باید این نکته را نیز از نظر دور نداشت که در برخی موارد زیرساخت‌های خوبی وجود دارد اما مدیریت دانشگاه باید از آن در استقرار نظام جانشین‌پروری بهره‌برد. در این زمینه یکی از سیاستگذاران عرصه آموزش عالی اظهار داشت:

«الآن خوشبختانه ماده ۴» آیین‌نامه ارتقا این راه را باز کرده است. ماده یک آن فرهنگی، ماده ۲ آموزشی، ماده ۳ پژوهشی و ماده ۴، ماده اجرایی - خدماتی - علمی است. خوشبختانه هر ماده‌ای هم استقلال دارد؛ یعنی اگر شما در آموزشی و پژوهشی و فرهنگی گل سرسبد دانشگاه بودید، اما در ماده ۴ نمره نیاورید، نمی‌توانید ارتقا پیدا کنید؛ یعنی الآن شرط جانشین‌پروری در این آیین‌نامه آمده است؛ نه با این نام، ولی ما باید آن را تفهیم کنیم.

دانشگاه از منظر اقتصادی باید بتواند هزینه‌های خود را تأمین کند و به عبارتی، به

مثابهٔ بنگاه علمی - اقتصادی از دانش تولیدی خود کسب درآمد کند و از منظر مالی دارای استقلال باشد. یکی از سیاستگذاران سابق آموزش عالی در این باره می‌گوید:

«ما اگر اجازه بدهیم که دانشگاه بیاید و سعی بکند به صورت مستقل حرکت بکند، به صورت طبیعی هم سعی می‌کند که بهترین مسیر را انتخاب بکند. مثل یک بنگاه علمی - اقتصادی و تخصصی بتواند روی پای خودش بیستد».

۲ کاهش سیاست‌زدگی: پدیدهٔ سیاست‌زدگی در امور از جمله پدیده‌هایی است که موجب اختلالات اساسی در سیستم یک سازمان می‌شود، به خصوص که این سازمان یک سازمان تخصصی به نام دانشگاه باشد، «سیاست خیلی تعیین‌کننده است؛ به این علت که وقتی حاکمیت پیدا می‌کند، همهٔ معیارهای شایسته‌سالاری را به کنار می‌زند و هم‌سویی سیاسی مبنا قرار می‌گیرد». نگاه سیاسی در انتصاب مدیران نگاه تخصصی و کارشناسی نیست و چه بسا افرادی که تخصص لازم برای تصدی مسئولیتی را ندارند به کار گمارده شوند و هزینه‌هایی را به واسطهٔ نداشتن تخصص لازم برای سازمان به همراه داشته باشند. رهبر انقلاب به نقل از سایت اطلاع‌رسانی^۱ ایشان بیان می‌دارند «فهم سیاسی در دانشگاه، که هم برای استاد، هم برای دانشجو یقیناً جزو ضروریات است، با سیاست‌بازی ... نباید اشتباه شود.» جانشین‌پروری یعنی نگاه تخصصی و کارشناسی در انتخاب و انتصاب مدیران که این نگاه با نگاه سیاسی در تناقض و تضاد است. «بعضی انتخاب‌ها با تحزب و نگاه‌های سیاسی است. این شایسته‌سالاری دقیق کلمه که هرکس تخصص دارد، تعیین شود، واقع نمی‌شود.» چنانچه قائل به این هستیم که دانشگاه یک سازمان تخصصی است باید از داشتن نگاه سیاسی در اداره آن پرهیز کرد. تحولاتی که در محیط پیرامون و خارج از سیستم دانشگاه صورت می‌پذیرد، نباید به درون دانشگاه تسری یابد و موجب تغییرات سریع و بدون کارشناسی شود. این مقوله از مقولاتی بود که اکثریت مصاحبه‌شوندگان بدان اشاره کردند و از زوایای مختلف به آن نگاه شده است. تأکید همهٔ مصاحبه‌شوندگان بر حذف سیاست‌زدگی در انتصاب و انتخاب مدیران دانشگاه بود که در قالب عبارتهای ذیل مطرح شده است:

«در یک نظام سیاست‌زده عملاً بحث جانشین‌پروری رنگ می‌بازد؛ زیرا ملاک شایستگی نیست و یک سری شناخت‌های فردی، ارتباطی، سیاسی است و ممکن است در مورد هر کسی اتفاق بیفتد».

«دانشگاه‌های بزرگ دنیا مدیریت‌هایش خیلی طولانی است. در جاهایی که خیلی سیاسی عمل می‌شود و به قول معروف اتوبوسی عمل می‌شود، خوب، ثبات مدیریت بسیار کم است و این خیلی بد است».

۳. آزادی علمی: مقوله آزادی علمی از مقولاتی است که در سال‌های اخیر در دانشگاه‌های کشور به آن توجه ویژه‌ای شده است که از جمله آن تدوین آئین نامه کرسی‌های آزاد اندیشی دانشجویی است. دانشگاه به مثابه یک سازمان تخصصی و علمی نیازمند آن است که بتواند در خصوص مسائل جاری و ساری آن نگاه آزاداندیشانه داشته و مسائل علمی را با نگاه تخصصی و علمی و بدون هیچ گونه محدودیتی مورد مذاقه و بررسی عالمانه قرار دهد. به عبارتی، بتواند در پرتو آزاداندیشی زمینه خردورزی را فراهم آورد. امام صادق (ع) می‌فرمایند: «کسی که شب را به صبح آورد و غیر از آزادگی خود به فکری دیگر باشد بداند که عالی‌ترین هدف انسانی را کوچک و خوار شمرده است؛ زیرا که آزادگی اندیشه، با توجه به خداوند متعال توأم است و عدم توجه به آزادی فکر و ارزش این نعمت الهی باعث می‌شود میل انسان به سود ناچیزی معطوف شود»^۱. اندیشه آزاد امکان کشف روابط و قوانین حاکم بر جهان و تدبیر آفرینش را مهیا ساخته و حقیقت علوم را روشن می‌کند و باعث تعالی دنیوی و اخروی می‌شود. این مقوله از مقولاتی است که تحقق آن زمینه استقلال دانشگاه و تولید دانش بومی را فراهم می‌کند. این مباحث از نگاه یکی از رؤسای سابق دانشگاه در عبارت‌های ذیل مطرح شده است:

«ببینید! دانشگاه آینه تمام‌نمای جامعه است؛ هم تأثیر می‌گیرد، هم تأثیر می‌دهد و آن تأثیری که می‌دهد به مراتب می‌تواند اثربخش‌تر باشد تا تأثیری که می‌گیرد. اگر ما به آزادی اندیشه به معنای درستش... چون الآن همه چیز خلط شده است. به این جهت

۱. اصول کافی، ابی جعفر بن یعقوب بن اسحاق کلنی رازی، جلد (۱)، صفحه‌های ۱۳ و ۴۸ جلد (۲)، صفحه ۸۹

اگر ما بخواهیم دانشگاه رشدیافته داشته باشیم و استعدادها در آن رشد بکنند اندیشه‌ورزی و آزادی اندیشه را باید در دانشگاه‌ها به رسمیت بشناسیم، رشد بدهیم، تشویق بکنیم، نترسیم».

پیامدهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت از دید مصاحبه‌شوندگان: استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، پیامدهای مختلفی به همراه دارد. با توجه به نظرات شرکت‌کنندگان، این پیامدها را در قالب مقوله‌ای کلی تحت عنوان بالندگی سازمانی مطرح کردیم. «بکهارد» می‌گوید: بالندگی سازمانی کوششی است برنامه‌ریزی شده، سراسری در سازمان، کارگردانی شده از رده بالایی سازمان، بالابردن اثربخشی و تندرستی سازمان از راه دخالت‌های برنامه‌ریزی شده در فراگردهای سازمانی، با بهره‌گرفتن از دانش علوم رفتاری است. بنیس (۱۹۹۴). نیز معتقد است که بالندگی سازمانی یک پاسخ به دگرگونی است، یک راهبرد پیچیده آموزشی است برای دگرگون کردن باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان‌ها تا آنکه آن‌ها بتوانند فن شناسی‌ها، بازارها، چالش‌های تازه را بپذیرند و همچنین با آهنگ گنج‌کننده دگرگونی بهتر سازگاری پیدا کنند. و بالاخره اینک «کونتز»، «اودانل» و «ویهوخ» بالندگی سازمانی را یک رویکرد منظم، منطقی، به هم بافته، یکپارچه و برنامه‌ریزی شده می‌دانند که برای بهتر کردن اثربخشی سازمانی به کار گرفته می‌شود. بالندگی سازمانی برای گشودن دشواری‌هایی که کارآمدی عملی سازمانی را در همه رده‌ها کاهش می‌دهد، طراحی می‌شود» (طوسی، ۱۳۸۰).

بالندگی سازمانی وسیله‌ای برای پیشرفت سازمان است. این مقوله کلی خود از سه مقوله دیگر با عناوین: حرفه‌ای‌گری، توسعه مدیریت و کارآیی و اثربخشی تشکیل شده است.

حرفه‌ای‌گری: زمانی که سازمان می‌خواهد به سمت بالندگی حرکت کند باید تراز کارشناسی سازمان افزایش یابد و نگاه کارشناسی در تمام بدنه دانشگاه و در تمام امور حاکم شود. «اساساً بحث جانشین‌پروری تراز کارشناسی سیستم و توان علمی سیستم را بالا می‌برد و هر مقدار بالاتر رود، هیئت‌امنا و در کنار آن دانشگاه‌ها تقویت می‌شوند. حاصل جانشین‌پروری بالابردن مدیریت دانشگاه‌ها و سازمان‌ها از لحاظ دانش و

توانمندی‌ها خواهد بود» بدیهی است در این راستا باید کار را به کاردان سپرد و در انتصاب افراد نگاه تخصصی داشت. «جمله حکیمانه‌ای در ادبیات خودمان داریم که می‌گوید: کار را به کاردان بسپار و کل مقوله منابع انسانی می‌خواهد همین را بگوید. اگر به این نظام درست عمل شود، اولین پیامد آن کار را به کاردان سپردن است؛ یعنی در انتصاب مدیران باید هر مدیر در پست تخصصی خود به کار گمارده شود. این مقوله همچنین بیانگر این مطلب است که دانش و تجربه در سطوح مختلف دانشگاه حاکمیت دارد.

از جمله پیامدهای دیگر جانشین‌پروری افزایش ظرفیت کارشناسی و به طور کلی کارشناس محوری در تصمیمات است؛ به عبارتی، جانشین‌پروری موجب می‌شود کارشناسان متخصصی در حوزه‌های مختلف تربیت شوند و تصمیمات از کانال کارشناسان مورد بررسی اولیه قرار گیرد. «ما کارشناسان و متخصصانی که از لحاظ مهارت‌های بینشی با الزامات طراحی و اجرای این نظام آشنایی داشته باشند، در دانشگاه نداریم جانشین‌پروری ظرفیت کارشناسی در سازمان را افزایش می‌دهد».

توسعه مدیریت: توسعه مدیریت به این معنا است که سازمان دانشگاه ظرفیت مدیریت خود را افزایش دهد و بتواند مدیرانی با توانایی‌های مختلف داشته باشد. این افزایش ظرفیت به معنای آن است که بتوانیم استعداد‌های مدیریتی در سازمان را شناسایی کنیم و آنان را برای تصدی پست‌های مختلف پرورش دهیم و در ازاء هر پست مدیریتی استعداد‌های مختلف را برای تصدی مسئولیت آماده شده باشند. یکی از متخصصان منابع انسانی در این باره می‌گوید: «سازمان همیشه باید بتواند ادعا کند که ما ظرفیت مدیریتی خودمان را توسعه داده‌ایم و داریم توسعه می‌دهیم. تعبیر من این است که جانشین‌پروری برای مدیران یا جانشین‌پروری برای کارکنان به معنای توسعه مدیریت است؛ یعنی ظرفیت مدیریتی را ما بیشتر می‌کنم. بنابراین، جانشین‌پروری به این معناست که ما دست را برای انتخاب مدیر در آینده بازتر بگذاریم».

اهمیت و پیامد دیگر نظام جانشین‌پروری فراهم شدن زمینه‌ای است که سازمان دانشگاه می‌تواند برآوردی از نیازهای مختلف مدیریتی را داشته باشد و بتواند برای سال‌های آتی نیازهای سازمان دانشگاه را از منظر نیروی انسانی تأمین کند. سازمان

دانشگاه با جانشین‌پروری می‌تواند بر اساس برآورد استراتژیک منابع انسانی خود برای پرورش مدیران برنامه‌ریزی کند. یکی دیگر از متخصصان حوزه منابع انسانی در این باره این گونه اظهار نظر می‌کند:

«در باب مفهوم و اینکه اینها چه ارتباطی با یکدیگر دارند، نظرها و دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. اما دیدگاه خود من این است که وقتی شما صرفاً بحث جانشین‌پروری را طرح می‌کنید، یعنی برآورد نیازهای آینده نیروی انسانی سازمان و پرورش انسان‌ها برای نیازهای معطوف به آینده. یکی از ظرفیت‌هایی که می‌توان به آن توجه کرد، برآورد نیاز به تعداد مدیر در دانشگاه است.

استقرار نظام جانشین‌پروری موجب انتقال اطلاعات مدیریت از یک نسل به نسل دیگر می‌شود؛ «تربیت جانشین برای مسئولیت‌های مختلف عمدتاً به طور غیر مستقیم بهتر صورت می‌گیرد او آنچه فرا گرفته، به دیگران بازگو خواهد کرد و تجربه مدیریت مرا به دیگران منتقل می‌کند»؛ به عبارتی، چون مدیر آینده در سیستم جانشین‌پروری رشد کرده و مسئولیت کسب کرده است، تجارب مدیران قبلی را نیز به دست آورده و این باعث نمی‌شود شکاف بین نسلی در مدیران از حیث انتقال تجارب اتفاق بیفتد. «ما دغدغه داریم که خودمان این سازمان را می‌چرخانیم، اما از همین الآن نیروهای انسانی را طوری تعیین می‌کنیم که بتوانند در آینده مسئولیت بزرگ‌تر را هم بپذیرند؛ یعنی به عبارتی، جانشین‌پروری هم می‌کنیم؛ چرا که مسئولیت‌ها باید بعدها به عهده این‌ها باشد. منظور کسانی است که باید در آینده وارثان ما در آنجا باشند».

۳. کارآیی و اثربخشی: از جمله پیامدهای اساسی استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه تحقق کارآیی و اثربخشی سازمان دانشگاه است. «وقتی بر اساس این نظام افراد را بر سر پست‌ها می‌گمارید، احتمالاً بهره‌وری و اثربخشی و کارایی سازمان‌تان بیشتر خواهد شد. خلاصه سازمان روبه‌راه‌تر می‌شود و می‌توان امیدوار بود که کارآمدی آن افزایش یابد. وقتی امام (ره) می‌فرمود، «بهشتی یک ملت بود. گواهی بر این مطلب است که مدیر می‌تواند جامعه را دگرگون کند. کارآیی به معنای انجام درست کارها است؛ یعنی آن اهدافی که سیستم دانشگاه برای خود منظور کرده است را با کمترین هزینه به درستی محقق سازد.» «وقتی جانشین‌پروری صورت بگیرد،

دانشگاه‌های ما کاری که باید انجام دهند، درست انجام می‌دهند. اثربخشی به معنای شناسایی اهداف مناسب برای سیستم دانشگاه است. به طور کلی، جانشین‌پروری باعث بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود، «جانشین‌پروری ایجاد انگیزش می‌کند، تعلق خاطر را بالا می‌برد، بهره‌وری را بالا می‌برد و عملکرد سازمانی را بالا می‌برد؛ چون وقتی عملکرد فردی بالا برود، عملکرد سازمانی هم بالا می‌رود».

جانشین‌پروری باعث می‌شود که سازمان یک سیر صعودی برای تحقق اهداف و برنامه‌های خود داشته باشد و کیفیت در دانشگاه روز به روز بهبود یابد. «به این معنا که باور شود در جابه‌جایی مدیران که یک امر حتمی است، جانشین‌پروری اتفاق بیفتد سازمان‌ها بهتر تعالی می‌یابد. در کشور ما بسیاری از حرکت‌ها به صورت پلکانی است؛ یعنی با تغییر یک مدیر، یک سازمان یک پله سقوط می‌کند حتی اگر مدیر شایسته‌ای از بیرون انتخاب شده باشد. پس جانشین‌پروری کمک می‌کند که منحنی سازمان یک منحنی صعودی پیوسته باشد».

تسلط بر امور و آمادگی برای تصدی مسئولیت و پیشبرد اهداف و استراتژی‌های سازمان از پیامدهای دیگر تحقق نظام جانشین‌پروری مدیریت است. «نظام جانشین‌پروری، تسهیل‌کننده استراتژی‌های سازمان است»؛ به عبارتی، جانشین‌پروری باعث می‌شود، مدیریت در دانشگاه به راحتی صورت پذیرد. یکی از رؤسای سابق دانشگاه که معتقد است، نفر بعد از او به واسطه جانشینی‌پروری منصوب شده است در باب اهمیت جانشین‌پروری می‌گوید:

«ایشان کاملاً مسلط بود چون آمادگی داشت و آن خصوصیتی که لازم بود داشته باشد را داشت و مدیریت دانشگاه را به نظر من راحت انجام داد تا یک فردی می‌بود که آمادگی نمی‌داشت می‌آمد رئیس می‌شد قطعاً با مشکلاتی مواجه می‌شد».

از جمله پیامدهای دیگر نظام جانشین‌پروری مدیریت جلوگیری اتلاف سرمایه‌ها در سیستم دانشگاه است؛ چرا که مدیر به واسطه تجربه‌ای که دارد، دیگر آزمون و خطا نمی‌کند و اتلاف سرمایه صورت نمی‌گیرد «اگر به این نظام درست عمل شود، اولین پیامد آن کار را به کاردان سپردن است؛ به دنبال آن بهره‌وری بالا، اصراف در وقت و هزینه نیروی انسانی پایین‌تر».

پیامد دیگر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت، نظم و انضباط و تداوم سیر منطقی سازمان دانشگاه است. از بهم ریختگی در سازمان پس از جابه‌جایی در پست‌های مدیریت که خود باعث تحقق هرچه بهتر اهداف و استراتژی‌ها می‌شود نیز از دیگر پیامدهای نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه است. یکی از مدیران با سابقه دانشگاه و عرصه علم و فناوری در این باره می‌گوید:

«یک دفعه نباید با کنار رفتن یک مدیر یک حالت بلا تکلیفی ایجاد بشود. حداقل این کمک می‌کند که بعدی‌ها یک قدری منظم‌تر عمل کنند. به نظر من واقعاً لازم است. چه بسا افرادی که این فکر را نمی‌کنند و هیچ نیروهایی را تربیت نمی‌کنند و بعد در آن سازمان اصلاً تشنگی ایجاد می‌شود. من یادم است که یک جایی یک معاون مالی-اداری بود و این موقعی که رفت کنار، بعدی‌ها تا مدت‌ها گیج بودند، هیچ اطلاعاتی نداشتند. نیامده بود یک نفر را درست تربیت بکنند که یک مقدار این اطلاعات در نفرات بعدی هم باشد، که وقتی ایشان می‌رود بقیه بتوانند سیستم را ادامه بدهند».

نتیجه‌گیری

تحلیل یافته‌های بخش کیفی بیانگر آن است که شایسته‌گرایی در دانشگاه بر مبنای گفتمان‌سازی، بینش‌مندی علمی، بلوغ و نظام پاسخگویی تحقق می‌یابد. گفتمان‌سازی شامل دانش‌گستری، ایجاد حساسیت و معنا‌سازی، بینش‌مندی علمی شامل شناخت علم، روان‌سازی الگوهای ذهنی و عینی‌گرایی (تخصص‌گرایی)، بلوغ شامل بلوغ مدیریتی و بلوغ سیستمی و نظام پاسخگویی شامل پاسخگویی در دو بعد کلان و خرد است. اساس استقرار نظام جانشین‌پروری در شایسته‌گرایی است که شامل شایسته‌پذیری، شایسته‌جویی و شایسته‌سالاری است. استقرار نظام جانشین‌پروری 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 فراهم‌کننده این راهبردها فرهنگ و جو حمایتی، مشارکت ذی‌نفعان و ثبات است. فرهنگ و جو حمایتی به معنای مدیریت همدلانه و اعتماد آفرینی بوده و مشارکت ذی‌نفعان از طریق ایجاد فرهنگ مشارکتی در سیستم دانشگاه، مدیریت مشارکتی و فرصت‌سازی برای

مشارکت همه ذی‌نفعان تحقق می‌یابد. ثبات که از جمله بسترها و زمینه‌های فراهم‌کننده راهبردها است. این سازه 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 سیاست‌زدگی و آزادی علمی است. یافته‌های پژوهش نشان داد، راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در 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 اثربخشی است. مؤلفه‌های به دست آمده طی پارادایم کدگذاری محوری و انتخابی و روابط بین آنها را می‌توان در قالب قضایای^۱ زیر خلاصه کرد:

۱. گفتمان‌سازی، بینش‌مندی علمی، بلوغ و نظام پاسخگویی شرایط علی برای شایسته‌گرایی در دانشگاه هستند.
 ۲. محور تحقق استقرار جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه بر شایسته‌گرایی (شایسته‌پذیری، شایسته‌جویی و شایسته‌سالاری) استوار است.
 ۳. راهبردهای توانمندسازی و مدیریت استعدادها اقداماتی برای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه هستند.
 ۴. فرهنگ و جو حمایتی، مشارکت ذی‌نفعان و ثبات زمینه و بستری خاص برای راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه فراهم می‌آورند.
 ۵. شرایط مداخله‌گر حاصل از استقلال دانشگاهی بستری عام برای راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه پدید می‌آورند.
 ۶. راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه (توانمندسازی و مدیریت استعداد) تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای (فرهنگ و جو حمایتی، مشارکت ذی‌نفعان و ثبات) و شرایط مداخله‌گر (استقلال دانشگاهی)، پیامد بالندگی سازمان را به همراه خواهند داشت.
- قضایای فوق رابطه بین متغیرهای تأثیرگذار بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه را منعکس می‌نمایند.

دلالت‌هایی برای عمل و سیاست‌گذاری و محدودیت‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش چندین رهنمود برای عمل و سیاست‌گذاری پیرامون استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه به همراه دارد. نخست این مطالعه مدلی فراهم کرد که از آن می‌توان به عنوان چارچوبی مفهومی برای مطالعه و سیاست‌گذاری در این زمینه استفاده کرد. این مدل بر پایه ادراک و تجربه اکثریت مصاحبه‌شوندگان در مورد استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه طراحی شده است. براساس یافته‌ها باید توجه جدی به برخی زیرساخت‌های فرهنگی داشت؛ یعنی استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت می‌تواند به تدریج در ابعاد و عناصر دانشگاه حاکم شود و این مهم می‌تواند ابتدا از طریق گروه‌های آموزشی و دانشکده پی‌گیری شده و سپس به سطح دانشگاه بیاید. نکته مهم تمایز بین پست‌های کلیدی و حساس از پست‌های غیر کلیدی است. به نظر می‌رسد امکان تحقق جانشین‌پروری برای ریاست دانشگاه‌ها ممکن نباشد اما در درون دانشگاه می‌توان این موضوع را پی‌گیری کرد. نکته دیگر ایجاد نظامات دیگری است که در راستای تحقق جانشین‌پروری قرار می‌گیرند که شامل نظام ارزیابی، نظام پاسخگویی، نظام انتصاب و انتخاب است. در ایجاد نظام‌ها باید ساختارهای شورایی و مشورتی در دانشگاه ایجاد شود و هر مدیر در کنار خود شورای مشورتی یا اتاق فکر به تناسب سطح مدیریت خود ایجاد کند. تعریف شرح شغل‌ها و بازنگری قوانین موجود در حوزه انتخاب و انتصاب مدیران از راهکارهای دیگر عملی است. چنانچه پژوهشگران بخواهند در این حوزه فعالیت کنند پیشنهاد اجرایی مدل مذکور در سطح یکی از دانشگاه‌های کشور را می‌دهیم تا از حالت مدلی ایده‌آل‌گرا و آرمانی به مدلی ملموس و عملیاتی تغییر یابد.

در اجرای این پژوهش عمده‌ترین محدودیت هماهنگی با مصاحبه‌شوندگان برای انجام مصاحبه‌ها بود؛ چرا که ایشان عمدتاً دارای مشغله‌های متعدد بودند که فرصت محدودی را داشتند.

منابع

- اشتراس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۸۵). *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها*؛ ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- شجاعی، سید عمادالدین و دری، بهروز (۱۳۸۷). *طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی تجربه پالایش و پخش (چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی؛ تهران؛ موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی)*
- عیدی، اکبر و دیانتی، محمد (۱۳۸۷). *مراکز ارزیابی، روش نوین جانشین‌پروری، تدبیر، شماره ۱۹۵ صفحه ۲۶*
- طوسی، محمدعلی (۱۳۸۰). *بالندگی سازمانی*، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- افجه‌ای، علی اکبر، ناصحی فر، وحید؛ مدیریت مشارکتی: مفاهیم و نکات کاربردی؛ توسعه مدیریت؛ شماره ۴۷ و ۴۸ اسفند ۱۳۸۱ و فروردین ۱۳۸۲.
- Barden, D. M. (2006). **The Internal Heir Apparent. Chronicle of Higher Education**, 52(28) , C2-C3.
- Bisbee, D. C, & Miller, M. T. (2006). **A Survey of the Literature Related to Executive Succession in Land Grant Universities** Retrieved April 6, 2007, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=ED491565&site=ethos-live>
- Bisbee, D. C. (2005). **Current Practices of Land Grant Universities for Identifying and Training Academic Leaders**. Unpublished doctoral dissertation, University of Arkansas.
- Braithwaite, S. L. (2003). **The Role of the board of governors in the presidential transition process at Ontario's colleges of applied arts and technology**. Unpublished Dissertation, Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto, Toronto.
- 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
- Christie, D. (2005). **Learning to grow our own: a study of succession planning at Douglas College**. Unpublished Dissertation, Royal Roads University, Victoria, BC.
- Christopher B. Mercer (2009). **A Multi-Site Case Study of Informal Leadership Succession Planning in Three Higher Education Institutions**, Dissertation Submitted to the Faculty of the graduate studies in partial fulfillment of the requirements of the degree of doctor of education, Calgary, Alberta
- Diane Osterhaus Neefe(2009). **Succession Planning in a Two-Year Technical College System Roles** a Dissertation Submitted to the

Faculty of the graduate school of the University of Minnesota, in partial fulfillment of the requirements of the degree of doctor of education

- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). **Developing Leaders with 2020 Vision**. *Financial Executive*, 20(5), 38-41.
- 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.
- Hirsh, W. (2000). **Succession planning demystified**. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Hull, J. R. (2005). **The Nature and Status of Leadership Development in United States Community Colleges** (Doctoral dissertation, Southern Illinois University Carbondale,. ProQuest Digital Dissertations, AAT 3195321.)
- Ischinger, B. (2006). **Higher education for a changing world**. *The OECD Observer*(255), 22-24.
- John J. Heuer(2003).**Succession Planning for Key Administrators At IVY-PLUS University** , A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Education in University of Pennsylvania
- Kesler, G. C. (2002). **Why the Leadership Bench Never Gets Deeper**. *Human Resource Planning*, 25(1), 32-44.
- Kezar, A., & Eckel, P. D. (2004). **Meeting Today's Governance Challenges**. *Journal of Higher Education*, 75(4), 371-399.
- Leibman, M., Bruer, R., & Maki, B. (1996). **Succession Management: The Next Generation of Succession Planning**. *Human Resource Planning*, 19(3), 16-29.
- Leslie, D., & Fretwell, L. (1996). **Wise moves in hard times**. San Francisco: Jossey-Bass
- Mahler, W. (1980). **Management succession planning: New approaches for the 80's**. *Human Resource Planning*, 13 221-227.
- Mazzarol, T., Soutar, G. N., & Seng, M. S. Y. (2003). **The third wave: Future trends in international education**. *The International Journal of Educational Management*, 17(2/3), 90-99.
- Olson, L. (2008). **Cultivating a Taste For Leadership**. *Education Week*, 27(33), 20-23.
- Rothwell, W. J. (2005). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within (3rd ed.)**.

New York: American Management Association.

Rothwell, W. J. (2002). **Succession Planning for Future Success**. Strategic HR Review, 1(3), 30-33.

Tiina, J. (2005). **Global leadership competencies: a review and discussion**. Journal of

European Industrial Training, 29(2/3), 199-218.

Zeiss, T. (2005). **Get 'em while they're hot: How to attract, develop and retain peak performers in the coming labor shortage**. Nashville, TN: Nelson Business.

Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130

