

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه الزهراء(س)

دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

رشته مدیریت آموزشی

عنوان

سنجش میزان آمادگی آموزش عالی برای اجرای برنامه جانشین پروری و مدیریت استعداد

استاد راهنما

دکتر فریبا عدلی

استاد مشاور

دکتر مژده وزیری

دانشجو

زهرا زین الدینی بیدمشکی

دی ماه سال ۱۳۹۰

خدایا!

تو را غریب دیدم و غریبانه گرفتارت شدم،

تو را بخشیده دیدم و گناهکار شدم،

تو را وفادار دیدم و هر جا که رفتم باز گشتم،

تو را گرم دیدم و در سردترین لحظه‌ها به سراغت آمدم،

تو مرا چه دیدی که وفادارماندی؟...

تقدیم به

ساحت مقدس امام عصر حضرت مهدی (عج)؛

دل رازبی خودی سراز خودرمیدن است      جان راهوای از قفس تن پریدن است  
شام یه تراست ز کیسوی سرکشت      خورشید من بر آبی که وقت دمیدن است  
سوی تو این خلاصه کلزار زندگی      مرغ نکه در آرزوی پر کشیدن است

و تقدیم به

زیباترین و اثرگذار زبان جاری ام؛

پدر و مادر عزیزتر از جانم

که همه مهرند و مهر،

و نثارم به پایشان همه بیچ است و بیچ...

من بی تو نمی‌توانم قرار بگذارم، احسان تو را شمار توانم کرد

کبرتن من زبان شود هر موی، یک شکر تو از هزار توانم کرد

سپاس فراوان از زحمات و بهکاری بی‌دینج سرکار خانم دکتر صدلی و راهبانی‌های استادان و خردمندان ایشان و شکر فراوان

از سرکار خانم دکتر زیری که از مشاوره‌ها و تجربیات ارزشمند خود مرا بی‌نصیب نگذاشتند.

سپاس فراوان از سرکار خانم دکتر صدی و جناب آقای دکتر شمس که زحمت دآوری این اثر را به عهده گرفتند.

توفیق روز افزون این عزیزان را در راه خدمت به تعالی جامعه علم و پژوهش کشور از دگاه خداوند متعال خواستارم.

از کارکنان محترم دانشگاه‌های دولتی شهر تهران نیز به خاطر هم‌کاری صمیمانه ایشان در گردآوری اطلاعات کمال شکر را

دارم.

هم‌چنین از همسر گرامی ام جناب آقای دکتر رضا زرنونخی کمال شکر و امتنان را دارم که در این مدت همیشه همراه و شکیبا

بودند.

و در نهایت از کلمات زندگی ام فاطمه و یوسف ممنونم که کوتاهی‌ها و کاستی‌های مرا در این مدت، با مهربانی‌هایشان پانچ گفتند.

## چکیده

هدف از این پژوهش مقایسه وضعیت موجود برنامه ریزی جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در دانشگاه های دولتی شهر تهران بود. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی و جامعه آماری آن کارکنان کلیه دانشگاه های دولتی شهر تهران با رشته های مختلف علوم انسانی بود که از میان آن ها دانشگاه های تهران، علامه طباطبایی، شهید بهشتی، تربیت معلم، الزهراء و تربیت مدرس به صورت تصادفی انتخاب شدند. تعداد افراد جامعه ۶۵۷۲ نفر بود که بر اساس جدول کرجسی و مورگان و با استفاده از نمونه گیری طبقه ای، نمونه ای به حجم ۳۵۴ نفر انتخاب شد. ابزار پژوهش، پرسشنامه ۳۰ سؤالی راشول شامل هفت مؤلفه در دو وضع موجود و مطلوب بود که میزان پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۷۵ برآورد شد. در نهایت داده های ۲۹۷ پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت و نرخ بازگشت ۸۳٪ بود. تجزیه و تحلیل داده ها با نرم افزار SPSS و استفاده از روش های آمار توصیفی و استنباطی شامل فراوانی، میانگین، آزمون ویلکاکسون و آزمون تحلیل واریانس انجام شد. یافته های پژوهش نشان می دهد میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری و مدیریت استعداد در دانشگاه های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معنی داری وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهم ترین مؤلفه شناخته شد. از یافته های دیگر پژوهش این بود که ۶۶ درصد از کارکنان دانشگاه احتمال ارتقاء خود را در پنج سال آینده بسیار کم یا غیر قابل پیش بینی اعلام کردند. هم چنین مشخص شد هم در وضعیت موجود و هم در وضعیت مطلوب جانشین پروری تفاوت معنی داری بین دانشگاه های مختلف وجود ندارد. بنابراین، یافته های پژوهش نشان دهنده ضرورت وجود برنامه ای برای جانشین پروری و مدیریت استعداد کارکنان دانشگاه های دولتی شهر تهران بود.

کلمات کلیدی: برنامه ریزی جانشین پروری - مدیریت استعداد - آموزش عالی.

## فهرست مطالب

### فصل اول، کلیات پژوهش

۲	مقدمه
۳	بیان مسأله
۵	اهمیت و ضرورت پژوهش
۷	هدف های پژوهش
۷	سوالات پژوهش
۸	تعریف نظری و عملیاتی اصطلاحات

### فصل دوم، مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

۱۲	مقدمه
۱۳	مفهوم برنامه ریزی جانشین پروری و مفاهیم معادل آن
۱۶	برنامه ریزی جایگزینی
۱۷	برنامه ریزی جانشینی
۱۸	مدیریت جانشینی
۲۰	اهمیت و ضرورت برنامه ریزی جانشین پروری
۲۴	هدف های برنامه ریزی جانشین پروری
۲۶	جایگاه برنامه ریزی جانشینی در فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی
۲۷	فرآیند برنامه ریزی جانشین پروری
۳۱	مزایا و فواید برنامه ریزی جانشین پروری
۳۲	ارتباط برنامه ریزی جانشین پروری با برنامه های راهبردی سازمان
۳۳	راهبرد های برنامه ریزی جانشینی، چالش ها و فرصت ها
۳۶	سیر تحول مدیریت منابع انسانی و تاریخچه پیدایش مدیریت استعداد

۳۸	مدیریت استعداد، تعاریف و مدل ها.....
۴۲	هدف های مدیریت استعداد.....
۴۳	تعیین و تشکیل ذخیره استعدادها.....
۴۴	مراکز ارزیابی.....
۴۵	رابطه مدیریت استعداد و جانشین پروری.....
۴۶	اهداف، ساختار و مدیریت آموزش عالی.....
۴۸	برنامه ریزی جانشین پروری در سازمان های آموزشی.....
۵۱	معرفی مدل ستاره ای راثول و شرح مؤلفه های آن.....
۵۱	ایجاد تعهد نسبت به برنامه ریزی جانشینی نظام مند.....
۵۴	ارزیابی الزامات کار فعلی.....
۵۴	ارزیابی عملکرد فردی.....
۵۵	ارزیابی الزامات کار آینده.....
۵۵	ارزیابی استعداد فردی.....
۵۶	پر کردن خلاء پرورشی.....
۵۷	ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری.....
۵۸	پیشینه پژوهشی.....
۵۸	پژوهش های داخلی.....
۶۰	پژوهش های خارجی.....
۶۳	جمع بندی.....

## فصل سوم، روش پژوهش

۶۷	مقدمه.....
----	------------



۶۷	روش پژوهش.....
۶۷	جامعه آماری.....
۶۸	روش نمونه گیری و حجم نمونه.....
۶۹	ابزار گرد آوری داده ها.....
۷۰	روایی ابزار پژوهش.....
۷۰	پایایی ابزار پژوهش.....
۷۱	روش تجزیه و تحلیل داده ها.....

#### فصل چهارم، تجزیه و تحلیل داده ها

۷۳	مقدمه.....
۷۳	توصیف مشخصات فردی.....
۷۷	آمار توصیفی متغیرها.....
۸۷	آمار استنباطی.....

#### فصل پنجم، بحث و نتیجه گیری

۱۰۲	مقدمه.....
۱۰۲	خلاصه پژوهش.....
۱۰۳	یافته های پژوهش.....
۱۰۸	بحث و نتیجه گیری.....
۱۱۱	محدودیت ها.....
۱۱۲	پیشنهادات پژوهشی.....
۱۱۳	پیشنهاداتی برای پژوهش های آینده.....
۱۱۵	منابع و مآخذ.....

## فهرست جدول ها

- جدول (۱-۲) تفاوت برنامه‌ریزی جانشینی با جایگزینی ..... ۱۹
- جدول (۲-۲) دلایل اهمیت یافتن موضوع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ..... ۲۲
- جدول (۱-۳) جامعه آماری پژوهش ..... ۶۸
- جدول (۲-۳) نمونه پژوهش به تفکیک محل و جنسیت ..... ۶۸
- جدول (۳-۳) نحوه نمره گذاری سؤالات ..... ۶۹
- جدول (۴-۳) نحوه توزیع سؤالات میان مؤلفه ها ..... ۷۰
- جدول (۵-۳) ضریب پایایی مؤلفه های پرسش نامه ..... ۷۰
- جدول شماره ۱-۴ فراوانی و درصد دانشگاه‌های موجود در نمونه ..... ۷۳
- جدول ۲-۴ فراوانی و درصد جنسیت، میزان تحصیلات و سن گروه نمونه ..... ۷۴
- جدول شماره ۳-۴ فراوانی و درصد سابقه کاری، مدت زمان اشتغال به آخرین سازمانی و میزان تناسب شغل با رشته تحصیلی ..... ۷۵
- جدول ۴-۴ فراوانی و درصد احتمال ارتقاء در ۵ سال آینده ..... ۷۶
- جدول ۵-۴ آمار توصیفی بعد ایجاد تعهد موجود و مطلوب در گروه نمونه ..... ۷۷
- جدول ۶-۴ آمار توصیفی الزامات کار فعلی موجود و مطلوب در گروه نمونه ..... ۷۸
- جدول ۷-۴ آمار توصیفی ارزیابی عملکرد فردی موجود و مطلوب در گروه نمونه ..... ۷۹
- جدول ۸-۴ آمار توصیفی ارزیابی الزامات کار آینده موجود و مطلوب در گروه نمونه ..... ۸۱
- جدول ۹-۴ آمار توصیفی ارزیابی استعداد های فردی موجود و مطلوب در گروه نمونه ..... ۸۲

- جدول ۴-۱۰ آمار توصیفی پر کردن خلأ پرورشی موجود و مطلوب در گروه نمونه..... ۸۳
- جدول ۴-۱۱ آمار توصیفی ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری موجود و مطلوب در گروه نمونه..... ۸۵
- جدول ۴-۱۲ آزمون کولموگروف - اسمیرونوف برای سنجش بهنجار بودن داده ها..... ۸۷
- جدول ۴-۱۳ آزمون ویلکاکسون برای سنجش تفاوت وضعیت موجود و مطلوب در کل برنامه ی جانشین پروری..... ۸۹
- جدول ۴-۱۴ آزمون ویلکاکسون برای سنجش تفاوت وضعیت موجود و مطلوب در بعد ایجاد تعهد..... ۸۹
- جدول ۴-۱۵ آزمون ویلکاکسون برای سنجش تفاوت وضعیت موجود و مطلوب در ارزیابی الزامات کار فعلی..... ۹۰
- جدول ۴-۱۶ آزمون ویلکاکسون برای سنجش تفاوت وضعیت موجود و مطلوب در ارزیابی عملکرد فردی..... ۹۰
- جدول ۴-۱۷ آزمون ویلکاکسون برای سنجش تفاوت وضعیت موجود و مطلوب در ارزیابی الزامات کار آینده..... ۹۱
- جدول ۴-۱۸ آزمون ویلکاکسون برای سنجش تفاوت وضعیت موجود و مطلوب در ارزیابی استعداد های فردی ..... ۹۲
- جدول ۴-۱۹ آزمون ویلکاکسون برای سنجش تفاوت وضعیت موجود و مطلوب در پرکردن خلأء پرورشی ..... ۹۲
- جدول ۴-۲۰ آزمون ویلکاکسون برای سنجش تفاوت وضعیت موجود و مطلوب در ارزیابی برنامه ریزی جانشینی..... ۹۲
- جدول ۴-۲۱ آزمون همگونی کوواریانس برای سنجش وجود پیش فرض آزمون..... ۹۳

- جدول ۴-۲۲ آزمون تحلیل واریانس از راه تکرار آزمون‌ها برای مقایسه‌ی میانگین‌های مؤلفه‌های  
 ۹۴ .....جانشین‌پروری در سطح مطلوب
- جدول ۴-۲۳ جدول تفاوت میانگین‌های مؤلفه‌های جانشین‌پروری ..... ۹۴
- جدول ۴-۲۴ آزمون همگونی کوواریانس برای سنجش وجود پیش فرض آزمون ..... ۹۵
- جدول ۴-۲۵ آزمون تحلیل واریانس از راه تکرار آزمون‌ها برای مقایسه‌ی میانگین‌های مؤلفه‌های  
 ۹۵ .....جانشین‌پروری در سطح موجود
- جدول ۴-۲۶ تفاوت میانگین‌های مؤلفه‌های جانشین‌پروری ..... ۹۶
- جدول ۴-۲۷ آزمون تحلیل واریانس یک راهه برای سنجش تفاوت وضعیت موجود  
 ۹۸ .....جانشین‌پروری در دانشگاه‌های مختلف
- جدول ۴-۲۸ آزمون تحلیل واریانس یک راهه برای سنجش تفاوت وضعیت مطلوب  
 ۹۸ .....جانشین‌پروری در دانشگاه‌های مختلف

## فهرست شکل ها و نمودارها

- شکل (۱-۲) فرآیند برنامه ریزی جانشین پروری ..... ۳۰
- شکل (۲-۲) فرآیند مدیریت استعداد ..... ۴۲
- شکل (۳-۲) مدل ستاره ای برنامه ریزی جانشین پروری ..... ۵۲
- شکل (۴-۲) چارچوب مفهومی پژوهش ..... ۶۵
- نمودار ۱-۴ درصد احتمال ارتقاء در پنج سال آینده ..... ۷۶
- نمودار ۲-۴ مقایسه ی دو میانگین تعهد موجود و تعهد مطلوب ..... ۷۸
- نمودار ۳-۴ مقایسه ی دو میانگین الزامات کار فعلی موجود و مطلوب ..... ۷۹
- نمودار ۴-۴ مقایسه ی دو میانگین ارزیابی عملکرد فردی موجود و مطلوب ..... ۸۰
- نمودار ۵-۴ مقایسه ی دو میانگین ارزیابی الزامات کار آینده در وضعیت موجود و مطلوب ..... ۸۱
- نمودار ۶-۴ مقایسه ی دو میانگین ارزیابی استعدادهای فردی در وضعیت موجود و مطلوب ..... ۸۳
- نمودار ۷-۴ مقایسه ی دو میانگین پرکردن خلأ پرورشی در وضعیت موجود و مطلوب ..... ۸۵
- نمودار ۸-۴ مقایسه ی دو میانگین ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری در وضعیت موجود و مطلوب ..... ۸۶
- نمودار ۹-۴ نمودار سنجش نرمال بودن جانشین پروری موجود ..... ۸۸
- نمودار ۱۰-۴ نمودار سنجش نرمال بودن جانشین پروری مطلوب ..... ۸۸
- نمودار ۱۱-۴ مقایسه ی میانگین های مؤلفه های جانشین پروری در سطح مطلوب و موجود ..... ۹۷

# فصل اول

کلیات پژوهش

## مقدمه

از آن جا که دنیای فرا روی سازمان‌ها دنیای پرچالش و صعب‌العبوری است، روند فزاینده رقابت و ضرورت دستیابی سازمان‌ها به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره‌وری، ایجاب می‌کند که مدیران آینده سازمان‌ها به مراتب تواناتر و شایسته‌تر از مدیران امروز باشند.

از سوی دیگر، تغییرات سریع و گسترده بوجود آمده در سازمان‌های امروز، سبب شده است که کمبود مهارت‌ها و شایستگی‌ها، از چالش‌های مهم سازمان‌ها به شمار برود. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است که نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها<sup>۱</sup> نامید. در این نبرد سازمان‌های موفق تلاش می‌نمایند که با بکارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری هستند، جذب، توسعه و نگهداری نمایند. به این منظور سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی کنند و به عبارت دیگر قادر باشند بر استعدادهای مدیریتی کنند (گای و سیمز، ۱۳۸۸). یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زنده برای مشاغل اصلی سازمان، ایجاد برنامه‌ای به نام جانشین‌پروری است. برنامه ریزی جانشین‌پروری کوشش سنجیده و نظام‌مندی است که توسط سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به منظور تشویق افراد به ارتقاء انجام می‌شود (راثول، ۲۰۰۵، ص ۴۲).

پیتر دراگر (۱۹۹۳) معتقد است، در جامعه‌های کنونی بیش از همه چیز مسأله مدیریت فردا اهمیت دارد و امروزه قادر نخواهیم بود به عنوان یک کشور یا یک جامعه خطر نابودی یا

---

1. War of talent

سقوط یکی از شرکت‌های مهم خود را به این دلیل که پیش‌بینی‌های کافی را برای جانشینی مدیریت نداشته است بپذیریم (راثول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). پرورش افراد را به بخت و اقبال واگذار کردن و امید به یافتن جانشینان با صلاحیت در زمان نیاز، از درون یا بیرون سازمان ممکن است یک بار مؤثر واقع شود ولی همیشه پاسخگو نیست. بنابراین برای حصول اطمینان از شناسایی افراد با استعداد و آماده سازی آن‌ها برای سمت‌های اصلی تلاشی برنامه‌ریزی شده را می‌طلبد. این پژوهش در صدد است امکان اجرای چنین برنامه‌ای را در آموزش عالی بررسی نماید. به این معنا که با مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب این برنامه در دانشگاه‌ها، می‌توان دریافت چه شکافی میان این دو حالت وجود دارد و چگونه می‌توان این چالش را کمتر نمود.

## بیان مسأله

در سال‌های اخیر که مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است و توسعه دانش مهم‌ترین بنیاد تمدن بشری است، رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیشتر از آنچه که نیاز به فن‌آوری و استفاده از ابزارآلات پیشرفته داشته باشد؛ نیاز به دانایی و استعداد بشری دارد و انسانها به واسطه داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت یعنی تفکر می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را بوجود بیاورند. جذب و استخدام سرمایه انسانی مستعد و شایسته در سازمان‌ها از مسائل ضروری سازمان به شمار می‌رود، اما تحقیقات نشان می‌دهد بسیاری از سازمان‌ها در این زمینه با مشکل مواجه هستند و در حفظ و نگهداری افراد خود بعنوان سرمایه‌های سازمانی توانایی لازم را ندارند (کارترایت، ۱۳۷۸).

یکی از برنامه‌های جدید مدیریت سرمایه انسانی برای جذب و نگهداری افراد و شناسایی استعدادها بالقوه آن‌ها برنامه مدیریت استعداد و جانشین‌پروری است. به طور کلی برنامه جانشین‌پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی پست‌های کلیدی یک

---

<sup>1</sup> . Rothwell,w.



سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند. در این فرآیند استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده شناسایی شده، از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (راث ول، ۲۰۰۲). یافته‌های پژوهش کالینگز<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نشان می‌دهد ۵۱٪ از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱٪ از آنها این برنامه را بطور رسمی اجرا می‌کنند. ادبیات این مفهوم در کشور ما نیز بسیار محدود و ناشناخته است. پژوهش‌های انجام شده در زمینه استعدادیابی و برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های تجاری و صنعتی انگشت شمار می‌باشد. بیشتر مدیران، به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در دراز مدت چندان اهمیت نمی‌دهند و زیردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به خوبی پرورش داده نمی‌شوند.

مسئله جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌های آموزشی از اهمیتی مضاعف برخوردار است. چرا که برونداد سازمان‌های آموزشی به عنوان درونداد سازمان‌های دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد. در سازمان‌های آموزشی هر چند بحث تجارت 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 استعفاء، بازنشستگی، ارتقاء شغلی یا حتی فوت امری اجتناب‌ناپذیر است و در صورتی که برای پر نمودن خلاء ناشی از نبود این افراد بصورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، سازمان‌ها و مؤسسات، با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پر شدن این پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند روبه‌رو خواهند بود.

---

<sup>۱</sup> . Collings, D.G

بنابراین با توجه به شرایط کنونی، در سازمان های آموزشی از جمله آموزش عالی برنامه ای منسجم برای جانشین نمودن افراد در پست های کلیدی و یافتن استعداد های موجود در این زمینه ضروری است. این پژوهش در صدد است با استفاده از مدل هفت مؤلفه ای راثول (۲۰۰۵) و مقایسه مؤلفه های جانشین پروری در وضع موجود و وضع مطلوب به این مسئله پاسخ دهد که آیا میان شرایط موجود و مطلوب جانشین پروری تفاوتی وجود دارد و کدام یک از این ابعاد در شروع چنین برنامه ای اهمیت بیشتری خواهد داشت.

### اهمیت و ضرورت پژوهش

بر اساس نظر سنجی مؤسسه بین المللی گرن فری<sup>۱</sup> در میان موضوعات مهمی که شرکت ها در پنج سال آینده با آنها روبه رو هستند، بعد از مسائل مالی و راهبردی این برنامه به عنوان سومین موضوع بسیار مهم تلقی شده است. (راثول، ۲۰۰۵)

این در حالی است که پژوهش های انجام شده درباره موضوع جانشین پروری و استعدادیابی در سازمان ها بسیار محدود است و ادبیات اندکی که در مورد این مسأله در دسترس است، بطور کامل نشان دهنده تمامی جنبه های برنامه جانشین پروری نیست (هانگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹، هانت کاکس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، مندی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸، راثول، ۲۰۰۵).

هم چنین در ادبیات موجود درباره جانشین پروری، چارچوب نظری جامع و کاملی که مورد توافق همه باشد وجود ندارد. موضوع جانشین پروری، دارای چارچوب و روش شناسی پراکنده ای است که برای تکمیل شدن نیاز به پژوهش های بیشتری دارد. تا کنون مدل ها و رویکردهای مختلفی در مورد این موضوع شناسایی شده است که عوامل و متغیرهای متعددی

---

<sup>1</sup>. Corn free

<sup>2</sup>. Huang, T.

<sup>3</sup>. Hunte-Cox, D.E

<sup>4</sup>. Mandi, A.R

را در موضوع جانشین‌پروری مؤثر دانسته اند. اما این رویکردها نتوانسته اند تمامی جنبه‌های توسعه سازمانی را مد نظر قرار دهند (بارکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

همان‌طور که مندی (۲۰۰۸) بیان می‌دارد کمبودهای موجود در زمینه پژوهش در حوزه جانشین‌پروری، در سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی بسیار بیشتر است. همان‌گونه که سازمان‌های تجاری برای از دست دادن کارکنان اصلی خود در آینده نگران هستند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵، گای و سیمز<sup>۲</sup>، ۱۳۸۸، کالینگز، ۲۰۰۹)، سازمان‌های غیر تجاری و مؤسسات آموزشی نیز از این مسأله مستثنی نیستند. بطور مثال راثول (۲۰۰۵) بیان می‌کند که دانشگاه‌های ایالات متحده در آستانه از دست دادن کارکنان اصلی و مدیران خود هستند و پژوهشی که ویزمن و وگان<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) انجام داده‌اند حاکی از آن است که طی ده سال آینده ۷۹ درصد از مدیران دانشگاهی بازنشست خواهند شد و تعداد مدیرانی که در آستانه بازنشستگی هستند از میزان ۱۴ درصد در سال ۱۹۸۶ به ۴۹ درصد در سال ۲۰۰۶ رسیده است و این مسأله نشان‌دهنده بحران رهبری در سال‌های کنونی و آینده است.

در کشور ایران نیز آمارهای مختلفی دال بر بالا بودن میزان سن مدیران و کارکنان دانشگاهی وجود دارد (قورچیان و همکاران، ۱۳۸۲) اما می‌توان گفت، هیچ‌یک از پژوهش‌های داخلی در مورد جانشین‌پروری و استعدادیابی به طور مستقیم این مسأله را در سازمان‌های آموزشی و به طور خاص آموزش عالی بررسی نکرده‌اند. پژوهش‌های خارجی مانند پژوهش ماتسو (۲۰۱۰) نیز این برنامه را به صورت موردی و در یک دانشگاه خاص ارزیابی نموده است. بنابراین انجام چنین پژوهشی برای امکان‌سنجی اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی در ایران ضروری می‌نمود. پیش‌بینی می‌شود سازمان‌های آموزشی در حال حاضر

---

<sup>۱</sup> . Barker, B.

<sup>۲</sup> . gay & sims.

<sup>۳</sup> .Weisman, I. M. & Vaughan, G. B

برای اجرای چنین برنامه‌ای آمادگی کافی نداشته باشند و کارکنان و مدیران نیز با این برنامه آشنایی چندانی نداشته باشند. لازم است مشخص شود از دیدگاه آنان تا چه میزان وجود چنین برنامه‌ای در سازمان‌های آموزشی ضروری است. بی شک پاسخ به این سؤالات و بسیاری از سؤالات دیگر نیازمند پژوهش‌های متعددی است که لازم است در این زمینه انجام شود و این پژوهش سعی دارد گام‌های نخست را در پیمودن این مسیر طولانی بردارد و بستری را برای پژوهش‌های آینده فراهم نماید.

### هدف های پژوهش

۱. مقایسه وضعیت موجود برنامه جانشین‌پروری با وضعیت مطلوب آن در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران.
۲. بررسی میزان اهمیت ابعاد جانشین‌پروری در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب
۳. مقایسه تفاوت دانشگاه‌های مختلف در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب
۴. بررسی میزان آگاهی کارکنان از احتمال ارتقای خود در سال‌های آینده

### سوالات پژوهش

۱. آیا میان وضعیت موجود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد و وضعیت مطلوب آن در دانشگاه‌های دولتی تهران، تفاوتی وجود دارد؟
۲. آیا در وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری و استعدادیابی در هفت مؤلفه الف- ایجاد تعهد (نسبت به استقرار برنامه جانشینی نظام‌مند)، ب- ارزیابی الزامات کار فعلی، ج- ارزیابی عملکرد فردی، د- ارزیابی الزامات کار آینده، ه- ارزیابی استعداد‌های فردی، و- پر کردن خلاء پرورشی، ز- ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی، تفاوتی وجود دارد؟
۳. کدامیک از مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضع موجود و در وضعیت مطلوب از اولویت و اهمیت بیشتری برخوردار است؟