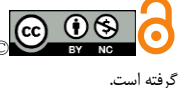




شبهه استناددهی: مرتضوی، سیده سمانه، داوری، علی، و فیاضی، بی بی مرجان. (۱۴۰۴). تبیین و طراحی مدل عوامل بازدارنده و پیش برنده برنامه‌های جانشین پروری (مورد مطالعه: سازمان علمی و فرهنگی آستان قدس رضوی). آموزش، تربیت و توسعه پایدار، ۳(۳)، ۱-۲۰.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

تبیین و طراحی مدل عوامل بازدارنده و پیش برنده برنامه‌های جانشین پروری (مورد مطالعه: سازمان علمی و فرهنگی آستان قدس رضوی)

سیده سمانه مرتضوی^۱، علی داوری^۲، بی بی مرجان فیاضی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. دانشیار، گروه توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: ali_davari@ut.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین عوامل پیش‌برنده و بازدارنده جانشین‌پروری در سازمان علمی و فرهنگی آستان قدس رضوی است. روش تحقیق این مطالعه، کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد می‌باشد. جامعه آماری شامل ۲۰ نفر از مدیران و کارشناسان مرتبط با حوزه منابع انسانی که بصورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل گردید. یافته‌ها نشان داد پیش‌شرط‌های علی جانشین‌پروری در دو محور «دانشی» و «راهبردی» قابل دسته‌بندی‌اند که مواردی همچون نیازسنجی، آموزش‌های هدفمند، تعریف مأموریت و اهداف روشن و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را در بر می‌گیرد. عوامل پیش‌برنده در ده گروه شامل آموزش، بازخورد، انگیزش، فرهنگ حمایتی و بهره‌گیری از فناوری شناسایی شد. در مقابل، شش دسته عامل بازدارنده مانند ضعف آموزش، محدودیت منابع، موانع انگیزشی و ساختاری و چالش‌های راهبردی و عملیاتی تعیین گردید. همچنین راهبردهای کارآمد در شش حوزه شامل ارزیابی، استعدادیابی، توانمندسازی، مدیریت دانش، برنامه‌ریزی و رفتار سازمانی استخراج شد. افزون بر این، عوامل زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر با اثر دوگانه بر فرایند جانشین‌پروری مورد شناسایی قرار گرفت. نتایج نشان داد تحقق جانشین‌پروری موفق نیازمند مدیریت هم‌زمان محرک‌ها و موانع و انطباق مدل‌ها با زمینه فرهنگی و ساختاری سازمان است.

کلیدواژه‌گان: جانشین‌پروری؛ عوامل پیش‌برنده؛ عوامل بازدارنده؛ نظریه داده‌بنیاد

تاریخ ارسال: ۱۰ خرداد ۱۴۰۴

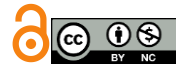
تاریخ بازنگری: ۰۲ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۲ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۱۴ مهر ۱۴۰۴



How to cite: Mortezaei, S. S., Davari, A., & Fayyazi, B. M. (2025). Explanation and Design of a Model of Inhibiting and Driving Factors of Succession Planning Programs (Case Study: Astan Quds Razavi Scientific and Cultural Organization). *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(3), 1-20.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Explanation and Design of a Model of Inhibiting and Driving Factors of Succession Planning Programs (Case Study: Astan Quds Razavi Scientific and Cultural Organization)

Seyyedeh Samaneh Mortezaei¹, Ali Davari^{2*}, Bibi Marjan Fayyazi³

1. PhD student, Department of Public Administration, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Entrepreneurship Development, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. Associate Professor, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

*Corresponding Author's Email: ali_davari@ut.ac.ir

Abstract

The present study aims to identify and explain the driving and inhibiting factors of succession planning in the Astan Quds Razavi Scientific and Cultural Organization. This study employed a qualitative research method using a grounded theory approach. The statistical population consisted of 20 managers and experts involved in human resources who were selected purposefully. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed through three stages of open, axial, and selective coding. The findings indicated that the causal preconditions of succession planning can be categorized into two dimensions: “knowledge-based” and “strategic,” encompassing elements such as needs assessment, targeted training, defining missions and clear objectives, and career path planning. Driving factors were identified in ten groups including training, feedback, motivation, supportive culture, and the use of technology. In contrast, six categories of inhibiting factors were determined, such as inadequate training, limited resources, motivational and structural barriers, and strategic and operational challenges. Moreover, effective strategies were extracted in six domains, including evaluation, talent identification, empowerment, knowledge management, planning, and organizational behavior. In addition, contextual factors and intervening conditions with dual effects on the succession planning process were identified. The results showed that achieving successful succession planning requires simultaneous management of drivers and barriers as well as aligning models with the organization’s cultural and structural context.

Keywords: *Succession Planning; Driving Factors; Inhibiting Factors; Grounded Theory*

Submit Date: 31 May 2025

Revise Date: 24 August 2025

Accept Date: 03 September 2025

Publish Date: 06 October 2025

جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از ارکان اساسی مدیریت منابع انسانی، نقش مهمی در تضمین پایداری، استمرار و توسعه سازمان‌ها ایفا می‌کند. در شرایط محیطی پرتلاطم و رقابتی کنونی، سازمان‌ها برای بقا و رشد ناگزیرند که به پرورش رهبران آینده و انتقال مؤثر دانش و مهارت‌های مدیریتی بپردازند (Hoque & Zheng, 2024). برنامه‌های جانشین‌پروری نه تنها مانع بروز خلأهای رهبری در مواقع تغییرات سازمانی می‌شوند، بلکه با شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادهای کلیدی، ظرفیت سازمان را برای مقابله با چالش‌های آینده افزایش می‌دهند (Nguyen et al., 2021). بر این اساس، نهادهای گوناگون به‌ویژه سازمان‌های علمی و فرهنگی، نیازمند طراحی مدل‌های بومی‌شده جانشین‌پروری هستند که متناسب با زمینه‌های فرهنگی، ساختاری و راهبردی آنها عمل کنند (Bakhshi, 2013).

برنامه‌های جانشین‌پروری زمانی می‌توانند اثربخش باشند که بر مبنای رویکردی جامع و نظام‌مند اجرا شوند. یکی از چالش‌های اصلی، فقدان برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد برای پرورش استعدادها و تعیین مسیر شغلی آینده است که به کاهش چابکی سازمان منجر می‌شود (Johnson & Lee, 2022). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها از ابزارها و مدل‌های سنتی برای جانشین‌پروری استفاده می‌کنند، در حالی که این مدل‌ها در مواجهه با تغییرات سریع محیطی ناکارآمد هستند (Wang & Zhang, 2023). برای غلبه بر این ضعف، بهره‌گیری از مدل‌های تحلیلی نوین و تصمیم‌گیری داده‌محور می‌تواند به شناسایی دقیق‌تر استعدادها و پیش‌بینی بهتر نیازهای آتی سازمان کمک کند (Smith & Brown, 2020).

در این راستا، ایجاد «استخرهای استعداد» به‌عنوان یکی از رویکردهای پیشرفته در جانشین‌پروری، مورد توجه گسترده قرار گرفته است. استخرهای استعداد امکان شناسایی و پرورش مستمر افراد مستعد را فراهم کرده و با ایجاد انعطاف‌پذیری در ساختار منابع انسانی، تاب‌آوری سازمان را در برابر تغییرات افزایش می‌دهند (Ali et al., 2023). با این حال، مدیریت این استخرها با چالش‌هایی چون کمبود منابع، مقاومت فرهنگی، و ضعف در فرایند ارزیابی عملکرد مواجه است که می‌تواند مانع تحقق اهداف جانشین‌پروری شود (Yudianto et al., 2023). علاوه بر این، فرهنگ سازمانی نقش حیاتی در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری ایفا می‌کند. فرهنگ حمایتی و یادگیرنده می‌تواند انگیزش کارکنان را برای مشارکت در برنامه‌های توسعه رهبری افزایش دهد، در حالی که فرهنگ سلسله‌مراتبی و بسته ممکن است مانع ظهور استعدادهای جدید شود (Lopez et al., 2022). در این میان، تغییر فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌گرا به‌عنوان پیش‌نیازهای کلیدی برای اجرای موفق جانشین‌پروری معرفی شده‌اند (Kotter, 2012). به همین دلیل، رهبران سازمان باید نقش فعالی در الگوسازی، حمایت از یادگیری مستمر و ایجاد اعتماد ایفا کنند تا زمینه رشد استعدادها فراهم شود (Van Velsor et al., 2010).

ارزیابی و شناسایی استعدادها از دیگر مؤلفه‌های کلیدی جانشین‌پروری محسوب می‌شوند. استفاده از ابزارهای تحلیلی همچون ماتریس نه‌خانه‌ای می‌تواند به ارزیابی دقیق قابلیت‌ها و شناسایی افراد با پتانسیل رهبری بالا کمک کند (Kumar et al., 2021). با این حال، این ابزارها تنها در صورتی اثربخش خواهند بود که در چارچوبی یکپارچه و همراه با بازخورد مستمر و آموزش هدفمند به‌کار گرفته شوند (Campion et al., 2011). همچنین، توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های رهبری باید به‌صورت مستمر و در قالب برنامه‌های آموزشی ساختارمند دنبال شود تا کارکنان برای ایفای نقش‌های کلیدی آماده گردند (Patel & Green, 2021).

یکی از مشکلات شایع در سازمان‌ها، نبود شفافیت در شناسایی استعدادها، بالقوه و فقدان معیارهای مشخص برای سنجش ظرفیت‌های رهبری است (Church & Silzer, 2014). پژوهش‌ها بیان می‌کنند که رهبران اغلب به‌طور شهودی و نه مبتنی بر داده، افراد را برای نقش‌های آتی انتخاب می‌کنند که این امر احتمال بروز خطا و سوگیری را افزایش می‌دهد (Larcker & Saslow, 2014). در مقابل، رویکردهای داده‌محور می‌توانند با تحلیل عملکرد گذشته، مهارت‌های رفتاری و شاخص‌های بالقوه، دقت تصمیم‌گیری در فرایند جانشین‌پروری را افزایش دهند (Schwartz et al., 2019).

تحولات سریع فناوریانه نیز ضرورت بازنگری در رویکردهای جانشین‌پروری را دوچندان کرده است. ظهور فناوری‌های نوین منابع انسانی، مانند سیستم‌های مدیریت استعداد مبتنی بر هوش مصنوعی و تحلیل کلان‌داده‌ها، امکان پیش‌بینی نیازهای آینده و شناسایی زود هنگام استعدادها را فراهم می‌کند (Bersin, 2016). این ابزارها می‌توانند با اتوماسیون برخی وظایف تکراری و ارائه تحلیل‌های پیش‌بینانه، فرایندهای جانشین‌پروری را کارآمدتر کنند و منابع انسانی را برای فعالیتهای راهبردی آزاد سازند (Deloitte, 2017). با این وجود، موفقیت این فناوری‌ها مستلزم آمادگی فرهنگی و مهارتی کارکنان و مدیران برای استفاده از آنهاست (Kim, 2012).

در عین حال، جانشین‌پروری نباید صرفاً به انتقال قدرت از نسلی به نسل دیگر محدود شود، بلکه باید به‌عنوان فرایندی پویا برای توسعه قابلیت‌های سازمانی در نظر گرفته شود (Thunnissen et al., 2013). این دیدگاه بر آن است که جانشین‌پروری باید هم‌راستا با اهداف راهبردی سازمان طراحی شود و توسعه استعدادها به‌گونه‌ای باشد که بتواند در نقش‌های متنوع و در شرایط مختلف سازمانی عملکرد مؤثری داشته باشند (Gallardo-Gallardo et al., 2013). همچنین، جانشین‌پروری موفق زمانی محقق می‌شود که نه تنها به توسعه مهارت‌های فنی پرداخته شود، بلکه شایستگی‌های نرم همچون هوش هیجانی، تفکر سیستمی و توانمندی‌های تعاملی نیز ارتقا یابد (Razmjoo & Nouhi, 2011).

چالش‌های راهبردی و عملیاتی از دیگر موانع اصلی در مسیر اجرای جانشین‌پروری هستند. در بسیاری از سازمان‌ها، برنامه‌های جانشین‌پروری فاقد حمایت اجرایی و مالی کافی‌اند و در نتیجه، در حد طرح‌های کاغذی باقی می‌مانند (Korn, 2023). همچنین، نبود پیوند مؤثر میان برنامه‌های ارزیابی عملکرد، مدیریت دانش و توسعه رهبری سبب می‌شود که استعدادها با فعل‌شناسایی نشوند یا به‌موقع برای نقش‌های کلیدی آماده نگردند (Hoque & Zheng, 2024). این مسئله، خطر وابستگی بیش از حد به تعداد محدودی از مدیران کلیدی را افزایش می‌دهد و در صورت ترک سازمان توسط آنان، می‌تواند موجب بحران جانشینی شود (Johnson & Lee, 2022).

از این‌رو، طراحی یک مدل جامع جانشین‌پروری باید مبتنی بر تحلیل دقیق نیازهای سازمان، شناخت موانع فرهنگی و ساختاری، و بهره‌گیری از راهبردهای توسعه استعداد باشد (Wang & Zhang, 2023). چنین مدلی باید بتواند از یک سو استعدادها بالقوه را شناسایی و پرورش دهد و از سوی دیگر موانع انگیزشی، ساختاری و منابعی را کاهش دهد تا مسیر رشد شغلی شفاف و انگیزشی برای کارکنان ترسیم شود (Yudianto et al., 2023). همچنین، باید سازوکاری برای بازخورد مستمر، ارزیابی شایستگی‌ها و پایش اثربخشی برنامه‌ها ایجاد شود تا به بهبود مستمر سیستم جانشین‌پروری کمک کند (Smith & Brown, 2020).

با توجه به اهمیت روزافزون جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور و پیچیده امروزی، سازمان علمی و فرهنگی آستان قدس رضوی به‌عنوان یکی از نهادهای کلیدی فرهنگی کشور، نیازمند طراحی مدلی بومی برای شناسایی عوامل پیش‌برنده و بازدارنده جانشین‌پروری است. این مدل باید ضمن در نظر گرفتن ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری سازمان، به ایجاد تعادل میان محرک‌ها و موانع بپردازد و زمینه را برای پرورش مستمر رهبران آینده فراهم سازد. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تبیین این عوامل و ارائه چارچوبی مفهومی برای ارتقای اثربخشی برنامه‌های جانشین‌پروری در این سازمان است.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف کلی، توسعه ای محسوب می‌شود و با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش تحت کنترل پژوهشگر نیستند، از نوع مطالعات توصیفی به شمار می‌آید. جامعه آماری این مطالعه شامل مدیران ارشد و میانی سازمان علمی و فرهنگی آستان قدس رضوی می‌باشد. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند انجام شده است، که در آن افراد صاحب‌نظر و مطلع‌ترین اشخاص درباره موضوع مورد بررسی انتخاب می‌شوند. این نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری (مصاحبه هجدهم) و تا بیست مصاحبه ادامه یافته است. داده‌ها از طریق پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده و روایی آن با استفاده از رویکرد روایی صوری و محتوا (۸۵.۷۱٪) و پایایی آن با روش درصد توافق بین دو

کدگذار (۸۲٪) ارزیابی و تایید شده است. رویکرد پژوهش در این مطالعه کیفی و مبتنی بر نظریه داده بنیاد انتخاب شده است. برای تحلیل داده‌ها، سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی که جزو فرآیند رایج نظریه داده بنیاد هستند، به کار گرفته شده‌اند. کدگذاری باز به معنای فرایند تفکیک، آزمون، مقایسه، مفهوم‌سازی و دسته‌بندی داده‌ها است. این نوع کدگذاری، فرایندی تحلیلی است که برای شناسایی مفاهیم و ویژگی‌ها از تحلیل‌های مقایسه‌ای بهره می‌برد. از سوی دیگر، کدگذاری محوری به فرآیند مرتبط کردن طبقات (که سطح بالاتری از انتزاع دارند) با زیرطبقات (که انتزاع کمتری دارند) اطلاق می‌شود. اصطلاح "محوری" به این دلیل برای این نوع کدگذاری استفاده شده که در این روش، کدگذاری حول محور یک طبقه انجام می‌شود و طبقات و زیرطبقات را در سطح ویژگی‌ها و ابعاد به هم مرتبط می‌سازد. ابزار تحلیل داده‌ها در این تحقیق نرم‌افزار اطلس.تی.آی^۱ نسخه ۷ بوده است.

نخستین بخش از یافته‌های پژوهش، ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت کنندگان بوده است که در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت کنندگان

کد مصاحبه شونده	جنسیت	سن	سابقه کار (کلی) - سال	سابقه کار در حوزه فعلی - سال	سطح تحصیلات	رشته و گرایش تحصیلی
۱۱	مرد	۴۵	۲۵	۲۳	کارشناسی ارشد	فقه و مبانی اسلامی
۱۲	مرد	۴۰	۱۷	۱۷	دکتری	علم اطلاعات و دانش شناسی
۱۳	مرد	۴۲	۲۰	۱۹	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی
۱۴	مرد	۴۰	۱۶	۱۱	کارشناسی	علم اطلاعات و دانش شناسی
۱۵	مرد	۳۹	۱۵	۸	دکتری	علوم سیاسی
۱۶	زن	۳۵	۸	۸	دکتری	مدیریت اطلاعات
۱۷	مرد	۴۲	۱۹	۱۸	کارشناسی	علم اطلاعات و دانش شناسی
۱۸	مرد	۴۳	۱۷	۱۲	کارشناسی	علم اطلاعات و دانش شناسی
۱۹	مرد	۴۳	۲۰	۱۶	کارشناسی ارشد	شهرسازی
۱۱۰	مرد	۴۵	۲۲	۲۲	دکتری	مدیریت
۱۱۱	مرد	۳۸	۱۳	۱۳	کارشناسی	مدیریت مالی
۱۱۲	مرد	۴۵	۱۶	۱۳	کارشناسی	علوم ارتباطات
۱۱۳	مرد	۳۸	۱۶	۱۵	کارشناسی	علوم ارتباطات
۱۱۴	مرد	۴۱	۱۸	۱۷	دکتری	علم اطلاعات و دانش شناسی
۱۱۵	مرد	۴۱	۱۷	۱۶	کارشناسی	علم اطلاعات و دانش شناسی
۱۱۶	مرد	۳۸	۱۴	۱۴	کارشناسی	حقوق
۱۱۷	مرد	۴۵	۲۱	۲۱	کارشناسی ارشد	مهندسی رایانه
۱۱۸	زن	۳۷	۶	۶	کارشناسی	حسابداری
۱۱۹	مرد	۳۵	۹	۸	کارشناسی ارشد	مهندسی رایانه
۱۲۰	مرد	۴۰	۱۸	۱۵	کارشناسی ارشد	مهندسی برق

چنان که پیش‌تر نیز بیان گردید، یافته‌های تحقیق حاصل تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) می‌باشند. در مرحله نخست، تعداد ۲۸۸ کد مقدماتی ناشی از ۸۴۲ فعالیت کدگذاری حاصل گردیده است. نمونه‌هایی از این کدها در جدول زیر ارائه شده است.

^۱ Atlas.ti

جدول ۲. خلاصه نتایج کدگذاری باز

ردی	کد	باز	شماره مصاحبه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	جمع
۱	مقدماتی	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱۱
۲	ابزارهای ارزیابی	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۶
۳	اثر بخشی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱
۴	پایین آموزش	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱
۵	احساس هویت سازمانی	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۶	ارائه آموزش	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷
۷	ارائه آموزش‌های تخصصی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۸	ارائه آموزش‌های شغلی	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۲۸۰	نیازسنجی سازمان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۲۸۱	هدفگذاری	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۲۸۲	همه‌پوشایی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۲۸۳	وجود برنامه	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۲۸۴	مسیر شغلی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۲۸۵	وجود فرصت‌های یادگیری عملی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶
۲۸۶	وجود مربیان حرفه‌ای	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۵
۲۸۷	وجود معیارهای عینی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۲۸۸	یادگیری از مدیران باتجربه‌تر	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۳
مجموع		۱۳۲	۳۸	۳۴	۴۲	۴۲	۴۴	۳۸	۴۳	۳۴	۴۶	۴۱	۴۱	۳۲	۳۴	۳۸	۳۹	۵۶	۳۰	۲۴	۳۰	۳۱	۳۶	۸۴۲

بررسی دقیق‌تر این کدها نشان داد که برخی از آنان دارای همه‌پوشانی معنایی بوده و برخی از آنان نیز زاید می‌باشند و کمکی به تکمیل مدل مورد نظر این مطالعه نمی‌کنند. بنابراین جهت تکمیل کدگذاری باز، حذف و ادغام این کدها انجام یافت. نتیجه این حذف و ادغام در کدگذاری

محوری وارد گردید. در این مرحله، کدهای باز ذیل ۵ دسته اصلی طبقه بندی گردیدند که عبارت بودند از: ۱. پیش شرطهای علی، ۲. پدیده محوری (جانشین پروری)، ۳. راهبردهای کنش/واکنش، ۴. عوامل زمینه ای، ۵. شرایط مداخله گر و ۶. پیامدها. نمونه ای از کدهای به کار رفته و همین طور طبقات مقدماتی، در جدول زیر ارائه گردیده است.

جدول ۳. خلاصه نتایج کدگذاری محوری

ردیف	طبقات کدگذاری محوری	کد باز
۱	پیش شرطهای علی	نیازسنجی سازمان
۲		اثر بخشی پایین آموزش
۳		آماده سازی افراد قبل از تغییر
۴		درس آموخته های سازمانی
۱۲	طبقه محوری	ابزارهای استاندارد ارزیابی
۱۳		ابزارهای دیجیتال
۱۴		ارائه آموزش
۱۵		ارائه آموزش های تخصصی
۱۶		ارائه آموزش های شغلی حین کار
۱۷		ارائه بازخورد
۱۳۵	راهبردهای کنش/واکنش	ارزیابی ۳۶۰ درجه
۱۳۶		ارزیابی شایستگی ها
۱۳۷		ارزیابی عملکرد به طور تیمی
۱۳۸		ارزیابی عملکرد گذشته
۱۳۹		ارزیابی مستمر
۲۰۴	عوامل زمینه ای	ارزش های سازمانی
۲۰۵		استقلال کمیته ارزیابی
۲۰۶		انتظارات فردی
۲۰۷		انتخاب رقابتی
۲۰۸		اهداف مشترک
۲۲۱	شرایط مداخله گر	ارتباطات ضعیف
۲۲۲		اعمال سلیقه
۲۲۳		انعطاف ناپذیری ساختار مدیریتی
۲۲۴		تاثیرات ذهنی و سوگیری ها
۲۲۵		تخصص پایین ارائه دهندگان آموزش
۲۴۰	پیامدها	احساس هویت سازمانی
۲۴۱		افزایش انگیزه
۲۴۲		انتقال تجارب مدیران
۲۴۳		بهبود شایستگی های شغلی کارکنان
۲۴۴		تضمین موفقیت

در نهایت، آخرین گام از فرآیند کدگذاری، کدگذاری انتخابی بوده است که در آن، طبقات پالایش شده و به واحدهای فرعی ترو انتزاعی تر طبقه بندی شده اند. نتایج این فعالیت در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴. خلاصه نتایج کدگذاری انتخابی

ردیف	طبقه اصلی	کدهای محوری رتبه اول	کدهای محوری رتبه دوم	کدهای باز
۱	پیش شرط‌های عالی	پیش شرط‌های دانشی		نیازسنجی سازمان
۲				درس آموخته‌های سازمانی
۳				نیازسنجی جامعه
۴				نیاز به آموزش
۵				برخورداري از آموزش‌های مرتبط
۶				هدفگذاری
۷		پیش نیازهای راهبردی		درک مأموریت، چشم انداز و اهداف سازمان
۸				شفافیت در اهداف
۹				وجود برنامه مسیر شغلی
۱۰				وجود شرح شغل
۱۱				عدم وجود فرد از پیش تعیین شده برای پست
۱۲				اهداف مشترک
۱۳				تعریف شفاف توانمندی‌های مورد نیاز
۱۴				سناریوپردازی برای آینده
۱۵				برخورداري سازمان از برنامه راهبردی دقیق
۱۶				برخورداري سازمان از چارت شفاف
۱۷	جانشین پروری	پیش برنده‌های جانشین پروری	آموزش	آموزش‌ها عمومی
۱۸				ارائه آموزش‌های تخصصی
۱۹				ارائه آموزش‌های شغلی حین کار
۲۰				ارائه فرصت آموزشی خارج از سازمان
۲۱				آموزش پیشا-چرخش شغلی
۲۲				آموزش روش تحقیق
۲۳				آموزش مدیریت استراتژیک
۲۴				آموزش مهارت‌های رهبری
۲۵				آموزش ارزش‌های سازمانی
۲۶				آموزش‌های فرهنگی و رفتاری
۲۷				وجود فرصت‌های یادگیری عملی
۲۸				وجود مربیان حرفه ای
۲۹				فرصت‌های آموزشی خارج از کشور
۳۰				آموزش ارزیابی ها
۳۱				آموزش برنامه ریزی
۳۲				تعیین مربیان
۳۳				شیبه سازی شغلی
۳۴				شرکت در کنفرانس ها
۳۵				شرکت در نمایشگاه ها
۳۶				شرکت دادن در پروژه‌های واقعی
۳۷			بازخورد	ارائه بازخورد
۳۸				ارائه بازخورد شفاف
۳۹				ارائه بازخورد مداوم
۴۰				ارائه بازخورد مستقیم
۴۱		انگیزش		ارائه پاداش
۴۲				ارائه پاداش مادی
۴۳				ارائه پاداش معنوی

ارائه فرصت ارتقا		۴۴
کاریمای رهبری		۴۵
حمایت مدیریت ارشد		۴۶
مناسب بودن پاداش		۴۷
ارائه فرصت مشارکت در مقیاس محدود	مشارکت	۴۸
ایجاد فرصت‌های چالشی		۴۹
ایجاد محیط مناسب تمرین		۵۰
فرهنگ مشوق توسعه مهارت‌ها	فرهنگ سازمانی حمایتی	۵۱
فرهنگ احترام به نظرات		۵۲
تعهد به فرهنگ و ارزش‌های سازمانی		۵۳
برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی	برنامه ریزی	۵۴
برنامه ریزی دقیق و مستمر		۵۵
هماهنگی سازمانی		۵۶
برنامه توسعه فردی		۵۷
تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد		۵۸
برنامه ریزی و اولویت بندی وظایف		۵۹
منابع انسانی	سرمایه انسانی	۶۰
مهارت ارتباطات سازمانی		۶۱
مهارت به کارگیری فناوری		۶۲
مهارت تحلیل داده‌های سازمانی		۶۳
مهارت گزارش دهی		۶۴
مهارت مدیریت بحران		۶۵
مهارت مدیریت تیم‌ها		۶۶
مهارت مدیریت زمان و پروژه		۶۷
مهارت مذاکره		۶۸
مهارت نظارت		۶۹
مهارت‌های بین فرهنگی		۷۰
مهارت‌های فنی و شغلی		۷۱
مهارت‌های رهبری و مدیریت		۷۲
مهارت طراحی و اجرای مطالعات		۷۳
دانش تخصصی مرتبط با حوزه کاری		۷۴
تنوع مهارت‌ها		۷۵
منابع آنلاین	فناوری	۷۶
ابزارهای استاندارد ارزیابی		۷۷
ابزارهای دیجیتال		۷۸
زیرساخت سخت افزاری		۷۹
زیرساخت نرم افزاری		۸۰
منابع مالی	منابع	۸۱
زمان کافی		۸۲
شفافیت در معیارهای ارزیابی	شفافیت و اطلاع رسانی	۸۳
شفافیت فرآیند انتخاب		۸۴
شفافیت قوانین و مقررات		۸۵
اعلام نتایج ارزیابی		۸۶
مشخص بودن مسیر رشد		۸۷
قاطعیت فرآیند انتخاب		۸۸
آموزش ناکافی	ضعف آموزش	۸۹
	بازدارنده‌های جانشین پروری	

تخصص پایین ارائه دهندگان آموزش	۹۰
بازدارنده‌های منبع محور	۹۱
کمبود زمان	۹۲
فشار کاری	۹۳
فقدان ابزارهای لازم	۹۴
منابع اطلاعاتی ناکافی	۹۵
فقدان تجربه پیشین	۹۶
کمبود منابع مالی	۹۷
بازدارنده‌های انگیزشی	۹۸
کمبود انگیزه	۹۹
فقدان آمادگی افراد	۱۰۰
عدم اعتماد به نفس نیروها	۱۰۱
عدم حمایت مدیریت ارشد	۱۰۲
بازدارنده‌های ساختاری	۱۰۳
کمبود فرصت‌های عملی واقعی	۱۰۴
فقدان زیرساخت مناسب	۱۰۵
انعطاف ناپذیری ساختار مدیریتی	۱۰۶
عدم شفافیت در فرآیندها	۱۰۷
فقدان سیستم ارزیابی موثر	۱۰۸
بازدارنده‌های عملیاتی	۱۰۹
مقاومت در برابر تغییر	۱۱۰
نبود پیگیری	۱۱۱
مقاومت در برابر ارزیابی	۱۱۲
مقاومت در برابر پذیرش مسئولیت	۱۱۳
مقاومت در برابر دریافت بازخورد	۱۱۴
عدم هماهنگی در اجرای برنامه ها	۱۱۵
بازدارنده‌های راهبردی	۱۱۶
تمرکز بر نتایج کوتاه مدت	۱۱۷
کمبود منابع سازمانی	۱۱۸
فقدان برنامه ریزی منسجم و کارآمد	۱۱۹
عدم توانمندی نیروهای در جایگاه مدیریتی	۱۲۰
ارزیابی ۳۶۰ درجه	۱۲۱
ارزیابی شایستگی ها	۱۲۲
ارزیابی عملکرد به طور تیمی	۱۲۳
ارزیابی عملکرد گذشته	۱۲۴
ارزیابی مستمر	۱۲۵
ارزیابی هدفمند	۱۲۶
نظارت دقیق بر فرآیند	۱۲۷
استقلال کمیته ارزیابی	۱۲۸
سیستم ارزیابی منسجم	۱۲۹
انجام مصاحبه	۱۳۰
ایجاد مرکز ارزیابی	۱۳۱
تنوع بخشی به کاندیداها	۱۳۲
شناسایی افراد با پتانسیل رهبری بالا	۱۳۳
تست‌های ارزیابی شایستگی	۱۳۴
شناخت نیازها و علایق کارکنان	۱۳۵
تعیین کاندیداهای جانشینی	۱۳۶
تحلیل مهارت‌های مدیریتی	۱۳۷
توانمندسازی مستمر نیروها	۱۳۸
مربیگری و منتورینگ	۱۳۹
استفاده از داده‌های منابع انسانی	۱۴۰

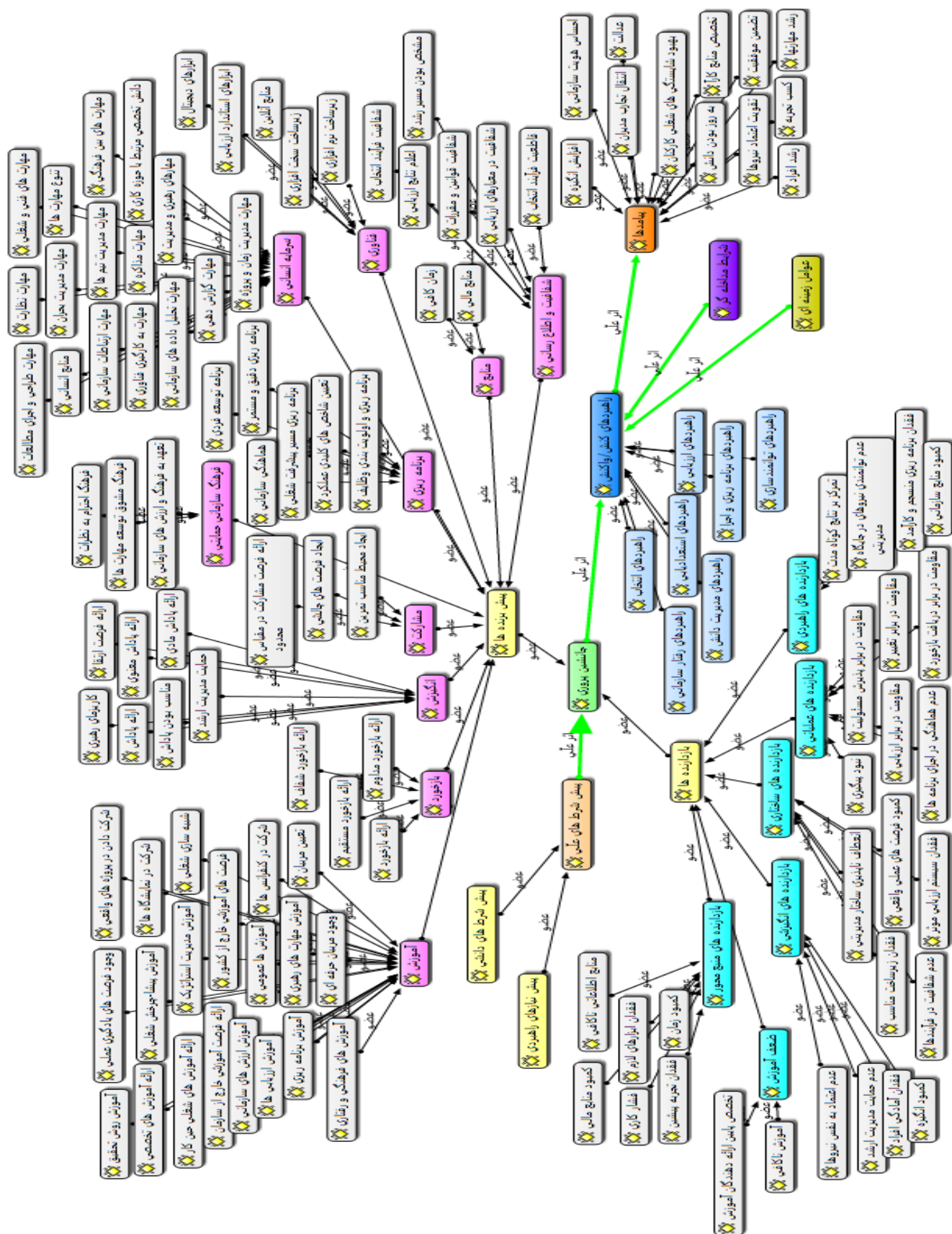
استفاده از کتب و مقالات	۱۳۶	
استفاده از محتوای آنلاین	۱۳۷	
استفاده از مشاورین خارج سازمانی	۱۳۸	
به کار گیری هوش مصنوعی	۱۳۹	
مسئولیت دهی به نیروها	۱۴۰	
مشارکت در آموزش	۱۴۱	
مشارکت در تصمیم گیری	۱۴۲	
طراحی مسیر چرخش شغلی	۱۴۳	
تفویض اختیار به مدیران جهت جانشین پروری	۱۴۴	
آماده سازی افراد قبل از تغییر	۱۴۵	
اعلان عمومی فرآیند	۱۴۶	
به کارگیری فناوری	۱۴۷	
چرخش شغلی	۱۴۸	
ایجاد فرصت‌های برابر	۱۴۹	
تقویت رهبری مشارکتی	۱۵۰	
مدیریت تعارض	۱۵۱	راهنماهای رفتار سازمانی
مدیریت تغییر	۱۵۲	
مشاهده تعاملات اجتماعی کاندیدا	۱۵۳	
الگوسازی از افراد موفق	۱۵۴	
تشویق کار تیمی	۱۵۵	
گوش دادن فعال و برقراری ارتباط موثر	۱۵۶	
اطلاع رسانی کافی در مورد فرآیند	۱۵۷	
تیم سازی	۱۵۸	
حفظ تنوع آرا	۱۵۹	
توجیه دلایل چرخش شغلی	۱۶۰	
ایجاد فضای تعاملی	۱۶۱	
تجربه نگاری فرآیندهای کاری	۱۶۲	راهنماهای مدیریت دانش
مستندسازی تجارب آموزشی	۱۶۳	
یادگیری از مدیران باتجربه تر	۱۶۴	
به کارگیری نظرات خبرگان	۱۶۵	
الگوگیری از سازمان‌های مشابه	۱۶۶	
تبادل تجارب	۱۶۷	
تحلیل تواناییهای فردی	۱۶۸	
تحلیل منظم داده‌های عملکردی	۱۶۹	
بررسی مطالعات موردی	۱۷۰	
انتخاب رقابتی	۱۷۱	راهنماهای انتخاب
شایسته گزینی نیروها	۱۷۲	
طراحی برنامه جامع و هدفمند	۱۷۳	راهنماهای برنامه ریزی و اجرا
شفاف سازی درباره اهداف	۱۷۴	
شفاف سازی مسیر شغلی	۱۷۵	
ارزش‌های سازمانی	۱۷۶	عوامل زمینه ای
انتظارات فردی	۱۷۷	
تنوع تیم مدیریتی	۱۷۸	
جذابیت دوره ها	۱۷۹	
دسترسی به ابزارهای مدرن آموزشی	۱۸۰	
دسترسی به داده‌های معتبر	۱۸۱	

دسترسی به منابع آموزشی	۱۸۲
کشف تصادفی توانمندی ها	۱۸۳
حضور مدیران متعهد	۱۸۴
تعیین سمت های کلیدی	۱۸۵
رقابت بازار	۱۸۶
قوانین و مقررات	۱۸۷
تغییرات فناوری	۱۸۸
ارتباطات ضعیف	۱۸۹
اعمال سلیقه	۱۹۰
تاثیرات ذهنی و سوگیری ها	۱۹۱
تداخل و تعارض با وظایف جاری	۱۹۲
ترس از ارزیابی	۱۹۳
ترس از تغییر	۱۹۴
ترس از فشار کاری ناشی از قبول مسئولیت	۱۹۵
تفاوت های فرهنگی	۱۹۶
محدودیت منابع	۱۹۷
دشواری شناسایی استعداد های پنهان	۱۹۸
رقابت ناسالم بین فردی	۱۹۹
رواج گفتمان منفی نسبت به پذیرش مسئولیت	۲۰۰
رویدادهای پیش بینی نشده	۲۰۱
زمان بندی نامطلوب	۲۰۲
فشارهای سیاسی داخل سازمانی	۲۰۳
نگرش های سنتی	۲۰۴
اثربخشی پایین آموزش	۲۰۵
فرهنگ سازمانی ناکارآمد	۲۰۶
فقدان بازخورد موثر	۲۰۷
فقدان شفافیت در معیارهای ارزیابی	۲۰۸
احساس هویت سازمانی	۲۰۹
افزایش انگیزه	۲۱۰
انتقال تجارب مدیران	۲۱۱
بهبود شایستگی های شغلی کارکنان	۲۱۲
تضمین موفقیت	۲۱۳
تقویت اعتماد نیروها	۲۱۴
رشد افراد	۲۱۵
رشد مهارتها	۲۱۶
عدالت	۲۱۷
کسب تجربه	۲۱۸
تخصیص منابع کاراً	۲۱۹
به روز بودن دانش	۲۲۰

شرایط مداخله گر

پیامدها

در نمودار آتی، مدل نهایی پژوهش بر اساس خروجی تحلیل‌های سه گانه روش نظریه داده بنیاد ارائه شده است:



شکل ۱. نمودار عناصر و روابط مدل پیش برنده‌ها و بازدارنده‌های برنامه‌های جانشین‌پروری

نتایج این پژوهش که با هدف شناسایی و تبیین عوامل پیش‌برنده و بازدارنده جانشین‌پروری در آستان قدس رضوی سازمان علمی و فرهنگی انجام شد، تصویری چندوجهی از مؤلفه‌های اثرگذار بر این فرایند ارائه داد. یافته‌ها نشان دادند که پیش‌شرط‌های علی جانشین‌پروری را می‌توان در دو محور دانشی و راهبردی طبقه‌بندی کرد که شامل نیازسنجی، آموزش هدفمند، تعریف مأموریت و اهداف روشن و برنامه‌ریزی مسیر شغلی بودند. این نتیجه همسو با دیدگاه (Hoque & Zheng, 2024) است که تأکید می‌کند جانشین‌پروری در سازمان‌ها بدون وجود زیربنای دانشی و راهبردی نمی‌تواند به موفقیت برسد و ابتدا باید شفافیت مأموریت، تحلیل شکاف مهارتی و تدوین مسیرهای پیشرفت شغلی در دستور کار قرار گیرد. به‌طور مشابه، (Nguyen et al., 2021) نیز در مرور نظام‌مند خود بیان می‌کند که طراحی هرگونه مدل جانشین‌پروری مستلزم ادغام دو بعد دانش سازمانی و چشم‌انداز راهبردی است تا هم سازگاری با اهداف کلان سازمان حفظ شود و هم توسعه فردی کارکنان تضمین گردد.

از سوی دیگر، پژوهش حاضر نشان داد که عوامل پیش‌برنده جانشین‌پروری در ده گروه اصلی از جمله آموزش، بازخورد، انگیزش، فرهنگ حمایتی و بهره‌گیری از فناوری قابل طبقه‌بندی هستند. این یافته با مطالعات (Patel & Green, 2021) همخوان است که تأکید می‌کند توسعه مستمر رهبری از طریق بازخورد مداوم، حمایت مدیران ارشد و فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری می‌تواند مسیر رشد رهبران آینده را هموار کند. همچنین، (Lopez et al., 2022) تصریح می‌کند که فرهنگ یادگیرنده و حمایتی یکی از قدرتمندترین موتورهای محرک جانشین‌پروری پایدار است، زیرا سبب افزایش تعهد کارکنان و ایجاد انگیزش درونی برای پیشرفت می‌شود. بهره‌گیری از فناوری‌های نوین نیز در این پژوهش به‌عنوان یک عامل پیش‌برنده شناسایی شد که این نکته در راستای یافته‌های (Bersin, 2016) و (Deloitte, 2017) است که بیان می‌کنند ابزارهای تحلیلی و سیستم‌های مدیریت استعداد مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند با تسریع فرایندهای ارزیابی و کاهش سوگیری‌های انسانی، کارایی برنامه‌های جانشین‌پروری را ارتقا دهند.

در مقابل، نتایج نشان داد که شش گروه از عوامل بازدارنده از جمله ضعف آموزش، محدودیت منابع، موانع انگیزشی و ساختاری و چالش‌های راهبردی و عملیاتی مانع تحقق جانشین‌پروری اثربخش می‌شوند. این یافته همراستا با پژوهش (Ali et al., 2023) است که کمبود منابع، ساختارهای بوروکراتیک و نبود حمایت مدیریتی را از مهم‌ترین موانع مدیریت استخرهای استعداد می‌داند. همچنین، (Wang & Zhang, 2023) در مطالعه کیفی خود بر سازمان‌های آسیایی به چالش‌های راهبردی و مقاومت فرهنگی به‌عنوان موانع کلیدی اجرای جانشین‌پروری اشاره کرده است. (Yudianto et al., 2023) نیز در مرور روایتی خود بر مدیران پرستاری تأکید دارد که موانع انگیزشی و محدودیت‌های منابع انسانی باعث تضعیف انگیزه برای مشارکت در برنامه‌های توسعه رهبری می‌شود و در نهایت چرخه جانشین‌پروری را مختل می‌کند.

یافته‌های این مطالعه همچنین شش حوزه از راهبردهای کارآمد را شناسایی کرد که شامل ارزیابی، استعدادیابی، توانمندسازی، مدیریت دانش، برنامه‌ریزی و رفتار سازمانی بودند. این نتیجه با چارچوب ارائه‌شده توسط (Church & Silzer, 2014) همخوان است که برای شناسایی استعدادهای بالقوه، تلفیق نظام‌مند ارزیابی شایستگی‌ها، برنامه‌های توانمندسازی، و مسیرهای توسعه فردی را ضروری می‌داند. همچنین، (Kumar et al., 2021) در بررسی خود نشان داد که ابزارهایی مانند ماتریس نه‌خانه‌ای تنها زمانی در ارزیابی استعدادهای رهبری مؤثر خواهند بود که با فرایندهای توسعه مستمر و برنامه‌ریزی مسیر شغلی تلفیق شوند. از سوی دیگر، (Van Velsor et al., 2010) نیز تأکید می‌کند که توسعه رهبری باید در بستر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی نهادینه شود تا انتقال تجربیات و درس‌آموخته‌ها میان نسل‌های مدیریتی امکان‌پذیر گردد.

نکته قابل توجه دیگر در یافته‌های این پژوهش، شناسایی عوامل زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر با اثر دوگانه بر فرایند جانشین‌پروری بود. این بدین معناست که برخی متغیرها بسته به نحوه مدیریت می‌توانند نقش محرک یا بازدارنده داشته باشند. این یافته در امتداد دیدگاه (Gallardo-Gallardo et al., 2013) قرار دارد که مفهوم «استعداد» را مفهومی وابسته به زمینه و فرهنگ سازمانی می‌داند و تأکید

می‌کند برداشت کارکنان از عدالت، اعتماد و فرصت‌های برابر می‌تواند نقش دوگانه در انگیزش برای مشارکت در برنامه‌های جانشین‌پروری داشته باشد. همچنین، (Schwartz et al., 2019) تأکید دارد که در عصر «سازمان اجتماعی»، عوامل محیطی و فرهنگی اگر به‌درستی مدیریت نشوند می‌توانند مشارکت در برنامه‌های استعدادمحور را کاهش دهند.

یکی از یافته‌های مهم این پژوهش تأکید بر ضرورت انطباق مدل جانشین‌پروری با زمینه فرهنگی و ساختاری سازمان بود. این نتیجه در امتداد مطالعات (Razmjoo & Nouhi, 2011) قرار دارد که نشان می‌دهد رویکردهای توسعه منابع انسانی بدون انطباق با بافت فرهنگی و سازمانی محکوم به شکست هستند. همچنین، (Kotter, 2012) در نظریه تغییر سازمانی خود بیان می‌کند که تغییرات موفق و پایدار نیازمند هم‌سوسازی عناصر ساختاری و فرهنگی با اهداف راهبردی هستند. به همین ترتیب، (Thunnissen et al., 2013) نیز با مرور نظام‌مند مطالعات مدیریت استعداد خاطرنشان می‌کند که اجرای سیاست‌های جانشین‌پروری بدون توجه به زمینه‌های فرهنگی و ساختارهای قدرت سازمانی، اثربخشی محدودی خواهد داشت و ممکن است به مقاومت کارکنان منجر شود.

نهایتاً این مطالعه نشان داد که تحقق جانشین‌پروری موفق نیازمند مدیریت هم‌زمان محرک‌ها و موانع است. این یافته همسو با دیدگاه (Larcker & Saslow, 2014) است که تأکید می‌کند موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری به توازن میان فشار برای شناسایی سریع رهبران آینده و زمان کافی برای توسعه و پرورش تدریجی آنان بستگی دارد. همچنین، (Smith & Brown, 2020) بیان می‌کند که ترکیب داده‌های عملکردی با بازخورد مستمر و برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد می‌تواند به ایجاد این توازن کمک کند. در نهایت، (Korn, 2023) نیز خاطرنشان می‌کند که بازنگری در رویکردهای سنتی و جایگزینی آنها با مدل‌های پویا و منعطف می‌تواند سازمان‌ها را برای مواجهه با چالش‌های پیش‌بینی‌ناپذیر آینده آماده سازد.

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، اتکال آن به روش کیفی و مصاحبه با تعداد محدودی از مدیران و کارشناسان منابع انسانی بود که می‌تواند قابلیت تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها را کاهش دهد. همچنین، تمرکز مطالعه صرفاً بر سازمان علمی و فرهنگی آستان قدس رضوی ممکن است باعث شده باشد برخی از عوامل زمینه‌ای خاص این سازمان پررنگ‌تر از سایر عوامل نمود یابند. علاوه بر این، احتمال وجود سوگیری پاسخ‌دهندگان به‌ویژه در بیان چالش‌ها و موانع در محیط‌های رسمی وجود دارد که می‌تواند بر اعتبار یافته‌ها اثر بگذارد. محدودیت دیگر، عدم استفاده از داده‌های کمی برای اعتبارسنجی مدل استخراج‌شده بود که می‌تواند بر استحکام نتایج اثر بگذارد.

برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود که مدل استخراج‌شده با استفاده از روش‌های کمی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری یا تحلیل مسیر اعتبارسنجی شود تا روابط میان متغیرها با دقت بیشتری بررسی گردد. همچنین، می‌توان مطالعات مقایسه‌ای در سازمان‌های مختلف فرهنگی، علمی و حتی صنعتی انجام داد تا قابلیت تعمیم مدل ارتقا یابد. بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند اعتماد سازمانی، حمایت مدیریتی و فرهنگ یادگیرنده در رابطه میان عوامل پیش‌برنده و بازدارنده نیز می‌تواند ابعاد جدیدی به مدل بیفزاید. علاوه بر این، مطالعات آینده می‌توانند از رویکردهای ترکیبی (کمی-کیفی) برای درک عمیق‌تر از پویایی‌های جانشین‌پروری بهره گیرند.

سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد استخرهای استعداد، شناسایی نظام‌مند افراد مستعد و طراحی مسیرهای شغلی روشن، زمینه پرورش رهبران آینده را فراهم کنند. تقویت فرهنگ حمایتی و یادگیرنده از طریق الگوسازی رهبران ارشد، بازخورد مستمر و تشویق به یادگیری مادام‌العمر نیز می‌تواند مشارکت کارکنان در برنامه‌های جانشین‌پروری را افزایش دهد. همچنین، بهره‌گیری از فناوری‌های تحلیلی پیشرفته و داده‌محور برای ارزیابی عملکرد و پیش‌بینی نیازهای آتی، و هم‌راستا کردن برنامه‌های توسعه با اهداف راهبردی سازمان، از دیگر اقدامات کلیدی در این زمینه است.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Succession planning has emerged as a pivotal strategic human resource management practice that ensures organizational sustainability, resilience, and continuity in leadership pipelines. In an increasingly volatile and competitive environment, organizations face growing pressures to secure a reliable cadre of future leaders capable of navigating complexity and change (Hoque & Zheng, 2024). The absence of robust succession planning mechanisms can lead to leadership vacuums, loss of critical organizational knowledge, and diminished organizational agility (Johnson & Lee, 2022). To mitigate these risks, organizations are progressively embedding succession planning within broader talent management systems to align leadership development with organizational strategic goals (Nguyen et al., 2021).

Succession planning effectiveness depends heavily on the integration of knowledge-based and strategic foundations. A lack of clear career pathing, competency frameworks, and targeted developmental interventions often weakens organizational capacity to respond to future leadership demands (Kumar et al., 2021). Research also reveals that organizations relying on outdated or ad hoc approaches to succession planning struggle to adapt to the dynamic challenges of today's environment (Wang & Zhang, 2023). In contrast, data-driven and systematic succession planning models enable organizations to identify high-potential employees early and develop them systematically for future roles (Smith & Brown, 2020).

One prominent approach in this regard involves the development of "talent pools" that focus on the continuous identification, development, and retention of high-potential employees. Talent pools provide flexibility and strengthen organizational resilience by ensuring the availability of qualified candidates to fill critical positions at short notice (Ali et al., 2023). Nevertheless, managing these pools often encounters challenges such as cultural resistance, resource constraints, and insufficient evaluation systems, which can undermine their success (Yudianto et al., 2023).

Organizational culture plays an equally crucial role in succession planning outcomes. Supportive, learning-oriented cultures foster employee motivation and engagement in leadership development activities, whereas rigid hierarchical cultures can stifle the emergence of new leadership talent (Lopez et al., 2022). Cultural transformation and the presence of transformational leaders are therefore considered essential enablers for

successful succession planning (Kotter, 2012). Leaders must serve as role models, foster continuous learning, and create psychological safety to encourage risk-taking and innovation among emerging leaders (Van Velsor et al., 2010).

Competency assessment and leadership potential evaluation are also central to succession planning. Tools like the nine-box grid have gained traction as structured mechanisms to assess both performance and potential, thereby enabling more objective talent decisions (Kumar et al., 2021). However, as (Campion et al., 2011) notes, such tools are only effective when embedded within comprehensive talent development systems that include ongoing feedback and targeted training. (Church & Silzer, 2014) further emphasizes that transparent and systematic identification of high-potential employees is essential to avoid biases and ensure the credibility of succession processes.

A critical issue in many organizations is the lack of transparency and objective criteria in selecting future leaders, which increases the risk of favoritism and errors (Larcker & Saslow, 2014). (Schwartz et al., 2019) argues that data-driven decision-making can mitigate such risks by integrating behavioral metrics, performance data, and predictive analytics into succession decisions. Technological advancements, particularly the use of artificial intelligence (AI) and big data analytics, have opened new avenues for predicting leadership potential and planning talent pipelines more effectively (Bersin, 2016; Deloitte, 2017). Nevertheless, (Kim, 2012) cautions that successful technology adoption requires cultural readiness and adequate training to avoid superficial implementation.

It is also essential to recognize that succession planning should not be a static handover of roles but a dynamic process that nurtures organizational capability over time (Thunnissen et al., 2013). This perspective emphasizes aligning succession planning with strategic objectives while developing both hard and soft leadership skills—such as emotional intelligence, systems thinking, and interpersonal competence—to prepare future leaders for diverse and complex organizational roles (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Razmjoo & Nouhi, 2011). Yet, strategic and operational barriers often obstruct effective implementation, as many organizations lack executive sponsorship, financial resources, or integration with performance and knowledge management systems (Hoque & Zheng, 2024; Korn, 2023).

Ultimately, as (Larcker & Saslow, 2014) underscores, successful succession planning depends on balancing the pressure to quickly fill critical roles with the time needed to deliberately develop talent. Integrating performance analytics, structured feedback, and evidence-based planning has been shown to support this balance (Smith & Brown, 2020). The present study contributes to this literature by developing a grounded model of driving and inhibiting factors influencing succession planning implementation within a large cultural-scientific organization, highlighting the interplay of knowledge, strategic, cultural, and structural elements.

Methods and Materials

This study adopted a qualitative research design using a grounded theory approach to explore the dynamics of succession planning. The study population consisted of 20 purposefully selected managers and human resource specialists within a large cultural-scientific organization. Data were collected through in-depth semi-structured interviews, which allowed participants to elaborate on their perceptions and experiences regarding succession planning practices. The data analysis followed the three standard coding stages of grounded theory: open coding to generate initial concepts, axial coding to identify relationships among categories, and selective coding to integrate these categories into a coherent theoretical framework. This systematic approach facilitated the emergence of a conceptual model describing the driving and inhibiting factors of succession planning.

Findings

The findings revealed that the causal preconditions for effective succession planning fall into two major domains: knowledge-based and strategic. Knowledge-based conditions encompassed practices such as comprehensive needs assessments, targeted training initiatives, clear mission definitions, and competency-

based career path planning. Strategic conditions involved aligning succession planning with organizational vision, ensuring executive commitment, and integrating leadership development with broader human capital strategies.

Driving factors were grouped into ten categories, including structured training programs, continuous feedback systems, motivational mechanisms, supportive organizational culture, and the adoption of advanced technologies for talent analytics. These factors collectively enhanced the readiness of high-potential employees and improved the organization's ability to anticipate and address leadership gaps.

In contrast, six categories of inhibiting factors were identified, including inadequate training infrastructure, limited resources, motivational and structural barriers, and strategic and operational challenges. These obstacles hindered the sustainability and effectiveness of succession planning efforts.

Furthermore, the study extracted six sets of effective strategies: competency-based evaluation, systematic talent identification, empowerment through developmental assignments, knowledge management systems to retain critical expertise, strategic workforce planning, and fostering positive organizational behaviors that support leadership emergence. Contextual and intervening conditions were also found to exert dual effects—acting as either enablers or barriers depending on how they were managed.

Overall, the findings emphasized that the success of succession planning depends on the simultaneous management of drivers and barriers, with alignment to the organization's cultural and structural context as a critical mediating factor.

Discussion and Conclusion

The findings of this study highlight the multifaceted nature of succession planning and reinforce several key themes discussed in the literature. The identification of knowledge-based and strategic preconditions aligns with the argument of (Hoque & Zheng, 2024) that succession planning cannot succeed without clear strategic direction and a solid knowledge infrastructure. Similarly, (Nguyen et al., 2021) stresses that succession planning models must integrate organizational learning and strategic foresight to ensure both alignment with corporate objectives and employee development.

The recognition of training, feedback, motivation, supportive culture, and technological adoption as primary driving factors corroborates the findings of (Patel & Green, 2021), who emphasizes continuous leadership development through structured learning and sustained feedback. This also resonates with (Lopez et al., 2022), who identifies supportive learning cultures as critical to sustaining leadership pipelines. The role of technology as a driver echoes the arguments of (Bersin, 2016) and (Deloitte, 2017), who note that AI-based talent systems can reduce bias and accelerate leadership development processes.

Conversely, the inhibiting factors identified—such as resource constraints, cultural resistance, and weak evaluation mechanisms—reflect the challenges reported by (Ali et al., 2023) and (Wang & Zhang, 2023). (Yudianto et al., 2023) similarly highlights motivational barriers and workforce shortages as key deterrents to leadership development participation, especially in resource-limited contexts.

The six strategy domains proposed in this study—including evaluation, talent identification, empowerment, knowledge management, planning, and organizational behavior—reinforce (Church & Silzer, 2014)'s framework advocating for integrated assessment, capability-building, and career development systems. The importance of embedding succession planning in knowledge management systems, as emphasized by (Van Velsor et al., 2010), is evident in this study's finding that knowledge transfer between leadership generations is vital for sustaining organizational capacity.

Furthermore, the identification of contextual and intervening factors with dual effects aligns with the argument of (Gallardo-Gallardo et al., 2013) that perceptions of fairness, trust, and opportunity shape employees' willingness to engage in talent programs. This study's emphasis on cultural and structural alignment also

supports the conclusions of (Razmjoo & Nouhi, 2011), (Kotter, 2012), and (Thunnissen et al., 2013), who warn that ignoring organizational context often leads to resistance and implementation failure.

Overall, this study concludes that achieving successful succession planning requires organizations to simultaneously manage enabling and inhibiting forces while adapting their models to fit the cultural and structural context. By offering a grounded model that integrates these dimensions, the study contributes to advancing both theoretical understanding and practical application of succession planning in complex organizational settings. This underscores the imperative for organizations to move beyond ad hoc succession plans toward contextually aligned, data-driven, and strategically embedded leadership development systems capable of sustaining long-term organizational resilience.

References

- Ali, R., Hassan, S., & Malik, A. (2023). Challenges in talent pool management: Evidence from multinational corporations. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 305-322.
- Bakhshi, E. (2013). *The Impact of Outsourcing Services on the Performance of the Organization of Libraries, Museums, and Document Center of Astan Quds Razavi Imam Reza International University*.
- Bersin, J. (2016). *Predictions for 2016: A bold new world of talent, learning, leadership, and HR technology ahead*.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Church, A. H., & Silzer, R. (2014). Going behind the corporate curtain with a blueprint for leadership potential: A decade of lessons learned. *People and Strategy*, 37(4), 50-58. https://www.researchgate.net/publication/315779502_Going_behind_the_Corporate_Curtain_with_a_BluePrint_for_Leadership_Potential_An_Integrated_Framework_for_Identifying_High-Potential_Talent
- Deloitte. (2017). *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*. <https://www.odnetwork.com/wp-content/uploads/2024/01/2017-Deloitte-Global-Human-Capital-Trends.pdf>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Hoque, K. E., & Zheng, C. (2024). Succession planning in higher education: A systematic literature review (2012-2022). *Human Resources Management and Services*, 6(4), 3391. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i1.3391>
- Johnson, M., & Lee, C. (2022). Talent pools and leadership succession: Enhancing organizational agility. *Leadership Quarterly*, 33(1), 101-116.
- Kim, S. (2012). The impact of human resource management on state government IT employee turnover intentions. *Public Personnel Management*, 41(2), 257-279. <https://doi.org/10.1177/009102601204100204>
- Korn, F. (2023). *Revamping Succession Planning*. <https://www.kornferry.com/institute/revamping-succession-planning>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press. <https://doi.org/10.15358/9783800646159>
- Kumar, S., Sharma, R., & Gupta, P. (2021). Using the nine-box matrix for leadership potential assessment: Benefits and barriers. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100789.
- Larcker, D. F., & Saslow, S. (2014). *Report on senior executive succession planning and talent development survey*. <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/2014-report-senior-executive-succession-planning-talent-development>
- Lopez, J., Martinez, F., & Torres, P. (2022). Continuous leadership development: A key driver for sustainable competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 1024-1045.
- Nguyen, T., Lee, Y., & Park, J. (2021). Application of succession planning models in talent management: A systematic review. *Journal of Business Research*, 134, 695-708.
- Patel, S., & Green, D. (2021). Developing leaders for tomorrow: Continuous leadership development in practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 174-189.
- Razmjoo, S., & Nouhi, N. (2011). A SWOT analysis of the junior high school English program: A grounded theory approach. *International Proceedings of Economics Development and Research*.
- Schwartz, J., Collins, L., Stockton, H., Wagner, D., & Walsh, B. (2019). *2019 Global Human Capital Trends: Leading the social enterprise-Reinvent with a human focus*. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2019/leading-social-enterprise.html>
- Smith, A., & Brown, K. (2020). Data-driven succession planning: Leveraging analytics for leadership development. *Strategic Hr Review*, 19(6), 254-259.

- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (2010). *The center for creative leadership handbook of leadership development* (Vol. 122). John Wiley & Sons. https://books.google.com/books/about/The_Center_for_Creative_Leadership_Handb.html?id=1lf7AnNCcfUC
- Wang, L., & Zhang, H. (2023). Overcoming barriers in succession planning: A qualitative study in Asian organizations. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(1), 97-118.
- Yudianto, K., Sekawarna, N., Susilaningsih, F. S., Ramoo, V., & Somantri, I. (2023). Succession planning leadership model for nurse managers in hospitals: A narrative review. *Healthcare*, 11(4), 454. <https://doi.org/10.3390/healthcare11040454>