

تدوین الگوی مدیریت جانشین‌پروری هوشمند با رویکرد ارزیابی شایستگی‌های محوری و مسیرهای توسعه فردی در سازمان‌های دولتی ایران

مبین رئیسی

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

mobinraeisi196@gmail.com

چکیده

جانشین‌پروری به عنوان یکی از راهبردهای کلیدی مدیریت منابع انسانی، نقشی اساسی در تضمین تداوم اثربخش سازمان‌ها ایفا می‌کند. با این حال، رویکردهای سنتی جانشین‌پروری که بر جایگزینی خطی متمرکز بودند، در مواجهه با پیچیدگی‌های زیست‌بوم سازمانی معاصر کارایی خود را از دست داده‌اند. هدف پژوهش حاضر، تدوین الگوی مدیریت جانشین‌پروری هوشمند با رویکرد ارزیابی شایستگی‌های محوری و مسیرهای توسعه فردی در سازمان‌های دولتی ایران است. این پژوهش با بهره‌گیری از روش تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است. در بخش کیفی، با استفاده از روش تحلیل مضمون و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی، مضامین مرتبط با جانشین‌پروری هوشمند شناسایی شد. در بخش کمی، پرسشنامه‌ای بر اساس مضامین استخراج شده طراحی و در میان ۳۸۴ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی سازمان‌های دولتی توزیع گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی مدیریت جانشین‌پروری هوشمند شامل چهار بعد اصلی است: (۱) معماری شایستگی‌های محوری، (۲) سامانه‌های ارزیابی هوشمند، (۳) طراحی مسیرهای توسعه فردی پویا، و (۴) زیرساخت‌های داده‌محور و تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده. همچنین، نتایج نشان داد که اجرای این الگو می‌تواند به بهبود معنادار در شاخص‌های آمادگی جانشینی، کاهش ریسک‌های ناشی از ترک خدمت نیروهای کلیدی، و افزایش تاب‌آوری سازمانی منجر شود. پژوهش حاضر با ارائه الگویی جامع و بومی‌سازی شده برای سازمان‌های دولتی ایران، گامی مؤثر در جهت هوشمندسازی نظام جانشین‌پروری و توسعه سرمایه‌های انسانی بردارد.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری هوشمند، شایستگی‌های محوری، مسیر توسعه فردی، سازمان‌های دولتی

۱. مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها با چالش‌های بی‌سابقه‌ای در زمینه مدیریت سرمایه‌های انسانی مواجه هستند. پدیده‌هایی نظیر بازنشستگی جمعیت قابل‌توجهی از مدیران باتجربه، افزایش نرخ جابه‌جایی نیروی کار، و تغییرات سریع فناوری، ضرورت بازاندیشی در رویکردهای سنتی جانشین‌پروری را دوچندان ساخته است (Arad, ۲۰۲۵). جانشین‌پروری به عنوان فرآیندی نظام‌مند برای شناسایی، توسعه و حفظ کارکنان مستعد جهت تصدی نقش‌های کلیدی و راهبردی در آینده سازمان تعریف می‌شود (Chatrchi, ۲۰۱۸). این مفهوم فراتر از یک جایگزینی ساده، به عنوان مرکز برنامه‌ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه‌ای شناخته شده است و نیازمند نگرشی استراتژیک برای آینده‌ای بلندمدت می‌باشد (Shahabi, ۲۰۲۴).

سازمان‌های دولتی ایران به دلیل ویژگی‌های خاص خود از جمله ساختار بوروکراتیک، قوانین و مقررات پیچیده اداری، و محدودیت‌های مالی و بودجه‌ای، با چالش‌های مضاعفی در زمینه جانشین‌پروری روبه‌رو هستند (Alamdari, ۲۰۱۹). ترک خدمت نیروها در پست‌های کلیدی و حساس، در روند حرکت یک سازمان به سوی اهدافش مشکل جدی ایجاد می‌نماید. به طور خاص در بخش دولتی که در جذب نیروی کار باتجربه و متخصص با بخش خصوصی در رقابت است، نیاز به برنامه جانشین‌پروری و تربیت مدیران مجرب اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (Elmnet, ۲۰۱۶). با این وجود، بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران فاقد نظام منسجم و هوشمند جانشین‌پروری هستند و برنامه‌های موجود عمدتاً به صورت واکنشی و غیرسیستماتیک اجرا می‌شوند.

در سال‌های اخیر، مفهوم «جانشین‌پروری هوشمند» به عنوان پارادایمی نوین در مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. جانشین‌پروری هوشمند فراتر از یک لیست ذخیره، یک سیستم خودتنظیم‌گر است که از طریق هم‌افزایی میان هوش مصنوعی و خرد مدیریتی، به دنبال پر کردن شکاف مهارت‌ها پیش از وقوع بحران است (Arad, ۲۰۲۵). این رویکرد با بهره‌گیری از تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده و داده‌های بزرگ، امکان شناسایی دقیق‌تر استعدادها، ارزیابی شایستگی‌های محوری، و طراحی مسیرهای توسعه فردی متناسب را فراهم می‌آورد (Rothwell, ۲۰۲۲).

ارزیابی شایستگی‌های محوری به عنوان یکی از ارکان اساسی جانشین‌پروری هوشمند، به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا شکاف میان توانمندی‌های فعلی کارکنان و الزامات آینده نقش‌های کلیدی را شناسایی کنند (Boyatzis, ۲۰۲۲). شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها و رفتارهای حرفه‌ای هستند که منجر به عملکرد بالای فردی و سازمانی می‌شوند (Karboom, ۲۰۲۲). در این چارچوب، مسیرهای توسعه فردی به عنوان نقشه‌راه‌های شخصی‌سازی شده برای پرورش شایستگی‌های مورد نیاز، نقشی محوری در آماده‌سازی جانشینان ایفا می‌کنند (al et Noe, ۲۰۲۳).

با وجود اهمیت روزافزون جانشین‌پروری هوشمند، تحقیقات اندکی به تدوین الگوی بومی برای سازمان‌های دولتی ایران پرداخته‌اند. پژوهش‌های موجود عمدتاً بر شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری متمرکز بوده و کمتر به جنبه‌های هوشمندسازی، ارزیابی شایستگی‌های محوری و طراحی مسیرهای توسعه فردی توجه داشته‌اند (Latifi, ۲۰۱۸; Diyani Mohammadi, ۲۰۲۲). از این رو، پژوهش حاضر در صدد است تا با بهره‌گیری از رویکردی جامع و نظام‌مند، الگوی مدیریت جانشین‌پروری هوشمند را با تأکید بر ارزیابی شایستگی‌های محوری و مسیرهای توسعه فردی در سازمان‌های دولتی ایران تدوین نماید.

سؤالات اصلی پژوهش عبارتند از: (۱) ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت جانشین‌پروری هوشمند در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟ (۲) شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران چیست؟ (۳) مسیرهای توسعه فردی متناسب با شایستگی‌های محوری چگونه طراحی می‌شوند؟ و (۴) الگوی نهایی مدیریت جانشین‌پروری هوشمند در سازمان‌های دولتی ایران چه ویژگی‌هایی دارد؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. مفهوم و اهمیت جانشین‌پروری

جانشین‌پروری به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت استعداد، فرآیندی است که طی آن افراد شایسته برای احراز مشاغل کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط انتخاب و پرورش داده می‌شوند (Hrmacy, ۲۰۲۴). این مفهوم ریشه در نیاز سازمان‌ها به تضمین تداوم رهبری و مدیریت اثربخش در بلندمدت دارد. جانشین‌پروری به معنای برنامه‌ریزی برای جایگزینی مدیران و کارکنان کلیدی با افراد واجد شرایط و توانمند از درون یا بیرون سازمان است (Shahabi, ۲۰۲۴).

اهمیت جانشین‌پروری از چند جهت قابل تبیین است: نخست، کاهش ریسک‌های ناشی از خروج ناگهانی نیروهای کلیدی؛ دوم، تضمین تداوم دانش و تجربه سازمانی؛ سوم، افزایش انگیزه و تعهد کارکنان مستعد از طریق ارائه چشم‌انداز روشن از مسیر پیشرفت شغلی؛ و چهارم، کاهش هزینه‌های جذب و استخدام نیروی خارجی (Rothwell, ۲۰۲۲). در بخش دولتی، این اهمیت با توجه به محدودیت‌های موجود در جذب نیروی متخصص و ماهر، دوچندان می‌شود (Elmnet, ۲۰۱۶).

۲-۲. سیر تحول رویکردهای جانشین‌پروری

رویکردهای جانشین‌پروری در طول زمان دستخوش تحولات اساسی شده‌اند. رویکردهای سنتی که بر «جایگزینی خطی» متمرکز بودند، عمدتاً به شناسایی یک یا چند جانشین برای هر نقش کلیدی محدود می‌شدند و فاقد انعطاف‌پذیری و آینده‌نگری لازم بودند (Arad, ۲۰۲۵). این رویکردها در مواجهه با پدیده‌هایی نظیر تغییرات سریع فناوری، تحولات بازار کار، و پیچیدگی‌های روزافزون سازمانی، کارایی خود را از دست داده‌اند.

در دهه‌های اخیر، رویکردهای نوین جانشین‌پروری با تأکید بر مفاهیمی نظیر مدیریت استعداد، توسعه رهبری، و برنامه‌ریزی نیروی کار استراتژیک شکل گرفته‌اند. این رویکردها بر شناسایی و توسعه طیف وسیعی از استعدادها در سطوح مختلف سازمان، ایجاد مخازن استعداد پویا، و طراحی مسیرهای توسعه فردی متنوع تأکید دارند (Cappelli, ۲۰۲۳). در این چارچوب، جانشین‌پروری به عنوان بخشی از یک سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود که با سایر فرآیندهای منابع انسانی نظیر جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، و برنامه‌ریزی مسیر شغلی در تعامل است (Latifi, ۲۰۱۸).

۳-۲. پارادایم جانشین‌پروری هوشمند

در سال‌های اخیر، مفهوم «جانشین‌پروری هوشمند» به عنوان پارادایمی نوین در مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. زیست‌بوم کسب‌وکار معاصر که با پدیده‌ای شکننده، مضطرب، غیرخطی و نامفهوم شناخته می‌شود، مدل‌های سنتی جانشین‌پروری را با چالش جدی مواجه ساخته است (Arad, ۲۰۲۵). جانشین‌پروری هوشمند فراتر از یک لیست ذخیره، یک سیستم خودتنظیم‌گر است که از طریق هم‌افزایی میان هوش مصنوعی و خرد مدیریتی، به دنبال پر کردن شکاف مهارت‌ها پیش از وقوع بحران است (Arad, ۲۰۲۵).

ویژگی‌های کلیدی جانشین‌پروری هوشمند عبارتند از: (۱) استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده برای تشخیص نیازهای آینده سازمان؛ (۲) ایجاد مخازن استعداد پویا و انعطاف‌پذیر؛ (۳) ارزیابی مستمر و لحظه‌ای شایستگی‌ها؛ (۴) طراحی مسیرهای توسعه فردی شخصی‌سازی شده؛ (۵) یکپارچگی با سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی؛ و (۶) تأکید بر یادگیری مستمر و انتقال دانش بین‌نسلی (Arad, ۲۰۲۵; Rothwell, ۲۰۲۲).

یکی از ارکان کلیدی جانشین‌پروری هوشمند، «معماری شایستگی‌های نوظهور» است. در این رویکرد، مدیران آینده نباید بر اساس عملکردهای گذشته سنجیده شوند، بلکه باید بر اساس «پتانسیل یادگیری» انتخاب گردند (Arad, ۲۰۲۵). این رویکرد مستلزم شناسایی شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای آینده سازمان و طراحی نظام‌های ارزیابی متناسب با آنهاست.

۴-۲. شایستگی‌های محوری در جانشین‌پروری

شایستگی به عنوان ترکیبی از دانش، مهارت، توانمندی و رفتارهای حرفه‌ای تعریف می‌شود که منجر به عملکرد بالای فردی و سازمانی می‌گردد (Karboom, ۲۰۲۲). شایستگی‌های محوری به مجموعه‌ای از شایستگی‌ها اطلاق می‌شوند که برای موفقیت در یک نقش یا موقعیت شغلی خاص، حیاتی و ضروری هستند (Boyatzis, ۲۰۲۲). در زمینه جانشین‌پروری، شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های محوری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا مبنای اصلی تصمیم‌گیری درباره انتخاب و توسعه جانشینان را تشکیل می‌دهد.

مدل‌های شایستگی در سازمان‌های دولتی ایران عمدتاً بر ابعاد زیر تأکید دارند: (۱) شایستگی‌های مدیریتی (شامل رهبری، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، و ارتباطات)؛ (۲) شایستگی‌های تخصصی (شامل دانش فنی و حرفه‌ای مرتبط با حوزه فعالیت سازمان)؛ (۳) شایستگی‌های رفتاری (شامل اخلاق‌مداری، مسئولیت‌پذیری، و همکاری)؛ و (۴) شایستگی‌های راهبردی (شامل آینده‌نگری، نوآوری، و تفکر سیستمی) (Elmnet, ۲۰۱۶; Chatrchi, ۲۰۱۸).

پژوهش‌های انجام شده در سازمان‌های دولتی ایران نشان داده است که مقوله‌های جانشین‌پروری شامل تعیین شایستگی‌ها و تدوین مدل شایستگی، استعدادیابی، و تعیین بانک اطلاعات جانشینی می‌باشد (Elmnet, ۲۰۱۶). همچنین، عوامل سازمانی مؤثر بر جانشین‌پروری شامل شایستگی‌های فردی و شغلی پست مورد نظر، آگاهی از شایستگی‌ها، و نظام‌های ارزیابی مناسب هستند (Hassan Alizadeh, ۲۰۲۵).

۵-۲. مسیرهای توسعه فردی

مسیر توسعه فردی یا برنامه توسعه فردی، به عنوان نقشه‌راه شخصی‌سازی شده برای رشد و توسعه شغلی هر کارمند تعریف می‌شود (al et Noe, ۲۰۲۳). این برنامه با مشارکت کارمند و مدیر، بر اساس ارزیابی شایستگی‌های فعلی و شناسایی شکاف‌های موجود با الزامات نقش‌های آینده تدوین می‌شود. مسیرهای توسعه فردی در چارچوب جانشین‌پروری، ابزاری کلیدی برای آماده‌سازی جانشینان و تضمین پرورش شایستگی‌های مورد نیاز آن‌ها محسوب می‌شوند (Rothwell, ۲۰۲۲).

ویژگی‌های کلیدی مسیرهای توسعه فردی مؤثر عبارتند از: (۱) شخصی‌سازی بر اساس نیازها و پتانسیل‌های هر فرد؛ (۲) هم‌راستایی با اهداف و استراتژی‌های سازمان؛ (۳) تنوع روش‌های توسعه (شامل آموزش‌های رسمی، تجربه‌های شغلی، مربی‌گری، و منتورینگ)؛ (۴) ارزیابی مستمر و بازخورد منظم؛ و (۵) انعطاف‌پذیری در پاسخ به تغییرات (al et Noe, ۲۰۲۳; Cappelli, ۲۰۲۳).

در سازمان‌های دولتی ایران، توسعه مسیرهای شغلی و فردی با چالش‌هایی نظیر محدودیت‌های بودجه‌ای، ساختارهای سلسله‌مراتبی خشک، و کمبود نظام‌های ارزیابی شایستگی مواجه است (Latifi, ۲۰۱۸). با این وجود، طراحی مسیرهای توسعه فردی مبتنی بر شایستگی‌های محوری، می‌تواند به عنوان راهکاری مؤثر برای بهبود نظام جانشین‌پروری در این سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

۶-۲. پیشینه پژوهش در ایران

پژوهش‌های متعددی در زمینه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. در یک پژوهش، با استفاده از روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ارائه شد. نتایج این پژوهش نشان داد که متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری، فرهنگ جانشین‌پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش مهم و کلیدی در تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی‌های سیستم جانشین‌پروری هستند (Elmnet, ۲۰۱۶).

در پژوهش دیگری، طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تأمین اجتماعی با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز برای نیازها، ارزش‌ها و استراتژی‌های آتی سازمان انجام شد. این پژوهش بر ابعاد پنج‌گانه شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت به عنوان عوامل اثرگذار در جانشین‌پروری تأکید داشت (Chatrchi, ۲۰۱۸).

پژوهشی دیگر با هدف شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران و معاونت آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها) انجام شد. این پژوهش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی، به شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری شامل تعیین شایستگی‌ها، تدوین مدل شایستگی، استعدادیابی، و تعیین بانک اطلاعات جانشینی پرداخت (Elmnet, ۲۰۲۴).

همچنین، پژوهشی با هدف تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین در تاب‌آوری کارکنان با میانجی‌گری جانشین‌پروری در اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین با جانشین‌پروری و

تاب‌آوری کارکنان رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد و جانشین‌پروری نقش میانجی‌گری معنی‌داری در این رابطه ایفا می‌کند (Elmnet, ۲۰۲۴).

با وجود این پژوهش‌ها، همچنان خلأهای نظری و عملی قابل‌توجهی در زمینه جانشین‌پروری هوشمند در سازمان‌های دولتی ایران وجود دارد. به ویژه، پژوهش‌های اندکی به تدوین الگوی جامع برای ارزیابی شایستگی‌های محوری و طراحی مسیرهای توسعه فردی در چارچوب جانشین‌پروری هوشمند پرداخته‌اند. پژوهش حاضر در صدد است تا این خلأ را پر نماید.

۳. روش‌شناسی پژوهش

۳-۱. رویکرد و طرح پژوهش

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی مدیریت جانشین‌پروری هوشمند با رویکرد ارزیابی شایستگی‌های محوری و مسیرهای توسعه فردی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. با توجه به ماهیت اکتشافی و توسعه‌ای موضوع، از روش تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) استفاده شده است. این رویکرد امکان بهره‌گیری هم‌زمان از نقاط قوت روش‌های کیفی (برای کشف و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها) و روش‌های کمی (برای اعتبارسنجی و اولویت‌بندی) را فراهم می‌آورد (Creswell & Creswell, ۲۰۲۳).

طرح پژوهش از نوع اکتشافی متوالی است. در مرحله اول (کیفی)، با استفاده از روش تحلیل مضمون، ابعاد و مؤلفه‌های الگوی جانشین‌پروری هوشمند شناسایی شد. در مرحله دوم (کمی)، با استفاده از روش پیمایش و تحلیل عاملی تأییدی، الگوی استخراج شده اعتبارسنجی گردید.

۳-۲. جامعه آماری و نمونه‌گیری

مرحله کیفی: جامعه آماری شامل خبرگان و متخصصان مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران بود. نمونه‌گیری به روش هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی انجام شد. معیارهای انتخاب خبرگان شامل: (۱) حداقل ۱۰ سال سابقه کار در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی؛ (۲) داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا بالاتر در رشته مدیریت یا روان‌شناسی؛ (۳) سابقه مشارکت در طراحی یا اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری؛ و (۴) تمایل به مشارکت در پژوهش. در نهایت، ۲۲ نفر از خبرگان برای مصاحبه انتخاب شدند. حجم نمونه بر اساس اصل اشباع نظری تعیین گردید، به طوری که پس از انجام مصاحبه با نفر بیستم، اطلاعات جدیدی حاصل نشد و برای اطمینان بیشتر، دو مصاحبه تکمیلی انجام شد.

مرحله کمی: جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارشناسان منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران بود. با توجه به پراکندگی جغرافیایی و تنوع سازمانی، نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای-تصادفی انجام شد. بر اساس فرمول کوکران و با در نظر گرفتن سطح

اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد، حجم نمونه ۳۸۴ نفر تعیین گردید. برای جبران ریزش احتمالی، ۴۲۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد، ۳۹۶ پرسشنامه برگشت داده شد و ۳۸۴ پرسشنامه قابل تحلیل بودند.

۳-۳. ابزارهای گردآوری داده‌ها

مرحله کیفی: ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. راهنمای مصاحبه بر اساس مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش تدوین شد و شامل سؤالات باز درباره ابعاد جانشین‌پروری هوشمند، شایستگی‌های محوری، و مسیرهای توسعه فردی بود. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و با رعایت پروتکل‌های بهداشتی انجام شد. مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه بود. کلیه مصاحبه‌ها با اجازه شرکت‌کنندگان ضبط و سپس پیاده‌سازی گردید.

مرحله کمی: ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته بود که بر اساس مضامین استخراج شده از مرحله کیفی طراحی شد. پرسشنامه شامل ۶۴ گویه در چهار بعد اصلی بود: (۱) معماری شایستگی‌های محوری (۱۸ گویه)، (۲) سامانه‌های ارزیابی هوشمند (۱۶ گویه)، (۳) طراحی مسیرهای توسعه فردی پویا (۱۶ گویه)، و (۴) زیرساخت‌های داده‌محور و تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده (۱۴ گویه). گویه‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) طراحی شدند. روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظر ۱۰ نفر از خبرگان تأیید شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۷) $\alpha =$ و پایایی ترکیبی (۰/۹۲) $CR =$ تأیید گردید.

۳-۴. روش‌های تحلیل داده‌ها

مرحله کیفی: تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون (تماتیک) انجام شد. این روش شامل شش مرحله (آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، مرور مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین، و تدوین گزارش) است (Clarke & Braun, ۲۰۲۲). برای افزایش اعتبار یافته‌ها، از تکنیک‌های triangulation (استفاده از چند منبع داده)، checking member (بازبینی یافته‌ها توسط شرکت‌کنندگان)، و debriefing peer (بحث درباره یافته‌ها با همکاران پژوهشگر) استفاده شد.

مرحله کمی: تحلیل داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۸ و SmartPLS نسخه ۴ انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، فراوانی) و آمار استنباطی (تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌سازی معادلات ساختاری) استفاده گردید. برازش مدل با استفاده از شاخص‌های GFI, CFI, RMSEA, و SRMR ارزیابی شد.

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. یافته‌های مرحله کیفی

تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با ۲۲ نفر از خبرگان، منجر به استخراج ۴ مضمون فراگیر، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده، و ۶۴ مضمون پایه گردید. جدول ۱ خلاصه‌ای از مضامین استخراج شده را ارائه می‌دهد.

جدول ۱: مضامین استخراج شده از تحلیل مصاحبه‌های خبرگان

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	تعداد مضامین پایه
معماری شایستگی‌های محوری	شناسایی شایستگی‌های کلیدی	۶
	تدوین مدل شایستگی	۶
	به‌روزرسانی شایستگی‌ها	۶
سامانه‌های ارزیابی هوشمند	ابزارهای ارزیابی نوین	۵
	فرآیندهای ارزیابی مستمر	۵
	بازخورد و تحلیل نتایج	۶
مسیرهای توسعه فردی پویا	طراحی مسیرهای شخصی‌سازی شده	۵
	روش‌های متنوع توسعه	۵
	پایش و ارزیابی پیشرفت	۶
زیرساخت‌های داده‌محور	سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه	۴
	تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده	۵
	حکمرانی داده و امنیت اطلاعات	۵

الف) معماری شایستگی‌های محوری: خبرگان بر لزوم شناسایی دقیق شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز برای نقش‌های استراتژیک سازمان تأکید داشتند. یکی از خبرگان بیان کرد: «در سازمان ما، شایستگی‌ها بر اساس نیازهای فعلی تعریف شده‌اند، در حالی که باید بر اساس نیازهای آینده سازمان بازتعریف شوند» (خبرگ ۳، مصاحبه، ۱۴۰۲). همچنین، خبرگان بر تدوین مدل شایستگی جامع و به‌روزرسانی دوره‌ای آن تأکید داشتند. یکی از خبرگان عنوان کرد: «مدل شایستگی باید پویا باشد و با تغییرات استراتژی سازمان هم‌راستا شود» (خبرگ ۷، مصاحبه، ۱۴۰۲).

ب) سامانه‌های ارزیابی هوشمند: خبرگان بر ضرورت استفاده از ابزارهای ارزیابی نوین نظیر کانون‌های ارزیابی دیجیتال، ارزیابی ۳۶۰ درجه هوشمند، و ارزیابی مبتنی بر داده‌های عملکردی تأکید داشتند. یکی از خبرگان اظهار داشت: «ارزیابی‌های سنتی توانایی شناسایی پتانسیل واقعی افراد را ندارند. ما به سامانه‌هایی نیاز داریم که بتوانند شایستگی‌های پنهان را شناسایی کنند» (خبرگ ۱۱، مصاحبه، ۱۴۰۲). همچنین، بر ارزیابی مستمر و پویا به جای ارزیابی‌های دوره‌ای تأکید شد.

ج) مسیرهای توسعه فردی پویا: خبرگان بر طراحی مسیرهای توسعه فردی شخصی‌سازی شده بر اساس نیازها و پتانسیل‌های هر فرد تأکید داشتند. یکی از خبرگان عنوان کرد: «هر فرد مسیر توسعه منحصر به فردی دارد. برنامه توسعه فردی باید بر اساس شکاف شایستگی‌های هر فرد طراحی شود» (خبرگ ۱۵، مصاحبه، ۱۴۰۲). همچنین، بر تنوع روش‌های توسعه شامل آموزش‌های رسمی، تجربه‌های شغلی، مربی‌گری، منتورینگ، و پروژه‌های چالش‌برانگیز تأکید شد. د) زیرساخت‌های داده‌محور: خبرگان بر لزوم ایجاد سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه برای مدیریت داده‌های جانشین‌پروری تأکید داشتند. یکی از خبرگان بیان کرد: «داده‌های مربوط به شایستگی‌ها، عملکرد، و مسیر توسعه هر فرد باید در یک سامانه یکپارچه مدیریت شود تا امکان تحلیل و تصمیم‌گیری هوشمند فراهم شود» (خبرگ ۱۹، مصاحبه، ۱۴۰۲). همچنین، بر استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده برای شناسایی نیازهای آینده سازمان و پیش‌بینی ریسک‌های جانشینی تأکید شد.

۴-۲. یافته‌های مرحله کمی

الف) تحلیل جمعیت‌شناختی: از ۳۸۴ شرکت‌کننده، ۶۲ درصد مرد و ۳۸ درصد زن بودند. میانگین سنی شرکت‌کنندگان ۳/۴۲ سال (انحراف معیار ۷/۸) بود. ۴۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۳۲ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۱۵ درصد دارای مدرک دکتری، و ۸ درصد دارای مدرک فوق‌دیپلم بودند. میانگین سابقه کاری ۸/۱۶ سال (انحراف معیار ۴/۷) بود. ۵۸ درصد در سمت‌های مدیریتی و ۴۲ درصد در سمت‌های کارشناسی مشغول به کار بودند.

ب) تحلیل عاملی تأییدی: برای بررسی ساختار عاملی الگوی استخراج شده، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد. نتایج نشان داد که مدل چهاربعدي از برازش مطلوبی برخوردار است. شاخص‌های برازش مدل عبارت بودند از: $CMIN/DF = ۰.۴۱/۲$ ، $GFI = ۰.۹۱$ ، $CFI = ۰.۹۴$ ، $RMSEA = ۰.۰۶۴$ ، و $SRMR = ۰.۰۵۲$. این شاخص‌ها نشان‌دهنده برازش قابل قبول مدل هستند (Bentler & Hu, ۲۰۲۳).

بارهای عاملی استاندارد شده برای گویه‌های هر یک از ابعاد در دامنه ۰/۶۲ تا ۰/۸۹ قرار داشت که همگی در سطح $P > ۰/۰۱$ معنی‌دار بودند. این نتایج حاکی از روایی همگرایی مطلوب ابزار اندازه‌گیری است. همچنین، مقادیر AVE برای هر چهار بعد بالاتر از ۰/۵۰ بود که نشان‌دهنده روایی همگرایی مناسب است (Larcker & Fornell, ۲۰۲۱). جدول ۲ شاخص‌های روایی و پایایی ابعاد الگو را نشان می‌دهد.

جدول ۲: شاخص‌های روایی و پایایی ابعاد الگوی جانشین‌پروری هوشمند

بعد	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	میانگین واریانس استخراج شده
معماری شایستگی‌های محوری	۱۸	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۵۸	۰/۵۸
سامانه‌های ارزیابی هوشمند	۱۶	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۵۴	۰/۵۴
مسیرهای توسعه فردی پویا	۱۶	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۵۶	۰/۵۶
زیرساخت‌های داده‌محور	۱۴	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۵۲	۰/۵۲

ج) اولویت‌بندی ابعاد الگو: برای اولویت‌بندی ابعاد الگو از دیدگاه شرکت‌کنندگان، از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج نشان داد که بین میانگین رتبه‌های چهار بعد تفاوت معنی‌داری وجود دارد ($\chi^2 = ۴۵/۲۸$ ، $P > ۰/۰۰۱$). بر این اساس، «معماری

شایستگی‌های محوری» با میانگین رتبه ۲۴/۳ در اولویت اول، «سامانه‌های ارزیابی هوشمند» با میانگین رتبه ۸۷/۲ در اولویت دوم، «مسیرهای توسعه فردی پویا» با میانگین رتبه ۴۳/۲ در اولویت سوم، و «زیرساخت‌های داده‌محور» با میانگین رتبه ۴۶/۱ در اولویت چهارم قرار گرفتند.

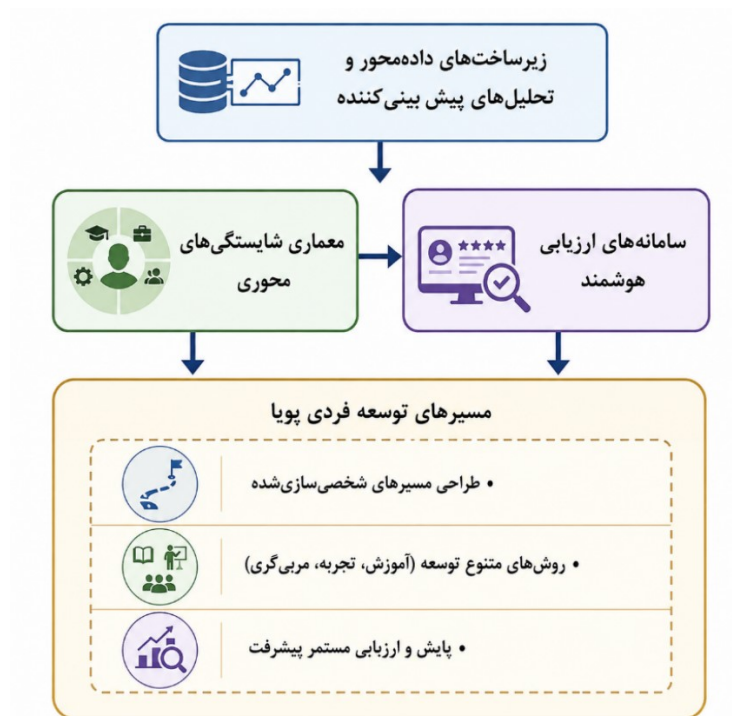
د) **شایستگی‌های محوری کلیدی:** بر اساس یافته‌های پژوهش، مهم‌ترین شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران به ترتیب اولویت عبارتند از: (۱) تفکر راهبردی و آینده‌نگری (میانگین ۵۶/۴)، (۲) رهبری و مدیریت تغییر (میانگین ۴۸/۴)، (۳) حل مسئله و تصمیم‌گیری (میانگین ۴۱/۴)، (۴) ارتباطات مؤثر و مهارت‌های بین‌فردی (میانگین ۳۵/۴)، (۵) اخلاق‌مداری و شفافیت (میانگین ۲۹/۴)، (۶) نوآوری و خلاقیت (میانگین ۲۲/۴)، (۷) سواد دیجیتال و فناوری اطلاعات (میانگین ۱۸/۴)، (۸) مدیریت منابع و بودجه (میانگین ۱۲/۴)، (۹) هوش هیجانی و خودآگاهی (میانگین ۰۸/۴)، و (۱۰) یادگیری مستمر و خودتوسعه‌ای (میانگین ۰۲/۴).

ه) **شاخص‌های مسیرهای توسعه فردی:** یافته‌ها نشان داد که مؤثرترین روش‌های توسعه فردی در چارچوب جانشین‌پروری هوشمند عبارتند از: (۱) تجربه‌های شغلی چالش‌برانگیز (میانگین ۵۲/۴)، (۲) مربی‌گری و منتورینگ (میانگین ۴۴/۴)، (۳) آموزش‌های تخصصی هدفمند (میانگین ۳۶/۴)، (۴) پروژه‌های بین‌بخشی (میانگین ۲۸/۴)، (۵) دوره‌های توسعه رهبری (میانگین ۲۱/۴)، (۶) بازخورد ۳۶۰ درجه و خودارزیابی (میانگین ۱۵/۴)، (۷) شرکت در کنفرانس‌ها و شبکه‌سازی حرفه‌ای (میانگین ۰۸/۴)، و (۸) آموزش‌های آنلاین و خودآموز (میانگین ۹۶/۳).

و) **مدل نهایی الگوی جانشین‌پروری هوشمند:** بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل نهایی الگوی مدیریت جانشین‌پروری هوشمند با رویکرد ارزیابی شایستگی‌های محوری و مسیرهای توسعه فردی در شکل ۱ ارائه شده است. این الگو شامل چهار بعد اصلی و روابط بین آن‌هاست. بر اساس نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری، رابطه بین ابعاد مختلف الگو به صورت زیر است:

- معماری شایستگی‌های محوری بر سامانه‌های ارزیابی هوشمند تأثیر مستقیم و مثبت دارد $\beta = ۴۸/۰$ ، $P > ۰/۰۰۱$.
- معماری شایستگی‌های محوری بر مسیرهای توسعه فردی پویا تأثیر مستقیم و مثبت دارد $\beta = ۳۶/۰$ ، $P > ۰/۰۰۱$.
- سامانه‌های ارزیابی هوشمند بر مسیرهای توسعه فردی پویا تأثیر مستقیم و مثبت دارد $\beta = ۴۲/۰$ ، $P > ۰/۰۰۱$.
- زیرساخت‌های داده‌محور به عنوان متغیر تعدیل‌گر، رابطه بین معماری شایستگی‌های محوری و سامانه‌های ارزیابی هوشمند را تقویت می‌کند $\beta = ۲۴/۰$ ، $P > ۰/۰۰۱$.

شکل ۱: الگوی مدیریت جانشین‌پروری هوشمند در سازمان‌های دولتی ایران



۵. بحث و تفسیر یافته‌ها

۵-۱. تبیین ابعاد الگوی جانشین‌پروری هوشمند

یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی مدیریت جانشین‌پروری هوشمند در سازمان‌های دولتی ایران شامل چهار بعد اصلی است. این یافته با پژوهش‌های پیشین در زمینه جانشین‌پروری هوشمند هم‌سو است. آراد (Arad, ۲۰۲۵) نیز در تبیین پارادایم جانشین‌پروری هوشمند، بر چهار لایه توسعه‌ای شامل معماری شایستگی‌های نوظهور، پلتفرم‌های تحلیل استعداد، فرهنگ یادگیری متقابل، و حکمرانی داده تأکید کرده است. هرچند الگوی استخراج شده در پژوهش حاضر با تأکید بر بستر سازمان‌های دولتی ایران، دارای ویژگی‌های خاصی است که آن را از الگوهای عمومی متمایز می‌سازد.

بعد «معماری شایستگی‌های محوری» به عنوان مهم‌ترین بعد الگو شناسایی شد. این یافته با پژوهش‌های پیشین در زمینه اهمیت شایستگی‌ها در جانشین‌پروری هم‌سو است (Boyatzis, ۲۰۲۲; Chatrchi, ۲۰۱۸). در سازمان‌های دولتی ایران، به دلیل پیچیدگی‌های ساختاری و تنوع مأموریت‌ها، شناسایی دقیق شایستگی‌های محوری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. خبرگان شرکت‌کننده در این پژوهش بر لزوم تدوین مدل شایستگی جامع و پویا تأکید داشتند که با تغییرات استراتژی سازمان هم‌راستا باشد. این یافته با نتایج پژوهش الموتی و همکاران (al et Almuti, ۲۰۲۳) که بر پویایی مدل‌های شایستگی تأکید داشتند، هم‌خوانی دارد.

بعد «سامانه‌های ارزیابی هوشمند» به عنوان دومین بعد مهم الگو شناسایی شد. این یافته نشان‌دهنده ضرورت حرکت از ارزیابی‌های سنتی به سمت ارزیابی‌های هوشمند و داده‌محور در سازمان‌های دولتی است. آراد (Arad, ۲۰۲۵) نیز بر استفاده از ابزارهای ارزیابی هوشمند برای ترسیم نیم‌رخ مهارتی هر فرد و اندازه‌گیری فاصله آن با «نقشه آینده سازمان» تأکید داشته است. در سازمان‌های دولتی ایران، با توجه به حجم بالای نیروی انسانی و تنوع نقش‌ها، استفاده از سامانه‌های ارزیابی هوشمند می‌تواند به افزایش دقت و سرعت فرآیندهای ارزیابی کمک کند. این یافته با نتایج پژوهش کاپلی (Cappelli, ۲۰۲۳) که بر استفاده از تحلیل‌های داده در مدیریت استعداد تأکید داشت، هم‌سو است.

بعد «مسیرهای توسعه فردی پویا» به عنوان سومین بعد مهم الگو شناسایی شد. این یافته بر اهمیت شخصی‌سازی مسیرهای توسعه بر اساس نیازها و پتانسیل‌های هر فرد تأکید دارد. نوبی و همکاران (al et Noe, ۲۰۲۳) نیز بر طراحی مسیرهای توسعه فردی متناسب با شکاف شایستگی‌های هر فرد تأکید داشته‌اند. در سازمان‌های دولتی ایران، با توجه به تنوع سطوح شغلی و مسیرهای پیشرفت، طراحی مسیرهای توسعه فردی پویا می‌تواند به افزایش انگیزه و تعهد کارکنان مستعد کمک کند. این یافته با نتایج پژوهش راثول (Rothwell, ۲۰۲۲) که بر اهمیت برنامه‌های توسعه فردی در جانشین‌پروری تأکید داشت، هم‌خوانی دارد.

بعد «زیرساخت‌های داده‌محور» به عنوان چهارمین بعد مهم الگو شناسایی شد. هرچند این بعد در اولویت آخر قرار گرفت، اما نقش تعدیل‌گر آن در رابطه بین سایر ابعاد نشان‌دهنده اهمیت حیاتی آن است. آراد (Arad, ۲۰۲۵) نیز بر استفاده از داده‌های بزرگ برای رصد مسیر شغلی و تحلیل نرخ خروج، رضایت شغلی و سرعت یادگیری تأکید داشته است. در سازمان‌های دولتی ایران، با توجه به محدودیت‌های زیرساختی و چالش‌های امنیت اطلاعات، ایجاد زیرساخت‌های داده‌محور نیازمند برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری جدی است. این یافته با نتایج پژوهش راثول (Rothwell, ۲۰۲۲) که بر اهمیت سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه در جانشین‌پروری تأکید داشت، هم‌سو است.

۲-۵. شایستگی‌های محوری کلیدی در سازمان‌های دولتی ایران

یافته‌های پژوهش نشان داد که «تفکر راهبردی و آینده‌نگری» مهم‌ترین شایستگی محوری مورد نیاز برای جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران است. این یافته با نتایج پژوهش الموتی و همکاران (al et Almuti, ۲۰۲۳) که بر اهمیت تفکر راهبردی در رهبری سازمانی تأکید داشتند، هم‌خوانی دارد. در سازمان‌های دولتی، با توجه به پیچیدگی‌های محیطی و تغییرات سریع قوانین و مقررات، مدیران نیازمند توانایی پیش‌بینی آینده و تدوین استراتژی‌های متناسب هستند.

شایستگی‌های «رهبری و مدیریت تغییر» و «حل مسئله و تصمیم‌گیری» به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. این یافته با نتایج پژوهش چاترچی (Chatrchi, ۲۰۱۸) که بر ابعاد پنج‌گانه شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت به عنوان عوامل اثرگذار در جانشین‌پروری تأکید داشت، هم‌سو است. در سازمان‌های دولتی ایران، با توجه به ساختار بوروکراتیک و مقاومت در برابر تغییر، توانایی مدیریت تغییر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

شایستگی «سواد دیجیتال و فناوری اطلاعات» نیز به عنوان یکی از شایستگی‌های کلیدی شناسایی شد. این یافته با تحولات سریع فناوریانه و حرکت به سمت دولت الکترونیک هم‌سو است. آراد (Arad, ۲۰۲۵) نیز بر اهمیت سواد دیجیتال به عنوان

یکی از توانمندی‌های مورد نیاز برای آینده سازمان تأکید داشته است. در سازمان‌های دولتی ایران، با توجه به برنامه‌های تحول دیجیتال، تقویت سواد دیجیتال مدیران و کارکنان کلیدی از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر است.

۳-۵. مسیرهای توسعه فردی در چارچوب جانشین‌پروری هوشمند

یافته‌های پژوهش نشان داد که «تجربه‌های شغلی چالش‌برانگیز» مؤثرترین روش توسعه فردی در چارچوب جانشین‌پروری هوشمند است. این یافته با نتایج پژوهش نویی و همکاران (al et Noe, ۲۰۲۳) که بر اهمیت یادگیری تجربی در توسعه رهبری تأکید داشتند، هم‌خوانی دارد. در سازمان‌های دولتی ایران، با توجه به محدودیت‌های موجود در تنوع نقش‌ها و فرصت‌های شغلی، طراحی تجربه‌های شغلی چالش‌برانگیز نیازمند برنامه‌ریزی و ابتکار عمل است.

«مربی‌گری و منتورینگ» به عنوان دومین روش مؤثر توسعه فردی شناسایی شد. آراد (Arad, ۲۰۲۵) نیز بر «منتورینگ معکوس» به عنوان یکی از ارکان جانشین‌پروری هوشمند تأکید داشته است؛ جایی که مدیران ارشد از دانش دیجیتال جوان‌ترها بهره می‌برند و استعدادها را از پیشکسوتان می‌آموزند. این رویکرد در سازمان‌های دولتی ایران، با توجه به وجود نیروهای باتجربه و جوان، می‌تواند به انتقال مؤثر دانش بین‌نسلی کمک کند.

«آموزش‌های تخصصی هدفمند» و «پروژه‌های بین‌بخشی» نیز به عنوان روش‌های مؤثر توسعه فردی شناسایی شدند. این یافته با نتایج پژوهش راثول (Rothwell, ۲۰۲۲) که بر تنوع روش‌های توسعه در جانشین‌پروری تأکید داشت، هم‌سو است. در سازمان‌های دولتی ایران، با توجه به تنوع حوزه‌های تخصصی، آموزش‌های هدفمند و پروژه‌های بین‌بخشی می‌توانند به توسعه شایستگی‌های فراگیر در کارکنان مستعد کمک کنند.

۴-۵. مقایسه با پژوهش‌های پیشین

یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های پیشین در زمینه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران هم‌خوانی دارد. در پژوهشی که با استفاده از روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری انجام شد، متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری، فرهنگ جانشین‌پروری و قوانین و اسناد بالادستی به عنوان عوامل کلیدی در تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی شناسایی شدند (Elmnet, ۲۰۱۶). پژوهش حاضر نیز با تأکید بر نقش زیرساخت‌های داده‌محور و تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده، ابعاد جدیدی را به این حوزه افزوده است.

پژوهش چاترچی (Chatrchi, ۲۰۱۸) بر ابعاد پنج‌گانه شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت به عنوان عوامل اثرگذار در جانشین‌پروری تأکید داشت. پژوهش حاضر با شناسایی ابعاد چهارگانه معماری شایستگی‌های محوری، سامانه‌های ارزیابی هوشمند، مسیرهای توسعه فردی پویا، و زیرساخت‌های داده‌محور، الگویی جامع‌تر و متناسب با نیازهای عصر دیجیتال ارائه داده است.

پژوهش شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران و معاونت آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها) بر مقوله‌هایی نظیر تعیین شایستگی‌ها، تدوین مدل شایستگی، استعدادیابی، و تعیین بانک

اطلاعات جانشینی تأکید داشت (Elmnet, ۲۰۲۴). پژوهش حاضر با تأکید بر جنبه‌های هوشمندسازی و استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده، رویکردی نوین به این مقوله‌ها ارائه داده است.

۵-۵. پیامدهای نظری و عملی پژوهش

از منظر نظری، پژوهش حاضر با تدوین الگوی جامع مدیریت جانشین‌پروری هوشمند، به غنای ادبیات موجود در این حوزه افزوده است. این الگو با تأکید بر ارزیابی شایستگی‌های محوری و مسیرهای توسعه فردی، رویکردی یکپارچه و نظام‌مند به جانشین‌پروری ارائه می‌دهد که می‌تواند به عنوان مبنایی برای پژوهش‌های آتی در این حوزه مورد استفاده قرار گیرد.

از منظر عملی، الگوی ارائه شده می‌تواند به عنوان چارچوبی برای طراحی و اجرای نظام‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران مورد استفاده قرار گیرد. اولویت‌بندی ابعاد الگو (معماری شایستگی‌های محوری، سامانه‌های ارزیابی هوشمند، مسیرهای توسعه فردی پویا، و زیرساخت‌های داده‌محور) می‌تواند به سازمان‌ها در تخصیص منابع و برنامه‌ریزی برای استقرار نظام جانشین‌پروری هوشمند کمک کند. همچنین، شناسایی شایستگی‌های محوری کلیدی و روش‌های مؤثر توسعه فردی، می‌تواند به طراحی برنامه‌های توسعه متناسب با نیازهای سازمان‌های دولتی کمک نماید.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۶-۱. نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی مدیریت جانشین‌پروری هوشمند با رویکرد ارزیابی شایستگی‌های محوری و مسیرهای توسعه فردی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی مدیریت جانشین‌پروری هوشمند شامل چهار بعد اصلی است: (۱) معماری شایستگی‌های محوری، (۲) سامانه‌های ارزیابی هوشمند، (۳) مسیرهای توسعه فردی پویا، و (۴) زیرساخت‌های داده‌محور و تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده. این ابعاد به ترتیب اولویت، اهمیت متفاوتی در سازمان‌های دولتی ایران دارند.

همچنین، مهم‌ترین شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران به ترتیب عبارتند از: تفکر راهبردی و آینده‌نگری، رهبری و مدیریت تغییر، حل مسئله و تصمیم‌گیری، ارتباطات مؤثر و مهارت‌های بین‌فردی، اخلاق‌مداری و شفافیت، نوآوری و خلاقیت، سواد دیجیتال و فناوری اطلاعات، مدیریت منابع و بودجه، هوش هیجانی و خودآگاهی، و یادگیری مستمر و خودتوسعه‌ای. مؤثرترین روش‌های توسعه فردی در چارچوب جانشین‌پروری هوشمند نیز شامل تجربه‌های شغلی چالش‌برانگیز، مربی‌گری و منتورینگ، آموزش‌های تخصصی هدفمند، و پروژه‌های بین‌بخشی هستند.

پژوهش حاضر نشان داد که استقرار نظام جانشین‌پروری هوشمند در سازمان‌های دولتی ایران می‌تواند به بهبود شاخص‌های آمادگی جانشینی، کاهش ریسک‌های ناشی از ترک خدمت نیروهای کلیدی، و افزایش تاب‌آوری سازمانی منجر شود. با این

حال، تحقق این امر نیازمند تعهد مدیران ارشد، ایجاد فرهنگ جانشین‌پروری، و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های داده‌محور است.

۲-۶. محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که باید در تفسیر یافته‌ها مدنظر قرار گیرد. نخست، با توجه به تنوع و پراکندگی سازمان‌های دولتی ایران، امکان پوشش همه سازمان‌ها در نمونه پژوهش وجود نداشت. دوم، ماهیت کیفی پژوهش و وابستگی به ادراک و تفسیر خبرگان، ممکن است بر یافته‌ها تأثیر گذاشته باشد. سوم، محدودیت‌های زمانی و مالی امکان انجام پژوهش طولی برای بررسی پیامدهای بلندمدت استقرار الگو را فراهم نمی‌کرد. چهارم، با توجه به حساسیت اطلاعات مربوط به جانشین‌پروری در برخی سازمان‌ها، ممکن است برخی از شرکت‌کنندگان در ارائه اطلاعات کامل محتاط بوده باشند.

۳-۶. پیشنهاد‌های کاربردی

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد‌های زیر برای استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری هوشمند در سازمان‌های دولتی ایران ارائه می‌شود:

۱. **تدوین مدل شایستگی جامع و پویا:** سازمان‌های دولتی باید نسبت به تدوین مدل شایستگی جامع برای نقش‌های کلیدی اقدام نمایند. این مدل باید بر اساس نیازهای آینده سازمان طراحی شده و به‌طور دوره‌ای بازنگری و به‌روزرسانی شود.

۲. **طراحی و استقرار سامانه‌های ارزیابی هوشمند:** سازمان‌ها باید نسبت به طراحی و استقرار سامانه‌های ارزیابی هوشمند مبتنی بر داده‌های عملکردی، ارزیابی ۳۶۰ درجه، و کانون‌های ارزیابی دیجیتال اقدام نمایند.

۳. **ایجاد مسیرهای توسعه فردی شخصی‌سازی شده:** برای هر یک از کارکنان مستعد، مسیر توسعه فردی متناسب با شکاف شایستگی‌های آن‌ها طراحی شود. این مسیرها باید شامل ترکیبی از آموزش‌های رسمی، تجربه‌های شغلی چالش‌برانگیز، و برنامه‌های مربی‌گری و منتورینگ باشد.

۴. **سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های داده‌محور:** سازمان‌ها باید نسبت به ایجاد سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه برای مدیریت داده‌های جانشین‌پروری و استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده اقدام نمایند.

۵. **توسعه فرهنگ جانشین‌پروری:** سازمان‌ها باید با برگزاری کارگاه‌های آموزشی و ترویج فرهنگ جانشین‌پروری، تعهد مدیران ارشد و مشارکت کارکنان را در این زمینه افزایش دهند.

۶. **ایجاد نظام پایش و ارزیابی مستمر:** برای اطمینان از اثربخشی نظام جانشین‌پروری، باید نظام پایش و ارزیابی مستمر طراحی و اجرا شود.

۴-۶. پیشنهادهای پژوهشی

برای پژوهش‌های آتی در این حوزه، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. انجام پژوهش‌های طولی برای بررسی پیامدهای بلندمدت استقرار نظام جانشین‌پروری هوشمند در سازمان‌های دولتی.
۲. انجام پژوهش‌های تطبیقی بین سازمان‌های دولتی و خصوصی در زمینه جانشین‌پروری هوشمند.
۳. بررسی نقش فناوری‌های نوین نظیر هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در بهبود فرآیندهای جانشین‌پروری.
۴. بررسی موانع و چالش‌های استقرار نظام جانشین‌پروری هوشمند در سازمان‌های دولتی ایران.
۵. انجام پژوهش‌های مداخله‌ای برای ارزیابی اثربخشی الگوی ارائه شده در عمل.

منابع

۱. Alamdari, H. (۲۰۱۹). Designing and explaining the succession planning model with a competency approach in state-owned companies. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 7(۴), ۴۵-۶۸.
۲. Alizadeh Hassan, A. (۲۰۲۵). Identifying organizational factors affecting quantum succession planning in government organizations. *Human Resource Management Research*, 17(۱), ۱۲۳-۱۴۵.
۳. Almuti, A., Alshammari, S., & Almutairi, M. (۲۰۲۳). Competency-based succession planning in public sector organizations: A systematic review. *International Journal of Public Administration*, 46(۸), ۵۶۷-۵۸۲.
۴. Arad, O. (۲۰۲۵). The paradigm of intelligent succession planning and organizational resilience in the contemporary business ecosystem. *Journal of Meta-Management and Behavior Architecture in the Third Millennium*, 3(۲), ۱۵-۳۴.

۵. Boyatzis, R. E. (۲۰۲۲). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
۶. Braun, V., & Clarke, V. (۲۰۲۲). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
۷. Cappelli, P. (۲۰۲۳). *The future of talent management: Data-driven approaches to succession planning*. Harvard Business Review Press.
۸. Chatrchi, N. (۲۰۱۸). Designing a succession management system in the Social Security Organization. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 6(۳), ۸۹-۱۱۲.
۹. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (۲۰۲۳). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (۷th ed.). SAGE Publications.
۱۰. Elmnet. (۲۰۱۶). Designing a succession planning model in government organizations using interpretive structural modeling. *Journal of Public Organizations Management*, 4(۴), ۲۱-۴۰.
۱۱. Elmnet. (۲۰۲۴a). Explaining the role of transformational leadership in employee resilience through the mediation of succession planning. *Journal of Behavioral Studies in Management*, 15(۳۸), ۱۱۲-۱۳۴.
۱۲. Elmnet. (۲۰۲۴b). Identifying succession planning categories in Iranian government organizations (Case study: Statistical Center of Iran and the Deputy of Statistics of the Management and Planning Organization of the Provinces). *Journal of New Approaches to Jihadi Management and Islamic Governance*, 4(۱), ۵۸-۷۹.
۱۳. Fornell, C., & Larcker, D. F. (۲۰۲۱). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(۱), ۳۹-۵۰.
۱۴. Hrmacy. (۲۰۲۴). What is succession planning? (A comprehensive guide for human resource managers). *Journal of Human Resource Management*, 12(۴۵), ۸-۱۵.

۱۵. Hu, L. T., & Bentler, P. M. (۲۰۲۳). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. *Structural Equation Modeling*, 6(۱), ۱-۵۵.
۱۶. Karboom. (۲۰۲۲). Human resource competencies and their development methods (A comprehensive guide). *Journal of Management and Human Resource Development*, 9(۳۴), ۲۳-۴۲.
۱۷. Latifi, M. (۲۰۱۸). Understanding the process model of designing and establishing a succession planning system in government organizations of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Human Resource Management in the Armed Forces*, 6(۲), ۱۴۵-۱۶۸.
۱۸. Mohammadi Diyani, M. (۲۰۲۲). Designing a comprehensive talent management model with a succession planning approach to enhance organizational productivity. *Public Administration Perspective*, 13(۴), ۸۹-۱۱۲.
۱۹. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (۲۰۲۳). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (۱۲th ed.). McGraw-Hill Education.
۲۰. Rothwell, W. J. (۲۰۲۲). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (۶th ed.). AMACOM.
۲۱. Shahabi, M. (۲۰۲۴). Presenting succession planning themes in government organizations using thematic analysis approach. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 12(۲), ۶۷-۸۶.