

Developing Talent Management Indicators with Emphasis on Succession Planning Development in East Azerbaijan Governorate

1. Jafar Ahi^{ORCID}: Department of Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

2. Naser Fakhi Farahmand^{ORCID}*: Department of Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

3. Soliman Iranzadeh^{ORCID}: Department of Industrial Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

*Corresponding Author's Email Address: Farahmand@iaut.ac.ir

Abstract:

This study aimed to develop talent management indicators with emphasis on succession planning development in East Azerbaijan Governorate. This qualitative study was conducted using a grounded theory approach. The participants consisted of academic experts, managers, specialists, officials, and consultants familiar with human resource management, talent management, and succession planning in East Azerbaijan Governorate. Participants were selected through purposive and snowball sampling, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. In total, 17 experts and specialists participated in semi-structured interviews. After transcription, the interview data were analyzed through open, axial, and selective coding based on the Strauss and Corbin approach. To enhance the credibility and dependability of the findings, expert review, continuous comparison of data, and matching of extracted concepts with participants' perspectives were used. Data analysis indicated that the talent management model with emphasis on succession planning consisted of causal conditions, a central category, intervening conditions, contextual conditions, strategies, and consequences. The causal conditions included human, cultural, and organizational factors. The central category was identified as the talent management system with emphasis on succession planning, including precise job definition, screening and assessment, forecasting and selection, training, monitoring, evaluation, reinforcement, and mentoring. The intervening conditions were classified into managerial and leadership factors, job-related factors, and organizational factors. Contextual conditions included organizational contexts, development and training factors, fundamental values, and strategic orientation. The strategies consisted of designing and implementing the succession planning system, while the consequences emerged at individual, group, and organizational levels. The results showed that succession planning development in East Azerbaijan Governorate requires a comprehensive, competency-based, future-oriented system supported by managerial commitment, continuous training, accurate evaluation, and talent retention mechanisms. The extracted model can provide a practical basis for improving human resource systems and preparing future managers in public organizations.

Keywords: Talent Management; Succession Planning; Human Resources; Grounded Theory; East Azerbaijan Governorate

How to Cite: Ahi, J., Fakhi Farahmand, N., & Iranzadeh, S. (2026). Developing Talent Management Indicators with Emphasis on Succession Planning Development in East Azerbaijan Governorate. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(6), 1-18.



تدوین شاخص‌های مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه جانشین‌پروری در استاندارد آذربایجان شرقی

۱. جعفر آهی^{id}: گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
۲. ناصر فقهی فرهنگند^{id}: گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
۳. سلیمان ایرانزاده^{id}: گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Farahmand@iaut.ac.irr

چکیده

هدف پژوهش حاضر تدوین شاخص‌های مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه جانشین‌پروری در استاندارد آذربایجان شرقی بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد انجام شد. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان دانشگاهی، مدیران، کارشناسان، متولیان و مشاوران آشنا با حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در استاندارد آذربایجان شرقی بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد و فرایند گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، با ۱۷ نفر از خبرگان و متخصصان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. داده‌ها پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی بر اساس رویکرد اشتراوس و کوربین تحلیل شدند. برای افزایش اعتبار یافته‌ها از بازبینی خبرگان، مقایسه مستمر داده‌ها و تطبیق مفاهیم استخراج‌شده با دیدگاه مشارکت‌کنندگان استفاده شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که الگوی مدیریت استعداد با تأکید بر جانشین‌پروری از شرایط علی، مقوله محوری، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است. شرایط علی شامل عوامل انسانی، فرهنگی و سازمانی بود. مقوله محوری، نظام مدیریت استعداد با تأکید بر جانشین‌پروری شامل تعریف دقیق شغل، غربالگری و سنجش، پیش‌بینی و انتخاب، آموزش، پایش، ارزیابی، تقویت و مربی‌گری شناسایی شد. شرایط مداخله‌گر در قالب عوامل مدیریتی و رهبری، عوامل شغلی و عوامل سازمانی و شرایط زمینه‌ای در قالب زمینه‌های سازمانی، عوامل توسعه و آموزش، ارزش‌های بنیادین و جهت‌گیری راهبردی طبقه‌بندی شد. راهبردها شامل طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری بود و پیامدها در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی استخراج گردید. نتایج نشان داد که توسعه جانشین‌پروری در استاندارد آذربایجان شرقی نیازمند طراحی نظامی جامع، شایستگی‌محور، آینده‌نگر و مبتنی بر حمایت مدیریتی، آموزش مستمر، ارزیابی دقیق و نگهداشت استعدادهاست. الگوی به‌دست‌آمده می‌تواند مبنایی کاربردی برای اصلاح نظام منابع انسانی و آماده‌سازی مدیران آینده در سازمان‌های دولتی باشد.

کلیدواژه‌گان: مدیریت استعداد؛ جانشین‌پروری؛ منابع انسانی؛ نظریه داده‌بنیاد؛ استاندارد آذربایجان شرقی

نحوه استناددهی: آهی، جعفر، فقهی فرهنگند، ناصر، و ایرانزاده، سلیمان. (۱۴۰۵). تدوین شاخص‌های مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه جانشین‌پروری در استاندارد آذربایجان شرقی. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۶)، ۱۸-۱.



مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌های دولتی با شرایط پیچیده، متغیر و چندبعدی مواجه شده‌اند که مدیریت سنتی منابع انسانی را برای پاسخ‌گویی به نیازهای آینده ناکافی ساخته است. تغییرات سریع محیطی، بازنشستگی نیروهای باتجربه، افزایش انتظارات شهروندان از کیفیت خدمات عمومی، ضرورت چابکی اداری، تحولات فناوری، رقابت برای جذب و نگهداشت نیروهای توانمند و نیاز به تداوم دانش مدیریتی، موجب شده است که مدیریت استعداد و جانشین‌پروری به یکی از محورهای اصلی حکمرانی سازمانی تبدیل شود. در چنین شرایطی، سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که بتوانند استعدادهای بالقوه و بالفعل خود را شناسایی کنند، مسیر رشد آنان را طراحی نمایند، برای پست‌های کلیدی خزانه‌ای از نیروهای آماده و شایسته فراهم آورند و از وابستگی سازمان به افراد محدود یا تصمیم‌های مقطعی جلوگیری کنند. جانشین‌پروری در این معنا، صرفاً انتخاب جایگزین برای مدیران فعلی نیست، بلکه فرایندی نظام‌مند برای شناسایی، توسعه، ارزیابی، حفظ و به‌کارگیری سرمایه‌های انسانی در مسیر تحقق مأموریت‌های بلندمدت سازمان است (Bano, 2023; Goldsmith, 2023; Sameri, 2023).

مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از رویکردهای راهبردی مدیریت منابع انسانی، بر این فرض استوار است که همه کارکنان از نظر توانمندی، انگیزش، ظرفیت یادگیری و آمادگی برای پذیرش مسئولیت‌های پیچیده در یک سطح قرار ندارند و سازمان باید بتواند افراد دارای قابلیت رشد، شایستگی مدیریتی، تعهد سازمانی و ظرفیت اثرگذاری را به‌صورت هدفمند شناسایی و پرورش دهد. این رویکرد در سازمان‌های دولتی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا مأموریت این سازمان‌ها مستقیماً با منافع عمومی، کیفیت خدمات اداری، اعتماد اجتماعی و کارآمدی نظام حکمرانی پیوند دارد. از این منظر، جانشین‌پروری نه‌تنها یک اقدام منابع انسانی، بلکه یک ضرورت راهبردی برای حفظ پایداری سازمانی، انتقال تجربه، کاهش ریسک خلأ مدیریتی و تضمین تداوم عملکرد در سطوح حساس تصمیم‌گیری است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری زمانی اثربخش است که با مدیریت استعداد، توسعه رهبری، نگهداشت سرمایه انسانی و سیاست‌های کلان سازمانی پیوند یابد و به‌صورت جزیره‌ای یا تشریفاتی اجرا نشود (Korn, 2023; Musale, 2025; Sadeghi et al., 2023).

یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های عمومی، وابستگی زیاد به تجربه مدیران فعلی و نبود نظامی شفاف برای شناسایی و آماده‌سازی مدیران آینده است. در بسیاری از سازمان‌ها، انتقال مسئولیت‌های مدیریتی بیشتر بر اساس رویه‌های غیررسمی، تصمیم‌های مقطعی، ملاحظات اداری یا شناخت شخصی انجام می‌شود و کمتر بر پایه شاخص‌های علمی، بانک اطلاعاتی استعدادها، ارزیابی شایستگی‌ها و برنامه توسعه فردی استوار است. این وضعیت می‌تواند موجب کاهش عدالت سازمانی، تضعیف انگیزش کارکنان توانمند، خروج استعدادها، ضعف در انتقال دانش ضمنی و کاهش آمادگی سازمان برای مواجهه با تغییرات آینده شود. مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های دولتی نیز نشان داده‌اند که فقدان مدل بومی، ضعف در معیارهای ارزیابی، نبود بانک جانشینان، مقاومت ساختاری، بی‌ثباتی مدیریتی و ناکافی بودن حمایت مدیران ارشد، از موانع مهم تحقق جانشین‌پروری در دستگاه‌های عمومی به‌شمار می‌رود (Janahmadigol et al., 2023; Keikha & Keikha, 2024; Shahabi, 2024; Wilson, 2022).

در سطح نظری، جانشین‌پروری را می‌توان نوعی سرمایه‌گذاری راهبردی اما همراه با ریسک دانست؛ زیرا سازمان باید منابع، زمان، بودجه و حمایت مدیریتی قابل توجهی را برای آماده‌سازی افرادی اختصاص دهد که نتایج عملکردی آنان در آینده آشکار می‌شود. از این منظر، تصمیم درباره جانشین‌پروری همواره با عدم قطعیت همراه است؛ زیرا ممکن است افراد منتخب در آینده سازمان را ترک کنند، شرایط محیطی تغییر کند، نیازهای شغلی دگرگون شود یا شایستگی‌های پیش‌بینی‌شده با الزامات واقعی پست‌های مدیریتی آینده هم‌خوانی کامل نداشته باشد. با وجود این، نبود جانشین‌پروری ریسک بزرگ‌تری ایجاد می‌کند؛ زیرا سازمان را در برابر بازنشستگی مدیران، خروج نیروهای کلیدی، تغییر دولت‌ها، جابه‌جایی‌های اداری و بحران‌های مدیریتی آسیب‌پذیر می‌سازد. بنابراین، ضرورت دارد سازمان‌های دولتی با تدوین شاخص‌های دقیق، قابل سنجش و زمینه‌مند، فرایند جانشین‌پروری را از سطح تصمیم‌های فردی به سطح نظام سازمانی ارتقا دهند (Hambrick & Lee, 2025; Wang & Zhang, 2023).

پژوهش‌های جدید در حوزه مدیریت استعداد و جانشین‌پروری نشان می‌دهند که توسعه رهبران آینده باید با رویکردی شایستگی‌محور، آینده‌نگر و مبتنی بر یادگیری مستمر انجام شود. در این رویکرد، شناسایی استعدادها تنها نخستین گام است و پس از آن باید مسیر توسعه شایستگی‌های مدیریتی، آموزش‌های هدفمند، مربی‌گری، تجربه‌آموزی، ارزیابی

عملکرد، بازخورد مستمر و نگهداشت نیروهای مستعد طراحی شود. در مطالعات مربوط به حوزه سلامت و پرستاری، تأکید شده است که جانشین‌پروری زمانی به توسعه رهبری منجر می‌شود که با شناسایی استعدادها، مدیریتی، طراحی مسیر رشد، آموزش حرفه‌ای، حمایت سازمانی و ارزیابی مداوم همراه باشد (Al Hajri, 2024; Arash, 2024; Kamali et al., 2024; Yudianto et al., 2023). اگرچه این مطالعات در بخش سلامت انجام شده‌اند، اما از نظر منطق مدیریتی برای سازمان‌های عمومی نیز قابل توجه‌اند؛ زیرا هر سازمانی که با مأموریت‌های حساس، سلسله‌مراتب مدیریتی و نیاز به تداوم عملکرد روبه‌روست، ناگزیر باید برای جایگزینی و توسعه مدیران آینده برنامه داشته باشد.

از سوی دیگر، در نهادهای آموزشی و دانشگاهی نیز جانشین‌پروری به‌عنوان سازوکاری برای توسعه رهبری، حفظ دانش سازمانی و جلوگیری از گسست مدیریتی مورد توجه قرار گرفته است. مرورهای نظام‌مند در آموزش عالی نشان می‌دهند که برنامه‌های موفق جانشین‌پروری بر شناسایی زود هنگام استعدادها، توسعه مسیر شغلی، توانمندسازی رهبران آینده، مشارکت مدیران ارشد و انطباق برنامه‌ها با راهبردهای نهادی استوارند (Hoque & Zheng, 2024; Sayyahpour & Farjad Bileh-Savar, 2024). همچنین با ورود فناوری‌های نوین، به‌ویژه هوش مصنوعی، امکان تحلیل داده‌های منابع انسانی، پیش‌بینی ظرفیت‌های مدیریتی، طراحی مسیرهای توسعه فردی و تصمیم‌گیری دقیق‌تر درباره جانشینان افزایش یافته است. این موضوع نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در سازمان‌های امروز دیگر نمی‌تواند صرفاً بر قضاوت‌های ذهنی مدیران متکی باشد، بلکه باید از نظام اطلاعاتی، داده‌های عملکردی، شاخص‌های شایستگی و ابزارهای تحلیلی پشتیبانی شود (At-tamimi et al., 2024).

در سازمان‌های دولتی، مسئله جانشین‌پروری به دلیل ماهیت بوروکراتیک، قوانین بالادستی، تغییرات مدیریتی، محدودیت‌های اداری و حساسیت پست‌های تصمیم‌ساز پیچیدگی بیشتری دارد. در چنین سازمان‌هایی، تدوین شاخص‌ها باید علاوه بر ابعاد فردی استعداد، به عوامل ساختاری، فرهنگی، قانونی و راهبردی نیز توجه کند. برای مثال، شایستگی فردی بدون وجود مسیر ارتقا، نظام ارزیابی عادلانه، حمایت مدیران ارشد، فرهنگ شایسته‌گزینی و سازوکار نگهداشت، به‌تنهایی نمی‌تواند به جانشین‌پروری اثربخش منجر شود. به همین دلیل، مطالعات کیفی در سازمان‌های عمومی بر ضرورت طراحی مدل‌های زمینه‌مند تأکید کرده‌اند؛ مدل‌هایی که بتوانند ویژگی‌های محیط اداری، فرهنگ سازمانی، قوانین استخدامی، ساختار قدرت، سیاست‌های منابع انسانی و نیازهای آینده سازمان را هم‌زمان در نظر بگیرند (Keikha & Keikha, 2024; Shahabi, 2024; Vahdat et al., 2022). این نکته برای استانداردهای آذربایجان شرقی نیز اهمیت دارد؛ زیرا استانداردهای به‌عنوان نهادی حاکمیتی و هماهنگ‌کننده، با مأموریت‌های متنوع اجرایی، نظارتی، توسعه‌ای و اداری مواجه است و تداوم عملکرد آن وابسته به وجود مدیران توانمند، آشنا با ساختار حکمرانی محلی و برخوردار از شایستگی‌های راهبردی است.

یکی از ابعاد مهم جانشین‌پروری، توجه به عدالت، تنوع و فرصت برابر در مسیرهای مدیریتی است. مدل‌های جدید جانشین‌پروری تأکید دارند که سازمان‌ها باید از بازتولید الگوهای محدود و بسته انتصاب مدیریتی پرهیز کنند و امکان پیشرفت گروه‌های کمترنماینده، از جمله زنان و نیروهای جوان شایسته، را فراهم آورند. در سازمان‌های دولتی، این موضوع می‌تواند به افزایش سرمایه اجتماعی، بهبود مشروعیت سازمانی، تقویت اعتماد کارکنان و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری کمک کند. پژوهش‌های جدید درباره پیشرفت زنان در نقش‌های دولتی نشان می‌دهند که جانشین‌پروری زمانی می‌تواند به توسعه رهبری عادلانه منجر شود که شاخص‌های آن شفاف، مبتنی بر شایستگی و فارغ از سوگیری‌های غیرحرفه‌ای باشد (Mahat, 2025). بنابراین، تدوین شاخص‌های مدیریت استعداد در استانداردهای آذربایجان شرقی باید به‌گونه‌ای انجام شود که ضمن توجه به شایستگی و عملکرد، امکان مشارکت گسترده‌تر نیروهای توانمند را در مسیرهای مدیریتی آینده فراهم کند.

جانشین‌پروری همچنین با نگهداشت استعدادها رابطه‌ای مستقیم دارد. کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان برای رشد آنان برنامه دارد، فرصت یادگیری در اختیارشان قرار می‌دهد، مسیر ارتقا را شفاف می‌سازد و شایستگی‌های آنان را به رسمیت می‌شناسد، احتمال بیشتری دارد که نسبت به سازمان متعهد بمانند و در مسیر توسعه حرفه‌ای مشارکت کنند. برعکس، نبود برنامه جانشین‌پروری می‌تواند موجب بی‌انگیزگی نیروهای توانمند، ابهام در آینده شغلی، کاهش وفاداری سازمانی و خروج سرمایه انسانی شود. از این منظر، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری فقط ابزاری برای جایگزینی مدیران نیست، بلکه سازوکاری برای افزایش تعلق سازمانی، تقویت انگیزش، ارتقای یادگیری و حفظ نیروهای کلیدی است (Bano, 2023; Musale, 2025). این موضوع برای سازمان‌های دولتی، که معمولاً با محدودیت‌هایی در جذب سریع نیروهای جایگزین و رقابت با بخش خصوصی مواجه‌اند، اهمیت مضاعف دارد.



در کنار پیامدهای منابع انسانی، جانشین‌پروری می‌تواند بر عملکرد سازمانی و حتی نتایج مالی و نوآوری نیز اثرگذار باشد. مطالعه انجام‌شده در بانک‌های تجاری نشان داده است که برنامه‌های جانشین‌پروری می‌توانند با بهبود ظرفیت مدیریتی، تداوم تصمیم‌گیری و تقویت بهره‌وری، بر سودآوری و عملکرد سازمان اثر بگذارند (Simkhada, 2023). در حوزه‌های نوآورانه نیز جانشین‌پروری از طریق تقویت سازگاری، آمادگی رهبری و قابلیت پاسخ‌گویی به تغییرات، می‌تواند زمینه نوآوری و انطباق سازمانی را فراهم کند (Zafar et al., 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که حتی در سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی نیز جانشین‌پروری می‌تواند به‌صورت غیرمستقیم بر کیفیت خدمات، سرعت تصمیم‌گیری، نوآوری اداری و توان پاسخ‌گویی به نیازهای محیطی اثر بگذارد. بنابراین، در استانداری آذربایجان شرقی، تدوین شاخص‌های مدیریت استعداد می‌تواند علاوه بر حل مسئله جایگزینی مدیران، به افزایش ظرفیت نهادی برای مواجهه با چالش‌های توسعه‌ای استان کمک کند.

تجربه کشورها و بخش‌های مختلف نیز نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در خلأ شکل نمی‌گیرد و برای موفقیت آن باید مجموعه‌ای از شرایط نهادی، مدیریتی و فرهنگی فراهم شود. در نظام سلامت سیرالئون، تحلیل وضعیت جانشین‌پروری نشان داده است که تقویت این فرایند می‌تواند به استحکام نظام خدماتی و پایداری مدیریتی کمک کند، اما تحقق آن نیازمند سیاست‌گذاری، تعهد مدیریتی و منابع کافی است (Kanu, 2025). در سازمان‌های آسیایی نیز موانعی مانند مقاومت در برابر تغییر، ضعف فرهنگ توسعه رهبری، نبود معیارهای شفاف و بی‌اعتمادی به فرایندهای انتخاب جانشینان گزارش شده است (Wang & Zhang, 2023). این نتایج با شرایط بسیاری از سازمان‌های عمومی همخوان است؛ زیرا جانشین‌پروری معمولاً زمانی با موفقیت همراه می‌شود که به‌عنوان بخشی از راهبرد کلان منابع انسانی پذیرفته شود و مدیران ارشد، واحد منابع انسانی و کارکنان نسبت به ضرورت آن فهم مشترک داشته باشند.

با وجود گسترش مطالعات جانشین‌پروری در حوزه‌های مختلف، همچنان نیاز به پژوهش‌های بومی و زمینه‌مند در سازمان‌های دولتی ایران احساس می‌شود. بخشی از پژوهش‌های داخلی به طراحی مدل‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی، بیمارستان‌های عمومی، مراکز آموزش عالی، ورزش و سایر حوزه‌های خدماتی پرداخته‌اند و بر اهمیت شایستگی‌محوری، حمایت مدیران، توسعه منابع انسانی، آموزش، ارزیابی و پایداری سازمانی تأکید کرده‌اند (Janahmadigol et al., 2023; Montaghimi et al., 2022; Vahdat et al., 2022; Sadeghi et al., 2023). با این حال، هر سازمان دولتی ویژگی‌های مأموریتی، ساختاری و فرهنگی خاص خود را دارد و نمی‌توان یک الگوی عمومی را بدون توجه به زمینه سازمانی به همه نهادها تعمیم داد. استانداری آذربایجان شرقی به دلیل جایگاه هماهنگ‌کننده در مدیریت امور استان، ارتباط با دستگاه‌های اجرایی، نقش در اجرای سیاست‌های دولت و اثرگذاری بر توسعه منطقه‌ای، نیازمند شاخص‌هایی است که با اقتضات اداری، انسانی و راهبردی آن سازگار باشد.

بر این اساس، تدوین شاخص‌های مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه جانشین‌پروری در استانداری آذربایجان شرقی می‌تواند پاسخی به چند نیاز اساسی باشد: نخست، شناسایی نیروهای مستعد و آماده‌سازی آنان برای پذیرش مسئولیت‌های کلیدی؛ دوم، کاهش آسیب‌پذیری سازمان در برابر بازنشستگی، جابه‌جایی و خروج مدیران باتجربه؛ سوم، ایجاد عدالت و شفافیت در مسیرهای رشد مدیریتی؛ چهارم، تقویت فرهنگ شایسته‌سالاری، یادگیری و آینده‌نگری؛ و پنجم، همسوسازی نظام منابع انسانی با اهداف و مأموریت‌های آینده سازمان. چنین شاخص‌هایی باید از دل تجربه خبرگان، شرایط واقعی سازمان، الزامات قانونی، نیازهای آینده و اصول علمی مدیریت استعداد استخراج شوند تا هم از اعتبار نظری برخوردار باشند و هم در عمل قابلیت اجرا و استفاده داشته باشند. هدف پژوهش حاضر، تدوین شاخص‌های مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه جانشین‌پروری در استانداری آذربایجان شرقی است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از راهبرد نظریه داده‌بنیاد طراحی و اجرا شد. انتخاب رویکرد کیفی از آن جهت صورت گرفت که موضوع تدوین شاخص‌های مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه جانشین‌پروری در استانداری آذربایجان شرقی، ماهیتی اکتشافی، زمینه‌مند و چندبعدی دارد و نیازمند شناخت عمیق تجربه‌ها، برداشت‌ها و دیدگاه‌های خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد، توسعه منابع انسانی و نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی محسوب می‌شود؛ زیرا یافته‌های آن می‌تواند در طراحی، اصلاح و استقرار نظام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در استانداری آذربایجان شرقی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین



از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، مطالعه‌ای میدانی است که در آن داده‌های اصلی از طریق تعامل مستقیم با مشارکت‌کنندگان و دریافت دیدگاه‌های تخصصی آنان گردآوری شد. جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل خبرگان، مدیران، متخصصان و صاحب‌نظرانی بود که از دانش نظری، تجربه اجرایی یا سابقه مدیریتی مرتبط با مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد، شایسته‌گزینی، توسعه مدیران و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی برخوردار بودند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند آغاز شد و برای دسترسی به افراد واجد شرایط بیشتر، از روش گلوله‌برفی نیز استفاده گردید؛ به این معنا که پس از شناسایی و مصاحبه با خبرگان اولیه، از آنان خواسته شد افراد دیگری را که در زمینه موضوع پژوهش دارای تجربه و شناخت تخصصی بودند معرفی کنند. ملاک ورود مشارکت‌کنندگان به پژوهش، برخورداری از تجربه مدیریتی یا تخصصی در حوزه منابع انسانی، آشنایی با ساختار سازمان‌های دولتی و توانایی ارائه دیدگاه تحلیلی درباره شاخص‌های مدیریت استعداد و الزامات جانشین‌پروری بود. فرایند مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت با ۱۷ نفر از خبرگان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. اشباع نظری زمانی حاصل شد که داده‌های جدید، مفهوم یا مقوله تازه‌ای به الگوی در حال شکل‌گیری اضافه نکرد و اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها از نظر مفهومی تکرارشونده و تکمیل‌کننده داده‌های پیشین بود.

داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد و منابع مرتبط گردآوری شد. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به دلیل انعطاف‌پذیری بالا و امکان کشف ابعاد پنهان پدیده، به‌عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها انتخاب گردید. در این نوع مصاحبه، چارچوب کلی پرسش‌ها از پیش طراحی شد، اما مصاحبه‌گر متناسب با پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان و مسیر گفت‌وگو، پرسش‌های تکمیلی و کاوشگرانه را نیز مطرح کرد تا ابعاد مختلف موضوع به‌طور عمیق‌تر روشن شود. محورهای اصلی مصاحبه شامل برداشت مشارکت‌کنندگان از مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی، شاخص‌های شناسایی و جذب استعدادها، معیارهای حفظ و توسعه کارکنان مستعد، الزامات جانشین‌پروری، موانع نهادی و سازمانی اجرای نظام جانشین‌پروری، نقش فرهنگ سازمانی، ساختار اداری، حمایت مدیران ارشد، آموزش و توسعه شایستگی‌ها و سازوکارهای ارزیابی و ارتقای استعدادها بود. مصاحبه‌ها با کسب رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان انجام شد و تلاش گردید فضای گفت‌وگو آزاد، تخصصی و مبتنی بر اعتماد باشد تا مشارکت‌کنندگان بتوانند تجربه‌ها و دیدگاه‌های خود را با دقت و صراحت بیان کنند. علاوه بر مصاحبه‌ها، اسناد، آیین‌نامه‌ها، گزارش‌ها، منابع علمی و متون مرتبط با مدیریت استعداد، مدیریت منابع انسانی و جانشین‌پروری نیز بررسی شد تا داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با اطلاعات اسنادی تکمیل و غنی‌سازی شود. برای افزایش اعتبار داده‌ها، پس از پیاده‌سازی و تحلیل اولیه مصاحبه‌ها، بخشی از برداشت‌ها و مفاهیم استخراج‌شده با دیدگاه برخی مشارکت‌کنندگان و خبرگان تطبیق داده شد تا از درستی فهم پژوهشگر و هم‌خوانی مفاهیم با تجربه واقعی آنان اطمینان حاصل شود.

تحلیل داده‌ها بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد و با تکیه بر رویکرد اشتراوس و کوربین انجام شد. در این فرایند، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی دقیق، چندین بار مطالعه شدند تا پژوهشگر به درک کلی و عمیق از محتوای داده‌ها دست یابد. سپس تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفت. در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها به واحدهای معنایی کوچک‌تر تقسیم شد و مفاهیم اولیه مرتبط با مدیریت استعداد و توسعه جانشین‌پروری استخراج گردید. در این مرحله، تلاش شد مفاهیم به‌صورت نزدیک به داده‌ها و بر اساس عبارات، تجربه‌ها و برداشت‌های مشارکت‌کنندگان نام‌گذاری شوند. در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم مشابه و مرتبط در قالب مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها سازمان‌دهی شدند و ارتباط میان شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با مدیریت استعداد و جانشین‌پروری بررسی گردید. در این مرحله، پژوهشگر کوشید روابط مفهومی میان مقوله‌ها را شناسایی کند و نشان دهد که چگونه عوامل سازمانی، مدیریتی، فرهنگی، ساختاری و فردی می‌توانند در شکل‌گیری شاخص‌های مدیریت استعداد و توسعه جانشین‌پروری در استانداری آذربایجان شرقی نقش داشته باشند. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله محوری پژوهش تعیین شد و سایر مقوله‌ها حول آن یکپارچه گردیدند تا الگوی نهایی تدوین شاخص‌های مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه جانشین‌پروری شکل گیرد. در طول فرایند تحلیل، مقایسه مستمر داده‌ها انجام شد؛ به این معنا که مفاهیم، کدها و مقوله‌های استخراج‌شده به‌طور پیوسته با داده‌های جدید و داده‌های پیشین مقایسه شدند تا انسجام مفهومی، دقت تحلیلی و کفایت نظری الگو افزایش یابد. برای اطمینان از اعتبار و قابلیت اعتماد یافته‌ها، از بازبینی توسط خبرگان، تطبیق مفاهیم با نظر مشارکت‌کنندگان، بررسی مداوم داده‌ها، ثبت دقیق مسیر تحلیل و توجه به هم‌خوانی میان داده‌های خام و مقوله‌های نهایی استفاده شد. همچنین تلاش گردید فرایند تحلیل به‌گونه‌ای انجام شود که الگوی نهایی نه‌تنها از پشتوانه تجربی

داده‌ها برخوردار باشد، بلکه بتواند به‌عنوان مبنایی کاربردی برای طراحی شاخص‌های مدیریت استعداد و استقرار نظام جانشین‌پروری در استانداری آذربایجان شرقی مورد استفاده قرار گیرد.

یافته‌ها

در این پژوهش، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان استانداری آذربایجان شرقی گردآوری شد. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران، کارشناسان، متولیان، مشاوران و صاحب‌نظرانی بودند که با حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی آشنایی تخصصی و تجربی داشتند. از میان مشارکت‌کنندگان، ۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و ۹ نفر از متخصصان و مدیران مرتبط با استانداری آذربایجان شرقی بودند. مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختاریافته انجام شد و میانگین زمان هر مصاحبه حدود ۴۰ دقیقه بود. انتخاب مشارکت‌کنندگان به‌صورت هدفمند و گلوله‌برفی صورت گرفت و فرایند مصاحبه تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که پس از مصاحبه‌های پایانی، داده‌های جدید به شکل معناداری مقوله یا مفهوم تازه‌ای به چارچوب تحلیلی پژوهش اضافه نکردند.

جدول ۱. نتایج کیفی حاصل از کدگذاری داده‌ها درباره شاخص‌های مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه جانشین‌پروری در استانداری آذربایجان شرقی

مفاهیم و شاخص‌های استخراج‌شده	مقوله اصلی	بعد پارادایمی
نسبت مدیران باتجربه، سابقه‌دار و در معرض بازنشستگی نسبت به کارکنان جوان، مستعد، توانمند و تحصیل‌کرده؛ افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده و ضرورت توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های فردی سرمایه‌های انسانی؛ کمبود افراد واجد شرایط در خزانه استعداد به دلایلی مانند بازنشستگی، ترک خدمت یا خروج کارکنان ارزشمند از سازمان	عوامل انسانی	شرایط و عوامل علی
نگرش‌ها، عقاید و باورهای حاکم نسبت به استقرار نظام مدیریت استعداد با تأکید بر جانشین‌پروری؛ میزان توافق و اتفاق نظر کارکنان درباره هنجارها، مفروضات و ارزش‌های مرتبط با جانشین‌پروری؛ وجود گرایش آینده‌نگر و جهت‌گیری استراتژیک در فضای سازمانی؛ نگرش مثبت و خوش‌بینانه مدیران به منابع انسانی و حمایت و هدایت مستمر مدیران ارشد از نظام مدیریت استعداد	عوامل فرهنگی	شرایط و عوامل علی
قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی مانند قابلیت‌های فناورانه، اقتصادی، مدیریتی، حرفه‌ای بودن سازمان و بلوغ فرایندها و رویه‌های کاری؛ تغییر و تحولات سریع محیط‌های کاری در محیط داخلی و خارجی؛ بحران استعداد و رقابت سازمان‌ها برای جذب، حفظ و توسعه بهترین استعدادها	عوامل سازمانی	شرایط و عوامل علی
تعریف دقیق شغل شامل تنظیم فعالیت‌ها، پروژه‌ها، اولویت‌ها، اهداف و انتظارات؛ غربالگری و سنجش استعدادها؛ پیش‌بینی و انتخاب افراد مستعد؛ اجتماعی‌سازی و آموزش؛ پایش مستمر وضعیت استعدادها؛ ارزیابی عملکرد و شایستگی؛ تقویت و توانمندسازی استعدادها؛ مربی‌گری و هدایت توسعه‌ای	نظام مدیریت استعداد با تأکید بر جانشین‌پروری	مقوله محوری
توان و سبک رهبری و مدیریت؛ میزان تعهد، حمایت و مشارکت مدیران ارشد؛ کمیت و کیفیت مدیران شایسته و حرفه‌ای؛ ثبات مدیریت و استمرار سیاست‌های منابع انسانی	عوامل مدیریتی و رهبری	شرایط و عوامل مداخله‌گر
مشاغل و سمت‌های بلاتصدی؛ تعداد رشته‌ها و رشته‌های شغلی؛ شرح شغل یا وظایف سازمانی؛ تمرکز بر مشاغل کلیدی و استراتژیک؛ استفاده کارآمد از مهارت‌های یادگیری برای توسعه ظرفیت‌های شغلی و کسب موفقیت	عوامل شغلی	شرایط و عوامل مداخله‌گر
ویژگی‌های ساختاری سازمان مانند اندازه گروه و سازمان، قوانین و مقررات داخلی و میزان انعطاف و آزادی در محیط کار برای انجام رفتارهای فرانقشی؛ قوانین و مقررات بالادستی؛ تطبیق‌ناپذیری و ایستایی نظام موجود منابع انسانی و تمایل سازمان به حفظ وضعیت پیشین؛ مقاومت در برابر وضعیت‌های جدید؛ نظام نظارت و مراکز ارزیابی	عوامل سازمانی	شرایط و عوامل مداخله‌گر

شرایط و زمینه‌های سازمانی	سیستم ارتباطات سازمانی؛ سیستم ارتقا و مدیریت مسیر شغلی؛ نظام نگهداشت منابع انسانی انگیزشی
عوامل	
زمینه‌ای	
شرایط و عوامل توسعه و آموزش	پرورش منابع انسانی با تأکید بر سیستم آموزشی؛ توسعه مستمر قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها با تأکید بر شیوه مربی‌گری
عوامل	
زمینه‌ای	
شرایط و ارزش‌ها و اصول بنیادین حاکم	شایسته‌یابی؛ شایسته‌گزینی؛ انعطاف‌پذیری؛ توجه و جهت‌گیری نسبت به آینده؛ جلب مشارکت و توسعه کارکنان؛
عوامل	دانش محوری، یادگیری، بهبود و توجه به سرمایه فکری در سازمان
زمینه‌ای	تأکید بر جانشین‌پروری
شرایط و چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف	چشم‌انداز، مأموریت‌ها و سیاست‌های آینده؛ اهداف و استراتژی‌های استانداردی آذربایجان شرقی در حوزه منابع انسانی
عوامل	استراتژی‌های حال و آینده
زمینه‌ای	استانداردی آذربایجان شرقی
راهبردها	طراحی نظام مدیریت استعداد با تأکید بر جانشین‌پروری
	جانشین‌خواهی و نهادینه‌سازی فرهنگ جانشین‌پروری؛ جانشین‌شناسی و تهیه بانک اطلاعاتی جامع از افراد مستعد و بالقوه برای پست‌های مدیریتی؛ جانشین‌سنجی و طراحی نظام ارزیابی عملکرد مناسب و کارآمد؛ جانشین‌گزینی؛ جانشین‌گماری؛ جانشین‌داری و حفظ افراد مستعد در مسیرهای مدیریتی
راهبردها	الزامات نظام مدیریت استعداد شامل تعریف ردیف بودجه مشخص برای تربیت مدیران، استفاده از کارشناسان در دستگاه‌های اداری، حمایت و مشارکت مدیران ارشد، مدیران سیاسی و واحد منابع انسانی و هماهنگی با قوانین و نهادهای قانون‌گذار؛ ابزارهای نظام مدیریت استعداد شامل تهیه و تصویب آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها بر اساس اسناد بالادستی و ایجاد نظام اطلاعات و آمار دقیق از وضعیت جمعیت‌شناختی، شغلی و استعدادهای سازمان
نتایج و پیامدهای فردی	بهبود عملکرد فردی؛ افزایش بالندگی، توسعه و توانمندی فردی منابع انسانی از طریق ارتقای قابلیت‌ها، مهارت‌های کلان مدیریتی و تمایل فعال به جانشین‌پروری؛ بهبود نگرش شغلی شامل تعهد، رضایت و وفاداری
نتایج و پیامدهای گروهی	بهبود عملکرد گروهی و ایجاد جو و فرهنگ پویا و انگیزاننده در سازمان؛ تقویت سرمایه فکری؛ توسعه ارتباطات مؤثر، بهبود ارتباطات، تقویت حس همبستگی و افزایش مشارکت کارکنان نسبت به سازمان؛ مدیریت تعارض
نتایج و پیامدهای سازمانی	ارتقای عملکرد سازمانی، بهره‌وری و موفقیت سازمانی؛ توسعه سرمایه اجتماعی؛ بالندگی سازمانی از طریق توسعه و حفظ شایستگی‌های برتر سازمانی؛ کسب مزیت رقابتی، مدیریت تغییر، بقای سازمانی و همسویی و انطباق سازمان با تغییرات محیطی

نتایج تحلیل کیفی نشان داد که شکل‌گیری نظام مدیریت استعداد با تأکید بر جانشین‌پروری در استانداردی آذربایجان شرقی، بیش از هر چیز تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط علی‌انسانی، فرهنگی و سازمانی قرار دارد. از منظر انسانی، خروج تدریجی مدیران باتجربه و نزدیک‌شدن بخشی از نیروهای کلیدی به مرحله بازنشستگی، نیاز به شناسایی، پرورش و نگهداشت نیروهای جوان، مستعد و تحصیل‌کرده را برجسته کرده است. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که اگر خزانه استعداد سازمان به‌موقع تکمیل نشود، سازمان در سال‌های آینده با خلأ مدیریتی، کاهش انتقال تجربه و ضعف در استمرار عملکرد روبرو خواهد شد. از سوی دیگر، از منظر فرهنگی، باور مدیران و کارکنان به ضرورت جانشین‌پروری، حمایت مدیریت ارشد و پذیرش ارزش‌های مرتبط با شایسته‌یابی و شایسته‌گزینی، از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های موفقیت این نظام تلقی شد. در سطح سازمانی نیز بلوغ فرایندهای کاری، قابلیت‌های مدیریتی، تحولات سریع محیط اداری و رقابت برای جذب و حفظ استعدادهای زمینه‌ساز ضرورت تدوین شاخص‌های روشن برای مدیریت استعداد شناخته شد.

مقوله محوری استخراج‌شده از داده‌ها، «نظام مدیریت استعداد با تأکید بر جانشین‌پروری» بود که در قالب مجموعه‌ای از فرایندهای پیوسته و مکمل معنا پیدا کرد. این نظام از تعریف دقیق شغل و انتظارات سازمانی آغاز می‌شود و با غربالگری، سنجش، پیش‌بینی، انتخاب، آموزش، پایش، ارزیابی، تقویت و مربی‌گری ادامه می‌یابد. بر اساس دیدگاه

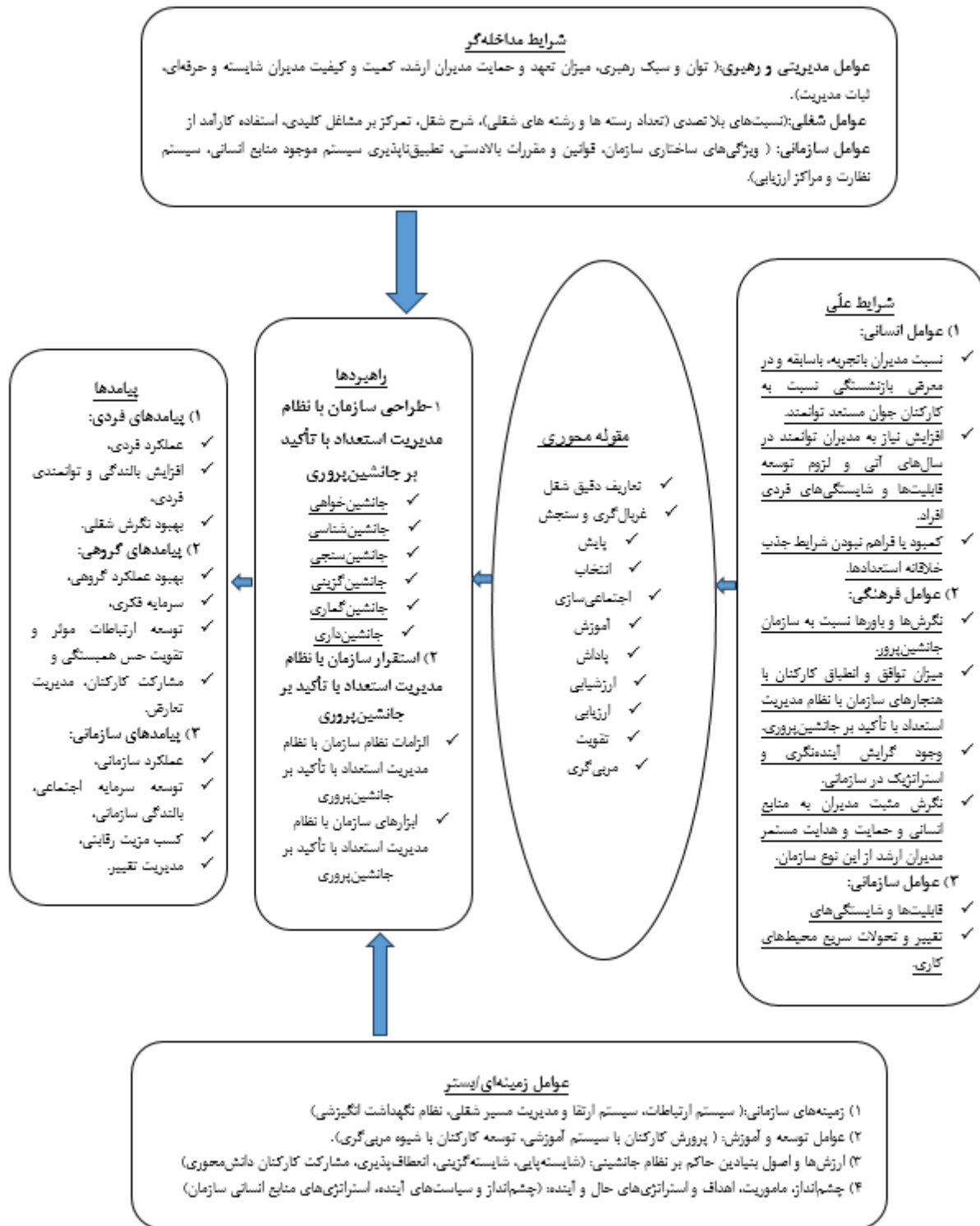
مشارکت‌کنندگان، جانشین‌پروری صرفاً به انتخاب فرد جایگزین برای یک پست مدیریتی محدود نیست، بلکه فرایندی مستمر برای شناسایی، توسعه، هدایت و آماده‌سازی نیروهایی است که بتوانند در آینده مسئولیت‌های کلیدی سازمان را بر عهده گیرند. بنابراین، شاخص‌های مدیریت استعداد باید هم ابعاد فردی مانند شایستگی، توان یادگیری، انگیزه و قابلیت مدیریتی را پوشش دهند و هم ابعاد سازمانی مانند مسیر شغلی، نظام ارزیابی، فرصت‌های آموزشی، حمایت مدیران و سازوکارهای نگهداشت را در بر گیرند.

در بخش عوامل مداخله‌گر، یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری، تعهد مدیران ارشد، ثبات مدیریت، ساختار مشاغل و انعطاف‌پذیری نظام منابع انسانی می‌توانند مسیر اجرای نظام مدیریت استعداد را تسهیل یا تضعیف کنند. اگر مدیران ارشد نسبت به جانشین‌پروری نگاه حمایتی و توسعه‌ای داشته باشند، امکان شناسایی و پرورش استعدادها افزایش می‌یابد؛ اما در صورت نبود حمایت مدیریتی، بی‌ثباتی در سیاست‌های اداری یا مقاومت ساختار منابع انسانی در برابر تغییر، اجرای این نظام با چالش مواجه خواهد شد. همچنین وجود شرح شغل‌های دقیق، تمرکز بر مشاغل کلیدی، شناسایی سمت‌های بلاتصدی و ایجاد مراکز ارزیابی، از جمله عواملی بودند که می‌توانند کیفیت تصمیم‌گیری در زمینه انتخاب و توسعه جانشینان را افزایش دهند.

یافته‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای نشان داد که استقرار موفق نظام مدیریت استعداد در استانداری آذربایجان شرقی نیازمند بستر سازمانی مناسب است. این بستر شامل ارتباطات سازمانی مؤثر، نظام ارتقا و مدیریت مسیر شغلی، سازوکارهای انگیزشی نگهداشت منابع انسانی، آموزش مستمر و مربی‌گری هدفمند است. علاوه بر این، ارزش‌هایی مانند شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، انعطاف‌پذیری، آینده‌نگری، مشارکت کارکنان و دانش‌محوری، به‌عنوان اصول بنیادین حاکم بر نظام جانشین‌پروری شناسایی شدند. این یافته نشان می‌دهد که جانشین‌پروری زمانی اثربخش خواهد بود که با چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و راهبردهای منابع انسانی سازمان همسو باشد و به‌عنوان بخشی از نظام کلان مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شود، نه یک اقدام مقطعی و موردی.

در بخش راهبردها، دو محور اصلی شامل طراحی و استقرار نظام مدیریت استعداد با تأکید بر جانشین‌پروری شناسایی شد. طراحی این نظام مستلزم جانشین‌خواهی، جانشین‌شناسی، جانشین‌سنجی، جانشین‌گزینی، جانشین‌گماری و جانشین‌داری است. به بیان دیگر، سازمان باید ابتدا فرهنگ نیاز به جانشین‌پروری را نهادینه کند، سپس افراد مستعد را در قالب یک بانک اطلاعاتی دقیق شناسایی و طبقه‌بندی نماید، شایستگی‌ها و عملکرد آنان را بسنجد، افراد مناسب را برای مسیرهای مدیریتی انتخاب کند، آنان را در جایگاه‌های مناسب قرار دهد و با سازوکارهای انگیزشی و توسعه‌ای از خروج یا رکود آنان جلوگیری کند. استقرار این نظام نیز نیازمند الزامات اجرایی مانند بودجه مشخص، حمایت مدیران ارشد، مشارکت واحد منابع انسانی، هماهنگی با قوانین بالادستی و تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های روشن است.

در نهایت، پیامدهای حاصل از استقرار نظام مدیریت استعداد با تأکید بر جانشین‌پروری در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی قابل تبیین است. در سطح فردی، این نظام می‌تواند موجب ارتقای عملکرد، افزایش توانمندی، رشد مهارت‌های مدیریتی، بهبود نگرش شغلی، افزایش تعهد، رضایت و وفاداری کارکنان شود. در سطح گروهی، ایجاد فرهنگ پویا، تقویت سرمایه فکری، توسعه ارتباطات مؤثر، افزایش مشارکت و مدیریت بهتر تعارض‌ها از پیامدهای مهم آن است. در سطح سازمانی نیز انتظار می‌رود اجرای نظام مدیریت استعداد موجب افزایش بهره‌وری، توسعه سرمایه اجتماعی، بالندگی سازمانی، حفظ شایستگی‌های برتر، کسب مزیت رقابتی، مدیریت مؤثر تغییر و انطباق بهتر استانداری آذربایجان شرقی با تحولات محیطی شود. بر این اساس، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تدوین شاخص‌های مدیریت استعداد زمانی می‌تواند به توسعه جانشین‌پروری منجر شود که هم‌زمان به عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردهای اجرایی و پیامدهای چندسطحی آن توجه شود.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که تدوین شاخص‌های مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه جانشین‌پروری در استانداری آذربایجان شرقی، پدیده‌ای چندبعدی و وابسته به تعامل هم‌زمان عوامل انسانی، فرهنگی، سازمانی، مدیریتی، شغلی و راهبردی است. بر اساس نتایج کدگذاری کیفی، شرایط علی این پدیده در سه مقوله عوامل انسانی، عوامل فرهنگی و عوامل سازمانی طبقه‌بندی شد. در سطح انسانی، نسبت بالای مدیران باتجربه و در معرض بازنشستگی نسبت به کارکنان جوان و مستعد، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده و کمبود افراد واجد شرایط در خزانه استعداد، مهم‌ترین محرک‌های شکل‌گیری نظام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری بودند. این یافته نشان می‌دهد که استانداری آذربایجان شرقی، مانند بسیاری از سازمان‌های دولتی، با مسئله انتقال تجربه، حفظ دانش مدیریتی و آماده‌سازی نیروهای آینده مواجه است. این نتیجه با مطالعاتی همسو است که جانشین‌پروری را پاسخی راهبردی به بازنشستگی مدیران، خروج نیروهای کلیدی و کاهش آمادگی سازمان برای پذیرش تغییرات آینده دانسته‌اند (Bano, 2023; Goldsmith, 2023; Sameri, 2023). همچنین تأکید یافته‌های حاضر بر ضرورت توسعه خزانه استعداد با دیدگاه موساله همخوان است که جانشین‌پروری را یکی از سازوکارهای اصلی نگهداشت استعداد و پرورش رهبران آینده در درون سازمان می‌داند (Musale, 2025).

در بخش عوامل فرهنگی، یافته‌ها نشان داد که نگرش‌ها، باورها و ارزش‌های حاکم بر سازمان، میزان توافق کارکنان درباره ضرورت جانشین‌پروری، وجود آینده‌نگری و حمایت مدیران ارشد از منابع انسانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری نظام مدیریت استعداد دارند. این نتیجه بیانگر آن است که جانشین‌پروری فقط یک فرایند اداری یا فنی نیست، بلکه نیازمند فرهنگ سازمانی حمایتگر، باور مدیریتی به شایسته‌سالاری و پذیرش اجتماعی درون‌سازمانی است. اگر کارکنان احساس کنند که جانشین‌پروری ابزاری برای رشد عادلانه، ارتقای شایستگی و افزایش فرصت‌های حرفه‌ای است، مشارکت آنان در این فرایند افزایش می‌یابد؛ اما اگر آن را ابزاری برای انتصاب‌های از پیش تعیین‌شده یا تصمیم‌های غیرشفاف بدانند، احتمال مقاومت، بی‌اعتمادی و کاهش انگیزش افزایش خواهد یافت. این یافته با پژوهش‌های انجام‌شده درباره چالش‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های آسیایی همسو است که مقاومت فرهنگی، ضعف اعتماد سازمانی و نبود معیارهای شفاف را از موانع مهم اجرای موفق جانشین‌پروری معرفی کرده‌اند (Wang & Zhang, 2023). همچنین با یافته‌های شاهی و کیخا و کیخا درباره سازمان‌های دولتی هماهنگ است که بر ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریتی و چالش‌های ساختاری در طراحی مدل جانشین‌پروری تأکید کرده‌اند (Keikha & Keikha, 2024; Shahabi, 2024).

در سطح سازمانی، نتایج پژوهش نشان داد که قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی، بلوغ فرایندها، تحولات سریع محیط‌های کاری و بحران استعداد از عوامل مؤثر بر ضرورت استقرار نظام مدیریت استعداد هستند. این یافته نشان می‌دهد که استانداری آذربایجان شرقی برای حفظ کارآمدی خود در برابر تحولات محیطی، نیازمند نظامی است که بتواند استعدادها را نه تنها شناسایی، بلکه در مسیرهای شغلی و مدیریتی مناسب هدایت کند. این نتیجه با دیدگاه زافر و همکاران همخوان است که جانشین‌پروری را عاملی مؤثر در افزایش انطباق‌پذیری و نوآوری سازمانی معرفی کرده‌اند (Zafar et al., 2025). همچنین یافته حاضر با مطالعه سیمخادا هم‌راستا است که نشان داد برنامه‌های جانشین‌پروری از طریق تقویت ظرفیت مدیریتی و تداوم تصمیم‌گیری می‌توانند بر عملکرد و بهره‌وری سازمان اثرگذار باشند (Simkhada, 2023). بنابراین، می‌توان گفت در سازمان‌های دولتی نیز هرچند سودآوری هدف اصلی نیست، اما جانشین‌پروری می‌تواند کیفیت خدمات، سرعت پاسخ‌گویی، انسجام مدیریتی و تاب‌آوری نهادی را تقویت کند.

مقوله محوری پژوهش حاضر «نظام مدیریت استعداد با تأکید بر جانشین‌پروری» بود که شامل تعریف دقیق شغل، غربالگری و سنجش، پیش‌بینی و انتخاب، اجتماعی‌سازی و آموزش، پایش، ارزشیابی، تقویت و مربی‌گری است. این یافته نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در استانداری آذربایجان شرقی باید به صورت یک چرخه کامل و مستمر طراحی شود، نه به عنوان اقدامی مقطعی برای جایگزینی مدیران در زمان خالی شدن پست‌های مدیریتی. تأکید بر تعریف دقیق شغل و انتظارات سازمانی بیانگر آن است که بدون روشن بودن مأموریت‌ها، وظایف، شایستگی‌ها و معیارهای عملکردی، امکان شناسایی و انتخاب جانشینان شایسته کاهش می‌یابد. همچنین مؤلفه‌های آموزش، پایش، تقویت و مربی‌گری نشان می‌دهند که کارکنان مستعد باید در یک مسیر توسعه‌ای قرار گیرند تا به تدریج برای پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی آماده شوند. این نتیجه با مطالعات حوزه سلامت و پرستاری همسو است که جانشین‌پروری را فرایندی مبتنی بر شناسایی استعداد، توسعه رهبری، آموزش، ارزیابی و حمایت سازمانی دانسته‌اند (Al Hajri, 2024; Arash, 2024; Kamali, 2024).

همچنین با پژوهش‌های آموزش عالی هماهنگ است که بر پیوند جانشین‌پروری با توسعه منابع انسانی، آموزش مستمر و رشد رهبران آینده تأکید دارند (Hoque & Zheng, 2024; Sayyahpour & Farjad Bileh-Savar, 2024).

یافته‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر نشان داد که عوامل مدیریتی و رهبری، عوامل شغلی و عوامل سازمانی می‌توانند اجرای نظام جانشین‌پروری را تسهیل یا محدود کنند. توان و سبک رهبری، تعهد مدیران ارشد، کیفیت مدیران حرفه‌ای و ثبات مدیریت از جمله عواملی بودند که در داده‌ها برجسته شدند. این یافته از آن جهت اهمیت دارد که جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی معمولاً بدون حمایت مستمر مدیران ارشد به نتیجه نمی‌رسد؛ زیرا اجرای آن نیازمند تخصیص منابع، اصلاح رویه‌ها، طراحی مسیرهای شغلی، ایجاد مراکز ارزیابی و هماهنگی با مقررات اداری است. این نتیجه با مدل همبریک و لی قابل تبیین است که جانشین‌پروری را نوعی سرمایه‌گذاری پریسک می‌داند؛ زیرا مدیران باید امروز برای پیامدهایی هزینه کنند که در آینده آشکار می‌شود (Hambrick & Lee, 2025). با این حال، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ریسک نبود جانشین‌پروری برای سازمان‌های دولتی بیشتر است؛ زیرا فقدان نیروهای آماده می‌تواند موجب خلأ مدیریتی، افت عملکرد و گسست در تداوم سیاست‌ها شود. افزون بر این، تأکید مشارکت‌کنندگان بر شرح شغل، تمرکز بر مشاغل کلیدی و مراکز ارزیابی با دیدگاه‌هایی همسو است که شفافیت نقش‌ها و ارزیابی شایستگی را پیش‌شرط انتخاب جانشینان مناسب می‌دانند (Korn, 2023; Wilson, 2022).

نتایج پژوهش در بخش شرایط زمینه‌ای نشان داد که نظام ارتباطات سازمانی، مدیریت مسیر شغلی، نگهداشت منابع انسانی، آموزش، مربی‌گری، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، انعطاف‌پذیری، آینده‌نگری، مشارکت کارکنان و دانش‌محوری، بسترهای اصلی توسعه جانشین‌پروری هستند. این یافته نشان می‌دهد که جانشین‌پروری بدون پیوند با نظام کلان مدیریت منابع انسانی و بدون وجود مسیرهای روشن رشد شغلی، نمی‌تواند به اثربخشی پایدار منجر شود. به بیان دیگر، اگر کارکنان مستعد بدانند که سازمان برای رشد آنان مسیر مشخصی دارد، آموزش‌های لازم را فراهم می‌کند و تصمیم‌های ارتقایی بر اساس شایستگی اتخاذ می‌شود، انگیزه بیشتری برای ماندن، یادگیری و پذیرش مسئولیت‌های آینده خواهند داشت. این نتیجه با پژوهش‌های داخلی درباره مدل‌های شایستگی محور جانشین‌پروری همخوان است که بر شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، آموزش و توسعه مستمر تأکید کرده‌اند (Janahmadigol et al., 2023; Montaghimi et al., 2023; Sadeghi et al., 2023). همچنین توجه یافته‌های حاضر به مشارکت و فرصت رشد، با مطالعه ماهات درباره ضرورت ایجاد مسیرهای عادلانه و شفاف برای پیشرفت در نقش‌های دولتی، به‌ویژه برای گروه‌های کمترنماینده، هم‌راستا است (Mahat, 2025).

در بخش راهبردها، یافته‌ها دو محور اصلی طراحی و استقرار نظام مدیریت استعداد با تأکید بر جانشین‌پروری را آشکار ساخت. در محور طراحی، مفاهیمی مانند جانشین‌خواهی، جانشین‌شناسی، جانشین‌سنجی، جانشین‌گزینی، جانشین‌گماری و جانشین‌داری شناسایی شد. این توالی نشان می‌دهد که سازمان ابتدا باید نیاز به جانشین‌پروری را به یک خواست و فرهنگ سازمانی تبدیل کند، سپس بانک اطلاعاتی استعدادها را شکل دهد، توانمندی افراد را بسنجد، افراد مناسب را انتخاب کند، آنان را در موقعیت‌های متناسب قرار دهد و در نهایت از طریق برنامه‌های انگیزشی و توسعه‌ای، آنان را حفظ کند. این چرخه با ادبیات جانشین‌پروری همخوان است که بر ضرورت تبدیل جانشین‌پروری از یک اقدام واکنشی به یک نظام پیش‌نگر و داده‌محور تأکید دارد (Bano, 2023; Goldsmith, 2023; Korn, 2023). در محور استقرار نیز یافته‌ها بر الزامات اجرایی مانند بودجه، حمایت مدیران ارشد، مشارکت واحد منابع انسانی، هماهنگی قانونی، تدوین آیین‌نامه‌ها و ایجاد نظام اطلاعات دقیق تأکید داشت. این نتیجه با پژوهش آت‌تیمی و همکاران همسو است که نشان می‌دهد استفاده از داده‌ها و فناوری‌های نوین، از جمله هوش مصنوعی، می‌تواند تصمیم‌گیری در جانشین‌پروری و توسعه رهبری را دقیق‌تر و شفاف‌تر سازد (At-tamimi et al., 2024).

پیامدهای شناسایی‌شده در پژوهش حاضر در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی قرار گرفت. در سطح فردی، بهبود عملکرد، افزایش توانمندی، رشد مهارت‌های مدیریتی و ارتقای نگرش شغلی از مهم‌ترین پیامدها بود. این یافته بیانگر آن است که کارکنان مستعد وقتی در مسیر توسعه قرار می‌گیرند، نه تنها برای پست‌های آینده آماده‌تر می‌شوند، بلکه در نقش فعلی خود نیز عملکرد بهتری نشان می‌دهند. در سطح گروهی، تقویت فرهنگ پویا، سرمایه‌فکری، ارتباطات مؤثر، همبستگی و مدیریت تعارض شناسایی شد که نشان می‌دهد جانشین‌پروری می‌تواند از سطح فردی فراتر رود و بر کیفیت روابط کاری و یادگیری جمعی اثر بگذارد. در سطح سازمانی نیز پیامدهایی مانند بهره‌وری، بالندگی سازمانی، توسعه سرمایه اجتماعی، مزیت رقابتی، مدیریت تغییر و انطباق با محیط گزارش شد. این یافته‌ها با پژوهش‌های انجام‌شده در بیمارستان‌های عمومی و نظام سلامت هم‌راستا است



که جانشین‌پروری را عاملی برای تقویت رهبری، پایداری سازمانی و ارتقای ظرفیت نهادی دانسته‌اند (Kanu, 2025; Vahdat et al., 2022). همچنین با رویکرد توسعه سرمایه انسانی در مراکز آموزش عالی همخوان است که جانشین‌پروری را سازوکاری برای استمرار رهبری، توسعه منابع انسانی و پایداری سازمانی معرفی می‌کند (Hoque & Zheng, 2024; Sayyahpour & Farjad Bileh-Savar, 2024).

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تدوین شاخص‌های مدیریت استعداد در استانداردهای آذربایجان شرقی باید به‌صورت نظام‌مند و مبتنی بر مدل پارادایمی انجام شود؛ یعنی شرایط علی، مقوله محوری، عوامل مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها به‌صورت هم‌زمان دیده شوند. اهمیت این یافته در آن است که بسیاری از شکست‌های جانشین‌پروری ناشی از نگاه تک‌بعدی به این موضوع است؛ برای مثال، سازمان ممکن است افراد مستعد را شناسایی کند، اما مسیر توسعه آنان را طراحی نکند؛ یا آموزش‌هایی ارائه دهد، اما نظام ارزیابی و ارتقا را اصلاح نکند؛ یا از شایسته‌گزینی سخن بگوید، اما فرهنگ سازمانی و حمایت مدیران ارشد را نادیده بگیرد. بنابراین، الگوی استخراج‌شده در این پژوهش نشان می‌دهد که جانشین‌پروری موفق نیازمند هم‌افزایی میان سیاست‌های منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار شغلی، رهبری، فناوری اطلاعات، آموزش، انگیزش و نظام ارزیابی است. این تبیین با مجموعه مطالعات پیشین همخوان است که جانشین‌پروری را نه یک برنامه مستقل، بلکه بخشی از نظام جامع مدیریت استعداد، توسعه رهبری و پایداری سازمانی دانسته‌اند (Hambrick & Lee, 2025; Musale, 2025; Sadeghi et al., 2023; Wang & Zhang, 2023; Zafar et al., 2025).

این پژوهش با وجود ارائه تصویری عمیق از شاخص‌های مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه جانشین‌پروری در استانداردهای آذربایجان شرقی، با چند محدودیت همراه بود. نخست آنکه داده‌های پژوهش بر پایه مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان مرتبط با استانداردهای گردآوری شد؛ بنابراین، یافته‌ها منعکس‌کننده دیدگاه‌ها و تجربه‌های همین گروه از مشارکت‌کنندگان است و ممکن است همه دیدگاه‌های کارکنان، مدیران میانی یا سایر ذی‌نفعان سازمان را به‌طور کامل پوشش ندهد. دوم آنکه ماهیت کیفی پژوهش امکان تعمیم آماری یافته‌ها را محدود می‌کند و نتایج باید در چارچوب زمینه سازمانی، اداری و فرهنگی مورد مطالعه تفسیر شود. سوم آنکه بخشی از داده‌ها بر برداشت‌ها و تجربه‌های مشارکت‌کنندگان متکی بود و احتمال دارد ملاحظات سازمانی، احتیاط در بیان دیدگاه‌ها یا تجربه‌های شخصی آنان بر نوع پاسخ‌ها اثر گذاشته باشد. همچنین، پژوهش حاضر به تدوین شاخص‌ها و الگوی مفهومی پرداخته و اثربخشی عملی این شاخص‌ها در فرایند واقعی انتصاب، توسعه و نگهداشت جانشینان در طول زمان ارزیابی نشده است.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی استخراج‌شده از این مطالعه با روش‌های کمی و در نمونه‌های گسترده‌تر از کارکنان، مدیران و کارشناسان استانداری و سایر دستگاه‌های اجرایی استان اعتبارسنجی شود. همچنین انجام مطالعات تطبیقی میان استانداردهای مختلف کشور می‌تواند نشان دهد که کدام شاخص‌ها جنبه عمومی دارند و کدام شاخص‌ها وابسته به زمینه محلی، ساختار اداری و فرهنگ سازمانی هر استان هستند. پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از روش‌های آمیخته، ابتدا شاخص‌های کیفی را شناسایی و سپس وزن و اولویت هر شاخص را با روش‌هایی مانند تحلیل عاملی، دلفی، تحلیل سلسله‌مراتبی یا مدل‌سازی ساختاری تعیین کنند. علاوه بر این، بررسی رابطه میان اجرای نظام جانشین‌پروری و پیامدهایی مانند تعهد سازمانی، رضایت شغلی، نگهداشت استعدادها، عملکرد مدیریتی و کیفیت خدمات عمومی می‌تواند به غنای نظری و کاربردی این حوزه کمک کند. انجام مطالعات طولی نیز ضروری است تا مشخص شود شاخص‌های تدوین‌شده در گذر زمان تا چه اندازه به آماده‌سازی مدیران آینده و کاهش خلأ مدیریتی کمک می‌کنند. بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود استانداردهای آذربایجان شرقی نظامی رسمی و مستند برای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری طراحی کند که در آن مشاغل کلیدی شناسایی، شایستگی‌های مورد نیاز هر شغل تعریف، بانک اطلاعاتی استعدادها ایجاد و مسیر رشد افراد مستعد مشخص شود. همچنین لازم است واحد منابع انسانی با حمایت مدیران ارشد، فرایندهای شناسایی، ارزیابی، آموزش، مربی‌گری، پایش و نگهداشت جانشینان را به‌صورت مستمر اجرا کند. تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های شفاف، ایجاد مراکز ارزیابی، طراحی برنامه‌های توسعه فردی، تخصیص بودجه مشخص برای تربیت مدیران آینده و استفاده از داده‌های دقیق منابع انسانی می‌تواند اجرای این نظام را تسهیل کند. همچنین پیشنهاد می‌شود فرهنگ شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری از طریق آموزش مدیران، گفت‌وگوی سازمانی، اطلاع‌رسانی شفاف و مشارکت کارکنان تقویت شود تا کارکنان مستعد احساس کنند مسیر رشد آنان روشن، عادلانه و مبتنی بر شایستگی است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

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

Extended Summary

Introduction

Talent management and succession planning have become strategic priorities for public organizations facing demographic change, managerial turnover, increasing administrative complexity, and growing expectations for service quality. In contemporary public administration, human capital is no longer viewed merely as an operational resource, but as a strategic asset that determines organizational continuity, institutional learning, policy implementation capacity, and long-term administrative resilience. Succession planning, in this context, refers to a systematic process through which organizations identify, develop, evaluate, and retain employees who have the potential to assume key managerial and leadership positions in the future. This process is particularly important in governmental organizations, where leadership discontinuity, retirement of experienced managers, bureaucratic rigidity, political-administrative changes, and weak career development systems can disrupt organizational performance. Recent studies emphasize that succession planning should not be reduced to replacement planning; rather, it should be integrated with talent identification, competency development, leadership training, retention strategies, organizational sustainability, and strategic human resource management (Bano, 2023; Goldsmith, 2023; Musale, 2025; Sadeghi et al., 2023; Sameri, 2023).

The growing body of research on succession planning indicates that effective implementation requires attention to individual, organizational, cultural, technological, and strategic factors. Studies in public organizations have highlighted challenges such as the absence of localized models, insufficient managerial support, lack of transparent competency criteria, weak talent pools, resistance to change, and limited alignment between succession systems and organizational strategies (Janahmadigol et al., 2023; Keikha & Keikha, 2024; Shahabi, 2024; Wilson, 2022). In addition, research in healthcare, nursing,



higher education, sports management, and governmental leadership shows that succession planning becomes more effective when it is competency-based, data-driven, development-oriented, inclusive, and supported by senior managers (Al Hajri, 2024; Arash, 2024; Hoque & Zheng, 2024; Kamali et al., 2024; Mahat, 2025; Montaghimi et al., 2023; Sayyahpour & Farjad Bileh-Savar, 2024; Yudianto et al., 2023). New technological approaches, including artificial intelligence and human resource analytics, have also created opportunities for improving talent identification, leadership forecasting, performance assessment, and career path planning (At-tamimi et al., 2024). Moreover, studies suggest that succession planning can contribute to organizational adaptability, innovation, profitability, leadership continuity, and institutional sustainability across different sectors (Hambrick & Lee, 2025; Kanu, 2025; Korn, 2023; Simkhada, 2023; Vahdat et al., 2022; Wang & Zhang, 2023; Zafar et al., 2025). Therefore, considering the strategic position of East Azerbaijan Governorate as a public administrative institution, the present study aimed to develop talent management indicators with an emphasis on succession planning development in East Azerbaijan Governorate.

Methods and Materials

This study was conducted using a qualitative research approach based on grounded theory. The qualitative design was selected because the purpose of the study was to explore, identify, classify, and conceptualize the indicators of talent management with emphasis on succession planning in a specific public-sector context. The study was applied in terms of purpose and field-based in terms of data collection. The participants consisted of academic experts and specialists affiliated with or knowledgeable about East Azerbaijan Governorate, including managers, experts, consultants, human resource professionals, and individuals familiar with talent management, leadership development, succession planning, and public-sector human resource systems. Participants were selected through purposive sampling and snowball sampling. The sampling process continued until theoretical saturation was reached, meaning that additional interviews no longer produced substantially new concepts or categories. In total, 17 participants were interviewed, including 8 academic experts and 9 specialists or managers related to East Azerbaijan Governorate.

Data were collected through semi-structured interviews and review of relevant documents and organizational resources. The semi-structured interview format allowed the researcher to follow a predetermined thematic framework while also exploring emerging ideas, experiences, and interpretations raised by the participants. The main interview axes included perceptions of talent management in governmental organizations, criteria for identifying and developing talented employees, requirements of succession planning, barriers to implementation, organizational culture, managerial support, competency development, job analysis, evaluation systems, retention mechanisms, and strategic alignment. The average duration of each interview was approximately 40 minutes. After obtaining informed consent, interviews were conducted in a professional and confidential manner. Data analysis was performed using the grounded theory approach of Strauss and Corbin through open coding, axial coding, and selective coding. To enhance the credibility and dependability of the findings, expert review, continuous comparison of data, conceptual consistency checking, and participant-based validation of extracted meanings were used.

Findings

The analysis of qualitative data led to the development of a paradigmatic model of talent management indicators with emphasis on succession planning in East Azerbaijan Governorate. The findings showed that the causal conditions of the model consisted of three main categories: human factors, cultural factors, and organizational factors. Human factors included the proportion of experienced and near-retirement managers compared with young, capable, talented, and educated employees; the



increasing need for competent managers in future years; and the shortage of qualified individuals in the talent pool due to retirement, turnover, or loss of valuable employees. Cultural factors included dominant attitudes and beliefs toward talent management and succession planning, the level of agreement among employees regarding relevant values and norms, future-oriented and strategic thinking in the organizational climate, and positive managerial attitudes toward human resources. Organizational factors included organizational capabilities, technological and managerial maturity, professionalism, rapid changes in internal and external work environments, and the broader talent crisis affecting the attraction and retention of capable employees.

The central category extracted from the data was the talent management system with emphasis on succession planning. This category consisted of eight core indicators: precise job definition, screening and assessment, forecasting and selection, socialization and training, monitoring, appraisal and evaluation, reinforcement, and mentoring. These indicators showed that succession planning in East Azerbaijan Governorate should be understood as a continuous developmental cycle rather than a temporary replacement mechanism. The system begins with defining job expectations and competencies, continues through assessment and selection of talented employees, and then proceeds through training, monitoring, evaluation, empowerment, and mentoring. The findings indicated that the effectiveness of succession planning depends on the integration of individual competencies with organizational development mechanisms.

The intervening conditions included managerial and leadership factors, job-related factors, and organizational factors. Managerial and leadership factors consisted of leadership style and managerial capability, commitment and participation of senior managers, quantity and quality of competent professional managers, and managerial stability. Job-related factors included vacant positions, occupational groups and job categories, job descriptions and organizational duties, focus on key and strategic positions, and effective use of learning skills to develop job capacities. Organizational factors included structural characteristics, internal regulations, flexibility and autonomy in the work environment, higher-level rules and regulations, rigidity of the existing human resource system, organizational resistance to change, and supervision and assessment centers.

Contextual conditions were classified into organizational contexts, development and training factors, fundamental values and principles, and strategic orientation. Organizational contexts included organizational communication systems, promotion systems, career path management, and motivational retention mechanisms. Development and training factors included human resource development through educational systems and continuous development of capabilities through mentoring. Fundamental values included merit identification, merit-based selection, flexibility, future orientation, employee participation, development, knowledge orientation, learning, improvement, and attention to intellectual capital. Strategic orientation included the vision, mission, future policies, goals, and human resource strategies of East Azerbaijan Governorate.

The strategic actions identified in the study were divided into two main categories: designing the talent management system with emphasis on succession planning and implementing the system. The design dimension included succession demand creation, institutionalization of succession culture, identification of potential successors, development of a comprehensive talent database, successor assessment, successor selection, successor appointment, and successor retention. The implementation dimension included budget allocation, use of expert personnel, support and participation of senior managers, political managers and human resource units, coordination with legal institutions, development of regulations and guidelines, and establishment of accurate information systems for human resource and demographic data.

The consequences of the model emerged at three levels: individual, group, and organizational. Individual outcomes included improved individual performance, enhanced personal growth and empowerment, development of managerial skills, increased



willingness to participate in succession planning, and improved job attitudes such as commitment, satisfaction, and loyalty. Group outcomes included improved group performance, creation of a dynamic and motivating organizational culture, development of intellectual capital, improvement of effective communication, strengthening of solidarity and participation among employees, and better conflict management. Organizational outcomes included improved organizational performance, productivity, organizational success, development of social capital, organizational growth, preservation of superior competencies, competitive advantage, change management, organizational survival, and alignment with environmental changes.

Discussion and Conclusion

The findings of this study indicate that talent management and succession planning in East Azerbaijan Governorate should be viewed as an integrated organizational system rather than a fragmented human resource activity. The extracted model shows that succession planning requires simultaneous attention to causal drivers, organizational context, intervening conditions, strategic actions, and multilevel outcomes. The results suggest that the need for succession planning originates from a combination of human resource challenges, cultural readiness, and organizational transformation. In particular, the retirement of experienced managers, shortage of qualified successors, need for future managerial competence, and rapid environmental changes create a strong rationale for designing a structured succession system.

The central finding of the study is that succession planning should be operationalized through a continuous cycle of job definition, talent screening, selection, training, monitoring, evaluation, reinforcement, and mentoring. This means that identifying talented employees is not sufficient unless the organization also develops them, evaluates their progress, supports their career growth, and retains them through motivational and structural mechanisms. The study also shows that leadership commitment, managerial stability, clear job descriptions, attention to strategic positions, assessment centers, career path management, and a merit-based organizational culture are essential for successful implementation. Without these conditions, succession planning may remain symbolic, informal, or vulnerable to subjective decision-making.

The findings further demonstrate that the consequences of an effective talent management system are not limited to filling managerial vacancies. At the individual level, such a system can improve performance, motivation, commitment, satisfaction, loyalty, and managerial capability. At the group level, it can strengthen communication, participation, solidarity, learning, and conflict management. At the organizational level, it can enhance productivity, institutional resilience, social capital, organizational growth, change management, and alignment with future environmental demands. Therefore, the development of talent management indicators for East Azerbaijan Governorate can contribute to both administrative continuity and broader organizational effectiveness.

In conclusion, this study provides a qualitative model for developing talent management indicators with emphasis on succession planning in East Azerbaijan Governorate. The model highlights that successful succession planning depends on the integration of human, cultural, organizational, managerial, job-related, educational, strategic, and regulatory dimensions. It is recommended that East Azerbaijan Governorate establish a formal talent management and succession planning system based on transparent competency criteria, accurate human resource data, strategic job analysis, assessment centers, mentoring programs, career development pathways, and sustained senior management support. Such a system can help the organization prepare future managers, preserve institutional knowledge, increase employee motivation, and improve long-term administrative performance.



References

- Al Hajri, A. K. (2024). Succession planning and leadership development in nursing: A bibliometric analysis (2000-2023). *Nursing Research and Practice*, 2024(1), 6191008. <https://doi.org/10.1155/2024/6191008>
- Arash, M. (2024). Designing a Human Capital Development Model Based on a Succession Planning Approach for Nurses. *Iranian Journal of Medical Education*, 24(6), 51-62. https://ijme.mui.ac.ir/browse.php?a_id=5740&slc_lang=en&sid=1&printcase=1&hbnr=1&hmb=1
- At-tamimi, R. M. R., Abidin, A., & Amiruddin, A. (2024). Integrating Artificial Intelligence Into Succession Planning and Leadership Development in Higher Education. *Icobuss*, 209-228. <https://doi.org/10.24034/icobuss.v4i1.496>
- Bano, Y. (2023). Succession planning best practices for large and small organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.36941/mjss-2022-0013>
- Goldsmith, M. (2023). *Succession Planning*. Tehran: Arkan Danesh Publishing. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/how-to-plan-for-your-own-succession-by-marshall-goldsmith>
- Hambrick, D. C., & Lee, E. Y. (2025). A model of CEO succession planning as a risky investment: Anticipated costs, uncertain results, and contingency conditions. *Organization Science*, 36(2), 677-696. <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.17781>
- 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>
- Janahmadigol, M., Rezaiefar, H., & Hakimpur, H. (2023). A Meta-Analysis on Factors Affecting Succession Management in Public Organizations. *Public Management Researches*, 16(60), 191-218. <https://doi.org/10.22111/jmr.2022.40653.5662>
- Kamali, A., Hosseini, S. M., Alimohammadzadeh, K., & Khamseh, A. H. S. (2024). Talent identification and succession planning strategies for the appointment of nursing unit managers: A systematic review. *Journal of education and health promotion*, 13(1), 485-498. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_2087_23
- Kanu, A. (2025). Health Sector Succession Planning and Management Practices in Sierra Leone: A Situation Analysis to Inform Health System Strengthening. *International Journal of Leadership and Governance*, 5(4), 40-62. <https://doi.org/10.47604/ijlg.3501>
- Keikha, M. A., & Keikha, H. (2024). Investigating the Model and Challenges of Succession Planning in Government Offices. The Third International Conference on Political Science, Management, Economics, and Accounting, Hamedan. <https://en.civilica.com/doc/2097551/>
- Korn, F. (2023). *Revamping Succession Planning*. <https://www.kornferry.com/institute/revamping-succession-planning>
- Mahat, R. (2025). Advancing women in government roles: Succession planning models. *Government Leadership Journal*, 29(1), 45-59.
- Montaghimi, B., Ganjavi, F. A., & Sajadi Hezaveh, S. H. (2023). Designing a competency-based succession planning model for sports managers with a qualitative approach. *Strategic Studies in Sports and Youth*, 22(60), 47-60. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1651.2157>
- Musale, M. (2025). The Importance of Succession Planning in Talent Retention: Developing Future Leaders Within the Organization. *International Journal on Research and Development-A Management Review*, 14(1), 181-184. <https://doi.org/10.65521/ijrdmr.v14i1.311>
- Sadeghi, F., Daneshfard, K., Kheirandish, M., & Pilevari, N. (2023). A succession planning model centered on organizational sustainability. *Quantitative studies in management*, 14(3), 78-100.
- Sameri, M. (2023). *Effective Succession Planning in Organizations*. Avaye Monji.
- Sayyehpour, H., & Farjad Bileh-Savar, S. (2024). Human resource development through talent management and succession planning in higher education centers. *Research Journal of Strategic Studies in Humanities and Islamic Sciences*, 5(61), 1-29.
- Shahabi, M. (2024). Presenting a Succession Planning Model in Governmental Organizations Using Thematic Analysis. *Scientific Journal of Novel Research Approaches in Management and Accounting*, 8(30), 79-97. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2784>
- Simkhada, A. (2023). Impact of succession planning practices on the profitability of Nepalese commercial banks. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 14(1), 1-11. <https://doi.org/10.55217/103.v14i1.595>
- Vahdat, S., Afshari, S., Masoodi Asl, E., & Hesam, S. (2022). Key Factors Affecting Succession Planning in the Leadership of Public Hospitals in Iran: A Qualitative Study. *International Journal of Healthcare Management*, 17(1), 76-84. <https://doi.org/10.1080/20479700.2022.2153963>
- 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.
- Wilson, P. M. (2022). Succession Planning Strategies at the Bahamas' Ministry of Education: A Case Study. *Open Journal of Business and Management*, 10(06), 3142-3184. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106157>
- Yudianto, K., Sekawarna, N., Susilaningih, 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>
- Zafar, A., Hussain, M., & Mir, S. R. (2025). Exploring The Impact Of Succession Planning On Digital Marketing Innovation: The Mediating Role of Marketing Adaptability. *Management Studies*, 5(1), 76-86. <https://pmanagementstudies.com/poms/index.php/poms/article/view/51>

