

Designing a Model for Retaining Knowledge Workers with a Succession Planning Approach in the Endowment and Charity Affairs Organization of Iran: A Qualitative Study Based on Thematic Analysis

Nafiseh Hilo¹, Mashallah Valikhani Dehaghani^{1*}, Somayeh Ghajari²

1. Department of Public Administration, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of Public Administration, Nar.C., Islamic Azad University, Naragh, Iran

ABSTRACT

Received: 29 May 2026

Accepted: 12 Sep 2026

First Available: 16 Sep 2026

Final Publication: 22 May 2027

Keywords

Employee retention; Knowledge workers; Succession planning; Thematic analysis; Supportive leadership; Endowment and Charity Affairs Organization of Iran.

This study aimed to develop an integrated model for retaining knowledge workers by systematically linking employee retention with succession planning in the Endowment and Charity Affairs Organization of Iran. This applied study adopted a qualitative and exploratory design. Participants comprised 12 experts and senior managers of the Endowment and Charity Affairs Organization with an average of 23 years of work experience, selected through purposive snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed using Braun and Clarke's six-phase thematic analysis. A total of 313 initial codes were extracted using MAXQDA and subsequently reviewed, integrated, conceptualized, and organized into main and sub-themes. Trustworthiness was established according to Guba and Lincoln's criteria. The proposed model was further validated through expert review and inter-coder agreement, which reached 85%. Analysis of the relationships among the themes revealed an integrated five-dimensional retention model comprising a positive and belonging-oriented organizational culture, motivational and compensation systems and job security, a platform for participation, teamwork, and effective knowledge utilization, a platform for professional learning and development, and supportive and empowering leadership. Supportive and empowering leadership and professional learning and development emerged as the dimensions exerting the strongest and most direct influence on knowledge-worker retention, whereas the effects of the remaining dimensions were partly transmitted through these mechanisms. A reciprocal and reinforcing relationship was also identified between succession planning and retention. Succession planning strengthened commitment and intention to remain by establishing visible career-development pathways and future organizational roles, while sustained retention preserved organizational knowledge and created the human-capital foundation required for knowledge transfer and successor development. Sustainable retention of knowledge workers in public organizations requires a systemic and multidimensional approach in which succession planning is embedded within retention policies. Particular emphasis should be placed on trust-based leadership, continuous professional development, effective utilization of expertise, organizational belonging, and equitable compensation to ensure both workforce continuity and the development of future organizational talent.

How to cite:

Hilo, N., Valikhani Dehaghani, M., & Ghajari, S. (2027). Designing a Model for Retaining Knowledge Workers with a Succession Planning Approach in the Endowment and Charity Affairs Organization of Iran: A Qualitative Study Based on Thematic Analysis. *Study and Innovation in Education and Development*, 7(2), 1-27.

* Corresponding Author:

Mashallah Valikhani Dehaghani

E-mail: Valikhani@iau.ac.ir



© 2027 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT**INTRODUCTION**

Knowledge workers constitute a critical component of organizational human capital because their professional expertise, analytical capabilities, accumulated experience, problem-solving capacity, and ability to create and transfer knowledge directly contribute to organizational continuity and effectiveness. In contemporary organizations, particularly public institutions whose performance depends heavily on specialized expertise and institutional memory, the departure of knowledge workers may lead not only to staffing shortages but also to the loss of tacit knowledge, interruption of professional processes, weakened organizational learning, and increased replacement and training costs. Consequently, retaining knowledge workers should not be treated merely as an operational human resource concern; rather, it represents a strategic requirement for preserving organizational capacity and sustaining long-term performance. From this perspective, succession planning has increasingly been conceptualized as an integrated mechanism through which organizations can simultaneously identify critical positions, recognize high-potential employees, develop competencies, preserve organizational memory, and prepare future leaders (1). The close association between succession planning and talent retention is particularly important because employees are more likely to remain in organizations when they perceive credible opportunities for development, advancement, and future leadership responsibilities (2).

Contemporary succession planning extends beyond identifying a replacement for a departing manager. It is a systematic and continuous process involving talent identification, competency assessment, leadership development, career planning, organizational learning, and preparation of employees for future strategic roles. Effective succession planning therefore requires alignment with human resource development and broader organizational strategy. Leadership strategy and succession planning should operate in an integrated manner so that organizations can build a sustainable pipeline of individuals capable of assuming future responsibilities (3). At the same time, succession planning constitutes a strategic investment characterized by uncertainty, because organizations allocate substantial resources to employees whose future performance, retention, and suitability for leadership positions cannot be guaranteed in advance (4). This uncertainty increases the importance of linking succession planning with retention practices so that investments in talent development ultimately remain within the organization.

Rapid technological, demographic, and organizational transformations have further increased the importance of strategic workforce planning. Data-driven and predictive approaches can support organizations in identifying workforce gaps, anticipating future competency requirements, recognizing potential successors, and improving organizational development decisions (5). Moreover, succession planning may contribute to broader organizational outcomes by strengthening adaptability and the organization's capacity to respond to environmental change and innovation demands (6). In this context, succession planning becomes closely associated not only with leadership continuity but also with organizational resilience and the preservation of knowledge-based capabilities.

The issue is especially significant in public organizations. Government institutions frequently operate within formal administrative structures, regulatory constraints, hierarchical decision-making processes, and relatively rigid promotion systems. These contextual conditions can complicate both employee retention and succession planning. Evidence from governmental organizations has demonstrated that successful succession planning depends on a combination of managerial, organizational, cultural, and human factors (7). Research in Iranian government offices has similarly identified structural and implementation challenges that may prevent formal succession policies from becoming effective organizational practices (8). Studies specifically addressing Iranian public organizations have further highlighted institutional, managerial, and implementation barriers that require context-sensitive succession planning models (9). Accordingly, qualitative approaches have been used to identify the contextual components of succession planning in governmental organizations and to develop models that reflect their distinctive administrative environments (10).

Evidence from different public and professional contexts also demonstrates that succession planning is inherently context-dependent. In Iranian public hospitals, leadership support, talent identification, professional development, and organizational infrastructure have been recognized as major prerequisites for successful succession planning (11). Systematic evidence concerning nursing management similarly emphasizes early talent identification and structured developmental opportunities for potential future managers (12). Studies of health-system succession planning have also demonstrated that inadequate succession arrangements may undermine leadership continuity and broader institutional strengthening (13). Furthermore, succession planning has been proposed as a mechanism for broadening access to leadership opportunities in government institutions and creating more systematic pathways toward managerial roles (14).

The relationship between succession planning, human resource development, and talent management has also been emphasized in knowledge-intensive educational institutions. Talent management and succession planning can provide an integrated platform for identifying, developing, and retaining employees with high professional potential (15). Research on universities indicates that effective succession planning depends on individual competencies, managerial support, organizational structures, and appropriate developmental mechanisms (16). Evidence from Malaysian public universities likewise suggests that supportive organizational conditions are essential for developing future leaders (17), while models developed for fourth-generation universities underscore continuous competency development and future-oriented talent preparation (18). Nevertheless, institutional culture and structural characteristics may hinder effective implementation, as demonstrated in family-owned educational institutions (19).

A competency-based approach is therefore central to succession planning because potential successors must be identified according to transparent professional and managerial criteria rather than merely tenure or informal preferences. Competency-based succession models emphasize systematic identification, assessment, and development of individuals who possess or can acquire the capabilities required for future roles (20). Likewise, the success of succession planning in strategically sensitive industries has been associated with interconnected organizational and managerial factors rather than any single intervention (21). Succession planning is also increasingly connected to organizational sustainability because the preservation of human capital, leadership capability, and organizational knowledge can reduce vulnerability arising from the loss of key employees (22). Furthermore, learning and succession-related practices are associated with employees' organizational attitudes and commitment, reinforcing the importance of considering developmental experiences in retention policies (23). Talent management may therefore serve as a mechanism linking succession planning to organizational sustainability by integrating identification, development, and retention of valuable human resources (24). Corporate governance research similarly demonstrates that succession planning may be associated with broader organizational performance when incorporated into long-term governance and human capital strategies (25).

Despite the expanding literature on succession planning, most previous studies have concentrated on leadership replacement, talent identification, competency development, or organizational continuity, while comparatively limited attention has been paid to the reciprocal relationship between succession planning and the retention of knowledge

workers, particularly in Iranian public organizations. This gap is especially relevant to the Endowment and Charity Affairs Organization of Iran, where continuity of specialized administrative, legal, cultural, and organizational knowledge depends substantially on retaining experienced and knowledgeable personnel. Accordingly, the present study aimed to design an integrated model for retaining knowledge workers through a succession planning approach in the Endowment and Charity Affairs Organization of Iran.

METHODS AND MATERIALS

This study was applied in purpose and qualitative-exploratory in methodological orientation. The study population consisted of experienced experts and senior managers of the Endowment and Charity Affairs Organization of Iran. Participants were selected through purposive snowball sampling, and recruitment continued until theoretical saturation was achieved. Twelve experts and senior managers participated in the study, with an average professional experience of approximately 23 years. Data were collected through in-depth semi-structured interviews designed to explore the characteristics of knowledge workers, factors contributing to their organizational loyalty and retention, barriers to their continued employment, the relationship between retention and succession planning, and the components required for an effective succession planning system.

The interview data were analyzed using Braun and Clarke's six-phase thematic analysis procedure. The analytical process included familiarization with the data, generation of initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and producing the final thematic structure. MAXQDA software was used to organize and manage the qualitative data. A total of 313 initial codes were extracted from the interview transcripts and subsequently compared, merged, categorized, and organized into sub-themes and overarching themes. Trustworthiness was established through credibility, transferability, dependability, and confirmability procedures. Model validation involved expert review and consensus validation, together with assessment of agreement between two coders. Inter-coder agreement was calculated at 85%. Ethical principles, including informed consent, confidentiality, voluntary participation, and anonymization of participants, were observed throughout the research process.

FINDINGS

The analysis revealed several interconnected findings concerning knowledge workers and their retention. Knowledge workers were characterized by continuous learning and knowledge updating, professional expertise, innovation and idea generation, analytical and cognitive capabilities, high work quality and productivity, adaptability, professional

responsibility, and effective organizational interaction. Compared with other employees, their work was more strongly based on current knowledge, specialized expertise, analytical reasoning, problem solving, innovation, and the capacity to transform knowledge into practical organizational outcomes.

Analysis of the factors associated with knowledge-oriented performance produced three broad areas: individual competencies and capabilities, application of knowledge in organizational practice, and organizational and environmental conditions. Participants emphasized that possessing specialized knowledge alone was insufficient; knowledge workers were distinguished by their ability to analyze information, solve problems, produce practical solutions, make professional decisions, share knowledge, and apply expertise effectively within organizational processes.

Regarding loyalty and retention, three major categories were identified: individual and career development, organizational culture and leadership, and welfare, security, and rewards. Transparent career progression, professional learning, autonomy, meaningful work, participatory leadership, trust, respect, fair compensation, job security, and flexible working conditions were repeatedly identified as factors encouraging knowledge workers to remain in the organization.

The principal retention challenges involved weaknesses in motivational and compensation systems, organizational culture and psychological climate, and management and leadership. Lack of effective recognition, financial dissatisfaction, perceived injustice, organizational distrust, inadequate use of expert capabilities, ineffective performance evaluation, absence of merit-based promotion, weak succession planning, and inappropriate leadership were identified as major factors undermining retention.

The final retention model comprised five main dimensions and 13 sub-themes. The five dimensions were: positive and belonging-oriented organizational culture; motivational and compensation systems and job security; a platform for participation, teamwork, and effective knowledge utilization; a platform for learning and professional development; and supportive and empowering leadership. Analysis of the relationships among these dimensions indicated that supportive and empowering leadership and professional learning and development had the strongest and most direct influence on knowledge-worker retention, whereas the remaining dimensions exerted part of their influence through these two central mechanisms.

A reciprocal and reinforcing relationship between succession planning and knowledge-worker retention was also identified. Succession planning strengthened

organizational commitment and retention by providing employees with visible career-development opportunities, developmental pathways, and prospects for future organizational roles. Conversely, retaining knowledge workers preserved organizational knowledge and experience and created the human-capital foundation necessary for mentoring, knowledge transfer, and the development of future successors. An effective succession planning system was found to require five major components: identification and development of talent; design and institutionalization of a succession planning system; continuous evaluation, monitoring, and revision; managerial support and strategic leadership; and a supportive cultural and motivational environment.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings demonstrate that sustainable retention of knowledge workers cannot be achieved through isolated financial or administrative interventions. Rather, it depends on an integrated system in which organizational culture, compensation and security, participation, professional development, and leadership reinforce one another. The prominence of supportive and empowering leadership suggests that employees' direct experience with managers constitutes a central mechanism through which organizational policies are translated into retention outcomes. Trust, autonomy, recognition, responsiveness to professional needs, and meaningful delegation appear particularly important for employees whose organizational value derives from expertise and intellectual contribution.

Professional learning and development also emerged as a central mechanism. Because knowledge workers' professional identity and value depend on continuous updating of knowledge and competencies, limited developmental opportunities may be perceived as professional stagnation. Providing training, career advancement, developmental assignments, mentoring, and opportunities to acquire new competencies can therefore simultaneously strengthen employee capabilities and encourage long-term organizational attachment.

The identified importance of participation and effective knowledge utilization further indicates that retention depends not only on what employees receive from the organization but also on whether they can meaningfully contribute to it. Knowledge workers are more likely to experience professional value when their expertise is recognized, their ideas influence organizational decisions, and their knowledge is incorporated into actual work processes. Failure to utilize expertise may therefore weaken

both motivation and organizational commitment even when employment conditions are otherwise stable.

The most distinctive contribution of the study is the identification of succession planning and retention as mutually reinforcing rather than separate human resource processes. Succession planning can encourage retention by signaling that the organization recognizes employees' potential and intends to invest in their future. At the same time, succession planning itself cannot function effectively when knowledgeable and experienced employees continuously leave the organization. Retention preserves the organizational memory, professional expertise, and mentoring capacity needed to develop future successors. This cyclical relationship suggests that public organizations should not design retention and succession planning as independent programs.

Overall, the proposed five-dimensional model provides a contextualized framework for managing knowledge-worker retention in the Endowment and Charity Affairs Organization of Iran. Sustainable retention requires a positive and belonging-oriented culture, equitable motivational and compensation mechanisms, job security, meaningful participation and knowledge utilization, continuous professional learning, and supportive and empowering leadership. Embedding these dimensions within a systematic succession planning process can help preserve organizational knowledge, strengthen employee commitment, develop future leaders, and support continuity of institutional performance. The model therefore provides an operational foundation for integrating talent retention, professional development, knowledge preservation, and succession planning within public-sector human resource management.

طراحی الگوی حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان اوقاف و امور خیریه: پژوهشی کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون

نفسیه هیلو^۱، ماشاله دهقانی^{۱*}، سمیه قجری^۲

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد نراق، دانشگاه آزاد اسلامی، نراق، ایران

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگویی یکپارچه برای حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی با تأکید بر پیوند نظام‌مند آن با فرایند جانشین‌پروری در سازمان اوقاف و امور خیریه بود. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث رویکرد، کیفی و اکتشافی بود. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۲ نفر از خبرگان و مدیران ارشد سازمان اوقاف و امور خیریه با میانگین ۲۳ سال سابقه کاری بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک تحلیل شدند. در فرایند تحلیل، ۳۱۳ کد اولیه با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA استخراج و پس از بازبینی، تلفیق و مفهوم‌پردازی در قالب مضامین اصلی و فرعی سازمان‌دهی شدند. قابلیت اعتماد یافته‌ها بر اساس معیارهای گوبا و لینکلن بررسی شد و اعتبار الگو نیز از طریق بازبینی خبرگان و محاسبه توافق بین دو کدگذار، با میزان توافق ۸۵ درصد، تأیید گردید. تحلیل روابط میان مضامین نشان داد که الگوی نگهداشت کارکنان دانشی از پنج بعد به‌هم‌پیوسته شامل فرهنگ سازمانی مثبت و تعلق‌آفرین، نظام‌های انگیزشی و جبرانی و امنیت شغلی، بستر مشارکت و کار تیمی و استفاده مؤثر از دانش، بستر یادگیری و توسعه حرفه‌ای، و رهبری حمایتی و توانمندساز تشکیل می‌شود. در میان این ابعاد، رهبری حمایتی و توانمندساز و یادگیری و توسعه حرفه‌ای دارای نقش مستقیم‌تر و قوی‌تری در نگهداشت بودند، در حالی که سایر ابعاد بخشی از اثر خود را از طریق این دو سازوکار اعمال می‌کردند. همچنین، رابطه‌های دوسویه و تقویت‌کننده میان جانشین‌پروری و نگهداشت آشکار شد؛ جانشین‌پروری با ایجاد مسیر رشد و آینده شغلی، تعهد و ماندگاری را تقویت می‌کند و ماندگاری کارکنان دانشی نیز انتقال دانش و پرورش جانشینان را امکان‌پذیر می‌سازد. نگهداشت پایدار کارکنان دانشی در سازمان‌های دولتی نیازمند رویکردی سیستمی و چندبعدی است که در آن جانشین‌پروری جزء جدایی‌ناپذیر سیاست‌های نگهداشت محسوب شود و هم‌زمان بر رهبری مبتنی بر اعتماد، توسعه حرفه‌ای، به‌کارگیری دانش، تعلق سازمانی و جبران منصفانه تأکید گردد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۲۱

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۵/۰۶/۲۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۶/۰۳/۰۱

کلیدواژه‌ها

حفظ و نگهداشت کارکنان؛

کارکنان دانشی؛

جانشین‌پروری؛ تحلیل

مضمون؛ رهبری حمایتی؛

سازمان اوقاف و امور خیریه.

شیوه ارجاع‌دهی:

هیلو، نفسیه،، و دهقانی، ماشاله،، و قجری، سمیه. (۱۴۰۶). طراحی الگوی حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان اوقاف و امور خیریه: پژوهشی کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۷(۲)، ۱-۲۷.

نویسنده مسئول:

ماشاله دهقانی

پست الکترونیکی: Valikhani@iau.ac.ir

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در محیط سازمانی امروز، سرمایه انسانی دانشی به یکی از مهم‌ترین منابع ایجاد ارزش، استمرار عملکرد و حفظ ظرفیت نهادی سازمان‌ها تبدیل شده است. سازمان‌هایی که فعالیت آن‌ها به دانش تخصصی، تجربه انباشته، قدرت تحلیل، تصمیم‌گیری حرفه‌ای و توان حل مسائل پیچیده وابسته است، بیش از گذشته با این واقعیت مواجه‌اند که از دست دادن کارکنان کلیدی صرفاً به معنای کاهش تعداد نیروی انسانی نیست، بلکه می‌تواند به خروج دانش ضمنی، تضعیف حافظه سازمانی، گسست در فرایندهای تخصصی و افزایش هزینه‌های جایگزینی و یادگیری منجر شود. از این منظر، حفظ کارکنان توانمند و آماده‌سازی نیروهای شایسته برای پذیرش مسئولیت‌های آینده، دو مسئله جداگانه در مدیریت منابع انسانی نیستند، بلکه اجزای یک مسئله راهبردی مشترک به شمار می‌روند. ادبیات جدید جانشین‌پروری نیز بر همین پیوند تأکید دارد و نشان می‌دهد که استمرار رهبری و انتقال حافظه سازمانی مستلزم آن است که سازمان، شناسایی استعدادها، توسعه شایستگی‌ها و نگهداشت نیروهای دارای ظرفیت را در قالب یک نظام منسجم دنبال کند (1). همچنین، جانشین‌پروری زمانی می‌تواند به ابزاری مؤثر برای حفظ استعدادها تبدیل شود که کارکنان در آن مسیر واقعی رشد، یادگیری و دستیابی به نقش‌های مهم‌تر را مشاهده کنند؛ در چنین شرایطی، جانشین‌پروری علاوه بر تأمین مدیران آینده، می‌تواند انگیزه ماندگاری نیروهای توانمند در سازمان را نیز تقویت کند (2).

جانشین‌پروری در مفهوم معاصر خود دیگر به تعیین فردی برای جایگزینی یک مدیر در زمان بازنشستگی یا ترک خدمت محدود نمی‌شود، بلکه فرایندی مستمر برای شناسایی موقعیت‌های کلیدی، کشف افراد دارای ظرفیت، ارزیابی قابلیت‌ها، توسعه استعداد، انتقال دانش و آماده‌سازی نظام‌مند سرمایه انسانی برای ایفای نقش‌های آینده است. از این دیدگاه، جانشین‌پروری باید با راهبردهای توسعه رهبری و جهت‌گیری‌های بلندمدت سازمان هماهنگ باشد و نه به عنوان اقدامی مقطعی، بلکه به مثابه بخشی از معماری مدیریت استعداد مورد توجه قرار گیرد. ارزیابی راهبردهای رهبری و جانشین‌پروری نشان می‌دهد که آمادگی سازمان برای آینده به میزان زیادی به توان آن در شناسایی و پرورش رهبران بالقوه و ایجاد مسیرهای روشن توسعه‌ای وابسته است (3). در عین حال، جانشین‌پروری یک تصمیم بدون هزینه و بدون ریسک نیست؛ انتخاب افراد مناسب، تخصیص منابع به توسعه آنان، پیش‌بینی نیازهای آینده و عدم اطمینان نسبت به ماندگاری یا موفقیت جانشینان بالقوه، این فرایند را به نوعی سرمایه‌گذاری سازمانی همراه با عدم قطعیت تبدیل می‌کند (4). همین ویژگی سبب می‌شود که کیفیت طراحی نظام جانشین‌پروری و ارتباط آن با سایر سیاست‌های منابع انسانی، به‌ویژه نگهداشت کارکنان، اهمیت مضاعفی پیدا کند.

تحولات فناورانه، تغییر ترکیب نیروی کار و افزایش پیچیدگی محیط سازمانی نیز ضرورت اتخاذ رویکردهای آینده‌نگر در مدیریت سرمایه انسانی را افزایش داده‌اند. توسعه ابزارهای تحلیلی و داده‌محور امکان آن را فراهم کرده است که سازمان‌ها ظرفیت‌های نیروی انسانی، شکاف‌های مهارتی و نیازهای آتی خود را دقیق‌تر تحلیل کنند و تصمیم‌های مرتبط با برنامه‌ریزی نیروی کار و

جانشین‌پروری را بر پایه اطلاعات نظام‌مند اتخاذ نمایند (5). افزون بر این، آثار جانشین‌پروری می‌تواند از مرز تأمین نیروی جایگزین فراتر رود و بر قابلیت انطباق و نوآوری سازمان نیز اثرگذار باشد؛ برای مثال، پژوهش‌های جدید پیوند میان جانشین‌پروری، قابلیت سازگاری و نوآوری را مورد توجه قرار داده‌اند و این فرایند را بخشی از ظرفیت سازمان برای مواجهه با تحولات محیطی دانسته‌اند (6). بر همین اساس، سازمانی که بتواند میان حفظ دانش موجود، توسعه شایستگی‌های جدید و آماده‌سازی کارکنان برای نقش‌های آینده تعادل برقرار کند، در برابر تغییرات محیطی از انعطاف و پایداری بیشتری برخوردار خواهد بود.

اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌های عمومی به دلیل ماهیت مأموریت، ساختار اداری، محدودیت‌های استخدامی و ضرورت استمرار ارائه خدمات عمومی، برجستگی ویژه‌ای دارد. فراتحلیل مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های دولتی نشان داده است که موفقیت جانشین‌پروری به مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، سازمانی، فرهنگی و انسانی وابسته است و نمی‌توان آن را صرفاً به تعیین افراد جایگزین تقلیل داد (7). مطالعات انجام‌شده در دستگاه‌های دولتی ایران نیز از وجود چالش‌هایی در طراحی و اجرای جانشین‌پروری حکایت دارند و بر ضرورت توجه به ویژگی‌های خاص ساختار اداری و مدیریتی این سازمان‌ها تأکید کرده‌اند (8). شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های عمومی ایران نیز نشان می‌دهد که موانع نهادی و اجرایی می‌توانند میان سیاست‌های اعلام‌شده و اجرای واقعی برنامه‌های جانشین‌پروری فاصله ایجاد کنند (9). در مقابل، ارائه الگوهای متناسب با سازمان‌های دولتی و استخراج مؤلفه‌های آن‌ها از بستر واقعی این سازمان‌ها می‌تواند زمینه استقرار نظام‌های مؤثرتر جانشین‌پروری را فراهم آورد؛ از همین رو، استفاده از رویکردهای کیفی مانند تحلیل مضمون برای کشف مؤلفه‌های زمینه‌ای جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار گرفته است (10).

تجربه بخش‌های مختلف عمومی نیز نشان می‌دهد که نسخه‌ای واحد برای جانشین‌پروری در همه سازمان‌ها قابل تجویز نیست و ویژگی‌های نهادی، مأموریتی و حرفه‌ای هر سازمان باید در طراحی نظام جانشین‌پروری لحاظ شود. در حوزه بیمارستان‌های عمومی ایران، عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری رهبری نشان داده‌اند که پشتیبانی مدیریتی، شناسایی افراد مستعد، توسعه قابلیت‌ها و وجود زیرساخت سازمانی مناسب از اجزای اساسی این فرایند هستند (11). مرور نظام‌مند راهبردهای شناسایی استعداد و جانشین‌پروری برای مدیران واحدهای پرستاری نیز اهمیت شناسایی زودهنگام ظرفیت‌های مدیریتی و فراهم‌سازی فرصت‌های توسعه حرفه‌ای برای جانشینان بالقوه را برجسته کرده است (12). بررسی وضعیت جانشین‌پروری در نظام سلامت سیرالئون نیز نشان می‌دهد که ضعف در سازوکارهای برنامه‌ریزی جانشینان می‌تواند استمرار ظرفیت مدیریتی و تقویت نظام سازمانی را با مشکل مواجه سازد (13). حتی در حوزه افزایش حضور زنان در نقش‌های دولتی، جانشین‌پروری به عنوان ابزاری برای ایجاد مسیرهای دسترسی منصفانه‌تر به فرصت‌های مدیریتی و توسعه سرمایه انسانی مورد توجه قرار گرفته است (14). این شواهد بیانگر آن است که جانشین‌پروری در سازمان‌های عمومی، علاوه بر تداوم مدیریت، با موضوعاتی مانند توسعه استعداد، عدالت در فرصت‌های پیشرفت و حفظ ظرفیت تخصصی سازمان ارتباط دارد.

در محیط‌های دانشگاهی و دانش‌محور نیز جانشین‌پروری با توسعه حرفه‌ای و مدیریت استعداد پیوندی جدی یافته است. مطالعات انجام‌شده در مراکز آموزش عالی نشان داده‌اند که توسعه منابع انسانی از طریق مدیریت استعداد و جانشین‌پروری می‌تواند زمینه شناسایی، پرورش و حفظ نیروهای دارای ظرفیت را تقویت کند (15). در دانشگاه‌ها، طراحی مدل‌های مؤثر جانشین‌پروری نیازمند توجه هم‌زمان به متغیرهای فردی، سازمانی و مدیریتی و فراهم کردن سازوکارهای اجرایی مناسب برای شناسایی و توسعه افراد مستعد است (16). مطالعه اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی مالزی نیز نشان داده است که توسعه رهبران آینده متأثر از شرایط و حمایت‌های سازمانی است و صرف وجود سیاست‌های رسمی برای تضمین اجرای اثربخش برنامه‌ها کافی نیست (17). در دانشگاه‌های نسل چهارم نیز اثربخشی جانشین‌پروری در ارتباط با نیازهای نوین این سازمان‌ها به توسعه شایستگی، آینده‌نگری و استمرار ظرفیت مدیریتی مورد بررسی قرار گرفته و ضرورت طراحی الگوهای متناسب با تحولات نهادی مورد تأکید قرار گرفته است (18). از سوی دیگر، تجربه مؤسسات آموزشی خانوادگی نشان می‌دهد که موانع فرهنگی، ساختاری و تصمیم‌گیری می‌توانند اجرای راهبردهای رسمی جانشین‌پروری را با چالش مواجه سازند (19). مجموعه این یافته‌ها نشان می‌دهد که جانشین‌پروری بیش از آنکه یک رویه اداری ثابت باشد، فرایندی زمینه‌مند است که باید با ویژگی‌های نیروی انسانی و الزامات نهادی سازمان هماهنگ شود.

یکی از مهم‌ترین مبانی چنین هماهنگی، رویکرد شایستگی‌محور به انتخاب و توسعه جانشینان است. سازمان زمانی می‌تواند از جانشین‌پروری به عنوان سازوکاری برای توسعه و نگهداشت سرمایه انسانی استفاده کند که انتخاب افراد برای نقش‌های آینده بر معیارهای روشن و قابل دفاع استوار باشد. طراحی مدل جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی در حوزه مدیریت ورزشی نیز نشان داده است که شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز، ارزیابی افراد و توسعه هدفمند ظرفیت‌های آنان می‌تواند چارچوب مناسبی برای آماده‌سازی مدیران آینده فراهم کند (20). در صنایع حساس و راهبردی نیز شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موفقیت جانشین‌پروری نشان می‌دهد که این فرایند تحت تأثیر مجموعه‌ای از عناصر سازمانی و مدیریتی قرار دارد و موفقیت آن نیازمند هماهنگی اجزای متعدد است (21). این رویکرد با مفهوم نگهداشت کارکنان دانشی هم‌راستا است؛ زیرا کارکنان متخصص زمانی احتمال بیشتری دارد که ارتباط بلندمدت خود را با سازمان حفظ کنند که شایستگی‌های آنان دیده شود، فرصت واقعی برای توسعه و ارتقای حرفه‌ای داشته باشند و مسیر پیشرفت آنان تابع معیارهای روشن و منصفانه باشد.

از منظر پایداری سازمانی نیز جانشین‌پروری نقش فراتر از جایگزینی نیروی انسانی دارد. الگوهای جانشین‌پروری مبتنی بر پایداری سازمانی، این فرایند را بخشی از سازوکار حفظ ظرفیت نهادی، کاهش آسیب‌پذیری در برابر خروج افراد کلیدی و تضمین تداوم عملکرد می‌دانند (22). در همین راستا، رابطه میان یادگیری، جانشین‌پروری، تعهد سازمانی و متغیرهای مرتبط با تجربه شغلی کارکنان نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در شبکه‌ای از نگرش‌ها و فرایندهای انسانی قرار دارد و کیفیت اجرای آن می‌تواند با برداشت کارکنان از آینده شغلی خود در سازمان مرتبط باشد (23). همچنین، در ادبیات پایداری سازمان‌های خصوصی، مدیریت استعداد به عنوان حلقه واسط مهم میان جانشین‌پروری و تداوم سازمان مطرح شده است؛ به این معنا که جانشین‌پروری زمانی به پایداری منجر می‌شود که

شناسایی، پرورش و حفظ استعدادها به صورت یکپارچه مدیریت شود (24). بنابراین، جداسازی سیاست نگهداشت از سیاست جانشین‌پروری می‌تواند موجب شود سازمان از یک سو برای شناسایی و پرورش افراد هزینه کند، اما از سوی دیگر به دلیل ضعف در شرایط نگهداشت، همان نیروهای توسعه‌یافته را از دست بدهد.

این مسئله در سازمان‌هایی که سرمایه اصلی آن‌ها دانش، تخصص و تجربه انباشته کارکنان است، اهمیت بیشتری دارد. کارکنان دانشی معمولاً صرفاً مجریان دستورالعمل‌ها نیستند، بلکه در تفسیر مسائل، تولید راه‌حل، انتقال تجربه، اصلاح فرایندها و شکل‌دهی به حافظه سازمانی نقش دارند. از این رو، نگهداشت آنان نیازمند مجموعه‌ای فراتر از مشوق‌های مالی و قراردادهای استخدامی است و باید ابعادی مانند فرصت یادگیری، مشارکت در تصمیم‌گیری، استقلال حرفه‌ای، به رسمیت‌شناختن تخصص، حمایت مدیریتی، اعتماد، عدالت و چشم‌انداز رشد شغلی را در بر گیرد. یافته‌های حوزه راهبری شرکتی نیز بر ارتباط میان سازوکارهای حاکمیتی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و عملکرد سازمانی تأکید دارند و نشان می‌دهند که جانشین‌پروری باید در متن سازوکارهای راهبری و تصمیم‌گیری بلندمدت سازمان قرار گیرد (25). این موضوع از آن جهت برای سازمان‌های عمومی اهمیت دارد که مسیر توسعه و ارتقای افراد در این سازمان‌ها ممکن است تحت تأثیر قواعد اداری، سلسله‌مراتب رسمی و محدودیت‌های ساختاری قرار گیرد؛ در نتیجه، وجود یک نظام شفاف و قابل اتکا برای شناسایی و پرورش استعداد می‌تواند علاوه بر تأمین نیروی مدیریتی آینده، پیام روشنی درباره ارزشمندی و آینده شغلی کارکنان به آنان منتقل کند.

با وجود گسترش پژوهش‌های جانشین‌پروری، یکی از کاستی‌های مهم ادبیات موجود آن است که بخش قابل توجهی از مطالعات، جانشین‌پروری را از منظر توسعه رهبران آینده، شناسایی استعدادها یا استمرار مدیریت بررسی کرده‌اند، در حالی که رابطه آن با سازوکارهای نگهداشت کارکنان دانشی کمتر در قالب یک مدل یکپارچه و زمینه‌مند مطالعه شده است. این خلأ در سازمان‌های دولتی برجسته‌تر است؛ زیرا از یک سو این سازمان‌ها به ثبات و استمرار دانش نهادی نیاز دارند و از سوی دیگر، ساختارهای رسمی و محدودیت‌های اداری می‌توانند انعطاف آن‌ها را در استفاده از ابزارهای متداول نگهداشت کاهش دهند. در چنین بستری، جانشین‌پروری می‌تواند از طریق ایجاد چشم‌انداز رشد، توسعه حرفه‌ای، شناسایی شایستگی‌ها، افزایش احساس ارزشمندی و فراهم کردن امکان ایفای نقش‌های مهم‌تر، به بخشی از راهبرد نگهداشت تبدیل شود. در مقابل، اگر کارکنان دارای دانش و تجربه سازمان را ترک کنند، خود فرایند جانشین‌پروری نیز با تضعیف مخزن استعداد، انتقال دانش و تربیت جانشینان مواجه خواهد شد. بنابراین، رابطه میان این دو فرایند را می‌توان رابطه‌ای متقابل و تقویت‌کننده دانست که در آن، جانشین‌پروری به ماندگاری کمک می‌کند و ماندگاری نیز ظرفیت لازم برای جانشین‌پروری را حفظ می‌کند.

سازمان اوقاف و امور خیریه به عنوان یک سازمان عمومی با مأموریت‌های تخصصی، اداری، فرهنگی، حقوقی و اجتماعی، برای اجرای مؤثر وظایف خود به استمرار دانش سازمانی و حضور کارکنان متخصص و باتجربه نیاز دارد. بخش مهمی از دانش مورد نیاز چنین سازمانی در طول زمان و از طریق تجربه عملی، شناخت فرایندهای سازمانی، تعامل با ذی‌نفعان و تسلط بر ضوابط و رویه‌های

تخصصی شکل می‌گیرد؛ بنابراین خروج کارکنان دانشی می‌تواند فراتر از ایجاد یک جای خالی سازمانی، به کاهش ظرفیت انتقال تجربه و اختلال در تداوم دانش منجر شود. در عین حال، نگهداشت چنین کارکنانی بدون فراهم کردن فرصت توسعه و چشم‌انداز آینده شغلی پایدار دشوار خواهد بود. بر این اساس، طراحی الگویی بومی که نگهداشت کارکنان دانشی را نه مستقل از جانشین‌پروری، بلکه در تعامل با آن تحلیل کند، می‌تواند به شناسایی مجموعه‌ای از عوامل فرهنگی، انگیزشی، توسعه‌ای، مشارکتی و رهبری کمک کند و مبنایی برای سیاست‌گذاری منسجم‌تر منابع انسانی در این سازمان فراهم آورد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان اوقاف و امور خیریه است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش، کیفی و اکتشافی است. در ابتدا، تعاریف نظری و عملیاتی مفاهیم کلیدی ارائه می‌شود. نگهداشت کارکنان از نظر نظری به معنای توانایی سازمان در حفظ نیروهای متخصص، با انگیزه و بامهارت در طول زمان است (آلن و همکاران، ۲۰۲۲) و در این پژوهش از طریق مضامین استخراج شده از مصاحبه (امنیت شغلی، جبران خدمات، قدردانی، مشارکت، یادگیری و رهبری حمایتی) عملیاتی شده است. کارکنان دانشی افرادی با تحصیلات عالی، مهارت‌های تحلیلی و توانایی حل مسئله هستند (ایو، ۲۰۲۲) و در این پژوهش مشاغل تخصصی سازمان اوقاف در نظر گرفته شده‌اند.

افراد مورد مطالعه در این پژوهش شامل ۱۲ نفر از کارشناسان خبره و با تجربه هستند که از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته در تدوین و استخراج مضامین و مفاهیم کمک نموده‌اند و در نهایت به تدوین الگوی نهایی منجر شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون (Thematic Analysis) بر اساس مدل شش مرحله‌ای براون و کلارک (براون و کلارک، ۲۰۰۶)^۱ انجام شد: مرحله اول) آشنایی با داده‌ها (خواندن مکرر متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری از ایده‌های اولیه)، مرحله دوم) ایجاد کدهای اولیه (استخراج ۳۱۳ کد اولیه با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA)، مرحله سوم) جستجوی مضامین (دسته‌بندی کدهای مرتبط در قالب مضامین بالقوه)، مرحله چهارم) بازبینی مضامین (بررسی ارتباط مضامین با کدها و کل داده‌ها در دو سطح)، مرحله پنجم) تعریف و نام‌گذاری مضامین (شفاف‌سازی ماهیت هر مضمون و تعیین مرزهای مفهومی)، و مرحله ششم) تهیه گزارش (نگارش نهایی یافته‌ها و ارائه نقشه مضامین).

برای تأمین قابلیت اعتماد پژوهش، از چهار معیار گوبا و لینکلن استفاده شد: باورپذیری از طریق درگیری طولانی‌مدت محقق با داده‌ها، بازبینی یافته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان (اعتبارسنجی اجماعی) و بازبینی توسط اساتید راهنما؛ انتقال‌پذیری از طریق ارائه توصیف غنی و دقیق از بافت پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و فرایند تحلیل؛ قابلیت اتکا از طریق مستندسازی کامل تمام

¹ Braun & Clarke (2006)

مراحل پژوهش در نرم افزار مکس کیودا و بررسی ممیزی توسط اساتید راهنما؛ و تأییدپذیری از طریق استفاده از نقل قول های مستقیم مشارکت کنندگان و خودبازاندیشی محقق با نگارش یادداشت های تأملی. اعتبارسنجی الگو با دو روش بازبینی توسط خبرگان (اعتبارسنجی اجماعی) و محاسبه توافق بین دو کدگذار (۸۵٪) انجام شد. همچنین پژوهش حاضر با رعایت اصول اخلاقی شامل اخذ رضایت آگاهانه، تضمین محرمانگی اطلاعات و استفاده از کدهای شناسایی به جای نام واقعی در گزارش ها انجام شد.

یافته ها

یافته های حاصل از اجرای مدل شش مرحله ای براون و کلارک در این بخش ارائه می گردد. فرایند تحلیل با مرحله اول «آشنایی با داده ها» آغاز شد؛ متن مصاحبه های ۱۲ خبره و مدیر ارشد سازمان اوقاف بارها مطالعه و یادداشت برداری گردید. در مرحله دوم «ایجاد کدهای اولیه»، ۳۱۳ کد اولیه شامل عبارات و مفاهیمی نظیر «به روزرسانی دانش»، «ایده پرداز»، «قدرت تحلیل»، «سرعت و دقت بالا»، «مسئولیت پذیری»، «نیاز به بهره گیری مؤثرتر از توانمندی های کارشناسان»، «حرکت به سمت نظام ارتقا مبتنی بر شایستگی» و «نیاز به استقرار سبک رهبری اثربخش تر» با استفاده از نرم افزار مکس کیودا استخراج شد. در مرحله سوم «جستجوی مضامین»، کدهای مشابه در کنار یکدیگر قرار گرفته و مضامین فرعی (زیرمجموعه) شکل گرفتند. در مرحله چهارم «بازبینی مضامین»، ارتباط مضامین فرعی با کدها و کل مجموعه داده ها در دو سطح بررسی و اصلاح شد. در مرحله پنجم «تعریف و نام گذاری مضامین»، هر مضمون به دقت تعریف و نام گذاری گردید. در نهایت در مرحله ششم «تهیه گزارش»، نقشه نهایی مضامین ترسیم و روابط میان مضامین اصلی تحلیل شد. در ادامه، یافته ها به تفکیک سؤالات پژوهش تشریح می گردد.

۱. ویژگی های بارز کارکنان دانشی:

تحلیل داده ها نشان داد که کارکنان دانشی دارای دو مضمون اصلی «ویژگی های دانشی و تخصصی» و «ویژگی های عملکردی و رفتاری» هستند. مضمون اصلی اول شامل سه مضمون فرعی است: «یادگیری و به روزرسانی مستمر» که با کدهایی نظیر «به روزرسانی دانش»، «تحصیلات عالی»، «تجربه بالا»، «تسلط بر دانش تخصصی» و «تأکید بر یادگیری مستمر» نمایان شد (مشارکت کنندگان تأکید داشتند که کارمند دانشی هیچ گاه یادگیری را متوقف نمی کند). دومین مضمون فرعی «نوآوری، خلاقیت و تولید ایده» با کدهای «ارائه کننده راه حل»، «پیگیر ایده های جدید»، «تمایل به مکانیزه کردن امور»، «اصلاح فرایندها» و «ایده پرداز و خلاق» شناسایی گردید (خبرگان بیان کردند که این افراد به دنبال راه های جدید و خلاقانه برای حل مسائل هستند). سومین مضمون فرعی «توانمندی های شناختی و تحلیلی» با کدهای «فهم و درک سریع تر»، «ارائه نتایج شفاف و قابل فهم»، «قدرت تحلیل»، «استقلال فکری» و «واقع گرایی» خود را نشان داد (این

افراد قادرند اطلاعات پیچیده را در زمان کوتاهی پردازش کنند). مضمون اصلی دوم نیز سه مضمون فرعی دارد: «کیفیت، سرعت و بهره‌وری کاری» با کدهای «سرعت و دقت بالا»، «کم بودن کارهای معوق»، «استفاده بهینه از زمان» و «کیفیت بالای کار»؛ «مهارت‌های فردی و انطباق‌پذیری» با کدهای «وظیفه‌شناسی»، «انعطاف‌پذیری»، «توانایی مدیریت» و «توانایی اولویت‌بندی پروژه‌ها»؛ و «تعامل و سازگاری سازمانی» با کدهای «استقلال کاری»، «مهارت در کارهای تیمی» و «سازگاری با تغییرات محیطی» (آندرا نیکولتا ایلیسکو، ۲۰۲۱).^۱

۲. تفاوت کارکنان دانشی با سایر کارکنان:

در این زمینه، دو مضمون اصلی «ویژگی‌های دانشی-شناختی» و «ویژگی‌های عملکردی-رفتاری» پدیدار شد. مضمون اصلی اول شامل سه مضمون فرعی است: «دانش‌محوری و تخصص‌گرایی» با کدهای «عملکرد مبتنی بر دانش»، «دانش بالا»، «مهارت و تخصص»، «به‌روز بودن اطلاعات» و «آموزش‌پذیری»؛ «توانمندی شناختی و مسئله‌محوری» با کدهای «توانایی فکری و الگوسازی»، «قدرت حل مسئله»، «روحیه پژوهشگری» و «تمایل به بهتر بودن»؛ و «نوآوری و خلاقیت در عمل» با کدهای «ایده‌پردازی»، «کارآفرینی» و «خلاقیت». خبرگان تأکید داشتند که تفاوت اساسی در این است که کارمند دانشی کار خود را بر اساس دانش روز و تحلیل علمی پیش می‌برد، نه صرفاً بر اساس تجربه یا عادت. مضمون اصلی دوم نیز شامل دو مضمون فرعی است: «بهره‌وری و کارایی در انجام کار» با کدهای «سرعت عمل»، «انجام وظایف بدون استرس» و «انگیزه درونی»؛ و «مسئولیت‌پذیری و تعهد حرفه‌ای» با کدهای «پیگیری امور»، «مسئولیت‌پذیری»، «تعصب کاری» و «عملکرد بالا» (ولفگانگ، راینهاردت و همکاران، ۲۰۱۱).^۲

۳. عوامل شناخت فرد به عنوان دانش‌محور:

سه مضمون اصلی «شایستگی‌ها و توانمندی‌های فردی»، «عملکرد و کاربرد دانش» و «عوامل سازمانی و محیطی» شناسایی شدند. مضمون اصلی اول شامل شش مضمون فرعی است: یادگیری مداوم، دانش و تخصص حرفه‌ای، تحلیل و حل مسئله، خلاقیت و نوآوری، تصمیم‌گیری حرفه‌ای و ویژگی‌های فردی مکمل (مدیریت زمان، مسئولیت‌پذیری). خبرگان معتقد بودند دانش‌محور کسی است که نه تنها دانش دارد، بلکه می‌تواند آن را تحلیل کند، تصمیم بگیرد و به دیگران منتقل کند. مضمون اصلی دوم شامل چهار مضمون فرعی «اجرای بهینه کار»، «ارائه راه‌حل‌های عملیاتی»، «مدیریت و کنترل فرایندها» و «تعامل و اشتراک دانش» است. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که دانشی که به کار گرفته نشود، ارزشی ندارد. مضمون اصلی سوم شامل چهار مضمون فرعی «فرهنگ و نگرش سازمانی»، «امنیت و حمایت»، «ساختار و

¹ Iliescu, Andra Nicoleta (2021)

² Reinhardt, Wolfgang, et al (2011)

فضای کاری منعطف» و «دسترسی به منابع» می‌باشد (یک مدیر ارشد گفت: اگر سازمان بستر مناسب را فراهم نکند، حتی بهترین افراد هم نمی‌توانند دانش‌محور عمل کنند).

۴. عوامل مؤثر بر وفاداری کارکنان دانشی:

سه مضمون اصلی «توسعه فردی و رشد شغلی»، «فرهنگ سازمانی و رهبری» و «رفاه، امنیت و پاداش» به دست آمد. مضمون اصلی اول شامل سه مضمون فرعی است: «مسیر رشد شفاف شغلی» (ارتقاء شغلی، مسیر رشد حرفه‌ای)، «انگیزه‌های درونی» (استقلال شغلی، تفویض اختیار، معناداری کار، حس مؤثر بودن) و «یادگیری با بازخورد حرفه‌ای». یکی از خبرگان گفت: کارمند دانشی وقتی می‌ماند که ببیند مسیر پیشرفت روشنی پیش رو دارد و کارش معنادار است. مضمون اصلی دوم شامل «سبک رهبری مشارکتی و ارتباط مؤثر»، «اعتماد و احترام» و «پویایی و معناداری سازمان» است. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند مدیری که به کارمند خود اعتماد ندارد، او را از دست خواهد داد. مضمون اصلی سوم شامل «جبران خدمات مالی منصفانه»، «امنیت شغلی و آرامش» و «شرایط کاری منعطف» (دورکاری، ساعات انعطاف‌پذیر) می‌باشد.

۵. چالش‌های حفظ کارکنان دانشی:

سه مضمون اصلی «چالش‌های انگیزشی و جبران خدمات»، «چالش‌های فرهنگی و روانی سازمان» و «چالش‌های مدیریتی و رهبری» تبیین گردید. مضمون اصلی اول شامل مضمون فرعی «نظام پاداش و قدردانی» با کدهای «عدم وجود سیستم قدردانی» و «نارضایتی مالی» است. مضمون اصلی دوم شامل دو مضمون فرعی «انگیزش و تعلق سازمانی» (ترس از دست دادن موقعیت، پرورش کارکنان بی‌انگیزه) و «اعتماد و عدالت سازمانی» (بی‌اعتمادی، بی‌عدالتی، فرهنگ نامناسب) می‌باشد (یکی از خبرگان گفت: وقتی بی‌عدالتی می‌بینند، انگیزه خود را از دست می‌دهند). مضمون اصلی سوم و گسترده‌ترین شامل پنج مضمون فرعی است: «تکریم و توجه سازمانی» (عدم اهمیت سازمانی، عدم تکریم)، «استفاده از ظرفیت متخصصان» (نادیده انگاری کارشناسان خبره)، «ارزیابی و هدایت عملکرد» (عدم بررسی عملکرد، نداشتن اهداف روشن)، «شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری» (انتخاب مدیران نالایق، عدم جانشین‌پروری) و «سبک رهبری و حمایت مدیریتی» (سبک رهبری نامناسب، عدم حمایت مدیریت). یکی از خبرگان اظهار داشت: مهم‌ترین دلیل خروج نخبگان، مدیران نالایق و نبود شایسته‌سالاری است.

۶. ارتباط بین جانشین‌پروری و حفظ کارکنان دانشی: دو مضمون اصلی «آینده‌سازی و جانشین‌پروری سازمان» و

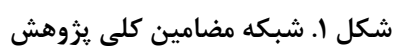
«توسعه و نگهداشت سرمایه انسانی دانشی» آشکار شد. مضمون اصلی اول شامل سه مضمون فرعی است: «افزایش تعهد و

ماندگاری» (حفظ کارکنان دانشی، کاهش نرخ ترک خدمت)، «رابطه دو سویه و تقویت کننده» (رابطه مستقیم و مستمر) و «تربیت مدیران آینده» (رشد بلندمدت سازمانی، تضمین آینده سازمان). یکی از مشارکت کنندگان گفت: جانشین پروری به کارمند نشان می‌دهد که سازمان برای آینده او برنامه دارد؛ این خود بزرگترین انگیزه برای ماندن است. مضمون اصلی دوم شامل «حفظ دانش و تجربه سازمانی» (سرمایه‌گذاری بر سرمایه‌های انسانی) و «رشد شغلی و یادگیری مستمر» (اجرای برنامه‌های آموزشی، ایجاد بستر ارتقاء شغلی) می‌باشد.

۷. مؤلفه‌های سیستم مؤثر جانشین پروری: پنج مضمون اصلی شناسایی گردید: «شناسایی و توسعه استعدادها» (شامل شناسایی استعدادها و توسعه شایستگی از طریق آموزش و برنامه توسعه فردی)، «طراحی و استقرار نظام جانشین پروری» (تعیین معیارهای شایستگی، شناسایی مشاغل کلیدی، تدوین فرایندها)، «ارزیابی، نظارت و بازنگری مستمر» (پایش مستمر، سنجش عملکرد با روش‌های استاندارد)، «حمایت مدیریتی و رهبری راهبردی» (ثبات مدیریتی، نگاه آینده‌نگر، تفویض اختیار) و «بستر فرهنگی و انگیزشی سازمان» (پاداش، ارتقاء، تعهد کاری، اخلاق حرفه‌ای).

۸. الگوی نهایی حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی

در نهایت، الگوی نهایی پژوهش متشکل از پنج مضمون اصلی (بعد) است که در جدول زیر همراه با مضامین فرعی (مؤلفه) و کدهای اولیه (شاخص) و با ذکر منبع (مصاحبه‌های خبرگان) ارائه می‌شود. تحلیل روابط میان مضامین (که در مرحله ششم تحلیل مضمون و با ترسیم نقشه مضامین انجام شد) نشان داد که «رهبری حمایتی و توانمندساز» و «بستر یادگیری و توسعه حرفه‌ای» تأثیر مستقیم و قوی‌تری بر نگهداشت کارکنان دانشی دارند و سایر ابعاد به صورت غیرمستقیم و از طریق این دو بعد اثر می‌گذارند. همچنین یک رابطه دوسویه و چرخه‌ای میان فرایند جانشین پروری و تمامی ابعاد نگهداشت شناسایی شد؛ جانشین پروری با ترسیم مسیر رشد شغلی، تعهد و ماندگاری را افزایش می‌دهد و ماندگاری کارکنان دانشی نیز زیرساخت لازم برای انتقال دانش و پرورش جانشینان را فراهم می‌سازد. این رابطه در شکل ۱. شبکه مضامین (الگوی نهایی پژوهش) قابل مشاهده است.



جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی

مضمون اصلی (بعد)	مضمون فرعی (مؤلفه)	کدهای اولیه (شاخص‌ها)
فرهنگ سازمانی مثبت و تعلق‌آفرین	توجه به منابع سازمانی	منابع انسانی، منابع مالی، پست‌های کلیدی
	محیط کاری منعطف و انسانی	استخدام نیروی مناسب با کار، محیط کاری منعطف
	فرهنگ حمایتی و پویا	تعلق سازمانی، فرهنگ سازمانی حمایتی و پویا، فرهنگ مثبت
نظام‌های انگیزشی، جبرانی و امنیت	امنیت و ثبات شغلی	امنیت شغلی، ثبات
شغلی	جبران خدمات و پرداخت منصفانه	قدردانی و جبران خدمات، پرداخت مزایا
بستر مشارکت، کار تیمی و استفاده از دانش	مشارکت در انجام کار	وظایف معنادار و ارزشمند، فرایند انجام کار
	کار تیمی و تعامل مؤثر	ایجاد فضای کار تیمی، ارتباطات و فرهنگ، ارتباطات مؤثر
	استفاده مؤثر از دانش و مهارت	ایجاد بستر استفاده از دانش و مهارت، استفاده از دانش در تیم
بستر یادگیری و توسعه حرفه‌ای	رشد و توسعه فردی و حرفه‌ای	ارزیابی کارکنان، رشد و توسعه حرفه‌ای، ارتقاء شغلی
	آموزش و یادگیری مستمر	شایستگی‌های مورد نیاز، آموزش، ایجاد فضای آموزشی و یادگیری
رهبری حمایتی و توانمندساز	پاسخگویی مدیریتی به نیازها	پاسخگویی به نیازهای کارکنان دانشی، ارائه راهکارهای درست
	رهبری انگیزشی و قدردان	دقت در ارتقا و ایجاد انگیزه، تشویق کارکنان، شناسایی و قدردانی
	سبک رهبری مبتنی بر اعتماد و اختیار	سبک رهبری، ایجاد فضای آزادی عمل، داشتن اختیارات، ایجاد اعتماد، خودمختاری و توانمندسازی

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان اوقاف و امور خیریه انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه‌های خبرگان نشان داد که الگوی نهایی نگهداشت کارکنان دانشی از پنج بعد اصلی شامل «فرهنگ سازمانی مثبت و تعلق‌آفرین»، «نظام‌های انگیزشی، جبرانی و امنیت شغلی»، «بستر مشارکت، کار تیمی و استفاده مؤثر از دانش»، «بستر یادگیری و توسعه حرفه‌ای» و «رهبری حمایتی و توانمندساز» تشکیل شده است. علاوه بر این، تحلیل روابط میان مضامین نشان داد که رهبری حمایتی و توانمندساز و بستر یادگیری و توسعه حرفه‌ای، نقش مستقیم‌تر و قوی‌تری در نگهداشت کارکنان دانشی دارند و سایر ابعاد نیز بخشی از تأثیر خود را از طریق این دو سازوکار اعمال می‌کنند. مهم‌تر آنکه، میان نگهداشت کارکنان دانشی و جانشین‌پروری رابطه‌ای دوسویه، چرخه‌ای و تقویت‌کننده مشاهده شد؛ به این معنا که اجرای مؤثر جانشین‌پروری با ایجاد افق رشد و ارتقای حرفه‌ای، تعهد و ماندگاری کارکنان را افزایش می‌دهد و در مقابل، ماندگاری کارکنان دانشی نیز زمینه انتقال دانش، حفظ تجربه و پرورش جانشینان آینده را فراهم می‌سازد.

نخستین بعد الگوی پژوهش، «فرهنگ سازمانی مثبت و تعلق‌آفرین» بود که مؤلفه‌هایی مانند توجه به منابع سازمانی، محیط کاری منعطف و انسانی و فرهنگ حمایتی و پویا را دربر می‌گرفت. این یافته نشان می‌دهد که نگهداشت کارکنان دانشی صرفاً تحت تأثیر عوامل اقتصادی قرار ندارد، بلکه برداشت آنان از فضای اجتماعی، فرهنگی و روان‌شناختی سازمان نیز نقش مهمی در تصمیم به ماندن ایفا می‌کند. کارکنان دانشی، به دلیل برخورداری از سرمایه تخصصی و قابلیت انتقال مهارت‌های خود به سایر سازمان‌ها، نسبت به کیفیت محیط کار، احترام حرفه‌ای، تعلق سازمانی و امکان فعالیت در فضایی حمایتگر حساس‌تر هستند. نتایج پژوهش‌های مرتبط با

جانشین‌پروری نیز نشان داده‌اند که ایجاد یک بستر فرهنگی مناسب از پیش‌شرط‌های موفقیت برنامه‌های توسعه استعداد و جانشین‌پروری است. در مطالعه سازمان‌های دولتی ایران، عوامل فرهنگی و سازمانی از عناصر مؤثر بر موفقیت مدیریت جانشین‌پروری شناسایی شده‌اند (7). همچنین، پژوهش در سازمان‌های دولتی نشان داده است که ضعف فرهنگ سازمانی و نبود زیرساخت مناسب می‌تواند اجرای نظام جانشین‌پروری را با مشکل مواجه سازد (8). مطالعه انجام‌شده در دانشگاه‌های دولتی مالزی نیز نشان داد که حمایت سازمانی و محیط مساعد برای توسعه رهبران آینده، اجرای اثربخش جانشین‌پروری را تسهیل می‌کند (17). بنابراین، یافته حاضر را می‌توان چنین تبیین کرد که فرهنگ تعلق‌آفرین نه تنها کارکنان را به ادامه همکاری ترغیب می‌کند، بلکه بستری را فراهم می‌آورد که افراد مستعد، آینده حرفه‌ای خود را درون همان سازمان تصور کنند.

دومین بعد شناسایی شده، «نظام‌های انگیزشی، جبرانی و امنیت شغلی» بود که دو مؤلفه اصلی امنیت و ثبات شغلی و جبران خدمات و پرداخت منصفانه را دربر می‌گرفت. نتایج نشان داد که هرچند پاداش مالی و امنیت شغلی برای ماندگاری کارکنان دانشی ضروری هستند، اما به تنهایی برای حفظ این کارکنان کافی نیستند. کارکنان دانشی علاوه بر دریافت جبران منصفانه، انتظار دارند عملکرد آنان دیده شود، از تلاش‌هایشان قدردانی شود و نسبت میان شایستگی، عملکرد و فرصت پیشرفت را منصفانه تلقی کنند. این یافته با دیدگاه‌هایی همسو است که جانشین‌پروری را بخشی از راهبرد حفظ استعداد می‌دانند. Musale تأکید می‌کند که جانشین‌پروری مؤثر از طریق ایجاد فرصت‌های رشد و شناسایی استعداد‌های درونی می‌تواند به حفظ نیروهای ارزشمند کمک کند (2). همچنین، مطالعه رابطه میان اخلاق کار، یادگیری، جانشین‌پروری و تعهد سازمانی نشان می‌دهد که سازوکارهای توسعه‌ای مرتبط با جانشین‌پروری می‌تواند با نگرش‌های کارکنان نسبت به سازمان پیوند داشته باشند (23). از این منظر، امنیت شغلی و جبران خدمات زمانی بیشترین اثر را خواهند داشت که در کنار یک مسیر قابل پیش‌بینی برای رشد و ارتقا قرار گیرند. در غیر این صورت، حتی پرداخت مناسب نیز ممکن است نتواند کارکنانی را که احساس می‌کنند آینده حرفه‌ای روشنی در سازمان ندارند، برای مدت طولانی حفظ کند.

سومین بعد الگو، «بستر مشارکت، کار تیمی و استفاده مؤثر از دانش» بود. این بعد شامل مشارکت در انجام کار، کار تیمی و تعامل مؤثر و استفاده از دانش و مهارت کارکنان بود. اهمیت این یافته از آن جهت است که کارکنان دانشی تمایل دارند دانش و تخصص آنان صرفاً به عنوان یک ویژگی فردی تلقی نشود، بلکه عملاً در حل مسائل، تصمیم‌گیری‌ها و بهبود فرایندهای سازمانی به کار گرفته شود. نادیده گرفتن تخصص کارکنان یا محدود کردن آنان به نقش‌های اجرایی می‌تواند احساس بی‌اهمیتی و کاهش تعلق سازمانی ایجاد کند. از سوی دیگر، مشارکت در فعالیت‌های مهم و استفاده واقعی از دانش فرد، ادراک ارزشمندی و معناداری شغل را افزایش می‌دهد. این یافته با رویکردهای جدید به مدیریت استعداد و جانشین‌پروری سازگار است؛ زیرا جانشین‌پروری اثربخش صرفاً بر تعیین نام افراد برای مشاغل آینده استوار نیست، بلکه باید فرصت‌هایی برای تجربه‌اندوزی، مشارکت در مسئولیت‌های مهم و توسعه عملی قابلیت‌های جانشینان بالقوه فراهم کند. مطالعات مربوط به شناسایی استعداد و جانشین‌پروری مدیران نیز بر ضرورت فراهم کردن فرصت‌های توسعه عملی برای افراد مستعد تأکید دارند (12). همچنین، طراحی مدل‌های شایستگی‌محور در جانشین‌پروری نشان

می‌دهد که آماده‌سازی مدیران آینده نیازمند ارزیابی شایستگی‌ها و فراهم‌کردن موقعیت‌هایی برای کاربرد و توسعه آن‌هاست (20). بنابراین، مشارکت و استفاده از دانش را می‌توان هم یک عامل نگهداشت و هم بخشی از فرایند آماده‌سازی جانشینان آینده دانست. چهارمین بعد، «بستر یادگیری و توسعه حرفه‌ای» بود که مؤلفه‌های رشد و توسعه فردی و حرفه‌ای و آموزش و یادگیری مستمر را شامل می‌شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که این بعد یکی از مهم‌ترین عوامل مستقیم در نگهداشت کارکنان دانشی است. این نتیجه از منظر ماهیت کارکنان دانشی قابل تبیین است؛ زیرا ارزش حرفه‌ای این گروه به روزآمدی دانش، توان تحلیل و توسعه مستمر مهارت‌ها وابسته است. زمانی که سازمان فرصت‌های یادگیری، آموزش، ارتقای شایستگی و پیشرفت حرفه‌ای را محدود کند، کارکنان دانشی ممکن است ماندن در سازمان را به منزله توقف رشد حرفه‌ای خود تلقی کنند. در مقابل، سازمانی که فرصت یادگیری و توسعه مستمر فراهم کند، هم سرمایه انسانی موجود را ارتقا می‌دهد و هم احتمال ماندگاری افراد مستعد را افزایش می‌دهد. نتایج پژوهش‌های پیشین نیز این ارتباط را پشتیبانی می‌کند. توسعه منابع انسانی از طریق مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در مراکز آموزش عالی به عنوان یکی از راه‌های تقویت ظرفیت حرفه‌ای و آماده‌سازی نیروها برای مسئولیت‌های آینده معرفی شده است (15). در الگوهای جانشین‌پروری دانشگاه‌ها نیز توسعه شایستگی‌ها و ایجاد فرصت‌های یادگیری از مؤلفه‌های اساسی اجرای موفق جانشین‌پروری بوده است (16). همچنین، مدل اثربخشی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم بر نقش توسعه منابع انسانی و آماده‌سازی مستمر استعدادها تأکید دارد (18). بر این اساس، یادگیری مستمر را می‌توان حلقه اتصال نگهداشت و جانشین‌پروری دانست؛ زیرا همان فرایندی که قابلیت‌های کارکنان را برای تصدی نقش‌های آینده افزایش می‌دهد، انگیزه آنان برای ادامه مسیر حرفه‌ای در سازمان را نیز تقویت می‌کند.

پنجمین بعد الگوی پژوهش، «رهبری حمایتی و توانمندساز» بود که پاسخگویی مدیریتی به نیازهای کارکنان، رهبری انگیزشی و قدردان و سبک رهبری مبتنی بر اعتماد و اختیار را دربر می‌گرفت. یافته‌ها نشان داد که این بعد، همراه با یادگیری و توسعه حرفه‌ای، از قوی‌ترین عوامل مستقیم نگهداشت کارکنان دانشی است. این نتیجه بیانگر آن است که تجربه روزمره کارکنان از رفتار مدیران، نحوه تفویض اختیار، میزان اعتماد، قدردانی و حمایت از ابتکار عمل آنان می‌تواند در تصمیم به ماندن یا ترک سازمان تعیین‌کننده باشد. کارکنان دانشی معمولاً نیازمند سطحی از استقلال حرفه‌ای هستند و مدیریت بیش از حد کنترل‌گر می‌تواند انگیزه و احساس مالکیت آنان نسبت به کار را کاهش دهد. این یافته با مطالعات جانشین‌پروری نیز هماهنگ است. بررسی جانشین‌پروری در سازمان‌های عمومی نشان داده است که حمایت مدیران و تعهد رهبران ارشد از عوامل اساسی موفقیت آن محسوب می‌شوند (10). در حوزه بیمارستان‌های دولتی ایران نیز حمایت رهبری و مشارکت مدیران از عوامل کلیدی در موفقیت جانشین‌پروری گزارش شده است (11). همچنین، ارزیابی راهبردهای رهبری و جانشین‌پروری تأکید می‌کند که توسعه رهبران آینده بدون هماهنگی و حمایت مستمر رهبری فعلی سازمان امکان‌پذیر نیست (3). این نتیجه همچنین با تحلیل Hambrick و Lee سازگار است که برنامه‌ریزی جانشینی را نوعی

سرمایه‌گذاری راهبردی همراه با عدم قطعیت می‌دانند؛ سرمایه‌گذاری‌ای که بدون تعهد و پذیرش ریسک از سوی مدیریت ارشد به‌درستی اجرا نخواهد شد (4).

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، شناسایی رابطه مستقیم میان جانشین‌پروری و افزایش تعهد و ماندگاری کارکنان دانشی بود. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که وقتی کارکنان مشاهده کنند سازمان برای آینده حرفه‌ای آنان برنامه دارد و آنان را به عنوان نامزدهای بالقوه برای مسئولیت‌های مهم‌تر می‌شناسد، احساس ارزشمندی و اعتماد بیشتری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند. این یافته با ادبیات مربوط به نقش جانشین‌پروری در حفظ استعدادها همخوان است. Musale جانشین‌پروری را یکی از سازوکارهای مؤثر برای نگهداشت استعداد و توسعه رهبران از داخل سازمان معرفی می‌کند (2). Samuel و Mohd Isa نیز با تأکید بر نقش واسطه‌ای مدیریت استعداد، جانشین‌پروری را با پایداری سازمان و حفظ ظرفیت انسانی پیوند می‌دهند (24). همچنین، در مدل‌های مبتنی بر پایداری سازمانی، جانشین‌پروری نه یک اقدام اداری محدود، بلکه سازوکاری برای حفظ استمرار سرمایه انسانی و کاهش آسیب‌پذیری سازمان در برابر خروج افراد کلیدی تلقی شده است (22). بنابراین، جانشین‌پروری می‌تواند برای کارکنان دانشی نوعی «پیام سازمانی» باشد مبنی بر اینکه توانایی‌های آنان دیده شده و سازمان مایل است در آینده حرفه‌ای آنان سرمایه‌گذاری کند.

یافته دیگر پژوهش، دوسویه بودن رابطه میان نگهداشت کارکنان دانشی و جانشین‌پروری بود. این رابطه نشان می‌دهد که جانشین‌پروری تنها علت نگهداشت نیست، بلکه خود به وجود نیروی انسانی دانشی پایدار نیز وابسته است. سازمانی که دائماً افراد کلیدی خود را از دست می‌دهد، فرصت کافی برای انتقال دانش، مربیگری، توسعه جانشینان و حفظ حافظه سازمانی نخواهد داشت. از سوی دیگر، یک برنامه منسجم جانشین‌پروری می‌تواند با ایجاد مسیر رشد، کارکنان را به ماندن ترغیب کند. این یافته با رویکرد Anos همسو است که جانشین‌پروری، توسعه رهبری و حافظه سازمانی را فرایندهایی به‌هم‌پیوسته برای تضمین تداوم رهبری می‌داند (1). همچنین، استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینانه در برنامه‌ریزی نیروی کار و جانشین‌پروری نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید استمرار منابع انسانی و نیازهای آتی را به صورت یک سیستم پیوسته مدیریت کنند، نه از طریق تصمیم‌های مقطعی و منفصل (5). از این رو، یافته حاضر توسعه مفهومی مهمی ارائه می‌کند؛ زیرا جانشین‌پروری را نه صرفاً سازوکاری برای جایگزینی مدیران، بلکه جزئی از چرخه حفظ، توسعه و انتقال سرمایه دانشی سازمان معرفی می‌کند.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که نظام مؤثر جانشین‌پروری نیازمند پنج حوزه شامل شناسایی و توسعه استعدادها، طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری، ارزیابی و بازنگری مستمر، حمایت مدیریتی و رهبری راهبردی و بستر فرهنگی و انگیزشی مناسب است. این یافته با مطالعات پیشین در حوزه‌های مختلف همسو است. در صنایع دفاعی، موفقیت جانشین‌پروری وابسته به مجموعه‌ای از عوامل سازمانی و مدیریتی معرفی شده است و تأکید شده که موفقیت آن نتیجه یک عامل منفرد نیست (21). در سازمان‌های دولتی نیز فراتحلیل عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری نشان داده است که اجرای موفق آن نیازمند ترکیبی از عوامل مدیریتی، فرهنگی، ساختاری و انسانی است (7). در محیط‌های دانشگاهی نیز شناسایی استعدادها، معیارهای شایستگی، توسعه حرفه‌ای و حمایت سازمانی از مؤلفه‌های

اصلی اجرای مؤثر جانشین‌پروری گزارش شده‌اند (16, 17). همچنین، مطالعه چالش‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های عمومی ایران نشان می‌دهد که نبود رویه‌های شفاف، ضعف حمایت مدیریتی و موانع ساختاری می‌توانند اثربخشی این نظام را کاهش دهند (9). در نتیجه، یافته پژوهش حاضر مبنی بر ضرورت نگاه سیستمی به جانشین‌پروری با شواهد موجود سازگار است.

از منظر گسترده‌تر، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که جانشین‌پروری می‌تواند علاوه بر تضمین استمرار مدیریت، پیامدهایی برای سازگاری و عملکرد سازمانی داشته باشد. در مطالعات مرتبط با سازمان‌های خانوادگی، ارتباط میان حاکمیت شرکتی، جانشین‌پروری و عملکرد سازمانی مورد تأکید قرار گرفته است (25). همچنین، جانشین‌پروری از طریق افزایش قابلیت سازگاری می‌تواند زمینه نوآوری سازمانی را نیز تقویت کند (6). این موضوع برای سازمان اوقاف اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا حفظ کارکنان دانشی و تربیت جانشینان شایسته نه تنها مسئله‌ای مربوط به منابع انسانی، بلکه شرطی برای استمرار کیفیت تصمیم‌گیری، حفظ دانش تخصصی و پاسخگویی سازمان به نیازهای در حال تغییر است. علاوه بر این، تأکید پژوهش حاضر بر عدالت فرصت‌های پیشرفت و شناسایی استعدادها با رویکردهایی که از جانشین‌پروری برای توسعه دسترسی گروه‌های مختلف به نقش‌های مدیریتی استفاده می‌کنند، همسویی دارد (14). از این منظر، نظام جانشین‌پروری می‌تواند علاوه بر حفظ کارکنان، سازوکاری برای ایجاد مسیرهای شفاف، شایسته‌محور و قابل پیش‌بینی در توسعه شغلی باشد.

در مجموع، نتایج نشان می‌دهد که نگهداشت کارکنان دانشی در سازمان اوقاف و امور خیریه فرایندی چندبعدی است و نمی‌توان آن را صرفاً از طریق افزایش حقوق، امنیت استخدامی یا اقدامات منفرد منابع انسانی مدیریت کرد. ترکیب فرهنگ تعلق‌آفرین، جبران عادلانه، مشارکت واقعی، به‌کارگیری دانش، توسعه مستمر و رهبری حمایتی شرایطی ایجاد می‌کند که کارکنان دانشی بتوانند آینده حرفه‌ای خود را در سازمان تصور کنند. جانشین‌پروری در این میان نقش پیونددهنده دارد؛ زیرا مسیر رشد را از سطح یک انتظار مبهم به یک فرایند سازمان‌یافته تبدیل می‌کند. شواهد مطالعاتی در بخش‌های دولتی، دانشگاهی، سلامت و سایر سازمان‌ها نیز نشان می‌دهند که جانشین‌پروری هنگامی بیشترین اثربخشی را دارد که با مدیریت استعداد، توسعه شایستگی، فرهنگ سازمانی و حمایت رهبری تلفیق شود (12, 13, 18). در نتیجه، الگوی حاصل از پژوهش حاضر را می‌توان چارچوبی یکپارچه دانست که نگهداشت و جانشین‌پروری را به عنوان دو بخش وابسته از نظام مدیریت سرمایه انسانی دانشی در سازمان‌های عمومی مفهوم‌سازی می‌کند.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر و تعمیم یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، مطالعه در بستر یک سازمان مشخص، یعنی سازمان اوقاف و امور خیریه، انجام شده است و ویژگی‌های ساختاری، اداری، فرهنگی و مأموریتی این سازمان ممکن است با سایر سازمان‌های دولتی، عمومی یا خصوصی متفاوت باشد؛ بنابراین تعمیم مستقیم الگوی حاصل به سایر سازمان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان و مدیران ارشد، اگرچه امکان دستیابی به درک عمیق از پدیده را فراهم ساخت، امکان سنجش کمی شدت روابط میان ابعاد الگو را فراهم نمی‌کند. سوم، داده‌ها عمدتاً بر برداشت خبرگان و مدیران فعلی استوار بود و تجربه کارکنانی که سازمان را ترک کرده‌اند یا کارکنان دانشی در سطوح

مختلف سازمانی به صورت مستقل مورد بررسی قرار نگرفت. همچنین، مقطعی بودن گردآوری داده‌ها مانع از بررسی تغییر نگرش‌ها و آثار بلندمدت سیاست‌های نگهداشت و جانشین‌پروری شد. در نهایت، با وجود استفاده از راهبردهای اعتباربخشی، ماهیت تفسیری تحلیل مضمون ممکن است تا حدی تحت تأثیر قضاوت پژوهشگر در کدگذاری، ادغام و نام‌گذاری مضامین قرار گرفته باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده الگوی پنج‌بعدی حاصل از این مطالعه را در نمونه‌های بزرگ‌تر و در سازمان‌های مختلف با استفاده از روش‌های کمی و مدل‌یابی معادلات ساختاری آزمون کنند تا شدت و جهت روابط میان فرهنگ سازمانی، نظام جبرانی، مشارکت، توسعه حرفه‌ای، رهبری و نگهداشت کارکنان مشخص شود. انجام مطالعات تطبیقی میان سازمان اوقاف و سایر سازمان‌های دولتی یا میان بخش دولتی و خصوصی می‌تواند میزان وابستگی مؤلفه‌های الگو به بافت سازمانی را روشن سازد. همچنین، بررسی نقش متغیرهایی مانند نسل، جنسیت، سابقه خدمت، نوع شغل، سطح تحصیلات و جایگاه سازمانی می‌تواند به شناسایی شرایطی منجر شود که در آن‌ها اثرگذاری ابعاد الگو تغییر می‌کند. انجام مطالعات طولی برای بررسی اثر واقعی اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری بر ماندگاری، تعهد و ترک خدمت نیز توصیه می‌شود. همچنین، مطالعه تجربه کارکنان دانشی که سازمان را ترک کرده‌اند، با استفاده از رویکردهای پدیدارشناختی، می‌تواند ابعاد مغفول عوامل خروج را آشکار کند. پژوهش درباره نقش تحول دیجیتال، هوش مصنوعی، تحلیل داده‌های منابع انسانی و سامانه‌های مدیریت استعداد در تسهیل جانشین‌پروری نیز می‌تواند مسیر مناسبی برای توسعه الگوی حاضر باشد.

در سطح اجرایی پیشنهاد می‌شود سازمان اوقاف و امور خیریه نظام نگهداشت کارکنان دانشی و جانشین‌پروری را به صورت یک برنامه یکپارچه طراحی و اجرا کند و از برخورد مقطعی با هر یک از این دو حوزه اجتناب شود. ضروری است مشاغل کلیدی و دانش‌محور شناسایی شوند و برای هر یک، شایستگی‌های مورد نیاز و مجموعه‌ای از جانشینان بالقوه تعیین گردد. برای کارکنان دارای استعداد، برنامه توسعه فردی شامل آموزش، منتورینگ، گردش شغلی، مشارکت در پروژه‌های مهم و واگذاری تدریجی مسئولیت طراحی شود. همچنین، مدیران باید از سبک‌های رهبری مبتنی بر اعتماد، تفویض اختیار، قدردانی و حمایت حرفه‌ای استفاده کنند و مشارکت متخصصان را در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با حوزه تخصصی آنان افزایش دهند. ایجاد مسیرهای شفاف و شایسته‌محور برای ارتقای شغلی، بازنگری در نظام قدردانی و جبران خدمات، فراهم کردن شرایط کاری منعطف، توسعه فرصت‌های یادگیری مستمر و ایجاد سازوکارهای منظم برای انتقال دانش میان کارکنان باتجربه و جانشینان بالقوه از دیگر اقدامات ضروری است. در نهایت، پیشنهاد می‌شود اثربخشی نظام جانشین‌پروری و نگهداشت به صورت دوره‌ای با شاخص‌هایی مانند نرخ ماندگاری کارکنان دانشی، آمادگی جانشینان، مشارکت در برنامه‌های توسعه، انتقال دانش و رضایت از مسیر پیشرفت حرفه‌ای ارزیابی و بر اساس نتایج آن، سیاست‌ها به‌طور مستمر اصلاح شوند.

تعارض منافع

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

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

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

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Anos C. Ensuring Leadership Continuity: An Integrative Review of Succession Planning, Leadership Development and Organisational Memory. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2025;9(5):2869-77. doi: 10.55214/25768484.v9i5.7607.
2. Musale M. The Importance of Succession Planning in Talent Retention: Developing Future Leaders Within the Organization. *International Journal on Research and Development – A Management Review*. 2025;14(1):146-8.
3. Nurinaya N, Marhumi S. Leadership Strategy Evaluation and Succession Planning in Preparing the Company's Future Leaders. *Advances in Human Resource Management Research*. 2025;3(1):1-14. doi: 10.60079/ahrmr.v3i1.405.
4. Hambrick DC, Lee EY. A model of CEO succession planning as a risky investment: Anticipated costs, uncertain results, and contingency conditions. *Organization Science*. 2025;36(2):677-96. doi: 10.1287/orsc.2023.17781.
5. Gunda VN, Muzira J. Leveraging predictive analytics for workforce planning, succession planning, and organizational development. 2025.
6. Zafar A, Hussain M, Mir SR. Exploring The Impact Of Succession Planning On Digital Marketing Innovation: The Mediating Role of Marketing Adaptability. *Management Studies*. 2025;5(1):76-86.
7. Jan Ahmadi Gol M, Rezaeifar H, Hakimpour H. Meta-analysis of Factors Affecting Succession Planning Management in Governmental Organizations. *Public Management Research*. 2023;16(60):191-218.
8. Keikha MA, Keikha H, editors. Investigating the Model and Challenges of Succession Planning in Government Offices. *The Third International Conference on Political Science, Management, Economics, and Accounting*; 2024; Hamedan.
9. Rajaei Z, Deminejad M, editors. Identifying the challenges of succession planning in Iranian public organizations. *National Conference on Interdisciplinary Research in Management and Humanities*; 2025.
10. Shahabi M. Presenting a Succession Planning Model in Government Organizations Using Thematic Analysis. *Modern Research Approach in Management and Accounting*. 2024;30(1):79-97.
11. Vahdat S, Afshari S, Masoodi Asl E, Hesam S. Key Factors Affecting Succession Planning in the Leadership of Public Hospitals in Iran: A Qualitative Study. *International Journal of Healthcare Management*. 2022;17(1):76-84.
12. Kamali A, Hosseini SM, Alimohammadzadeh K, Khamseh AHS. Talent identification and succession planning strategies for the appointment of nursing unit managers: A systematic review. *Journal of Education and Health Promotion*. 2024;13(1):485-98. doi: 10.4103/jehp.jehp_2087_23.

13. Kanu A. Health Sector Succession Planning and Management Practices in Sierra Leone: A Situation Analysis to Inform Health System Strengthening. *International Journal of Leadership and Governance*. 2025;5(4):40-62. doi: 10.47604/ijlg.3501.
14. Mahat R. Advancing women in government roles: Succession planning models. *Government Leadership Journal*. 2025;29(1):45-59.
15. Sayyahpour H, Farjad Bileh-Savar S. Human resource development through talent management and succession planning in higher education centers. *Research Journal of Strategic Studies in Humanities and Islamic Sciences*. 2024;5(61):1-29.
16. Keykhoshravi H, Faezi F, Heydari SA. Designing a model of effective factors on the implementation of succession planning in universities with a mixed approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*. 2023;5(8):171-45. doi: 10.22080/shrm.2023.4163.
17. Keerio N, Ahmad AR. Developing Future Leaders in Malaysian Public Universities: Factors Influencing the Execution of Succession Planning. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 2024;16(5):1453-68.
18. Bahramzadeh S, Alavi Y, Feghi N. An Effectiveness Model of Succession Planning with an Emphasis on Fourth-Generation Universities. *Studies in Resource Development and Management*. 2025;1(9):1-12.
19. Upadhyaya A, Kuknor S. Challenges faced by family owned education institutions in Nepal in implementing effective succession planning strategies. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 2025;17(1):175-89. doi: 10.1108/JARHE-04-2023-0151.
20. Montaghimi B, Ganjavi FA, Sajadi Hezaveh SH. Designing a competency-based succession planning model for sports managers with a qualitative approach. *Strategic Studies in Sports and Youth*. 2023;22(60):47-60. doi: 10.22034/ssys.2022.1651.2157.
21. Ghorani SF, Asgari N, Javashi Jadid S. Identifying and prioritizing factors affecting the success of succession planning in the defense industry. *Air Defense Management*. 2025;4(1):119-38.
22. Sadeghi F, Daneshfard K, Kheirandish M, Pilevari N. A succession planning model centered on organizational sustainability. *Quantitative Studies in Management*. 2023;14(3):78-100.
23. Sadighi Avansar S, editor Examining the relationship between work ethic, learning, and succession planning with job stress and organizational commitment among employees. *Proceedings of the 5th National Conference and 2nd International Conference on New Management Patterns in Unstable Conditions*; 2023: Tehran.
24. Samuel I, Mohd Isa Y. The Mediating Role of Talent Management in Succession Planning and Private Organization Sustainability: A Conceptual Article. *Journal of Current Social and Political*. 2024;2(1):22-33.
25. Li Z, Mustapha M, Sheikh Hassan AF, Saidin SF. The Influence of Corporate Governance on Succession Planning and Organizational Performance in Chinese Family Firms. *Management Decision*. 2025;63(7):2392-411.