

طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری با بهره گیری از هوش مصنوعی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران با رویکرد تحلیل مضمون

محمد ذاکرمنش ^۱ اسماعیل ابراهیمی ^{۲*} عباس کریمی ^۳	تاریخ چاپ نهایی: ۱ تیر ۱۴۰۶ تاریخ چاپ اولیه: ۱۶ مرداد ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۰ مرداد ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۸ مرداد ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۱۱ اردیبهشت ۱۴۰۵	شیوه استناددهی: ذاکرمنش، محمد، ابراهیمی، اسماعیل، و کریمی، عباس. (۱۴۰۶). طراحی مدل برنامه ریزی جانشین پروری با بهره گیری از هوش مصنوعی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران با رویکرد تحلیل مضمون. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۵(۲)، ۲۷-۱.
--	---	---

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی بومی برای برنامه ریزی جانشین پروری با بهره گیری از هوش مصنوعی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی بود و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. مشارکت کنندگان شامل ۱۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان حوزه های مدیریت منابع انسانی، مدیریت دولتی، خط مشی گذاری عمومی و رفتار سازمانی بودند که به روش نمونه گیری هدفمند و بر اساس معیارهایی مانند برخورداری از حداقل ده سال سابقه علمی یا اجرایی مرتبط، تجربه مدیریت دانشگاهی یا منابع انسانی و آشنایی با کاربردهای سازمانی هوش مصنوعی انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته گردآوری شد و مصاحبه ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری در مصاحبه شانزدهم حاصل شد و دو مصاحبه تکمیلی برای تأیید پایداری داده ها انجام گرفت. داده ها مطابق مراحل شش گانه تحلیل مضمون براون و کلارک و با استفاده از نرم افزار MAXQDA ۲۲ تحلیل شدند. اعتبار یافته ها از طریق بازبینی مستمر کدها، استفاده از نظر خبرگان و مقایسه مضامین با مبانی نظری بررسی شد. ضریب کاپای کوهن برابر با ۰/۶۷۸ بود که نشان دهنده توافق قابل قبول در کدگذاری است. تحلیل داده ها به استخراج ۶ مضمون فراگیر، ۲۱ مضمون سازمان دهنده و ۹۴ شاخص منجر شد. ابعاد اصلی مدل شامل آموزش و توسعه، راهبرد نهادهای سازی، ارزیابی و پایش، عوامل فرهنگی — سازمانی، عوامل تکنولوژی محور و برنامه استراتژیک بود. یافته ها نشان داد هوش مصنوعی از طریق تحلیل داده های عملکردی، شناسایی استعداد های بالقوه، رتبه بندی شایستگی ها، پیش بینی آمادگی جانشینان، طراحی مسیرهای شغلی و پایش مستمر عملکرد می تواند برنامه ریزی جانشین پروری را از فرایندی سلیقه ای به نظامی شفاف، علمی و داده محور تبدیل کند. استقرار موفق جانشین پروری مبتنی بر هوش مصنوعی مستلزم توسعه زیرساخت های اطلاعاتی، حمایت مدیریت عالی، شفافیت در انتصاب ها، نهادهای سازی شایسته سالاری، تقویت فرهنگ یادگیری و انتقال تجربه، طراحی مسیرهای شغلی روشن و رعایت اصول اخلاقی و محرمانگی داده های کارکنان است.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی جانشین پروری؛ هوش مصنوعی؛ مدیریت منابع انسانی؛ تحلیل مضمون؛ دانشگاه آزاد اسلامی.

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
۲. گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. گروه مهندسی کامپیوتر، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

پست الکترونیکی: ebrahimi634@iaui.ir

Designing an Artificial Intelligence–Enabled Succession Planning Model for Islamic Azad University Branches in Tehran Province: A Thematic Analysis Approach

Mohammad Zakermanesh ¹ Esmail Ebrahimi ^{2*} Abbas Karimi ³	Submit Date: 01 May 2026 Revise Date: 30 July 2026 Accept Date: 01 August 2026 Initial Publish: 07 August 2026 Final Publish: 22 June 2027	How to cite: Zakermanesh, M., Ebrahimi, E., & Karimi, A. (2027). Designing an Artificial Intelligence–Enabled Succession Planning Model for Islamic Azad University Branches in Tehran Province: A Thematic Analysis Approach. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 5(2), 1-27.
---	--	---

Abstract

This study aimed to develop a context-specific model of artificial intelligence–enabled succession planning for Islamic Azad University branches in Tehran Province. This applied study adopted a qualitative design based on thematic analysis. The participants comprised 18 academic experts and professionals in human resource management, public administration, public policymaking, and organizational behavior, who were selected through purposive sampling. Eligibility criteria included at least ten years of relevant academic or professional experience, experience in university or human resource management, familiarity with succession planning, and sufficient knowledge of organizational applications of artificial intelligence. Data were collected through semi-structured interviews addressing succession planning practices, successor identification criteria, competency assessment, employee development, technological requirements, organizational culture, and implementation challenges. Theoretical saturation was reached after the sixteenth interview, and two additional interviews were conducted to confirm data stability. The data were analyzed according to Braun and Clarke's six-stage thematic analysis procedure using MAXQDA 22. Trustworthiness was enhanced through continuous code review, expert evaluation, comparison of the extracted themes with the theoretical foundations, and recoding of selected interviews. The Cohen's kappa coefficient was 0.678, indicating an acceptable level of coding agreement. The analysis generated six overarching themes, 21 organizing components, and 94 indicators. The principal dimensions were training and development, institutionalization strategy, evaluation and monitoring, cultural-organizational factors, technology-oriented factors, and strategic planning. The findings indicated that artificial intelligence can support succession planning through human resource data analysis, identification of high-potential employees, competency-based ranking, prediction of successor readiness, personalized development planning, career-path design, and continuous performance monitoring. The proposed model therefore shifts succession decisions from subjective and informal judgments toward a systematic, transparent, competency-based, and data-driven process. Effective implementation of artificial intelligence–enabled succession planning requires robust technological and information infrastructures, senior management support, transparent promotion and appointment procedures, institutionalized meritocracy, a learning-oriented culture, intergenerational knowledge transfer, clearly defined career pathways, and compliance with ethical principles relating to employee privacy, fairness, accountability, and data confidentiality.

Keywords: *Succession planning; Artificial intelligence; Human resource management; Thematic analysis; Islamic Azad University.*

Authors' Information:

ebrahimi634@iau.ir

1. Department of Management, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran
2. Department of Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Department of Computer Engineering, Ka.C., Islamic Azad University, Karaj, Iran



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

در محیط‌های سازمانی معاصر، تداوم رهبری، حفظ دانش نهادی و تضمین آمادگی نیروی انسانی برای تصدی موقعیت‌های کلیدی، به یکی از دغدغه‌های اساسی مدیران و سیاست‌گذاران منابع انسانی تبدیل شده است. پیچیدگی فزاینده ساختارهای سازمانی، شتاب تحولات فناورانه، تغییر انتظارات کارکنان، افزایش جابه‌جایی نیروهای متخصص و احتمال خروج ناگهانی مدیران باتجربه موجب شده است که اتکا به شیوه‌های سنتی و واکنشی برای جایگزینی مدیران، دیگر پاسخ‌گوی نیازهای سازمان‌ها نباشد. در چنین شرایطی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌عنوان فرایندی نظام‌مند برای شناسایی، ارزیابی، توسعه و آماده‌سازی افراد مستعد جهت پذیرش مسئولیت‌های کلیدی آینده اهمیت پیدا می‌کند. این فرایند صرفاً به تعیین جایگزین برای مدیران در آستانه بازنشستگی محدود نیست، بلکه بخشی از راهبرد جامع مدیریت استعداد، توسعه رهبری و پایداری سازمانی محسوب می‌شود. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به سازمان امکان می‌دهد شکاف‌های احتمالی رهبری را پیش‌بینی کند، سرمایه انسانی موردنیاز آینده را پرورش دهد و از گسست در تصمیم‌گیری، انتقال دانش و ارائه خدمات جلوگیری نماید (Bano et al., 2022; Thakur, 2022).

جانشین‌پروری را می‌توان فرایندی هدفمند دانست که از طریق آن، سازمان نیازهای آینده خود را در زمینه مشاغل حساس و نقش‌های راهبردی شناسایی کرده و مجموعه‌ای از کارکنان واجد استعداد و شایستگی را برای پذیرش این نقش‌ها آماده می‌سازد. این فرایند، شناسایی مشاغل کلیدی، تدوین معیارهای شایستگی، ارزیابی استعدادهای موجود، طراحی برنامه‌های توسعه‌ای، انتقال تجربه و پایش میزان آمادگی جانشینان را دربر می‌گیرد. در این رویکرد، توسعه جانشینان باید با اهداف راهبردی سازمان، نیازهای آینده و تغییرات محیطی همسو باشد؛ زیرا تعیین جانشین بدون آموزش و توانمندسازی مستمر، نمی‌تواند تداوم اثربخش رهبری را تضمین کند. تجربه سازمان‌های بزرگ و کوچک نشان می‌دهد که موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری به وجود ساختار رسمی، حمایت مدیران ارشد، شفافیت در معیارهای انتخاب، مشارکت مدیران صف و پیوند میان مدیریت عملکرد و توسعه استعداد وابسته است (Bano et al., 2022; Khazaei et al., 2022).

اهمیت جانشین‌پروری زمانی آشکارتر می‌شود که سازمان با خروج مدیران ارشد، بازنشستگی کارکنان کلیدی یا کمبود نیروهای آماده برای پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی مواجه می‌شود. فقدان برنامه‌ای از پیش طراحی‌شده می‌تواند به ایجاد خلأ رهبری، تأخیر در تصمیم‌گیری، کاهش هماهنگی واحدها، افت روحیه کارکنان و از دست رفتن دانش ضمنی منجر شود. در مقابل، وجود مخزنی از استعدادهای آماده، ریسک انتقال رهبری را کاهش داده و امکان واکنش سریع‌تر سازمان را فراهم می‌کند. با این حال، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری خود نوعی سرمایه‌گذاری همراه با عدم قطعیت است؛ زیرا سازمان باید منابع مالی، زمانی و انسانی قابل توجهی را صرف توسعه افرادی کند که ممکن است در نهایت در سازمان باقی نمانند، به سطح مورد انتظار نرسند یا در زمان مناسب برای پذیرش نقش‌های بالاتر آماده نباشند. از این‌رو، اثربخشی جانشین‌پروری مستلزم ارزیابی دقیق هزینه‌ها، مخاطرات، شرایط اقتضایی و احتمال موفقیت جانشینان بالقوه است (Hambrick & Lee, 2025).

از منظر حاکمیت سازمانی، تصمیم‌گیری درباره جانشینی مدیران نه تنها یک مسئله منابع انسانی، بلکه موضوعی مرتبط با توزیع قدرت، پاسخ‌گویی، کنترل سازمانی و جهت‌گیری راهبردی است. مطالعه تصمیم‌های جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی نشان داده است که ساختار مالکیت، روابط میان اعضای هیئت‌مدیره، ترجیح جانشینان داخلی یا خارجی و ملاحظات مربوط به حفظ کنترل، بر انتخاب رهبران آینده تأثیر می‌گذارد (Luan et al., 2018). این ملاحظات در سازمان‌های عمومی و دانشگاهی نیز به شکل دیگری وجود دارد؛ به گونه‌ای که قوانین استخدامی، ساختارهای اداری، ملاحظات سیاسی، فرهنگ سازمانی و فرایندهای انتصاب می‌توانند بر شناسایی و انتخاب جانشینان اثر بگذارند. بنابراین، مدل جانشین‌پروری باید علاوه بر معیارهای فردی، زمینه نهادی و ساختار حکمرانی سازمان را نیز مورد توجه قرار دهد.

جانشین‌پروری همچنین ارتباط مستقیمی با حفظ استعدادها و توسعه رهبران آینده دارد. کارکنان مستعد زمانی انگیزه بیشتری برای ماندن در سازمان پیدا می‌کنند که مسیر پیشرفت شغلی، فرصت‌های یادگیری و امکان دستیابی به مسئولیت‌های بالاتر برای آنان روشن باشد. در مقابل، ابهام در مسیر ارتقا، انتصاب‌های غیرشفاف و فقدان فرصت توسعه می‌تواند موجب کاهش تعهد سازمانی و افزایش تمایل به ترک خدمت شود. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از طریق شناسایی افراد دارای ظرفیت رشد، طراحی برنامه‌های آموزشی، منتورینگ و ارائه تجربه‌های شغلی متنوع، پیوند میان نیازهای آینده سازمان و انتظارات حرفه‌ای کارکنان را تقویت می‌کند. از این‌رو، این فرایند یکی از ابزارهای مؤثر برای حفظ استعدادها و پرورش رهبران درون‌سازمانی به شمار می‌رود (Musale, 2025).

پیوند میان مدیریت استعداد و جانشین‌پروری برای پایداری سازمانی نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. مدیریت استعداد با شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان توانمند، زیرساخت انسانی لازم برای جانشین‌پروری را ایجاد می‌کند؛ درحالی‌که جانشین‌پروری به مدیریت استعداد جهت راهبردی می‌بخشد و آن را به نیازهای نقش‌های کلیدی آینده متصل می‌سازد. در سازمان‌هایی که این دو فرایند به صورت یکپارچه اجرا می‌شوند، احتمال دسترسی به نیروهای آماده برای تصدی موقعیت‌های حساس افزایش می‌یابد و وابستگی به جذب اضطراری مدیران از خارج سازمان کاهش پیدا می‌کند. از این منظر، مدیریت استعداد می‌تواند نقش میانجی در ارتباط میان جانشین‌پروری و پایداری سازمانی داشته باشد و از طریق تقویت قابلیت‌های انسانی، استمرار عملکرد و انعطاف‌پذیری سازمان را ارتقا دهد (Samuel & Mohd Isa, 2024).

آثار برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تنها به تداوم مدیریتی محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند بر عملکرد و نتایج اقتصادی سازمان نیز اثرگذار باشد. شواهد حاصل از مطالعه بانک‌های تجاری نشان داده است که اجرای اثربخش شیوه‌های جانشین‌پروری با بهبود سودآوری و عملکرد سازمانی ارتباط دارد (Simkhada, 2023). همچنین، در شرکت‌های بیمه، اقداماتی مانند توسعه کارکنان، ارزیابی عملکرد، مدیریت مسیر شغلی و آماده‌سازی رهبران آینده از طریق نظام جانشین‌پروری می‌تواند ظرفیت سازمانی و کیفیت عملکرد را افزایش دهد (Kajwang, 2022). این یافته‌ها بیانگر آن است

که جانشین‌پروری نباید صرفاً به عنوان برنامه‌ای اداری برای جایگزینی مدیران در نظر گرفته شود، بلکه باید آن را سرمایه‌گذاری راهبردی در سرمایه انسانی و عملکرد بلندمدت سازمان دانست.

در سطح سازمانی، موفقیت جانشین‌پروری به کیفیت رهبری و میزان حمایت مدیران ارشد وابسته است. رهبران سازمان باید ضرورت جانشین‌پروری را به رسمیت شناخته، منابع کافی برای آن اختصاص دهند و مدیران را به شناسایی و توسعه نیروهای مستعد ترغیب کنند. حمایت رهبری زمانی اثربخش است که با فرهنگ مسئولیت‌پذیری، اعتماد سازمانی و تعهد به توسعه کارکنان همراه باشد. در یک سازمان اجتماعی، عواملی مانند حمایت رهبری، کارآفرینی روان‌شناختی و مباشرت سازمانی از جمله متغیرهایی معرفی شده‌اند که می‌توانند پذیرش و اجرای جانشین‌پروری را تقویت کنند (Bin Muhamad Stamam et al., 2024). بنابراین، جانشین‌پروری بدون اراده مدیریتی و مشارکت فعال رهبران، ممکن است به مجموعه‌ای از اسناد رسمی و برنامه‌های غیرعملیاتی تقلیل یابد.

آموزش و توسعه از ارکان بنیادین جانشین‌پروری است. شناسایی کارکنان مستعد زمانی به نتیجه مطلوب منجر می‌شود که برای آنان برنامه‌های توسعه‌ای متناسب با شایستگی‌های موردنیاز نقش‌های آینده طراحی شود. آموزش‌های مدیریتی، چرخش شغلی، منتورینگ، مربیگری، مشارکت در پروژه‌های راهبردی و واگذاری مسئولیت‌های آزمایشی از جمله روش‌هایی هستند که می‌توانند آمادگی جانشینان را افزایش دهند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین و آموزش، از طریق تقویت مدیریت جانشینی، می‌توانند قابلیت سازمانی را ارتقا دهند (Puspitasari & Riyanto, 2020). همچنین، برنامه‌های جانشین‌پروری باید کارکنان را نه فقط برای ایفای یک شغل مشخص، بلکه برای سازگاری با تغییرات، حل مسئله، تصمیم‌گیری و رهبری در شرایط پیچیده آماده سازند.

در سازمان‌های حرفه‌ای نظیر بیمارستان‌ها، جانشین‌پروری نقش مهمی در استمرار رهبری و حفظ کیفیت خدمات دارد. مرور مدل‌های جانشین‌پروری برای مدیران پرستاری نشان داده است که شناسایی زود هنگام استعدادها، توسعه شایستگی‌های رهبری، حمایت سازمانی، منتورینگ و ارزیابی آمادگی افراد از مؤلفه‌های اساسی یک نظام مؤثر جانشین‌پروری است (Yudianto et al., 2023). این منطق در دانشگاه‌ها نیز قابل تعمیم است؛ زیرا دانشگاه‌ها سازمان‌هایی دانش‌محور، حرفه‌ای و چندلایه‌اند که استمرار مدیریت در آن‌ها بر کیفیت آموزش، پژوهش، خدمات دانشجویی و اداره منابع اثر می‌گذارد. خروج مدیران دانشگاهی بدون آماده‌سازی جانشینان می‌تواند به گسست در اجرای برنامه‌ها، ضعف هماهنگی و اتلاف دانش مدیریتی منجر شود.

دانشگاه‌ها به دلیل ماهیت علمی، پیچیدگی ساختاری، تنوع واحدهای اداری و آموزشی و حضور گروه‌های حرفه‌ای مختلف، به مدل‌های ویژه‌ای برای جانشین‌پروری نیاز دارند. اجرای برنامه‌های عمومی و یکسان در این سازمان‌ها ممکن است به دلیل تفاوت در مأموریت‌ها، ساختارها و فرهنگ‌های دانشگاهی اثربخشی کافی نداشته باشد. مطالعه عوامل مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها نشان داده است که حمایت مدیریت

عالی، فرهنگ سازمانی، ساختارهای رسمی، شایسته‌سالاری، آموزش، نظام ارزیابی و قوانین مرتبط، از عوامل تعیین‌کننده اجرای این فرایند هستند (Kaykhosravi et al., 2023). همچنین، در دانشگاه‌های دولتی، توسعه رهبران آینده نیازمند هماهنگی میان سیاست‌های منابع انسانی، برنامه‌های توسعه رهبری، مشارکت مدیران و ایجاد فرصت‌های واقعی برای رشد حرفه‌ای است (Keerio & Ahmad, 2024).

یکی از چالش‌های مهم در جانشین‌پروری دانشگاهی، فاصله میان سیاست‌های رسمی و اجرای واقعی است. در بسیاری از سازمان‌ها، برنامه‌های جانشین‌پروری در اسناد راهبردی مطرح می‌شوند، اما معیارهای شناسایی استعداد، نحوه ارزیابی شایستگی‌ها، مسئولیت واحدهای اجرایی و مسیر توسعه جانشینان به‌روشنی تعریف نشده است. نتیجه چنین وضعیتی، استمرار انتصاب‌های سلیقه‌ای، وابستگی به تصمیم‌های فردی و بی‌اعتمادی کارکنان به فرایند ارتقا است. در سازمان‌های عمومی ایران نیز چالش‌هایی مانند ضعف شایسته‌سالاری، ناپایداری مدیریتی، مداخلات غیرحرفه‌ای، نبود بانک اطلاعات استعدادها، فقدان مسیر شغلی روشن و ضعف نظام ارزیابی می‌تواند اجرای جانشین‌پروری را محدود کنند (Rajaei & Deminejad, 2025). غلبه بر این چالش‌ها مستلزم طراحی مدلی بومی، شفاف و متناسب با ساختار حقوقی و فرهنگی سازمان‌های ایرانی است. افزون بر این، جانشین‌پروری باید به مسئله عدالت و تنوع نیز توجه داشته باشد. چنانچه شناسایی و توسعه جانشینان تنها به گروه‌های محدود یا شبکه‌های غیررسمی اختصاص یابد، برنامه جانشین‌پروری می‌تواند به بازتولید نابرابری و حذف استعدادهای بالقوه منجر شود. طراحی مدل‌های جانشین‌پروری برای ارتقای حضور زنان در نقش‌های دولتی نشان می‌دهد که دسترسی برابر به فرصت‌های توسعه، شفافیت معیارهای انتخاب، رفع موانع ساختاری و حمایت هدفمند از گروه‌های کمترنمایانده‌شده، برای ایجاد مخزن متنوعی از رهبران آینده ضروری است (Mahat, 2025). از این‌رو، نظام جانشین‌پروری باید بر شایستگی‌های قابل سنجش، فرصت‌های برابر و کنترل سوگیری در تصمیم‌های مدیریتی استوار باشد.

هم‌زمان با افزایش اهمیت جانشین‌پروری، تحول دیجیتال و گسترش هوش مصنوعی نیز فرصت‌های جدیدی برای بازطراحی فرایندهای منابع انسانی فراهم کرده است. هوش مصنوعی با قابلیت پردازش حجم گسترده‌ای از داده‌ها، شناسایی الگوها، پیش‌بینی نتایج و پشتیبانی از تصمیم‌گیری، می‌تواند محدودیت‌های روش‌های سنتی ارزیابی و انتخاب جانشینان را کاهش دهد. در نظام‌های سنتی، تصمیم درباره استعداد و آمادگی کارکنان اغلب بر قضاوت‌های ذهنی، اطلاعات پراکنده و ارزیابی‌های مقطعی متکی است؛ درحالی‌که سامانه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند داده‌های عملکردی، سوابق آموزشی، مهارت‌ها، تجربه‌ها و مسیرهای شغلی کارکنان را به‌صورت یکپارچه تحلیل کنند. این ظرفیت به سازمان اجازه می‌دهد کارکنان دارای پتانسیل رهبری را زودتر شناسایی کرده و برنامه‌های توسعه‌ای متناسب‌تری برای آنان طراحی کند.

منطق سامانه‌های داده‌محور بر استخراج الگوهای پنهان از داده‌های پیچیده و شناسایی نقاط بحرانی یا گلوگاه‌های تصمیم‌گیری استوار است. هرچند کاربرد تحلیل داده در حوزه‌های فنی و تولیدی توسعه یافته است، اصول آن می‌تواند در مدیریت منابع انسانی نیز برای تشخیص شکاف‌های مهارتی، کمبود جانشینان و نقاط آسیب‌پذیر ساختار نیروی انسانی به کار رود (Lai et al., 2021). بر این اساس، سازمان می‌تواند برای هر موقعیت کلیدی،

مجموعه‌ای از شایستگی‌ها و شاخص‌های عملکرد تعریف کند و میزان انطباق افراد با این الزامات را به صورت مستمر ارزیابی نماید. استفاده از چنین رویکردی می‌تواند جانشین‌پروری را از یک تصمیم مقطعی به فرایندی پویا، پیش‌نگر و مبتنی بر شواهد تبدیل کند.

هوش مصنوعی همچنین می‌تواند از طریق تحلیل پیش‌بینانه، احتمال موفقیت افراد در نقش‌های آینده، خطر ترک خدمت، نیازهای آموزشی و فاصله آنان تا سطح مطلوب شایستگی را برآورد کند. این قابلیت موجب می‌شود منابع توسعه‌ای سازمان بر افرادی متمرکز شود که بیشترین ظرفیت و آمادگی را دارند. افزون بر این، الگوریتم‌های هوشمند می‌توانند مسیرهای شغلی شخصی‌سازی شده، برنامه‌های آموزشی هدفمند و پیشنهادهاى منتورینگ ارائه دهند. چنین کارکردهایی با منطق مدیریت استعداد همسو است و می‌تواند نگهداشت کارکنان، سازگاری سازمانی و آمادگی رهبری را تقویت کند. در محیط‌های متحول، پیوند میان جانشین‌پروری و قابلیت انطباق سازمان اهمیت زیادی دارد؛ چنان‌که جانشین‌پروری می‌تواند از طریق تقویت انعطاف‌پذیری و آمادگی نیروی انسانی، نوآوری در حوزه‌هایی مانند بازاریابی دیجیتال را نیز بهبود بخشد (Zafar et al., 2025). با وجود این مزایا، استفاده از هوش مصنوعی در جانشین‌پروری بدون چالش نیست. کیفیت پایین داده‌ها، پراکندگی سامانه‌های اطلاعاتی، نبود استانداردهای مشترک، ضعف سواد داده‌ای مدیران و هزینه توسعه زیرساخت‌ها می‌تواند کارایی سامانه‌های هوشمند را محدود کند. همچنین، الگوریتم‌ها ممکن است سوگیری‌های موجود در داده‌های تاریخی را بازتولید کرده و برخی گروه‌ها را ناعادلانه در رتبه‌های پایین تر قرار دهند. اگر تصمیم‌های مرتبط با ارتقا و جانشینی صرفاً به خروجی الگوریتم‌ها واگذار شود، شفافیت، پاسخ‌گویی و اعتماد کارکنان آسیب خواهد دید. بنابراین، هوش مصنوعی باید به عنوان ابزار پشتیبان تصمیم‌گیری و نه جایگزین کامل قضاوت حرفه‌ای مدیران به کار رود. نظارت انسانی، امکان توضیح نتایج، حفاظت از محرمانگی داده‌ها و تدوین اصول اخلاقی از پیش شرط‌های استفاده مسئولانه از این فناوری است.

در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران، ضرورت جانشین‌پروری به دلیل گستردگی ساختار اداری، تنوع پست‌های مدیریتی، شمار زیاد کارکنان، تعدد واحدها و اهمیت حفظ استمرار خدمات آموزشی و پژوهشی دوچندان است. این واحدها برای مواجهه با بازنشستگی مدیران، تغییرات مدیریتی، نیازهای جدید فناوری و رقابت فزاینده در محیط آموزش عالی، به مخزنی از نیروهای شایسته و آماده نیاز دارند. با این حال، ساختارهای بوروکراتیک، نبود مسیر شغلی شفاف، ضعف یکپارچگی اطلاعات منابع انسانی و احتمال غلبه ملاحظات غیرشایستگی محور می‌تواند مانع اجرای اثربخش جانشین‌پروری شود. در چنین زمینه‌ای، هوش مصنوعی می‌تواند ابزار مناسبی برای یکپارچه‌سازی داده‌ها، ارزیابی منصفانه‌تر شایستگی‌ها، شناسایی استعدادها و پایش آمادگی جانشینان باشد، مشروط بر آنکه در چارچوبی متناسب با فرهنگ، ساختار و مقررات دانشگاه به کار گرفته شود. مرور مطالعات نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از پژوهش‌های پیشین بر ضرورت جانشین‌پروری، ارتباط آن با عملکرد، حفظ استعداد، توسعه رهبری، پایداری سازمانی یا عوامل مؤثر بر اجرای آن تمرکز داشته‌اند. در مقابل، مطالعات محدودی به تلفیق نظام‌مند جانشین‌پروری با قابلیت‌های هوش مصنوعی در سازمان‌های دانشگاهی پرداخته‌اند. همچنین، مدل‌های موجود غالباً در زمینه‌های بانکی، بیمه‌ای، درمانی، کسب و کارهای

خانوادگی یا سازمان‌های خصوصی توسعه یافته‌اند و انتقال مستقیم آن‌ها به واحدهای دانشگاهی ایران با محدودیت‌های فرهنگی، نهادی و مدیریتی همراه است. از این رو، نیاز به مدلی وجود دارد که علاوه بر ابعاد آموزش و توسعه، ارزیابی، فرهنگ سازمانی و برنامه‌ریزی راهبردی، الزامات داده‌ای، فناوریانه و اخلاقی بهره‌گیری از هوش مصنوعی را نیز دربر گیرد.

بر همین اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با بهره‌گیری از هوش مصنوعی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است. با توجه به اینکه هدف پژوهش، شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با بهره‌گیری از هوش مصنوعی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران بود، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون به پژوهشگر امکان می‌دهد تا از طریق بررسی نظام‌مند داده‌های کیفی، الگوهای معنایی، مفاهیم اصلی و مضامین مرتبط با پدیده مورد مطالعه را شناسایی و طبقه‌بندی کند. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل ۱۸ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیریت دولتی، خط‌مشی‌گذاری عمومی و رفتار سازمانی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. معیارهای ورود افراد به پژوهش شامل داشتن حداقل ده سال سابقه کاری یا علمی مرتبط، آشنایی با حوزه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تجربه در مدیریت منابع انسانی یا مدیریت دانشگاهی، و شناخت کافی از کاربردهای هوش مصنوعی در فرایندهای سازمانی بود. فرایند انتخاب مشارکت‌کنندگان و انجام مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ اشباع نظری در مصاحبه شانزدهم حاصل شد، به این معنا که از مصاحبه شانزدهم به بعد، داده جدید و معناداری که به شکل‌گیری مضمون تازه منجر شود، به دست نیامد. با این حال، برای اطمینان از پایداری داده‌ها و تایید اشباع نظری، دو مصاحبه تکمیلی دیگر نیز انجام گردید و در نهایت تعداد مصاحبه‌کنندگان به ۱۸ نفر رسید. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. پرسش‌های مصاحبه بر اساس مبانی نظری، پیشینه پژوهش و هدف اصلی مطالعه طراحی شدند و محورهایی مانند وضعیت جانشین‌پروری، معیارهای شناسایی جانشینان، نقش هوش مصنوعی در ارزیابی و توسعه کارکنان، الزامات فناوریانه، ملاحظات فرهنگی و چالش‌های اجرای نظام جانشین‌پروری را دربر می‌گرفتند. مصاحبه‌ها پس از اخذ نظر خبرگان و اصلاح پرسش‌ها انجام شد و داده‌های حاصل از آن‌ها برای تحلیل آماده گردید. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون براون و کلارک استفاده شد. فرایند تحلیل در شش مرحله انجام گرفت: آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تهیه گزارش نهایی. در مرحله نخست، متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه شد تا درک کلی از داده‌ها حاصل شود. سپس واحدهای معنایی مرتبط با هدف پژوهش استخراج و کدگذاری اولیه انجام شد. در ادامه، کدهای مشابه در قالب مضامین پایه دسته‌بندی شدند و پس از بررسی روابط مفهومی میان آن‌ها، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر شکل گرفتند. تحلیل داده‌ها با کمک نرم‌افزار

MAXQDA۲۲ انجام شد. به منظور اطمینان از اعتبار یافته‌های کیفی، از راهبردهایی مانند بررسی مستمر داده‌ها، بازبینی کدها، استفاده از نظر خبرگان و مقایسه مضامین استخراج شده با مبانی نظری پژوهش استفاده شد. همچنین برای بررسی پایایی کدگذاری، بخشی از مصاحبه‌ها در فاصله زمانی مشخص دوباره کدگذاری شد و میزان توافق کدگذاری محاسبه گردید. مقدار ضریب کاپای کوهن برابر با ۰/۶۷۸ به دست آمد که نشان‌دهنده سطح قابل قبول توافق در کدگذاری است.

یافته‌ها

بر اساس تحلیل انجام‌شده، در نهایت ۶ بعد اصلی، ۲۱ مؤلفه و ۹۴ شاخص برای مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با بهره‌گیری از هوش مصنوعی شناسایی شد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی

ردیف	جنسیت	میزان تحصیلات	شغل	تجربه کاری	حوزه تخصص
۱	مرد	دکتری	استاد دانشگاه	۲۸	مدیریت بازرگانی
۲	مرد	کارشناسی ارشد	کارشناس منابع انسانی	۲۵	مدیریت
۳	مرد	دکتری	استاد دانشگاه	۲۱	مدیریت منابع انسانی و سیاست‌گذاری عمومی
۴	مرد	کارشناس ارشد	منابع انسانی	۲۰	مدیریت دولتی
۵	مرد	کارشناس ارشد	منابع انسانی	۱۵	مدیریت منابع انسانی
۶	زن	دکتری	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران	۱۷	مدیریت خط و مشی گذاری
۷	زن	کارشناس ارشد	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران	۱۸	مدیریت منابع انسانی
۸	مرد	دکتری	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران	۲۰	مدیریت دولتی
۹	مرد	دکتری	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران	۲۱	مدیریت رفتار سازمانی
۱۰	مرد	دکتری	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران	۲۵	مدیریت منابع انسانی
۱۱	زن	کارشناسی ارشد	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران	۲۲	مدیریت منابع انسانی
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران	۱۵	مدیریت خط و مشی گذاری
۱۳	زن	دکتری	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران	۱۸	مدیریت خط و مشی گذاری
۱۴	زن	کارشناسی ارشد	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران	۱۴	مدیریت رفتار سازمانی
۱۵	مرد	دکتری	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران	۱۸	مدیریت منابع انسانی
۱۶	مرد	دکتری	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران	۱۷	مدیریت منابع انسانی
۱۷	مرد	کارشناسی ارشد	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران	۲۲	مدیریت منابع انسانی
۱۸	مرد	دکتری	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران	۱۹	مدیریت خط و مشی گذاری

بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و پس از طی مراحل تحلیل مضمون، کدهای اولیه استخراج و سپس بر اساس شباهت‌ها و ارتباط‌های مفهومی در قالب مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر طبقه‌بندی شدند. نتایج تحلیل نشان داد که

مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با بهره‌گیری از هوش مصنوعی دارای ۶ بعد اصلی، ۲۱ مؤلفه و ۹۴ شاخص است. جدول شماره ۲، مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر استخراج شده از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته

بعد	مقوله	نمونه مفاهیم	کد	کد مصاحبه‌شونده
آموزش و توسعه	توانایی مدیریت	توانایی مدیریت	A1-	P2, P3, P6, P14
			۱	
		سلامت اداری و تعهد انقلاپی	A1-	P8, P9, P18, P12
			۲	
		توانمندی‌های مدیریتی، تصمیم‌گیری و حل مسئله	A1-	P1, P16, P17, P11
			۳	
		توانایی فسادستیزی، پاک‌دستی و ساده‌زیستی در سازمان	A1-	P9, P6, P10, P13, P17
			۴	
	منتورینگ	آموزش و توانمندسازی مستمر مدیران آینده	A2-	P5, P18, P10, P9, P3
			۱	
		ادغام هوش مصنوعی در فرایندهای آموزش و بهسازی حرفه‌ای	A2-	P1, P16, P6, P8
			۲	
		آموزش مدیریتی هدفمند	A2-	P1, P7, P10, P13, P14
			۳	
		تشکیل کارگروه جانشین‌پروری	A2-	P3, P6, P12, P7
			۴	
		توسعه نظام‌های اطلاعاتی منابع انسانی	A2-	P6, P8, P12, P13, P7
			۵	
		سازمان‌دهی جلسات آموزشی متناسب با برنامه کاری کارکنان	A2-	P13, P1, P16
			۶	
		ورود هوش مصنوعی به آموزش‌های بسیار تخصصی	A2-	P9, P14, P2, P8, P11
			۷	
	شایسته‌سالاری	نهادینه‌شدن فرهنگ شایسته‌سالاری	A3-	P2, P11, P16, P18
			۱	
		انتخاب نیرو بر اساس عملکرد واقعی، نه توصیه	A3-	P1, P13, P6, P12, P15, P18, P10
			۲	
		شایسته‌سالاری واقعی، نه صوری	A3-	P2, P1, P6, P8
			۳	
		شایسته‌سالاری مبتنی بر عملکرد عینی	A3-	P9, P14, P2, P8, P11
			۴	
		طراحی نظام شایسته‌سالاری واقعی به‌جای انتصابات سلیقه‌ای	A3-	P1, P2, P4, P15
			۵	
		نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری و پرهیز از انتصابات سلیقه‌ای	A3-	P9, P12, P14, P11
			۶	

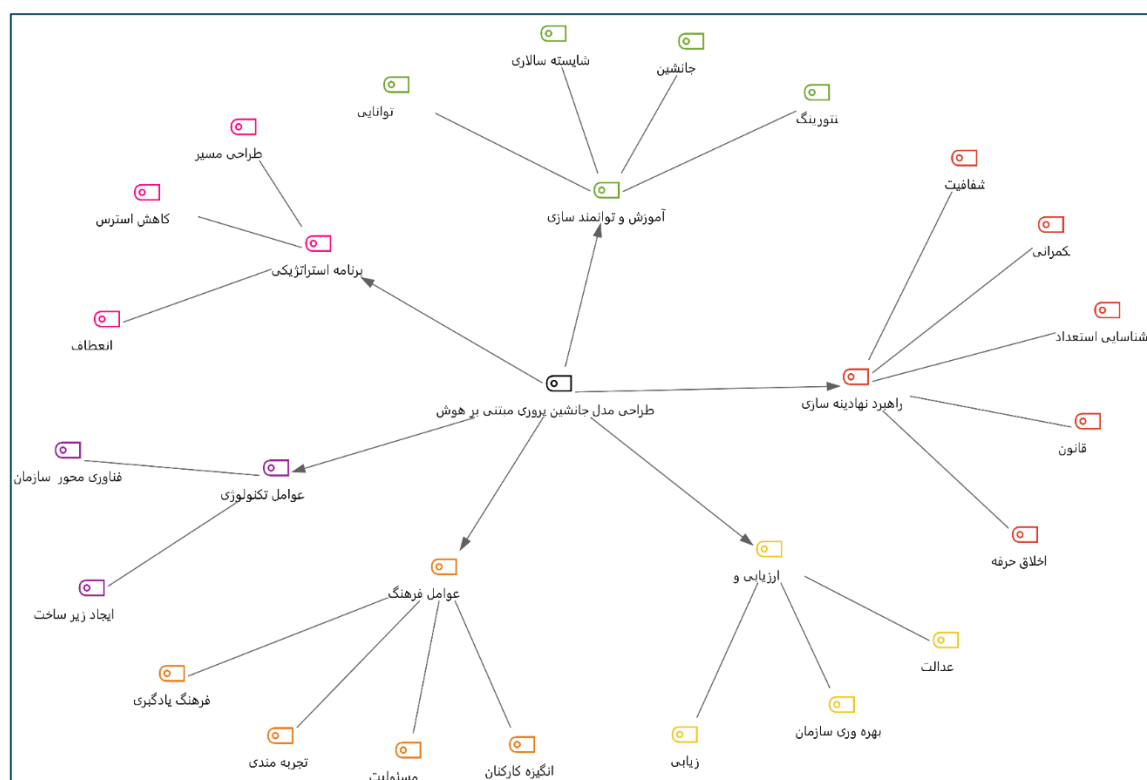
جانشین‌پروری	تدوین آیین‌نامه رسمی جانشینی	A۴- ۱	P۴, P۵, P۶, P۱۰, P۱۱
	بازنگری در فرایندهای انتصاب و ارتقا	A۴- ۲	P۱, P۳, P۹, P۸, P۱۷
	ثبات مدیریتی و کاهش بحران‌های جانشینی	A۴- ۳	P۴, P۵, P۶, P۱۰, P۱۸
	نهادینه‌سازی فرهنگ جانشین‌پروری	A۴- ۴	P۱۵, P۴, P۵, P۹, P۱
	نبود جانشین آماده و افت عملکرد واحد	A۴- ۵	P۹, P۱۲, P۱۴, P۱۱
راهبرد نهادینه‌سازی	قانون‌گرایی	بازنگری قوانین و آیین‌نامه‌های انتصاب و ارتقا	P۷, P۱۱, P۱۵
	حمایت جدی مدیریت عالی	B۱- ۲	P۱, P۱۳, P۱۸, P۱۶
	محدودیت‌های قانونی و مقرراتی	B۱- ۳	P۸, P۵, P۱۲, P۱۴
	همسویی قوانین با آیین‌نامه‌ها و سیاست‌های دولت	B۱- ۴	P۴, P۸, P۱۶, P۱۷
	وجود اراده سیاسی و سازمانی برای اصلاح ساختارها	B۱- ۵	P۹, P۶, P۱۷, P۵, P۱۸, P۱۵
	عملی کردن نظام رسمی جانشینی در سازمان‌ها	B۱- ۶	P۷, P۱۳, P۱۵
شفافیت	شفافیت شاخص‌های انتخاب مدیر	B۲- ۱	P۲, P۳, P۱۴, P۱۶
	شفافیت مسیرهای ارتقا و انتصاب	B۲- ۲	P۷, P۱۰, P۱۴
	شفافیت و پاسخ‌گویی مدیریتی	B۲- ۳	P۴, P۸, P۱۶, P۵
شناسایی استعدادها	کشف، پرورش و نگهداشت استعدادهای جوان	B۳- ۱	P۱۵, P۹, P۱۱, P۴, P۱۳
	استقرار بانک اطلاعاتی استعدادها و جانشینان بالقوه	B۳- ۲	P۵, P۱۱, P۱۲, P۷, P۹
	شناسایی استعدادهای برتر	B۳- ۳	P۴, P۱۳, P۵, P۱۱
	شناسایی زود هنگام افراد مستعد	B۳- ۴	P۳, P۱۳, P۱۲
	شناسایی نیروهای دانشی	B۳- ۵	P۵, P۱۰, P۱۲, P۷, P۹
حکمرانی	تقویت حکمرانی	B۴- ۱	P۷, P۱۱, P۱۵

P۲, P۱۴, P۸, P۱۵	B۴- ۲	تمرکز بر استراتژی و اصلاح طرح‌های توسعه کارکنان		
P۳, P۴, P۱۳, P۵, P۱۵	B۴- ۳	پاسخ‌گویی و اعتماد سازمانی		
P۱۵, P۲, P۶	B۴- ۴	ایجاد حکمرانی سازمانی مطلوب		
P۱۴, P۱۵, P۷, P۴	B۴- ۵	شفافیت، پاسخ‌گویی و نظارت مؤثر در سازمان		
P۴, P۸, P۶, P۹	B۴- ۶	وجود نظام شفاف انتصاب		
P۹, P۶, P۱, P۵, P۸	B۵- ۱	شناسایی و مدیریت اصولی ابعاد فنی، اخلاقی، فرهنگی و مدیریتی	اخلاق حرفه‌ای	
P۵, P۹, P۱۱, P۴, P۱۳	B۵- ۲	شایستگی‌های رفتاری، اخلاقی و بین‌فردی		
P۱, P۳, P۱۱, P۱۶	B۵- ۳	نظام تشویق و تنبیه شفاف		
P۴, P۸, P۶, P۹	C۱-۱	اعتماد به مسیر پیشرفت عادلانه	عدالت‌مندی	ارزیابی و پایش
P۱, P۱۵, P۷, P۴	C۱-۲	افزایش اعتماد عمومی در سازمان		
P۹, P۶, P۱۰, P۳, P۱۷	C۱-۳	امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری و عدالت‌محوری		
P۷, P۱۰, P۱۴	C۱-۴	نقش تعیین‌کننده اعتماد مدیران ارشد		
P۳, P۴, P۱۳, P۵, P۱۱	C۲-۱	افزایش کارآمدی و اثربخشی	بهره‌وری سازمانی	
P۲, P۶, P۱۱, P۱۲, P۸, P۱۵	C۲-۲	افزایش سرعت تصمیم‌گیری		
P۳, P۴, P۱۳, P۵, P۱۱	C۲-۳	بهره‌گیری از تجارب مدیران پیشکسوت در تربیت جانشینان		
P۱, P۱۰, P۲, P۱۶	C۳-۱	استقرار نظام ارزیابی شایستگی‌ها مبتنی بر شاخص‌های علمی و ارزشی	ارزیابی	
P۴, P۸, P۶, P۹	C۳-۲	ضعف نظام ارزیابی عملکرد		
P۹, P۶, P۱, P۵, P۸, P۱۵	C۳-۳	طراحی نظام ارزیابی شایستگی‌ها		
P۱, P۳, P۱۱, P۱۶	C۳-۴	ارزیابی عملکرد در بخش‌های سازمان		
P۱, P۹, P۱۲, P۱۴	D۱- ۱	افزایش انگیزش و رضایت شغلی	عوامل فرهنگی - انگیزه کارکنان	عوامل فرهنگی
P۸, P۱۶	D۱- ۲	توسعه شغلی و مهارتی و ارتقای سرمایه انسانی		سازمانی
P۷, P۱۱, P۱۵	D۱- ۳	مشروعیت و مقبولیت مدیریتی		
P۱۴, P۱۵, P۷, P۴	D۲- ۱	استفاده آزمایشی از جانشینان در مسئولیت‌ها	مسئولیت‌پذیری	
P۲, P۶, P۱۱, P۱۲, P۸, P۱۵	D۲- ۲	انگیزش معنوی و سازمانی برای پذیرش مسئولیت‌های آینده		
P۵, P۹, P۱۱, P۴, P۱۳	D۲- ۳	کاهش بوروکراسی در انتصاب‌ها		

P۵, P۹, P۱۱, P۴, P۱۳	D۲-۴	مسئولیت‌پذیری و مردم‌محوری		
P۹, P۶, P۱, P۵, P۸, P۱۵	D۳-۱	فناوری در نظام‌های آموزشی و توسعه شغلی و بهبود عدالت و شفافیت	تجربه‌مندی	
P۱, P۱۰, P۲, P۱۶	D۳-۲	انتقال تجربه میان نسل‌ها		
P۱۴, P۱۵, P۷, P۴	D۳-۳	توازن میان تجربه و عملکرد سازمانی		
P۴, P۸, P۶, P۹	D۳-۴	انتقال تجربه به نیروهای جدید		
P۲, P۱۴, P۸, P۱۵	D۳-۵	منتورینگ و انتقال تجربه		
P۱, P۹, P۱۲, P۱۴	D۳-۶	ایجاد تعادل میان تجربه و نوآوری		
P۵, P۱۰, P۱۲, P۷, P۹	D۴-۱	آموزش مستمر، منتورینگ و جانشین‌پروری	فرهنگ یادگیری	
P۳, P۱۳, P۱۲, P۱۸, P۱۰	D۴-۲	آموزش‌های ترکیبی حقوقی، مدیریتی و ارزشی		
P۸, P۱۰, P۱۴	D۴-۳	تقویت فرهنگ یادگیری مداوم و بهبود تجربه کاربری		
P۱۴, P۱۵, P۷, P۴	D۴-۵	توسعه نظام‌های آموزش و ارزیابی عملکرد		
P۹, P۶, P۱, P۵, P۸, P۱۵	D۴-۶	یادگیری مستمر در دوره‌های سازمان		
P۱۴, P۱۵, P۷, P۴	D۴-۷	تقویت فرهنگ یادگیری و انتقال تجربه		
P۵, P۱۰, P۱۲, P۷, P۹	E۱-۱	نظارت ابزارهای هوش مصنوعی بر رسانه‌های اجتماعی، نظرسنجی‌ها و منابع داده	عوامل فناوری‌محور سازمان	تکنولوژیکی محور
P۱۵, P۲, P۶, P۸	E۱-۲	دریافت و تحلیل گزارش‌های مدیریتی با هوش مصنوعی		
P۱۳, P۴, P۱۲, P۵, P۱۱	E۱-۳	تعریف عملکرد بر اساس نقش و پست سازمانی		
P۱۲, P۱۴, P۸, P۱۵, P۳	E۱-۴	استفاده از سامانه‌های هوش مصنوعی در فرایند استخدام		
P۷, P۴, P۱۳, P۱۰, P۱	E۱-۵	رتبه‌بندی افراد بر اساس درصد تطابق رزومه‌ها		
P۱۴, P۱۵, P۷, P۴	E۲-۱	تحلیل عملکرد کارکنان بر اساس پارامترهای ازپیش‌تعریف‌شده	ابعاد زیرساخت فناوری	
P۱, P۳, P۱۱, P۱۶	E۲-۲	انجام عملی فرایندهای کاری با هوش مصنوعی		
P۵, P۹, P۱۱, P۴, P۱۳	E۲-۳	گزارش‌دهی، سطح‌بندی و تحلیل ساعات ورود و خروج کارکنان		
P۱, P۱۰, P۲, P۱۶	E۲-۴	ضعف زیرساخت‌های اطلاعاتی		
P۶, P۹, P۱۱, P۸, P۱	F۱-۱	تحلیل داده‌های عملکردی و رویکردهای شخصی‌سازی‌شده برای تحول کارکنان	کاهش استرس شغلی	برنامه استراتژیکی
P۱۴, P۱۵, P۷, P۴	F۱-۲	کاهش استرس کارکنان و ارتقای رفاه شغلی		

P۲, P۳, P۱۱, P۱۶	F۱-۳	نقش هوش مصنوعی در آموزش، بازآموزی و بهسازی حرفه‌ای	
P۷, P۱۰, P۱۴	F۲-۱	طراحی مسیر پیشرفت شغلی	طراحی مسیر شغلی
P۹, P۶, P۱, P۸	F۲-۲	طراحی مسیر شغلی و مدیریتی شفاف	
P۷, P۱۷, P۱۵, P۱۰	F۲-۳	طراحی مسیرهای شغلی طبق اسناد رسمی کشور	
P۴, P۱۰, P۲, P۱۶	F۳-۱	آینده‌نگری و مدیریت تغییر	انعطاف‌پذیری
P۴, P۸, P۶, P۹	F۳-۲	پذیرش سازمانی توسط همکاران	
P۳, P۱۴, P۱۲	F۳-۳	کاهش مقاومت مدیران فعلی در انتقال قدرت	
P۲, P۶, P۱۱, P۱۲, P۱۸, P۱۵	F۳-۴	مقاومت بدنه سنتی سازمان	
P۱۴, P۳, P۱۷, P۴	F۴-۴	مقاومت مدیران سنتی در برابر جوان‌گرایی	

مطابق جدول شماره ۲، مضامین فراگیر استخراج‌شده شامل آموزش و توسعه، راهبرد نهاده‌سازی، ارزیابی و پایش، عوامل فرهنگی - سازمانی، عوامل تکنولوژیکی محور و برنامه استراتژیک است. هر یک از این ابعاد، بخشی از الزامات برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مبتنی بر هوش مصنوعی را تبیین می‌کند. بعد آموزش و توسعه بر آماده‌سازی و توانمندسازی جانشینان بالقوه تأکید دارد؛ راهبرد نهاده‌سازی به رسمی‌سازی، شفافیت و استقرار نظام جانشین‌پروری در ساختار سازمان اشاره می‌کند؛ ارزیابی و پایش بر سنجش مستمر شایستگی‌ها و عملکرد کارکنان تمرکز دارد؛ عوامل فرهنگی - سازمانی نشان‌دهنده نقش انگیزش، یادگیری و انتقال تجربه در موفقیت جانشین‌پروری است؛ عوامل تکنولوژیکی محور بر ضرورت زیرساخت‌های داده‌ای و استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی تأکید دارد؛ و برنامه استراتژیک نیز بیانگر لزوم طراحی مسیر شغلی، آینده‌نگری و انعطاف‌پذیری سازمان در اجرای نظام جانشین‌پروری است.



شکل ۱. خروجی نرم افزار مکس کیودا برای ابعاد استخراجی جانشین‌پروری مبتنی بر هوش مصنوعی

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با بهره‌گیری از هوش مصنوعی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران انجام شد. تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان نشان داد که مدل پیشنهادی از ۶ بعد اصلی، ۲۱ مؤلفه و ۹۴ شاخص تشکیل شده است. ابعاد اصلی مدل شامل «آموزش و توسعه»، «راهبرد نهاده‌سازی»، «ارزیابی و پایش»، «عوامل فرهنگی - سازمانی»، «عوامل تکنولوژی‌محور» و «برنامه استراتژیک» بود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که جانشین‌پروری مبتنی بر هوش مصنوعی پدیده‌ای صرفاً فناورانه یا محدود به انتخاب جانشینان نیست، بلکه نظامی چندبعدی است که موفقیت آن به تعامل میان توسعه سرمایه انسانی، شفافیت و قانون‌گرایی، ارزیابی مبتنی بر شواهد، فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده، زیرساخت‌های داده‌ای و جهت‌گیری راهبردی وابسته است. از این رو، بهره‌گیری از هوش مصنوعی در جانشین‌پروری زمانی می‌تواند به نتایج مطلوب منجر شود که این فناوری در درون یک معماری منسجم مدیریت منابع انسانی و نه به صورت ابزاری منفرد و منفک از سایر فرایندهای سازمانی به کار گرفته شود.

نخستین یافته پژوهش، شناسایی «آموزش و توسعه» به عنوان یکی از ابعاد اساسی مدل بود. این بعد شامل مؤلفه‌هایی مانند توانایی مدیریت، منتورینگ، شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری بود و بر توسعه شایستگی‌های مدیریتی، آموزش هدفمند، توانمندسازی مستمر مدیران آینده، انتقال تجربه و آماده‌سازی افراد برای پذیرش مسئولیت‌های کلیدی تأکید داشت. این نتیجه نشان می‌دهد که شناسایی استعدادها بالقوه، به تنهایی برای ایجاد نظام جانشین‌پروری اثربخش کافی نیست، بلکه افراد منتخب باید در معرض مجموعه‌ای از تجربه‌های توسعه‌ای قرار گیرند تا فاصله میان قابلیت‌های موجود و شایستگی‌های مورد نیاز نقش‌های آینده کاهش یابد. این یافته با دیدگاه‌هایی همسو است که جانشین‌پروری را فرایندی منظم برای شناسایی، توسعه و آماده‌سازی کارکنان جهت تصدی مشاغل حساس می‌دانند و بر پیوند میان آموزش، توسعه رهبری و آمادگی جانشینان تأکید می‌کنند (Khazaei et al., 2022; Thakur, 2022).

همچنین، یافته مربوط به آموزش و توسعه با نتایج پژوهش‌هایی سازگار است که آموزش، رهبری تحول‌آفرین و توسعه حرفه‌ای را از عوامل مؤثر بر تقویت مدیریت جانشینی و قابلیت سازمانی معرفی کرده‌اند. زمانی که مدیران ارشد از یادگیری کارکنان حمایت می‌کنند و فرصت‌هایی مانند مربیگری، منتورینگ، گردش شغلی و مشارکت در تصمیم‌های مدیریتی فراهم می‌شود، استعدادها بالقوه بهتر شناسایی شده و آمادگی آنان برای تصدی موقعیت‌های بالاتر افزایش می‌یابد (Puspitasari & Riyanto, 2020). از سوی دیگر، برنامه‌های جانشین‌پروری موفق باید متناسب با اندازه، ساختار، منابع و نیازهای سازمان طراحی شوند و از نسخه‌های یکسان برای همه سازمان‌ها پرهیز شود؛ زیرا سازمان‌های بزرگ و کوچک از نظر منابع، پیچیدگی و ظرفیت‌های توسعه‌ای با یکدیگر تفاوت دارند (Bano et al., 2022). در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی نیز لازم است

آموزش جانشینان بر مبنای شایستگی‌های خاص مدیریت دانشگاهی، سیاست‌گذاری آموزشی، مدیریت منابع انسانی و تصمیم‌گیری در محیط‌های علمی طراحی شود.

تأکید مدل بر منتورینگ و انتقال تجربه نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. بخش قابل‌توجهی از دانش مدیران دانشگاهی ماهیتی ضمنی دارد و از طریق اسناد رسمی یا دستورالعمل‌های اداری قابل انتقال نیست. این دانش شامل شیوه مواجهه با بحران‌ها، مدیریت روابط میان واحدها، تصمیم‌گیری در شرایط ابهام و شناخت شبکه‌های رسمی و غیررسمی سازمان است. از این‌رو، استفاده از مدیران باتجربه به‌عنوان مربی و منتور می‌تواند فرایند انتقال دانش بین‌نسلی را تسهیل کند و از اتلاف سرمایه دانشی پس از بازنشستگی یا خروج مدیران جلوگیری نماید. این تبیین با مطالعاتی هم‌راستا است که حفظ استعداد و توسعه رهبران آینده را از طریق فرصت‌های رشد، یادگیری هدفمند و مسیرهای پیشرفت روشن امکان‌پذیر می‌دانند (Musale, 2025). همچنین، در محیط‌های حرفه‌ای مانند بیمارستان‌ها، منتورینگ، توسعه شایستگی‌های رهبری و ارزیابی آمادگی افراد از عناصر اصلی مدل‌های جانشین‌پروری شناخته شده‌اند (Yudianto et al., 2023).

دومین یافته پژوهش به «راهبرد نهاده‌سازی» مربوط بود که مؤلفه‌هایی چون قانون‌گرایی، شفافیت، شناسایی استعدادها، حکمرانی و اخلاق حرفه‌ای را دربر می‌گرفت. این یافته بیانگر آن است که جانشین‌پروری نباید به اقدامی مقطعی و وابسته به تمایل مدیران وقت محدود شود، بلکه باید در قوانین، آیین‌نامه‌ها، رویه‌های انتصاب و سازوکارهای رسمی سازمان تثبیت گردد. بدون نهاده‌سازی، احتمال دارد نظام جانشین‌پروری با تغییر مدیران، تغییر اولویت‌ها یا مداخلات غیرحرفه‌ای تضعیف شود. از این‌رو، تدوین آیین‌نامه‌های رسمی، بازنگری فرایندهای انتصاب و ارتقا، تعیین مسئولیت واحدهای اجرایی و ایجاد نظام پاسخ‌گویی از الزامات پایداری این برنامه است. این نتیجه با یافته‌هایی سازگار است که بر نقش حمایت رهبری، مباشرت سازمانی، مسئولیت‌پذیری و تعهد مدیران در اجرای جانشین‌پروری تأکید کرده‌اند (Bin Muhamad Stamam et al., 2024).

شفافیت در معیارهای انتخاب و مسیرهای ارتقا یکی دیگر از ابعاد مهم نهاده‌سازی بود. هنگامی که کارکنان ندانند چه شایستگی‌هایی برای ارتقا ضروری است یا تصمیم‌های انتصاب چگونه اتخاذ می‌شود، اعتماد آنان به نظام منابع انسانی کاهش می‌یابد و جانشین‌پروری ممکن است به ابزاری برای توجیه انتصاب‌های از پیش تعیین‌شده تبدیل شود. در مقابل، شاخص‌های شفاف، ارزیابی‌های قابل دفاع و اطلاع‌رسانی درباره فرصت‌های توسعه می‌تواند ادراک عدالت سازمانی را افزایش دهد. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های عمومی ایران اهمیت دارد؛ زیرا چالش‌هایی مانند ضعف شایسته‌سالاری، نبود مسیر شغلی روشن، ناپایداری مدیریتی و مداخلات غیرحرفه‌ای می‌تواند اجرای واقعی جانشین‌پروری را با مانع مواجه کنند (Rajaei & Deminejad, 2025). بنابراین، مدل پیشنهادی بر آن است که فناوری هوش مصنوعی تنها زمانی می‌تواند به ارتقای عدالت کمک کند که شاخص‌های ورودی آن شفاف، معتبر و عاری از معیارهای تبعیض‌آمیز باشد.

شناسایی استعدادها در بعد نهادینه‌سازی نیز نشان داد که واحدهای دانشگاهی باید از رویکردهای غیررسمی و مبتنی بر شناخت شخصی مدیران فاصله گرفته و به سوی ایجاد بانک اطلاعاتی استعدادها حرکت کنند. این امر با ادبیات جانشین‌پروری دانشگاهی همسو است که عواملی مانند ساختار رسمی، حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، شایسته‌سالاری، آموزش و نظام ارزیابی را از پیش‌شرط‌های اجرای موفق برنامه معرفی می‌کند (Kaykhosravi et al., 2023). همچنین، مطالعه دانشگاه‌های دولتی نشان داده است که توسعه رهبران آینده به هماهنگی میان سیاست‌های منابع انسانی، برنامه‌های توسعه رهبری و مشارکت فعال مدیران وابسته است (Keerio & Ahmad, 2024). بنابراین، شناسایی استعدادها باید فرایندی مستمر، سازمان‌یافته و مبتنی بر داده‌های چندمنبعی باشد و به معرفی‌های شخصی یا ارزیابی‌های مقطعی محدود نشود.

سومین بعد مدل، «ارزیابی و پایش» بود که مؤلفه‌های عدالت‌مندی، بهره‌وری سازمانی و ارزیابی را شامل می‌شد. این یافته نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بدون سنجش مستمر عملکرد، شایستگی، آمادگی و پیشرفت افراد نمی‌تواند اثربخشی لازم را داشته باشد. ارزیابی باید فراتر از بررسی عملکرد گذشته باشد و ظرفیت یادگیری، توانایی حل مسئله، قابلیت رهبری، مسئولیت‌پذیری، مهارت‌های بین‌فردی و آمادگی برای مواجهه با موقعیت‌های پیچیده آینده را نیز دربر گیرد. این نتیجه با پژوهش‌هایی هم‌راستاست که مدیریت عملکرد، توسعه کارکنان و آماده‌سازی رهبران آینده را با بهبود عملکرد سازمانی مرتبط دانسته‌اند (Kajwang, 2022). همچنین، شواهد نشان داده‌اند که اجرای منسجم جانشین‌پروری می‌تواند با افزایش سودآوری و نتایج سازمانی همراه باشد (Simkhada, 2023).

هوش مصنوعی در این زمینه می‌تواند با تحلیل داده‌های عملکردی، سوابق آموزشی، ارزیابی‌های شایستگی و الگوهای رفتاری، تصویری جامع‌تر از آمادگی جانشینان ارائه کند. الگوریتم‌های تحلیلی قادرند شکاف میان شایستگی فعلی فرد و الزامات موقعیت هدف را شناسایی کرده و نیازهای توسعه‌ای را مشخص سازند. منطق تحلیل داده‌محور که در شناسایی گلوگاه‌های پویا در سامانه‌های پیچیده به کار رفته است، می‌تواند در مدیریت منابع انسانی نیز برای شناسایی نقاط ضعف، کمبودهای مهارتی و خطرهای جانشینی استفاده شود (Lai et al., 2021). با این حال، ارزیابی هوشمند نباید جایگزین کامل قضاوت انسانی شود؛ زیرا داده‌های کمی ممکن است همه ابعاد ظرفیت رهبری، اخلاق حرفه‌ای و توانایی تعامل سازمانی را بازنمایی نکنند. بنابراین، بهترین رویکرد، ترکیب تحلیل الگوریتمی با ارزیابی خبرگان و شواهد کیفی است.

یافته مربوط به عدالت‌مندی نشان داد که اعتماد کارکنان به منصفانه بودن مسیر پیشرفت، شرط مهم پذیرش نظام جانشین‌پروری است. اگر کارکنان احساس کنند که الگوریتم یا مدیران به صورت جانبدارانه عمل می‌کنند، مقاومت در برابر برنامه افزایش می‌یابد. از این رو، استفاده از هوش مصنوعی باید با نظارت انسانی، امکان اعتراض، توضیح‌پذیری نتایج و بررسی سوگیری‌های احتمالی همراه باشد. توجه به عدالت و تنوع با مطالعاتی همسو است که بر ضرورت ایجاد فرصت‌های برابر برای حضور گروه‌های کمترنمایانده‌شده، از جمله زنان، در مسیرهای رهبری تأکید کرده‌اند (Mahat, 2025). در نتیجه، فناوری باید ابزاری برای کاهش سوگیری‌های انسانی باشد، نه وسیله‌ای برای بازتولید نابرابری‌های تاریخی موجود در داده‌ها.

چهارمین بعد استخراج‌شده، «عوامل فرهنگی - سازمانی» بود که انگیزش کارکنان، مسئولیت‌پذیری، تجربه‌مندی و فرهنگ یادگیری را شامل می‌شد. این یافته نشان می‌دهد که حتی دقیق‌ترین سامانه‌های هوشمند در صورت فقدان فرهنگ حمایت‌کننده با شکست مواجه خواهند شد. جانشین‌پروری مستلزم آن است که مدیران از انتقال دانش و قدرت استقبال کنند، کارکنان پذیرای یادگیری و مسئولیت‌های جدید باشند و سازمان، رشد نیروهای داخلی را ارزشمند بداند. مقاومت مدیران فعلی، نگرانی از جایگزین شدن و تمایل به حفظ انحصار اطلاعات می‌تواند فرایند توسعه جانشینان را مختل کند. بنابراین، موفقیت مدل به ایجاد فرهنگ اعتماد، یادگیری مستمر، مشارکت و انتقال تجربه وابسته است.

این یافته با دیدگاهی همسو است که مدیریت استعداد را حلقه واسطه میان جانشین‌پروری و پایداری سازمانی می‌داند (Samuel & Mohd Isa, 2024). هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان برای رشد آنان سرمایه‌گذاری می‌کند، انگیزش، تعهد و تمایل آنان به ماندن افزایش می‌یابد. در مقابل، اگر جانشین‌پروری صرفاً به گروهی محدود اختصاص یابد، ممکن است موجب احساس تبعیض و کاهش مشارکت شود. همچنین، نقش فرهنگ سازمانی و آمادگی رفتاری در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری با یافته‌های مربوط به بهترین رویه‌های سازمانی سازگار است؛ زیرا ساختار رسمی بدون پذیرش فرهنگی نمی‌تواند عملکرد مطلوبی داشته باشد (Bano et al., 2022). از این رو، لازم است برنامه جانشین‌پروری با ارتباطات شفاف، مشارکت کارکنان و تبیین منافع فردی و سازمانی همراه شود.

پنجمین بعد، «عوامل تکنولوژی‌محور» بود که بر کاربرد ابزارهای هوش مصنوعی و توسعه زیرساخت‌های فناوری تأکید داشت. یافته‌ها نشان داد که هوش مصنوعی می‌تواند برای تحلیل رزومه‌ها، رتبه‌بندی افراد بر اساس میزان انطباق با شایستگی‌های شغلی، تحلیل عملکرد، بررسی داده‌های آموزشی و ایجاد گزارش‌های مدیریتی به کار رود. این قابلیت‌ها می‌توانند تصمیم‌گیری را از حالت شهودی و سلیقه‌ای به سمت تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد سوق دهند. همچنین، تحلیل داده‌های کارکنان می‌تواند به کشف استعدادها، پنهانی کمک کند که در روش‌های سنتی کمتر دیده می‌شوند. این نتیجه با مطالعاتی سازگار است که جانشین‌پروری را عاملی برای افزایش سازگاری و نوآوری سازمانی در محیط‌های دیجیتال معرفی کرده‌اند (Zafar et al., 2025).

با این حال، ضعف زیرساخت‌های اطلاعاتی یکی از موانع اصلی اجرای مدل بود. داده‌های پراکنده، ناقص یا غیرقابل اعتماد می‌توانند نتایج الگوریتم‌ها را مخدوش کنند. از این رو، پیش از به‌کارگیری هوش مصنوعی، باید سامانه‌های اطلاعات منابع انسانی یکپارچه، استانداردهای ثبت داده و سازوکارهای حفظ امنیت و محرمانگی ایجاد شوند. همچنین، مدیران و کارشناسان باید از سواد داده‌ای کافی برخوردار باشند تا بتوانند خروجی سامانه‌ها را تفسیر کنند. در غیر این صورت، خطر وابستگی غیرانتقادی به توصیه‌های الگوریتمی افزایش می‌یابد. این موضوع با دیدگاه سرمایه‌گذاری پرریسک در جانشین‌پروری نیز قابل تبیین است؛ زیرا توسعه سامانه‌های هوشمند مستلزم هزینه است و نتایج آن تحت تأثیر کیفیت داده‌ها، شرایط سازمانی و نحوه اجرا قرار دارد (Hambrick & Lee, 2025).

آخرین بعد مدل، «برنامه استراتژیک» بود که کاهش فشار شغلی، طراحی مسیر شغلی، انعطاف‌پذیری و پذیرش سازمانی را شامل می‌شد. این یافته نشان داد که جانشین‌پروری باید با برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی و اهداف بلندمدت دانشگاه هماهنگ باشد. طراحی مسیرهای شغلی روشن به کارکنان کمک می‌کند بدانند برای دستیابی به مسئولیت‌های بالاتر چه تجربه‌ها و شایستگی‌هایی نیاز دارند. همچنین، انعطاف‌پذیری سازمانی برای مواجهه با تغییرات فناورانه، جمعیتی و مدیریتی ضروری است. این نتیجه با رویکردی همسو است که جانشین‌پروری را ابزاری برای افزایش قابلیت سازمان و سازگاری با تغییرات می‌داند (Puspitasari & Riyanto, 2020). همچنین، تصمیم‌های جانشینی باید در پیوند با ساختار حکمرانی، توزیع قدرت و شرایط محیطی سازمان اتخاذ شوند (Luan et al., 2018).

در مجموع، مدل استخراج‌شده نشان می‌دهد که هوش مصنوعی می‌تواند ظرفیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران به‌طور معناداری ارتقا دهد، اما اثربخشی آن مشروط به اصلاح ساختارها، توسعه فرهنگ یادگیری، استقرار نظام شایسته‌سالاری، ایجاد زیرساخت داده‌ای و رعایت ملاحظات اخلاقی است. هوش مصنوعی می‌تواند به شناسایی استعداد، پیش‌بینی آمادگی، طراحی مسیر توسعه و ارزیابی مستمر کمک کند، اما تصمیم‌نهایی باید از طریق تعامل میان داده، قضاوت حرفه‌ای، ملاحظات اخلاقی و نیازهای راهبردی دانشگاه اتخاذ شود. بنابراین، مدل پیشنهادی را می‌توان چارچوبی یکپارچه دانست که فناوری را در خدمت توسعه سرمایه انسانی، تداوم رهبری و پایداری سازمانی قرار می‌دهد.

این پژوهش با چند محدودیت همراه بود. نخست، داده‌ها از طریق مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان گردآوری شد و اگرچه اشباع نظری حاصل گردید، دیدگاه‌های آنان ممکن است بازتاب‌دهنده تمامی تفاوت‌های موجود میان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران نباشد. دوم، ماهیت کیفی پژوهش موجب می‌شود که تعمیم مستقیم یافته‌ها به سایر دانشگاه‌ها، سازمان‌های دولتی یا بخش خصوصی با احتیاط انجام شود. سوم، مدل در سطح مفهومی طراحی شد و در یک محیط واقعی مبتنی بر هوش مصنوعی مورد اجرا و ارزیابی تجربی قرار نگرفت. چهارم، دسترسی محدود به داده‌های استاندارد منابع انسانی و حساسیت اطلاعات مربوط به عملکرد، شایستگی و مسیر شغلی کارکنان، امکان بررسی عملی برخی شاخص‌های فناورانه را محدود کرد. همچنین، احتمال ملاحظه‌کاری پاسخ‌دهندگان در بیان چالش‌های مرتبط با انتصاب‌ها، مداخلات مدیریتی و ضعف‌های ساختاری وجود داشت.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، مدل استخراج‌شده با استفاده از روش‌های کمی و بر روی نمونه‌ای گسترده از مدیران و کارکنان دانشگاه اعتبارسنجی شود و روابط میان ابعاد آن از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی گردد. همچنین، می‌توان مدل را در واحدهای دانشگاهی سایر استان‌ها، دانشگاه‌های دولتی و سازمان‌های عمومی اجرا کرد و میزان شباهت یا تفاوت مؤلفه‌های آن را مقایسه نمود. طراحی و ارزیابی آزمایشی یک سامانه هوشمند برای شناسایی استعدادها و پیش‌بینی آمادگی جانشینان می‌تواند شواهد عملی درباره کارایی مدل فراهم سازد. بررسی سوگیری

الگوریتمی، توضیح‌پذیری تصمیم‌ها، نگرش کارکنان به نظارت داده‌محور و پیامدهای اخلاقی استفاده از اطلاعات منابع انسانی نیز از موضوعات مهم پژوهش‌های آینده است. افزون بر این، انجام مطالعات طولی می‌تواند نشان دهد که اجرای مدل در گذر زمان چه اثری بر کیفیت انتصاب‌ها، حفظ استعدادها، عملکرد سازمانی و تداوم مدیریت دارد.

پیشنهاد می‌شود دانشگاه آزاد اسلامی یک کارگروه مرکزی و تخصصی برای سیاست‌گذاری، نظارت و هماهنگی برنامه‌های جانشین‌پروری تشکیل دهد و برای تمام مشاغل مدیریتی حساس، شایستگی‌های موردنیاز و معیارهای شفاف انتخاب جانشین تدوین کند. ایجاد بانک یکپارچه اطلاعات استعدادها، طراحی مسیرهای شغلی روشن، اجرای ارزیابی‌های دوره‌ای و استفاده از برنامه‌های منتورینگ و گردش شغلی می‌تواند آمادگی جانشینان را افزایش دهد. همچنین، لازم است زیرساخت‌های اطلاعاتی و امنیت داده تقویت شده و سامانه‌های هوش مصنوعی ابتدا به صورت آزمایشی و تحت نظارت انسانی اجرا شوند. آموزش مدیران درباره تحلیل داده، اخلاق هوش مصنوعی و نحوه تفسیر خروجی‌های الگوریتمی نیز ضروری است. در نهایت، باید سازوکاری برای بررسی اعتراض کارکنان، کنترل سوگیری، حفظ محرمانگی و گزارش‌دهی شفاف درباره نتایج ارزیابی‌ها ایجاد شود تا اعتماد سازمانی و پذیرش نظام جانشین‌پروری افزایش یابد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Succession planning has become a strategic requirement for organizations operating in environments characterized by technological disruption, workforce mobility, managerial turnover, retirement of experienced personnel, and increasing competition for leadership talent. Organizations can no longer rely on informal replacement practices or reactive appointments when key managerial positions become vacant. Instead, they

require a systematic process for identifying critical positions, recognizing high-potential employees, developing leadership competencies, preserving institutional knowledge, and preparing qualified individuals to assume future responsibilities. Succession planning therefore extends beyond the immediate replacement of departing managers and constitutes an integrated component of talent management, leadership development, organizational continuity, and long-term sustainability (Bano et al., 2022; Thakur, 2022).

Effective succession planning enables organizations to reduce leadership gaps, maintain operational stability, preserve specialized knowledge, and align human capital development with strategic priorities. It also creates visible career opportunities for employees and can strengthen organizational commitment, motivation, and talent retention. Employees are more likely to remain in an organization when they perceive that advancement pathways are transparent and that the organization is willing to invest in their professional development. Accordingly, succession planning contributes not only to the availability of future leaders but also to the retention and development of talented employees who might otherwise leave because of limited career prospects (Musale, 2025). The integration of talent management and succession planning is particularly important because talent management provides the mechanisms for identifying, attracting, developing, and retaining capable employees, while succession planning connects these mechanisms to the future requirements of strategically important positions. Through this relationship, talent management can strengthen the contribution of succession planning to organizational sustainability (Samuel & Mohd Isa, 2024).

Previous research has also associated succession planning with organizational performance. Succession management practices can improve institutional capability by creating a pool of qualified candidates, reducing dependence on emergency recruitment, and strengthening preparedness for managerial transitions. In insurance organizations, succession management practices have been linked to improved organizational performance through employee development, career management, and systematic preparation for leadership roles (Kajwang, 2022). Similarly, evidence from commercial banks suggests that succession planning practices can contribute to profitability and institutional continuity by ensuring that qualified employees are available when important positions become vacant (Simkhada, 2023). These findings indicate that succession planning should be regarded as a strategic investment in organizational capacity rather than as a limited administrative procedure.

Nevertheless, succession planning involves uncertainty and risk. Organizations may invest considerable time and resources in developing employees who may later leave, fail to achieve the expected level of competence, or be unavailable when leadership vacancies arise. The results of succession investments may also depend on organizational conditions, the quality of candidate assessment, the stability of strategic priorities, and the extent of senior management commitment. Succession planning can therefore be understood as a risky organizational investment whose costs are relatively immediate, whereas its outcomes are uncertain and often realized over a longer period (Hambrick & Lee, 2025). This uncertainty increases the need for accurate assessment systems,

continuous monitoring, and evidence-based decisions concerning the selection and development of potential successors.

Leadership support is another major determinant of succession planning effectiveness. Senior managers must recognize succession planning as a strategic responsibility, allocate adequate resources, participate in talent identification, and support the development of future leaders. Organizational stewardship, leadership commitment, and a climate that encourages initiative and responsibility can strengthen the institutionalization of succession planning (Bin Muhamad Stamam et al., 2024). Training and transformational leadership are also important because the identification of talented individuals is insufficient unless they are given structured opportunities to acquire managerial knowledge, decision-making capacity, interpersonal skills, and practical leadership experience. Training can reinforce succession management and improve broader organizational capability when it is aligned with the future competency requirements of managerial positions (Puspitasari & Riyanto, 2020).

Best practices in succession planning emphasize the identification of critical positions, development of competency frameworks, systematic assessment of potential successors, mentoring, job rotation, leadership training, and periodic evaluation of readiness. However, these practices must be adapted to organizational size, structure, culture, and available resources (Bano et al., 2022). Succession planning is therefore not a universally standardized intervention but a context-sensitive process. Formal succession systems should be consistent with institutional policies, governance structures, promotion procedures, and organizational values. In this regard, succession planning also intersects with corporate governance because decisions about leadership succession influence authority, accountability, strategic control, and the distribution of organizational power (Luan et al., 2018).

The importance of contextual adaptation is especially evident in universities. Higher education institutions are complex, knowledge-intensive organizations in which managerial continuity directly affects teaching, research, student services, resource allocation, and institutional development. Universities contain multiple professional groups, administrative levels, academic units, and decision-making structures. Consequently, succession planning in universities must account for academic culture, administrative regulations, institutional autonomy, professional expertise, and the distinctive competencies required for university leadership. Research on succession planning in universities has identified senior management support, organizational culture, formal structures, merit-based selection, employee development, evaluation mechanisms, and regulatory conditions as major factors influencing implementation (Kaykhosravi et al., 2023). Studies of public universities have similarly highlighted the importance of leadership development policies, managerial participation, organizational support, and structured preparation of future leaders (Keerio & Ahmad, 2024). In Iranian public organizations, succession planning may be constrained by bureaucratic structures, unstable managerial appointments, inadequate meritocracy, unclear career pathways, limited talent databases, and insufficient integration between performance evaluation and promotion. These problems can weaken employee

trust and allow subjective or nonprofessional considerations to influence appointments (Rajaei & Deminejad, 2025). Such challenges are particularly important in large university systems because the absence of a transparent and integrated succession model may result in repeated managerial discontinuity, loss of institutional knowledge, and delayed preparation of qualified employees for critical positions.

Recent advances in artificial intelligence provide new opportunities to address some of these limitations. Artificial intelligence can process large volumes of human resource data, identify patterns, compare employee qualifications with competency requirements, detect skill gaps, and support predictions about future readiness. Data-driven methods have demonstrated their value in analyzing complex systems and detecting dynamic bottlenecks that may not be visible through conventional evaluation methods (Lai et al., 2021). Applied to human resource management, similar analytical principles can help organizations identify potential shortages in leadership pipelines, recognize employees with high development potential, and monitor progress across multiple indicators.

Artificial intelligence can also support personalized training, career-path design, performance analysis, and the ranking of candidates according to their compatibility with specific managerial roles. These capabilities may increase the speed, consistency, and transparency of succession decisions. Moreover, the integration of succession planning with digital adaptability can strengthen organizational innovation and responsiveness in technologically changing environments (Zafar et al., 2025). However, the use of artificial intelligence in succession planning also raises concerns regarding data quality, privacy, algorithmic bias, explainability, accountability, and excessive reliance on automated recommendations. Accordingly, artificial intelligence should operate as a decision-support mechanism within a broader ethical, managerial, and organizational framework rather than as an autonomous substitute for professional judgment.

The present study was therefore conducted to design an artificial intelligence-enabled succession planning model for Islamic Azad University branches in Tehran Province.

Materials and Methods

This applied study used a qualitative research design based on thematic analysis. The research population consisted of academic experts and professionals with relevant experience in human resource management, public administration, public policymaking, organizational behavior, university management, succession planning, and organizational applications of artificial intelligence. Participants were selected through purposive sampling. Eligibility criteria included at least ten years of relevant academic or professional experience, familiarity with succession planning, experience in human resource or university management, and sufficient knowledge of the use of artificial intelligence in organizational processes.

A total of 18 experts participated in the study. Data were collected through semi-structured interviews. The interview protocol was developed on the basis of the research objective, theoretical foundations, and the main issues identified in succession planning and artificial intelligence applications. Interview questions focused on the current conditions of succession planning, criteria for identifying potential successors, methods of

competency evaluation, development of future managers, technological and informational requirements, organizational and cultural barriers, ethical considerations, and strategic requirements for implementing an artificial intelligence-enabled succession system.

Interviews continued until theoretical saturation was reached. Saturation was obtained after the sixteenth interview, when no new concept capable of producing an additional theme emerged. Two further interviews were conducted to confirm the stability and adequacy of the collected data, resulting in a final sample of 18 participants. All interviews were prepared for analysis and coded using MAXQDA 22.

Data analysis followed the six stages of thematic analysis: familiarization with the data, generation of initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and preparation of the final report. Interview transcripts were read repeatedly, meaningful units related to the research purpose were extracted, and initial codes were generated. Similar codes were then grouped into basic themes. Conceptual relationships among the basic themes were examined to create organizing themes and overarching dimensions. Several procedures were used to enhance the trustworthiness of the findings, including repeated examination of interview data, continuous review of codes, comparison of extracted themes with the conceptual foundations of the study, and consultation with experts. A portion of the interviews was recoded after a specified interval to assess coding reliability. Cohen's kappa coefficient was calculated as 0.678, indicating an acceptable level of coding agreement.

Findings

The thematic analysis produced a comprehensive model consisting of six overarching dimensions, 21 organizing components, and 94 indicators. The six principal dimensions were training and development, institutionalization strategy, evaluation and monitoring, cultural-organizational factors, technology-oriented factors, and strategic planning.

The training and development dimension included managerial capability, mentoring, meritocracy, and succession development. The extracted indicators emphasized managerial competence, decision-making and problem-solving skills, administrative integrity, continuous development of future managers, targeted management education, mentoring, intergenerational knowledge transfer, formation of succession committees, and integration of artificial intelligence into professional development. This dimension demonstrated that successor identification must be accompanied by systematic competency development and practical preparation for future managerial responsibilities.

The institutionalization strategy dimension comprised legality, transparency, talent identification, governance, and professional ethics. Its indicators included revision of appointment and promotion regulations, senior management support, alignment of policies and administrative rules, establishment of a formal succession system, transparency of managerial selection criteria, transparency of promotion pathways, creation of a database of potential successors, early identification of talented employees, organizational accountability, effective oversight, and ethical management of succession decisions. These findings showed that succession

planning must be embedded in formal structures and procedures rather than remain dependent on temporary managerial preferences.

The evaluation and monitoring dimension consisted of fairness, organizational productivity, and evaluation. Indicators in this dimension emphasized employee trust in a fair advancement process, organizational justice, managerial accountability, improved efficiency, faster decision-making, competency-based assessment, performance evaluation, and continuous monitoring of successor readiness. The findings indicated that succession planning requires multidimensional evaluation and that artificial intelligence can facilitate the analysis of performance, competencies, and developmental progress.

The cultural-organizational dimension included employee motivation, responsibility, experience, and learning culture. Relevant indicators included job satisfaction, professional development, willingness to accept future responsibilities, reduction of bureaucratic barriers, transfer of experience between generations, mentoring, balance between experience and innovation, continuous learning, and development of a culture supportive of knowledge sharing. This dimension revealed that cultural acceptance is essential for the effective implementation of succession planning.

The technology-oriented dimension contained organizationally focused artificial intelligence applications and technological infrastructure. Indicators included analysis of employee performance data, interpretation of reports, role-based evaluation, ranking of candidates according to résumé and competency compatibility, analysis of attendance and work-related records, use of artificial intelligence in recruitment and assessment, and development of integrated human resource information systems. Weak informational infrastructure was identified as a major implementation barrier.

The strategic planning dimension included reduction of occupational stress, career-path design, flexibility, and organizational acceptance. Indicators emphasized personalized development pathways, improvement of employee well-being, transparent managerial career routes, alignment of career pathways with formal policies, future orientation, change management, reduction of resistance among current managers, and acceptance of succession systems by employees. This dimension demonstrated that artificial intelligence-enabled succession planning must be aligned with long-term human resource strategies and organizational change processes.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that artificial intelligence-enabled succession planning is a multidimensional organizational system rather than a narrowly technological intervention. Its successful implementation depends on the interaction of human development, institutional rules, evaluation mechanisms, organizational culture, technological capacity, and strategic direction. Artificial intelligence can strengthen succession planning, but it cannot compensate for unclear promotion procedures, weak leadership commitment, inadequate data, or a culture resistant to talent development.

Training and development emerged as a central component because potential successors require more than favorable performance records. They must acquire leadership, ethical, analytical, and interpersonal

competencies and must be exposed to mentoring, job-based learning, and gradual responsibility. The model therefore positions artificial intelligence as a mechanism for identifying competency gaps and personalizing development rather than merely ranking candidates.

The institutionalization dimension indicates that succession planning should be formally embedded in university policies, governance mechanisms, and appointment procedures. Transparent criteria and documented processes are necessary to reduce subjective appointments and build employee trust. Talent databases and succession committees can provide continuity across managerial changes and ensure that succession planning remains an ongoing organizational responsibility.

Evaluation and monitoring are equally important because successor readiness changes over time. A reliable system must combine performance data, competency assessment, developmental progress, ethical conduct, and expert judgment. Artificial intelligence can integrate these sources and generate timely analytical reports, but final decisions should remain subject to human review. This combined approach can improve accuracy while reducing the risks of automated bias or incomplete interpretation.

The cultural-organizational findings show that succession planning requires managers to transfer knowledge, support younger employees, and accept the gradual distribution of responsibility. Resistance may occur when managers perceive successor development as a threat to their authority. Therefore, communication, trust, organizational learning, and recognition of mentoring activities should be incorporated into implementation strategies.

Technological infrastructure is a necessary but insufficient condition. Artificial intelligence depends on accurate, standardized, secure, and integrated data. Poor-quality records may produce misleading recommendations and undermine confidence in the system. Universities must therefore strengthen human resource information systems, define data governance standards, protect employee confidentiality, and develop the analytical literacy of managers and human resource professionals.

Finally, succession planning must be connected to strategic workforce planning, career development, and change management. Clear career pathways can motivate employees and help them understand the requirements of future leadership roles. Organizational flexibility is also required because managerial competencies and institutional needs may change as technology, educational policies, and stakeholder expectations evolve.

Overall, the proposed model provides an integrated framework for transforming succession planning in Islamic Azad University branches from a fragmented and subjective process into a systematic, transparent, competency-based, and data-informed system. Artificial intelligence can support the identification of talent, prediction of readiness, personalized development, performance monitoring, and strategic decision-making. However, its effectiveness depends on ethical governance, senior management support, merit-based procedures, cultural readiness, reliable technological infrastructure, and the continued involvement of qualified human decision-makers.

References

- Bano, Y., Omar, S. S., & Ismail, F. (2022). Succession Planning Best Practices for Large and Small Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 13(2), 11-21.
- Bin Muhamad Stamam, M. S., Binti Mohd Said, H., & Bin Ahmad, A. (2024). Exploring the Impact of Psychological Entrepreneurship, Leadership Support, and Organizational Stewardship on Succession Planning: A Case Study of a Social Enterprise. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(5), 140-161.
- 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>
- Kajwang, B. (2022). Effect of Succession Management Practices on the Performance of Insurance Firms. *American Journal of Leadership and Governance*, 7(2), 37-49.
- Kaykhosravi, H., Faezirazi, F., & Heydariyeh, S. A. (2023). Designing a Model of Factors Affecting the Implementation of Succession Planning in Universities Using a Mixed-Methods Approach. *Sustainable Human Resources Management*, 5(8), 145-171.
- Keerio, N., & Ahmad, A. R. (2024). Developing Future Leaders in Malaysian Public Universities: Factors Influencing the Execution of Succession Planning. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(5), 1453-1468.
- Khazaei, S., Vosooghi, A., & Shah Mohammadi, M. (2022). *Succession of Human Capital: From Model Presentation to Implementation*. National Defense University Publishing. <https://ketab.ir/book/33f0823a-997d-4432-bcc7-7b7ed80699e0>
- Lai, X., Shui, H., Ding, D., & Ni, J. (2021). Data-Driven Dynamic Bottleneck Detection in Complex Manufacturing Systems. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 662-675.
- Luan, C. J., Chen, Y. Y., Huang, H. Y., & Wang, K. S. (2018). CEO Succession Decision in Family Businesses: A Corporate Governance Perspective. *Asia Pacific Management Review*, 23(2), 130-136.
- Mahat, R. (2025). Advancing women in government roles: Succession planning models. *Government Leadership Journal*, 29(1), 45-59.
- 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>
- Puspitasari, S. O., & Riyanto, S. (2020). The Influences of Transformational Leadership and Training on Succession Management as a Mediating Variable in Efforts to Increase Organizational Capability at PT Gama Plantation. *Training*, 1(8), 91.
- Rajaei, Z., & Deminejad, M. (2025). Identifying the challenges of succession planning in Iranian public organizations. National Conference on Interdisciplinary Research in Management and Humanities,
- Samuel, I., & Mohd Isa, Y. (2024). The Mediating Role of Talent Management in Succession Planning and Private Organization Sustainability: A Conceptual Article. *Journal of Current Social and Political*, 2(1), 22-33.
- 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.
- Thakur, A. (2022). An Inclusive Study of the Need for Succession Planning Processes and Trends in Organizations. *OPUS: HR Journal*, 13(1), 54.
- 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>