



Presenting a Succession Planning Model Using a Meta-Synthesis Approach

Ali Jabbari Merkid 

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Aras International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: jabbari.a.m0@gmail.com

Hamid Reza Yazdani * 

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Human Resources Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: hryzdani@ut.ac.ir

Hosein Khanifar 

Prof., Department of Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: khanifar@ut.ac.ir

Abstract

Objective

Organizational success, particularly in a volatile future, depends significantly on proactive attention to developing successors for key positions. Succession development is a strategic, documented process for identifying, preparing, and appointing individuals to fill critical managerial and specialist roles essential for organizational continuity. The absence of a quality talent pipeline leads to weakened performance, operational delays, diminished service quality, the promotion of underqualified personnel, and increased organizational risk. This study, therefore, seeks to develop a comprehensive conceptual model for succession development within organizations.

Methods

This research is applied in purpose, descriptive in data collection, and qualitative in approach. It employs the meta-synthesis method to analyze existing literature. Data were gathered through a systematic review of scholarly documents, searching reputable domestic

Citation: Jabbari Merkid, Ali; Yazdani, Hamid Reza & Khanifar, Hosein (2026). Presenting a Succession Planning Model Using a Meta-Synthesis Approach. *Journal of Public Administration*, 18(1), 125-146. (in Persian)



and international databases from 2010 to 2025. Using the Critical Appraisal Skills Programme (CASP) criteria, 81 studies were selected from an initial pool of 1,900 for final analysis. The selected materials were then analyzed using qualitative content analysis.

Results

The analysis produced a conceptual model comprising three core categories: Drivers, Substitution Process, and Consequences.

- **Drivers** are the enabling factors influencing the succession plan and are categorized into: (1) *Individual Factors* (enthusiasm, capability, career orientation); (2) *Organizational Factors* (succession culture, structure, training, senior management support, financing); and (3) *Supra-Organizational Factors* (labor market conditions, technological landscape, socio-cultural context, economic climate).
- **The Substitution Process** consists of three sequential phases: successor identification and selection, successor development, and successor evaluation.
- **Consequences** of effective succession planning are threefold: (1) *Individual Outcomes* (enhanced motivation, commitment, organizational affiliation, and skill development); (2) *Organizational Outcomes* (leadership continuity, reduced turnover risk, optimal HR planning, strengthened organizational memory and learning, sustainability, adaptability, and improved employer brand); and (3) *Environmental Outcomes* (improved quality of life and increased labor market dynamism).

Conclusion

This study concludes that succession management programs must be custom-designed in alignment with an organization's specific needs and resources. The proposed model presents a holistic view, demonstrating that succession management is a complex, long-term process influenced by a multidimensional set of drivers at the individual, organizational, and environmental levels. Attending to these drivers during the design and implementation of succession systems is crucial for achieving positive outcomes. Ultimately, a systematic succession process enables organizations to identify and cultivate the capable leaders and key personnel required to navigate a changing future successfully.

Keywords: Meta-synthesis, Succession planning, Succession planning consequences, Succession planning process, Succession planning requirements.



ارائه مدل جانشین‌پروری با رویکرد فراترکیب

علی جباری مرکید

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس بین‌المللی ارس، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: jabbari.a.m0@gmail.com

حمیدرضا یزدانی*

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: hryazdani@ut.ac.ir

حسین خنیفر

استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: khanifar@ut.ac.ir

چکیده

هدف: یکی از عوامل موفقیت سازمان‌ها، به‌ویژه در دنیای متحول آینده، توجه و آمادگی سازمان به جانشین‌پروری افراد برای پُست‌های آینده سازمان است. جانشین‌پروری طرحی مدون برای تعیین، انتصاب و جایگزینی مدیران و کارکنان کلیدی در پُست‌های موردنیاز، در راستای موفقیت سازمان است. نداشتن جانشین باکیفیت برای مشاغل کلیدی در سازمان‌ها، به تضعیف عملکرد سازمان، به تعویق افتادن انجام کارها به دلیل نبود جانشین باکیفیت، ارائه‌نکردن خدمات مناسب به مراجعان و دیگر واحدهای سازمان، پُردن پُست‌های خالی با افرادی بدون شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز، ایجاد زمینه و شرایط مناسب برای انجام رفتارهای خلاف قانون و غیره منجر خواهد شد. در این راستا، پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدل جانشین‌پروری در سازمان است.

روش: پژوهش از نظر هدف کاربردی، از منظر گردآوری داده‌ها توصیفی و از منظر رویکرد کیفی است. این پژوهش با استفاده از روش فراترکیب انجام شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، اسناد و مدارک پژوهشی و کتابخانه‌ای گذشته بود. بعد از جست‌وجوی کلیدواژه‌های تخصصی در پایگاه‌های اطلاعات علمی معتبر داخلی و خارجی در مقاله‌های منتشر شده از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵، از بین ۱۹۰۰ پژوهش با به‌کارگیری برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی، در انتها ۸۱ پژوهش انتخاب و در تحلیل استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از شیوه تحلیل محتوا استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدل مفهومی، دربرگیرنده ۳ مقوله اصلی پیشران‌ها، مقوله اصلی جانشین‌پروری و پیامدها است. پیشران‌ها به مجموعه عواملی گفته می‌شود که بر انصاف درک شده از قیمت‌گذاری پویا اثر می‌گذارند. پیشران‌ها عوامل مختلفی را

استناد: جباری مرکید، علی؛ یزدانی، حمیدرضا و خنیفر، حسین (۱۴۰۵). ارائه مدل جانشین‌پروری با رویکرد فراترکیب. مدیریت دولتی، ۱۸(۱)، ۱۲۵-۱۴۶.

در برمی‌گیرند. پیشران‌های مؤثر بر جانشین‌پروری در سه مقوله دسته‌بندی شدند: ۱. عوامل فردی (اشتتیاق فردی، توانمندی فردی و مارکت فردی)؛ ۲. عوامل سازمانی (فرهنگ جانشین‌پرور، ساختار جانشین‌پرور، آموزش جانشین‌پرور، پشتیبانی مدیریت ارشد و تأمین مالی جانشین‌پروری)؛ ۳. عوامل فراسازمانی (شرایط بازار کار، شرایط دیجیتال (فناورانه)، رابط فرهنگی و اجتماعی و شرایط اقتصادی و فرهنگی). مؤلفه جانشین‌پروری در سه مقوله شناسایی و انتخاب جانشین، توسعه جانشین و ارزیابی جانشین قرار گرفت. اقدامات جانشین‌پروری در سازمان‌ها، به نتایج و پیامدهایی منجر خواهد شد. پیامدهای حاصل از جانشین‌پروری، در سه مقوله طبقه‌بندی شد: ۱. پیامدهای فردی (انگیزش و تعهد رهبران و کارکنان مستعد، وابستگی سازمانی و توسعه مهارت‌ها)؛ ۲. پیامدهای سازمانی (تداوم و بهبود رهبری اثربخش، کاهش ریسک خروج مدیران و کارکنان کلیدی، برنامه‌ریزی بهینه منابع انسانی، تقویت حافظه و یادگیری سازمانی، ماندگاری سازمانی، وفق‌پذیری محیطی و ارتقای تصویر سازمان در بازار کار)؛ ۳. پیامدهای محیطی (بهبود کیفیت زندگی و پویایی بازار کار).

نتیجه‌گیری: برنامه‌های جانشین‌پروری در راستای نیازهای هر سازمان و توجه به منابع آن سازمان طراحی و تدوین شود. نظام جانشین‌پروری، فرایندی پیچیده و زمان‌بر است و نیاز دارد که به پیشران‌های مختلفی توجه شود. مجموعه پیشران‌های شناسایی شده در طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری، این قابلیت را دارد که در سازمان‌ها استفاده شود و به بهبود نتایج حاصل از اجرای جانشین‌پروری منجر خواهد شد. در نهایت، مشخص شد که با پیاده‌سازی فرایند جانشین‌پروری در سازمان، می‌توان کارکنان و مدیران کلیدی و توانمند مورد نیاز آینده متحول را شناسایی و پرورش داد.

کلیدواژه‌ها: جانشین‌پروری، فرایند جانشین‌پروری، الزامات جانشین‌پروری، پیامدهای جانشین‌پروری، فراترکیب.

مقدمه

پیدا نکردن افراد مناسب برای جایگزینی و جانشینی مدیران و سایر نیروهای کلیدی، یکی از مسائل و مشکلات جدی هر سازمان است. خروج نیروها از مشاغل حساس و کلیدی از جمله مشاغل مدیریتی در دستیابی یک سازمان به اهداف و رسالت خود، مشکل مهمی ایجاد می‌کند (خیرگو و شکری، ۱۴۰۱). سازمان‌ها در برخی مواقع با توجه به حوادث و تصمیمات پیش‌بینی نشده مدیران در مناصب کلیدی خود با خلأ مدیریتی مواجه می‌شوند و اغلب پس از کنار گذاشتن یک مدیر، فرایند حساس کلیدی شناسایی و انتخاب مدیر بعدی آغاز خواهد شد (وحدت، افشاری، مسعودی اصل و حسام^۱، ۲۰۲۳). از آنجایی که دوره زمانی انتخاب و انتصاب اغلب مدیران سازمان‌ها کوتاه‌مدت است، می‌توان انتظار داشت که دایره انتخاب مدیر برای سازمان بسیار محدود و کیفیت انتخاب مدیران دچار خلل شود؛ به همین خاطر، ضروری است سازوکارهایی به کار گرفته شود تا بتوان جانشین‌پروری را برای مناصب کلیدی از پیش طراحی و برنامه‌ریزی شده، اجرایی کرد (ترابی، کریمی و نادری، ۱۴۰۲). یکی از بهترین راه‌کارها جانشین‌پروری است. جانشین‌پروری با شناسایی و پرورش افراد مستعد، رهبری و موفقیت آتی سازمان را تضمین می‌کند (یودیانتو، سکاوارنا، سوسیلانینگسیه، رامو و سومانتري^۲، ۲۰۲۳). جانشین‌پروری از رویکردهای نوین در تأمین نیروهای کلیدی برای مشاغل حساس است که به کمک آن، از بین افراد واجد شرایط، افراد مناسب برای تصدی پُست‌های سازمانی انتخاب و آماده می‌شوند (کاجوانگ^۳، ۲۰۲۲).

کاهش ریسک و تضمین تداوم کسب‌وکار (السویدی، جابین، استاخوویچ استانوش و وب^۴، ۲۰۲۰)، انتقال دانش و تخصص کلیدی (آزمی و همکاران^۵، ۲۰۲۵)، مسیر شغلی مشخص برای کارکنان با پتانسیل بالا (خیرگو و شکری، ۱۴۰۱)، آمادگی برای آینده بر اساس سناریوهای مختلف (هوک و ژنگ^۶، ۲۰۲۴)، کاهش هزینه‌ها و افزایش تعهد (ترابی و همکاران، ۱۴۰۲)، رویکردی ساختاریافته برای توسعه رهبری (کریو و احمد^۷، ۲۰۲۴) و جلوگیری از درگیری‌های قدرت، از مهم‌ترین دلایل اهمیت جانشین‌پروری است. عصر کنونی، عصر تغییر و تحول است و هر زمانی ممکن است، سازمان‌ها با مشکلاتی مواجه شوند که باید بتوانند آن را مدیریت کنند. آمادگی برای داشتن جانشینان مناسب از ضرورت‌های بقا و موفقیت سازمان‌های کنونی است.

فقدان جانشین باکیفیت برای مشاغل کلیدی در سازمان‌ها، به تضعیف عملکرد سازمان (غلامعلیان، صفری، مشرف جوادی و تیموری، ۱۴۰۲)، به تعویق افتادن انجام کارها به دلیل نبود جانشین باکیفیت (امواماندا^۸، ۲۰۲۳)، عدم ارائه خدمات مناسب به مراجعان و دیگر واحدهای سازمان (خیرگو و شکری، ۱۴۰۱)، پُرشدن پُست‌های خالی با افرادی بدون

-
1. Vahdat, Afshari, Masoodi Asl & Hesam
 2. Yudianto, Sekawarna, Susilaningsih, Ramoo & Somantri
 3. Kajwang
 4. Al Suwaidi, Jabeen, Stachowicz-Stanusch & Webb
 5. Azmi
 6. Hoque & Zheng
 7. Keerio & Ahmad
 8. Mwamanda

شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز (بانو، عمر و اسماعیل^۱، ۲۰۲۲)، ایجاد زمینه و شرایط مناسب برای انجام رفتارهای خلاف قانون و سوءاستفاده فردی که در آن شغل قرار گرفته، افزایش احتمال اختلاس و سوءاستفاده از منابع را به همراه دارد (سرلک، صادق‌پور و قلی‌زاده، ۱۴۰۲).

نتایج مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از متخصصان منابع انسانی، فرایندهای جانشین‌پروری و استعدادیابی را به‌خوبی نمی‌شناسند و تنها ۲۱ درصد از آن‌ها این برنامه را به‌شیوه رسمی اجرا می‌کنند (تاکور^۲، ۲۰۲۲). شناسایی افراد کلیدی و مدیران توانمند، بستر مناسب حفظ و نگهداری نخبگان و مدیران اثربخش آینده از نتایج اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان است (کریو و احمد، ۲۰۲۴).

سازمان‌ها نمی‌دانند برای موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری خود، باید چه الزاماتی را رعایت کنند و پژوهش‌های پیشین نیز، فقط به یک جنبه از این الزامات پرداخته‌اند. مطالعات پیشین، فرایندهای مختلفی را برای جانشین‌پروری ارائه کرده‌اند و روی بخش خاصی از فرایند متمرکز شده‌اند که باعث ایجاد دیدگاه‌ها و نگرش‌های مختلف در این حوزه شده است و نیاز به رویکرد فراترکیب و تجمیع دستاوردهای گذشته را بیش از پیش روشن می‌کند. مطالعات پیشین بر فهرست دقیقی از پیشران‌ها و پیامدهای جانشین‌پروری نپرداخته‌اند که با توجه به اهمیت و ضرورت این موضوع، مطالعه حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال‌هاست: پیشران‌های مؤثر بر جانشین‌پروری در سازمان کدام‌اند؟ پیامدهای حاصل از جانشین‌پروری در سازمان کدام‌اند؟

به‌طور کلی شکاف‌های زیر برای ضرورت انجام پژوهش حاضر شناسایی شد.

- اهمیت موضوع جانشین‌پروری در موفقیت و بقای سازمان؛
- عملکرد ضعیف، پُست‌های خالی، انتصاب ناشایست و غیره در صورت بی‌توجهی به جانشین‌پروری در سازمان؛
- وجود دانش پراکنده، به‌روز نشده و گاهی متعارض در حوزه جانشین‌پروری.

پیشینه نظری

جانشین‌پروری فرایند رسمی ساختارمندی است که برای تضمین جذب و حفظ افراد و مهارت‌هایی که سازمان‌ها در زمان حال و آینده برای ایجاد مجموعه‌ای از جانشینان برای شغل‌های کلیدی، به‌منظور بهینه‌سازی نیازهای راهبردی سازمان و آرمان‌های کارکنان خود نیازمند آن‌ها هستند، طراحی شده است (کیخسروی، فائزی‌رازی و حیدریه، ۱۴۰۲). جانشین‌پروری برنامه‌ای برای شناسایی و انتخاب افراد مستعد و توانمند برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و آماده‌سازی آن‌ها از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی مناسب مشاغل آینده است (کریو و احمد، ۲۰۲۴). راهبردهای جانشین‌پروری اجازه می‌دهد که سازمان شکاف‌های دانشی را شناسایی و کارکنان را برای پیشرفت مسیر شغلی در محیط ایمن و مثبت آماده کند (تاکور، ۲۰۲۲). اهمیت جانشین‌پروری را می‌توان در موارد زیر برشمرد:

- کاهش نرخ استعفای کارمندان (زیباکردار، امیرکبیری، آذر و حق شناس، ۱۴۰۱)؛
 - حفظ استعداد‌های سازمانی (هوک و ژنگ، ۲۰۲۴)؛
 - تأمین اهداف تیمی و سازمانی (منتقمی، اشرف گنجوی و سجادی هزاوه، ۱۴۰۲)؛
 - تقویت روحیه کارکنان (عباس‌پور، طالبی، طاهری، رحیمیان و غیائی ندوشن، ۱۴۰۲)؛
 - افزایش مزیت رقابتی (کاجوانگ، ۲۰۲۲)؛
 - حفظ و تقویت فرهنگ سازمانی (امواماندا، ۲۰۲۳)؛
 - حفظ عملکرد سازمانی (نجفی، حق شناس کاشانی و امیرکبیری، ۱۴۰۲).
- مراحل نظام جانشین‌پروری به شرح زیر است (ناتو، مادو و اندو، ۲۰۲۲):
۱. تعیین خط‌مشی: در مرحله اول، سازمان‌ها الگوهای کنونی و روش‌های قبلی نظام جانشین‌پروری را بررسی و خط‌مشی‌های جدید را مشخص می‌کنند؛
 ۲. شناسایی مناصب کلیدی: هر سازمان با توجه به شرایط خود، معیارهایی برای شناسایی مشاغل کلیدی تعیین می‌کند؛
 ۳. شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز: شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی هستند که افراد برای رسیدن به عملکرد مورد انتظار از آن استفاده می‌کنند؛
 ۴. شناسایی افراد با استعداد: این افراد، شامل موجودی رهبران آینده سازمان خواهد شد؛
 ۵. توسعه نامزدها: در این مرحله، افراد با استعداد شناسایی می‌شوند، وارد خزانه استعدادها شده و با توجه به شرایط احراز شغل برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص می‌شوند؛
 ۶. ارزیابی اثربخشی نظام جانشین‌پروری: در انتها با توجه به دو دسته شاخص کلی ارزیابی فرایند و ارزیابی نتایج، برنامه‌های اجرا شده، بررسی و پایش قرار می‌شوند.
- برنامه استراتژیک، پاداش، قهرمانی (کریو و احمد، ۲۰۲۴)، ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های شخصیتی، انتصابات رابطه‌ای و برخورد سلیقه‌ای مدیران، بوروکراسی زائد اداری (کیخسروی، فائزی‌رازی و حیدریه، ۱۴۰۲)، استراتژی جانشین‌پروری، و فرصت‌های توسعه رهبری (السوئیدی و همکاران، ۲۰۲۰)، علاقه شخصی، شایستگی، تجربه، محیط داخلی و خارجی (چیا، قویفکر و رازاک، ۲۰۲۱)، شایستگی دانشی، رفتاری، ارزشی، حرفه‌ای، تشکیل بانک اطلاعاتی، عوامل حمایتی و توانمندساز (خیرگو و شکری، ۱۴۰۱) از عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری هستند.

پیشینه تجربی و نقد آن

لباف و نادریان جهرمی (۱۴۰۲) در پژوهشی، به تدوین و ارزیابی الگوی جانشین‌پروری در اداره‌های کل ورزش و جوانان پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در مدل جانشین‌پروری، به ترتیب ابعاد رشد و تعالی جانشینان و کاندیدها،

پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، هم‌سویی راهبردی و تحلیل نیازهای استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، به‌طور مستقیم بر جانشین‌پروری در اداره کل ورزش و جوانان تأثیر گذارند.

سرلک و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به طراحی مدل جانشین‌پروری با تأکید بر مدیریت استعداد پرداختند. بر اساس یافته‌های پژوهش، مقوله‌های اصلی مدل عبارت‌اند از: شناسایی نیازهای سازمان، شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز، شناسایی استعدادها از طریق مخزن استعداد، آموزش و به‌کارگیری، ارزیابی و مرور.

خیرگو و شکری (۱۴۰۱) در پژوهشی به ارائه الگوی جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کشور پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدل مفهومی پژوهش، پنج بُعد کلی استعدادیابی منابع انسانی، تشکیل بانک اطلاعات جانشینی، جانشین‌گزینی و آموزش و توسعه جانشین منتخب را شامل می‌شود.

گانتور، دکوم و جینگاک^۱ (۲۰۲۵) در پژوهشی به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و حفظ کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی در نیجریه با اثر تعدیل‌کننده امنیت شغلی پرداختند. بر اساس نتایج پژوهش، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بر حفظ کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی تأثیر معناداری دارد و از طرفی نقش تعدیل‌کننده امنیت شغلی در این پژوهش تأیید شد.

یودیانتو و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی به ارائه مدل رهبری برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای مدیران پرستاری در بیمارستان‌ها پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که آموزش و راهنمایی مرتبط با رهبری، حمایت از منابع انسانی و تأمین مالی مناسب، از عوامل اصلی آماده‌سازی پرستاران برای پُست‌های مدیریتی هستند.

سیامبی^۲ (۲۰۲۲) در پژوهشی به شناسایی بهترین شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای سازمان‌ها مبتنی بر ادبیات پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدل طراحی‌شده دربرگیرنده سه بُعد است: ۱. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رهبری؛ شامل شکاف ظرفیت رهبری، برنامه توسعه رهبری؛ ۲. اجرای برنامه سیاست توسعه استعدادها؛ شامل تجزیه و تحلیل قابلیت‌های حال و آینده، جذب استعدادها، رویه توسعه رهبری، شکاف ظرفیت رهبری، جهت‌گیری مدیریت جانشین‌پروری؛ ۳. انتقال سازمانی؛ شامل سیستم انتقال، انتقال رهبری، برنامه مستمر جانشین‌پروری، فرهنگ سازمان.

تاکور (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی فرایندها و روند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مراحل مدل فرایندی جانشین‌پروری عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی و تصمیمات استراتژیک جانشین‌پروری، ارزیابی شکاف، تشخیص استعدادها مورد نیاز، توسعه استراتژی‌های جانشین‌پروری، اجرای استراتژی‌های جانشین‌پروری، نظارت و ارزیابی.

مطالعات پیشین در چند جنبه قابل بررسی است. از نظر موضوعی، مطالعات پیشین در حوزه‌های مختلفی از قبیل شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت جانشین‌پروری، طراحی الگو و مدل انجام شده است. از طرفی، مطالعات زیادی در حوزه جانشین‌پروری انجام شده که در بین آن‌ها، مطالعات تجمیعی با روش‌هایی

همچون فراترکیب کمتر به چشم می‌خورد و مطالعات بیشتر به صورت موردی و در بستر خاص یک سازمان یا صنعت انجام شده است که ضرورت انجام پژوهش حاضر را بیش از پیش روشن می‌کند. تفاوت این پژوهش با مطالعات پیشین، در توجه به همه عوامل اثرگذار فرایند جانشین‌پروری و پیامدهای حاصل از اجرای آن است؛ زیرا در مطالعات پیشین به هر کدام از موارد به صورت جداگانه پرداخته شده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد کیفی از نوع فراترکیب است. فراترکیب نوعی روش پژوهش کیفی است که یافته‌ها و اطلاعات استخراج‌شده از سایر مطالعات کمی و کیفی مرتبط با موضوع را جمع‌آوری می‌کند و با به‌کارگیری نگرش سیستماتیک و ترکیب مطالعات پیشین، به شناسایی مفاهیم و استعاره‌های جدید می‌پردازد (نیه، ملندز تورز و بونل^۱، ۲۰۱۶؛ ۶۲). مراحل فراترکیب عبارت‌اند از: جست‌وجو، ارزیابی، ترکیب، تبیین و تفسیر دقیق هر دو دسته پژوهش‌های کیفی و کمی. نقطه قوت روش فراترکیب، شناسایی یک مدل یا چارچوب یا عبارات مفهومی از دل پیشینه با بررسی دقیق مطالعات قبلی و شناسایی مقوله‌های مشترک است. فراترکیب با روش‌های مختلف انجام می‌شود که در پژوهش حاضر از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو^۲ (۲۰۰۶) بهره برده شده است. برای سنجش روایی فراترکیب، از روش «برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی»^۳ استفاده شده است که پارامترهای آن عبارت‌اند از: ۱. اهداف تحقیق؛ ۲. منطلق روش؛ ۳. طرح تحقیق؛ ۴. روش نمونه‌برداری؛ ۵. چگونگی جمع‌آوری داده‌ها؛ ۶. انعکاس‌پذیری نتایج؛ ۷. ملاحظات اخلاقی؛ ۸. دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ ۹. بیان واضح و روشن یافته‌ها؛ ۱۰. ارزش تحقیق. همچنین برای سنجش پایایی، از روش توافق بین کدگذاران استفاده شده است؛ بدین صورت که ۵ مقاله کدگذاری شده پژوهشگران انتخاب شد و برای ارزیابی، در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت. ضریب کاپای محاسبه شده، مقدار ۰/۷۳۱ به دست آمد که از مقدار قابل قبول آن (۰/۶) بیشتر بود. باتوجه به آنچه بیان شد، روایی و پایایی فراترکیب تأیید می‌شود.

یافته‌های پژوهش

گام اول) تنظیم سؤال‌های پژوهش: مؤلفه‌های پژوهش دربرگیرنده چه چیز، چه جامعه‌ای، محدودیت زمانی و چگونگی روش است که بر اساس آن‌ها، سؤال اصلی پژوهش بدین صورت تشکیل شد: پیشران‌ها و پیامدهای جانشین‌پروری در سازمان کدام‌اند؟

گام دوم) جست‌وجو سیستماتیک متون: جامعه آماری پژوهش، کلیه مقاله‌ها، پایان‌نامه‌ها و اسناد علمی در مجله‌های داخلی و خارجی بود. در تمام مقاله‌ها، شش کلیدواژه جانشین‌پروری^۴، پیشران‌های جانشین‌پروری^۵، پیامدهای

1. Nye, Melendez-Torres & Bonell

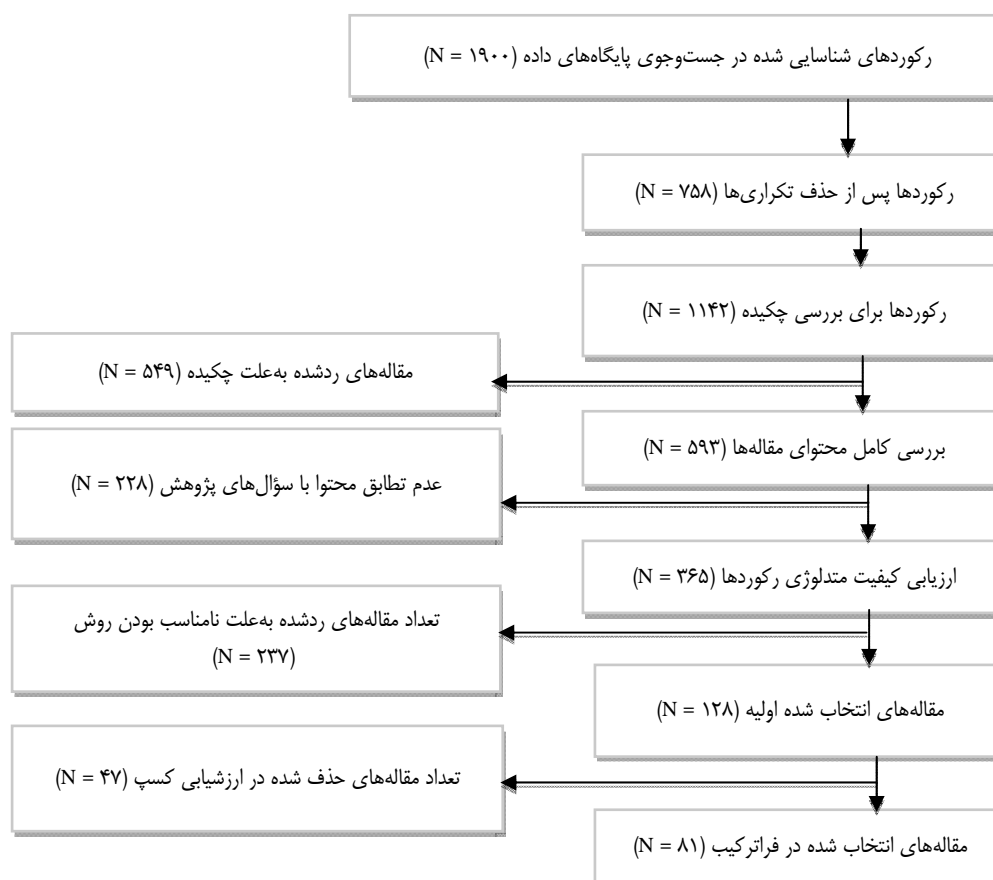
2. Sandelowski & Barroso

3. Critical Appraisal Skills Programme

4. Succession

5. Antecedents of succession

جانشین‌پروری^۱، مدل‌های جانشین‌پروری^۲، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری^۳ و عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری^۴ در پایگاه‌های ساینس دایرکت^۵، امرالد^۶، اسپرینگر^۷، اسکوپوس^۸، جان ویلی^۹، گوگل اسکالر^{۱۰} و جی‌استور^{۱۱} و پایگاه‌های داخلی نورمگز و نورمگز و مگ‌ایران، از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ جست‌وجو شدند. در انتها تعداد ۱۹۰۰ پایان‌نامه، کتاب و مقاله شناسایی شد. **گام سوم) جست‌وجو و انتخاب مقاله:** برای گزینش مقاله‌های مناسب بر اساس شکل ۱ موضوعات متفاوتی، از جمله عنوان، چکیده، محتوا، سؤال‌ها و روش‌شناسی پژوهش بررسی شد.



شکل ۱. فرایند انتخاب مقاله‌های نهایی

1. outcomes of succession
2. Succession models
3. succession planning
4. Factors affecting succession planning
5. Science Direct
6. Emerald
7. Springer
8. Scopus
9. John Wiley
10. Google Scholar
11. JSTOR

گام چهارم) تعیین اطلاعات مقاله‌ها: اطلاعات مقاله‌ها بر مبنای نام و نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار و اجزای هماهنگی بیان شده در آن، دسته‌بندی شد.

گام پنجم) تجزیه و تحلیل یافته‌ها: در پژوهش حاضر برای تحلیل اطلاعات، از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. بعد از اتمام فرایند جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب، کدهای اولیه شناسایی شد. سپس کدها دسته‌بندی و مفاهیم تعیین شدند. در جدول ۱ به نمونه‌ای از شواهد متنی و کدهای مستخرج از آن اشاره شده است.

جدول ۱. نمونه‌ای از شواهد متنی و کدهای استخراجی

ردیف	شواهد متنی	کد	منبع
۱	کارکنانی که به سازمان علاقه داشته و از شرایط شغلی خود راضی هستند، کمتر به دنبال خروج از سازمان بوده و در برنامه‌های جانشینی مشارکت بیشتری خواهند داشت.	علاقه به ماندن در سازمان	گانتور، دکوم و جینگاک (۲۰۲۵)
۲	افرادی که به عنوان کارکنان بالقوه برای برنامه‌های جانشینی انتخاب می‌شوند، باید از نظر علمی، دانشی و تصیلات با رده شغلی موردنظر هم‌راستا باشند.	علم و تحصیلات دانشگاهی	جهانشیری، پورشافعی و مومنی مهموئی (۱۴۰۳)
۳	جانشین‌پروری در سازمان‌ها، به‌ویژه در سازمان‌هایی که به‌صورت تخصصی در بازار کسب‌وکار مشغول به فعالیت‌اند، می‌تواند سبب نگهداشت نیروهای داخل شود.	حفظ و نگهداشت کارکنان	موباندا و ماسوکومه ^۱ (۲۰۲۵)
۴	رهبران بالقوه جانشین‌پروری برای آینده سازمان باید افرادی باشند که بر سایرین اثرگذار بوده و بتوانند در نقش یک رهبر آن‌ها را هدایت کنند.	توانایی نفوذ و اثرگذاری در دیگران	کریمی، حیدری‌نژاد و مهرعلی‌زاده (۱۴۰۰)
۵	در صورت پذیرش و استقبال از جانشین‌پروری از سوی اعضای سازمان، این برنامه می‌تواند اجرا شود.	استقبال از جانشین‌پروری در سازمان	تاکور (۲۰۲۲)

گام ششم) حفظ کنترل کیفیت: برای بررسی اعتبار یافته‌ها، پژوهشگران از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر استفاده و نتایج را با استفاده از ضریب کاپا اندازه‌گیری کردند. ضریب کاپا معیاری برای سنجش توافق بین دو فرد، پدیده یا منبع تصمیم‌گیری است که هر یک به‌طور جداگانه دو کمیت اصلی را اندازه‌گیری می‌کند. ضریب کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد و هرچه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، به‌معنای توافق بیشتر بین پاسخ‌دهندگان است. ضریب کاپای محاسبه شده، مقدار ۰/۸۰۱ به دست آمد که از مقدار قابل قبول آن (۰/۶) (فینفگلد کانت^۲، ۲۰۱۰) بیشتر بود. بنابراین فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود؛ در نتیجه استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار است.

گام هفتم) ارائه یافته‌ها: بعد از تأیید کیفیت یافته‌های استخراجی، ابعاد و متغیرهای جانشین‌پروری در جدول ۲ ارائه شده است. برای رعایت اختصار، فقط مقوله پیشران‌ها ارائه شده است.

1. Mabhandha & Masukume
2. Finfgeld-Connett

جدول ۲. یافته‌های حاصل از فراترکیب مرتبط با مقوله پیشران‌ها

مقوله	مفهوم	کد	منبع
اشتیاق فردی	اشتیاق فردی	دل‌بستگی به همکاران و محیط سازمان	جانسون، پپر، ادکینز و امجوم ^۱ (۲۰۱۸)
		علاقه به ماندن در سازمان	گانتور و همکاران (۲۰۲۵)، دادرسان، رزقی رستمی و حقیقی (۱۴۰۲)
		پیوند عاطفی فرد با شرکت	السوئیدی و همکاران (۲۰۲۰)، پیلا، اسپولتز و دچاپالی ^۲ (۲۰۱۶)
		میل به دیده شدن	سرلک و همکاران (۱۴۰۲)
		توجه به توسعه فردی	السوئیدی و همکاران (۲۰۲۰)
		تمایل به اشتراک‌گذاری دانش	هوک و ژنگ (۲۰۲۴)، ترابی، کریمی و نادری (۱۴۰۲)
		تمایل به نقش رهبری	بیزی ^۳ (۲۰۱۶)
عوامل فردی	توانمندی فردی	قابلیت تجزیه و تحلیل مسائل (ادراکی)	وحدت و همکاران (۲۰۲۴)
		توانایی تعامل با سایرین	حبیب‌الله، سیدنقوی و محرابی (۱۴۰۲)
		خودکارآمدی بر تصمیم به ورود مسیر جانشینی	جوادیار، ساکی و جعفری (۱۴۰۱)
		چابکی یادگیری	جان احمدی گل، رضائی فر و حکیم‌پور (۱۴۰۲)
		مسئولیت‌پذیری فردی	آریتا، بارامدا و سودارسانا ^۴ (۲۰۲۲)
		سعه صدر در مواجهه با انتقادات	تیتزر، شری و هاگ ^۵ (۲۰۱۴)، حکیمی نیاسری، مجیبی، مهدی زاده اشرفی و جهانگیر فرد (۱۳۹۸)
		سلامت و ورزش‌دگی جسمی	جوادیار، ساکی و جعفری (۱۴۰۱)
مشارکت فردی	مشارکت فردی	علم و تحصیلات دانشگاهی	جهانشیری، پورشافعی و مومنی مهموئی (۱۴۰۳)
		توانایی نفوذ و اثرگذاری در دیگران	کریمی، حیدری‌نژاد و مهرعلی‌زاده (۱۴۰۰)
		متعهد به رشد و پیشرفت سازمان	نورینیا و مرهومی ^۶ (۲۰۲۵)
		همکاری در کار گروهی	زیباکردار و همکاران (۱۴۰۱)
		متعهد به برنامه‌های جانشین‌پروری	فرخی، باقرزاده، طبری و مهرآرا (۱۳۹۹)
عوامل سازمانی	فرهنگ جانشین‌پروری	مشارکت در برنامه مسیر پیشرفت شغلی کارکنان	بانو و همکاران (۲۰۲۲)
		استقبال از جانشین‌پروری در سازمان	تاکور (۲۰۲۲)
		ادراک صحیح از تربیت نیروی انسانی آینده	زیباکردار و همکاران (۱۴۰۱)
		توسعه و بهبود نگرش جانشین‌پروری	ماروگا، اسپولتز و اسمیت ^۷ (۲۰۲۴)
		سازگاری فرهنگی با جانشینی	آزمی و همکاران (۲۰۲۵)

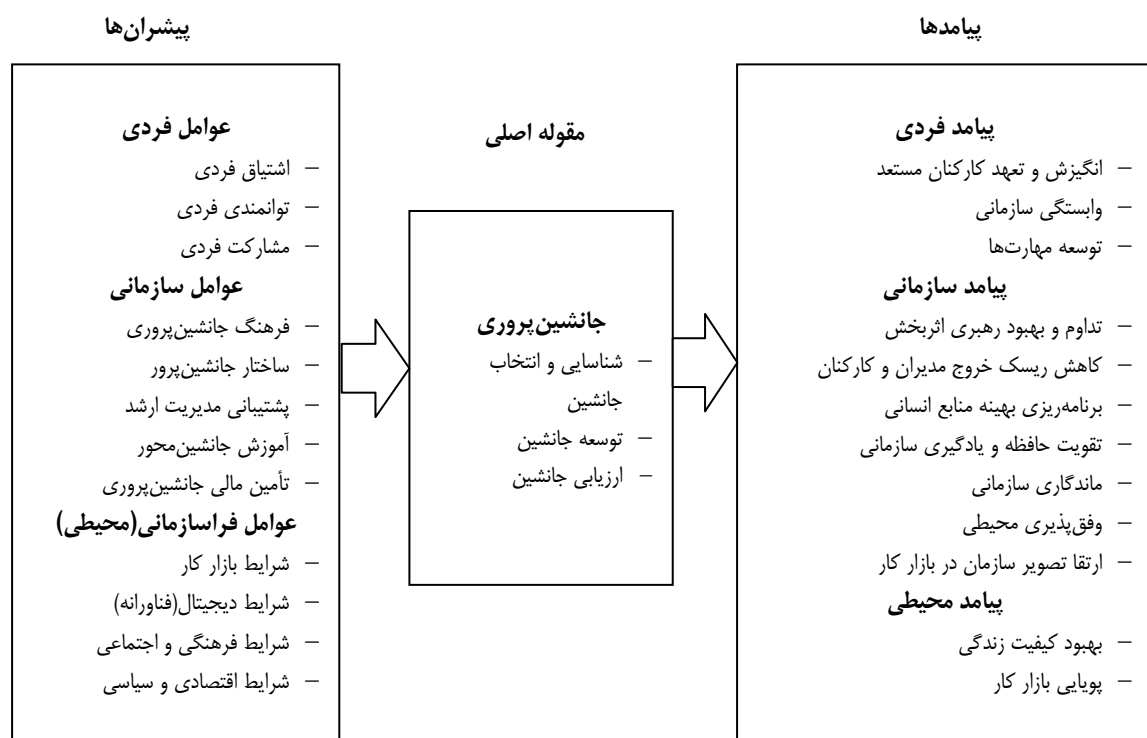
1. Johnson, Pepper, Adkins & Emejom
2. Pila, Schultz & Dachapalli
3. Bizri
4. Arrieta, Barrameda & Sudarsana
5. Titzer, Shirey & Hauck
6. Nurinaya & Marhumi
7. Maroga, Schultz & Smit

منبع	کد	مفهوم	مقوله
آزمی و همکاران (۲۰۲۵)	روحیه حمایت و هدایت		
تاکور (۲۰۲۲)	فرهنگ یادگیری و یاددهی		
خیرگو و شکری (۱۴۰۱)	امکان جابه‌جایی در رده‌های سازمانی		
موباندا و ماسوکومه ^۱ (۲۰۲۵)	سرعت در پاسخ‌گویی به شرایط و موقعیت‌های جدید	ساختار جانشین‌پرور	
سرلک و همکاران (۱۴۰۲)	شفافیت مسیر شغلی		
حبیب‌الله و همکاران (۱۴۰۲)	وجود ساختار رسمی جانشین‌پروری		
خیرگو و شکری (۱۴۰۱)	سیستم ارتقا و گزینش مناسب		
تاکور (۲۰۲۰)	برگزاری دوره‌های آموزشی درخصوص ضرورت جانشین‌پروری		
یودیانتو و همکاران (۲۰۲۳)	نیازسنجی آموزشی بر مبنای جانشین‌پروری	آموزش جانشین‌محور	
یودیانتو و همکاران (۲۰۲۳)	به‌کارگیری برنامه‌های مستمر آموزشی		
کیخسروی و همکاران (۱۴۰۲)	هم‌راستایی بین سیستم‌های آموزشی و نیاز آموزشی		
یودیانتو و همکاران (۲۰۲۳)	تعهد مدیران به برنامه‌های جانشینی		
هوک و ژنگ (۲۰۲۴)، بدباوی، موتالیب و سناسی ^۲ (۲۰۲۳)	استقبال از برنامه‌های آماده‌سازی جانشینان	حمایت مدیریت ارشد	
هوک و ژنگ (۲۰۲۴)	گفت‌وگو با اعضای سازمان درخصوص اهمیت و نقش جانشین‌پروری		
کریو و احمد (۲۰۲۴)، پاندی و شرما ^۳ (۲۰۱۴)	تخصیص بودجه به طرح جانشین‌پروری	تأمین مالی جانشین‌پروری	
کریو و احمد (۲۰۲۴)	اولویت‌بندی نیازهای مالی در طرح جانشین‌پروری		
وحدت و همکاران (۲۰۲۴)	وجود جایگزین‌های شغلی موجود		
هوک و ژنگ (۲۰۲۴)	جذابیت سایر مشاغل در خارج از سازمان	شرایط بازار کار	
لی ^۴ (۲۰۱۹)	عملکرد خوب رقبا		
جانسون و همکاران (۲۰۱۸)	رقابت بر سر استعدادها در بازار کار		عوامل فراسازمانی
خیرگو و شکری (۱۴۰۱)	وجود معیارهای ارزشی در سطح جامعه		
وحدت و همکاران (۲۰۲۴)	پنداشت اطرافیان نسبت به جایگاه شغلی شاغل	شرایط فرهنگی و اجتماعی	
سبزواری یوسف‌آباد، بحرالعلوم و حسینی‌نیا (۱۴۰۲)	باورهای عمومی در انتخاب جانشین		
سبزواری یوسف‌آباد و همکاران (۱۴۰۲)	فرهنگ مؤثر جامعه در انتخاب افراد		

1. Mabhandha & Masukume
2. Bedwawi, Mutalib & Senasi
3. Pandey & Sharma
4. Li

منبع	کد	مفهوم	مقوله
کیخسروی و همکاران (۱۴۰۲)	افزایش نرخ تورم	شرایط اقتصادی و سیاسی	
جان احمدی گل و همکاران (۱۴۰۲)	تأثیر تحریم‌ها بر برنامه توسعه جانشین‌پروری در سازمان		
نجفی و همکاران (۱۴۰۲)	تفکر سیاسی مسئولان کشور در سیاست‌های کلان		
حبیب‌الله و همکاران (۱۴۰۲)	الزامات قانونی در شرکت‌های دولتی برای جانشینی		
هوک و ژنگ (۲۰۲۴)	فناوری‌های نوین دیجیتال	شرایط فناوریانه (دیجیتال)	
هوک و ژنگ (۲۰۲۴)	ایجاد فرصت‌های شغلی جدید فناورمحور		
نورینیا و مرهومی (۲۰۲۵)	تحول ابزارهای دیجیتال در برنامه‌ریزی جانشینی		

با توجه به نتایج تحلیل، مدل مفهومی مبتنی بر عوامل مستخرج در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. مدل جانشین‌پروری

(منبع: مطالعه حاضر)

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل جانشین‌پروری با رویکرد فراترکیب است. مطالعات مختلف از زوایای مختلفی به

موضوع جانشین‌پروری پرداخته‌اند که ضرورت انجام پژوهش با رویکرد فراترکیب را برجسته‌تر می‌کند. با توجه به بررسی محقق، دانش موجود در این حیطه بایستی به‌روزرسانی شود. ضرورت این موضوع، به‌ویژه در بستر بومی کشور و تغییرات فزاینده عصر دیجیتال، جابه‌جایی راحت‌تر نیروهای کاری بین سازمان‌ها، امکان خروج راحت‌تر و دل‌بستگی کمتر به سازمان‌ها، بیش از پیش روشن می‌شود. یافته‌های پژوهش، در قالب مدل، در سه دسته کلی پیشران‌ها، مقوله اصلی و پیامدها دسته‌بندی شده است که در ادامه این عوامل تشریح می‌شوند.

پیشران‌ها

پیشران‌ها به مجموعه عواملی گفته می‌شود که بر جانشین‌پروری اثر می‌گذارند. برای داشتن یک برنامه جانشین‌پروری، بایستی خود فرد جانشین‌توانایی، تمایل و علاقه کافی برای این موضوع داشته باشد. فردی که قرار است در منصب رهبری آینده سازمان قرار بگیرد، باید به همکاران، شغل خود و پیشرفت آینده سازمان علاقه داشته باشد. ساختار سازمانی که سنتی و بر مبنای بوروکراسی باشد، نمی‌تواند افراد را برای آینده پُر از تحول و تغییر آماده کند. جانشینان در دنیای دیجیتال آینده، باید مهارت‌های سخت‌ونرم را آموزش ببینند. فراگیری هر برنامه آموزشی نیازمند فرهنگ مناسب است و سازمان باید این فرهنگ را در درون خود ایجاد کند. مدیران ارشد در موفقیت هر برنامه و طرحی در سازمان نقش بسیار مهمی دارند. اگر مدیران ارشد به برنامه‌های جانشین‌پروری تعهد کافی نداشته باشند و ضرورت آن را درک نکنند، به تأمین بودجه مورد نیاز آن و نیز، اجرای برنامه‌های مرتبط اقدام نخواهند کرد. شرکت‌های رقیب، همواره به دنبال نیروهای توانمند هستند و با دادن پیشنهادهای وسوسه‌برانگیز، سعی در جذب آن‌ها دارند. از طرفی، در جامعه‌ای که شرایط اقتصادی شکننده و نرخ تورم بسیار زیاد است، این پیشنهادهای می‌تواند به خروج کارکنان کلیدی از سازمان منجر شود. در مقایسه پیشران‌ها با مطالعات پیشین، باید گفت که به شاخص‌های «تمایل به اشتراک‌گذاری دانش» و «استقبال از برنامه‌های آماده‌سازی جانشینان» در پژوهش هوک و ژنگ (۲۰۲۴) اشاره شده است. در پژوهش آزمی و همکاران (۲۰۲۵) به شاخص‌های «سازگاری فرهنگی با جانشینی» و «روحیه حمایت و هدایت» اشاره شده است. در پژوهش سرلک و همکاران (۱۴۰۲) به شاخص «شفافیت مسیر شغلی» اشاره شده است. در پژوهش کیخسروی، فائزی‌رازی و حیدریه (۱۴۰۲)، به شاخص‌های «برگزاری دوره‌های آموزشی» و «افزایش نرخ تورم» اشاره شده است که با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا است.

مبتنی بر یافته‌های پژوهش، به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که قبل از شروع برنامه جانشینی، به طراحی یک نقشه راه شفاف و منسجم اقدام کنند. پیشنهاد می‌شود که در سازمان‌ها، از برنامه‌های آموزشی مبتنی بر فناوری‌های نوین، از جمله هوش مصنوعی برای جانشینان استفاده کنند. پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد با تخصیص بودجه کافی، شرکت در جلسه‌های جانشین‌پروری و قدردانی مستقیم از جانشینان موفق، حمایت و پشتیبانی خود را از این برنامه‌ها نشان دهند. با توجه به اهمیت موضوعات مالی برای کارکنان و نقش شرایط تورمی در اقتصاد کشور، سیاست‌مداران بایستی برای کاهش تورم و بهبود شرایط زندگی افراد تلاش کنند تا اثر آن بر سازمان کاهش یابد. پیشنهاد می‌شود که در جهت ارتقای روحیه کارکنان، طرح و برنامه‌های پیشنهادی آن‌ها امتیازبندی و در بخش ارزیابی عملکرد آن‌ها مؤثر

واقع شود. پیشنهاد می‌شود که برای جلوگیری از شکار کارکنان کلیدی توسط سایر رقبا، برنامه‌های جذاب سازمانی مانند ارتقای مهارت در خارج از کشور و تسهیلات جذاب برای همسر و فرزندان نیروهای کلیدی مدنظر قرار گیرند.

مقوله اصلی

جانشین‌پروری دربرگیرنده چندین بُعد و مرحله است که در این پژوهش سه بُعد شناسایی و انتخاب جانشین، توسعه و ارزیابی جانشین شناسایی شد. فرایند انتخاب جانشین بر مبنای معیارهای شفاف، ازجمله تحصیلات، تجربه، مهارت‌های دیجیتال، توانایی تعامل و غیره آغاز می‌شود. از بین کاندیدهای منتخب، توانمندترین افراد انتخاب می‌شوند و در برنامه‌های آموزشی جانشین‌محور و با توجه به تعیین مسیر جانشینی، توسعه و بهبود می‌یابند و در این مسیر به‌صورت مداوم ارزیابی و پایش خواهند شد. این افراد، اگر نتوانند در ارزیابی‌ها نمره مناسبی داشته باشند، اصلاح یا حذف خواهند شد.

در مقایسه ابعاد مقوله اصلی با مطالعات پیشین، به شاخص «وجود نظام شناسایی استعدادها» در پژوهش کاجوانگ (۲۰۲۲)، شاخص «ارائه فرصت‌های آموزشی جهت بهبود مهارت‌ها» در پژوهش هوک و ژنگ (۲۰۲۴) و شاخص‌های «عملکرد و تطابق فرهنگی» در پژوهش تینزر و همکاران (۲۰۱۴) اشاره شده است که با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا است. مبتنی بر یافته‌های پژوهش، به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که در شناسایی و انتخاب جانشینان از روش‌های نوین دیجیتال استفاده کنند. همچنین بعد از انتخاب جانشین، ارزیابی و پایش آن‌ها به‌صورت مستمر و دوره‌ای انجام و میزان رشد دانش فردی و مهارت‌های آن‌ها بررسی شود. پیشنهاد می‌شود که از روش‌های منتورینگ و کوچینگ برای انتقال دانش در جهت توسعه جانشینان استفاده شود.

پیامدها

پیامدها نتایج و خروجی‌های حاصل از اجرای یک فرایند، تصمیم یا فعالیت هستند. اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری، به تربیت کارکنانی متعهد به وظایف شغلی، با مهارت و توانمندی کافی در مواجهه با دنیای متغیر کنونی و وابسته به سازمان منجر خواهد شد. کارکنان و رهبرانی که برای نقش‌های کلیدی آینده سازمان آماده باشند، به‌دنبال خروج از سازمان نیستند و در نقش فعلی و آینده خود، به‌صورت مؤثر فعالیت می‌کنند. برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان با وجود برنامه‌های جانشین‌پروری، به‌شکل بهینه اجرا و به توسعه منابع انسانی منجر خواهد شد. سازمانی که به جانشین‌پروری اهمیت بدهد با تربیت و پرورش رهبران و کارکنان کلیدی آینده، ماندگاری و پایداری خود را تضمین خواهد کرد. این سازمان‌ها در بازار و بین بقیه سازمان‌ها جایگاه بهتری دارند و نگرش مردم به آن‌ها مثبت است. موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌های یک جامعه، به موفقیت آن جامعه منجر خواهد شد. کارکنان راضی و توانمند یک سازمان، می‌توانند زندگی خانوادگی موفق‌تری داشته باشند و بازار کار یک کشور نیز، به‌واسطه تداوم وجود نیروی کار آماده، همواره پویا و پایدار خواهد بود.

در مقایسه نتایج این بخش از پژوهش با مطالعات پیشین می‌توان گفت که به شاخص‌های «احساس خشنودی از شرایط کاری» و «احساس تعلق بیشتر به سازمان» در پژوهش ناتو و همکاران (۲۰۲۲) و شاخص «کاهش نرخ استعفا و ترک شغلی» در پژوهش ترابی و همکاران (۱۴۰۲) اشاره شده است. همچنین در پژوهش موباندا و ماسوکومه (۲۰۲۵) به

شاخص‌های «کاهش نگرانی آینده شرکت» و «ایجاد امنیت بیشتر برای منابع انسانی» اشاره شده است که با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا است.

با توجه به رویکرد کیفی پژوهش و عدم بررسی اعتبار مدل استخراج شده، به سایر محققان پیشنهاد می‌شود که با روش‌شناسی کمی مدل استخراج‌شده را آزمون کنند. پیشنهاد می‌شود که برای درک عمیق‌تر موضوع، به طراحی چارچوب با استفاده از مصاحبه‌های عمیق و گروه‌های کانونی پرداخته شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که سایر محققان با روش‌هایی مثل دیمتل^۱، به تعیین روابط علی و معلولی عوامل شناسایی‌شده در این پژوهش بپردازند؛ سپس در صورت مستقل بودن عوامل، برای وزن‌دهی و تأثیر اهمیت عوامل شناسایی‌شده، از روش تحلیل سلسله‌مراتبی^۲ و در صورت وابسته بودن آن‌ها، از فرایند تحلیل شبکه^۳ استفاده شود.

منابع

- ترابی، نسیم؛ کریمی، فریبا و نادری، محمدعلی (۱۴۰۲). استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه: مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۵(۸)، ۱۷۳-۲۰۴.
- جان احمدی گل، مهدی؛ رضائی‌فر، حمید و حکیم‌پور، حسین (۱۴۰۲). فراتحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۶(۶۰)، ۱۹۱-۲۱۸.
- جهانشیری، بهزاد؛ پورشافتی، هادی، و مومنی مهموئی، حسین (۱۴۰۳). شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی: رویکردی سنتزپژوهی. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱۱(۴۰)، ۸۸-۱۱۲.
- جوادیار، خلیل؛ ساکی، رضا و جعفری، پریش (۱۴۰۱). ارائه مدل جانشین‌پروری رهبران آموزشی در نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی ایران. *نوآوری‌های آموزشی*، ۲۲(۲)، ۷-۴۲.
- حبیب‌الله، نسیم؛ سیدنقوی، میرعلی و محرابی، جواد (۱۴۰۲). پیش‌بینی الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران (مورد مطالعه: شرکت دخانیات ایران). *آینده‌پژوهی مدیریت*، ۳۴(۱۳۳)، ۷۶-۹۲.
- حکیمی نیاسری، خشایار؛ مجیبی، تورج؛ مهدی‌زاده اشرفی، علی و جهانگیرفرد، مجید (۱۳۹۸). تحلیل مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد در بخش خصوصی ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲(۲)، ۲۱۷-۲۵۰.
- خیرگو، منصور و شکری، زینب (۱۴۰۱). ارائه الگوی جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: پژوهشی اکتشافی مبتنی بر تحلیل داده‌بنیاد. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۳(۵)، ۱۳۵-۱۵۲.
- دادرسان، مهتاب؛ رزقی رستمی، علیرضا و حقیقی، مسعود (۱۴۰۲). ارائه الگوی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در شرکت ارتباطات سیار ایران. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۷(۲۶)، ۴۱-۶۶.

- زیباکردار، خسرو؛ امیرکبیری، علیرضا؛ آذر، عادل و حق‌شناس، فریده (۱۴۰۱). طراحی و آزمون مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در مؤسسات عالی حسابرسی ناظر بر مالیه عمومی با رویکرد آمیخته (مورد مطالعه: دیوان محاسبات کشور). *دانش حسابرسی*، ۲۲(۸۸)، ۶۵-۱۰۴.
- سبزواری یوسف‌آباد، حانیه؛ بحرالعلوم، حسن و حسینی‌نیا، سیدرضا (۱۴۰۲). طراحی مدل ساختاری تفسیری برای جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۵(۸۰)، ۳۵-۵۸.
- سرلک، محمدعلی؛ صادق‌پور، علی‌جان و قلی‌زاده، مریم (۱۴۰۲). طراحی مدل جانشین‌پروری با تأکید بر مدیریت استعداد. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۶(۶۱)، ۳۷-۶۴.
- عباس‌پور، عباس؛ طالبی، ودود قاسم؛ طاهری، مرتضی؛ رحیمیان، حمید و غیائی ندوشن، سعید (۱۴۰۲). جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادها در دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی: یک مطالعه فراترکیب. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱۰(۳۹)، ۱-۳۸.
- غلامعلیان، محسن؛ صفری، علی؛ مشرف‌جوادی، محمدحسین و تیموری، هادی (۱۴۰۲). شناسایی پیشران‌ها و پیامدهای جانشین‌پروری سازمانی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۴(۵۵)، ۸۷-۱۱۳.
- فرخی، احسان؛ باقرزاده، محمدرضا؛ طبری، مجتبی و مهرآرا، اسداله (۱۳۹۹). ارائه الگوی جانشین‌پروری در شهرداری تهران. *جغرافیا و برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، ۱۰(۳۹)، ۴۹۷-۵۱۳.
- کریمی، مریم؛ حیدری‌نژاد، صدیقه و مهرعلی‌زاده، یدالله (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان: نظریه داده‌بنیاد. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۰(۵۴)، ۱۲۹-۱۴۸.
- کیخسروی، هادی؛ فائزی‌رازی، فرشاد و حیدریه، سیدعبدالله (۱۴۰۲). طراحی الگوی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها با رویکرد آمیخته. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۵(۸)، ۱۴۵-۱۷۱.
- لباف، امیرحسین و نادریان‌جهرمی، مسعود (۱۴۰۲). تدوین و ارزیابی الگوی جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان با تأکید بر روش دلفی. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۲(۶۰)، ۱۰۷-۱۲۶.
- منتقمی، بهروز؛ اشرف‌گنجوی، فریده و سجادی‌هزاوه، سیدحمید (۱۴۰۲). طراحی الگوی جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی مدیران ورزش با رویکرد کیفی. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۲(۶۰)، ۴۷-۶۰.
- نجفی، محسن؛ حق‌شناس کاشانی، فریده و امیرکبیری، علیرضا (۱۴۰۲). اعتبارسنجی مدل جانشین‌پروری در ارتش جمهوری اسلامی ایران. *آموزش علوم دریایی*، ۱۰(۳)، ۱۷۶-۱۹۱.

References

- Abbas Pour, A., Talebi, V. Gh., Taheri, M., Rahimian, H. & Ghiasi Nodoushan, S. (2023). Succession Management with an Approach to Attracting and Developing Academic Talents in Engineering Companies: A Meta-Synthesis Study. *Human Resources Training and Development*, 10(39), 1-38. (in Persian)

- Al Suwaidi, M., Jabeen, F., Stachowicz-Stanusch, A. & Webb, M. (2020). Determinants linked to executive succession planning in public sector organizations. *Vision*, 24(3), 284-299.
- Arrieta, G. S., Barrameda, C. N. & Sudarsana, I. K. (2022). A succession planning model for academic heads. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 8(1), 113-135.
- Azmi, M. A. S. M., Ibrahim, M. A. A., Shukor, M. S. H. M., Rahim, A. A. I. A., Puteh, F. & Kamal, A. N. A. (2025). Succession Planning for Organisational Survival: Challenges and Recommendations. *Journal of Business Management and Accounting*, 15(1), 1-13.
- Bano, Y., Omar, S. S. & Ismail, F. (2022). Succession planning best practices for organizations: A systematic literature review approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1(1), 39-48.
- Bedwawi, A. A. L., Mutalib, R. A. & Senasi, V. (2023). Impact of talent management and succession planning on the organizational competitiveness in the UAE public sector. *Journal of Statistics Applications*, 12(2), 855-863. <https://doi.org/10.18576/jsap/120240> and Probability,
- Bizri, R. (2016). Succession in the family business: drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 133-154.
- Chia, C. K., Ghavifekr, S. & Razak, A. Z. A. (2021). Succession planning practices and challenges in Malaysia's public universities: A systematic review. *International Online Journal of Educational Leadership*, 5(1), 44-60.
- Dadresan, M., Rezghi Rostami, A. & Haghghi, M. (2023). Providing a model of effective factors on the implementation of the succession planning system (study case: Mobile Communication Company of Iran(MCCI)). *Strategic Management Studies of National Defense Studies*, 7(26), 41-66. (in Persian)
- Farrokhi, E., Bagherzadeh, M. R. & Mehrara, A. (2020). Providing a model of succession in Tehran Municipality. *Geography & Regional Planning*, 10(39), 497-513. (in Persian)
- Finfgeld-Connett, D. (2010). Generalizability and transferability of meta-synthesis research findings. *Journal of advanced nursing*, 66(2), 246-254.
- Ghoalaliyan, M., Safari, A., Moshref Javadi, M. H. & Teimouri, H. (2023). Identifying the prerequisites and consequences of organizational succession. *Strategic Management Studies*, 14(55), 87-113. (in Persian)
- Gontur, S., Dekom, H. B. & Jingak, E. D. (2025). Succession Planning and Employee Retention of Public and Private Organizations in Plateau State Nigeria: Moderating Effect of Job Security. *Advancement in Management and Technology (AMT)*, 5(3), 1-16.
- Habibollah, N., Seyed Naghavi, M. A. & Mehrabi, J. (2023). Predicting an integrated model of managerial succession planning (case study: Iran Tobacco Company). *Future Studies Management*, 34(133), 76-92. (in Persian)
- Hakimi Niasari, K, Mojibi, T, Mahdizadeh Ashrafi, A & Jahanguirfard, M. (2020). An Analysis of the Components of Evidence Based Succession Planning in the Private Sector of Iran. *Human Resource Management Research*, 12(2), 217-250. (in Persian)

- Hoque, K. E. & Zheng, C. (2024). Succession planning in higher education: A systematic literature review (2012–2022). *Human Resources Management and Services*, 6(1), 3391.
- Jahanshiri, B., Pourshafeii, H. & Momeni Mahmooii, H. (2024). Indicators and components of substitute teaching in schools and educational centers: A synthesis approach. *Human Resources Training and Development*, 11(40), 88-112. (in Persian)
- Janahmadigol, M., Rezaiefar., H. & Hakimpur. (2023). A Meta-Analysis on Factors Affecting Succession Management in Public Organizations. *Public Management Researches*, 16(60), 191-218. (in Persian)
- Javadaryar, K., Saki, R. & Jafari, P. (2023). Presenting the succession model of educational leaders in Iran's formal public education system. *Educational Innovation*, 22(2), 7-42. (in Persian)
- Johnson, R. D., Pepper, D., Adkins, J. & Emejom, A. A. (2018). Succession planning for large and small organizations: A practical review of professional business corporations. *Succession planning: Promoting organizational sustainability*, 23-40.
- Kajwang, B. (2022). Effect of succession management practices on performance of insurance firms. *American Journal of Leadership and Governance*, 7(2), 37-49.
- Karimi, M., Heydarinejad, S. & Mehralizadeh, Y. (2022). A Succession Management Model in the Ministry of Sport and Youth: Grounded Theory. *Strategic Studies on Youth and Sport*, 20(54), 129-148. (in Persian)
- Keerio, N. & Ahmad, A. R. (2024). Developing future leaders in Malaysian public universities: the factors influencing execution of succession planning. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(5), 1453-1468.
- Keykhoshravi, H., Faezi, F. & Heydarieh, S. A. (2023). Designing a model of effective factors on the implementation of succession planning in universities with a mixed approach. *Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 145-171. (in Persian)
- Kheirgoo, M. & Shokri, Z. (2021). Designing a model for human resource succession in public organizations: Exploratory research based on Grounded Theory. *Sustainable Human Resource Management*, 3(5), 135-152. (in Persian)
- Labbaf, A. & naderian jahromi, M. (2023). Development and Evaluation of A Succession Planning Model in General Departments of Sports and Youth of Isfahan Province with Emphasis on *Delphi Method*. *Strategic Studies on Youth and Sport*, 22(60), 107-126. (in Persian)
- Li, H. (2019). Leadership succession and the performance of nonprofit organizations: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(3), 341-361.
- Mabhanda, W. & Masukume, H. (2025). Impact of succession planning practices on employee relations among health professionals in one government hospital in Zimbabwe. *Annals of Management and Organization Research*, 6(3), 221-236.

- Maroga, R. S., Schultz, C. M. & Smit, P. K. (2024). Succession planning mediates self-leadership and turnover intention in a state-owned enterprise. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2304.
- Montaghami, B., Ashraf Ganjouie, F. & Sajadi Hezaveh, S. H. (2023). Designing a succession model based on the competence of sports managers with a qualitative approach. *Strategic Studies on Youth and Sport*, 22(60), 47-60. (in Persian)
- Mwamanda, N. A. (2023). *Impact of Succession Planning Practices On Employees Retention in Public Colleges in Tanzania: A Case study of Tanzania Public Service College* (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
- Najafi, M., Haghshenas Kashani, F. & Amirkabiri, A. R. (2022). Designing and Explaining the Succession Model with Talent Management Approach in the Army of I.R. of Iran. *Military Management*, 21(84), 115-154. (in Persian)
- Nnaeto, J. O., Madu, I. L. & Ndo, J. A. (2022). Succession Management and Sustainability of Micro Organizations: South East Conundrum. *Global Journal of Human Resource Management*, 10(6), 49-62.
- Nurinaya, N. & Marhumi, S. (2025). Leadership Strategy Evaluation and Succession Planning in Preparing the Company's Future Leaders. *Advances in Human Resource Management Research*, 3(1), 1-14.
- Nye, E., Melendez-Torres, G. J. & Bonell, C. (2016). Origins, methods and advances in qualitative meta-synthesis. *Review of Education*, 4(1), 57-79.
- Pandey, S. & Sharma, D. (2014). Succession planning practices and challenges: Study of Indian organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11, 152-165. AI
- Pila, M. M., Schultz, C. & Dachapalli, L. A. (2016). Factors related to succession planning in a government department in Gauteng. *Problems and perspectives in management*, (14, Iss. 4 (contin.)), 145-153.
- Sabzevari Yousef Abad, H., Bahrololoum, H. & Hosseini Nia, S. R. (2023). Designing Interpretive Structural model for Succession in Sports and Youth Department. *Sport Management Studies*, 15(80), 35-58. (in Persian)
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.
- Sarlak, M., Sadeghpour, A. J., & Gholizadeh, M. (2023). Designing a Succession Model with an Emphasis on Talent Management. *Public Management Researches*, 16(61), 37-64. (in Persian)
- Siambi, J. K. (2022). Leadership succession planning and organization transition: A review of literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(3), 16-30.
- Thakur, A. (2022). An Inclusive Study of the Need for Succession Planning Processes and Trends in Organizations. *OPUS: HR Journal*, 13(1), 54.

- Titzer, J. L., Shirey, M. R. & Hauck, S. (2014). A nurse manager succession planning model with associated empirical outcomes. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 44(1), 37-46.
- Torabi, N., Karimi, F. & Nadi, M. (2023). Establishment of the Succession Planning System of Management in Universities: Based on the Grounded Theory. *Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 173-204. (in Persian)
- Vahdat, S., Afshari, S., Masoodi Asl, E. & Hesam, S. (2024). Key factors affecting succession planning in the leadership of public hospital in Iran: A qualitative study. *International Journal of Healthcare Management*, 17(1), 76-84.
- Yudianto, K., Sekawarna, N., Susilaningsih, F. S., Ramoo, V. & Somantri, I. (2023). Succession planning leadership model for nurse managers in hospitals: a narrative review. In *Healthcare*, 11(4), 454.
- Zibakerdar K, Amirkabiri A, Azar A & Haghshenas F. (2022). Designing and Examining Human Resources Succession Planning Model in Supreme Audit Institutions Monitoring Public Finance through Eclectic Approach(Case Study: Supreme Audit Court of Iran). *audit knowledge*, 22 (88), 65-104. (in Persian)