

طراحی مدل جامع جانشین‌پروری در نظام مدیریتی کشور با رویکرد فرا ترکیب

محمد طالقانی^{۱*}، ابراهیم علیزاده^۲، عبدالحسین بیکنرنگار^۳، مهرا مهدی زاده^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۸

چکیده

به کارگیری مدیران جوان در نظام مدیریتی کشور سال‌هاست به‌عنوان دغدغه جدی مطرح است. زیرا برخی از کارشناسان بر این باورند که نظام کنونی مدیریت کشور برای حضور جوانان آماده نبوده و سازوکار کنونی بیشتر جایگزین‌پرور و به عبارتی کمتر جانشین‌پرور است؛ حال آنکه جانشین‌پروری از جمله موضوعات مهم و راهبردی در نظام مدیریتی محسوب می‌شود. با توجه به اهمیت موضوع، طراحی مدل جامع جانشین‌پروری مدیران در سازمان‌های ایران به عنوان هدف در نظر گرفته شد. پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع بنیادین بوده و برای انجام آن از روش کیفی و رویکرد فراترکیب استفاده شد. برای این منظور، کلیه مطالعات کیفی انجام گرفته در داخل کشور که به موضوع جانشین‌پروری پرداخته بودند، به عنوان نمونه انتخاب شده و پس از آن، با بهره‌گیری از الگوی هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) و نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج مستخرج از ۵۴ پژوهش معتبر نشان داد که ابعاد مؤثر بر فرآیند جانشین‌پروری شامل پنج بُعد سازمانی، مدیریتی، فردی، نهادی و فرهنگی بوده‌اند که مؤلفه‌هایی نظیر سازوکارها، فرآیندها، خط‌مشی‌گذاری، ارزیابی، پیامدها، مدیریت منابع انسانی، رهبری، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و شغلی، تعارض منابع و قانونی/حقوقی، مسائل بسترساز و اخلاقی در آن‌ها مشاهده گردیده است. همچنین از بین شاخص‌های تأیید شده، شاخص‌های حمایت درون‌سازمانی، ارزیابی عملکرد و قابلیت افراد، ارزیابی فرآیند جانشین‌پروری، تعیین مشاغل کلیدی، خزانه استعداد، شرایط احراز مشاغل، کارراه شغلی، تعیین خط‌مشی‌ها، کمیته جانشین‌پروری و تحلیل شکاف شایستگی فراوانی به عنوان مهم‌ترین شاخص‌های جانشین‌پروری شناخته شدند.

کلید واژه‌ها: جانشین‌پروری، رویکرد فراترکیب، مدیران جوان، نظام مدیریتی.

^۱ گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

^۲ کارشناسی ارشد، رشته مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه پیام نور واحد کرج، البرز، ایران.

^۳ دکتری، رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران.

^۴ کارشناسی ارشد، رشته مدیریت صنعتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران و مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی واحد گیلان.

ایمیل نویسنده مسئول: Taleghani@iaurasht.ac.ir

مقدمه

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ابزاری پیشرفته است که می‌توان افراد را برای مشارکت در فرصت‌های یادگیری و پیشرفت سوق دهد. در واقع، سازمان‌ها از این ابزار برای تقویت توانایی سازمان از طریق اشتراک دانش، توسعه رهبری و پیشرفت فناوری استفاده می‌کنند (یاسمین بانو، عمر و اسماعیل^۱، ۲۰۲۲: ۲۵۴۰). از طرفی، انتخاب جانشین غالباً با نیاز سازمان‌ها برای پاسخگویی به محیط‌های خارجی همراه است. البته در راستای تحقق فرایند جانشین‌پروری، مشارکت مدیریت ارشد و تشویق مدیران برای حضور فعالانه کارکنان در چنین فرایندهایی حیاتی است (فادی و همکاران^۲، ۲۰۱۹: ۴۱۳؛ سنیولیبیا^۳، ۲۰۱۵: ۲). با این حال، اکثر مدیران ارشد غالباً درگیر پیشبرد اهداف سازمانی و حفظ جایگاه خود در محیط کارشان هستند و کمتر به زمان بازنستگی و خروج خود از سازمان و پیدا کردن جانشینی مناسب برای خود هستند (کراگون، نیبرگ و رایت^۴، ۲۰۱۶: ۲۲۳). با این حال، پیشرفت‌های فناورانه در سازمان‌ها باعث شده که کارکنان نسبت به بهبود عملکرد و رسیدن به مشاغل بالاتر انگیزه پیدا کنند. چون پی برده‌اند معیارهایی نظیر تجربه شغلی، مهارت‌های حرفه‌ای، سبک رهبری و شایستگی‌های افراد مد نظر قرار می‌گیرد (سئوس^۵، ۲۰۱۹: ۵؛ ویلکس و همکاران^۶، ۲۰۱۵: ۲۷۹). از طرفی، سیستمی شدن فضای اداری، بهره‌گیری از روش‌های نوین خدمات الکترونیک و عملکرد آسان‌تر با انعطاف‌پذیری بالا و صرف مدت زمان کمتر نسبت به کارهای سنتی در کنار امکان ارزیابی دقیق‌تر، باعث شده که کارکنان انگیزه بیشتری برای نشان دادن پتانسیل‌های خود در درون سازمان پیدا کنند (جکسون و جان-دنسن^۷، ۲۰۲۱: ۲۷۳). بنابراین شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با فرایند جانشین‌پروری برای سازمان‌ها حائز اهمیت می‌باشد. زیرا شناسایی ظرفیت‌های بالا بدون توسعه رهبران بالقوه امکان‌پذیر نبوده و توسعه ظرفیت‌های کارکنان در راس هر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استراتژی مدیریت قرار دارد (برک^۸، ۲۰۱۷: ۴۰۹).

در این بین، یکی از معضلات سطوح کلان و مدیریتی کشور ایران، ضعف در اتخاذ راهبرد جامع جانشین‌پروری مناسب و انتخاب مدیران ارشد تا عملیاتی و انتصاب کارکنان خبیره و متخصص مبتنی بر عوامل مؤثر در جانشین‌پروری است؛ معضلی که چه در سطوح کلان و چه در سطوح خرد همواره مسئولان ما با آن مواجه بوده و هربار که سمت‌های کلیدی معاون رئیس جمهور و وزراء، معاون وزیر، استاندار، مدیران کل استان‌ها با تغییراتی چه از نوع استیضاح، چه از نوع استعفا و برکناری مواجه می‌شویم؛ باعث می‌شود که تا انتخاب هر یک از پست‌های کلیدی چه در سطوح ملی و چه در سطوح استانی و شهرستانی، پست مورد نظر به صورت سرپرستی و بلا تکلیف اداره شوند و بسیاری از مسائل و مشکلات کشور در این دوره‌های خلاء لاینحل باقی بماند. از طرفی مروری بر جریان‌های قانونی کشور ما در مسیر جانشین‌پروری نشان می‌دهد که از سال ۱۳۹۹، شرط دارا بودن گواهینامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی برای انتصاب در سطوح حرفه‌ای پایه و عملیاتی توسط شورای عالی اداری به مدت سه سال حذف شد^۹. اینگونه از تصمیمات ضمن برهم زدن جریان ارتقاء شغلی افراد در درون سازمان‌ها نوعی سردرگمی را برای کارکنان و مدیران میانی که به دنبال تصدی شغلی در پست‌های بالاتر هستند، ایجاد نموده و عملکرد کاری را کاهش می‌دهد. بررسی روند بهره‌وری نیروی انسانی به استناد اطلاعات سازمان ملی بهره‌وری ایران نیز نشان می‌دهد که بهره‌وری نیروی کار ایران با حدود ۱ درصد؛ ناشی از همین عدم تمرکز و سردرگمی‌ها در رأس نظام مدیریتی و بی‌ثباتی‌های مدیریتی در اغلب دستگاه‌های اجرایی چه در عرصه ملی و چه در عرصه استانی و انتصابات سیاسی و عمدتاً خارج از بدنه دستگاه‌ها یا همان جایگزین‌پروری به جای جانشین‌پروری است؛ از طرفی، توجه به جنبه‌های ظاهری فرایند جانشین‌پروری به‌جای تمرکز بر روی خط‌مشی‌ها و رویکردهای انتخاب افراد با استعداد در سطوح مختلف سازمانی، باعث شده که همواره افراد زیادی به مخالفت با انتصابات و جابه‌جایی‌های صورت گرفته در سطوح مختلف بپردازند و در برابر تغییرات به وجود آمده مقاومت نمایند. در حالی که در اغلب کشورهای پیشرفته و توسعه‌یافته اغلب مدیران بخش دولتی و خصوصی مبتنی بر یکسری شاخص‌های اصلی تخصصی-فنی، انسانی و ادراکی از بدنه همان سازمان تربیت و رشد یافته و براساس یک برنامه جانشین‌پروری راهبردی شایسته-محور و از پیش تعیین شده و به دور از هرگونه ارتباطات سیاسی و سلیقه مدیران بالادست و همراه با چشم‌انداز، راهبردها و اهداف سازمانی انتخاب می‌شوند. بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع و ضرورت رفع چالش‌های پیش روی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در نظام مدیریتی کشور و کاهش پیامدهای منفی سازمانی از جمله در حوزه عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی و سازمانی ارائه یک مدل جامع برای جانشین‌پروری مبتنی بر عوامل اصلی و فرعی که پوشش‌دهنده بسیاری از شاخص‌های مطالعات پیشین باشد و علاوه بر آنها، با شناسایی شاخص‌های جدیدتر به انتخاب یک جانشین شایسته کمک کند، ضروری به نظر می‌رسد و به همین دلیل اهداف اصلی پژوهش حاضر «شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری مدیران» و «ارائه مدلی جامع برای جانشین‌پروری مدیران کشور با بهره‌گیری از روش فراترکیب» در نظر گرفته شده است.

¹ Yasmeen Bano, Omar, & Ismail

² Fadeyi et al.

³ Seniwoliba

⁴ Cragun, Nyberg, & Wright

⁵ Theus

⁶ Wilkes et al.

⁷ Jackson & Dunn-Jensen

⁸ Burke

⁹ تصویب‌نامه شماره ۳۸۶۰۶۰ مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ توسط شورای عالی اداری بنا به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور، به استناد بند (۱۱) ماده (۱۱۵) قانون مدیریت خدمات کشوری.

چارچوب نظری پژوهش

موضوع جانشین‌پروری بیشتر در حوزه توسعه منابع انسانی ارائه گردیده است. شولتز^۱ (۱۹۹۳) اولین بار با ارائه نظریه سرمایه انسانی (HCT)^۲ پیشنهاد کرد که سرمایه‌گذاری در فعالیتهای توسعه انسانی باعث افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود. مطابق با این نظریه، می‌توان گفت که کارمندگرایی، آموزش و توسعه و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند بهره‌وری کارکنان را ارتقاء بخشیده و باعث رسیدن سازمان به اهداف عالی خود شود. البته آموزش و توسعه و کارمندگرایی سیستم مدیریت جانشین‌پروری را تقویت نموده و متعاقباً عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد (پلویهارت^۳، ۲۰۲۱: ۱۷۷۱). بنابراین یکی از مفاهیم مهم توسعه منابع انسانی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است که کالارس^۴ (۲۰۱۳: ۲۷) آن را به عنوان یک فرایند مستمر توصیف نمود که شامل سه مرحله درک اهداف و مقاصد بلندمدت، شناسایی نیازهای توسعه‌ای نیروی کار و تعیین روند پیشرفت سازمان است. یا به عبارتی دیگر، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به فرآیند سیستماتیک و بلندمدت تعیین اهداف، نیازها و نقش‌ها در سازمان و آماده‌سازی افراد یا گروه‌های کاری برای مسئولیت‌های شغلی در یک سازمان اشاره دارد (لونا^۵، ۲۰۱۲: ۶۳). فیلیپس^۶ (۲۰۲۰) نیز برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به عنوان یک فرایند سیال توصیف کرده که با توجه به سازمان و زمان تغییر می‌کند.

همچنین در رابطه با اهمیت و مزایای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ویزبلات^۷ (۲۰۱۸: ۱۵) اظهار داشت که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان یک تکنیک مدیریت ریسک عمل نموده که به دنبال کاهش از دست دادن رهبران کلیدی است. جانسون و همکاران^۸ (۲۰۱۸: ۲۳) نیز اشاره کردند که توجه به فرایند جانشین‌پروری مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها به همراه دارد و باعث توسعه حرفه‌ای کارکنان می‌شود. گوردون و اوربی (۲۰۱۸) نیز اظهار داشتند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با شکل دادن کارراه شغلی، امنیت شغلی کارکنان را تضمین نموده و کارایی افراد را افزایش می‌دهد. این نوع از برنامه‌ریزی برای این ارائه گردید که بیشتر سازمان‌ها برای جایگزینی کارکنان مستعد با چالش‌هایی مواجه بودند (گراسمن^۹، ۲۰۱۴: ۱۰). هرچند اکثر سازمان‌ها به شکل رسمی یا غیر رسمی در فرایند جانشین‌پروری شرکت می‌کنند، اما برنامه‌ریزی جانشین‌پروری واقعی شامل فرآیندی برای شناسایی و توسعه رهبران آینده در میان کارکنانی است که پیش از این بخشی از سازمان بوده‌اند (آرمسترانگ و تیلور^{۱۰}، ۲۰۲۰: ۵). مطالعه عبداللهی، رامن و سولارین^{۱۱} (۲۰۲۱: ۸۰۸) نشان داده است که شیوه جانشین‌پروری بر مشارکت کارکنان و عملکرد آن‌ها تاثیرگذار است.

علی و مهرین^{۱۲} (۲۰۱۹) برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به عنوان یک ابزار توسعه رهبری مطالعه نمودند و دریافتند که این نوع از برنامه‌ریزی می‌تواند مانند یک شمشیر دولبه عمل کند که با جهت‌گیری درست و اصولی به توسعه شغلی فرد و به حداقل رساندن قصد ترک شغل کارکنان درون سازمان‌ها منجر می‌شود. به هر ترتیب، ادبیات نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مرحله پیشرفته خود قرار دارد و به همین دلیل، به تحقیقات بیشتری برای کشف نقش احتمالی عوامل توسعه‌ای کارکنان، در ایجاد رهبران آینده و ارتباط با پیامدهای شغلی مختلف نیاز است (سوایلز^{۱۳}، ۲۰۲۰: ۳۲۱)؛ پس در دنیای کنونی، مهم‌ترین چالش سازمان‌ها کشف عناصری است که افراد را تحریک کند تا بهترین عملکرد را خود نشان دهند (علی و مهرین، ۲۰۱۹: ۲۰۱۹ نوبت چاپ).

در پایان این بخش خاطر نشان می‌شود که به دلیل بهره‌گیری از روش فراترکیب و با عنایت به اینکه مرور پیشینه پژوهش یکی از گام‌های روش فراترکیب محسوب می‌شود جهت جلوگیری از تکرار، پیشینه پژوهش در گام دوم و سوم یافته‌های مربوط به روش فراترکیب مورد اشاره قرار گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع بنیادین و از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات جزء مطالعات کیفی بوده است که با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب، سعی در جمع‌آوری و تحلیل مطالعات کیفی انجام شده در سال‌های پیشین و طراحی مدل جامع جانشین‌پروری مدیران در کشور دارد. هدف از رویکرد فراترکیب تولید یک مدل جدید و یکپارچه از یافته‌ها است و مبتنی بر تفسیر حاصل از نتایج آن‌ها شکل می‌گیرد (فینفگلد^{۱۴}، ۲۰۰۳: ۸۹۳). از این منظر،

¹ Schultz

² Human Capital Theory

³ Ployhart

⁴ Calares

⁵ Luna

⁶ Phillips

⁷ Weisblat

⁸ Johnson et al.

⁹ Grossman

¹⁰ Armstrong & Taylor

¹¹ Abdullahi, Raman, & Solarin

¹² Ali & Mehreen

¹³ Swailes

¹⁴ Finfgeld

مدل نهایی معمولاً به شکل شماتیک ارائه می‌گردد تا امکان تصویرسازی از ماهیت و تنوع مفاهیم مورد مطالعه و نحوه قرارگیری مولفه‌ها برای پژوهشگر فراهم شود (درش، لاسردا و جونیور^۱، ۲۰۱۵: ۱۳).

برای انجام مطالعه حاضر، ضمن بررسی مطالعات داخلی صورت گرفته در رابطه با دانشجویان پروری در بازه زمانی ۱۰ ساله (۱۳۹۱-۱۴۰۰)، به کدگذاری مهم‌ترین شاخص‌های مرتبط با دانشجویان پروری پرداخته شد. با توجه به اینکه الگوهای مختلفی برای رویکرد فراترکیب متصور شده است، در مطالعه حاضر از الگوی ساندلوسکی و باروسو^۲ (۲۰۰۶: ۶۹) برای انجام مطالعه فراترکیب استفاده شده است. در نهایت، ۵۴ مطالعه کیفی از بین ۴۶۸ مطالعه شناسایی شده، مورد تأیید قرار گرفتند و تحلیل‌ها روی آن‌ها انجام گرفت.

الگوی ساندلوسکی و باروسو در هفت گام به نام‌های تعیین هدف، مطالعه نظام‌مند، ارزیابی و انتخاب منابع متناسب، استخراج اطلاعات مورد نیاز، تحلیل و ترکیب یافته‌ها، کنترل داده‌ها و در نهایت ارائه نتایج انجام می‌گیرد که در بخش یافته‌ها، توضیحات مربوط به هر یک از مراحل به صورت جزئی مورد بررسی قرار گرفته و نتایج بدست آمده از آن‌ها ارائه گردیده است. از طرفی، برای بررسی اعتبار نتایج بدست آمده از ضرب کاپای کوهن و نرم‌افزار اس. پی. اس. نسخه ۲۶^۳ و برای انجام تحلیل نهایی، کدگذاری و طراحی مدل یکپارچه از نرم‌افزار مکس کیودا^۴ ۲۰۲۰ استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

الگوی ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶: ۶۹) مشتمل بر هفت گام مختلف بوده است که هر یک از آن‌ها به بررسی جنبه‌ای از تحلیل اطلاعات جمع‌آوری نموده و در نهایت می‌توان مدل نهایی را ترسیم نمود. در ادامه، هر یک از ۷ گام مورد نظر و یافته‌های مربوط به هر گام تبیین شده است. گام اول (تعیین هدف: اولین گام در انجام مطالعه فراترکیب، پاسخ به چهار سوال اصلی تحقیق بوده است (لودویگسن و همکاران^۵، ۲۰۱۶: ۳۲۰). در این راستا، ضمن مشخص نمودن موضوع (چه چیزی؟) یعنی طراحی الگوی جامع دانشجویان پروری مدیران، جامعه (چه کسی؟)، زمان مطالعه (چه زمانی؟) و پارامترهای روش‌شناختی (چگونه؟) نیز مشخص شدند که به ترتیب، مطالعات کیفی داخلی مرتبط با دانشجویان پروری، بازه ۱۰ ساله منتهی به ۱۴۰۰ و روش‌های غربال‌گری انتخاب نمونه بود که در ادامه به آن پرداخته شده است.

گام دوم (مطالعه نظام‌مند ادبیات پیشین: در گام دوم نوبت به بررسی اطلاعات تحقیق رسید و تلاش شد تا با جستجوی واژگان مرتبط با موضوع تحقیق، تمامی مطالعات کیفی مرتبط جمع‌آوری شوند. واژگان در نظر گرفته شده برای جستجوی مطالعات شامل «دانشجویان پروری»، «دانشینی»، «مطالعه کیفی»، مصاحبه، تئوری گردند یا روش داده‌بنیاد و روش فازی» به عنوان متداول‌ترین تحقیقات کیفی بود. بنابراین، کلیه پایگاه‌های داده داخلی از جمله پایگاه مجلات تخصصی نور^۶، پایگاه داده اطلاعات علمی^۷، پروتال جامع علوم انسانی^۸ و مرجع دانش^۹ مورد بررسی دقیق قرار گرفته و مطالعات مرتبط استخراج شدند.

گام سوم (بررسی و انتخاب منابع متناسب با موضوع تحقیق: در گام سوم، نوبت به پایش و بررسی دقیق مطالعات استخراج شده رسید. در این مرحله، ضمن در نظر گرفتن موضوع مقالات، روش تحقیق آن‌ها نیز مورد بررسی قرار گرفت و برای اینکار در پاره‌ای از موارد به دلیل عدم توضیحات کافی در چکیده مقالات، مطالب روش تحقیق نیز مورد بررسی قرار گرفت تا فرآیند پالایش اطلاعات به درستی انجام گیرد. در نهایت، تعداد ۵۴ مقاله از بین ۴۶۸ موضوع استخراج شدند. جدول (۱) مراحل بررسی منابع جمع‌آوری شده برای انتخاب نمونه نهایی را نشان داده است.

جدول ۱. فرآیند انتخاب منابع مطالعه فراترکیب

موضوع مورد بررسی	تعداد	باقی‌مانده
کل مقالات یافت شده	۴۶۸	۴۶۸
مقالات حذف شده با عناوین نامرتب	۱۰۹	۳۵۹
مقالات حذف شده با چکیده و نتایج نامرتب	۱۴۶	۲۱۳
مقالات حذف شده یا محتوای نامرتب	۸۴	۱۲۹
مقالات حذف شده با روش تحقیق نامرتب	۷۵	۵۴

^۱ Dresch, Lacerda, & Júnior

^۲ Sandelowski & Barroso

^۳ SPSS 26

^۴ MAXQDA 2020

^۵ Ludvigsen et al.

^۶ Noormags

^۷ Scientific Information Database (SID)

^۸ ensani

^۹ Civilica

گام چهارم) استخراج اطلاعات از منابع: در گام چهارم تلاش شد تا با بررسی دقیق مطالعات منتخب و انطباق آن‌ها با اهداف اولیه برای تحقیق، داده‌های آن‌ها استخراج شود. بررسی صورت گرفته نشان داد که از بین ۵۴ مطالعه بررسی شده، ۳۸ مورد به روش مصاحبه، ۹ مورد با تئوری داده‌بنیاد و ۶ مورد به روش فازی و یک مورد به روش فراترکیب بوده است. در ادامه، برای استخراج داده‌های مقالات مذکور از روش تحلیل محتوا استفاده شد که خروجی آن‌ها در جدول ۲ منعکس شده است.

جدول ۲. معیارهای موثر بر جانشین‌پروری استخراج شده از منابع برگزیده

ردیف	محققان (سال)	معیارهای استخراج شده
۱	خانی‌پور و همکاران (۱۴۰۰: ۱۰۱)	ابعاد تعیین خط‌مشی (تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری، شناسایی منصب‌های کلیدی) و ابعاد ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری (فرآیند، نتیجه)
۲	فرهنگیان و همکاران (۱۴۰۰: در نوبت چاپ)	ساختار سازمانی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، محیط پیرامونی، محیط بین‌المللی و پیامدهای فردی و سازمانی
۳	دادرسان و همکاران (۱۴۰۰: ۱۸۹)	تعیین مشاغل کلیدی، تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل کلیدی، شناسایی کاندیدها و تحلیل شکاف شایستگی، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعداد، توانمندسازی و نگهداشت، تعیین فرآیند آموزش و انتقال تجارت و مهارت، کنترل فرآیند جانشین‌پروری، مهارت‌های مورد نیاز (میزان تحصیلات، تجربه کاری، پاسخ‌گویی، حل مسئله، تعاملی، دوره‌های آموزشی طی شده)، شرایط کاری، اختیارات و مسئولیت‌ها
۴	شکوهی و همکاران (۱۴۰۰: ۳۱)	شناسایی و برنامه‌ریزی نیازهای استعداد حال و آینده، ارزیابی و شناسایی قابلیت‌های منابع انسانی، مخزن جانشینی، نگاه آینده‌پژوهانه، شناسایی مناصب سازمانی، شایستگی‌های محوری، شایسته‌سالاری، جبران خدمات، انگیزش شغلی، حمایت سازمانی، ارزیابی نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری، مدیریت مسیر شغلی، درگیری شغلی، بهسازی و بالندگی استعدادها، تناسب شایستگی، تناسب انگیزشی و فرآیندی
۵	مهدی و همکاران (۱۴۰۰: در نوبت چاپ)	فرهنگ‌سازی سازمانی، بسترسازی در جهت اجرای نظام جانشین‌پروری، اجرای سیستمی متعهدانه، تعیین خط‌مشی‌ها، ارزیابی کاندیدها به منظور استقرار نظام شایسته‌گزینی، تحلیل شکاف‌های آموزشی و توسعه کارکنان مبتنی بر رسالت، ارزیابی سیستم نظام مدیریت جانشین‌پروری
۶	هاشمی و همکاران (۱۴۰۰: ۱۰۷)	تشکیل کمیته مستقل جانشین‌پروری، استخراج شایستگی‌های مدیران، تعیین شاخص‌های انتخاب کاندیدها، جلب نظر مدیران ارشد، مستندسازی دانش، میزان اتفاق نظر مدیران در اهمیت جانشین‌پروری، گزارش‌گیری سالانه از منابع انسانی، استقرار سیستم مدیریت عملکرد، جمع‌آوری رزومه مدیران، تصمیم‌گیری در مورد انتخاب کاندیدهای نهایی در کمیته، مقایسه شایستگی لازم، دریافت رزومه کاندیدها، گزارش مدیریت عملکرد کاندیدها، سنجش مرتب حرکت نامزدهای نهایی جهت تبدیل شدن به جانشین مناسب، سنجش‌های دوره‌ای، برقراری ارتباط و تفویض برخی اختیارات، نظرسنجی از مدیر مافوق، نظرسنجی از مدیران هم‌رده در مشاغل مشابه، اطلاع‌رسانی، لحاظ نمودن الزامات نهادهای بالادستی، لحاظ کردن الزامات و قوانین ابلاغی انتصاب مدیران، ارائه بازخورد مناسب به حذف شده‌ها با ذکر دلایل
۷	رنجبروهمکاران (۱۴۰۰: ۴۵)	آینده‌پژوهی، همسوسازی استراتژیک، الزامات مدیریتی و سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، فضیلت اخلاقی مدیر، شناسایی استعدادها، توسعه آموزش و بهسازی و پایش و ارزیابی
۸	غلامعلیان و همکاران (۱۴۰۰: ۳۷)	نیاز به دیده شدن و مفید بودن، نگرش کارکنان، ارتقاء سطح بهره‌وری کارکنان، وجود استانداردهای منابع انسانی، بقای سازمانی، قوانین و مقررات حاکم
۹	سالارنژاد و محمدی فاتح (۱۴۰۰: ۲)	شناسایی و جذب سرمایه‌انسانی، مدیریت جهادی، مهارت‌های ادراکی، حمایت سلسله مراتب و بروزرسانی آموزش‌ها
۱۰	فرخی و همکاران (۱۳۹۹: ۴۹۷)	ارتقاء فرهنگ سازمانی جانشین‌پروری، فراهم آوردن زمینه‌ها و شرایط مناسب جانشین‌پروری، درک ضرورت جانشین‌پروری، توسعه منابع انسانی، دارا بودن استراتژی مشخص برای جانشین‌پروری، دارا بودن خط‌مشی جانشین‌پروری
۱۱	ویسی و بصیرت (۱۳۹۹: ۲۷)	تفکر سیستمی، تعهد سازمانی، تصمیم‌گیری و قاطعیت، سابقه مدیریتی، دوره‌های آموزشی، آگاهی و دانش سازمانی، مشارکت جویی و کار تیمی، انعطاف‌پذیری، توانایی و انگیزه یادگیری، نگرش مثبت، هدایت و رهبری، تفویض اختیار موثر، مدیریت تعارض، توانایی ارزیابی و کنترل، تفکر خلاق، تفکر استراتژیک، صداقت
۱۲	طوطیان و همکاران	مدیریت، ساختار، ارزیابی عملکرد، گزینش و استخدام، آموزش، انتصاب و ارتقاء

	(۱۳۹۹: ۱۷۳)	
درصد جانشینان آماده برای مشاغل کلیدی، میزان موفقیت سازمان در نگهداری جانشینان، درصد مشاغل مدیریتی، تعداد کارکنان با ظرفیت بالا در ازای هر پست کلیدی، نرخ رشد مخزن جانشینان، درصد ارتقای درونی به پست‌های کلیدی، هدف‌گذاری و تعیین خط‌مشی، ایجاد تعهد سازمانی، جلب حمایت مدیران ارشد	حکیمی نیاسری و همکاران (۱۳۹۹: ۲۱۷)	۱۳
تعهد، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی کارایی، پرکردن خلاء پرورشی، ارزیابی برنامه، خودآزمایی، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، ثبات هیجانی، ارتباط کلامی موثر، مشتری‌مداری، آگاهی محیطی، ارزیابی برنامه جانشین‌پروری، آگاهی سازمانی، تجربه و مهارت‌های حرفه‌ای، دانش و تخصص، تفکر استراتژیک، خلاقیت و نوآوری، تفکر تحلیلی، نفوذ بر دیگران، حل تعارض و اختلاف، قاطعیت، تحول‌گرایی، تیم‌سازی و پرورش کارکنان، تفویض اختیار، برنامه‌ریزی و سازماندهی، نظارت و کنترل، شناسایی افراد با استعداد و شناخت فرصت‌های پیشرفت	الباد و همکاران (۱۳۹۹: ۲۹۵)	۱۴
عوامل راهبردی، مدیریت استعداد، عوامل فرهنگی، حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد و برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای، مدیریت مسیرشغل، منابع و زیرساخت، مدیریت عملکرد، عوامل فردی، انگیزشی، اطلاعاتی و تکنولوژیکی	محمدی و همکاران (۱۳۹۹: ۸۹)	۱۵
الزامات و ارزش‌های شخصی و حرفه‌ای، پویایی سازمان، بستر ساختاری و قانونی، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، فقدان امنیت شغلی، شکاف زیاد شایستگی، ساختار نامناسب قدرت سیاسی، دیر بازده بودن فرآیند جانشین‌پروری، ضعف مدیریتی، وجود فرهنگ ارتباطی نامناسب، ارزیابی عملکرد و قابلیت‌ها، توسعه آموزشی و دانش‌افزایی، تدوین برنامه رشد و توسعه فردی، متناسب‌سازی شغل و شاغل، توسعه شغلی	صالحی و همکاران (۱۳۹۹: ۱۶۳)	۱۶
دانش گسترده، ایجاد حساسیت، روان‌سازی الگوهای ذهنی، کاهش سیاست‌زدگی، فرهنگ مشارکتی، اعتمادآفرینی، شایسته‌پذیری، پاسخگویی در سطح خرد و کلان، ثبات مدیریتی، استقلال نهادی، بلوغ مدیریتی، مدیریت همدلانه و مشارکتی، استعدادیابی، بلوغ سیستمی، جذب و حفظ استعدادها، نظم سازمانی، حرفه‌ای‌گری، آموزش افراد	سعادت‌طلب و همکاران (۱۳۹۹)	۱۷
الزامات و بسترهای لازم، استقرار نظام مدیریت دانش، شناسایی مشوق‌ها، تعیین کمیته جانشین‌پروری، شناسایی پست‌های کلیدی، تعیین شاخص‌های ورود افراد به طرح جانشینی، ارزیابی و انتخاب کاندیدها، توانمندسازی کاندیدها	کریمی و همکاران (۱۳۹۹: ۳۷)	۱۸
بستر انسانی و مناسب در سازمان، ارتقاء موقعیتی، مالی و دانشی، تفویض اختیار، فرصت ابراز وجود، داشتن مرکز جانشین‌پروری، آموزش، رتبه و موقعیت، ساختار ارشدیت	عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۹: ۵۹)	۱۹
تحصیلات، تعهد سازمانی، انگیزش شغلی، رضایت شغلی، بلوغ سازمانی، سابقه کاری، غنی‌سازی شغلی، تفویض اختیار و تمرکززدایی، جو حمایتی در سازمان، الگوبرداری از سازمان‌های موفق، توانمندسازی، چرخه مدیریت دانش و سبک مربی‌گری مدیران	محمودی و همکاران (۱۳۹۸: ۸۱)	۲۰
عدم حمایت مدیران ارشد، تغییرات سریع، سیاست‌های سازمان، تشریفات زائد، دید کوتاه مدت، وضوح و شفافیت کم	نصر و قاسمی‌زاده (۱۳۹۸: ۱۴۷)	۲۱
مدیریت استعداد شامل دو مولفه استراتژی استعداد (بکارگیری استعداد، نگهداری استعداد و قابلیت عملکردی) و طرز تفکر استعداد (جذب استعداد، شناسایی استعداد، توسعه استعداد و حفظ روابط مثبت)	محموظی و همکاران (۱۳۹۸: ۲۴۹)	۲۲
مسیرهای شغلی، نظام مدیریتی، ایجاد تعهد، ارزیابی الزامات، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی استعدادهای آتی فرد، ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی، استعدادهای آتی فرد، ایجاد نظام مدیریت جانشین‌پروری، مدیریت، ساختار و سازمان	طوطیان اصفهانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۴۳)	۲۳
آموزش‌ها و مهارت‌های مدیریتی، آموزش‌ها و مهارت‌های اختصاصی، شیوه‌های آموزشی و روش‌های ارزیابی مهارت‌ها	نسبی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۷۳)	۲۴
توسعه‌گرایی، شایسته‌گرایی، تعالی سازمانی، عدالت‌گرایی، تعاملات باز و شفاف، نگرش راهبردی و نظام‌مند، حمایت مدیران، فرهنگ سازنده و ضابطه‌گرایی به‌عنوان معیارهای شمول و توسعه‌گرایی، شایسته‌گزینی، افول سازمانی، عدالت‌گزینی، تعاملات محدود و مبهم، نگرش مقطعی و غیرنظام‌مند، مقاومت یا بی‌تفاوتی مدیران، فرهنگ بازدارنده و رابطه‌گرایی به‌عنوان معیارهای طرد جانشین‌پروری	خاشعی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۵۳)	۲۵
اجرای روند جانشینی در حضور مدیران فعلی، شفاف‌سازی مسیر شغلی، تحصیلی آکادمیک، آموزش، انتقال	حسینی و همکاران	۲۶

دانش، اعطای مسئولیت، انتخاب جانشین، تعهد کاری و اخلاقی، از خودگذشتگی زیاد و منطقی، فن و مهارت، بعد علمی، مسئولیت‌پذیری، اطاعت‌پذیری، انضباط و آمادگی جسمانی	(۲۵: ۱۳۹۸)	
ایجاد برنامه‌های مشاوره، ذخایر استعداد، حمایت مدیران عالی، تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری، شناسایی نیازهای آتی، اطمینان محیطی، استفاده از فناوری، بازخورد گرفتن از برنامه، تشکیل پایگاه اینترنتی اشتراک‌گذاری دانش، رضایت شغلی، شناسایی قابلیت‌های موجود، تعهد سازمانی، ایجاد الگوهای مدیریتی	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷): (۲۵۱)	۲۷
بودجه، تعیین اولویت، تعهد مدیران، تحلیل شکاف، اثربخشی، یکپارچگی، ویژگی حرفه‌ای، منزلت اجتماعی، صلاحیت اعتقادی و دینی، ارزیابی استعداد، شناسایی استعداد، آموزش ضمن خدمت، آموزش خارج از محیط کار و ارزیابی عملکرد فردی	کولیوند و هزارجریبی (۳۱: ۱۳۹۷)	۲۸
فرهنگ‌سازی، حمایت سازمانی، برون‌سپاری، توجه به بستر سخت‌افزاری، انعطاف‌پذیری در روش‌ها و اهداف، بهره‌برداری از استعداد و قابلیت سازمانی، تعریف معیارهای منطقی، توجه به سیاست‌های کلان، نظام شغلی کارا و متناسب، چارچوب حمایتی، ارزیابی قابلیت‌ها، نظام شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد، تعیین نیازهای آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، کارراهه شغلی، نظام انگیزشی، استقرار فرآیند کنترل و تحلیل شکاف‌ها	حسینی و همکاران (۲۵: ۱۳۹۷)	۲۹
چشم‌اندازهای سازمانی، خط‌مشی‌های سازمانی، قدرت سازمانی، ساختار سازمانی، ساختار اقتصادی-سیاسی، ساختار ذهنی، نیروی انسانی، تفکر سازمانی، نظام استعدادیابی، تعهد، شناسایی پست‌های کلیدی و استعدادها، معیارهای احراز پست‌های کلیدی، شناسایی، توسعه درون‌سازمانی و برون‌سازمانی استعدادها، فرآیند محوری و نتیجه‌گرایی	دانیالی ده حوض و همکاران (۱۰۵: ۱۳۹۷)	۳۰
برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، حمایت و ملاحظه، توسعه و مربی‌گری، حمایت روانشناختی، توسعه شغل، دانش، مهارت، تخصص، جذب، کشف، بهسازی، حفظ افراد، رضایت شغلی، فرصت‌های پیشرفت، جو سازمانی	آشناگهر و همکاران (۹: ۱۳۹۷)	۳۱
نقش مدیران ارشد، راهبرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعیین شایستگی‌ها و روش‌های ارزیابی مدیران مستعد، مدیریت راهبردی منابع انسانی، آموزش کارکنان، رویکرد نظام یافته، تمایل و انگیزه افراد، اعتماد، سازگاری، شفافیت	نیکی‌فردستی (۲: ۱۳۹۷)	۳۲
سن مدیران، ترک خدمت نیروی انسانی توانمند، عدالت در استخدام و ارتقاء، نیاز به جذب نیروهای نخبه، اجرای قوانین و سیاست‌های بالادستی، فرهنگ جانشین‌پروری، تهیه آیین‌نامه‌ها بر اساس اسناد بالادستی، حمایت مدیران ارشد، طراحی مدل شایستگی، نظام اطلاعات، ارزیابی عملکرد، تهیه بانک اطلاعاتی جامع، تشکیل خزانه استعداد، بهره‌گیری از مشاوران جوان، طراحی شاخص‌ها و سنجه‌ها به منظور ارزیابی برنامه جانشین‌پروری، نظام آموزشی، فشارهای سیاسی به سازمان، تشریفات زائد اداری، زمان‌بر بودن و دیربازده بودن فرآیند جانشین‌پروری بخش دولتی، فرهنگ سازمانی	عبدالحسین‌زاده و لطیفی (۵۵: ۱۳۹۶)	۳۳
ارزیابی عملکرد فردی، پر کردن خلأهای پرورشی، ارزیابی الزامات کار فعلی و آتی، ارزیابی استعدادهای فردی، ایجاد تعهد و ارزیابی برنامه جانشین‌پروری	امین و همکاران (۴۹: ۱۳۹۶)	۳۴
حمایت درون سازمانی، بسترسازی راهبردی، هدف‌گذاری جانشین‌پروری، تحلیل مشاغل کلیدی، شبکه‌سازی نهادی، الزامات جانشین‌پروری، تعیین مسیر شغلی، استعدادیابی، تشکیل مخزن استعدادها، تعیین نیازهای آموزشی، توانمندسازی کاندیدها، غنی‌سازی و گردش شغلی، تفویض اختیار، تحلیل برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری، ارزیابی عملکرد جانشین‌ها، مستندسازی تجارب مدیران، بازخوردگیری	سلطانی و همکاران (۲: ۱۳۹۶)	۳۵
ساختار، گزینش و استخدام، انتصاب و ارتقاء، ارزیابی عملکرد، مولفه‌های رفتاری (انگیزشی، فرهنگی، آموزشی، امنیت)	عباسی و همکاران (۱۳۹۶)	۳۶
حمایت مدیران ارشد، عدالت، فرهنگ جانشین‌پروری، تعیین شایستگی‌ها، ارزیابی مدیران مستعد، استراتژی مدیریت جانشینی، تمرکز بر فعالیت‌های توسعه‌ای، همسویی استراتژیک، سنجش عملکرد، شفافیت، اطلاع‌رسانی، اعتماد، تمایل و انگیزه افراد	قلیچ‌لی و همکاران (۷۹: ۱۳۹۶)	۳۷
زیرساخت‌ها، تعیین شایستگی‌های کلیدی، شناسایی موقعیت‌های حیاتی و استراتژیک، نظام جبران عملکرد، نظام مدون ارزیابی قابلیت‌ها، آموزش، شناخت آینده‌نگرانه، سازگاری فرهنگ، تشکیل خزانه جانشینی، رهبری تحولی، انگیزش مشارکتی، تدوین طرح مسیر شغلی، نیازسنجی، شناسایی و جذب از خارج، چشم‌انداز و پیامدها	داودی و همکاران (۲۵۱: ۱۳۹۶)	۳۸
ساختار و فرآیند، پست‌های کلیدی و مدل شایستگی، جبران عملکرد، ارزیابی مدون، آموزش، شناخت آینده‌نگرانه، ارزیابی قابلیت‌ها و سازگاری فرهنگی، رهبری تحول‌گرا و خزانه جانشینی، ایجاد انگیزش	داودی و همکاران (۲۳۵: ۱۳۹۶)	۳۹

۴۰	عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۶: ۷۵)	مشارکتی، تعیین مسیر شغلی آشناسازی، یادگیری سازمانی، اعتمادسازی، آینده‌نگری، استقلال و بینش سیستمی، محیط سیاسی، محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط سیاست‌گذاری و قانونی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، ثبات مدیریت، خزانه استعداد، نظام ارتقا کارآمد، مدیریت منابع انسانی، یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، حمایت سازمانی، حرفه‌مندی
۴۱	مجیدی و حداد (۱۳۹۵): (۸۱)	امکان‌سنجی، ثبات فرآیند، اعتمادسازی، زمانبندی اجرا، آموزش کارکنان، مسیر شغلی، همسوسازی مهارت‌ها و اهداف، استعداد‌های درون و برون سازمانی و شناسایی استعداد
۴۲	گل‌وردی و همکاران (۱۳۹۵: ۱۸۳)	مری‌گری، مدیریت مشارکتی، رهبری تیمی، خوش‌بینی، خودکارآمدی، امیدواری، آینده‌نگری، آخرت‌گرایی، سعه صدر، نگرش انسانی به زیردستان
۴۳	لطیفی و همکاران (۱۳۹۵: ۳۳)	تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری، شناسایی پست‌های کلیدی و حساس، شایستگی‌های پست‌های کلیدی، شناسایی استعداد‌های سازمانی، فرهنگ جانشین‌پروری، اسناد بالادستی، سیاست‌ها، قوانین و دستورالعمل‌ها، نظام ارزیابی عملکرد، نظام آموزشی، عدالت سازمانی، مقاومت در برابر فشارهای سیاسی
۴۴	خوارزمی و همکاران (۱۳۹۵: ۱۵)	تعهد مدیران ارشد، شناسایی پست‌های کلیدی، تعیین شرایط احراز، شناسایی کاندیدها، آموزش ضمن خدمت، ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری (فرآیند، نتیجه)
۴۵	فقیهی و ذاکری (۱۳۹۳): (۱۵)	تعهد مدیران ارشد، هماهنگی با استراتژی‌های سازمان، فرهنگ سازمانی، محاسبه هزینه و منفعت، شناسایی انتظارات سازمان، پیاده‌سازی پایلوت، ثبات تیم مدیریت ارشد، گرایش به شایسته‌گزینی، محفوظ بودن از فشارهای سیاسی، تعیین پست‌های کلیدی
۴۶	ضیائی و همکاران (۱۳۹۳: ۷۴۷)	ساختار سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، رویکرد نظام‌یافته، تعیین خط‌مشی، فرهنگ سازمانی، تمایل و انگیزه افراد، اعتماد
۴۷	علامه و همکاران (۱۳۹۳: ۱۳۹)	تعهد مدیران، پست‌های کلیدی، تعیین شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی، شناسایی کاندیدها، روش‌های ضمن خدمت، ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری
۴۸	اعتمادیان و همکاران (۱۳۹۲: ۴۱)	حمایت، ثبات و بلوغ مدیریت و قوانین و مقررات، اهداف سازمانی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و ارزشیابی برنامه جانشین‌پروری، فرهنگ سازمانی، شفافیت سازمانی، شایسته‌سالاری، یادگیری سازمانی، مسیر ارتقای شغلی، مدیریت استعداد، مشارکت کارکنان، ساختار سازمانی منعطف، تشکیل کمیته جانشین‌پروری، مدیریت دانش، دوری از حزب‌گرایی سیاسی در انتصابات مدیریتی، تغییر باورهای اجتماعی در خصوص مدیریت زنان، تغییر ارزش‌های اجتماعی کارکنان، ایجاد زیرساخت‌های فناوری
۴۹	غیائی ندوشن و همکاران (۱۳۹۱: ۷)	گفتمان‌سازی، بلوغ و نظام پاسخگویی، توانمندسازی و مدیریت استعداد، جو و محیط حمایتی، مشارکت ذینفعان، ثبات و استقلال
۵۰	سبک‌رو و همکاران (۱۳۹۱: ۱۵۵)	غناى دانشی یا سابقه خدمتی، حمایت مدیران، تمایل و انگیزه‌ی افراد، احساس عدم امنیت شغلی، صداقت اطلاعاتی، دیدگاه هزینه‌ای، بوروکراتیزه شده، نگرش حسادت‌گرایانه
۵۱	بردبار و همکاران (۱۳۹۱: ۸۷)	تحصیلات، تعهد سازمانی، نگرش مثبت، اعتماد به نفس، شم اقتصادی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، زبان انگلیسی، ارزیابی و کنترل، سابقه کاری، تفکر راهبردی، سابقه مدیریتی، صداقت، ایجاد انگیزه در دیگران، مشارکت‌جویی و کار تیمی، دوره‌های آموزشی، فعالیت‌های حرفه‌ای، تفویض اختیار موثر، انعطاف‌پذیری، تفکر سیستمی، مدیریت تعارض، پویایی ذهنی، انگیزه یادگیری، رهبری تغییر، خلق محیط کاری بهره‌ور، دانش سازمانی، روحیه جستجوگر، آموزش و توسعه دیگران، مهارت‌های ارتباطی، سرعت عمل، مدیریت زمان، عمل‌گرایی/نتیجه‌گرایی، نظم کاری، شایستگی‌های عملیاتی و تکنیکی
۵۲	ناصری‌فرد و همکاران (۱۳۹۱: ۱۹۱)	پشتیبانی مدیران ارشد، تمرکز ساختاری، برنامه‌ریزی عملیاتی، سیستم ارزیابی، ارتباط برنامه جانشین‌پروری با برنامه استراتژیک، مشوق و پاداش، اولویت‌بندی گروه‌های شغلی، ارزیابی عملکرد فردی، بررسی دوره‌ای افراد مستعد سازمان، تعیین شایستگی شغلی، کارراهه شغلی، کارآگاه آموزشی، آموزش حین خدمت
۵۳	قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۱: ۱۱۹)	غناى دانشی یا سابقه خدمتی، حمایت مدیران، تمایل و انگیزه، احساس عدم امنیت شغلی، عدم صداقت در ارائه اطلاعات، بوروکراتیزه شدن، نگرش مبتنی بر حسادت
۵۴	غیائی ندوشن و همکاران (۱۳۹۱: ۷۸)	گفتمان‌سازی، بینش‌مندی علمی، بلوغ و نظام پاسخگویی، مشارکت ذینفعان، ثبات، جو و محیط حمایتی، استقلال

گام پنجم) تحلیل و ترکیب یافته‌های برگرفته از مطالعات: در این مرحله، ضمن در نظر گرفتن اختلافات و تشابه نتایج بدست آمده، ادغام یافته‌ها با روش کدگذاری باز انجام گرفت. بدین ترتیب، ابتدا کلیه شاخص‌های مرتبط با موضوع جانشین‌پروری شناسایی گردید. در مرحله بعد شاخص‌ها به مولفه‌ها و در نهایت مولفه‌ها به ابعاد کلان تقسیم شدند. بنابراین، با توجه به تحلیل محتوا در فرآیند کدگذاری، فراوانی هر یک شاخص‌های اصلی مشخص گردید. در نهایت، با تکیه بر فراوانی شاخص‌ها، فراوانی مولفه‌ها و ابعاد نیز مشخص گردید. نتایج طبقه‌بندی معیارها در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج طبقه‌بندی معیارها با در نظر گرفتن کد منبع و فراوانی

فراوانی	کد منبع	شاخص‌ها	مولفه‌ها	ابعاد
۱۵	۵۳/۴۷/۴۶/۴۲/۴۱/۴۰/۳۹/۳۴/۳۱/۲۷/۲۶/۱۷/۹/۷/۱	تعیین مشاغل کلیدی	سازوکارها	سازمانی
۱۳	۴۷/۴۲/۳۹/۳۵/۳۴/۳۳/۳۱/۳۰/۲۹/۱۷/۱۶/۱۰/۱	شرایط احراز مشاغل		
۷	۵۰/۳۱/۱۹/۱۳/۱۲/۱۰/۱	تفکر سیستمی		
۷	۳۰/۲۹/۲۶/۱۰/۶/۵/۱	مسئولیت‌ها ی سازمانی		
۵	۴۴/۳۴/۲۴/۱۵/۱۱	متناسب‌ساز ی شغل - شاغل		
۹	۵۴/۵۳/۵۱/۴۸/۴۶/۴۰/۳۱/۲۱/۱۸	منابع و زیرساخت		
۲۲	۵۴/۵۲/۵۱/۴۹/۴۸/۴۵/۴۰/۳۸/۳۶/۳۴/۳۲/۳۰/۲۸/۲۵/۲۲/۱۸/۱۶/۱۴/۱۱/۱۰/۶/۲	حمایت درون سازمان ی	فرآیندها	
۱۲	۵۳/۴۸/۴۴/۳۹/۳۸/۳۶/۳۴/۳۳/۲۸/۲۶/۲۳/۱۱	کارراهه شغلی		
۷	۴۰/۳۴/۳۲/۳۰/۲۲/۱۱/۹	بازخورد		
۹	۵۳/۴۸/۴۰/۳۲/۲۸/۱۸/۱۲/۹/۸	روند سیستماتیک		
۱۲	۵۳/۴۷/۴۶/۴۵/۴۱/۳۱/۲۸/۲۷/۱۶/۱۲/۹/۸	تعیین خط‌مشی‌ها	خط‌مشی‌گذا ری	
۸	۵۳/۴۸/۴۶/۴۳/۳۹/۳۸/۳۳/۳۱	چشم‌انداز سازمانی		
۱۲	۴۸/۴۰/۳۸/۳۵/۳۴/۲۸/۲۴/۱۷/۱۶/۱۰/۹/۷	کمیته جانشین‌پرور ی		
۸	۴۸/۴۰/۳۶/۲۹/۲۸/۲۶/۱۰/۹	اطلاع‌رسانی		
۱۲	۳۲/۲۸/۲۷/۲۵/۲۲/۱۲/۱۱/۸/۶/۴/۳/۱	تحلیل شکاف شایستگی	ارزیابی	سازمانی
۱۵	۴۰/۳۹/۳۸/۳۴/۳۳/۳۲/۳۰/۲۸/۲۴/۲۳/۱۶/۹/۶/۴/۱	خزانه		

		استعداد		
۲۲	۵۳/۴۸/۴۷/۴۲/۴۱/۴۰/۳۹/۳۷/۳۶/۳۵/۳۴/۳۱/۲۸/۲۷/۲۴/۲۰/۱۹/۱۸/۱۷/۱۵/۱۳/۱۱	ارزیابی عملکرد و قابلیت افراد		
۲۰	۵۳/۴۸/۴۷/۴۱/۴۰/۳۹/۳۶/۳۳/۲۸/۲۷/۲۶/۲۴/۲۲/۱۹/۱۶/۹/۸/۷/۶/۱	ارزیابی فرآیند جانشین‌پرور ی		
۳	۵۳/۴۰/۱۰	نظام رتبه‌بندی		
۴	۵۳/۳۲/۲۷/۹	نظرسنجی دوره‌های		
۷	۳۸/۲۷/۲۲/۱۹/۵/۴/۳	موقعیت استراتژیک	پیامدها	
۶	۳۸/۳۴/۱۰/۸/۶/۳	ارتقاء بهره‌وری		
۳	۵۰/۲۲/۱۱	پویایی سازمان		
۳۳	/۴۲/۴۱/۴۰/۳۹/۳۷/۳۵/۳۴/۳۳/۲۹/۲۸/۲۷/۲۶/۲۵/۲۰/۱۹/۱۸/۱۷/۱۵/۱۴/۱۱/۱۰/۹/۸/۶/۴/۲/۱	آموزش و توانمندسازی	مدیریت منابع انسانی	مدیره تی
۶	۴۰/۳۷/۳۰/۱۵/۱۴/۲	گزینش و جذب		
۶	۳۰/۲۳/۱۶/۱۴/۶/۱	حفظ کارکنان		
۱۰	۵۳/۴۸/۴۶/۴۰/۳۶/۳۳/۳۲/۱۴/۹/۶	شایسته‌سالار ی		
۴	۵۳/۳۹/۳۳/۶	جبران خدمات		
۱۰	۴۶/۴۲/۳۷/۳۶/۳۱/۳۰/۲۹/۲۶/۱۸/۱۲	توسعه منابع انسانی		
۳	۵۰/۱۹/۱۳	مدیریت تعارض		
۲۱	۵۲/۴۴/۴۰/۳۸/۳۵/۳۴/۳۳/۳۱/۳۰/۲۹/۲۷/۲۳/۱۹/۱۸/۱۷/۱۴/۹/۸/۶/۴/۱	مدیریت استعداد		
۱۴	۴۸/۳۴/۳۲/۳۱/۲۶/۲۵/۱۷/۱۴/۱۳/۱۱/۱۰/۹/۴/۱	مدیریت دانش		
۱۳	۵۰/۴۹/۴۸/۴۳/۳۸/۲۵/۲۱/۱۹/۱۴/۱۳/۱۱/۹/۴	سبک رهبری مطلوب	رهبری	
۶	۵۰/۳۴/۲۵/۱۹/۱۴/۱۳	تفویض اختیار موثر		
۲	۵۰/۱۹	نفوذ بر دیگران		

۷	۵۳/۵۲/۵۰/۴۳/۳۸/۱۹/۱۳	تشویق کار تیمی		
۴	۵۰/۳۹/۳۳/۱۹	تحول‌گرایی		
۹	۵۹/۵۰/۴۹/۳۰/۲۶/۲۵/۱۹/۱۴/۱۳/۱	تحصیلات مرتبط	مهارت‌ها	فردی
۹	۵۰/۳۸/۳۰/۲۸/۲۷/۲۶/۱۹/۱۳/۱	تخصص		
۴	۵۰/۲۵/۱۹/۹	تفکر خلاق		
۳	۵۰/۲۲/۱۹	ارتباط کلامی		
۶	۵۰/۴۹/۴۳/۳۱/۳/۲	مهارت ادراکی		
۲	۴۰/۲۶	آمادگی جسمانی		
۳	۳۱/۱۰/۳	شهرت‌گرایی	شخصیتی	
۴	۵۲/۴۹/۱۴/۱	پاسخگویی		
۷	۴۸/۴۶/۴۳/۳۸/۱۴/۲/۱	تعامل‌گرایی		
۳	۵۴/۵۱/۱۳	صداقت		
۸	۵۰/۴۸/۲۹/۲۸/۲۶/۱۹/۱۴/۱۳	انعطاف‌پذیری		
۳	۳۴/۲۶/۱۹	مسئولیت‌پذیری		
۳	۵۰/۲۷/۱۹	ثبات شخصیتی		
۱	۲۶	تلاش مضاعف	شخصیتی	فردی
۵	۵۴/۵۰/۲۲/۱۴/۱۳	نگرش مثبت		
۸	۵۴/۵۱/۵۰/۴۰/۲۵/۱۹/۱۳/۱	تجربه شغلی	شغلی	
۱۴	۵۴/۵۱/۵۰/۴۵/۳۹/۳۷/۳۶/۳۳/۲۸/۲۵/۱۸/۱۷/۱۳/۶	انگیزه شغلی		
۲	۳۱/۶	درگیری شغلی		
۳	۳۲/۳۰/۲۵	رضایت شغلی		
۱۱	۵۴/۵۱/۴۸/۴۵/۴۴/۳۸/۳۷/۳۶/۲۹/۱۴/۱۱	اعتماد شغلی		
۱۶	۵۰/۴۷/۴۶/۴۲/۴۱/۳۵/۳۲/۳۱/۲۸/۲۷/۲۶/۲۵/۲۴/۱۹/۱۶/۱۳	تعهد سازمانی		
۶	۴۲/۴۰/۳۸/۱۱/۹/۳	هماهنگ‌سازی مقررات دولتی	قانونی/حقوقی	نهادی
۷	۵۲/۴۹/۴۶/۴۰/۳۸/۱۴/۹	ضرورت استقلال نهادی		
۶	۴۲/۴۰/۳۸/۳۴/۱۱/۹	نهادهای	تعارض	

		بالادستی	منافع	
۵	۵۰/۴۸/۳۴/۳۲/۱۱	ارتباطات نهادی		
۱	۱۱	قدرت سیاسی		
۵	۴۸/۴۶/۴۰/۳۸/۱۴	کاهش سیاست‌زدگی		
۵	۴۲/۴۰/۳۶/۲۲/۴	عدالت‌گرایی		
۲۰	۴۸/۴۶/۴۵/۴۲/۴۰/۳۹/۳۸/۳۷/۳۶/۳۳/۲۹/۲۸/۲۲/۱۸/۱۷/۱۴/۱۲/۱۱/۸/۴	فرهنگ سازمانی	بسترسازی	فرهنگی
۸	۵۰/۴۶/۴۵/۳۸/۳۰/۲۶/۲۴/۱۴	نظم سازمانی		
۴	۵۲/۴۹/۲۲/۱۴	بلوغ سیستمی		
۲	۴۰/۲۱	حذف تشریفات زائد		
۳	۴۳/۲۷/۱۱	پایبندی به ارزش‌ها و هنجارها	اخلاقی	
۳	۵۰/۴۳/۴	اخلاق حرفه‌ای		
۳	۴۸/۲۷/۵	مسئولیت اجتماعی		

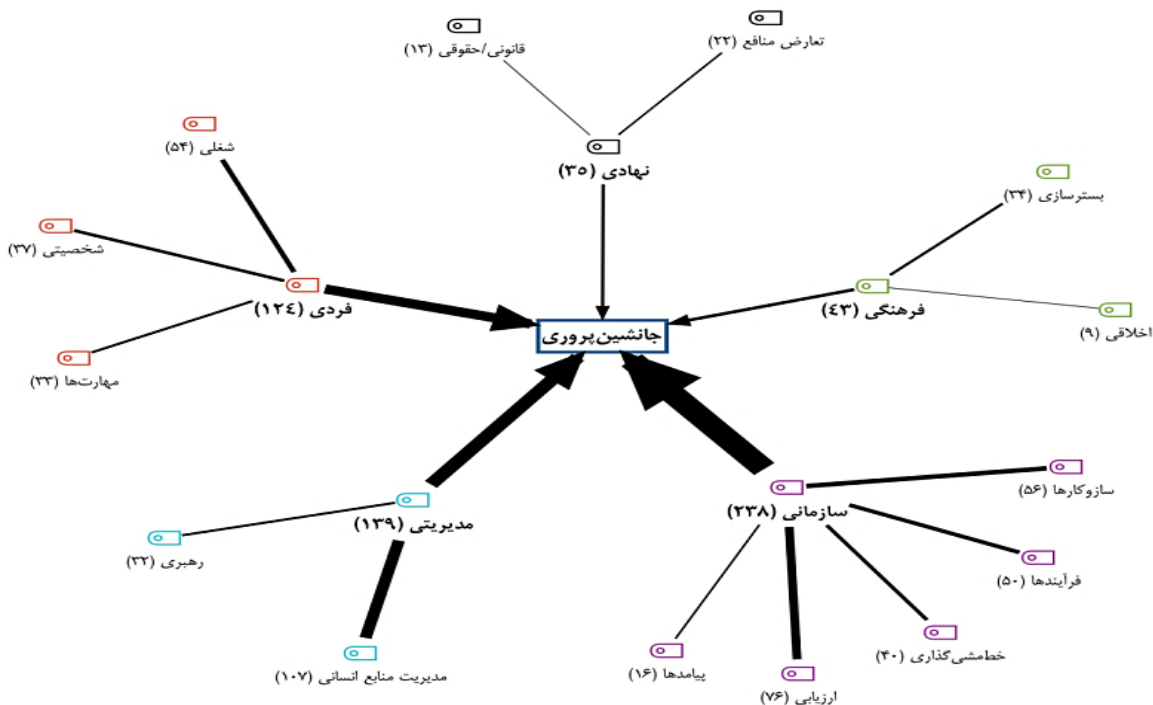
گام ششم) کنترل کیفیت داده‌ها: در این مرحله، برای بررسی اعتبار تقسیم‌بندی‌های صورت گرفته و به‌طور کلی، فرآیند اجرایی تحقیق از ضریب کاپای کوهن استفاده شد که معیاری برای ارزیابی درونی مفاهیم کیفی است. برای این منظور، دو نفر از کارشناسان به سوالات ارائه شده در رابطه با مراحل اجرای تحقیق و تقسیم‌بندی‌های صورت گرفته پاسخ دادند و در نهایت نتایج بدست آمده از آن‌ها با یکدیگر مقایسه شد. نتایج ضریب کاپا در جدول (۴) منعکس شده است. ضریب کاپا غالباً عددی بین ۱- تا ۱+ بوده و هر چه به ۱+ نزدیکتر باشد نشان‌دهنده وجود توافق متناسب و مستقیم است. بنابراین، با توجه به ضریب بدست آمده برای ضریب کاپا به مقدار ۰/۷۵۱، می‌توان گفت که سطح معناداری توافق کاپا بر اساس سوالات نظرسنجی انجام شده مورد تأیید بوده است و می‌توان اعتبار اطلاعات استخراج و نحوه تفسیر آن‌ها را مثبت ارزیابی نمود.

جدول ۴. محاسبه ضریب کاپا

		نظر کارشناس ۱		مجموع
		بله	خیر	
نظر کارشناس ۲	بله	۱۲A =	۱B =	۱۳
	خیر	۱C =	۱D =	۲
مجموع		۱۳	۲	۱۵N =
ضریب کاپا				۰/۷۵۱

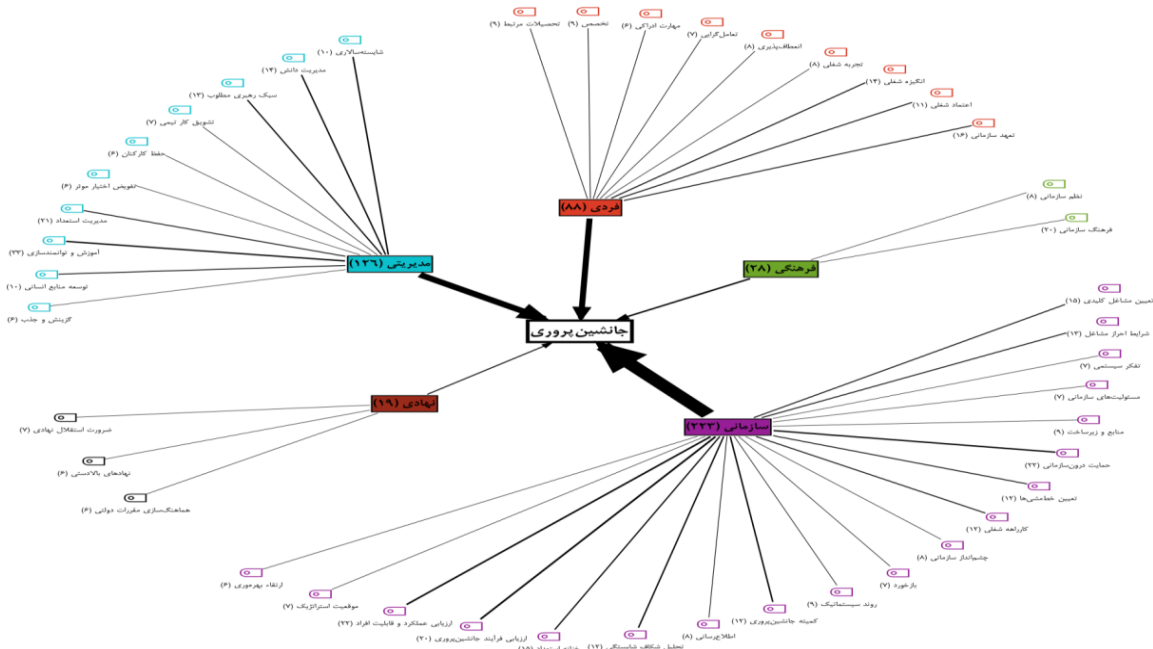
گام هفتم) طراحی الگوی یکپارچه: در آخرین گام نتایج در قالب الگوی یکپارچه ارائه گردید. در این راستا، تمامی کدهای وارد شده در نرم‌افزار مکس-کیودا ۲۰۲۰، با توجه به فراوانی‌های بدست آمده برای آن‌ها در نرم‌افزار و دسته‌بندی صورت گرفته (بعد، مولفه و شاخص) در قالب شماتیک مولفه‌های موثر بر جانشین‌پروری به تصویر کشیده شدند (شکل ۱). البته لازم به ذکر است که شاخص‌هایی دارای فراوانی بالاتر از ۵، به عنوان شاخص‌هایی که حداقل مورد توافق پنج مطالعه کیفی بودند، در الگوی پایانی باقی مانده و شاخص‌هایی که فراوانی پایین‌تر از ۵ داشتند، از مطالعه کنار گذاشته شدند. در

واقع، از آنجایی که در مطالعه حاضر تلاش شده است تا الگوی جامعی از معیارهای موثر بر جانشین‌پروری بدست آید، حضور مهم‌ترین شاخص‌ها با فراوانی بالا اهمیت بیشتری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی اولیه جانشین‌پروری با تکیه بر ابعاد و مولفه‌های اصلی (منبع: یافته‌های پژوهش)

در نهایت، مدل مفهومی پایانی تحقیق، به ابعاد و شاخص‌های اصلی موثر بر جانشین‌پروری اختصاص یافت. دلیل توجه ویژه و اختصاصی به شاخص‌ها بدین خاطر بود که ضمن آشنایی با مهم‌ترین شاخص‌های بنیادین موثر بر جانشین‌پروری، میزان اهمیت آن‌ها در این فرآیند مورد توجه قرار گیرد. از اینرو، الگوی یکپارچه مولفه‌های موثر بر جانشین‌پروری در شکل (۲) به تصویر کشیده شده است.



شکل ۲. الگوی یکپارچه جانشین‌پروری با تکیه بر ابعاد و شاخص‌های اصلی (منبع: یافته‌های پژوهش)

بحث و نتیجه گیری

فرآیند جانشین‌پروری نیازمند شناسایی دقیق استعدادهای مدیریتی، ارائه آموزش‌های لازم و چند جانبه به افراد و کارآموزی این استعدادها در کنار مدیران با تجربه است. همین مسئله باعث گردیده که با وجود پتانسیل خوب در رابطه با جوانان فارغ‌التحصیل در دانشگاه‌های برتر، به اندازه کافی این پتانسیل به فعلیت تبدیل نشود. بدون شک، بخشی از این مسئله ریشه در مسائل فرهنگی ما دارد که به توانمندی‌های جوانان و قشر جوان کشور هنوز اعتقادی وجود ندارد. مسئله دوم را شاید بتوان در محافظه‌کاری بسیار زیادی که در فرهنگ کشور ما نهادینه شده است، نسبت داد. تحقیقات نشان داده است که ریسک‌پذیری و تحمل ابهام در جامعه ما نسبتاً پایین است و همین مسئله باعث می‌شود که به طور عمومی مردم این باور را داشته باشند که تغییر و تحول نتیجه مثبتی به همراه ندارد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱: ۸۹).

همانطور که در مدل‌های نهایی عوامل مؤثر بر فرآیند جانشین‌پروری ملاحظه گردید، ضخامت خطوط درون هر دو مدل نیز نشانگر اهمیت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مذکور بوده است. برای مثال، بُعد سازمانی با ۲۳۸ فراوانی دارای بیشترین تأثیرگذاری بر روی جانشین‌پروری بوده است و پس از آن ابعاد مدیریتی، فردی، فرهنگی و نهادی به ترتیب بیشترین تأثیر را بر روی فرآیند جانشین‌پروری داشتند. در نهایت، تقسیم‌بندی مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر فرآیند جانشین‌پروری عبارتند از: سازوکارها، فرآیندها، خط‌مشی‌گذاری، ارزیابی و پیامدها (از بُعد سازمانی)، مدیریت منابع انسانی و رهبری (از بُعد مدیریتی)، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و شغلی (از بُعد فردی)، تعارض منابع و قانونی/حقوقی (از بُعد نهادی) و مسائل بستر ساز و اخلاقی (از بُعد فرهنگی).

همچنین از بین شاخص‌های تأیید شده نیز، شاخص‌های حمایت درون‌سازمانی، ارزیابی عملکرد و قابلیت افراد، ارزیابی فرآیند جانشین‌پروری، تعیین مشاغل کلیدی، خزانه استعداد، شرایط احراز مشاغل، کارراه شغلی، تعیین خط‌مشی‌ها، کمیته جانشین‌پروری و تحلیل شکاف شایستگی فراوانی بالاتر از ۱۰ مورد داشته و به عنوان مهم‌ترین شاخص‌های جانشین‌پروری شناخته شدند. سایر شاخص‌ها نیز با فراوانی پایین‌تر از ۱۰ مورد، به عنوان معیارهای مداخله‌گر بر فرآیند جانشین‌پروری تأثیر داشتند. نتایج حاصل از این مطالعه، همراستا با مطالعات خانی‌پور و همکاران (۱۴۰۰: ۱۰۱)، دادرسان و همکاران (۱۴۰۰: ۱۸۹)، رنجبر و همکاران (۱۴۰۰: ۴۵)، سالارنژاد و محمدی فاتح (۱۴۰۰: ۳۷)، سعادت‌طلب (۱۳۹۹: ۶۴) و غیره بوده است.

با توجه به نتایج ارائه شده، به نظر می‌رسد که اجرای فرآیند جانشین‌پروری نباید به نحوی صورت گیرد که مدیران اجرایی سازمان ذریبط، خود را در حاشیه تصور کنند، بلکه آن‌ها باید به اهمیت این فرآیند پی ببرند و به این باور برسند که بدون مشارکت آنها، چنین رویدادی پیش نمی‌رود. بنابراین پیشنهاد می‌شود که فرهنگ استعدادیابی و پرورش استعدادها در سازمان‌ها از طریق ایجاد فضای مبتنی بر شایسته‌سالاری و بدون تبعیض و رابطه‌گرایی گسترش یابد و همه مدیران سازمان باید به این نتیجه برسند که توجه به این فرآیند از مهم‌ترین وظایفی است که به عهده همه است؛ چرا که بی‌توجهی به توسعه متوازن مدیران امروز و فردا می‌تواند مخاطره‌ای جدی برای موفقیت طرح باشد.

طراحان و مجریان طرح‌های جانشین‌پروری باید تلاش‌های خود برای معرفی طرح و ضرورت‌های آن را به صورت مستمر ادامه دهند تا از تعداد کسانی که آن را جدی نمی‌گیرند و به آن امیدوار نیستند کاسته شود. آن‌ها همزمان باید ترتیباتی اتخاذ کنند که امکان ورود کارکنان شایسته، در هر زمان، به این برنامه فراهم باشد و همه کارکنان احساس و باور کنند که به محض اثبات شایستگی‌هایشان به این برنامه دعوت خواهند شد. در این راستا، دو مسیر رشد شغلی برای کارکنان پیشنهاد می‌شود: (۱) مسیر اول مربوط به کارکنانی است که استعدادهای مدیریتی آن‌ها کشف و احراز شده و باید پرورش یابد و (۲) مسیر دوم مربوط به متخصصان و کارشناسانی است که باید بتوانند در یک مسیر پیشرفت و ارتقاء تخصصی، تا جایی که شایستگی و قابلیت دارند رشد کنند و بالا بروند. بی‌توجهی به طراحی همزمان و موازی این دو مسیر، ممکن است این تصور مخرب را در کارکنان بوجود آورد که تنها گزینه پیش‌بینی شده و میسر برای رشد آن‌ها ورود به عرصه‌های سرپرستی و مدیریت است و بدیهی است که ترویج و اشاعه این تصور می‌تواند برای هر دو طرف، سازمان و کارکنان، زیانبار باشد. از طرفی بهره‌گیری از تجارب موفق کشورهای موفق در این زمینه می‌تواند به جانشین‌پروری موفق بیانجامد؛ به عنوان نمونه در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته ابتدا به صورت متمرکز مسیر پیشرفت شغلی برخی از کارکنان از سطوح عملیاتی تا میانی که به نوعی نشان از رشد مهارت‌های فنی-تخصصی و انسانی آنها است مورد رصد قرار گرفته و چند گزینه مناسب از افراد (بین دو یا سه نفر) جهت ارتقای مهارت-های ادراکی و سایر شایستگی‌های ارزشی و مدیریتی مشخص و سپس اولویت‌بندی و تعیین جانشین نهایی بر اساس بالاترین امتیاز کمی و کیفی جهت تصدی شغل کلیدی در انجام گیرد.

فراهم کردن امکان اعتراض برای کارکنانی که در طرح‌های جانشین‌پروری تأیید نمی‌شوند، رسیدگی سریع به اعتراضات اینگونه از افراد، همچنین در نظر گرفتن فرصت برای شرکت مجدد آن‌ها در فازهای بعدی طرح‌های جانشین‌پروری درون سازمان می‌تواند از ابعاد منفی ریسک و مخاطره جبهه‌گیری افراد نسبت به سازمان بکاهد. از این رو، پیشنهاد می‌شود تا ارائه بازخور به همه شرکت‌کنندگان در «مراکز ارزیابی» به صورت حضوری و چهره به چهره انجام شود تا امکان شفاف‌سازی گزارش، ارائه اطلاعات تکمیلی و جلب اعتماد آن‌ها بیشتر شود. اطلاع‌رسانی درست و برگزاری دوره‌ها و برنامه‌های توجیهی و فرهنگی نیز می‌تواند در این راه به کمک گرفته شود.

ساختار سازمانی واحدهای طراح و مجری برنامه‌های جانشین‌پروری باید بنحوی طراحی شود که مدیران اجرایی سازمان خود را مالک فرآیند بدانند. حضور افراطی و انحصاری واحد منابع انسانی سازمان در راس این فرآیند و حضور کم‌رنگ مدیران اجرایی، یا بدتر از آن عدم حضور فعال و تعیین‌کننده این مدیران، می‌تواند تعارض منفی بین صف و ستاد را به عنوان مانعی بزرگ تشدید و تقویت کند. از طرفی، فرهنگ‌سازی برای پذیرش مدیران جوان از

یکسو و تشویق این مدیران برای کسب توانمندی‌هایی که نفوذ و تاثیرگذاری آن‌ها بر دیگران را افزایش می‌دهد از راه‌حل‌هایی است که می‌تواند ریسک عدم پذیرش مدیران جوان که تا دیروز هم‌رده و هم‌تراز سایر افراد بودند را کاهش دهد.

موضوع جانشین‌پروری کمک می‌کند تا فرد توان شناسایی آموزش و توسعه لازم را کسب نموده و با حمایت سازمانی در سمت جدید منصوب شود. این روند طبیعی‌ترین روند ادامه مسیر موفقیت مدیریت در یک سازمان است. در حقیقت موضوع جانشین‌پروری بر روی دو دغدغه کلیدی در سازمان‌ها راه‌حلی مناسب است: اول اینکه چگونه دانش و مهارت و بصیرت‌های مدیریتی را در سازمان حفظ و توسعه دهیم و دوم چگونه استعدادها را در سازمان نگه داشته و بهترین اثربخشی از توانمندی‌های آن‌ها به دست آورده شوند. دستیابی به توسعه پایدار در سازمان‌ها از مسیر جانشین‌پروری عبور خواهد کرد و اگر در این زمینه بطور موفقیت‌آمیزی عمل نشود، یقیناً از اهداف توسعه پایدار در کشور فاصله خواهیم گرفت.

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد کیفی فراترکیب و مبتنی بر مروری بر جدیدترین مطالعات داخلی و خارجی جهت ارائه مدلی جامع برای جانشین‌پروری انجام گرفت. برای ادراک بهتر نسبت به موضوع مورد مطالعه به پژوهشگران علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود از تحلیل‌های دیگری نظیر روش فراتحلیل با بررسی مطالعات کمی انجام شده و یا نظریه داده بنیاد با استفاده از روش‌های کدگذاری و مدل پارادایمی تحقیق کوربین استراوس استفاده نمایند و جنبه‌های مختلف موضوع را به لحاظ عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها طبقه‌بندی کنند. از سوی دیگر، می‌توان از روش‌های کیفی دیگری همچون تحلیل محتوا در جهت شناسایی عوامل جدید بهره جست.

بدون شک این مدل از جانشین‌پروری در گذر زمان با وقوع تغییر و تحولات سیاست‌های کلان و خرد؛ شکل‌گیری و ایجاد ارزش‌های جدید، طراحی ساختارهای جدید و ایجاد الگوهای مشارکتی و تغییرات فناوری اطلاعات و ارتباطات و لزوم فراگیری مهارت‌های فناورانه و سواد رسانه‌ای؛ معرفی ابزارهای نوین مدیریت منابع انسانی استراتژیک نیازمند بازنگری و به‌روزرسانی و افزودن ابعاد جدیدی است. به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود، در راستای توسعه مدل جدید، پژوهش‌های آمیخته و ترکیبی به بسط و گسترش مدل بپردازند. از طرفی یکی از محدودیت‌های پژوهش این است که در این مقاله به تدوین مدل جانشین‌پروری مدیران پرداخته شده و فاز اجرا و ارزیابی در آن دیده نشده است؛ لذا پژوهشگران آینده می‌توانند از طریق مطالعات مقایسه‌ای سازمان‌های موفق داخلی و خارجی و با مصاحبه و بررسی مدل‌های اجرایی و ارزیابی روش‌های فعلی جانشین‌پروری، در راستای طراحی و بهبود فرایندهای اجرایی در زمینه جانشین‌پروری و معرفی اقدامات اجرایی و پیاده‌سازی مدل جانشین‌پروری و همچنین ارزیابی مدل‌های جانشین‌پروری پس از اجرا به لحاظ کارایی و راندمان اقدام نمایند که البته این امر نیازمند انجام مطالعات طولی و نه مقطعی می‌باشد.

منابع

- آشناگر، نجمیه؛ شریفی، اصغر و ایمانی، محمدنقی (۱۳۹۷). شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرآیندی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۲(۱)، ۲۳-۹.
- اعتمادیان، مسعود؛ مصدق‌راد، علی محمد؛ سلیمانی، محمدجواد و هدایت، سید پوریا (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری مدیران؛ مطالعه موردی. نشریه مطالعات منابع انسانی، ۲(۷)، ۶۱-۴۱.
- الباد، الهام؛ ستاری، صدرالدین و نامور، یوسف (۱۳۹۹). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی؛ رویکرد کیفی فراترکیب. فصلنامه مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی، ۱۱(۳)، ۳۱۰-۲۹۵.
- امین، فرشته؛ نادری جمشیدی، علیرضا و واحد، عزیزالله (۱۳۹۶). بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹(۳)، ۷۰-۴۹.
- بردبار، غلامرضا؛ کریمی، اوژن و زارع، ناصر (۱۳۹۱). شناسایی مولفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۴(۱)، ۱۱۴-۸۷.
- حسینی، سیدحسین؛ شائمی بزرگی، علی و نصر اصفهانی، علی (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی-سازمانی. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۱)، ۵۰-۲۵.
- حسینی، سیدمیلاد؛ ضرغامی، حمیدرضا؛ زروندی، جواد (۱۳۹۸). ارائه مدلی برای جانشین‌پروری در خلبانی و آموزش خلبانی در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری). همایش گام دوم انقلاب پیشران‌ها، چالش‌ها و الزامات تحقق در نیروی هوایی ارتش، تهران.
- حکیمی نیاسری، خشایار؛ مجیبی، تورج؛ مهدی‌زاده اشرفی، سید علی و جهانگیرفرد، مجید (۱۳۹۹). تحلیل مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد در بخش خصوصی ایران. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۲)، ۲۵۰-۲۱۷.
- خاشعی، وحید؛ محمدی دیانی، مریم؛ دهقانان، حامد؛ سید نقوی، میرعلی (۱۳۹۸). شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین‌پروری. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۴)، ۱۸۵-۱۵۳.
- خانی‌پور، حمید؛ گلرد، پروانه؛ باقری، مهدی (۱۴۰۰). ارائه مدل مدیریت جانشین‌پروری دانشگران سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران (مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان هرمزگان). نشریه اقیانوس شناسی، ۱۲(۴۵)، ۱۱۴-۱۰۱.

- خوارزمی، امیدعلی؛ بیگی نصرآبادی، فاطمه؛ جوهری، لیلا (۱۳۹۵). بررسی تحلیلی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شهرداری مشهد. مطالعات مدیریت شهری، ۸(۲۷)، ۲۸-۱۵.
- دادرسان، مهتاب؛ رزقی‌رستمی، علیرضا؛ حقیقی، مسعود (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد طراحی مشاغل در شرکت ارتباطات سیار ایران. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۲، ۲۲۶-۱۸۹.
- دانیالی ده حوض، محمود؛ علامه، سید محسن؛ صفری، علی (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده بنیاد. پژوهشنامه مدیریت تحول، ۱۰(۱)، ۱۴۰-۱۰۵.
- داودی، سیدعلی و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۷). چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی. نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۱)، ۱۸۶-۱۶۱.
- داودی، سیدعلی؛ یعقوبی، نورمحمد؛ ایمانی، عبدالمجید (۱۳۹۶). الگوی جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۸)، ۲۷۶-۲۵۱.
- داودی، سید علی؛ یعقوبی، نورمحمد؛ اورعی یزدانی، بدرالدین؛ ایمانی، عبدالمجید (۱۳۹۶). استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان با بهره‌گیری از روش میک مک. فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی، ۶(۲۴)، ۲۶۱-۲۳۵.
- رنجبر، فاطمه؛ صالحی، مسلم و شهامت، نادر (۱۴۰۰). شناسایی مولفه‌های مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی. دوماهنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۵)، ۵۷-۴۵.
- سالارنژاد، علی‌اصغر و محمدی فاتح، اصغر (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری در ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۱(۸۱)، ۳۸-۱.
- سبک‌رو، مهدی؛ قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر و باغبانی، سحر (۱۳۹۱). تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری شرکت ایتوک. مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۰(۲)، ۱۸۰-۱۵۵.
- سعادت‌طلب، آیت؛ غیائی ندوشن، سعید؛ شیرعلی، اسماعیل (۱۳۹۹). راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در نظام آموزش عالی ایران. راهبرد اجتماعی فرهنگی، ۹(۳۴)، ۶۶-۳۷.
- سلطانی، محمدرضا؛ ناظمی، مهدی؛ طلائی، محمدحسین؛ قویدل، علیرضا (۱۳۹۶). طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹(۳)، ۲۴-۱.
- شکوهی، جواد؛ یعقوبی، نورمحمد؛ قاسمی، محمد؛ کریمی، حمید (۱۴۰۰). طراحی الگوی جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۱(۸۲)، ۷۴-۳۱.
- صالحی، صدیقه؛ مستحفظیان، مینا؛ نادریان جهرمی، مسعود؛ عرف‌زاد، شهرام؛ نصر اصفهانی، داود (۱۳۹۹). تدوین الگوی جانشین‌پروری با رویکرد نظریه داده بنیاد در ادارات کل ورزش و جوانان کشور. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱۸(۱)، ۱۸۱-۱۶۳.
- ضیائی، محمدصادق؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ حسینیان، شهامت؛ فتاحی، مهدی (۱۳۹۳). عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در بخش خصوصی (مورد مطالعه: هلدینگ آلفا). نشریه مدیریت دولتی، ۶(۴)، ۷۶۷-۷۴۷.
- طوطیان، صدیقه؛ اصغری، حرمت؛ رستمی، مهدی (۱۳۹۹). ارائه مدل موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا. فصلنامه پژوهش‌های دانش انتظامی، ۲۲(۲)، ۱۹۹-۱۷۳.
- طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ مهرآرا، اسداله؛ کلاتتری، رزیتا (۱۳۹۸). بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۱)، ۱۶۲-۱۴۳.
- عباس‌پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ غیائی ندوشن، سعید؛ اکرادی، احسان (۱۳۹۶). طراحی الگوی یکپارچه سازی برنامه ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی؛ مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۱(۳۹)، ۹۵-۷۵.
- عباس‌پور، عباس؛ دهقانان، حامد؛ الفت، لعیا؛ سیدخاموشی، سیدمحمدصادق (۱۳۹۹). ارائه چارچوبی برای برنامه ریزی جامع منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور در صنعت نفت و گاز. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۱(۴۳)، ۱۲۱-۹۵.
- عباسی، ستاره؛ شیری، اردشیر؛ تابان، محمد (۱۳۹۶). شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه‌های استان ایلام). مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۶(۲)، ۲۳۶-۲۱۷.
- عبدالحسین‌زاده، محمد و لطیفی، میثم (۱۳۹۶). فهم الگوی فرآیندی طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹(۴)، ۸۰-۵۵.
- علامه، سید محسن؛ سلطانی، فرزانه؛ نریمانی، مهدی (۱۳۹۳). ارزیابی راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶(۳)، ۱۶۴-۱۳۹.
- غلامعلیان، محسن؛ صفری، علی؛ مشرف جوادی، محمد حسین؛ تیموری، هادی (۱۴۰۰). شناسایی و آزمون متغیرهای مؤثر و متأثر از جانشین‌پروری در یک شرکت بیمه‌ای در اصفهان. پژوهشکده بیمه، ۳۶(۳)، ۶۷-۳۷.

- غیائی ندوشن، سعید؛ پرداختی، محمدحسن؛ دری، بهروز و فراستخواه، مقصود (۱۳۹۱). الگوی استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه. نشریه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۱(۱)، ۷۸-۸۸.
- غیائی ندوشن، سعید؛ پرداختی، محمدحسن؛ دری، بهروز؛ فراستخواه، مقصود (۱۳۹۱). تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده‌بنیاد. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۹(۶)، ۴۹-۷.
- فرخی، احسان؛ باقرزاده، محمدرضا؛ طبری، مجتبی؛ مهرآرا، اسداله (۱۳۹۹). ارائه الگوی جانشین‌پروری در شهرداری تهران. فصلنامه جغرافیا و برنامه‌ریزی منطقه‌ای، ۱۰(۳)، ۴۹۷-۵۱۳.
- فرهنگیان، شیلا؛ یکتانبار، مظفر؛ خدامرادپور، مژگان؛ نظری، رسول (۱۴۰۰). طراحی الگوی جامع مدیریت جانشین‌پروری در اداره‌های ورزش و جوانان با رهیافت نظریه داده بنیاد و مدل ساختاری تفسیری. نشریه مدیریت ورزشی، پذیرفته شده برای چاپ، انتشار آنلاین از ۱۵ تیر ماه ۱۴۰۰.
- فقیهی، ابوالحسن و ذاکری، محمد (۱۳۹۳). آسیب شناسی استقرار جانشین‌پروری مدیران در سازمان های دولتی ایران. خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۶(۵)، ۲۴-۱۵.
- قلیچلی، بهروز؛ مشعوفی، شهرام و قهرمانی، سعید (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران). آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۲)، ۱۰۳-۷۹.
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی و سیک‌رو، مهدی (۱۳۹۱). کاربست مدل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین‌پروری. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳(۱)، ۱۳۹-۱۱۹.
- کریمی، مریم؛ حیدری‌نژاد، صدیقه و مهرعلیزاده، یدالله (۱۳۹۹). تدوین الگوی مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان براساس نظریه داده بنیاد. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۶۱)، ۸۴-۵۹.
- کولیوند، علیرضا و هزارجریبی، جعفر (۱۳۹۷). جانشین‌پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۶(۳)، ۵۵-۳۱.
- گل‌وردی، مهدی؛ زارعی متین، حسن و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۵). شناسایی عوامل موثر در بروز رفتار جانشین‌پروری مدیران: رویکردی کیفی. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۲)، ۱۸۳-۲۰۸.
- لطیفی، میثم؛ عبدالحسین‌زاده، محمد و آذرفر، امیر (۱۳۹۵). طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل‌سازی ساختاری-تفسیری. نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴(۴)، ۵۰-۳۳.
- مجیدی، عبدالله و حداد، سعید (۱۳۹۵). مطالعه موانع فرآیندی اجرای برنامه جانشین‌پروری در ناجا. نشریه نظارت و بازرسی، ۳۸، ۱۰۴-۸۱.
- مخوفی، علی؛ لفظ فروشان، داود و قربانی، محمود (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی). مدیریت بهره‌وری، ۱۲(۴۸)، ۲۷۵-۲۴۹.
- محمدی، ژیلدا؛ غلامزاده، داریوش؛ میرابی، وحیدرضا و ودادی، احمد (۱۳۹۹). آزمون مدل تصمیم‌گیری چند معیاره در طراحی الگوی موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایرانی. فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار، ۱۱(۴۵)، ۶۲۸-۶۱۲.
- محمدی، محمد؛ آزما، فریدون؛ بیانی، علی اصغر و شجاعی، سامره (۱۴۰۱). تحلیل عوامل مؤثر بر شهود کارآفرینی سازمانی. مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی، ۹(۱)، ۱۰۴-۸۹.
- محمودی، فرخ؛ بهلولی، نادر؛ بیک‌زاده، جعفر و رحیمی، غلامرضا (۱۳۹۸). ارائه الگوی فرآیندی جانشین‌پروری به روش تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی (ره)). فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۱(۲)، ۱۰۲-۸۱.
- مهدی، محمد؛ حسینی، سید حسن؛ حاجی‌پور، ابراهیم و عظمی، امجد (۱۴۰۰). کشف و احصاء مکانیزم‌های استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، پذیرفته شده برای چاپ، انتشار آنلاین از ۴ اردیبهشت ماه ۱۴۰۰.
- ناصری‌فرد، وحید؛ دهقانپور فراشاه، علی و سنجری، احمدرضا (۱۳۹۱). ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه‌گیری گستردگی مدیریت جانشین‌پروری براساس طبقه بندی بهترین تجارب. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۵(۳)، ۲۰۹-۱۹۱.
- نسبی، نرجس السادات؛ جلالی، فریده؛ بردبار، نجمه؛ فصیحی‌نیا، حامد؛ انصاری، پگاه و باستانی، پیوند (۱۳۹۸). شناسایی ابعاد جانشین‌پروری و تدوین مؤلفه‌های انتخاب مدیران شبکه‌های بهداشتی و درمانی. راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، ۴(۲)، ۱۸۳-۱۷۳.
- نصر، علی و قاسمی‌زاده، علیرضا (۱۳۹۸). شناسایی و ارزیابی موانع مدیریت جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی شیراز با رویکرد ترکیبی، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۰(۴۰)، ۱۶۶-۱۴۷.
- نیکفردستی، مهدی (۱۳۹۷). شناسایی عوامل موثر در نظام جانشین‌پروری و مدیران آینده. کنفرانس بین المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، ۴(۱)، ۱۸-۱.
- ویسی، محمدرضا و بصیرت، میثم (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین مدل جانشین‌پروری بر مبنای شایستگی در عرصه مدیریت شهری (مطالعه موردی: معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران). مدیریت شهری، ۶۰، ۴۲-۲۷.

- هاشمی، سیداحمد؛ قهرمان تبریزی، کوروش و شریفیان، اسماعیل (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر دانشجویان پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۹(۳)، ۱۱۶-۱۰۷.
- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Mediating role of employee engagement on the relationship between succession planning practice and employee performance in academic institutions: PLS-SEM approach. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 808-828.
- Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). An empirical investigation of predicting employee performance through succession planning: The job demands and resources perspective. In *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited, In Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Burke, R. J. (2017). Supporting women's career development. In *Handbook of research on gender and leadership*, Edward Elgar Publishing, 409-422.
- Calareso, J. P. (2013). Succession planning: the key to ensuring leadership: the key is that the process of leadership formation is not random and serendipitous, but rather intentional and well planned. *Planning for Higher Education*, 41(3), 27-34.
- Cragun, O. R., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2016). CEO succession: what we know and where to go?. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 3(3), 222-264.
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Junior, J. A. V. A. (2015). *Design science research: metodo de pesquisa para avanco da ciência e tecnologia*. Spain, Barcelona: Bookman Editora.
- Fadeyi, O., Oladele, K., Imhonopi, D., & Nwachukwu, C. (2019). Analyzing succession management practise in the context of organizational survival: A qualitative approach. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 413-432.
- Finfgeld, D. L. (2003). Metasynthesis: The state of the art—so far. *Qualitative Health Research*, 13(7), 893-904.
- Gordon, P. A., & Overbey, J. A. (2018). *Succession planning: promoting organizational Sustainability*. New York: Springer.
- Grossman, C. S. (2014). *Succession planning and knowledge transfer in higher education*. Doctor of Philosophy Dissertation, Northcentral University, San Diego, California.
- Jackson, N. C., & Dunn-Jensen, L. M. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*, 64(2), 273-284.
- 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*, 1(3), 23-40.
- Ludvigsen, M. S., Hall, E. O., Meyer, G., Fegran, L., Aagaard, H., & Uhrenfeldt, L. (2016). Using Sandelowski and Barroso's meta-synthesis method in advancing qualitative evidence. *Qualitative Health Research*, 26(3), 320-329.
- Luna, G. (2012). Planning for an American higher education leadership crisis: The succession issue for administrators. *International Leadership Journal*, 4(1), 56-79.
- Mehreen, A., & Ali, Z. (2022). The interplay between employee development factors and succession planning in predicting employee performance: evidence from retail banks. *Industrial and Commercial Training*, In Press.
- Phillips, L. K. (2020). Concept analysis: Succession planning. In *Nursing Forum*, 55(4), 730-736.
- Ployhart, R. E. (2021). Resources for what? Understanding performance in the resource-based view and strategic human capital resource literatures. *Journal of Management*, 47(7), 1771-1786.
- Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Lorentzweg: Amacom.

- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). Handbook for synthesizing qualitative research. Springer publishing company. New York: Springer Publishing Company.
- Seniwoliba, J. A. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies. *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1-10,
- Swales, S. (2020). Responsible talent management: towards guiding principles. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 221-236.
- Theus, I. C. (2019). Strategies for succession planning and leadership training development for nonprofit organizations. Doctoral dissertation, Walden University.
- Weisblat, I.A. (2018). Literature Review of Succession Planning Strategies and Tactics. In: Gordon, P., Overbey, J. (eds) *Succession Planning*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Wilkes, L., Cross, W., Jackson, D., & Daly, J. (2015). A repertoire of leadership attributes: An international study of deans of nursing. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 279-286.
- Yasmeen Bano, D., Omar, S. S., & Ismail, F. (2022). The relationship between succession planning practices and employee retention in Public Hlis Malaysia. *Journal of Positive School Psychology*, 6(6), 2540-2553.

نحوه استناد به مقاله:

طالقانی، محمد، علیزاده؛ ابراهیم، پیکرنگار؛ عبدالحسین، مهدی‌زاده؛ مهران. (۱۴۰۲). طراحی مدل جامع جانشین‌پروری در نظام مدیریتی کشور با رویکرد فراترکیب. *توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۶(۱)، ۷۳-۹۱. https://jhce.rasht.iau.ir/article_698953.html