

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی مدل بومی کیفی جانشین‌پروری در بوروکراسی دولتی ایران: عبور از جایگزینی واکنشی به مدیریت سیستمی قابلیت‌ها

اکبر ملکیان^۱، غفار تار^۲

شیوه استناددهی: ملکیان، اکبر، و تار، غفار. (۱۴۰۶).

طراحی مدل بومی کیفی جانشین‌پروری در بوروکراسی

دولتی ایران: عبور از جایگزینی واکنشی به مدیریت سیستمی

قابلیت‌ها. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۵(۴)، ۱۹-۱.

۱. گروه مدیریت واحد بین الملل ارس دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: gaffartari@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مهر ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۲۰ مهر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۹ مهر ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۲ مهر ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۱۶ خرداد ۱۴۰۵

هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها، الزامات و موانع جانشین‌پروری و ارائه مدلی مفهومی و بومی متناسب با ویژگی‌های بوروکراسی دولتی ایران بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون بود. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی، مدیران منابع انسانی و خبرگان دانشگاهی شهر تبریز بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری در ۱۶ مصاحبه ادامه یافت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. برای تضمین استحکام روش‌شناختی پژوهش از معیارهای اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری لینکلن و گوبا استفاده شد و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار MAXQDA ۲۴ طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. تحلیل تفسیری داده‌ها نشان داد جانشین‌پروری اثربخش در بوروکراسی دولتی ایران مستلزم گذار از منطق «پر کردن جای خالی پست» به منطق «مدیریت قابلیت‌های سازمانی» است. چهار حوزه اصلی مدل شامل ابعاد سیستمی و کل‌نگر جانشین‌پروری، محورهای احراز شایستگی جانشینان، پیامدهای مثبت استقرار نظام جانشین‌پروری و پیامدهای ناشی از فقدان آن شناسایی شد. یافته‌ها همچنین نشان دادند که احراز شایستگی صرفاً به صلاحیت‌های فنی محدود نیست و شایستگی‌های فردی و شخصیتی، هوش سیاسی، تحمل ابهام، شایستگی‌های فناورانه، الزامات امنیت اطلاعات و توان انتقال دانش نیز نقش تعیین‌کننده دارند. افزون بر این، شفافیت معیارهای انتصاب، عدالت رویه‌ای، استقلال سازوکارهای ارزیابی، حمایت عملی مدیران ارشد، فرهنگ یادگیرنده و پایش داده‌محور به‌عنوان شرایط کلیدی اثربخشی مدل شناخته شدند؛ در مقابل، غلبه روابط غیررسمی، بی‌اعتمادی، احتکار استعداد و وابستگی برنامه به افراد، موجب تضعیف آمادگی جانشینان و افزایش ریسک سازمانی می‌شود. مدل پیشنهادی نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران باید به‌صورت یک نظام یکپارچه، آینده‌نگر، شایستگی‌محور و داده‌محور طراحی شود که از شناسایی مشاغل حیاتی و پرورش استعدادها تا انتقال دانش، ارزیابی آمادگی و انتصاب منصفانه را پوشش دهد. نهادهای سازشی چنین مدلی می‌تواند تداوم خدمات عمومی، تاب‌آوری نهادی، شایسته‌سالاری، حفظ دانش سازمانی و اعتماد کارکنان به فرایندهای مدیریتی را تقویت کند.

کلیدواژه‌ها: جانشین‌پروری، سازمان‌های دولتی، تحلیل مضمون، مدیریت قابلیت، حکمرانی منابع انسانی، بوروکراسی دولتی.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Designing an Indigenous Qualitative Model for Succession Planning in Iran's Government Bureaucracy: Moving from Reactive Replacement to Systemic Capability Management

Akbar Malekian¹, Gaffar Tari^{2*}

1. Department of Management, Ara.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

2. Department of Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

*Corresponding Author's Email: gaffartari@iau.ac.ir

How to cite: Malekian, A. & Tari, G. (2027). Designing an Indigenous Qualitative Model for Succession Planning in Iran's Government Bureaucracy: Moving from Reactive Replacement to Systemic Capability Management. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(4), 1-19.

Submit Date: 06 June 2026

Revise Date: 04 October 2026

Accept Date: 11 October 2026

Initial Publish: 12 October 2026

Final Publish: 23 September 2027

Abstract

This study aimed to identify the dimensions, components, requirements, and barriers of succession planning and to develop an indigenous conceptual model tailored to the characteristics of Iran's government bureaucracy. This applied study employed a qualitative approach based on thematic analysis. The participants consisted of senior and middle managers of government organizations, human resource managers, and academic experts in Tabriz. Participants were selected through purposive and snowball sampling, and data collection continued until theoretical saturation was achieved after 16 semi-structured interviews. Data were collected through in-depth interviews. To ensure methodological rigor, Lincoln and Guba's criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability were applied. The data were analyzed using MAXQDA 24 through open, axial, and selective coding procedures. The interpretive analysis showed that effective succession planning in Iran's government bureaucracy requires a shift from the logic of "filling vacant positions" to "organizational capability management." Four major domains emerged: systemic and holistic dimensions of succession planning, dimensions of successor competency acquisition, positive outcomes of program implementation, and consequences of the absence of a succession planning program. The findings further indicated that successor competency extends beyond technical qualifications and includes individual and personality competencies, political intelligence, tolerance of ambiguity, technological competencies, information security requirements, and knowledge-transfer capability. In addition, transparent appointment criteria, procedural justice, independent evaluation mechanisms, active support from senior managers, a learning-oriented culture, and data-driven monitoring were identified as essential conditions for model effectiveness. Conversely, informal relationships, distrust, talent hoarding, and person-dependent processes were found to weaken successor readiness and increase organizational risk. The proposed model indicates that succession planning in Iranian government organizations should be designed as an integrated, future-oriented, competency-based, and data-driven system encompassing the identification of critical positions, talent development, knowledge transfer, readiness assessment, and fair appointment processes. Institutionalizing such a model can strengthen continuity of public services, institutional resilience, meritocracy, preservation of organizational knowledge, and employees' trust in managerial processes.

Keywords: Succession Planning, Government Organizations, Thematic Analysis, Capability Management, Human Resource Governance, Government Bureaucracy



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

جانشین‌پروری یکی از مؤلفه‌های اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی و از پیش‌شرط‌های تداوم سازمانی، حفظ سرمایه انسانی و استمرار عملکرد در موقعیت‌های تغییر مدیریتی است. در رویکردهای نوین، جانشین‌پروری دیگر صرفاً به معنای معرفی فردی برای پر کردن یک پست خالی نیست، بلکه به‌عنوان فرایندی نظام‌مند برای شناسایی موقعیت‌های کلیدی، کشف و پرورش استعدادها، توسعه قابلیت‌های مدیریتی و تخصصی و آماده‌سازی افراد برای پذیرش مسئولیت‌های آینده تلقی می‌شود. این تغییر در فهم جانشین‌پروری از «جایگزینی فرد» به «مدیریت قابلیت» سبب شده است که سازمان‌ها بیش از گذشته به ایجاد خزانه استعداد، توسعه مسیرهای شغلی، انتقال دانش و ارزیابی آمادگی افراد برای نقش‌های حساس توجه کنند. اهمیت این موضوع زمانی آشکارتر می‌شود که سازمان با خروج ناگهانی مدیران، بازنشستگی نیروهای کلیدی، جابه‌جایی‌های مدیریتی یا تغییرات محیطی مواجه باشد؛ شرایطی که در صورت فقدان نظام جانشین‌پروری می‌تواند موجب گسست در تصمیم‌گیری، از دست رفتن دانش ضمنی و افت ظرفیت عملیاتی سازمان شود. مطالعات جدید نیز جانشین‌پروری را ابزاری راهبردی برای پایداری سازمانی، استمرار رهبری و حفظ عملکرد در بلندمدت معرفی کرده‌اند (Chidi-Abali & Tamunomiebi, 2025; Lubinda, 2026; Viola & Okey, 2026).

ارتباط جانشین‌پروری با استمرار فعالیت سازمان، به‌ویژه در سازمان‌هایی که وابستگی زیادی به تخصص، تجربه و دانش انباشته افراد دارند، بسیار قوی است. فقدان فرد آماده برای تصدی یک موقعیت کلیدی ممکن است نه تنها عملکرد یک واحد، بلکه زنجیره‌ای از فعالیت‌های مرتبط را مختل کند. از این‌رو، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید پیش از ایجاد خلأ مدیریتی یا تخصصی آغاز شود و با چشم‌اندازی آینده‌نگر، نیازهای آتی سازمان را پیش‌بینی کند. شواهد تجربی نشان داده‌اند که برنامه‌های ساختاریافته جانشین‌پروری می‌توانند با تقویت تداوم رهبری و کاهش آسیب‌پذیری ناشی از تغییرات نیروی انسانی، ظرفیت سازمان برای حفظ عملکرد خود را افزایش دهند (Viola & Okey, 2026). همچنین، جانشین‌پروری با موفقیت بلندمدت سازمانی مرتبط دانسته شده و می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در برابر عدم قطعیت‌های مدیریتی و محیطی از انعطاف و تاب‌آوری بیشتری برخوردار شوند (Kipara, 2026). به همین ترتیب، توجه به پایداری استعدادها و حفظ نیروهای مستعد یکی از پیامدهای مهم نظام‌های اثربخش جانشین‌پروری است؛ زیرا کارکنانی که مسیر رشد و ارتقای خود را در سازمان روشن می‌بینند، انگیزه بیشتری برای توسعه قابلیت‌های خود و تداوم همکاری با سازمان خواهند داشت (Tyagi et al., 2026).

یکی از بنیان‌های جانشین‌پروری مؤثر، پیوند آن با مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد بر شناسایی، جذب، توسعه، نگهداشت و به‌کارگیری کارکنانی تمرکز دارد که قابلیت ایفای نقش‌های راهبردی را در آینده دارند، در حالی که جانشین‌پروری این ظرفیت‌ها را در ارتباط مستقیم با نقش‌ها و موقعیت‌های حیاتی سازمان سازمان‌دهی می‌کند. بنابراین، این دو مفهوم از لحاظ نظری و اجرایی به‌شدت درهم‌تنیده‌اند و جداسازی آن‌ها می‌تواند به طراحی ناقص نظام منابع انسانی منجر شود. بررسی دیدگاه مدیران و اعضای هیئت‌مدیره نشان داده است که مدیریت استعداد زمانی بیشترین اثر را بر جانشین‌پروری دارد که سازمان از سازوکارهای روشن برای شناسایی پتانسیل، ارزیابی آمادگی و توسعه هدفمند افراد برخوردار باشد (Sharma et al., 2025). از سوی دیگر، رویکردهای مبتنی بر شواهد تأکید می‌کنند که تصمیم‌های مربوط به جانشینی نباید صرفاً بر شهود مدیران یا شناخت غیررسمی از کارکنان مبتنی باشند، بلکه لازم است داده‌های معتبر درباره عملکرد، توان بالقوه، شایستگی‌ها و آمادگی افراد در فرایند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد (Dawkins & Smith, 2025). در بخش عمومی نیز راهنماهای حرفه‌ای بر

ضرورت شناسایی مشاغل حساس، توسعه مخزن استعداد و برنامه‌ریزی پیش‌دستانه برای انتقال مسئولیت‌ها تأکید کرده‌اند (Bryn, 2026; Neogov, 2023).

در کنار مدیریت استعداد، شایستگی‌محوری یکی از پایه‌های اساسی نظام جانشین‌پروری است. جانشین مؤثر لزوماً فردی نیست که صرفاً عملکرد مناسبی در موقعیت کنونی خود داشته باشد؛ بلکه باید مجموعه‌ای از ظرفیت‌های فنی، مدیریتی، رهبری و شخصیتی متناسب با نقش آینده را دارا باشد. تمایز میان عملکرد فعلی و پتانسیل آینده از نکات محوری در طراحی نظام‌های جانشین‌پروری است، زیرا ممکن است فردی در نقش تخصصی خود عملکرد بسیار خوبی داشته باشد اما برای پذیرش مسئولیت مدیریتی آماده نباشد. مطالعاتی که معیارهای انتخاب افراد برای جانشینی مدیران ارشد را بررسی کرده‌اند، بر عواملی مانند قابلیت رهبری، مهارت‌های مدیریتی، توان تصمیم‌گیری و نقاط قوت فردی تأکید داشته‌اند (Odikro et al., 2026). در مطالعات ایرانی نیز الگوهای مبتنی بر شایسته‌سالاری نشان می‌دهند که انتخاب و توسعه جانشینان باید بر شناسایی استعداد و ارزیابی مجموعه‌ای جامع از شایستگی‌ها مبتنی باشد، نه بر سابقه خدمت یا روابط غیررسمی (Seddighi et al., 2025). همچنین، پژوهش‌های مربوط به مدیریت دانشگاهی نشان داده‌اند که چشم‌انداز، مدیریت استعداد، آموزش و ارزیابی عملکرد از عوامل مهم شکل‌گیری یک نظام جانشین‌پروری اثربخش محسوب می‌شوند (Ebrahimi et al., 2026).

توسعه جانشینان نیز صرفاً از طریق دوره‌های رسمی آموزشی محقق نمی‌شود و نیازمند مجموعه‌ای از تجربه‌های توسعه‌ای، یادگیری در عمل و تعامل مستمر با مدیران و خبرگان سازمان است. منتورینگ یکی از مهم‌ترین سازوکارهای انتقال تجربه، توسعه حرفه‌ای و آماده‌سازی افراد برای نقش‌های آتی به شمار می‌آید. هنگامی که مدیران و کارکنان با تجربه دانش و تجربه خود را در اختیار افراد مستعد قرار می‌دهند، فرایند جانشین‌پروری از یک سازوکار اداری به یک فرایند یادگیری سازمانی تبدیل می‌شود. شواهد نشان داده‌اند که منتورینگ می‌تواند از طریق توسعه حرفه‌ای کارکنان، جانشین‌پروری و یادگیری سازمانی را تقویت کند (Ahmadi, 2025). علاوه بر آن، بخش قابل توجهی از دانش سازمانی ماهیتی ضمنی دارد و در اسناد رسمی قابل ثبت نیست؛ از این رو، انتقال دانش ضمنی میان کارکنان و جانشینان برای جلوگیری از اتلاف حافظه سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد (Aryani et al., 2025). چنین رویکردی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که بسیاری از فرایندها به تجربه و شناخت انباشته مدیران وابسته است، می‌تواند از بروز وقفه پس از تغییر افراد کلیدی جلوگیری کند.

از منظر سرمایه انسانی نیز جانشین‌پروری به‌عنوان سازوکاری برای توسعه ظرفیت‌های درونی سازمان شناخته می‌شود. زمانی که کارکنان برای تصدی نقش‌های آینده آماده می‌شوند، سازمان به جای اتکای مداوم به جذب افراد از خارج، می‌تواند از سرمایه انسانی موجود خود به شکلی هدفمندتر بهره‌گیرد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند بر توسعه سرمایه انسانی تأثیر مثبت داشته باشد و زمینه ارتقای دانش، مهارت، قابلیت رهبری و آمادگی شغلی کارکنان را فراهم آورد (Raeisolsadati, 2025). افزون بر این، توسعه جانشینان می‌تواند با افزایش انگیزش، احساس برخورداری از فرصت پیشرفت و ادراک عدالت شغلی، به نگهداشت نیروهای مستعد کمک کند. در واقع، کارکنانی که درک می‌کنند سازمان برای آینده حرفه‌ای آنان برنامه دارد، احتمال بیشتری دارد که سرمایه روان‌شناختی و حرفه‌ای خود را در سازمان حفظ کنند. از همین رو، جانشین‌پروری را باید نه یک فعالیت مستقل، بلکه بخشی از نظام یکپارچه توسعه منابع انسانی دانست که با آموزش، مدیریت عملکرد، مسیر شغلی، مدیریت دانش و توسعه رهبری ارتباط متقابل دارد (Jabbari Markid et al., 2026).

با وجود مزایای نظری و عملی جانشین‌پروری، استقرار آن در عمل با موانع متعددی روبه‌رو است. مرور نظام‌مند پژوهش‌های تجربی نشان می‌دهد که فقدان حمایت مدیریت ارشد، ضعف فرهنگ سازمانی، نبود منابع کافی، فقدان سیاست‌های رسمی، ضعف ارتباطات، مقاومت

مدیران و نبود سازوکارهای ارزیابی از جمله موانع پرتکرار اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری هستند (Jahwari & Alwi, 2023). فراتحلیل پژوهش‌های مربوط به موانع استقرار جانشین‌پروری نیز نشان داده است که این موانع ماهیتی چندسطحی دارند و عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی و ساختاری می‌توانند به‌طور هم‌زمان مانع نهادینه‌شدن نظام جانشین‌پروری شوند (Abdolrezaei et al., 2024). در سازمان‌های دولتی، این پیچیدگی بیشتر است؛ زیرا ساختارهای رسمی، مقررات اداری، محدودیت در انعطاف منابع انسانی و نفوذ عوامل بیرونی می‌توانند اجرای برنامه را دشوارتر کنند. بررسی ساختاری موانع جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی نیز نشان داده است که برخی موانع نقش ریشه‌ای دارند و می‌توانند سایر مشکلات اجرایی را تشدید کنند (Abdul Rezaei et al., 2024).

جانشین‌پروری در بخش عمومی علاوه بر مسائل منابع انسانی، با مفهوم حرفه‌ای‌سازی بوروکراسی نیز پیوند دارد. سازمان دولتی باید بتواند صرف‌نظر از تغییر مدیران، دولت‌ها یا شرایط سیاسی، تداوم خدمات عمومی را حفظ کند. بنابراین، آماده‌سازی جانشینان واجد صلاحیت به منزله ایجاد ظرفیت نهادی برای استمرار اداره امور عمومی است. مطالعات انجام‌شده درباره حرفه‌ای‌سازی بخش عمومی نشان می‌دهند که جانشین‌پروری می‌تواند یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد ثبات مدیریتی، توسعه رهبری و کاهش وابستگی سازمان به اشخاص خاص باشد (Manzini & Malatjie, 2023). با این حال، ویژگی‌های بخش عمومی سبب می‌شود که الگوبرداری ساده از مدل‌های بخش خصوصی کافی نباشد. در بخش دولتی، معیارهایی مانند پاسخ‌گویی عمومی، عدالت، مشروعیت رویه‌ای، شفافیت و حفظ اعتماد کارکنان و شهروندان نیز باید در طراحی نظام جانشین‌پروری لحاظ شوند. به همین دلیل، پژوهش‌های مرور نظام‌مند در حوزه مدیریت جانشین‌پروری بخش دولتی بر لزوم تلفیق راهبردهای سطح فردی، فرایندی و سازمانی و توجه هم‌زمان به زمینه نهادی تأکید کرده‌اند (Kamalpour & Hadipeikani, 2025).

در بوروکراسی دولتی ایران، موضوع جانشین‌پروری با مجموعه‌ای از اقتضائات فرهنگی، ساختاری و سیاسی خاص همراه است. سازمان‌های دولتی ایران غالباً دارای ساختارهای سلسله‌مراتبی، قوانین استخدامی و انتصابی رسمی، تمرکز تصمیم‌گیری و محدودیت در انعطاف مدیریت منابع انسانی هستند. از سوی دیگر، تغییرات مدیریتی، تفاوت میان ضوابط رسمی و رفتارهای اجرایی، و احتمال تأثیر روابط غیررسمی بر انتخاب مدیران می‌تواند اثربخشی سازوکارهای شایسته‌محور را کاهش دهد. مطالعات کیفی در سطح حکمرانی ایران نشان داده‌اند که جانشین‌پروری با آسیب‌ها و چالش‌های متعددی مواجه است که فراتر از فرایندهای متعارف منابع انسانی بوده و ریشه در ویژگی‌های نهادی و مدیریتی دارد (Tabarsa et al., 2021). همچنین، پژوهش‌های انجام‌شده در دانشگاه‌های دولتی ایران نشان داده‌اند که جانشین‌پروری مستلزم توجه هم‌زمان به برنامه‌ریزی، شایستگی‌ها، توسعه افراد و سازوکارهای سازمانی است و نمی‌توان آن را صرفاً در قالب معرفی چند نامزد برای سمت‌های مدیریتی محدود کرد (Khosrowparviz et al., 2023).

یکی از مسائل مهم در نظام اداری ایران، فاصله میان تدوین سیاست و اجرای واقعی آن است. ممکن است مقررات و دستورالعمل‌هایی در زمینه توسعه مدیران یا شایسته‌گزینی وجود داشته باشد، اما این سیاست‌ها در سطح اجرا به دلیل محدودیت‌های ساختاری، مقاومت ذی‌نفعان یا نبود سازوکارهای پایش و پاسخ‌گویی به نتایج مورد انتظار منجر نشوند. پژوهش انجام‌شده درباره اجرای خط‌مشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال ایران نشان داده است که پیاده‌سازی این سیاست‌ها نیازمند مجموعه‌ای از شرایط سازمانی و مدیریتی است و صرف تدوین خط‌مشی برای تحقق جانشین‌پروری کافی نیست (Mahdavian et al., 2025). در همین راستا، مطالعات مربوط به سازمان‌های بوروکراسی‌محور نیز تأکید کرده‌اند که اجرای نظام مدیریت جانشین‌پروری می‌تواند بر عملکرد سازمان اثرگذار باشد، اما تحقق این اثر به

چگونگی پیاده‌سازی و تناسب نظام طراحی‌شده با ویژگی‌های بوروکراسی وابسته است (Hosseini, 2025). بنابراین، مسئله اصلی صرفاً وجود یا نبود برنامه نیست، بلکه کیفیت نهادمندی و میزان یکپارچگی آن با سازوکارهای اصلی مدیریت سازمان است.

فرهنگ سازمانی نیز یکی از عوامل مهمی است که می‌تواند موفقیت یا شکست جانشین‌پروری را تعیین کند. اگر فرهنگ سازمان بر احتکار دانش، حفظ قدرت فردی، رقابت ناسالم یا ترجیح روابط غیررسمی بر شایستگی تأکید داشته باشد، حتی مدل‌های فنی و دقیق جانشین‌پروری نیز ممکن است در عمل با شکست روبه‌رو شوند. در مقابل، فرهنگ مبتنی بر یادگیری، اشتراک دانش، اعتماد، عدالت و توسعه دیگران می‌تواند پذیرش نظام جانشین‌پروری را افزایش دهد. مطالعات داخلی در زمینه مدل‌های بومی جانشین‌پروری نشان داده‌اند که برخی ابعاد مدل تحت تأثیر مستقیم ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی قرار دارند و برای دستیابی به اثربخشی باید میان مدل جانشین‌پروری و ویژگی‌های فرهنگی سازمان تناسب برقرار شود (Ziaei Abkenar et al., 2025). در این زمینه، انتخاب جانشین نه تنها یک تصمیم اداری، بلکه یک پیام فرهنگی است؛ زیرا کارکنان از طریق مشاهده نحوه انتخاب و ارتقای افراد درباره میزان واقعی تعهد سازمان به شایسته‌سالاری قضاوت می‌کنند.

عدالت و شفافیت در فرایند جانشینی نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. هنگامی که معیارهای ورود به خزانه استعداد یا انتصاب به سمت‌های کلیدی مبهم باشد، کارکنان ممکن است نظام جانشین‌پروری را ابزاری برای بازتولید روابط قدرت تلقی کنند. از این‌رو، سازوکارهای ارزیابی باید قابل دفاع، چندمنبعی و مبتنی بر معیارهای از پیش تعریف‌شده باشند. مطالعات تجربی جدید درباره جانشین‌پروری نشان می‌دهند که ساختارهای رسمی‌تر، تفکیک مسئولیت‌ها و وجود فرایندهای مشخص برای انتخاب و نظارت می‌تواند احتمال اجرای واقعی برنامه جانشینی را افزایش دهند (Hideaki et al., 2026). همچنین، در الگوهای مبتنی بر شایسته‌سالاری تأکید شده است که نظام جانشین‌پروری باید بتواند میان افراد مستعد بر اساس معیارهای معتبر تمایز ایجاد کند و فرصت‌های توسعه را به صورت منصفانه توزیع نماید (Seddighi et al., 2025). چنین رویکردی برای بخش عمومی ایران اهمیت دوچندان دارد، زیرا اعتماد به عدالت انتصابات یکی از الزامات مشروعیت داخلی نظام منابع انسانی محسوب می‌شود.

همچنین، مدل‌های جانشین‌پروری باید به تفاوت میان نقش‌های مدیریتی، فنی و تخصصی توجه کنند. بخش قابل توجهی از ادبیات کلاسیک جانشینی بر مدیران ارشد متمرکز بوده است، در حالی که سازمان‌های پیچیده ممکن است با خروج یک متخصص فنی، کارشناس کلیدی یا دارنده دانش منحصربه‌فرد با آسیب بیشتری نسبت به خروج یک مدیر مواجه شوند. رویکردهای جدید به جانشین‌پروری بر شناسایی «نقش‌های حیاتی» به جای تمرکز انحصاری بر «پست‌های مدیریتی» تأکید می‌کنند. این نگاه با تحول مفهوم جانشین‌پروری به مدیریت قابلیت هماهنگ است و موجب می‌شود سازمان به جای تهیه فهرستی از افراد، ابتدا قابلیت‌هایی را که برای استمرار مأموریت خود نیاز دارد شناسایی کند. مطالعات جدید در حوزه پایداری سازمانی نیز نشان داده‌اند که نظام جانشین‌پروری زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که به تداوم قابلیت‌ها، حفظ دانش و آمادگی برای نقش‌های کلیدی توجه کند (Lubinda, 2026; Tyagi et al., 2026).

با وجود رشد مطالعات داخلی، بررسی پژوهش‌های موجود نشان می‌دهد که هنوز یکپارچگی مفهومی کافی درباره جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران شکل نگرفته است. برخی پژوهش‌ها به شناسایی عوامل مؤثر پرداخته‌اند (Ebrahimi et al., 2026)، برخی مدل‌های عمومی یا فراترکیبی ارائه کرده‌اند (Jabbari Markid et al., 2026)، برخی موانع را بررسی کرده‌اند (Abdolrezaei et al., 2024; Abdul Rezaei et al., 2024) و برخی دیگر بر راهبردهای اجرایی یا پیامدهای جانشین‌پروری تمرکز داشته‌اند (Kamalpour & Hadipeikani, 2025; Raeisolsadati, 2025). این مطالعات هر یک بخشی از مسئله را روشن ساخته‌اند، اما جانشین‌پروری در

بوروکراسی دولتی ایران ماهیتی چندبعدی دارد و نیازمند مدلی است که هم‌زمان ساختار، فرهنگ، شایستگی، دانش، فناوری، عدالت، ملاحظات سیاسی و پیامدهای نبود برنامه را در یک چارچوب منسجم در نظر گیرد. علاوه بر این، شواهد بین‌المللی درباره استمرار رهبری و پایداری سازمانی (Bryn, 2026; Viola & Okey, 2026) یا معیارهای انتخاب جانشین (Odikro et al., 2026) لزوماً بدون بومی‌سازی برای ساختار اداری ایران قابل انتقال نیستند.

در نتیجه، ضرورت اصلی در مطالعه جانشین‌پروری بخش دولتی ایران، عبور از نگاه واکنشی و پست‌محور و حرکت به سوی رویکردی سیستمی است که «ریسک از دست رفتن قابلیت» را موضوع مدیریت قرار دهد. در چنین رویکردی، جانشین‌پروری باید از مرحله شناسایی نیازهای راهبردی آغاز شود، مشاغل و قابلیت‌های حیاتی را مشخص کند، استعدادها را بر اساس شایستگی‌های چندبعدی شناسایی نماید، فرصت‌های توسعه و انتقال دانش را فراهم سازد، آمادگی افراد را به‌صورت مستمر ارزیابی کند و نهایتاً فرایند انتصاب را با معیارهای شفاف و منصفانه پیوند دهد. این رویکرد می‌تواند محدودیت‌های ناشی از برنامه‌های صوری، فهرست‌های ایستا و انتخاب‌های موردی را کاهش داده و جانشین‌پروری را به بخشی از حکمرانی منابع انسانی تبدیل کند. شواهد پژوهشی نیز نشان می‌دهد که نظام‌های اثربخش جانشین‌پروری هنگامی پایدارترند که با راهبرد سازمان، مدیریت استعداد، یادگیری، انتقال دانش و توسعه رهبری یکپارچه شوند (Ahmadi, 2025; Aryani et al., 2025; Sharma et al., 2025)؛ ازاین‌رو، طراحی یک الگوی بومی بر اساس تجربه و ادراک کنشگران درون بوروکراسی دولتی ایران می‌تواند ضمن پوشش شکاف‌های نظری موجود، چارچوبی کاربردی برای استقرار جانشین‌پروری در این سازمان‌ها فراهم آورد. هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها، الزامات و موانع جانشین‌پروری و طراحی یک مدل بومی کیفی برای گذار از جایگزینی واکنشی به مدیریت سیستمی قابلیت‌ها در بوروکراسی دولتی ایران است.

روش‌شناسی

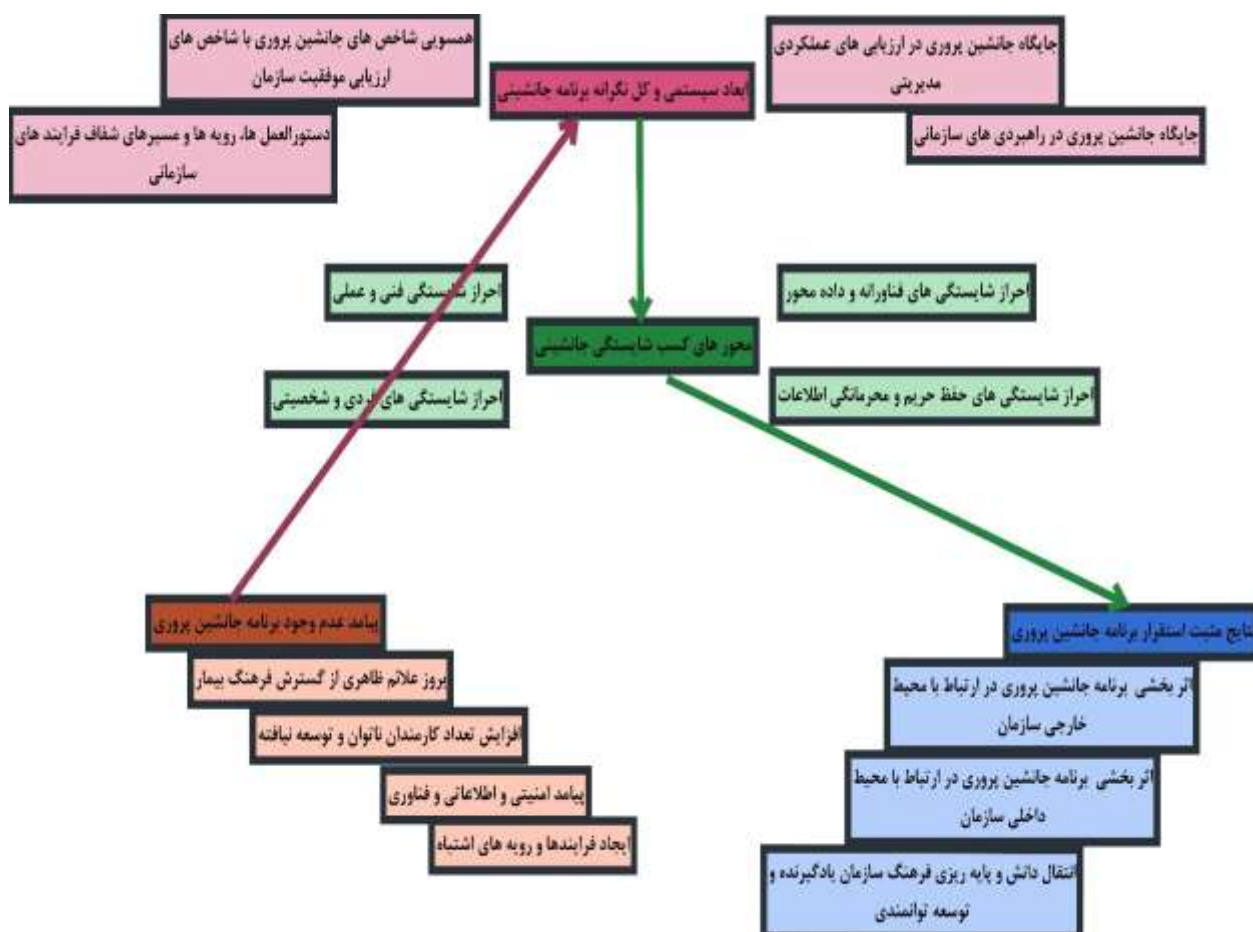
این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی با استراتژی تحلیل مضمون است. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی (نفت، نیرو، کشاورزی، تأمین اجتماعی و...)، مدیران منابع انسانی و خبرگان دانشگاهی در شهر تبریز بود. نمونه‌گیری به روش هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد و پس از انجام ۱۶ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دارای تجربه دست‌کم ۵ سال مدیریت، اشباع نظری حاصل گردید. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق بود. برای بررسی روایی و پایایی کیفی، از معیارهای لینکلن و گوبا (اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار MAXQDA 24 در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت.

یافته‌ها

در مرحله کدگذاری باز، تحلیل خطبه‌خط متن مصاحبه‌ها منجر به استخراج ۱۰۰ کد اولیه شد. در مرحله کدگذاری محوری، این کدها بر اساس شباهت معنایی تجمع شده و در قالب ۱۵ زیرمجموعه و ۴ مقوله محوری دسته‌بندی شدند. در جدول ۱، فرایند کامل تجمع تمامی ۱۰۰ کد باز به مقوله‌های محوری و زیرمجموعه‌ها ارائه شده است.

جدول ۱: تجميع کدهای باز به مقوله‌های محوری و زیرمجموعه‌ها

مقوله محوری	زیرمجموعه	کدهای اولیه (Open Codes) شماره‌گذاری شده
۱. ابعاد سیستمی و کل‌نگرانه جانشینی	جایگاه جانشین‌پروری در راهبردی‌های سازمانی	۱- پیوند با برنامه راهبردی منابع انسانی ۲- تحلیل نیازهای آتی ۳- نگاه آینده‌نگر ۴- مدیریت قابلیت به جای جای خالی پست ۵- چرخه مدل اثربخش
	جایگاه در ارزیابی‌های عملکرد مدیریتی	۶- ارزیابی مدیران بر اساس تربیت جانشین ۷- پاسخگویی مدیریتی ۸- حضور مدیریت ارشد در بازبینی ۹- اولویت اصلاح شفافیت ۱۰- حمایت عملی مدیریت ارشد ۱۱- پرهیز از رویکرد فرمایی
	همسویی شاخص‌ها با موفقیت سازمان	۱۲- شاخص‌های اثربخشی ۱۳- تداوم عملیات ایمن ۱۴- مدل مرکزی-محلی ۱۵- انعطاف مدل
۲. محورهای کسب شایستگی جانشینی	دستورالعمل‌ها و مسیرهای شفاف	۱۶- حق اعتراض ۱۷- شفافیت معیارها ۱۸- تفکیک توسعه از انتصاب ۱۹- کمیته مشترک ارزیابی ۲۰- کمیته مستقل انتصابات ۲۱- قاعده‌مند کردن فرایندها ۲۲- رویکرد جزیره‌ای (عدم یکپارچگی) ۲۳- طراحی برنامه رسمی ۲۴- نقش استانداردسازی منابع انسانی ۲۵- کنترل انحصار فرصت‌ها ۲۶- ایجاد واحد تخصصی
	احراز شایستگی فنی و عملی	۲۷- تحلیل پیامد خالی بودن شغل ۲۸- معیارهای اولویت‌بندی مشاغل ۲۹- شاخص‌های پنج‌گانه ۳۰- اهمیت مشاغل فنی ۳۱- حساسیت قانونی تراکنش‌ها ۳۲- حساسیت زمانی مشاغل
	احراز شایستگی‌های فردی و شخصیتی	۳۳- شایستگی اخلاقی و حکمرانی ۳۴- هوش سیاسی بومی ۳۵- پارادوکس تداوم و تغییر ۳۶- چابکی ذهنی ۳۷- تحمل ابهام ۳۸- انعطاف‌پذیری میدانی ۳۹- مدل چندلایه شایستگی ۴۰- تفکیک مسیر تخصصی/مدیریتی ۴۱- تفاوت‌های نسلی ۴۲- قرارداد روانی و اجتماعی
	احراز شایستگی‌های فناورانه	۴۳- شایستگی دیجیتال ۴۴- داشبورد استعداد ۴۵- یکپارچگی داده‌ها ۴۶- نقش داده در کاهش سلیقه‌گرایی ۴۷- خطر سوگیری الگوریتمی
	احراز شایستگی‌های حفظ حریم	۴۸- کنترل دسترسی تدریجی ۴۹- امنیت اطلاعات (IAM) ۵۰- تفکیک وظایف (SoD) ۵۱- کنترل دسترسی مبتنی بر نقش (RBAC) ۵۲- مدیریت چرخه عمر کارکنان
۳. نتایج مثبت استقرار برنامه	انتقال دانش و فرهنگ یادگیرنده	۵۳- انتقال دانش ضمنی ۵۴- منتورینگ ۵۵- منتورینگ معکوس ۵۶- روایت‌سرایی ۵۷- سازوکارهای پیش‌نگرانه ۵۸- انتقال منطق تصمیم‌گیری ۵۹- اولویت‌بندی انتقال دانش ۶۰- پیوند انتقال دانش با پاداش ۶۱- امنیت روانی ۶۲- اشتراک قدرت ۶۳- عدالت در تخصیص فرصت‌ها ۶۴- اعتماد به عدالت فرایند ۶۵- عدالت رویه‌ای
	روش‌های توسعه و آماده‌سازی	۶۶- مأموریت‌های چالشی ۶۷- گردش شغلی هدفمند ۶۸- جانشینی موقت ۶۹- برنامه توسعه فردی (IDP) ۷۰- رویکرد ترکیبی در توسعه
	اثربخشی در محیط داخلی	۷۱- پیوست با مدیریت دارایی و ریسک ۷۲- پیوست به فرایند جذب ۷۳- مدیریت قابلیت سازمانی ۷۴- ارزیابی چندمنبعی ۷۵- کانون ارزیابی ۷۶- تمایز عملکرد از پتانسیل ۷۷- خوداظهاری استعداد
۴. پیامد عدم وجود برنامه	اثربخشی در محیط خارجی	۷۸- پیوند با صدای شهروندان ۷۹- نقش ترجمه نیازمندی‌ها به اقدامات ۸۰- تبدیل شکایات به دانش ۸۱- ثبت داده‌های مشتری (CRM) ۸۲- رفع خطر شخصی‌سازی مشتری
	ایجاد فرایندها و رویه‌های اشتباه	۸۳- رویکرد واکنشی ۸۴- موانع ریشه‌ای ۸۵- موانع اجرایی ۸۶- غلبه فشارهای روزمره ۸۷- عدم رسمیت برنامه ۸۸- محدودیت اختیار واحدها ۸۹- فاصله شرح شغل با واقعیت ۹۰- وابستگی برنامه به فرد
	افزایش کارمندان ناتوان	۹۱- شکاف فهرست استعداد و آمادگی ۹۲- ریسک اتکا به جانشین منفرد ۹۳- ترس مدیران از جایگزینی ۹۴- احتکار استعداد
	بروز علائم فرهنگ بیمار	۹۵- بی‌اعتمادی به عدالت ۹۶- غلبه روابط غیررسمی ۹۷- تفاوت احراز اداری با آمادگی
	پیامد امنیتی و اطلاعاتی	۹۸- خطر سوگیری الگوریتمی ۹۹- پیامدهای عدم توجه ۱۰۰- فقدان تفکر راهبردی



شکل ۱: مدل مفهومی، جانشین پروری

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل بومی کیفی جانشین‌پروری در بوروکراسی دولتی ایران و با تأکید بر گذار از رویکرد واکنشی جایگزینی افراد به رویکرد سیستمی مدیریت قابلیت‌ها انجام شد. تحلیل مصاحبه‌های خبرگان و مدیران نشان داد که جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران پدیده‌ای چندبعدی است که نمی‌توان آن را به تعیین فرد جایگزین برای یک پست مدیریتی تقلیل داد. در فرایند تحلیل، ۴۱۵ بخش کدگذاری شده در قالب ۱۰۰ کد اولیه، ۱۵ زیرمقوله و چهار مقوله محوری سازمان‌دهی شدند. این چهار مقوله عبارت بودند از «ابعاد سیستمی و کل‌نگرانه برنامه جانشین‌پروری»، «محورهای کسب شایستگی جانشینی»، «نتایج مثبت استقرار برنامه» و «پیامدهای عدم وجود برنامه». برآیند این یافته‌ها نشان داد که هسته اصلی مدل پیشنهادی، عبور از مدیریت جای خالی پست‌ها به مدیریت ریسک از دست رفتن قابلیت‌های سازمانی است؛ به این معنا که سازمان باید پیش از خالی شدن سمت یا خروج افراد کلیدی، قابلیت‌های حیاتی خود را شناسایی، جانشینان بالقوه را پرورش و میزان آمادگی آنان را به‌طور مستمر ارزیابی کند. این نتیجه با رویکردهای معاصر جانشین‌پروری که آن را یک سازوکار راهبردی برای استمرار سازمانی و پایداری قابلیت‌ها می‌دانند، همسو است (Chidi-Abali & Tamunomiebi, 2025; Lubinda, 2026; Viola & Okey, 2026).

نخستین مقوله محوری، یعنی ابعاد سیستمی و کل نگرانه جانشین‌پروری، نشان داد که موفقیت این نظام در گرو پیوند آن با راهبردهای سازمانی، ارزیابی عملکرد مدیران، شاخص‌های موفقیت سازمان و رویه‌های شفاف تصمیم‌گیری است. یافته‌ها بیانگر آن بود که جانشین‌پروری هنگامی

از حالت تشریفاتی خارج می‌شود که به بخشی از چرخه مدیریت منابع انسانی و نظام پاسخ‌گویی مدیریتی تبدیل شود. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، ارزیابی مدیران باید تا حدی بر توانایی آنان در پرورش جانشین و توسعه دیگران استوار باشد و مدیریت ارشد نیز باید به صورت عملی، نه صرفاً اعلامی، از برنامه حمایت کند. این نتیجه با یافته‌های مطالعات پیشین هماهنگ است؛ به طوری که پژوهش‌های مرتبط با اجرای خط‌مشی‌های جانشین‌پروری نشان داده‌اند که حمایت مدیریت، همسویی ساختاری و فرهنگی و شفافیت فرایندها از شروط اساسی تبدیل یک برنامه رسمی به یک نظام اثربخش هستند (Mahdavian et al., 2025). یافته‌های Hosseini نیز نشان داده است که اجرای نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بوروکراسی محور زمانی به بهبود عملکرد منجر می‌شود که برنامه با ساختار واقعی سازمان و سازوکارهای مدیریتی آن یکپارچه شده باشد (Hosseini, 2025). همچنین، تأکید مدل حاضر بر نگاه یکپارچه با نتایج فراترکیب Jabbari Markid و همکاران همخوان است که جانشین‌پروری را در قالب مجموعه‌ای از پیشران‌ها، فرایندها و پیامدهای مرتبط مفهوم‌سازی کرده‌اند (Jabbari Markid et al., 2026).

یکی دیگر از یافته‌های مهم در این مقوله، ضرورت شفاف‌سازی دستورالعمل‌ها، ایجاد مسیرهای روشن انتخاب و تفکیک فرایند توسعه استعدادها از انتصاب نهایی بود. نتایج نشان داد که اگر ورود افراد به خزانه استعداد یا مشارکت آنان در برنامه توسعه به معنای تضمین انتصاب تلقی شود، جانشین‌پروری می‌تواند به منبع تعارض، انتظار غیرواقع‌بینانه و بی‌اعتمادی تبدیل شود. بنابراین، وجود حق اعتراض، معیارهای شفاف، کمیته‌های ارزیابی چندجانبه و حتی کمیته مستقل انتصابات به عنوان سازوکاری برای کاهش نفوذ روابط غیررسمی و فشارهای سیاسی اهمیت دارد. این یافته با مطالعه Hideaki و همکاران سازگار است که نشان داد ساختارمند کردن فرایندها، تفکیک وظایف اجرایی و نظارتی و ایجاد سازوکارهای رسمی برای تصمیم‌گیری می‌تواند احتمال استقرار واقعی جانشین‌پروری را افزایش دهد (Hideaki et al., 2026). همچنین، تأکید بر شفافیت و عدالت با مدل شایسته‌سالار Seddighi و همکاران مطابقت دارد که انتخاب و توسعه جانشینان را وابسته به معیارهای روشن استعداد و شایستگی دانسته‌اند (Seddighi et al., 2025). در بافت بخش عمومی، چنین سازوکارهایی اهمیت بیشتری دارند، زیرا مشروعیت نظام جانشین‌پروری نه فقط به نتایج، بلکه به عادلانه و قابل دفاع بودن فرایند انتخاب نیز وابسته است.

دومین مقوله محوری پژوهش، محورهای کسب شایستگی جانشینی بود. یافته‌ها نشان داد که شایستگی جانشینان باید در چند سطح فنی و عملی، فردی و شخصیتی، فناورانه و امنیتی ارزیابی شود. از یک سو، نقش‌های حیاتی باید بر اساس پیامد خالی ماندن شغل، حساسیت زمانی، اهمیت عملیاتی و آثار احتمالی بر تداوم خدمات اولویت‌بندی شوند و از سوی دیگر، افراد باید علاوه بر دانش و مهارت تخصصی، ویژگی‌هایی مانند چابکی ذهنی، تحمل ابهام، انعطاف‌پذیری، شایستگی اخلاقی و توان مدیریت شرایط پیچیده را دارا باشند. این نتیجه نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در بوروکراسی دولتی ایران نباید صرفاً به شاخص‌های صوری مانند سابقه خدمت، مدرک تحصیلی یا احراز شرایط اداری وابسته باشد. پژوهش Odikro و همکاران نیز نشان داد که انتخاب افراد برای جانشینی سمت‌های عالی باید بر قابلیت رهبری، مهارت مدیریت و نقاط قوت فردی مبتنی باشد (Odikro et al., 2026). همچنین، یافته‌های Ebrahimi و همکاران بر اهمیت شایستگی، آموزش و ارزیابی عملکرد در جانشین‌پروری تأکید کرده‌اند (Ebrahimi et al., 2026). بنابراین، یافته‌های مطالعه حاضر این ادبیات را توسعه می‌دهد و نشان می‌دهد که در زمینه دولتی ایران باید مجموعه‌ای گسترده‌تر از شایستگی‌ها و الزامات محیطی مورد توجه قرار گیرد.

در میان شایستگی‌های فردی و شخصیتی، یکی از یافته‌های متمایز مطالعه حاضر، برجسته شدن «هوش سیاسی بومی» بود. این یافته نشان می‌دهد که جانشین در سازمان دولتی ایران نه تنها باید از نظر دانش حرفه‌ای و مدیریتی توانمند باشد، بلکه باید قدرت درک شبکه‌های رسمی

و غیررسمی، مدیریت تعارض منافع، تعامل با ذی‌نفعان و حفظ عملکرد در شرایط تغییرات مدیریتی را نیز داشته باشد. این مؤلفه را می‌توان از نشانه‌های ضرورت بومی‌سازی مدل‌های جانشین‌پروری دانست. یافته‌های Tabarsa و همکاران نیز نشان داده‌اند که چالش‌های جانشین‌پروری در سطح حکمرانی ایران صرفاً فنی یا مدیریتی نیستند و با شرایط نهادی و ساختارهای قدرت ارتباط دارند (Tabarsa et al., 2021). همچنین، بررسی موانع استقرار جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی نشان داده است که عوامل ساختاری و مدیریتی ریشه‌ای می‌توانند بر اجرای سایر اجزای نظام اثرگذار باشند (Abdul Rezaei et al., 2024). فراتحلیل موانع جانشین‌پروری نیز ماهیت چندسطحی این چالش‌ها را تأیید کرده است (Abdolrezaei et al., 2024). بر این اساس، ورود هوش سیاسی به مدل حاضر به معنای تأیید سیاسی‌کاری نیست، بلکه نشان‌دهنده ضرورت توانایی جانشین برای مدیریت واقع‌بینانه پیچیدگی‌های نهادی و در عین حال حفظ معیارهای حرفه‌ای است. یافته مهم دیگر در حوزه شایستگی‌ها، اهمیت شایستگی‌های فناورانه و امنیت اطلاعات بود. مشارکت‌کنندگان بر ضرورت ایجاد داشبورد استعداد، یکپارچه‌سازی داده‌های منابع انسانی، استفاده از داده برای کاهش سلیقه‌گرایی و در عین حال کنترل خطر سوگیری الگوریتمی تأکید کردند. همچنین، مؤلفه‌هایی نظیر مدیریت هویت و دسترسی، تفکیک وظایف و کنترل دسترسی مبتنی بر نقش به‌عنوان بخشی از الزامات جانشین‌پروری در نقش‌های حساس مطرح شد. این نتیجه حاکی از آن است که جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی معاصر باید با تحول دیجیتال منابع انسانی و حکمرانی داده پیوند داشته باشد. رویکردهای مبتنی بر شواهد نیز تأکید دارند که جانشین‌پروری نباید بر قضاوت‌های غیررسمی مدیران استوار باشد و تصمیم‌گیری باید با استفاده از داده‌های معتبر درباره عملکرد، پتانسیل و آمادگی افراد انجام شود (Dawkins & Smith, 2025). در عین حال، یافته حاضر این دیدگاه را تکمیل می‌کند و نشان می‌دهد که داده‌محوری زمانی مطلوب است که با الزامات امنیت، محرمانگی و کنترل سوگیری همراه شود. راهنماهای حرفه‌ای بخش عمومی نیز بر ضرورت ایجاد فهرست‌ها و پایگاه‌های استعداد و برنامه‌ریزی پیش‌دستانه برای تداوم نقش‌های حساس تأکید دارند (Bryn, 2026; Neogov, 2023).

سومین مقوله محوری به نتایج مثبت استقرار برنامه اختصاص داشت. یافته‌ها نشان داد که انتقال دانش، شکل‌گیری فرهنگ یادگیرنده، توسعه هدفمند کارکنان و افزایش اثربخشی در محیط داخلی و خارجی از پیامدهای مهم اجرای جانشین‌پروری هستند. مشارکت‌کنندگان بر نقش انتقال دانش ضمنی، منتورینگ، منتورینگ معکوس، روایت‌گری تجربه‌ها و انتقال منطقی تصمیم‌گیری تأکید داشتند. این یافته به‌طور مستقیم با پژوهش Aryani و همکاران همخوان است که اشتراک دانش ضمنی را یکی از سازوکارهای کلیدی توسعه جانشینان معرفی کرده‌اند (Aryani et al., 2025). همچنین، Ahmadi نشان داده است که منتورینگ از طریق توسعه حرفه‌ای کارکنان می‌تواند جانشین‌پروری و یادگیری سازمانی را تقویت کند (Ahmadi, 2025). بر این اساس، نظام جانشین‌پروری نباید تنها در مرحله انتصاب فعال شود؛ بلکه باید سال‌ها پیش از انتقال رسمی مسئولیت، فرصت‌های یادگیری، گردش شغلی، مأموریت‌های چالشی و تعامل با مدیران باتجربه را برای جانشینان بالقوه فراهم سازد.

در همین راستا، یافته‌های پژوهش نشان داد که جانشین‌پروری می‌تواند به توسعه سرمایه انسانی و پایداری استعدادهای منجر شود. استفاده از برنامه‌های توسعه فردی، کانون ارزیابی، ارزیابی چندمنبعی، گردش شغلی هدفمند و جانشینی موقت از جمله سازوکارهایی بودند که برای تبدیل «استعداد بالقوه» به «فرد آماده برای ایفای نقش» شناسایی شدند. این نتیجه با یافته‌های Raeisolsadati مطابقت دارد که جانشین‌پروری را عاملی مؤثر بر توسعه سرمایه انسانی معرفی کرده است (Raeisolsadati, 2025). همچنین، Tyagi و همکاران نشان داده‌اند که نظام جانشین‌پروری می‌تواند پایداری استعدادهای نیروهای مستعد را تقویت کند (Tyagi et al., 2026). ارتباط میان مدیریت استعداد

و جانشین‌پروری نیز در مطالعه Sharma و همکاران تأیید شده است (Sharma et al., 2025). بر این اساس، مدل حاضر نشان می‌دهد که توسعه جانشینان باید نه یک اقدام کوتاه‌مدت، بلکه فرایندی مستمر برای تبدیل استعداد به آمادگی واقعی باشد.

چهارمین مقوله محوری به پیامدهای نبود برنامه جانشین‌پروری مربوط بود. نتایج نشان داد که فقدان یک نظام رسمی و یکپارچه می‌تواند به ایجاد فرایندهای نادرست، افزایش وابستگی به افراد، شکل‌گیری شکاف میان فهرست استعدادهای و آمادگی واقعی، اتکا به جانشین منفرد، احتکار استعداد، بی‌اعتمادی نسبت به عدالت و تقویت روابط غیررسمی منجر شود. به‌ویژه، ترس برخی مدیران از جایگزین شدن می‌تواند موجب مقاومت آنان در انتقال دانش یا معرفی افراد مستعد شود. این یافته با مرور Jahwari و Alwi همسو است که مقاومت مدیریتی، ضعف فرهنگ سازمانی، نبود حمایت و فقدان سازوکارهای رسمی را از موانع مهم اجرای جانشین‌پروری دانسته‌اند (Jahwari & Alwi, 2023). همچنین، مطالعه Abdul Rezaei و همکاران نشان می‌دهد که موانع استقرار این نظام در سازمان‌های دولتی به‌صورت شبکه‌ای و ساختاری با یکدیگر ارتباط دارند (Abdul Rezaei et al., 2024). بنابراین، نبود جانشین‌پروری صرفاً به معنای فقدان یک برنامه منابع انسانی نیست، بلکه می‌تواند به آسیب‌پذیری نهادی سازمان در برابر خروج نیروهای کلیدی تبدیل شود.

یکی از پیامدهای مهم فقدان برنامه که در یافته‌ها برجسته شد، شکل‌گیری «فرهنگ بیمار» بر اثر بی‌اعتمادی، غلبه روابط غیررسمی و تفاوت میان احراز اداری و آمادگی واقعی بود. اگر کارکنان مشاهده کنند که مسیرهای توسعه و انتصاب تابع معیارهای شفاف نیستند، انگیزه آنان برای مشارکت در برنامه‌های توسعه‌ای کاهش می‌یابد و نظام جانشین‌پروری مشروعیت خود را از دست می‌دهد. یافته Ziaeih Abkenar و همکاران نیز نشان داده است که اثربخشی مدل بومی جانشین‌پروری به تناسب آن با فرهنگ سازمانی وابسته است (Ziaeih Abkenar et al., 2025). در مطالعات مربوط به حرفه‌ای‌سازی بخش عمومی نیز جانشین‌پروری به‌عنوان ابزاری برای تقویت ثبات مدیریتی و کاهش وابستگی سازمان به اشخاص معرفی شده است (Manzini & Malatjie, 2023). همچنین، Khosrowparviz و همکاران بر چندبعدی بودن مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی و دانشگاهی ایران تأکید کرده‌اند (Khosrowparviz et al., 2023). این همسویی نشان می‌دهد که جانشین‌پروری باید علاوه بر نظام‌های فنی منابع انسانی، در فرهنگ سازمانی و ادراک کارکنان از عدالت نیز ریشه داشته باشد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر مدل جانشین‌پروری را به‌عنوان یک نظام «مدیریت قابلیت» بازتعریف می‌کنند. در این چارچوب، سازمان ابتدا قابلیت‌های حیاتی خود را شناسایی می‌کند، سپس نقش‌هایی را که فقدان آن‌ها بیشترین مخاطره را برای تداوم فعالیت ایجاد می‌کند اولویت‌بندی می‌نماید، شایستگی‌های مورد نیاز را تعریف می‌کند، استعدادها را به شیوه‌ای شفاف شناسایی و از طریق برنامه‌های توسعه‌ای آماده می‌سازد و در نهایت آمادگی آنان را به‌صورت داده‌محور پایش می‌کند. چنین مدلی با نتایج پژوهش Lubinda درباره نقش جانشین‌پروری در پایداری سازمانی (Lubinda, 2026)، یافته‌های Kipara درباره ارتباط آن با موفقیت بلندمدت سازمان (Kipara, 2026) و شواهد Viola و Okey درباره نقش آن در استمرار فعالیت سازمان همسو است (Viola & Okey, 2026). در عین حال، ارزش افزوده مطالعه حاضر در تأکید بر مؤلفه‌های زمینه‌ای بوروکراسی دولتی ایران، از جمله هوش سیاسی، عدالت رویه‌ای، حساسیت‌های امنیتی، فرهنگ یادگیرنده و فاصله میان احراز رسمی و آمادگی واقعی است. بنابراین، مدل پیشنهادی تلاش می‌کند میان اصول عمومی جانشین‌پروری و اقتضائات نهادی، فرهنگی و مدیریتی بخش دولتی ایران پیوند برقرار کند و جانشین‌پروری را از یک اقدام اداری واکنشی به یک قابلیت راهبردی و پیش‌دستانه برای حکمرانی منابع انسانی ارتقا دهد.

این پژوهش با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، ماهیت کیفی مطالعه و استفاده از ۱۶ مشارکت‌کننده، هرچند تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت، تعمیم آماری یافته‌ها به تمام سازمان‌های دولتی کشور را محدود می‌کند. دوم، بخش عمده داده‌ها بر ادراک و تجربه مدیران، متخصصان منابع انسانی و خبرگان دانشگاهی استوار بود و دیدگاه کارکنان سطوح اجرایی، نامزدهای بالقوه جانشینی و سیاست‌گذاران ملی به‌طور مستقل بررسی نشد. سوم، تفاوت میان سازمان‌های دولتی از نظر مأموریت، ساختار، میزان حساسیت امنیتی، سطح فناوری و فرهنگ سازمانی می‌تواند سبب شود اهمیت برخی مؤلفه‌های مدل در سازمان‌های مختلف متفاوت باشد. چهارم، داده‌ها در یک مقطع زمانی گردآوری شدند و امکان ارزیابی تغییر نگرش‌ها یا پیامدهای واقعی اجرای مدل در طول زمان فراهم نبود. همچنین، ماهیت حساس موضوعاتی مانند روابط غیررسمی، نفوذهای بیرونی و عدالت در انتصابات ممکن است بر میزان صراحت برخی پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان اثر گذاشته باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده مدل استخراج‌شده با استفاده از روش‌های کمی و نمونه‌های بزرگ‌تر در سازمان‌های دولتی مختلف اعتبارسنجی شود و روابط میان ابعاد و مؤلفه‌های آن از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری یا سایر روش‌های چندمتغیره مورد آزمون قرار گیرد. انجام مطالعات تطبیقی میان وزارتخانه‌ها، سازمان‌های خدماتی، دستگاه‌های فنی، نهادهای دارای مأموریت امنیتی و سازمان‌های عمومی غیردولتی می‌تواند میزان وابستگی مؤلفه‌های مدل به نوع سازمان را روشن سازد. همچنین، مطالعات طولی می‌توانند تأثیر اجرای مدل بر شاخص‌هایی مانند آمادگی جانشینان، تداوم خدمات، حفظ دانش، عملکرد سازمانی، اعتماد کارکنان و کاهش زمان پر کردن مشاغل حیاتی را بررسی کنند. مطالعه جداگانه نقش هوش سیاسی، عدالت رویه‌ای، امنیت اطلاعات و سوگیری الگوریتمی در نظام‌های داده‌محور جانشین‌پروری نیز می‌تواند به توسعه نظری مدل کمک کند. علاوه بر این، ترکیب دیدگاه مدیران با دیدگاه کارکنان، جانشینان بالقوه، مدیران بازنشسته و سیاست‌گذاران می‌تواند تصویری جامع‌تر از فرایند جانشین‌پروری در بخش عمومی فراهم آورد.

به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود جانشین‌پروری را از سطح یک برنامه مقطعی منابع انسانی به بخشی از نظام مدیریت راهبردی قابلیت‌ها ارتقا دهند و ابتدا مشاغل و قابلیت‌های حیاتی خود را بر اساس پیامد خروج فرد، حساسیت زمانی و میزان اثر بر تداوم مأموریت شناسایی کنند. برای هر نقش حیاتی، مجموعه شایستگی‌های فنی، رفتاری، مدیریتی، دیجیتالی و امنیتی مشخص شود و ارزیابی جانشینان با استفاده از روش‌های چندمنبعی، کانون‌های ارزیابی و داده‌های معتبر انجام گیرد. ایجاد خزانه استعداد پویا، طراحی برنامه توسعه فردی، منتورینگ، گردش شغلی، جانشینی موقت و انتقال نظام‌مند دانش ضمنی می‌تواند فاصله میان استعداد بالقوه و آمادگی واقعی را کاهش دهد. همچنین، ضروری است معیارهای ورود به برنامه و انتصاب نهایی شفاف باشد، امکان بازبینی و اعتراض فراهم شود و کمیته‌های مستقل یا چندجانبه برای کاهش نفوذ روابط غیررسمی تشکیل شوند. در کنار این اقدامات، ارزیابی مدیران ارشد باید شامل میزان موفقیت آنان در تربیت جانشین، انتقال دانش و توسعه کارکنان باشد و داشبوردهای استعداد با رعایت اصول امنیت اطلاعات، محرمانگی داده‌ها و کنترل سوگیری‌های احتمالی برای پایش مستمر آمادگی جانشینان مورد استفاده قرار گیرند.

تشکر و قدردانی

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

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

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

موازن اخلاقی

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

Extended Abstract

Introduction

Succession planning has evolved from a narrowly administrative mechanism for replacing departing managers into a strategic system for preserving organizational capability, sustaining leadership continuity, developing human capital, and protecting organizations against the loss of critical knowledge. Contemporary organizations operate in environments characterized by demographic change, managerial turnover, technological transformation, uncertainty, and increasing dependence on specialized knowledge, making the availability of qualified and adequately prepared successors a strategic rather than merely operational concern. From this perspective, succession planning involves identifying critical positions and capabilities, recognizing employees with the potential to assume future responsibilities, systematically developing their competencies, assessing their readiness, transferring knowledge, and ensuring that organizational performance is not disrupted by the departure or reassignment of key personnel. Recent evidence has therefore positioned succession planning as an important instrument of organizational sustainability and business continuity, particularly where the loss of key employees may threaten the continuity of essential functions (Lubinda, 2026; Viola & Okey, 2026). Its contribution extends beyond filling vacant positions because systematic succession arrangements can support long-term organizational success, strengthen talent sustainability, and reduce institutional vulnerability to leadership transitions (Kipara, 2026; Tyagi et al., 2026). Conceptual work similarly emphasizes that structured succession planning contributes to organizational continuity by connecting workforce development, leadership preparation, and knowledge retention rather than treating replacement decisions as isolated events (Chidi-Abali & Tamunomiebi, 2025). In public-sector settings, this issue becomes particularly important because discontinuity in leadership or specialized roles may affect not only organizational productivity but also public-service delivery, institutional accountability, and the continuity of governmental functions. Practical guidance concerning government succession planning consequently emphasizes proactive identification of critical roles, systematic preparation of prospective successors, and orderly transitions rather than responding to vacancies only after they occur (Bryn, 2026; Neogov, 2023). At the same time, succession planning cannot be separated from talent management and competency development. Evidence indicates that the relationship between talent management and succession planning depends on effective mechanisms for identifying potential, developing employees, and aligning individual capability with organizational requirements (Sharma et al., 2025). Selection for succession should consequently extend beyond tenure or present job performance and incorporate leadership capacity, managerial competence, individual strengths, future potential, and preparedness for the demands of the target role (Odikro et al., 2026). Evidence-based approaches further indicate that succession decisions should rely on systematic information concerning employee performance, potential, competencies, and developmental readiness rather than informal managerial impressions alone (Dawkins & Smith, 2025). In Iran, research has similarly emphasized meritocracy, talent identification, competency development, and performance evaluation as important foundations of effective succession systems (Ebrahimi et al., 2026; Seddighi

et al., 2025). Succession planning is also closely linked to human-capital development because preparing employees for future responsibilities creates opportunities for professional growth, strengthens internal capacity, and reduces excessive organizational dependence on external recruitment (Raeisolsadati, 2025). Development, however, involves more than formal training. Mentoring, experiential assignments, professional development, and organizational learning provide mechanisms through which prospective successors acquire the tacit and contextual knowledge required for higher-level or more complex roles (Ahmadi, 2025). Tacit knowledge sharing is especially important because a considerable proportion of organizational expertise is embedded in the experience and judgment of incumbent employees and may be lost when those individuals leave unless deliberate mechanisms for knowledge transfer are established (Aryani et al., 2025). Despite these benefits, succession planning is difficult to institutionalize. Systematic reviews have identified barriers related to insufficient managerial commitment, organizational culture, inadequate resources, weak formal policies, resistance, communication deficiencies, and ineffective evaluation systems (Jahwari & Alwi, 2023). Iranian research likewise demonstrates that barriers to succession planning are multidimensional and may operate at individual, managerial, organizational, structural, and institutional levels (Abdolrezaei et al., 2024; Abdul Rezaei et al., 2024). These difficulties are particularly significant within public bureaucracy, where formal rules, hierarchical authority, limited managerial flexibility, changing leadership, and the interaction between administrative and political processes may complicate the implementation of succession policies. Professionalization of the public sector therefore requires succession systems adapted to institutional characteristics rather than the unmodified adoption of private-sector models (Manzini & Malatjie, 2023). Iranian studies have identified multiple components of succession planning in public institutions and have emphasized the need to connect succession with strategy, competencies, organizational processes, and development mechanisms (Khosrowparviz et al., 2023). Research at the governance level has also identified institutional and managerial challenges demonstrating that succession planning in Iran cannot be understood solely as a technical human-resource procedure (Tabarsa et al., 2021). Moreover, studies of policy implementation indicate that the existence of succession-related policies does not necessarily guarantee their effective execution unless organizational structure, transparency, cultural conditions, managerial commitment, and implementation mechanisms are aligned (Mahdavian et al., 2025). The effectiveness of succession management in bureaucracy-oriented organizations likewise depends on the way the system is operationalized within actual organizational conditions (Hosseini, 2025). Systematic analyses of public-sector strategies consequently recommend integrating individual-, process-, and organization-level approaches (Kamalpour & Hadipeikani, 2025), while indigenous models highlight the importance of compatibility between succession planning and organizational culture (Ziaeih Abkenar et al., 2025). Meta-synthesis evidence further suggests that succession planning should be conceptualized through interconnected drivers, processes, and outcomes rather than as an isolated appointment mechanism (Jabbari Markid et al., 2026). Empirical evidence also indicates that formal governance arrangements and clearer separation of implementation and oversight functions can facilitate institutionalization of succession planning (Hideaki et al., 2026). Taken together, these studies reveal a need for a context-sensitive and integrated model that explains not only how successors should be identified and developed, but also how strategic alignment, political and institutional realities, procedural justice, technology, knowledge transfer, organizational culture, and security considerations interact within Iranian government bureaucracy. Therefore, the present study aimed to identify the dimensions, components, requirements, and barriers of succession planning and to develop an indigenous

qualitative model for moving from reactive replacement toward systemic capability management in Iranian government organizations.

Methods and Materials

The study was applied in purpose and qualitative in approach, employing a thematic-analysis strategy to develop an indigenous conceptual model of succession planning within Iranian government bureaucracy. The participant population consisted of senior and middle managers from government organizations, human-resource managers, and academic experts in public administration in Tabriz. Government organizations represented in the study included sectors such as oil, energy, agriculture, and social security, allowing the inquiry to incorporate perspectives from organizations with differing operational and managerial requirements. Participants were recruited through purposive and snowball sampling according to their professional expertise and relevant managerial experience. Eligibility required at least five years of managerial experience. Sampling and interviewing continued until theoretical saturation was achieved, which occurred after 16 semi-structured, in-depth interviews. The interview protocol focused on participants' experiences and perceptions concerning the strategic position of succession planning, identification of critical roles, required successor competencies, organizational and managerial responsibilities, knowledge transfer, development mechanisms, barriers to implementation, procedural arrangements, and organizational consequences of the presence or absence of a systematic succession program. The qualitative rigor of the research was addressed according to the criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability. Interview data were organized and analyzed using MAXQDA 24. The analytical procedure involved open, axial, and selective coding. Interview transcripts were examined line by line during open coding to identify meaningful concepts; conceptually similar codes were subsequently grouped into subcategories during axial coding; and the relationships among these subcategories were integrated into overarching core categories during selective coding. This iterative process was used to construct a contextually grounded model explaining succession planning as a system of organizational capability management rather than a narrow mechanism for filling vacant positions.

Findings

Analysis of the interview data produced 415 coded segments, which were condensed into 100 initial codes, 15 subcategories, and four core categories: (1) systemic and holistic dimensions of succession planning, (2) dimensions of acquiring succession competencies, (3) positive outcomes of program implementation, and (4) consequences of the absence of a succession program. The first category indicated that succession planning should be strategically integrated with human-resource planning, future-needs analysis, managerial accountability, organizational success indicators, formal procedures, and transparent appointment pathways. Participants emphasized senior-management commitment, evaluation of managers according to their success in developing successors, explicit criteria, the right to appeal, separation between developmental participation and guaranteed appointment, joint assessment mechanisms, independent appointment committees, and a formal organizational unit responsible for succession. The second category showed that successor readiness requires multidimensional competencies. Technical and operational competencies included identifying jobs according to the consequences of vacancy, operational criticality, legal sensitivity, and time sensitivity. Individual and personality competencies included ethical and governance competence, locally relevant political intelligence, mental agility, tolerance of ambiguity, adaptability, and recognition of generational differences. Technological competencies included digital capability, integrated talent dashboards, data-based decision-making, and awareness of

algorithmic bias, while security-related competencies included information protection, identity and access management, segregation of duties, role-based access control, and management of the employee life cycle. The third category concerned positive implementation outcomes. These encompassed transfer of tacit knowledge, mentoring and reverse mentoring, storytelling, transfer of decision rationales, psychological safety, procedural fairness, sharing of power, challenging assignments, targeted job rotation, temporary succession, individual development plans, multi-source assessment, assessment centers, and differentiation between current performance and future potential. The model also linked succession planning with recruitment, risk management, organizational capability, and responsiveness to citizens. The fourth category demonstrated that the absence of a systematic program generates reactive procedures, dependence on individual managers, gaps between talent lists and actual readiness, excessive reliance on a single successor, managerial fear of replacement, talent hoarding, distrust of fairness, dominance of informal relationships, discrepancy between administrative eligibility and genuine readiness, security risks, and absence of strategic thinking. The central interpretive finding was therefore a distinction between merely having individuals listed as talents and having individuals genuinely ready to perform critical roles.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that succession planning in Iranian government bureaucracy is best understood as a systemic capability-management process rather than as an administrative replacement procedure. The proposed model reframes the fundamental managerial problem: the organization should not merely ask who can occupy a vacant position after a manager leaves, but which organizational capability would be endangered by the loss of a particular person and how that capability can be preserved before the vacancy occurs. This distinction explains why strategic alignment emerged as a central element of the model. Succession planning becomes meaningful only when critical roles are defined in relation to organizational mission, future requirements, operational risk, and continuity of public services. Managerial accountability is equally important because a system in which incumbent managers are not responsible for developing successors may encourage knowledge concentration, talent hoarding, and resistance to replacement. By incorporating successor development into managerial evaluation, the organization can gradually shift from individual ownership of expertise toward shared institutional capability. The findings also clarify why a conventional competency framework is insufficient for the Iranian public-sector context. Technical knowledge and managerial skill remain essential, but successor readiness additionally depends on ethical competence, ambiguity tolerance, adaptability, digital competence, information-security awareness, and political intelligence. Political intelligence in this model should not be interpreted as political favoritism; rather, it refers to the capacity to understand complex formal and informal institutional relationships while maintaining professional judgment and continuity of organizational service. The identification of procedural justice as another central component is particularly important. Transparent criteria, independent or multi-party evaluation, separation of developmental status from guaranteed appointment, and meaningful opportunities for review can increase employee confidence in the legitimacy of the succession system. Without such safeguards, an ostensibly merit-based program may become perceived as another mechanism for reproducing informal power relationships. The findings further show that readiness is developmental rather than static. Employees cannot become genuine successors merely by appearing on a talent list. They need exposure to challenging assignments, targeted job rotation, mentoring, temporary responsibility, assessment, and systematic transfer of tacit knowledge. Consequently, the gap

between “talent identification” and “role readiness” represents one of the most important practical risks identified in this study. Digital talent systems may reduce subjectivity and improve continuous monitoring, but they must be accompanied by data governance, security controls, protection of privacy, and safeguards against algorithmic bias. Overall, the proposed indigenous model integrates strategic, competency-based, cultural, technological, security, developmental, and procedural dimensions into a single framework. Its principal contribution lies in shifting the conceptual center of succession planning from the continuity of positions to the continuity of organizational capability. Such a shift can reduce dependence on individual actors, preserve institutional knowledge, improve the preparedness of potential successors, strengthen organizational learning, support merit-based human-resource governance, and enhance the resilience of government organizations during managerial transitions. In conclusion, effective succession planning in Iranian government bureaucracy requires an integrated, future-oriented, transparent, and data-informed system that identifies critical capabilities, develops multiple qualified successors, protects knowledge, institutionalizes fair decision-making, and continuously evaluates genuine readiness for future roles rather than reacting to vacancies after organizational capability has already been placed at risk.

References

- Abdolrezaei, M., Far, H. R., Mohammadi, M., & Pour, H. H. (2024). A meta-analysis of barriers to implementing succession planning. *Productivity management*, 18(70), 239-279.
- Abdul Rezaei, M., Rezaei Far, H., Mohammadi, M., & Hakimpur, H. (2024). Barriers to implementing succession planning in government organizations with a structural interpretive approach. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 4(1), 133-143. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.1.16>
- Ahmadi, M. (2025). The effect of mentoring on succession planning and organizational learning: The mediating role of employee professional development; a case study of Potash Company. *Human Resource Training and Development*, 45(12), 47-78.
- Aryani, O., Yazdani, H., & Ramezan, M. (2025). Identifying and explaining the mechanism of tacit knowledge sharing among University of Tehran employees in successor development. *Organizational Knowledge Management*, 29(8), 108-133.
- Bryn, H. (2026). Government succession planning: Key steps to ensure smooth leadership transitions. *Eide Bailly Insights*.
- Chidi-Abali, N. N., & Tamunomiebi, M. D. (2025). Succession planning and organizational continuity: A conceptual review. *Global Scientific and Academic Research Journal of Economics, Business and Management*.
- Dawkins, M., & Smith, D. J. (2025). *Evidence-based succession*.
- Ebrahimi, S., Alishirmard, A., & Khaki, A. (2026). Identifying factors affecting succession planning in university management: A mixed-methods study at Farhangian University. *Organizational Culture Management*, 79(24), 102-117.
- Hideaki, M., Konari, U., Hirari, O., & Yu, A. (2026). *An empirical analysis of succession planning*.
- Hosseini, S. H. (2025). Exploring the effect of implementing succession management systems on the performance of bureaucracy-oriented organizations and presenting practical solutions. *Military Management*, 98(25), 24-49.
- Jabbari Markid, A., Yazdani, H. R., & Khanifar, H. (2026). Presenting a succession planning model using a meta-synthesis approach. *Public Management*, 18(1), 125-146.
- Jahwari, A. T. A., & Alwi, M. N. R. (2023). A systematic literature review of factors affecting succession planning implementation in empirical studies. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1615-1620. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.142>
- Kamalpour, B., & Hadipeikani, M. (2025). Identifying and classifying succession management strategies in the public sector: A systematic literature review using thematic analysis. *New Research in Management and Accounting*, 105(11), 77-123.
- Khosrowparviz, F., Rezaei Dizgah, M., & Alikhan Gorgani, R. A. (2023). Identifying components of succession planning in Iranian public universities. Comprehensive Humanities Portal
- Kipara, K. J. (2026). Assessing the influence of succession planning on long-term success in selected organizations in Arusha City, Tanzania. *African Quarterly Social Science Review*, 3(1), 89-97. <https://doi.org/10.51867/AQSSR.3.1.8>

- Lubinda, R. N. (2026). Succession planning: A strategic instrument for organisational sustainability: A systematic literature review. *International Journal of Contemporary Research in Multidisciplinary*, 5(1), 230-238.
- Mahdavian, S., Nikpour, A., Shokouh, Z., Sharafi, S., & Molaei, H. (2025). Identifying factors in implementing succession planning policies in the Iranian Civil Registration Organization using thematic analysis. *Human Resource Training and Improvement*, 20(6), 55-72.
- Manzini, G. R. X., & Malatjie, I. (2023). An analysis of succession planning strategies in professionalising the public sector: A case of the National School of Government. *Journal of Public Administration*, 58(4), 1130-1141. <https://doi.org/10.53973/jopa.2023.58.4.a16>
- Neogov. (2023). *Succession planning* [Public Sector HR Trends].
- Odikro, D., Aniah, E., Sarpong, D. A. A., & Ofori, A. (2026). Examining the criteria used for selecting employees for CEO's succession planning in selected companies in Ghana. *Advances in Applied Sciences*, 11(2), 18-29. <https://doi.org/10.11648/j.aas.20261102.11>
- Raeisolsadati, S. A. (2025). Examining the effect of succession planning on human capital development in large organizations. *Progress and Excellence Research*, 24(8), 84-96.
- Seddighi, R., Iranzadeh, S., & Paydarfard, D. (2025). Designing a talent-based succession planning model with a meritocracy approach in the East Azerbaijan Province Organization of Cooperatives, Labor and Social Welfare. *Management and Educational Perspective*, 26(7), 211-229.
- Sharma, T., Upadhyay, P. K., Pandey, A. K., Shukla, P., & Tripathi, P. K. (2025). Linkages of managing talent and succession planning in selected listed firms: A board of director's vision. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 21(1), 8. <https://doi.org/10.22495/cbv21i1art1>
- Tabarsa, G., Mollazadeh, H., & Afrouz, D. (2021). Exploring succession planning challenges at the governance level of the Islamic Republic of Iran: A qualitative study. *Public Management Perspective*, e100857.
- Tyagi, V., Didwania, M., Joshi, A. B., Kaur, J., & Hayavadana, J. (2026). Analyzing the impact of succession planning on talent sustainability. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 1069-1078. <https://doi.org/10.52783/ijept.253>
- Viola, O. C., & Okey, A. C. (2026). Succession planning as a strategic recipe for business continuity: Empirical evidence from Nigeria's health sector. *International Journal of Science and Research Archive*, 19(1), 1105-1118. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2026.19.1.0861>
- Ziaei Abkenar, M., Salajegheh, S., & Kamali, M. (2025). Identifying the most influential and most affected dimensions of an indigenous succession planning model aligned with organizational culture in Barez Industrial Group. *New Approaches in Management and Marketing*, 11(4), 135-148.