

Future-Oriented Reinvention of Organizational Succession in Government Agencies: Developing a Conceptual Model to Safeguard Knowledge and Human Capital Amidst Generational and Technological Shifts

Article Type: Research Article

Saeed Basharati Kivi
Assistant Professor, Department of
Management, Payame Noor
University, Tehran, Iran.
Email: besharatis55b@pnu.ac.ir

Received: July 19, 2026
Revised: August 6, 2026
Accepted: August 16, 2026
Available Online: August 27, 2026

Abstract

Succession planning in public organizations needs to be redesigned in response to the retirement of experienced employees, generational changes in the workforce, digital transformation, and evolving competency requirements. This study aims to analyze the factors shaping succession planning and propose a conceptual framework emphasizing knowledge transfer and human capital preservation. It adopts a qualitative, analytical-integrative review of literature on succession planning, talent management, knowledge management, intergenerational knowledge transfer, and digital transformation. Relevant concepts and findings were organized through thematic analysis. The synthesis identifies five dimensions affecting succession planning: generational, technological, knowledge-related, human, and organizational. Key challenges include the loss of tacit knowledge, digital and competency gaps, weak intergenerational trust, inadequate talent data, and algorithmic bias. A four-layer conceptual framework comprising identification, development, transfer, and sustainability is proposed. The framework positions succession planning as a strategic capability for retaining knowledge, developing competencies, and maintaining organizational continuity. As a conceptual study, the framework requires empirical validation in public organizations.

Keywords: Digital transformation, Government organizations, Human capital, Knowledge transfer, Succession planning.

Cite this article: Basharati Kivi, S. (2026). Future-Oriented Reinvention of Organizational Succession in Government Agencies: Developing a Conceptual Model to Safeguard Knowledge and Human Capital Amidst Generational and Technological Shifts. *Strategic Management & Futures Studies*, 9 (1), 27-40. <http://doi.org/10.22034/jsmf.2026.606213.1164>.



© The Author(s).

Online ISSN: 2821-0069

بازآفرینی آینده‌محور جانشینی سازمانی در دستگاه‌های دولتی: تدوین الگویی مفهومی برای صیانت از دانش و سرمایه انسانی در بستر تحولات نسلی و فناورانه

چکیده

جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی، در نتیجه بازنشتی کارکنان باتجربه، تغییر ترکیب نسلی نیروی انسانی، تحول دیجیتال و تغییر شایستگی‌های مورد نیاز، نیازمند بازطراحی است. هدف پژوهش حاضر، تحلیل عوامل اثرگذار بر تحول نظام جانشین‌پروری و ارائه چارچوبی مفهومی با تأکید بر انتقال دانش و حفظ سرمایه انسانی است. پژوهش با رویکرد کیفی و بر مبنای مرور تحلیلی - تلفیقی منابع علمی مرتبط با جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، انتقال دانش میان‌نسلی و تحول دیجیتال انجام شد. مفاهیم و یافته‌های مرتبط در منابع ارجاع‌شده استخراج و با رویکرد تحلیل مضمون سازمان‌دهی شدند. یافته‌ها پنج بعد اصلی شامل ابعاد نسلی، فناورانه، دانشی، انسانی و سازمانی را نشان می‌دهد. مهم‌ترین چالش‌ها عبارت‌اند از خروج دانش ضمنی کارکنان خبره، شکاف مهارتی و دیجیتال، ضعف اعتماد میان‌نسلی، کمبود داده‌های معتبر استعداد و مخاطرات سوگیری الگوریتمی. بر این اساس، چارچوبی چهارلایه شامل شناسایی، پرورش، انتقال و پایداری پیشنهاد می‌شود. این چارچوب، جانشین‌پروری را از اقدامی واکنشی برای پرکردن موقعیت‌های خالی به قابلیت راهبردی برای حفظ دانش، توسعه شایستگی‌ها و استمرار ظرفیت‌های سازمانی تبدیل می‌کند. چارچوب پیشنهادی مفهومی است و اعتبارسنجی تجربی آن در سازمان‌های دولتی به پژوهش‌های آتی نیاز دارد.

واژگان کلیدی: انتقال دانش، تحول دیجیتال، جانشین‌پروری، سازمان‌های دولتی، سرمایه انسانی.

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

سعید بشارتی کیوی

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

رایانامه: besharatis55b@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۴/۲۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۲۵

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۵/۰۶/۰۵

استاد: بشارتی کیوی، سعید (۱۴۰۵). بازآفرینی آینده‌محور جانشینی سازمانی در دستگاه‌های دولتی: تدوین الگویی مفهومی برای صیانت از

دانش و سرمایه انسانی در بستر تحولات نسلی و فناورانه. مدیریت راهبردی و آینده‌پژوهی، ۹ (۱)، ۴۰-۲۷.

<http://doi.org/10.22034/jsmf.2026.606213.1164>



مقدمه

تداوم عملکرد سازمان‌های دولتی صرفاً به حفظ ظرفیت اجرایی وابسته نیست، بلکه با استمرار ارائه خدمات عمومی، اجرای سیاست‌ها، حفظ اعتماد شهروندان و صیانت از حافظه نهادی ارتباط مستقیم دارد. در این میان، سرمایه انسانی و دانش سازمانی از مهم‌ترین مؤلفه‌های ظرفیت نهادی به شمار می‌روند؛ زیرا بخش شایان توجهی از توان تصمیم‌گیری، حل مسئله و اجرای مأموریت‌های عمومی در تجربه، قضاوت حرفه‌ای و دانش انباشته کارکنان و مدیران ریشه دارد. با این حال، افزایش بازنشستگی، جابه‌جایی نیروی انسانی و خروج کارکنان باتجربه، سازمان‌های دولتی را با خطر کاهش ظرفیت سازمانی و گسست در انتقال تجربه مواجه کرده است. خروج کارکنان صرفاً به معنای خالی شدن یک موقعیت سازمانی نیست، بلکه می‌تواند به خروج دانش ضمنی، روابط حرفه‌ای، شناخت زمینه‌ای، منطق تصمیم‌گیری و بخشی از حافظه سازمانی منجر شود؛ عناصری که غالباً به‌طور کامل در اسناد رسمی و شرح وظایف ثبت نمی‌شوند (Burmeister & Deller, 2016; Dewah & Mutula, 2016).

در چنین شرایطی، جانشین‌پروری را نمی‌توان به اقدامی اداری برای جایگزینی افراد در موقعیت‌های مدیریتی تقلیل داد. رویکردهای سنتی عمدتاً بر شناسایی افراد مستعد برای تصدی چند پست مشخص تمرکز دارند، درحالی‌که جانشین‌پروری اثربخش مستلزم شناسایی مشاغل و دانش‌های حیاتی، ارزیابی شایستگی‌ها، توسعه استعدادها، انتقال تجربه و مدیریت ریسک خروج کارکنان کلیدی است (Rothwell, 2015; Atwood, 2020). از این منظر، جانشین‌پروری به قابلیت راهبردی برای حفظ تداوم قابلیت‌های سازمانی تبدیل می‌شود. هم‌زمان، ورود نسل‌های جدید به محیط کار، تغییر انتظارات شغلی، تحول الگوهای یادگیری و گسترش فناوری‌های دیجیتال، ماهیت مشاغل و شایستگی‌های موردنیاز را تغییر داده است. بنابراین، نظام جانشین‌پروری باید بتواند میان تجربه انباشته کارکنان باسابقه و ظرفیت‌های یادگیری، فناورانه و نوآورانه نسل‌های جدید پیوند برقرار کند (Ng & Parry, 2016; Sprinkle & Urlick, 2018).

در سازمان‌های دولتی، اختلال در تداوم سرمایه انسانی می‌تواند کیفیت و قابلیت اتکای خدمات عمومی را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، جانشین‌پروری باید با مدیریت استعداد، مدیریت دانش و

توسعه شایستگی پیوند بخورد و بر اصول شایسته‌سالاری، شفافیت و پاسخ‌گویی استوار باشد. انتقال دانش میان کارکنان باتجربه و کارکنان جدید نیز باید از طریق سازوکارهایی مانند مربیگری، منتورینگ، همپوشانی شغلی، یادگیری مشارکتی و مستندسازی دانش حیاتی به‌صورت مستمر دنبال شود (Sparrow & Makram, 2015; Belényesi & Dobos, 2022).

تحول دیجیتال فرصت‌هایی برای تحلیل شکاف شایستگی، شناسایی استعدادها و پایش آمادگی جانشینان فراهم می‌کند؛ اما کیفیت داده، محرمانگی، تفسیرپذیری و احتمال سوگیری الگوریتمی نیز باید مورد توجه قرار گیرد (Cho et al., 2023; Madanchian, 2024). با وجود گسترش مطالعات درباره جانشین‌پروری، مدیریت دانش، مدیریت استعداد و تحول دیجیتال، پیوند یکپارچه این حوزه‌ها در چارچوبی متناسب با نیازهای سازمان‌های دولتی همچنان نیازمند تبیین مفهومی است. خروج کارکنان کلیدی می‌تواند علاوه بر کاهش نیروی انسانی، به از دست رفتن دانش ضمنی و حافظه سازمانی منجر شود. از این رو، باید مشاغل و دانش‌های حیاتی شناسایی، میزان وابستگی سازمان به افراد مشخص و فرایند انتقال دانش پیش از خروج کارکنان طراحی شود. مستندسازی تجربه و درس‌آموخته‌ها باید با منتورینگ، مشاهده و تجربه‌اندوزی عملی همراه باشد.

مبانی نظری

در ادامه، مبانی نظری مربوط به جانشین‌پروری بیان می‌شود.

جانشین‌پروری و مدیریت استعداد

جانشین‌پروری فرایندی راهبردی و مستمر برای شناسایی مشاغل حیاتی، تشخیص کارکنان دارای ظرفیت رشد، توسعه شایستگی‌ها و آماده‌سازی افراد برای پذیرش مسئولیت‌های کلیدی است. برخلاف جایگزینی واکنشی، جانشین‌پروری پیش از ایجاد خلأ سازمانی و بر مبنای نیازهای آینده، ریسک خروج کارکنان و الزامات شایستگی طراحی می‌شود (Rothwell, 2015; Atwood, 2020). پیوند جانشین‌پروری با مدیریت استعداد زمانی اثربخش است که ارزیابی کارکنان علاوه بر عملکرد گذشته، ظرفیت یادگیری، سازگاری، همکاری، رهبری و انتقال دانش را نیز دربرگیرد (Sparrow & Makram, 2015). در سازمان‌های دولتی، این فرایند باید با اصول شایسته‌سالاری،

عدالت استخدامی، شفافیت و پاسخ‌گویی سازگار باشد و به ترجیح‌های شخصی مدیران محدود نشود (Berman et al., 2019; Al Suwaidi et al., 2020).

انتقال دانش و حافظه سازمانی

دانش سازمانی شامل تجربه‌ها، قواعد تصمیم‌گیری، مهارت‌ها و شناخت زمینه‌ای مورد نیاز برای انجام مأموریت‌هاست. دانش صریح را می‌توان در اسناد و پایگاه‌های اطلاعاتی ثبت کرد، اما دانش ضمنی بیشتر در تجربه و قضاوت حرفه‌ای افراد نهفته است و انتقال آن تا حدودی دشوارتر است (Burmeister & Deller, 2016; Leonard-Barton, 2015).

مدیریت دانش در نظام جانشین‌پروری باید شناسایی دانش‌های حیاتی، مستندسازی تجربه‌ها، ثبت درس‌آموخته‌ها و ایجاد فرصت‌های انتقال تجربه را شامل شود. با این حال، مستندسازی به‌تنهایی کافی نیست؛ بخشی از دانش از طریق تعامل، مشاهده، تمرین، مربیگری و مشارکت در موقعیت‌های واقعی و مطمئن منتقل می‌شود (Dalkir, 2016; O'Donohue, 2016).

تغییرات نسلی و حفظ سرمایه انسانی

تفاوت‌های نسلی ممکن است در انتظارات شغلی، شیوه ارتباط و ترجیحات یادگیری نمود یابد. این تفاوت‌ها لزوماً تعارض‌آمیز نیستند؛ اما در نبود اعتماد و سازوکارهای مناسب، می‌تواند انتقال دانش را دشوار کنند. منتورینگ، یادگیری تیمی و منتورینگ معکوس امکان انتقال دوسویه تجربه سازمانی و مهارت‌های دیجیتال را فراهم می‌کند (Ng & Parry, 2016; Sprinkle & Urlick, 2018).

حفظ سرمایه انسانی نیز با فرصت‌های رشد، توسعه حرفه‌ای، عدالت سازمانی و چشم‌انداز شغلی ارتباط دارد. بنابراین، جانشین‌پروری و نگهداشت کارکنان رابطه‌ای دوسویه دارند: مسیر رشد می‌تواند به ماندگاری کارکنان کمک کند و ماندگاری کارکنان کلیدی نیز فرصت لازم برای توسعه استعدادها و انتقال دانش را فراهم می‌کند (Younas & Bari, 2020; Jayathilake, Daud & Eaw, 2021).

تحول دیجیتال و شکاف پژوهش

سامانه‌های اطلاعات منابع انسانی، پلتفرم‌های یادگیری دیجیتال و ابزارهای تحلیل داده می‌توانند شناسایی استعدادها، تحلیل شکاف شایستگی و پایش آمادگی جانشینان را بهبود دهند. با این حال،

استفاده از این ابزارها مستلزم کیفیت داده، رعایت محرمانگی، تفسیرپذیری و نظارت انسانی است (Tursunbayeva, 2019; Cho et al., 2023; Madanchian, 2024).

مرور مفهومی حوزه‌های یادشده نشان می‌دهد جانشین‌پروری، انتقال دانش و حفظ سرمایه انسانی به یکدیگر وابسته‌اند. جانشین‌پروری بدون انتقال دانش ممکن است به جایگزینی صوری افراد محدود شود؛ مدیریت دانش بدون توجه به توسعه و نگهداشت کارکنان، استمرار قابلیت‌های سازمانی را تضمین نمی‌کند؛ و حفظ سرمایه انسانی بدون فرصت رشد نیز پایدار نخواهد بود. پژوهش حاضر در پی تلفیق این مؤلفه‌ها در چارچوبی واحد برای سازمان‌های دولتی است.

پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش را می‌توان در چهار حوزه اصلی طبقه‌بندی کرد: نخست، مطالعات جانشین‌پروری و مدیریت استعداد که بر تداوم رهبری، شناسایی مشاغل کلیدی و توسعه استعدادهای داخلی تمرکز دارند (Rothwell, 2015; Sparrow & Makram, 2015). دوم، مطالعات انتقال و حفظ دانش که بر خطر خروج دانش ضمنی در نتیجه بازنشستگی و جابه‌جایی کارکنان تأکید می‌کنند (Dewah & Mutula, 2016; Igoa-Iraola & Diez Ruiz, 2025). سوم، مطالعات مربوط به تغییرات نسلی و یادگیری میان‌نسلی (Cox & Overbey, 2023; Ng & Parry, 2016)، و چهارم، پژوهش‌های مربوط به تحول دیجیتال، تحلیل منابع انسانی و هوش مصنوعی (Cho et al., 2023; Madanchian, 2024). خلاصه مطالعات منتخب، روش‌ها و رویکردهای به‌کاررفته، یافته‌های اصلی و میزان ارتباط آن‌ها با پژوهش حاضر در جدول ۱ بیان شده است.

جدول ۱. خلاصه مطالعات منتخب مرتبط با جانشین‌پروری، انتقال دانش و تحول منابع انسانی

نویسنده(گان)	موضوع	روش یا رویکرد	یافته اصلی	ارتباط با پژوهش حاضر
O'Donohue, (2016)	جانشین‌پروری در خدمات عمومی	رویکرد مدیریت دانش	پیوند مدیریت دانش و جانشین‌پروری به تداوم قابلیت‌های سازمانی کمک می‌کند.	تبیین نقش انتقال دانش در بخش دولتی

نویسنده(گان)	موضوع	روش یا رویکرد	یافته اصلی	ارتباط با پژوهش حاضر
Burmeister & Deller (2016)	حفظ دانش کارکنان سالخورده	مرور ادبیات	خروج کارکنان باتجربه خطر از دست رفتن دانش ضمنی را افزایش می‌دهد.	تبیین ضرورت حفظ دانش حیاتی
Cox & Overbey (2023)	انتقال دانش میان‌نسلی	مطالعه مفهومی	اعتماد و سازوکارهای نگهداشت، انتقال دانش میان نسل‌ها را تقویت می‌کنند.	تبیین بعد نسلی و یادگیری میان‌نسلی
Cho et al. (2023)	تحلیل منابع انسانی در بخش عمومی	مطالعه مفهومی و موردی	تحلیل داده‌های منابع انسانی هم‌زمان فرصت‌ها و مخاطرات جدیدی ایجاد می‌کند.	تقویت بعد فناورانه و داده‌محوری
Al Jawali et al. (2022)	مدیریت استعداد در بخش عمومی	مطالعه تجربی	مدیریت استعداد با ظرفیت نهادی و نگهداشت کارکنان ارتباط دارد.	تقویت بعد سرمایه انسانی و سازمانی

برآیند مطالعات پیشین نشان می‌دهد جانشین‌پروری، مدیریت دانش و حفظ سرمایه انسانی سه حوزه مستقل اما به‌شدت وابسته‌اند. جانشین‌پروری بدون شناسایی و انتقال دانش حیاتی، ممکن است به جایگزینی صوری افراد محدود شود، مدیریت دانش بدون توسعه کارکنان و انگیزه نگهداشت، تضمینی برای استمرار قابلیت‌های سازمانی ایجاد نمی‌کند، و حفظ سرمایه انسانی بدون مسیر رشد و فرصت توسعه نیز پایدار نخواهد بود.

شکاف اصلی در ادبیات موجود، فقدان تلفیق نظام‌مند این مؤلفه‌ها در چارچوبی واحد برای سازمان‌های دولتی است. به‌ویژه، ضرورت دارد تغییرات نسلی و فناورانه در کنار انتقال دانش، توسعه شایستگی، حفظ سرمایه انسانی و الزامات سازمانی به‌صورت یکپارچه بررسی شوند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر مطالعه‌ای کیفی، کاربردی و مفهومی است که با رویکرد مرور تحلیلی - تلفیقی منابع و تحلیل مضمون انجام شده است. واحد تحلیل، مفاهیم و یافته‌های گزارش‌شده در منابع مرتبط با جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، انتقال دانش، تغییرات نسلی، سرمایه انسانی و فناوری‌های منابع انسانی است، نه افراد یا سازمان‌های مورد پیمایش.

در مدارک موجود، سابقه ثبت‌شده‌ای از تاریخ و راهبرد دقیق جست‌وجو، تعداد نتایج اولیه و تعداد منابع حذف‌شده در هر مرحله وجود ندارد. بنابراین، مطالعه به‌عنوان مرور نظام‌مند با غربالگری قابل بازتولید معرفی نمی‌شود و تعداد ساختگی برای منابع درج نشده است. مبنای تحلیل، منابع ارجاع‌شده در مقاله است، از این رو، ادعای پوشش جامع همه پژوهش‌های منتشرشده مطرح نیست. برای ارزیابی تناسب مفهومی منابع، ارتباط موضوعی با پرسش پژوهش، روشن‌بودن اطلاعات کتاب‌شناختی، وجود یافته یا استدلال مرتبط و امکان تلفیق آن با سایر حوزه‌ها در نظر گرفته شد. سپس گزاره‌های مرتبط استخراج و در ماتریسی شامل منبع، مفهوم، کد توصیفی و مضمون پیشنهادی سازمان‌دهی شدند. کدهای نزدیک از نظر مفهومی مقایسه و در مضامین فرعی ادغام شدند، سپس مضامین در پنج بعد نسلی، فناورانه، دانشی، انسانی و سازمانی طبقه‌بندی شدند. در مرحله نهایی، ارتباط این ابعاد با چهار کارکرد شناسایی، پرورش، انتقال و پایداری بررسی و چارچوب مفهومی تدوین شد.

برای کنترل انسجام، مضامین با مفاهیم منابع ارجاع‌شده مقایسه شدند. با این حال، در مدارک موجود شواهدی از کدگذاری مستقل توسط پژوهشگر دوم یا محاسبه شاخص توافق کدگذاران وجود ندارد، بنابراین، ضریب توافق آماری گزارش نمی‌شود. چارچوب حاصل، سنتزی مفهومی است و اعتبارسنجی تجربی آن به پژوهش‌های بعدی نیاز دارد.

روش تحلیل و حدود کاربرد آمار

داده‌های این پژوهش متون و گزاره‌های مفهومی منابع علمی است و داده کمی حاصل از پرسش‌نامه، آزمایش یا نمونه سازمانی گردآوری نشده است. تحلیل از طریق شناسایی واحدهای معنایی مرتبط، کدگذاری توصیفی، ادغام کدهای مشابه، تشکیل مضامین فرعی، طبقه‌بندی آن‌ها در پنج بعد و بررسی روابط مفهومی انجام شد.

یافته‌های پژوهش

تحلیل تلفیقی منابع نشان داد بازطراحی نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی تحت تأثیر پنج بعد مرتبط با یکدیگر قرار دارد: نسلی، فناورانه، دانشی، انسانی و سازمانی. این ابعاد به‌صورت مستقل

عمل نمی‌کنند؛ بلکه بر شناسایی استعدادها، توسعه شایستگی‌ها، انتقال دانش و تداوم قابلیت‌های سازمانی اثر متقابل دارند. برای روشن کردن مبنای شکل‌گیری ابعاد، جدول ۲ نمونه‌ای از پیوند حوزه‌های منابع با مضامین تحلیلی را نشان می‌دهد. این جدول، ماتریس نهایی کدگذاری مستقل یا شمارش نظام‌مند منابع نیست؛ بلکه خلاصه‌ای از ارتباط مفهومی است که در مقاله به آن استناد شده است.

جدول ۲. نمونه ردیابی منبع، مفهوم و مضمون

حوزه منابع	مفهوم مورد استفاده	مضمون مرتبط
خطر خروج دانش کارکنان باتجربه	حفظ دانش حیاتی	Burmeister & Deller (2016)
پیوند مدیریت دانش و جانشین‌پروری	انتقال دانش	O'Donohue (2016)
تفاوت‌های نسلی و یادگیری	همکاری میان‌نسلی	Ng & Parry (2016); Sprinkle & Urick (2018)
ظرفیت‌ها و مخاطرات تحلیل منابع انسانی	حکمرانی مسئولانه فناوری	Cho et al., (2023); Madanchian (2024)
تفاوت‌های نسلی و یادگیری	حفظ سرمایه انسانی	Younas & Bari (2020)

جدول ۳. ابعاد اصلی و دلالت‌های آن‌ها برای بازطراحی جانشین‌پروری

بعد	مؤلفه‌ها و چالش‌های اصلی	دلالت مدیریتی
نسلی	بازنشستگی، تفاوت انتظارات و شیوه‌های یادگیری	یادگیری و منتورینگ میان‌نسلی
فناورانه	تحلیل داده، هوش مصنوعی و شکاف دیجیتال	توسعه سامانه‌های پشتیبان با نظارت انسانی
دانشی	خروج دانش ضمنی و وابستگی به خبرگان	شناسایی دانش حیاتی و انتقال تجربه
انسانی	نگهداشت استعداد، توسعه شایستگی و مسیر شغلی	ایجاد فرصت رشد و معیارهای شفاف انتخاب
سازمانی	فرهنگ یادگیری، حمایت مدیریت و عدالت	نهادینه‌سازی جانشین‌پروری در راهبرد سازمان

بعد نسلی: تغییر ترکیب نسلی نیروی کار، ضرورت انتقال تجربه میان کارکنان باتجربه و نسل‌های جدید را افزایش می‌دهد. انتقال دانش باید دوسویه باشد: کارکنان باتجربه، شناخت نهادی و قضاوت حرفه‌ای را منتقل کنند و کارکنان جوان‌تر نیز در توسعه مهارت‌های دیجیتال و روش‌های جدید کار مشارکت داشته باشند. منتورینگ، مربیگری و یادگیری مشترک از سازوکارهای مناسب برای این هدف‌اند.

بعد فناوریانه: فناوری‌های منابع انسانی می‌توانند در شناسایی استعدادها، تحلیل شکاف شایستگی و پایش آمادگی جانشینان نقش پشتیبان داشته باشند. بااین‌حال، کیفیت داده، محرمانگی، شفافیت تصمیم و احتمال سوگیری الگوریتمی باید مدیریت شود. تصمیم نهایی درباره افراد نباید صرفاً به خروجی سامانه‌ها واگذار شود.

بعد دانشی: اگر معیارهای انتخاب جانشینان مبهم یا ناعادلانه باشند، این فرایند ممکن است اعتماد کارکنان را کاهش دهد؛ ازاین‌رو، شفافیت و شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی اهمیت ویژه‌ای دارند (Berman et al., 2019; Younas & Bari, 2020).

فناوری نیز می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش دهد، اما نباید جایگزین قضاوت حرفه‌ای شود. تحلیل داده‌های منابع انسانی زمانی مفید است که با داده‌های معتبر، نظارت انسانی، حفاظت از محرمانگی و کنترل سوگیری همراه باشد (Cho et al., 2023; Madanchian, 2024).

تفاوت چارچوب پیشنهادی با رویکردهای متداول در تأکید هم‌زمان بر چهار کارکرد است: جانشین‌پروری متداول معمولاً شناسایی و آماده‌سازی افراد را برجسته می‌کند؛ مدیریت استعداد بر جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها تمرکز دارد؛ و مدیریت دانش بر شناسایی، ثبت، اشتراک و استفاده مجدد از دانش متمرکز است. چارچوب حاضر این کارکردها را در چرخه‌ای واحد به هم متصل می‌کند و انتقال دانش و پایداری قابلیت‌های سازمانی را به‌عنوان حلقه‌های ضروری میان شناسایی استعداد و استمرار عملکرد در نظر می‌گیرد.

در مجموع، ارزش چارچوب پیشنهادی در ارائه الگویی مفهومی برای تلفیق جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، انتقال دانش و حکمرانی فناوری است. بااین‌حال، چون پژوهش حاضر مفهومی است، نمی‌توان درباره میزان اثربخشی یا رابطه علی میان ابعاد آن ادعای تجربی مطرح کرد. ارزیابی چنین ادعاهایی به داده‌های میدانی نیاز دارد.

ابعاد انسانی و سازمانی: مسیرهای شغلی روشن، فرصت‌های یادگیری، عدالت در انتخاب جانشینان و به‌رسمیت‌شناختن مشارکت کارکنان در انتقال دانش، می‌توانند اعتماد و ماندگاری استعدادها را تقویت کنند. در سطح سازمانی نیز حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ یادگیری، شفافیت معیارهای انتخاب و پایش مستمر برای پایداری نظام جانشین‌پروری ضروری است.

چارچوب چهار لایه پیشنهادی

بر مبنای تلفیق ابعاد فوق، چارچوب پیشنهادی در چهار لایه به هم پیوسته سازمان‌دهی شد.

جدول ۴. چارچوب مفهومی بازطراحی آینده‌نگر جانشین‌پروری

لایه	مؤلفه‌های اصلی	خروجی مورد انتظار
شناسایی	مشاغل کلیدی، دانش‌های حیاتی، استعدادها و شایستگی‌ها	نقشه ریسک و خزانه استعداد
پرورش	آموزش، مربیگری، تجربه‌اندوزی و مسیر شغلی	جانشینان آماده و قابل توسعه
انتقال	مستندسازی، منتورینگ، یادگیری میان‌نسلی و اجتماعات عمل	حفظ و بازتولید دانش سازمانی
پایداری	نگهداشت، بازآموزی، پشتیبانی فناورانه و پایش	استمرار قابلیت‌ها و سازگاری سازمانی

در این چارچوب، شناسایی مبنای پرورش جانشینان را فراهم می‌کند؛ پرورش، ظرفیت دریافت مسئولیت و دانش را افزایش می‌دهد؛ انتقال، دانش و تجربه را از فرد به جانشین و سازمان پیوند می‌دهد؛ و پایداری با نگهداشت، بازآموزی و پایش مستمر، چرخه را به نیازهای جدید متصل می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد الگوهای جانشین‌پروری که به طور عمده بر پرکردن موقعیت‌های خالی یا جانشینی مدیران تمرکز دارند، برای مواجهه با تغییرات نسلی و فناورانه کافی نیستند. جانشین‌پروری باید به عنوان قابلیتی مستمر برای شناسایی مشاغل حیاتی، توسعه استعدادها و حفظ دانش سازمانی در نظر گرفته شود. این برداشت با رویکردهایی هم‌راستا است که جانشین‌پروری را به مدیریت استعداد و تداوم رهبری پیوند می‌دهند (Rothwell, 2015; Sparrow & Makram, 2015). مهم‌ترین دلالت پژوهش، جایگاه انتقال دانش در معماری جانشین‌پروری است. آماده‌سازی فرد برای تصدی یک موقعیت، بدون انتقال شناخت زمینه‌ای و منطق تصمیم‌گیری، استمرار واقعی قابلیت‌های سازمانی را تضمین نمی‌کند. بنابراین، مستندسازی دانش حیاتی باید با منتورینگ، همپوشانی شغلی، یادگیری مشارکتی و تجربه‌اندوزی عملی همراه باشد (Burmeister & Deller, 2016; Leonard-Barton et al., 2015).

رابطه جانشین‌پروری و حفظ سرمایه انسانی نیز دوسویه است. فرصت‌های توسعه و مسیرهای

شغلی شفاف می‌توانند ماندگاری کارکنان را تقویت کنند؛ در مقابل، ماندگاری کارکنان کلیدی فرصت لازم برای پرورش جانشینان و انتقال دانش را فراهم می‌کند.

بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر، چگونگی بازطراحی آینده‌نگر نظام جانشین‌پروری برای حفظ دانش و سرمایه انسانی در مواجهه با تغییرات نسلی و فناورانه است. منظور از «آینده‌نگر» در این پژوهش، توجه به تغییرات در حال ظهور و پیامدهای آن‌ها برای تصمیم‌های کنونی است، نه استفاده از روش‌های تخصصی آینده‌پژوهی. پرسش پژوهش چنین است: نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی برای حفظ دانش و سرمایه انسانی در مواجهه با تغییرات نسلی و فناورانه، به چه مؤلفه‌ها و الزامات سازمانی نیاز دارد؟

تلفیق منابع نشان داد که بازنشتگی کارکنان باتجربه، تغییر ترکیب نسلی نیروی انسانی، تحول فناوری و تغییر شایستگی‌های موردنیاز، ضرورت پیوند جانشین‌پروری با مدیریت دانش و حفظ سرمایه انسانی را افزایش می‌دهد.

بر این اساس، چارچوبی چهارلایه شامل شناسایی، پرورش، انتقال و پایداری پیشنهاد شد. در این چارچوب، شناسایی مشاغل و دانش‌های حیاتی، توسعه شایستگی جانشینان، انتقال دانش صریح و ضمنی و نگهداشت و به‌روزرسانی سرمایه انسانی در یک چرخه مستمر قرار می‌گیرند. اجرای آن باید بر شایسته‌سالاری، شفافیت، عدالت، پاسخ‌گویی و استفاده مسئولانه از فناوری استوار باشد.

از نظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی ابتدا مشاغل و دانش‌های حیاتی خود را شناسایی کنند، برای کارکنان کلیدی، برنامه انتقال دانش تدوین کنند، مسیرهای توسعه و آمادگی جانشینان را به‌صورت مستمر پایش کنند و از سامانه‌های دیجیتال در کنار نظارت انسانی بهره بگیرند. محدودیت اصلی پژوهش، مفهومی‌بودن آن و نبود داده میدانی برای آزمون چارچوب است. همچنین، به دلیل در دسترس نبودن سوابق کامل جست‌وجوی اولیه، نتایج نباید به‌عنوان مرور نظام‌مند و جامع تفسیر شوند. پژوهش‌های آتی می‌توانند با گردآوری داده از سازمان‌های دولتی، اعتبار چارچوب را بررسی کنند و در صورت فراهم‌بودن داده‌های مناسب، روابط میان ابعاد آن را با روش‌های آماری متناسب بیازمایند.

منابع

- Al Jawali, H., Darwish, T. K., Scullion, H., & Haak-Saheem, W. (2022). Talent management in the public sector: empirical evidence from the Emerging Economy of Dubai. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2256–2284. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2001764>.
- Al l Suwaidi, M., Jabeen, F., Stachowicz-Stanusch, A., & Webb, M. (2020). Determinants Linked to Executive Succession Planning in Public Sector Organizations. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 24(3), 284–299. <https://doi.org/10.1177/0972262920932405>
- Atwood, C. (2020). *Succession planning basics*. Association for talent development. ATD Press.
- Belényesi, E. & Dobos, Á. (2022). Competency-based human resource management in the public service from educational perspective. *Pro Publico Bono–Magyar Közigazgatás*, 10(4), 20–41.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P. & Van Wart, M. R. (2019). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. CQ Press.
- Burmeister, A. & Deller, J. (2016). Knowledge retention from older and retiring workers: What do we know, and where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 87–104. <https://doi.org/10.1093/workar/waw002>.
- Cho, W., Choi, S. & Choi, H. (2023). Human resources analytics for public personnel management: Concepts, cases, and caveats. *Administrative Sciences*, 13(2), 1–22.
- Cox, V. & Overbey, J. A. (2023). Generational knowledge transfer and retention strategies. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *37*(4), 10–13. <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2022-0055>.
- Dalkir, K. (2016). *Knowledge management in the public sector: Some Canadian success factors*. Springer International Publishing.
- Dewah, P. & Mutula, S. M. (2016). Knowledge retention strategies in public sector organizations: Current status in sub-Saharan Africa. *Information Development*, 32(3), 122–133.
- Igoa-Iraola, E., Díez Ruiz, F. & Campos Granados, J. A. (2025). An analysis of the generational succession procedures for retaining organizational knowledge in companies within the Basque Autonomous Community (Spain). *Administrative Sciences*, 15(2), Article 40. <https://doi.org/10.3390/admsci15020040>.
- Jayathilake, H. D., Daud, D. & Eaw, H. C. (2021). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: A conceptual framework. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2334–2364.
- Leonard-Barton, D., Swap, W. C. & Barton, G. (2015). *Critical knowledge transfer: Tools for managing your company's deep smarts*. Harvard Business Review Press.
- Madanchian, M. (2024). From recruitment to retention: AI tools for human resource decision-making. *Applied Sciences*, 14(24), 11750.
- Ng, E. S., & Parry, E. (2016). Multigenerational research in human resource management. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 34, pp. 1–41). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034008>.
- O'Donohue, M. (2016). *Using a knowledge management approach to support effective succession planning in the Civil Service* [Master's dissertation, Technological University Dublin]. ARROW@TU Dublin.

- Rothwell, W. J. (2015). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (5th ed.). American Management Association.
- Sparrow, P. R. & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, *25*(3), 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.00>
- Sprinkle, T. A., & Urick, M. J. (2018). Three generational issues in organizational learning: Knowledge management, perspectives on training and “low-stakes” development. *The Learning Organization*, 25(2), 102–112.
- Tursunbayeva, A. (2019). Human resource technology disruptions and their implications for human resources management in healthcare organizations. *BMC Health Services Research*, 19(1), Article 268. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4068-2>.
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’ employees: Mediating role of competency development. *Journal of Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1330–1353. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.174851>