



Designing a Policy-Making Model for Managerial Succession in Governance Aligned with the Second Step of the Islamic Revolution's Statement

1. Mahdi Alikhanisadr : Department of public administration, majoring in decision-making and public policy, Kish International Campus, University of Tehran. Hormozgan , Kish Island, Iran .

2. Ali Asghar Pourezzat *: Department of Public Policy and Administration, College of Management and Faculty of Public Administration and Organization Science , University of Tehran .Tehran,Iran

3. Abbas Monavarian : Department of Public Policy and Administration, College of Management and Faculty of Public Administration and Organization Science , University of Tehran .Tehran,Iran.

*Corresponding Author's Email Address: pourezzat@ut.ac.ir

Abstract:

The purpose of this study is to design a comprehensive policy-making model for managerial succession aligned with the governance principles of the Second Step of the Islamic Revolution's Statement, providing a localized framework for developing capable and visionary future managers. This qualitative and developmental study used Glaser's grounded theory approach. Data were collected through semi-structured interviews with 15 experts, university professors, and senior national managers selected via purposive and theoretical sampling. Data analysis was performed through open, axial, and selective coding using MAXQDA software. The quality and trustworthiness of the research were ensured through grounded theory validation criteria. A total of 161 final open codes were identified and categorized into six core dimensions: necessity of policy structures, managerial succession, policy-making strategies, contextual factors, intervening conditions, and outcomes. The results highlighted that personal characteristics such as faith, integrity, courage, and justice, along with professional competencies like decision-making, planning, and crisis management, are essential for successful succession planning in governance structures. The proposed model indicates that managerial succession at the level of the Second Step Declaration is not merely a replacement process but a multidimensional policy system for leadership development, evaluation, and governance continuity. By emphasizing ethical values, individual competencies, and alignment with the Declaration's principles, this model contributes to effective governance and the realization of the Islamic civilization's long-term vision.

Keywords: Managerial succession, policy-making, Islamic governance, Second Step of the Islamic Revolution's Statement, grounded theory

How to Cite: Alikhanisadr, M., Pourezzat, A. A., & Monavarian, A. (2025). Designing a Policy-Making Model for Managerial Succession in Governance Aligned with the Second Step of the Islamic Revolution's Statement. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(3), 1-16.



طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری جانشین‌پروری مدیران در حکمرانی تراز بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی

۱. مهدی علیخانی صدر ^{1b}: گروه مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران، هرمزگان، جزیره کیش، ایران.
۲. علی اصغر پورعزت ^{1b*}: گروه خط‌مشی‌گذاری عمومی و مدیریت دولتی، دانشکده‌گان مدیریت و دانشکده علوم اداری و سازمانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۳. عباس منوریان ^{1b}: گروه خط‌مشی‌گذاری عمومی و مدیریت دولتی، دانشکده‌گان مدیریت و دانشکده علوم اداری و سازمانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: pourezzat@ut.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی مدلی جامع برای خط‌مشی‌گذاری جانشین‌پروری مدیران در حکمرانی تراز بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی و ارائه الگویی بومی برای پرورش مدیران آینده‌نگر و توانمند در ساختارهای مدیریتی کشور است. پژوهش حاضر از نظر ماهیت، کیفی و از نظر هدف، توسعه‌ای است. رویکرد نظریه داده‌بنیاد در قالب مدل گلایزر به کار گرفته شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان، اساتید دانشگاه و مدیران ارشد کشوری گردآوری گردید. روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نظری بود و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام گرفت. برای اطمینان از کیفیت پژوهش از شاخص‌های مقبولیت نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. در این پژوهش، ۱۶۱ کد باز نهایی استخراج و در شش مقوله محوری طبقه‌بندی گردید: ضرورت سازه‌های خط‌مشی‌گذاری جانشین‌پروری، جانشین‌پروری مدیران، راهبردهای خط‌مشی‌گذاری، زمینه خط‌مشی‌گذاری، شرایط مداخله‌گر و پیامدها. نتایج نشان داد که شاخص‌های شخصیتی نظیر دینداری، تعهد، شجاعت و عدالت‌طلبی و شاخص‌های مهارتی مانند تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و مدیریت بحران از عوامل کلیدی موفقیت جانشین‌پروری در سطوح حکمرانی هستند. مدل ارائه‌شده بیانگر آن است که جانشین‌پروری در سطح حکمرانی تراز بیانیه گام دوم، صرفاً فرآیند جایگزینی مدیران نیست بلکه نظامی چندبعدی برای تربیت، ارزیابی و سیاست‌گذاری مدیران شایسته است. این مدل با تأکید بر ارزش‌های اخلاقی، شایستگی‌های فردی و راهبردهای انطباق با بیانیه گام دوم، زمینه‌ساز ارتقای کارآمدی نظام حکمرانی و تحقق تمدن نوین اسلامی خواهد بود.

کلیدواژه‌گان: جانشین‌پروری مدیران، خط‌مشی‌گذاری، حکمرانی اسلامی، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، داده‌بنیاد

نحوه استناددهی: علیخانی صدر، مهدی. پورعزت، علی اصغر. و منوریان، عباس. (۱۴۰۵). طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری جانشین‌پروری مدیران در حکمرانی تراز بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۳)، ۱-۱۶.



مقدمه

در دنیای پیچیده و پویای امروز، پایداری و اثربخشی نظام‌های مدیریتی و حکمرانی بیش از هر زمان دیگری به کیفیت جانشین‌پروری و انتقال کارآمد دانش، مهارت و تجربه میان نسل‌های مدیریتی وابسته است. تغییرات سریع در محیط‌های اجتماعی، فناورانه و اقتصادی، نیاز به مدیرانی توانمند، ارزش‌محور و آینده‌نگر را دوچندان ساخته است. این ضرورت در نظام اداری ایران که در دهه‌های اخیر با چالش‌هایی همچون پیری نیروی انسانی، تمرکزگرایی، وابستگی به مدیران خاص و کمبود برنامه‌های منسجم جانشین‌پروری روبه‌رو بوده، از اهمیت مضاعفی برخوردار است (Mirmohammadi & Hassanpour, 2011).

جانشین‌پروری به‌عنوان فرآیندی نظام‌مند برای شناسایی، پرورش و آماده‌سازی افراد جهت تصدی پست‌های کلیدی، از ارکان بنیادین حکمرانی اثربخش محسوب می‌شود. در واقع، جانشین‌پروری نه تنها پاسخی به چالش‌های انسانی سازمان‌هاست، بلکه تضمین‌کننده‌ی استمرار و ثبات در مسیر تحقق اهداف کلان ملی و نهادی است (Rothwell, 2010). در ادبیات مدیریت، این مفهوم به‌صورت گسترده در بخش خصوصی و تجاری مورد بررسی قرار گرفته است؛ با این حال، انتقال و بومی‌سازی آن به بخش عمومی و حکمرانی دولتی، مستلزم طراحی مدل‌هایی متناسب با فرهنگ، ساختار و ارزش‌های بومی هر کشور است (Gay & Sims, 2009).

در ایران، خلأ یک الگوی جامع و بومی برای خط‌مشی‌گذاری جانشین‌پروری در نظام حکمرانی همچنان محسوس است. بخش قابل‌توجهی از چالش‌های مدیریتی در دستگاه‌های دولتی ناشی از فقدان برنامه‌های جانشین‌پروری منسجم، عدم شفافیت در مسیر رشد مدیران و غلبه نگرش‌های سیاسی بر معیارهای شایسته‌سالاری است (Golvardi et al., 2016). در حالی که جوامع توسعه‌یافته با طراحی مدل‌های جامع جانشین‌پروری، مسیر انتقال قدرت سازمانی را از تصمیمات شخصی به سیاست‌گذاری نهادی منتقل کرده‌اند، در کشور ما هنوز پیوندی پایدار میان سیاست‌های منابع انسانی و نظام حکمرانی برقرار نشده است (Kheirgou & Shakouri, 2021).

در دهه‌های اخیر، تحولات بنیادین در مفهوم حکمرانی عمومی نیز به ضرورت بازتعریف فرآیندهای مدیریتی در دستگاه‌های دولتی منجر شده است. در چارچوب پارادایم جدید حکمرانی، تأکید از تمرکزگرایی و کنترل بوروکراتیک به سمت تعامل، یادگیری سازمانی و پاسخ‌گویی اخلاقی تغییر یافته است (Tammeaid & Virtanen, 2020). این تحول، جانشین‌پروری را نه تنها ابزاری برای پر کردن خلأهای مدیریتی، بلکه سازوکاری برای نهادینه‌سازی شایستگی‌های اخلاقی، فرهنگی و دانشی در حکمرانی می‌داند. بر اساس یافته‌های پژوهش‌های جهانی، سازمان‌هایی که جانشین‌پروری را در ساختار خط‌مشی‌های خود نهادینه کرده‌اند، موفق به‌شده‌اند ضمن تضمین پایداری رهبری، فرهنگ سازمانی خود را نیز تقویت کنند (Clutterbuck, 2020). این سازمان‌ها با اتخاذ رویکردی استراتژیک نسبت به توسعه سرمایه انسانی، توانسته‌اند از بحران‌های ناشی از تغییر مدیران و بازنشستگی نیروهای کلیدی عبور کنند (Helton & Jackson, 2007).

با وجود اهمیت موضوع، پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهند که در بسیاری از دستگاه‌های دولتی ایران، جانشین‌پروری هنوز به‌عنوان فرآیندی ساختاریافته و هدفمند تلقی نمی‌شود. در اغلب موارد، انتخاب مدیران جدید بر پایه روابط غیررسمی یا تصمیم‌های سیاسی استوار است و از نظام ارزیابی، آموزش و پرورش مدیران آینده غفلت می‌شود (Mahdi et al., 2023). این در حالی است که در عصر رقابت جهانی، دولت‌ها برای حفظ کارآمدی و پاسخ‌گویی، نیازمند سیستم‌های پیش‌بینی‌گر و مبتنی بر داده در حوزه مدیریت منابع انسانی هستند (Saptebani et al., 2024).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در نظام اداری ایران باید بر مبانی بومی، فرهنگی و ارزش‌های انقلاب اسلامی استوار باشد. بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی به‌عنوان سند بالادستی کشور، بر نقش اساسی جوانان، معنویت، علم‌گرایی، عدالت و اخلاق‌مداری در تحقق تمدن نوین اسلامی تأکید دارد (Najafi Siyar & Nikoonahad, 2020). این سند، نگاهی آینده‌نگر به ساختار حکمرانی ارائه می‌دهد و نسل جوان را محور تحول و پیشرفت کشور می‌داند (Seyedi et al., 2022). از این رو، جانشین‌پروری در سطح حکمرانی باید با رویکردی همسو با بیانیه گام دوم طراحی شود تا بتواند ضمن انتقال تجربه، روح نوآوری، عدالت‌خواهی و اخلاق اسلامی را در مدیریت نهادینه کند (Saadat Kia, 2023).

در سطح بین‌المللی نیز، پژوهش‌های متعددی به بررسی ارتباط میان جانشین‌پروری و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. یافته‌های تجربی نشان می‌دهد که وجود نظام‌های شفاف جانشین‌پروری، موجب افزایش اعتماد کارکنان، ارتقای مشارکت سازمانی و کاهش نرخ جابجایی مدیران می‌شود (Prix, 2024). همچنین، در بخش عمومی، جانشین‌پروری کارآمد به‌عنوان ابزاری برای کاهش فاصله نسلی در مدیریت، جلوگیری از انباشت بوروکراسی و ارتقای کارآمدی سیاست‌های عمومی شناخته می‌شود (Vahdat et al., 2022).

از سوی دیگر، تحقیقات جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در کشورهای اسلامی، بر ضرورت همسوسازی فرآیندهای مدیریتی با ارزش‌های فرهنگی و دینی تأکید دارند. در این چارچوب، برنامه‌های جانشین‌پروری نه تنها باید بر مهارت‌های فنی و اجرایی، بلکه بر شایستگی‌های اخلاقی، روحیه جهادی و تعهد به اصول انقلاب استوار باشند (Sadeghi et al., 2024). به‌عبارتی، جانشین‌پروری در نظام حکمرانی اسلامی، نوعی تربیت مدیریتی است که بر محور ایمان، عدالت و کارآمدی طراحی می‌شود (Salimi & Maknoon, 2018).

در مطالعات خارجی نیز، پژوهشگرانی چون کراوس با تأکید بر اهمیت ساختارهای حمایتی در جانشین‌پروری، آن را عامل کلیدی در کاهش فرسودگی سازمانی و افزایش انگیزش کارکنان دانسته‌اند (Krauss, 2007). همچنین، هانت-کاکس بر لزوم ارتباط میان جانشین‌پروری و سیاست‌های یادگیری سازمانی تأکید کرده و بیان می‌کند که سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که این دو حوزه را در یک چارچوب سیاستی منسجم ادغام کرده‌اند (Hunte-Cox, 2004).

از منظر نظری، مدل‌های جانشین‌پروری در بخش عمومی عمدتاً از دو رویکرد کلان‌پیروی می‌کنند: نخست، رویکرد فنی - مدیریتی که بر طراحی سازوکارهای ارزیابی و توسعه شایستگی‌ها متمرکز است؛ دوم، رویکرد فرهنگی - ارزشی که بر پرورش مدیران متعهد به ارزش‌های جامعه تأکید دارد (Villalpando et al., 2025). در ایران، به‌واسطه ماهیت انقلابی و دینی نظام حکمرانی، مدل مطلوب جانشین‌پروری باید ترکیبی از این دو رویکرد باشد.

به‌طور کلی، ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که عوامل متعددی در تحقق جانشین‌پروری موفق نقش دارند. از جمله مهم‌ترین این عوامل می‌توان به تعهد مدیران ارشد، حمایت ساختاری، نظام ارزیابی شفاف، آموزش مستمر، شایسته‌سالاری و وجود خط‌مشی‌های روشن اشاره کرد (Mehdi et al., 2023). با این حال، ضعف در نظام‌های ارزیابی عملکرد، تمرکزگرایی اداری و نگاه کوتاه‌مدت مدیران از موانع عمده اجرای مؤثر این فرآیند به‌شمار می‌رود (Helton & Jackson, 2007).

در پژوهش‌های اخیر داخلی، تلاش‌هایی برای ارائه مدل‌های بومی جانشین‌پروری در بخش دولتی صورت گرفته است. به عنوان مثال، مهدی و همکاران با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد، مکانیزم‌های استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی را شناسایی کرده‌اند و بر نقش فرهنگ‌سازی، شایسته‌گزینی و ارزیابی مستمر تأکید نموده‌اند (Mahdi et al., 2023; Mehdi et al., 2023). همچنین، جان احمدی گل و همکاران در فراتحلیلی جامع نشان دادند که فقدان نظام‌های شفاف ارزیابی و کمبود آموزش‌های هدفمند از موانع اصلی اجرای موفق جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران است (Jan Ahmadi Gol et al., 2023).

از سوی دیگر، پژوهش خیرگو و شکری با بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد، الگویی برای جانشین‌پروری منابع انسانی در بخش دولتی ارائه کرد که شامل پنج بعد استعدادیابی، بانک اطلاعاتی جانشینی، انتخاب، آموزش و توسعه می‌باشد (Kheirgoo & Shakouri, 2021). این الگوها با وجود ارزشمند بودن، هنوز فاصله قابل‌توجهی تا ایجاد مدل خط‌مشی‌گذاری جامع در سطح حکمرانی دارند؛ چرا که به ابعاد سیاسی، فرهنگی و ارزشی نظام حکمرانی اسلامی کمتر پرداخته‌اند (Shahabi, 2024).

تحلیل مقایسه‌ای پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در حالی که کشورهای غربی تمرکز خود را بر مدل‌های فنی و عملکردی جانشین‌پروری گذاشته‌اند، ایران نیازمند الگویی ترکیبی است که علاوه بر ارتقای شایستگی‌های مدیریتی، به تقویت روحیه انقلابی، عدالت‌طلبی و معنویت در مدیران آینده بپردازد (Saadat Kia, 2023). از این منظر، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی به‌عنوان نقشه راه معنوی و مدیریتی کشور، می‌تواند مبنایی برای طراحی چنین الگویی باشد (Najafi Siyar & Nikoonahad, 2020).

در بعد اجتماعی نیز، نوسازی نیروی انسانی در نظام اداری کشور بدون ایجاد خط‌مشی‌های هدفمند جانشین‌پروری ممکن نیست. به‌ویژه در دوره‌ای که بخش بزرگی از مدیران کشور در آستانه بازنشستگی قرار دارند، طراحی سیاست‌هایی برای تربیت و جایگزینی مدیران جوان، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (Villalpando et al., 2025). افزون بر این، حضور زنان در عرصه مدیریت دولتی نیز مستلزم طراحی نظام‌های جانشین‌پروری عادلانه و فرصت‌محور است که موانع ساختاری مشارکت آنان را برطرف سازد (Mahat, 2025).



در بعد نهادی، نظام جانشین‌پروری مؤثر باید هم‌زمان با خطمشی‌های کلان توسعه انسانی و عدالت اداری همسو باشد. تجربه نظام‌های موفق نشان می‌دهد که هماهنگی میان خطمشی‌های آموزشی، ارزیابی عملکرد و جانشین‌پروری، منجر به افزایش کارآمدی حکمرانی و رضایت عمومی می‌گردد (Clutterbuck, 2020). در همین راستا، طراحی مدل خطمشی‌گذاری جانشین‌پروری مدیران در تراز بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای سرمایه انسانی و تحقق اهداف تمدنی انقلاب اسلامی باشد (Sadeghi et al., 2024).

بنابراین، با توجه به مرور مبانی نظری و تجربی، می‌توان نتیجه گرفت که ایران برای تحقق حکمرانی متعالی نیازمند الگویی بومی، چندبعدی و ارزش‌محور در حوزه جانشین‌پروری است. الگویی که ضمن بهره‌گیری از تجارب جهانی، بر مبنای مبانی فکری و فرهنگی انقلاب اسلامی بازطراحی شده و در سطوح سیاست‌گذاری کلان قابل اجرا باشد. در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل خطمشی‌گذاری جانشین‌پروری مدیران در حکمرانی تراز بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش

مدل‌پیمای پژوهش‌سازاندر این مطالعه، جهت‌گیری فلسفی-تفسیری دارد و از نظر رویکرد توسعه نظریه استقرایی است. روش‌شناسی این پژوهش کیفی و استراتژی از روش داده‌بنیاد (گلیزر) داده‌های مورد نیاز را به دست آورد و با استفاده از ابزار مصاحبه با افق زمانی مقطعی در سال ۱۴۰۳، اطلاعات مورد نیاز استخراج شده است. افراد مورد مطالعه این پژوهش شامل خبرگان موضوعی خطمشی‌گذاری جانشین‌پروری مدیران، اساتید صاحب‌نظر در سراسر کشور و برخی مدیران ارشد کشوری در ایران بودند و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان-معیار انتخاب خبرگان پژوهش، داشتن سابقه کار مدیریتی در حوزه منابع انسانی کشور بوده است-جمع‌آوری شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل: ۹ مرد و ۶ خانم، میانگین سنی ۵۵ سال، میانگین سابقه کار ۲۴.۵ سال، میانگین سابقه کار مدیریتی ۱۹ سال و دارای سابقه کار در حوزه منابع انسانی است و مدت زمان مصاحبه ۲ ساعت برای تمامی مصاحبه‌شوندگان لحاظ شد. روش نمونه‌گیری این پژوهش، نمونه‌گیری هدفمند از نوع نمونه‌گیری نظری بود. با انجام ۱۵ مصاحبه و تکراری بودن داده‌های استخراج شده به نقطه اشباع رسید.

روش داده‌بنیاد روشی فرایندمحور است و دلیل استفاده از آن در پژوهش حاضر راهگشا بودن آن برای استخراج ابعاد و مؤلفه‌های مدل خطمشی‌گذاری جانشین‌پروری مدیران در بیانیه گام دوم انقلاب بوده است. در این پژوهش، داده‌های کیفی در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شده و برای ارزیابی کیفیت پژوهش، ده شاخص مقبولیت اشتراوس و مورد بررسی قرار گرفت (به دلیل محدودیت تعداد صفحات نگارش مقاله، دو شاخص برای نمونه معرفی می‌شود):

کاربردی یا مفید بودن یافته‌ها: آیا یافته‌های پژوهش در حوزه مورد مطالعه، بینش و نگرش جدیدی فراهم می‌آورند؟ یافته‌های پژوهش حاضر در بعد نظری نیز در توسعه دانش خطمشی‌گذاری جانشین‌پروری مدیران مؤثر است و بیش‌تر جدیدی را با خود به همراه دارد. در بعد عملی در زمینه اتخاذ خطمشی‌های کاربردی و متمایز برای جانشین‌پروری مدیران در سطوح بالای حکمرانی مفید باشد.

مفاهیم: برای ایجاد درک مناسب از پدیده و دستیابی به زبان مشترک در زمینه مورد مطالعه، مفاهیم ضروری هستند. یافته‌های پژوهش باید مفهوم‌پردازی مناسبی با خود به همراه داشته باشد، به گونه‌ای که از نظر متخصص آن حوزه مورد مطالعه جدید، ارزشمند و جذاب باشد. در این پژوهش بعضی از مفاهیمی که در توسعه مفهومی ادبیات پژوهش مفید هستند-از قبیل ولایت‌مداری، فسادستیزی- معرفی شده است.

یافته‌ها

این بخش به بیان نتایج مستخرج از مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها می‌پردازد. بر اساس رویکرد رایج در نظریه داده‌بنیاد، سه مرحله فرآیند کدگذاری شامل: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بر روی داده‌ها انجام یافته است. در طی این فرآیند کدگذاری، داده‌های خام به مفاهیم نظری توسعه یافته و مقوله‌ها شکل گرفته و توسعه یافتند، که در بخش بعدی نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها ارائه می‌شود.



نخستین گام در تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه شوندگان، کدگذاری باز می‌باشد. کدگذاری باز فرآیندی است که در آن، ایده‌های اساسی موجود در داده‌ها شناسایی، نام‌گذاری و طبقه بندی شده و مفاهیم اصلی یا طبقات و ویژگی‌های آن‌ها، در این مرحله شناسایی می‌شوند. در نتیجه کدگذاری مقدماتی داده‌های مصاحبه، تعداد ۲۰۹ کد باز مقدماتی در ۵۱۰ فعالیت کدگذاری ظاهر گردید که در جدول شماره ۱ نمونه‌ای از کدها و دسته‌های مفهومی استخراج شده از مصاحبه‌های این پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱. کدگذاری باز مقدماتی

ردیف	کد باز	کد مصاحبه															مجموع	
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵		
۱	اجرای خطمشی‌ها	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴
۲	بیانات مقام معظم رهبری	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۴
۳	بیانیه گام دوم انقلاب	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
۴	جوانگرایی در تصمیمات منابع انسانی	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۴
۵	راستگویی	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۵
۶	شاخص‌های تعهدی	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵
۷	شعارزدگی	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴
۸	فامیل گرایی و قوم گرایی	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴
۹	فقدان مدل‌های جانشین پروری بومی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۴
۱۰	ماهیت فرآیندی جانشین پروری	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۶

در ادامه، با بررسی کدهای باز حاصل، مشاهده گردید که برخی از کدها تکراری بوده و در برخی موارد همپوشانی معنایی کامل وجود دارد. فعالیتی که در این مرحله انجام شد، ادغام این کدها و دستیابی به کدهای باز نهایی است. در نتیجه این فعالیت، تعداد کدهای باز به تعداد ۱۶۱ کد کاهش یافته است. نمونه‌ای از نتایج فعالیت مذکور در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. کدگذاری باز نهایی

ردیف	کد
۱	شاخص‌های ارزیابی عملکرد جانشین پروری
۲	انطباق راهبردهای جانشین پروری با هفت حوزه بیانیه گام دوم
۳	انطباق شاخص‌ها با وظایف دستگاه
۴	انطباق شاخص‌های جانشین پروری با ویژگی‌های محیط ایرانی و اسلامی
۵	تعیین معیارهای عینی عملکرد
۶	طراحی خطمشی
۷	خطمشی‌های جانشین پروری
۸	منویات مقام معظم رهبری
۹	تفسیر به رای خطمشی‌ها
۱۰	فقدان شاخص‌ها و مدل‌های جانشین پروری بومی

دومین گام در تحلیل‌های نظریه داده بنیاد، کدگذاری محوری می‌باشد. کدگذاری محوری عبارت است از فهم مفاهیم بر اساس روابط پویای بین آن‌ها. این مفاهیم مبنای لازم برای خلق تئوری را فراهم می‌آورند. فرایند کدگذاری محوری داده‌های به دست آمده از کدگذاری باز را ترکیب می‌کند (نرگسیان و صدرپور، ۱۴۰۳: ۷۶۳). بر اساس مدل پارادایم کدگذاری محوری، کدهای باز مقدماتی بر اساس جنس پدیده مورد بررسی در گروه‌های از پیش تعیین شده (پیش شرط‌های علی، پدیده محوری، راهبردهای کنش و واکنش، عوامل زمینه‌ای و مداخله گر و پیامدها) قرار داده شده‌اند. این طبقه بندی در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. کدگذاری محوری

ردیف	کد محوری	کدهای باز
۱	پیش شرط‌های علی	اختلال در فعالیت‌های مدیریتی؛ افزایش سن مدیران ارشد فعلی؛ الزام اجرایی به رعایت مفاد بیانیه گام دوم انقلاب؛ اهداف آینده نظام؛ بازنشستگی مدیران؛ بلا تصدی شدن پست مدیریتی؛ تأثیر انتصابات بر سرنوشت نظام؛ پذیرش و حمایت مدیریت ارشد؛ تغییرات وزرا و مدیران ارشد تلافی؛ انتصاب مدیران ارشد با آینده نظام؛ تمایز معیارهای سطح مدیریتی با سطوح دیگر؛ جایگاه پیش بینی شده برای آینده کشور؛ ضرورت تدوین مدل پرورش مدیران؛ ضرورت جانشین پروری؛ فرصت‌های محیطی؛ تهدیدات محیطی؛ مقتضیات آتی جهانی؛ مقتضیات فعلی جهانی
۲	پدیده محوری	اعتقاد و التزام به ولایت فقیه و مبانی جمهوری اسلامی؛ امانتداری؛ امید به آینده؛ ایمان؛ تحصیلات؛ تخصص؛ دینداری؛ تربیت افراد؛ انتصاب جانشینان؛ انتخاب افراد؛ استیضاح و برکناری؛ آموزش مدیریت بحران؛ بازخورد؛ بازرسی و نظارت؛ تصمیم‌گیری؛ تعهد به اصول انقلاب و نظام؛ تفویض امور؛ تناسب فرد با پست؛ توانایی کنترل؛ عزت نفس؛ خودسازی؛ راستگویی؛ روحیه جهادی؛ روحیه کار تشکیلاتی؛ شاخص‌های اخلاقی؛ شاخص‌های ارزیابی عملکرد جانشین پروری؛ شاخص‌های تخصصی؛ شاخص‌های تعهدی؛ شاخص‌های مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب؛ شاخص‌های مدیریتی؛ شجاعت؛ صلابت در رفتار؛ صلاحیت فردی؛ عدالت طلبی؛ ولایت‌مداری؛ فسادستیزی؛ قدرت برنامه ریزی؛ قدرت تحلیل؛ مدیریت بحران؛ معیارهای عملکردی جانشین پروری؛ معیارهای عمومی
۳	راهبردهای کنش/واکنش	اجرای خط مشی‌ها؛ اخلاق مداری؛ از خود گذشتگی؛ انطباق راهبردهای جانشین پروری با هفت حوزه بیانیه گام دوم؛ انطباق شاخص‌ها با وظایف دستگاه؛ انطباق شاخص‌های جانشین پروری با ویژگی‌های محیط ایرانی و اسلامی؛ آینده محوری؛ برنامه ریزی بر اساس اهداف؛ بومی‌گزینی؛ پایبندی به اصول؛ پرهیز از روزمرگی؛ پژوهش مستمر؛ تخصص‌گرایی؛ تشکیل کارگروه‌های جانشین پروری؛ تطبیق مستمر عملکرد با بیانیه؛ تعیین معیارهای عینی عملکرد؛ جوان‌گرایی در تصمیمات منابع انسانی؛ علم‌گرایی؛ راهبردگذاری بر اساس برخورداری‌های ملی؛ ساز و کار برکناری؛ شایسته‌گزینی؛ ضرورت طی کردن سطوح مدیریتی؛ طراحی خط‌مشی؛ نگاه فرآیندی؛ مدیریت دانش مدیران؛ معنویت‌گرایی؛ هدف‌گذاری مبتنی بر بیانیه گام دوم؛ هماهنگی صف و ستاد
۴	زمینه	الگوهای نقش؛ آموزه‌های مکتب امام؛ اولویت‌های اقتصادی؛ اولویت‌های سیاسی؛ اولویت‌های فرهنگی و اجتماعی؛ جمعیت بالای جوان و تحصیلکرده؛ بیانات مقام معظم رهبری (مدظله العالی)؛ بیانیه گام دوم انقلاب به عنوان سند بالادستی؛ پویایی مدیریت؛ تنوع قومی کشور؛ جایگاه علمی مطلوب کشور؛ جسارت تفویض امور؛ جمعیت زنان؛ حساسیت شغل؛ خط‌مشی‌های جانشین پروری؛ کلیدی بودن شغل؛ منابع عظیم طبیعی؛ منویات مقام معظم رهبری (مدظله العالی)؛ موقعیت سرزمینی کشور؛ وجود پروتکل‌های عمل؛ وجود ضمانت اجرایی؛ ویژگی‌های مختص نظام اسلامی
۵	شرایط مداخله‌گر	انتزاعی بودن شاخص‌ها؛ اعمال سلیقه؛ اعمال نفوذ؛ باندبازی و تمرکز بر منافع حزبی؛ بی تفاوتی به بیانیه گام دوم؛ شرایط منطقه‌ای و بین‌المللی؛ تحریم؛ تفسیر به رای خط مشی‌ها؛ تقسیم پست‌ها بر اساس جناح سیاسی؛ جنسیت‌گرایی؛ فامیل‌گرایی و قوم‌گرایی؛ دخالت فراقانونی؛ دور زدن قوانین؛ رانت؛ رزومه‌سازی؛ سطحی‌نگری؛ سفارش و توصیه؛ سیاست‌زدگی؛ شعارزدگی؛ عدم اعتماد به نیروهای جوان؛ عدم باور به ظرفیت‌های داخلی؛ عدم تمایل برخی مدیران به ترک مقام؛ عدم تمرکز بر شاخص‌ها؛ عدم تمرکزگرایی در پایتخت؛ عدم توجه به شایسته‌گزینی؛ فقدان برنامه؛ فقدان شاخص‌ها و مدل‌های جانشین پروری بومی؛ نفوذ خارجی
۶	پیامدها	استقلال ملی؛ افزایش رفاه عمومی؛ انسجام ملی؛ پرورش مدیر جایگزین؛ تبعات به نظام؛ تداوم فساد؛ انتقال تجربیات مدیران نسل اول؛ تسریع عملیات؛ تضمین سلامت اداری نظام؛ توسعه کشور؛ حفظ منابع سازمانی؛ حل مسائل؛ عزت ملی؛ عوارض سازمانی؛ رضایت عمومی؛ سرعت پیشرفت کشور؛ کارآمدی دولت؛ کارآمدی نظام؛ کاهش رانت و فساد؛ مصونیت در مقابل نفوذ؛ مهاجرت مدیران؛ مهاجرت نخبگان؛ نا امیدسازی عمومی؛ نیل به تمدن نوین اسلامی

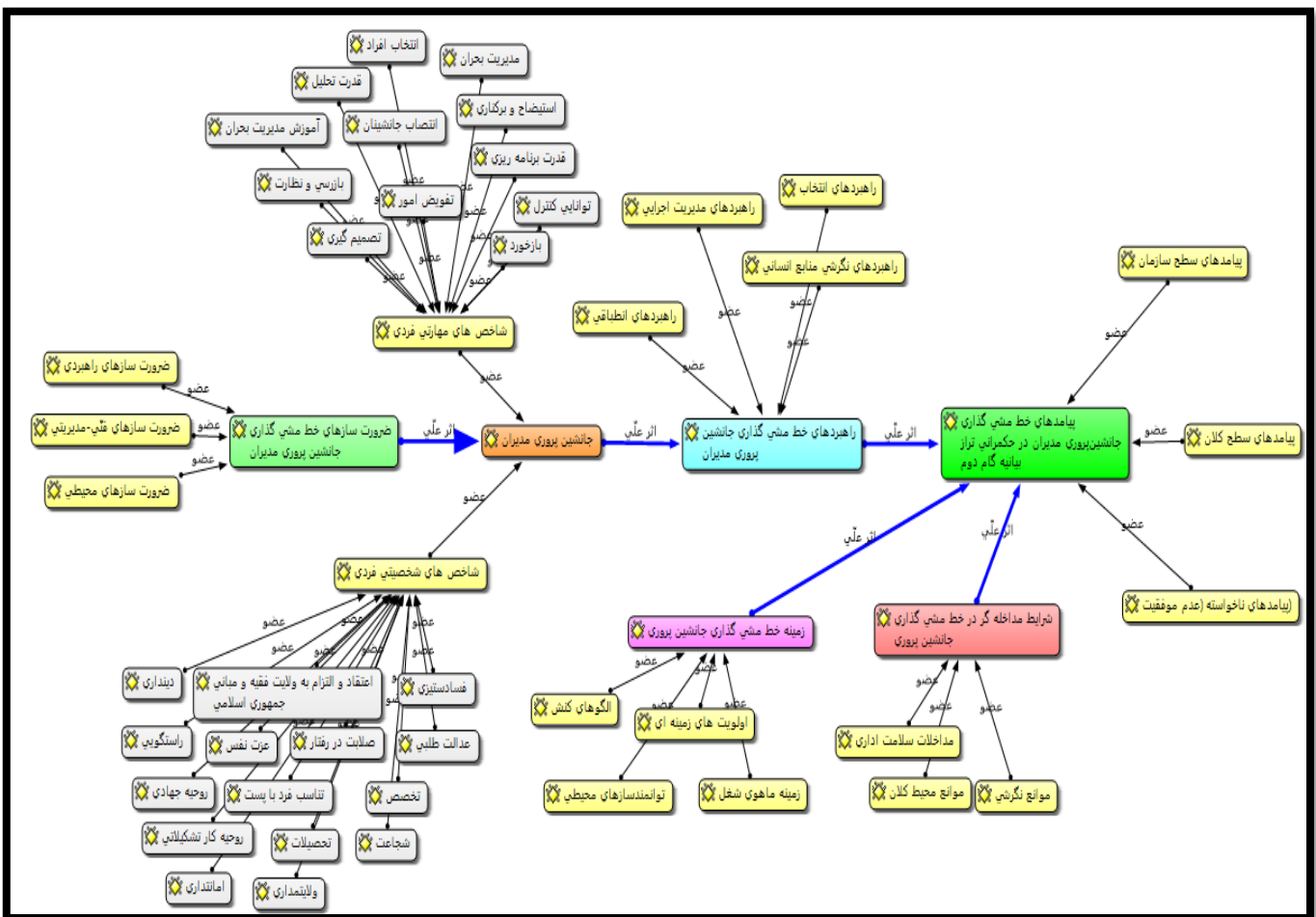
سومین و آخرین مرحله در تحلیل‌های نظریه داده بنیاد، عبارت از کدگذاری انتخابی است. به واسطه این فرآیند، طبقات شناسایی شده، به طبقه اصلی (محوری) مرتبط گردیده و مبنای نظریه داده بنیاد را فراهم می‌آورند. کدگذاری انتخابی به بیانی دیگر، فرآیندی است که در آن، یک طبقه محوری انتخاب شده و سایر طبقات به گونه‌ای نظام مند مربوط شده، روابط اعتباربخشی شده و طبقاتی که نیازمند پالایش و توسعه بیشتر باشند، پربار می‌گردند. طی این فرآیند، سازه‌ها توسعه یافته‌تر شده و روابط بین آنان شکل می‌گیرد (مقدم، ۲۰۰۶). نتیجه این گام، یک "روایت" است که جنبه‌ای اساسی در نظریه داده بنیاد می‌باشد. "روایت" مورد نظر در سطح مفهومی بیان گردیده و طبقات فرعی‌تر را به طبقه محوری حاصل مرتبط نماید. در نهایت، زمانی که طبقات در یک توالی منطقی قرار گرفتند، پژوهشگر می‌تواند ترتیب کلی پیامدها و شرایطی که ویژگی‌های "روایت" مورد نظر را به آن می‌بخشند، پوشش دهد. این فعالیت به شکل یک نقشه کلان، زیربنای تئوری را به وجود می‌آورد. فعالیت مذکور برای این پژوهش در ادامه ارائه شده است.

جدول ۴. کدگذاری انتخابی

ردیف	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
۱	ضرورت سازه‌های خط مشی گذاری جانشین پروری مدیران	ضرورت سازه‌های محوری مدیریتی	اختلال در فعالیت‌های مدیریتی؛ بلاتصدی شدن پست مدیریتی؛ تغییرات وزرا و مدیران ارشد؛ بازنشستگی مدیران؛ افزایش سن مدیران ارشد فعلی؛ ضرورت تدوین مدل پرورش مدیران؛ تمایز معیارهای سطح مدیریتی با سطوح دیگر
۲	جانشین پروری مدیران	ضرورت سازه‌های راهبردی	الزام اجرایی به رعایت مفاد بیانیه گام دوم انقلاب؛ تاثیر انتصابات بر سرنوشت نظام؛ اهداف آینده نظام؛ جایگاه پیش‌بینی شده برای آینده کشور
		ضرورت سازه‌های محیطی	فرصت‌های محیطی؛ تهدیدات محیطی؛ مقتضیات آبی جهانی؛ مقتضیات فعلی جهانی
		شاخص‌های شخصیتی فردی	اعتقاد و التزام به ولایت فقیه و مبانی جمهوری اسلامی؛ دینداری؛ امانتداری؛ تحصیلات؛ تخصص؛ عزت نفس؛ راستگویی؛ روحیه جهادی؛ روحیه کار تشکیلاتی؛ شجاعت؛ صلابت در رفتار؛ عدالت طلبی؛ ولایت‌مداری؛ فسادستیزی؛ تناسب فرد با پست
		شاخص‌های مهارتی فردی	تصمیم‌گیری؛ توانایی کنترل؛ قدرت برنامه‌ریزی؛ قدرت تحلیل؛ مدیریت بحران؛ انتصاب جانشینان؛ انتخاب افراد؛ استیضاح و برکناری؛ بازخورد؛ بازرسی و نظارت؛ تفویض امور؛ آموزش مدیریت بحران
۳	راهبردهای خط‌مشی گذاری جانشین پروری مدیران	راهبردهای نگرشی منابع انسانی	اخلاق مداری؛ از خود گذشتگی؛ پایبندی به اصول؛ معنویت‌گرایی؛ پرهیز از روزمرگی؛ نگاه فرآیندی
		راهبردهای انتخاب	بومی‌گزینی؛ تخصص‌گرایی؛ علم‌گرایی؛ شایسته‌گزینی؛ آینده محوری؛ جوان‌گرایی؛ ضرورت طی کردن سطوح مدیریتی
		راهبردهای انطباقی	انطباق با هفت حوزه بیانیه گام دوم؛ انطباق شاخص‌ها با وظایف دستگاه؛ انطباق شاخص‌های جانشین‌پروری با ویژگی‌های محیط ایرانی و اسلامی؛ هماهنگی صف و ستاد؛ برنامه‌ریزی بر اساس اهداف؛ راهبردگذاری بر اساس برخورداری‌های ملی
		راهبردهای مدیریت اجرایی	تشکیل کارگروه‌های جانشین پروری؛ هدف‌گذاری مبتنی بر بیانیه گام دوم؛ پژوهش مستمر؛ طراحی خط‌مشی؛ مدیریت دانش مدیران؛ تطبیق مستمر عملکرد با بیانیه؛ تعیین معیارهای عینی عملکرد؛ ساز و کار برکناری
۴	زمینه خط مشی گذاری جانشین پروری	الگوهای کنش اولویت‌های زمینه‌ای توانمندسازهای محیطی	آموزه‌های مکتب امام؛ بیانات مقام معظم رهبری؛ بیانیه گام دوم انقلاب به عنوان سند بالادستی اولویت‌های؛ اقتصادی؛ سیاسی؛ فرهنگی و اجتماعی
		زمینه ماهوی شغل	جمعیت بالای جوان و تحصیل کرده؛ تنوع قومی کشور؛ جایگاه علمی مطلوب کشور؛ جمعیت زنان؛ منابع عظیم طبیعی؛ موقعیت سرزمینی کشور؛ ویژگی‌های مختص نظام اسلامی
		موانع فنی	حساسیت شغل؛ کلیدی بودن شغل؛ پویایی مدیریت؛ وجود پروتکل‌های عمل؛ وجود ضمانت اجرایی
۵	شرایط مداخله گر در خط مشی گذاری جانشین پروری	مداخلات سلامت اداری	انزاعی بودن شاخص‌ها؛ فقدان شاخص‌ها و مدل‌های جانشین پروری بومی؛ فقدان برنامه؛ عدم تمرکز بر شاخص‌ها؛ عدم تمرکزگرایی در پایتخت؛ عدم توجه به شایسته‌گزینی
			اعمال سلیقه؛ اعمال نفوذ؛ باندبازی و تمرکز بر منافع حزبی؛ بی‌تفاوتی به بیانیه گام دوم؛ تقسیم پست‌ها بر اساس جناح سیاسی؛ تفسیر به رای خط‌مشی‌ها؛ جنسیت‌گرایی؛ فامیل‌گرایی و قوم

گرایی؛ دخالت فراقانونی؛ دور زدن قوانین؛ رانت؛ رزومه سازی؛ سفارش و توصیه؛ سیاست زدگی؛ شعارزدگی	موانع محیط کلان	پیامدهای خط مشی گذاری	۶
شرایط منطقه‌ای و بین‌المللی؛ تحریم؛ نفوذ خارجی	موانع نگرشی	پیامدهای سطح کلان	
عدم اعتماد به نیروهای جوان؛ عدم باور به ظرفیت‌های داخلی؛ عدم تمایل برخی مدیران به ترک مقام؛ سطحی‌نگری		پیامدهای سطح سازمان	
پرورش مدیر جایگزین؛ انتقال تجربیات مدیران نسل اول؛ تسریع عملیات؛ حفظ منابع سازمانی؛ حل مسائل		پیامدهای سطح کلان	
استقلال ملی؛ افزایش رفاه عمومی؛ انسجام ملی؛ تضمین سلامت اداری نظام؛ توسعه کشور؛ عزت ملی؛ کارآمدی دولت؛ کارآمدی نظام؛ کاهش رانت و فساد؛ مصونیت در مقابل نفوذ؛ رضایت عمومی؛ نیل به تمدن نوین اسلامی؛ سرعت پیشرفت کشور		پیامدهای ناخواسته (عدم موفقیت)	
تبعات به نظام؛ تداوم فساد؛ مهاجرت مدیران؛ مهاجرت نخبگان؛ ناامیدسازی عمومی؛ عوارض سازمانی			

با توجه به توضیحات ارائه شده، نمایش گرافیکی مدل نظری پژوهش حاضر در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱. خط‌مشی گذاری جانشین‌پروری مدیران

بحث و نتیجه‌گیری



نتایج پژوهش حاضر نشان داد که خطمشی‌گذاری جانشین‌پروری مدیران در حکمرانی تراز بیابیه گام دوم انقلاب اسلامی، فرایندی چندبعدی و ارزش‌محور است که از شش سازه اصلی تشکیل می‌شود: ضرورت سازه‌های خطمشی‌گذاری، جانشین‌پروری مدیران، راهبردهای خطمشی‌گذاری، زمینه‌های اثرگذار، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای نهایی. این شش بعد، چارچوبی جامع را برای مدیریت تداوم رهبری در سطوح حکمرانی کشور فراهم می‌آورند. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی نشان داد که شاخص‌های شخصیتی نظیر دینداری، ولایت‌مداری، صداقت، روحیه جهادی و عدالت‌طلبی، همراه با شاخص‌های مهارتی مانند تصمیم‌گیری، توان برنامه‌ریزی، کنترل و مدیریت بحران، نقشی بنیادین در فرایند جانشین‌پروری مدیران دارند. افزون بر این، یافته‌ها آشکار ساخت که عواملی چون فقدان مدل‌های بومی، اعمال سلیقه‌های سیاسی، تمرکزگرایی، و ضعف در نظام ارزیابی عملکرد از مهم‌ترین موانع تحقق جانشین‌پروری در حکمرانی کشور محسوب می‌شوند.

این یافته‌ها از منظر نظری با دیدگاه‌های مطرح در ادبیات مدیریت و حکمرانی هم‌خوانی دارد. در پژوهش‌های کلاسیک، بر این نکته تأکید شده است که جانشین‌پروری مؤثر نیازمند رویکردی نظام‌مند و استراتژیک است که هم‌زمان به توسعه مهارت‌های مدیریتی و حفظ ارزش‌های سازمانی بپردازد (Rothwell, 2010). از منظر جهانی، مدل‌های موفق جانشین‌پروری در بخش عمومی، زمانی اثربخش بوده‌اند که توانسته‌اند بین ارزش‌های فرهنگی، نیازهای سازمانی و اهداف توسعه‌ای هم‌افزایی ایجاد کنند (Gay & Sims, 2009). بر همین اساس، پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که تلفیق ارزش‌های اسلامی، اخلاقی و انقلابی با اصول حرفه‌ای مدیریت می‌تواند بنیانی کارآمد برای پرورش مدیران تراز انقلاب اسلامی فراهم آورد.

از سوی دیگر، یافته‌ها مؤید آن است که بخش عمده‌ای از چالش‌های مدیریتی در نظام اداری ایران ناشی از فقدان سیاست‌های مشخص در حوزه جانشین‌پروری است؛ امری که در پژوهش‌های گذشته نیز به آن اشاره شده است (Mirmohammadi & Hassanpour, 2011). بسیاری از سازمان‌های دولتی در ایران، فاقد سازوکارهای شفاف برای شناسایی و تربیت مدیران آینده هستند، و این موضوع به اتکای بیش‌ازحد به روابط شخصی و تصمیمات سیاسی منجر شده است. همان‌گونه که گلوردی و همکاران تأکید کرده‌اند، نبود ساختارهای شفاف جانشینی و غلبه نگرش‌های غیرتخصصی، موجب کاهش کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در کشور می‌شود (Golvardi et al., 2016).

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش حاضر، تأکید بر ضرورت سازه‌های خطمشی‌گذاری در جانشین‌پروری مدیران است. این یافته نشان می‌دهد که جانشین‌پروری تنها یک فرایند منابع انسانی نیست، بلکه نیازمند یک نظام سیاست‌گذاری کلان است که شامل طراحی خطمشی‌های تربیتی، نظارتی و ارزیابانه در سطح حاکمیتی باشد. این نتیجه با دیدگاه تامه‌آید و ویرتانتن مبنی بر «پارادایم جدید رهبری در بخش عمومی» مطابقت دارد که تأکید می‌کند سیاست‌گذاری‌های جدید باید بر اساس یادگیری نهادی و پاسخ‌گویی اجتماعی بازطراحی شوند (Tammeaid & Virtanen, 2020).

همچنین، یافته‌ها بیانگر آن بود که جوان‌گرایی، شایسته‌سالاری و عدالت سازمانی از محورهای حیاتی در مدل جانشین‌پروری تراز بیابیه گام دوم به‌شمار می‌آیند. این امر با تأکید بیابیه گام دوم بر نقش جوانان در پیشبرد اهداف تمدن اسلامی و توسعه کشور سازگار است (Najafi Siyar & Nikoonahad, 2020). پژوهش سعادتی‌کیا نیز بر همین مبنا نتیجه می‌گیرد که دولت اسلامی باید با الگوسازی اخلاقی، معنوی و عدالت‌محور، زمینه رشد مدیران متعهد و اخلاق‌مدار را در نظام حکمرانی فراهم آورد (Saadat Kia, 2023).

نتایج همچنین نشان داد که سیاست‌زدگی و رانت‌گرایی از موانع عمده در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری محسوب می‌شوند. این یافته با پژوهش خیرگو و شکوری هم‌راستا است که بیان می‌کند در بخش دولتی ایران، ساختارهای بوروکراتیک و تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف از موانع کلیدی استقرار نظام جانشین‌پروری به‌شمار می‌روند (Kheirgoo & Shakouri, 2021). به همین ترتیب، پژوهش مهدی و همکاران تأکید می‌کند که استقرار موفق نظام جانشین‌پروری نیازمند فرهنگ‌سازی سازمانی، تدوین خطمشی‌های شفاف و ایجاد سازوکارهای نظارت مؤثر است (Mehdi et al., 2023).

نتیجه دیگر پژوهش حاضر که اهمیت نظری و کاربردی دارد، شناسایی سه سطح پیامدهای خطمشی‌گذاری جانشین‌پروری است: پیامدهای سازمانی، کلان و ناخواسته. در سطح سازمانی، جانشین‌پروری منجر به پرورش مدیران جایگزین، انتقال دانش مدیریتی و افزایش چابکی ساختار اداری می‌شود. در سطح کلان، این فرایند به کارآمدی دولت، توسعه کشور و انسجام ملی منجر می‌گردد. با این حال، بی‌توجهی به اصول شایسته‌سالاری می‌تواند پیامدهای ناخواسته‌ای همچون تداوم فساد یا ناامیدی عمومی را در پی داشته

باشد. این نتایج با تحلیل‌های جان احمدی گل و همکاران هم‌خوانی دارد که در فراتحلیل خود نشان دادند: شفافیت در خط‌مشی‌گذاری جانشین‌پروری به‌طور مستقیم با شاخص‌های رضایت عمومی و عملکرد دولتی مرتبط است (Jan Ahmadi Gol et al., 2023).

پژوهش حاضر همچنین بر نقش سازوکارهای انگیزشی و تربیتی در تقویت جانشین‌پروری تأکید دارد. همان‌گونه که پژوهش‌های بین‌المللی نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که فرایندهای جانشینی خود را بر پایه انگیزش درونی، اعتماد و یادگیری طراحی کرده‌اند، توانسته‌اند نرخ موفقیت انتقال مدیریت را به میزان چشمگیری افزایش دهند (Clutterbuck, 2020). این امر در مطالعات ولایپاندو نیز تأیید شده است، که بر ارتباط میان مرحله انتصاب مدیران ارشد و عملکرد عملیاتی پس از جانشینی تأکید دارد (Villalpando et al., 2025).

از منظر ارزشی، یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر اهمیت تلفیق اصول اسلامی و معیارهای مدیریتی نوین در مدل جانشین‌پروری است. این موضوع با نتایج پژوهش سیدی و همکاران مطابقت دارد که در مطالعه خود بر بیانیه گام دوم و نقشه راه علمی کشور، بر ضرورت تربیت مدیران علمی، اخلاقی و متعهد برای تحقق اهداف انقلاب تأکید کرده‌اند (Seyedi et al., 2022). از این منظر، مدل طراحی‌شده در این پژوهش، یک الگوی ترکیبی است که به‌طور هم‌زمان ارزش‌محور، شایسته‌گرا و آینده‌نگر است.

نتیجه دیگر پژوهش حاضر، تأیید نقش راهبردهای نگرشی منابع انسانی در موفقیت جانشین‌پروری است. یافته‌ها نشان دادند که تعهد اخلاقی، معنویت‌گرایی، پرهیز از روزمرگی و نگاه فرابندی از مؤلفه‌های کلیدی در تربیت مدیران آینده محسوب می‌شوند. این نتایج با یافته‌های پژوهش مهدی و همکاران که بر اهمیت باورهای ارزشی در مدیریت جانشین‌پروری تأکید داشتند، هم‌خوانی دارد (Mahdi et al., 2023). افزون بر آن، پژوهش‌های خارجی مانند اثر سپتانی و همکاران در حوزه مدیریت منابع انسانی کارکنان دولتی نیز بیانگر آن است که در شرایط کنونی، انطباق جانشین‌پروری با تحولات فناورانه و نیازهای اخلاقی نیروی انسانی برای کارآمدی نظام اداری حیاتی است (Saptebani et al., 2024).

در سطح مقایسه‌ای، یافته‌های این پژوهش هم‌راستا با نتایج پژوهش هانت-کاکس است که بر نقش ساختارهای یادگیری سازمانی و آموزش مداوم در جانشین‌پروری تأکید دارد (Hunte-Cox, 2004). از سوی دیگر، پژوهش کرائوس نیز نشان می‌دهد که در شرایط پیری نیروی انسانی و تغییرات نسلی، طراحی نظام‌های جانشینی شفاف و نظام‌مند، کلید کاهش فرسودگی سازمانی و حفظ پویایی نهادی است (Krauss, 2007). در همین راستا، یافته‌های پژوهش حاضر نیز ضرورت برنامه‌ریزی بلندمدت برای جایگزینی مدیران بازنشسته و ایجاد مسیر شغلی روشن برای مدیران جوان را تأیید می‌کند.

در جمع‌بندی، یافته‌های این پژوهش تصویری یکپارچه از جانشین‌پروری در حکمرانی اسلامی ارائه می‌دهد. این مدل نه تنها بر بعد فنی و مدیریتی تأکید دارد، بلکه ابعاد فرهنگی، اخلاقی و سیاسی را نیز در بر می‌گیرد. چنین رویکردی با دیدگاه صالحی مبنی بر «حکمرانی معنوی و دانشی» هم‌سو است که معتقد است مدیریت آینده‌نگر باید با محوریت ارزش‌های الهی و علم‌محوری بازتعریف شود (Salimi & Maknoon, 2018). در این راستا، مدل حاضر می‌تواند الگویی بومی و قابل‌اجرا برای نهادهای دولتی کشور باشد تا ضمن ارتقای کارآمدی، از گسست نسلی در مدیریت جلوگیری کرده و به تحقق اهداف تمدنی بیانیه گام دوم کمک کند.

این پژوهش، با وجود جامعیت نظری و عمق تحلیلی، محدود به دیدگاه‌های ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران ارشد بوده است و ممکن است بازتاب‌دهنده همه نگرش‌های موجود در سطوح مختلف اجرایی نباشد. علاوه بر این، ماهیت کیفی پژوهش و وابستگی آن به قضاوت‌های تفسیری پژوهشگران، می‌تواند بر میزان تعمیم‌پذیری نتایج تأثیر بگذارد. محدودیت دیگر، تمرکز پژوهش بر ساختارهای دولتی و حکمرانی ایران است که ممکن است قابلیت انطباق کامل با سایر کشورها یا بخش‌های خصوصی را نداشته باشد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، مدل ارائه‌شده به‌صورت تجربی در دستگاه‌های اجرایی مختلف مورد آزمون قرار گیرد تا اعتبار بیرونی و کاربردی آن مشخص شود. همچنین، می‌توان از روش‌های ترکیبی کمی-کیفی برای سنجش اثر متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و سرمایه اجتماعی بر موفقیت جانشین‌پروری استفاده کرد. بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و سیستم‌های داده‌محور در فرآیند جانشین‌پروری نیز می‌تواند مسیر جدیدی برای پژوهش‌های آینده بگشاید.

پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که دستگاه‌های اجرایی کشور نظام جانشین‌پروری را به‌عنوان بخشی از خط‌مشی‌های کلان منابع انسانی در برنامه‌های توسعه ملی بگنجانند. همچنین، آموزش و پرورش مدیران جوان باید با محوریت ارزش‌های اسلامی، روحیه جهادی و مهارت‌های رهبری برنامه‌ریزی شود. ایجاد بانک اطلاعاتی از استعدادها، مدیریتی،

تشکیل کارگروه‌های شایسته‌گزینی و طراحی نظام ارزیابی مستمر از دیگر گام‌های ضروری در اجرای موفق این مدل است. در نهایت، تحقق حکمرانی تراز بیانیه گام دوم، مستلزم هم‌افزایی نهادهای آموزشی، مدیریتی و فرهنگی کشور برای پرورش نسل تازه‌ای از مدیران کارآمد، مؤمن و خلاق است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Succession planning has long been recognized as a strategic foundation for ensuring organizational stability, leadership continuity, and sustainable governance. It represents not only the technical process of identifying and developing potential leaders but also the cultural and ethical system through which institutional legitimacy and strategic foresight are maintained (Rothwell, 2010). In contemporary governance systems, where public trust and policy responsiveness are deeply intertwined, the ability to cultivate future leaders capable of ethical decision-making, innovation, and long-term commitment has become an essential dimension of effective policy-making (Clutterbuck, 2020).

In the Iranian administrative system, the issue of leadership continuity has been one of the most pressing challenges of the past decades. A large proportion of senior managers are approaching retirement, and despite increasing demands for managerial rejuvenation, few institutionalized mechanisms exist to systematically identify and prepare successors. The lack of a comprehensive policy framework has led to ad hoc managerial transitions and, consequently, instability in decision-making processes (Mirmohammadi & Hassanpour, 2011). As organizations in both the private and public sectors worldwide have recognized succession planning as an integral part of human resource development, Iran's public governance structure remains largely dependent on personal networks, political affiliations, and informal promotion systems (Golvardi et al., 2016).



Scholars emphasize that in modern governance, the paradigm has shifted from bureaucratic control to adaptive leadership and collaborative policy-making (Tammeaid & Virtanen, 2020). Effective succession systems in public organizations are no longer confined to managerial appointments but extend to the strategic alignment of policy goals, ethical norms, and capacity-building mechanisms (Gay & Sims, 2009). In this regard, studies have demonstrated that leadership continuity directly enhances policy stability, citizen satisfaction, and organizational trust in public institutions (Helton & Jackson, 2007).

In Iran, the absence of a localized model for succession policy-making has led to fragmented and inconsistent efforts in the development of public sector leaders. Research has shown that policy-makers have often overlooked the integration of ethical, cultural, and spiritual principles into managerial succession systems (Kheirgoo & Shakouri, 2021). This gap has produced leadership models detached from the ideological and value-based foundations of the Islamic Revolution. In contrast, the *Second Step Statement of the Islamic Revolution*, issued as a visionary roadmap by the Supreme Leader, emphasizes reliance on youth, spirituality, justice, science, and innovation as key pillars for constructing the next phase of the Islamic civilization (Najafi Siyar & Nikoonahad, 2020; Seyedi et al., 2022).

Therefore, succession policy in the context of Islamic governance cannot merely replicate Western technocratic models. Instead, it must draw upon indigenous frameworks that harmonize managerial competence with faith-based leadership ethics and revolutionary ideals (Saadat Kia, 2023). According to Mahdi et al., public institutions in Iran require institutionalized mechanisms of policy design that ensure transparency, meritocracy, and knowledge transfer among managerial generations (Mahdi et al., 2023). Similarly, Mehdi and colleagues found that the success of succession systems in governmental organizations depends on structural readiness, continuous evaluation, and leadership training grounded in national values (Mehdi et al., 2023).

Internationally, comparative studies have highlighted that succession planning in the public sector enhances governance efficiency, reduces administrative corruption, and promotes strategic continuity (Şaptebani et al., 2024). Prix's doctoral research identified the loss of organizational knowledge as the most significant risk when succession planning is ignored, especially in small and medium-sized institutions (Prix, 2024). Furthermore, global scholars have emphasized the importance of developing policy models that balance technical succession criteria with ethical accountability and institutional adaptability (Hunte-Cox, 2004; Krauss, 2007).

Within the Islamic Republic of Iran, the *Second Step Statement* serves as both a moral compass and a political framework for redefining governance. It calls for cultivating young, faithful, and knowledgeable leaders who embody the spirit of innovation, resilience, and justice. Najafi Siyar and Nikoonahad argue that governance aligned with this declaration requires an administrative model that internalizes the principles of meritocracy, transparency, and spirituality (Najafi Siyar & Nikoonahad, 2020). In the same vein, Salimi and Maknoon have shown that research on Iranian governance over the past two decades increasingly points toward the necessity of combining administrative efficiency with moral integrity (Salimi & Maknoon, 2018).

The present study addresses this research gap by designing a comprehensive policy-making model for managerial succession consistent with the *Second Step Statement of the Islamic Revolution*. By integrating grounded theory and expert insight, it aims to construct a framework that aligns ethical leadership, institutional learning, and strategic continuity under the umbrella of Islamic governance.

Methods and Materials



This research adopted a qualitative, developmental design rooted in the interpretive philosophical paradigm and the inductive approach to theory construction. The study utilized the grounded theory methodology based on Glaser's systematic model. Semi-structured interviews were conducted with 15 national experts, university professors, and senior managers who were selected through purposive and theoretical sampling. The participants were chosen for their professional experience and policy-making expertise in human resource development and governance.

Data were collected in a cross-sectional timeframe during 2024–2025 and analyzed using MAXQDA 11 software. Open, axial, and selective coding were carried out to identify core themes, causal relationships, and conceptual categories. The reliability and validity of findings were ensured through the grounded theory acceptance indices, including theoretical saturation, conceptual coherence, and analytical generalization.

Findings

The analysis produced 161 final open codes that were categorized into six major dimensions forming the paradigm model of the study: (1) structural necessities of succession policy-making, (2) managerial succession dimensions, (3) strategic policy-making pathways, (4) contextual enablers, (5) intervening conditions, and (6) governance outcomes.

In the open coding phase, numerous recurring concepts such as *ethical commitment*, *meritocracy*, *youth empowerment*, and *institutional learning* emerged as central to the notion of succession planning in Iranian governance. The axial coding process integrated these concepts into broader categories that reflected causal preconditions, strategies, and contextual influences. Structural necessities were divided into technical, strategic, and environmental substructures emphasizing policy design, leadership evaluation systems, and alignment with the *Second Step Statement*.

The core phenomenon identified—*managerial succession*—was described through two principal subthemes: *personal attributes* (faith, honesty, courage, justice-seeking, spirituality, humility, and national loyalty) and *professional competencies* (decision-making, planning, analytical ability, crisis management, feedback, and delegation). The strategic pathways of policy-making included adaptive leadership strategies, youth-oriented recruitment, faith-based education, and performance accountability systems.

Contextual factors such as cultural diversity, demographic structure, political expectations, and administrative traditions shaped the operational environment of succession policy-making. Intervening conditions were categorized into technical barriers, bureaucratic resistance, and ethical corruption, while outcomes were observed at three levels—organizational, national, and unintended.

Organizational outcomes included accelerated decision processes, continuity of leadership, and retention of institutional memory. At the national level, outcomes involved enhanced administrative efficiency, national integrity, and public trust. Unintended consequences, including continued political favoritism, managerial migration, and public frustration, were also identified as potential risks of poorly designed succession systems.

Discussion and Conclusion

The results confirm that succession policy-making in governance aligned with the *Second Step Statement* must be conceptualized as a holistic system that integrates leadership development, ethical reinforcement, and institutional learning. The emergence of six interrelated dimensions in the grounded model underscores that succession in public governance extends beyond the replacement of individuals—it involves cultivating a moral, cognitive, and structural ecosystem that sustains effective administration.



The multidimensionality of this model reflects the transition from a managerial paradigm to a policy-oriented approach. It demonstrates that leadership succession is not merely an administrative function but a strategic policy instrument that ensures governance continuity and national resilience. The findings highlight that ethical attributes such as faith, honesty, and justice are inseparable from technical leadership competencies such as decision-making and planning. Hence, successful governance succession requires a dual commitment to competence and conscience.

Another important insight derived from the analysis is that the contextual grounding of succession policy is crucial for its effectiveness. The Iranian case illustrates that structural and cultural factors—such as bureaucratic rigidity, political interference, and lack of transparency—often undermine the sustainability of leadership development systems. By embedding succession planning into policy-making frameworks rather than isolated HR practices, governance institutions can reduce vulnerability to political cycles and enhance the merit-based selection of managers.

The study also reveals that governance models emphasizing moral accountability and institutional transparency contribute significantly to citizens' trust in the public sector. By fostering continuity in leadership and minimizing disruptions caused by managerial turnover, such systems reinforce both administrative legitimacy and national identity.

At a broader level, the proposed model illustrates how Islamic governance principles can coexist with modern management science. The integration of value-based leadership and data-driven planning reflects a hybrid paradigm that combines spiritual orientation with administrative efficiency. This synergy offers a replicable framework for countries seeking to balance cultural authenticity with global standards of governance excellence.

Ultimately, the study underscores that managerial succession in the public sector is a strategic necessity rather than an optional reform. It requires deliberate policy formulation, sustained institutional commitment, and a cultural shift toward long-term leadership development. The proposed model for policy-making in managerial succession provides a practical pathway for implementing the ideals of the *Second Step Statement of the Islamic Revolution* through transparent, ethical, and evidence-based governance.

If effectively institutionalized, this model can enhance national administrative capacity, ensure generational continuity in leadership, and contribute to the realization of a balanced, innovative, and morally grounded Islamic civilization.

References

- Clutterbuck, D. (2020). *Effective Succession Planning: Critical Factors for Success*. Routledge. <https://clutterbuck-cmi.com/wp-content/uploads/Critical-Conversations-in-succession-Planning-1.pdf>
- Gay, M., & Sims, D. M. (2009). *Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning*. AuthorHouse. <https://www.amazon.com/Building-Tomorrows-Talent-Practitioners-Management/dp/1425994652>
- Golvardi, M., Zarei, H., & Jandqi, G. (2016). Identifying Factors Affecting Succession Behavior: A Qualitative Approach. *Human Resource Management Research*, 8(2), 183-208. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_21334.html
- Helton, K. A., & Jackson, R. D. (2007). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*, 36(4), 335-347. <https://doi.org/10.1177/009102600703600404>
- Hunte-Cox, D. E. (2004). Organization Succession Planning and the Organizational Practices. *Journal of Management Development*, 239-260. https://miu.nahad.ir/m/article_477.html
- Jan Ahmadi Gol, M., Rezaei Far, H., & Hakim Pour, H. (2023). Meta-Analysis of Factors Affecting Succession Management in Public Organizations. *Research in Public Management*, 16(60), 191-218. <https://doi.org/10.22111/jmr.2022.40653.5662>
- Kheirgoo, M., & Shakouri, Z. (2021). Presenting a Model for Succession Planning in Public Organizations: An Exploratory Research Based on Grounded Theory Analysis. *Sustainable Human Resource Management*, 3(5), 135-152. <https://sid.ir/paper/1035097/fa>
- Krauss, J. A. (2007). *Succession planning and talent management recommendations to reduce workforce attrition and prepare for an aging population* [Wilmington University, Delaware, United States].
- Mahat, R. (2025). Advancing women in government roles: Succession planning models. *Government Leadership Journal*, 29(1), 45-59.



- Mahdi, M., Hosseini, S. H., Haji Pour, E., & Azami, A. (2023). Discovering and Identifying Mechanisms for Establishing a Succession System in Public Organizations. *Research in Public Management*, 16(59), 193-216. <https://doi.org/10.22111/jmr.2021.36537.5294>
- Mehdi, M., Hoseini, H., Hajipour, E., & Ozma, A. (2023). Discovering and counting the mechanisms of establishing a succession planning system in governmental organizations. *Public Management Researches*, 16(59), 193-216. https://jmr.usb.ac.ir/article_6106.html
- Mirmohammadi, S. M., & Hassanpour, A. (2011). The Administrative System of Iran: An Analysis of Problems and Challenges. *Quarterly Journal of Public Management Outlook*(8), 534-543. https://jpap.sbu.ac.ir/article_94515.html
- Najafi Siyar, R., & Nikoonahad, A. (2020). Desirable Governance Characteristics of the Islamic Revolution Government in Accordance with the Second Step Statement of the Revolution. *Scientific Quarterly Journal of Interdisciplinary Strategic Studies*, 10(200), 173-141. https://smsnds.sndu.ac.ir/article_1360.html
- Prix, S. D. A. S. (2024). *Strategies Leaders of Small Businesses Use to Develop and Implement Succession Plans* [Walden University]. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/15402/>
- Rothwell, W. J. (2010). *Organization Development: A Systems Approach to Problem-Solving*. HRD Press. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=EkvX3j_6iGAC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Rothwell,+W.+J.+\(2010\).+Organization+Development:+A+Systems+Approach+to+Problem-Solving,+HRD+Press.&ots=QtgOaT9Vpr&sig=RF4fppz9ICdtlmHCMKcpZ3zdfBg](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=EkvX3j_6iGAC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Rothwell,+W.+J.+(2010).+Organization+Development:+A+Systems+Approach+to+Problem-Solving,+HRD+Press.&ots=QtgOaT9Vpr&sig=RF4fppz9ICdtlmHCMKcpZ3zdfBg)
- Saadat Kia, S. (2023). The Duties of the Government in Promoting Ethics and Spirituality in Society Based on the Second Step Statement of the Islamic Revolution. *Journal of Contemporary Islamic Studies*, 1(5), 90-119. <https://sid.ir/paper/1148170/fa>
- Sadeghi, F., Danshafard, K., Kheirandish, M., & Pilevari, N. (2024). Identification and ranking of succession management categories based on the second step statement of the Islamic Revolution: A case study of the national statistical system. *Islam and Management Biannual*, 11(20), 22-38. <https://doi.org/10.1234/ismm.1403.11.20.22>
- Salimi, J., & Maknoon, R. (2018). A Qualitative Meta-Analysis of Scientific Research Related to Governance Issues in Iran. *Public Management*, 1(1), 1-10. <https://doi.org/10.22059/jipa.2018.228757.1945>
- Şaptebani, N. I., Mocan, M., Coroian, A., Ardeleanu, C., Bratosin, C., Ardelean, M., & Boruga, D. (2024). Management and adaptation of human resources to the current needs of special status public officials. *ANNALS OF THE ACADEMY OF ROMANIAN SCIENTISTS Series on ENGINEERING SCIENCES*, 16(2), 83-97. <https://doi.org/10.56082/annalsarscieng.2024.2.83>
- Seyedi, S. M., Jan Nisar, M., & Sharifipour, E. (2022). The Second Step Statement of the Islamic Revolution and the Scientific Roadmap of the Country. *Journal of Culture and Health Promotion*, 6(2), 228-237. https://ijhp.ir/browse.php?a_code=A-10-1-221&sid=1&slc_lang=fa
- Shahabi, M. (2024). Presenting a Succession Management Model in Public Organizations Using Thematic Analysis. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 8(30), 79-97. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2784>
- Tammeaid, M., & Virtanen, P. (2020). The New Leadership Paradigm for the Public Sector. *Research OUTREACH*, 115. <https://doi.org/10.32907/RO-115-4649>
- Vahdat, S., Afshari, S., Masoodi Asl, E., & Hesam, S. (2022). Key Factors Affecting Succession Planning in the Leadership of Public Hospitals in Iran: A Qualitative Study. *International Journal of Healthcare Management*, 17(1), 76-84. <https://doi.org/10.1080/20479700.2022.2153963>
- Villalpando, D., Campbell, R. J., & Pérez-Nordtvedt, L. (2025). The Time to Succeed: CEO Appointment Phase Entrainment and Post-Succession Firm Operational Performance. *SAGE Journals*. <https://doi.org/10.1177/01492063241311853>

