

## Identifying and Ranking the Categories of Succession Based on the Statement of the Second Step of the Islamic Revolution (Case Study: the Country's Statistical System)

Farzaneh Sadeghi\*

Karam Elah Daneshfard\*\*

Mehdi Khairandish\*\*\*

Nazanin Pilevari\*\*\*\*

### Extended Abstract

#### Introduction

Recognition has been emphasized in the statement of the second step of the revolution. The purpose of this research is to identify and determine the priority of succession categories in government organizations according to the statement of the second step of the revolution. The place of research is the Iranian Statistics Center and the deputy departments of statistics and information in the management and planning organization of the provinces as the statistical system of Iran.

---

\* Ph.D.Student, Department of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Farfar1004@yahoo.com.

\*\* Professor, Department of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (corresponding author), Daneshfard@srbiau.ac.ir.

\*\*\* Professor, Department of Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran, dr.me.kh@gmail.com.

\*\*\*\* Professor, Department of Industrial Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Nazanin.pilevari@gmail.com.

### **Purpose**

The purpose of this research is Identifying and ranking the categories of succession based on the statement of the second step of the Islamic revolution.

### **Methodology**

this research is mixed (quantitative-qualitative) with an inductive approach. The statistical population in the qualitative section consisted of 18 university experts who are proficient in the subject, and the quantitative section included 114 managers and experts from the Iranian Statistics Center and the deputy statistics and information departments in the management and planning organization of the provinces. In order to collect data, in the qualitative section The technique of interviewing and data coding, categories, and in the quantitative part of the questionnaire, analysis and statistical tests were used. Friedman's test was also used to prioritize the categories.

### **Findings and conclusions**

The findings show that succession planning based on the categories of the statement of the second step of the Islamic Revolution has six dimensions, which include competencies, talent acquisition, education and development of the chosen successor, sustainability and strategic alignment, succession information bank, succession selection. and the category of competencies is the most important factor in the success of the implementation of the succession system.

**Key words:** Succession categories, statement of the second step of the revolution, government organizations.

## شناسایی و رتبه‌بندی مقوله‌های جانشین‌پروری مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی (مورد مطالعه: نظام آماری کشور)

فرزانه صادقی\*  
کرم‌الله دانش‌فرد\*\*  
مهدی خیراندیش\*\*\*  
نازنین پیله‌وری\*\*\*\*

### چکیده تفصیلی

مقدمه: شناخت مقوله‌های فرایند جانشین‌پروری به عنوان یک روش سیستماتیک جهت شناسایی، انتخاب و ارتقای کارکنان کلیدی و استخدام نیروهای مستعد جدید در سازمان، در بیانیه گام دوم انقلاب بسیار تأکید شده است.

### هدف

هدف این پژوهش شناسایی و تعیین اولویت مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی با توجه به بیانیه گام دوم انقلاب است.

### متدولوژی

محل انجام پژوهش مرکز آمار ایران و معاونت‌های آمار و اطلاعات در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها و دفاتر آمار دستگاه اجرایی به عنوان نظام آماری ایران بوده و این پژوهش، آمیخته (کمی-کیفی) با رویکرد استقرایی می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی، ۱۸ نفر از

\* دانشجوی گروه مدیریت دولتی، گرایش توسعه، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
Farfar1004@yahoo.com

\*\* استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
Daneshfard@srbiau.ac.ir

\*\*\* استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران  
dr.me.kh@gmail.com

\*\*\*\* استاد، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
Nazanin.pilevari@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۳

خبرگان دانشگاهی مسلط به موضوع و بخش کمی شامل ۱۱۴ نفر از مدیران و کارشناسان متخصص مرکز آمار ایران و معاونت‌های آمار و اطلاعات در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها و دستگاه اجرایی بودند. برای جمع‌آوری داده‌ها، در بخش کیفی از تکنیک مصاحبه و کدگذاری داده‌ها و مقوله‌ها، و در بخش کمی از پرسش‌نامه، تحلیل و انجام آزمون‌های آماری استفاده شده است. برای اولویت‌بندی مقوله‌ها نیز از آزمون فریدمن استفاده شده است.

#### یافته‌ها و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان می‌دهد که جانشین‌پروری مبتنی بر مقوله‌های بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، دارای شش بُعد است که این ابعاد شامل شایستگی‌ها، استعدادیابی، آموزش و توسعه جانشین منتخب، ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی، بانک اطلاعات جانشینی، و جانشین‌گزینی می‌باشد و مقوله شایستگی‌ها مهم‌ترین عامل در موفقیت پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری می‌باشد. ابعاد شایستگی‌ها با تأکید بر بیانیه گام دوم احصا شد.

**واژگان کلیدی:** مقوله‌های جانشین‌پروری، بیانیه گام دوم انقلاب، و سازمان‌های دولتی.



## مقدمه

در دنیای امروز، تغییر و تحولات وسیعی در سازمان‌ها در جریان است که همراهی با آنها نیازمند به‌کارگیری راهبردهای کارآمد و نوین است. پیچیدگی و تغییرات سریع سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی، استفاده از شیوه‌ها و راهکارهای سنتی و ساده را برای رفع انتظارات ذینفعان محدود نموده و مدیریت واکنش‌های آنان را دچار خدشه می‌نماید. در این راستا، سازمان‌ها باید با در نظر گرفتن موقعیت خود و نیز لحاظ نمودن شرایطی که با آن مواجه هستند به بستر سازی برای رفع نیازها و انتظارات ذینفعان براساس اطلاعات عملی و کاربردی بپردازند (کریمی و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۴۱).

نقش و عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌ها مبحثی اساسی و بسیار با اهمیت است و به دنبال آن، انتخاب و جانشینی نیروی انسانی در هر سازمانی از مسائلی بسیار ساختاری و مهم می‌باشد که سازمان‌ها باید در این زمینه مدیریت مطلوب و مناسبی داشته باشند. برای حصول این هدف، بحث مدیریت استعداد از جانب سازمان‌ها مورد توجه می‌باشد (کرم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۳۹۹). مدیریت جانشین‌پروری، مدیریت مؤثر آینده را با بهره‌گیری از یک راهبرد هدفمند به منظور شناسایی پتانسیل‌های بالای مدیریتی و پرورش توانایی‌های مدیریتی از طریق آموزش مهارت، کسب دانش و فرصت‌های رشد تجربیات فردی ضمانت می‌نماید (الباد و همکاران، ۲۰۲۰<sup>۱</sup>، ص ۲۹۷).

در حقیقت جانشین‌پروری به‌عنوان یک سازوکار ارزشمند در پیشرفت و بهبود سازمان‌ها اهمیت فراوانی دارد (فرخی و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۷۰). به باور نوتال،<sup>۲</sup> جانشین‌پروری یعنی یک برنامه تعمدی به منظور آماده‌سازی سازمان و کارکنان برای پرکردن پست‌های بدون تصدی در آینده. برخی از سازمان‌ها برای آموزش و متقاعدسازی افراد با خود به منظور فرایند جانشین‌پروری از فرایندهای غیررسمی استفاده می‌کنند که یکی از این فرایندها تنظیم فهرستی از نامزدهای دارای قابلیت بالا برای مدیریت است (آتوود، ۲۰۲۰<sup>۳</sup>، ص ۲۲۱).

مهم بودن برنامه جانشین‌پروری در نهادهای گوناگون بنا به دلایل متعددی است که موارد مهم آنها عبارت‌اند از: ۱. خلق فرصت‌های بیشتر برای کارمندان مستعد؛ ۲. شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش مورد نیاز کارکنان؛ ۳. بهبود خزانه استعدادها از بین کارمندان توانمند؛ ۴. شرکت کردن در انجام طرح‌های راهبردی و بلندمدت (بیات، ۱۴۰۰، ص ۹۹).

1. Albad et al

2. Nuttall

3. Atwood

در تاریخ ۲۲ بهمن ۱۳۹۷ رهبر عظیم‌الشأن در سخنان گهربارشان در استمرار راه انقلاب ۵۷ با صدور «بیانیه گام دوم انقلاب» به تبیین و تفسیر دستاوردهای ارزشمند این سال‌ها پرداختند و راهکارهای اصولی و ساختاری با هدف «جهاد اکبر برای آبادی ایران اسلامی بزرگ» را اعلام نمودند. در سخنان رهبر حکیم انقلاب، مدیریت والاتر و انتخاب اصلح‌تر و همچنین، تلاش در راستای ارتقای سازمان‌ها از بعد منابع انسانی ورزیده و کارآمد نقش پراهمیتی داشت (ترابی کلاته قاضی، ۱۳۹۹، ص ۲۵۰). این سخنان به نقش و اهمیت جانشین‌پروری که از مباحث ساختاری بیانیه گام دوم بود تأیید خاصی داشت و توجه با این رویکرد را از ضروریات برمی‌شمرد (متن کامل بیانیه، ۱۴۰۲).

اسناد بالادستی که دستورالعمل‌های لازم‌الاجرای جهت اطمینان از همسویی برنامه‌ها با هدف‌های کلی کشور خوانده می‌شوند مشخص‌کننده شیوه مدیریتی آن کشور بوده و در جمهوری اسلامی ایران نیز قانون اساسی به‌عنوان نخستین سند بالادستی، اصول مدیریت پس از انقلاب اسلامی را تعیین می‌نماید. اما در سال ۱۳۹۷ رهبر معظم بیانیه گام دوم انقلاب را به‌عنوان سند بالادستی دیگری مشخص نمودند که مسیر پیش روی جمهوری اسلامی را در زمینه‌های مختلف از جمله مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی مشخص می‌نماید (اسماعیلی و هاشمی، ۱۴۰۱، ص ۱۳۳).

مفهوم جانشین‌پروری مدتی طولانی است که در سازمان‌های خصوصی مورد توجه است؛ اما، در مقایسه، در سازمان‌های دولتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به تحقیقات صورت گرفته از ۱۳۰ برنامه جانشین‌پروری که بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۳ انجام شده است، تنها پنج مورد مربوط به بخش دولتی بوده است؛ اما امروزه اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی بیش از گذشته مطرح بوده و نداشتن برنامه جانشینی مناسب در سازمان‌های دولتی به ایجاد خطراتی برای سازمان‌ها منجر می‌شود (کیپولا،<sup>۱</sup> ۱۹۹۳، ص ۶۸).

باتوجه به اینکه مرجع قانونی آمارهای رسمی کشور، مرکز آمار ایران است و این مرکز وظیفه بسیار مهم و خطیری را برعهده دارد، اهمیت مدیریت قوی، سنجیده و وجود کارشناسان توانمند، ماهر، با تجربه و متخصص در امر جانشین‌پروری، نقش حیاتی را برای نظام آماری کشور ایفا می‌نماید. همچنین، با توجه به مشکلات جدید در عرصه‌های مختلف خدمت به مردم، سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از قبل نیاز دارند و حقیقت این است که

1. Cipolla

شناسایی و به‌کارگیری مدیران مناسب و توانمند، یکی از مهم‌ترین مشکلات پیش‌روی سازمان‌ها جهت گذر از شرایط سخت فرداست.

باتوجه به اینکه تاکنون تحقیقی در ارتباط با عوامل اصلی و فرعی جانشین‌پروری مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب و اولویت‌بندی این عوامل در نظام آماری ایران انجام نشده است، انجام تحقیق حاضر جهت شناسایی و رتبه‌بندی مقوله‌های جانشین‌پروری بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی بسیار ضروری و پراهمیت به نظر می‌رسد. در واقع، این پژوهش به دنبال پاسخ به سؤالات زیر می‌باشد:

- عوامل (مقوله‌های) اصلی و فرعی جانشین‌پروری مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب در نظام آماری کشور و مرکز آمار ایران کدام‌اند؟

- اولویت‌بندی مقوله‌های جانشین‌پروری مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب در مرکز آمار ایران چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

جانشین‌پروری که عموماً در سطح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی و مشاغل حساس متمرکز است، فرایندی پایدار است که استعدادها را مورد نیاز حال و آینده سازمان را شناسایی و در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان هم‌ترازی فرایندهای توسعه کارکنان، و رفع نیازهای فردی و سازمانی تلاش می‌نماید» (راث ول،<sup>۱</sup> ۲۰۰۵). برنامه جانشین‌پروری باید با اهداف بلندمدت و راهبردی سازمان مطابقت داشته باشد. همچنین، برای ارتقای توانمندی کارکنان و جانشینی آنها در پست‌های بالاتر باید برنامه‌ای اساسی در سازمان وجود داشته باشد و این برنامه مورد پذیرش مدیران سازمان قرار گرفته باشد. از نظر مالی نیز برای شروع این برنامه باید طرح عملی و بودجه کافی در سازمان وجود داشته باشد. مؤلفه بعدی در ارتباط با مفهوم جانشین‌پروری ارزیابی الزامات کار فعلی می‌باشد. مسئولان باید الزامات کار فعلی را در سمت‌های اصلی ارزیابی و این مسئله را مشخص کنند که سمت‌های اصلی مدیریتی در کجای سازمان وجود دارد (آتوود،<sup>۲</sup> ۲۰۲۰، ص ۲۲۲).

1. Rothwell

2. Atwood

## پیشینه تحقیق

در جدول ۱ خلاصه‌ای از تحقیقات انجام شده در خصوص موضوع تحقیق آمده است.

جدول ۱: پیشینه تحقیق

نویسنده	سال	اهداف	نتایج
چانگ و بسل <sup>۱</sup>	۲۰۲۱	پرورش نسل بعدی رهبران مراقبت‌های بهداشتی در هاوانا: موانع و پیشنهادهایی برای برنامه‌ریزی جانشینی	آگاهی سازمانی در مورد ضرورت طرح جانشین‌پروری، شرایط بازار کار برای تأمین نامزدهای واجد شرایط و محیط مساعد برای جانشین‌پروری از مؤلفه‌های مهم است
آتوود	۲۰۲۰	میانی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	آماده‌سازی برای برنامه‌ریزی جانشینی، تأسیس و اهداف ارتباطی، ارزیابی سازمان، توسعه نمایه پروفایل کاری، طراحی برنامه جانشین‌پروری، استفاده از ابزارهای برنامه جانشین‌پروری، پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری، ارزیابی طرح
ال سوئیدی و همکاران <sup>۲</sup>	۲۰۲۰	عوامل تعیین‌کننده مرتبط با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اجرایی در سازمان‌های بخش دولتی	عوامل مؤثر شناسایی شده شامل راهبرد جانشین‌پروری، فرصت‌های مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، فرصت‌های توسعه رهبری، تعهد مدیریت نسبت به انتقال رهبری می‌باشد
بخاری و همکاران <sup>۳</sup>	۲۰۲۰	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، انعطاف راهبردی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده پایداری کسب و کار	شاخص‌های جانشین‌پروری شامل روابط شناختی، ساختاری، رابطه‌ای و انعطاف‌پذیری راهبردی می‌باشد
استفن <sup>۴</sup>	۲۰۱۹	برنامه‌ریزی جانشینی مدیر پرستار: ایجاد ساختار رهبری برای آینده	ارزش‌هایی مانند برنامه‌ریزی جانشینی رسمی و عمدی، همراه با برنامه‌های توسعه فردی پیامدهای مثبتی برای آماده‌سازی، توسعه و اجرا و ارزیابی برنامه رسمی آینده دارد
الباد	۱۴۰۰	ارائه الگویی برای جانشین‌پروری در آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران)	متغیرهای اصلی شامل شرایط علی با پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای و پدیده‌محوری با راهبردهاست. راهبرد قوی برای مدیریت جانشین‌پروری نقشه راهی برای جانشین‌پروری و تداوم رهبری است
توکلی و همکاران	۱۴۰۰	جانشین‌پروری و مدیریت استعداد شاخص‌هایی اثرگذار بر بهبود عملکرد سازمان‌ها	با توجه به اینکه مهم‌ترین محصول فرایند جانشین‌پروری، ایجاد مخزنی از استعدادهاست، شایسته است برای تمام

1. Chang & Besel
2. Al Suwaidi et al
3. Bokhari et al
4. Stephen



نویسنده	سال	اهداف	نتایج
			پست‌های اصلی موجود در سازمان، مخزنی از استعدادها وجود داشته باشد تا بتوان فرد شایسته‌تر را از میان آنها برگزید. با این روش هنگام مواجه شدن با مسائل پیش‌بینی‌نشده همانند فوت، بازنشستگی یا از دست دادن کارکنان و مدیران، پست‌های اصلی خالی نمی‌ماند
ایلانو و همکاران	۱۳۹۹	ارائه الگوی جانشین‌پروری برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین	الگوی شناسایی شده شامل سه بُعد سازمانی، فرآیندهای سازمانی و توسعه سازمانی در چارچوب ۱۷ مؤلفه و ۱۲۶ شاخص است. این مؤلفه‌ها شامل نظارت، برنامه‌ریزی، پایش، ارزیابی، شناسایی و ارزیابی نامزدها، آموزش و بهسازی نامزدها، جذب نامزدها، نگهداری نامزدها، به‌کارگیری و ارتقای نامزدها، شناسایی مناصب، ساختار و روش‌ها، فرهنگ سازمانی، مدیریت، چشم‌انداز، سیاست‌ها، راهبردها و پذیرش کارکنان می‌باشد
نسبی و همکاران	۱۳۹۸	شناسایی ابعاد جانشین‌پروری و تدوین مؤلفه‌های انتخاب مدیران شبکه‌های بهداشتی و درمانی	چهار درون‌مایه اصلی شامل آموزش‌ها و مهارت‌های مدیریتی، آموزش‌ها و مهارت‌های اختصاصی، شیوه‌های آموزشی و روش‌های ارزیابی مهارت‌ها، شناسایی شد

### روش تحقیق

روش پژوهش حاضر بنیادی-کاربردی بوده و آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی-توسعه‌ای می‌باشد. این پژوهش از نظر زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها یا ماهیت و روش پژوهش، پیمایشی با رویکرد استقرایی می‌باشد. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل صاحب‌نظران و خبرگان و استادان دانشگاهی، مدیران اجرایی براساس تخصص، تجربه و تسلط نظری به‌صورت هدفمند می‌باشد که تعداد ۱۸ نفر انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل مدیران و کارشناسان مرکز آمار ایران و معاونت‌های آمار و اطلاعات استان‌ها می‌باشد که تعداد آنها ۲۵۰ نفر است که با توجه به جدول مورگان تعداد ۱۱۴ نفر به روش تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان

درصد	فراوانی	متغیرها	
		مرد	جنس
۶۸	۷۸	زن	
۳۲	۳۶	دکترای تخصصی	مقطع تحصیلی
۳۰	۳۵	کارشناسی ارشد	
۵۶	۶۴	کارشناسی و سایر	
۱۳	۱۵	۳۰ تا ۴۰ سال	سن
۱۵	۱۸	۴۱ تا ۵۰ سال	
۵۲	۶۰	۵۱ تا ۶۰ سال	
۳۱	۳۶	۱۰ تا ۱۵ سال	سنوات
۲۷	۳۱	۱۶ تا ۲۰ سال	
۶۴	۷۳	بیش از ۲۰ سال	
۸	۱۰		

برای گردآوری داده‌های این تحقیق در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است و در بخش کمی از پرسش‌نامه استاندارد شامل ۱۱۰ گویه و طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است و با کدگذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی - توسعه‌ای تدوین شده است. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۸ درصد تعیین شده و روایی آن به تأیید کارشناسان و نخبگان رسیده است. ابتدا از روش کیفی (تحلیل مضمون) برای شناسایی مؤلفه‌های مدل و پس از آن برای کشف روابط علت و معلولی و تأیید یافته‌ها از روش کمی بهره‌گرفته شده است. در بخش کمی با استفاده از پرسش‌نامه به جمع‌آوری داده‌های کمی پرداخته شده است. برای اولویت‌بندی مؤلفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از این پژوهش از نرم‌افزارهای SPSS بهره‌برداری شده است.

### نتایج

نتایج روش کیفی در جدول ۳ نشان داده شده است. داده‌های به‌دست‌آمده از روش تحلیل مضمون و شکل‌گیری شبکه مضامین نشان می‌دهد که چارچوب اولیه الگوی کیفی مدل جانشین‌پروری دارای شش بُعد (مقوله) اصلی می‌باشد. این ابعاد اصلی عبارت‌اند از: تعیین شایستگی‌ها (مدل شایستگی)، استعدادیابی، تشکیل بانک اطلاعات جانشینی، جانشین‌گزینی، آموزش و توسعه جانشین منتخب، ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی.

جدول ۳: مقوله‌های اصلی و فرعی جانشین‌پروری مبتنی بر گام دوم انقلاب

مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	ابعاد	سازه
همسویی راهبردی و تحلیل نیازها	شایستگی‌های دانشی	شایستگی‌ها	
شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی			
نوجویی و تفکر خلاق	شایستگی‌های فردی و ارزشی (مقوله‌های گام دوم)		
انعطاف‌پذیری فرد			
مدیریت جهادی			
مقوله‌های دینی گام دوم انقلاب (استفاده از ظرفیت جوانان و اتکا به توانایی داخلی، طهارت اقتصادی، فسادستیزی، تلاش مضاعف و سخت کوشی و... مطابق جدول ۴)			
آینده‌نگری و تفکر راهبردی			
هدف‌گرایی و هدایت عملکرد	شایستگی مدیریتی		
تفکر تحلیلی و حل مسئله			
کل‌نگری و نگرش فرایندی			
قابلیت رهبری و متقاعدسازی			
مهارت‌های ارتباطی	شایستگی ارتباطی	استعدادیابی	
برنامه‌ریزی منابع انسانی (جذب کارآمد، نگهداشت و...)	فرایندمنابع انسانی		
تشکیل خزانة استعداد (احصای مهارت و توانمندی‌های راهبردی افراد و ویژگی کارکنان)	مدیریت استعداد	تشکیل بانک اطلاعات جانشینی	
ارتباطات و شبکه‌ها (زیرساخت‌ها و موانع مرتبط)	سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی		
تعیین متولی فرایند (در نمودار و تشکیلات)	تشکیلات (تفصیلی و اسمی)		
طبقه‌بندی مشاغل	مهارت‌ها فردی و سازمانی	جانشین‌گزینی	
نیازسنجی آموزشی از کاندیداها			
مدیریت دانش			
نظام آموزش، رشد و تعالی جانشینان (توسعه و ارتقا جایگزین)			
یادگیری سازمانی	عوامل فرهنگی	ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی	
فرهنگ امنیت (شغلی و عاملی)			
فرهنگ جانشین‌پروری			
عجین شدن کارکنان			
گفتمان‌سازی			
حمایت سازمانی	عوامل مدیریتی - حمایتی		
رفع موانع بوروکراسی و ساده‌سازی			
حساسیت به عملکرد			
انعطاف سازمانی			
رفع چالش‌ها و موانع (ارتباطی و مدیریتی، قانونی، زیرساختی)			

جانشین‌پروری

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	ابعاد	سازه
ارزیابی و نظارت	نظام ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد		
	سنجش شایستگی		
راهبردهای عملی (شرایط اجرا)	راهبردهای ارتقا (ارتقا مسیرشغلی)		
	راهبردهای فردی و سازمانی (برنامه‌ریزی بلندمدت / آینده‌محور)		
عوامل محیطی	تعادل بین سیاست و بوروکراسی		
	استقلال سازمان		
توجه به پیامدها	پیامدهای فردی		
	پیامدهای سازمانی		

جدول ۴: مقادیر بارهای عاملی و ضرایب معناداری مقوله‌های جانشین‌پرووی

ابعاد	مؤلفه‌ها	مقوله‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه
ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی	عوامل محیطی	۱	۰٫۶۲۹	۱۴٫۸۶۳	تأیید
		۲	۰٫۸۱۶	۳۷٫۵۹۶	تأیید
	راهبردهای عملی (شرایط اجرا)	۱	۰٫۸۳۳	۳۹٫۱۹۰	تأیید
		۲	۰٫۸۱۵	۲۷٫۷۶۲	تأیید
	عوامل مدیریتی و حمایتی	۱	۰٫۶۴۳	۱۴٫۷۲۸	تأیید
		۲	۰٫۸۵۴	۴۶٫۲۲۷	تأیید
		۳	۰٫۸۵۵	۴۰٫۸۷۰	تأیید
		۴	۰٫۸۷۵	۶۲٫۸۱۶	تأیید
		۵	۰٫۶۸۹	۱۵٫۶۰۶	تأیید
	توجه به پیامدها	۱	۰٫۸۷۲	۵۸٫۹۳۹	تأیید
		۲	۰٫۸۰۵	۲۷٫۵۰۰	تأیید
	ارزیابی و نظارت	۱	۰٫۷۳۴	۲۵٫۳۵۸	تأیید
		۲	۰٫۶۸۷	۱۸٫۴۶۳	تأیید
	عوامل فرهنگی	۱	۰٫۸۷۱	۴۹٫۲۹۰	تأیید
		۲	۰٫۸۸۷	۶۴٫۱۵۱	تأیید
		۳	۱	۰	تأیید
		۴	۰٫۸۰۸	۳۰٫۷۴۰	تأیید
	رفع چالش‌ها و موانع	۱	۰٫۸۹۰	۵۱٫۶۴۲	تأیید
		۲	۰٫۸۸۶	۵۸٫۰۶۵	تأیید
		۳	۰٫۷۹۵	۲۶٫۷۶۰	تأیید
۴		۰٫۸۵۸	۵۵٫۷۲۶	تأیید	

نتیجه	ضریب معناداری	بار عاملی	مقوله‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
تأیید	۵/۷۴۶	۰/۶۱۰	۱	سیستم‌های	بانک اطلاعات جانشینی
تأیید	۱۴/۶۶	۰/۷۸۵	۲	اطلاعات	
تأیید	۶/۲۱۶	۰/۶۲۸	۳	منابع انسانی (ارتباطات و شبکه‌ها)	
تأیید	۲۲/۶۱۴	۰/۷۷۷	۱	مدیریت استعداد	استعدادیابی
تأیید	۲۵/۲۳۷	۰/۷۶۶	۲	فرایند منابع انسانی	
تأیید	۷/۶۵۵	۰/۵۱۲	۱	ساختار	جانشین‌گزینی
تأیید	۱۰/۰۶۳	۰/۵۸۱	۲	(تشکیلات تفصیلی و اسمی)	
تأیید	۱۳/۸۸۷	۰/۶۶۲	۱	مهارت‌های فردی و سازمانی	آموزش و
تأیید	۲۷/۲۴۷	۰/۸۲۱	۲		توسعه
تأیید	۲۸/۶۷۷	۰/۷۶۴	۳		جانشین منتخب
تأیید	۳۳/۴۵۱	۰/۷۸۲	۴		



شکل ۱: مدل جانشین پروری مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب

جدول ۵: مؤلفه‌های احصاشده شایستگی‌های نیروی انسانی جهت تحقق مقوله‌های گام دوم انقلاب

شایستگی مدیریتی			شایستگی‌های ارزشی فرد (ارزش‌ها و اعتقادات)		
تصمیم‌گیری مشارکتی	تجربه	مدیریت جهادی	فسادستیزی	اخلاق	استفاده از ظرفیت جوانان و اتکا به توانایی داخلی
استقبال از نقد عالمانه	دانش تخصصی	دید سیستمی	عمل به قرآن	تسلیم‌ناپذیری	شجاعت
همافزایی با دیگر قسمت‌ها	مهارت	بهره‌برداری از ظرفیت‌ها	راستگویی	هوشیاری	امید به آینده
مسئولیت‌پذیری	عدم تبعیض	درس‌آموزی از گذشته	ایمان	عدالت	تواضع و خیرخواهی
قانون‌مداری	زمان‌بندی دقیق برنامه‌ها	پرهیز از شتابزدگی	تقوا	خلاقیت و نوآوری	دوری از غرور
	باور به ما می‌توانیم عدم سوءاستفاده از دانش	پیگیری تصمیمات		تلاش مضاعف و سخت‌کوشی	امانت‌داری
	برنامه‌ریزی و هماهنگی	پاسخ‌گویی		با انگیزه بودن	طهارت اقتصادی

جدول شماره ۵، مقوله‌های گام دوم انقلاب شامل شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های فردی و ارزشی (مقوله‌های دینی) است. شایستگی‌های مدیریتی شامل مدیریت جهادی، دید سیستمی، بهره‌برداری از ظرفیت‌ها، درس‌آموزی از گذشته، پرهیز از شتابزدگی، پیگیری و تصمیمات، پاسخ‌گویی، تصمیم‌گیری مشارکتی، استقبال از نقد عالمانه، هم‌افزایی با دیگر قسمت‌ها، مسئولیت‌پذیری و قانون‌مداری است. شایستگی‌های ارزشی فرد (ارزش‌ها و اعتقادات) شامل استفاده از ظرفیت جوانان و اتکا به توانایی داخلی، شجاعت، امید به آینده، تواضع و خیرخواهی، دوری از غرور، امانت‌داری، طهارت اقتصادی، اخلاق، تسلیم‌ناپذیری، هوشیاری، عدالت، خلاقیت و نوآوری، تلاش مضاعف، با انگیزه بودن، فسادستیزی، عمل به قرآن، راستگویی، و ایمان و تقواست.

جدول ۶: مقادیر بارهای عاملی و ضرایب معناداری شایستگی‌ها و مقوله‌های گام دوم انقلاب

مؤلفه‌ها	مقوله‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه
شایستگی‌های دانشی	۱	۰/۶۳۰	۱۰/۷۳۴	تأیید
	۲	۰/۸۵۱	۵۱/۶۰۲	تأیید
	۳	۰/۸۴۹	۴۳/۳۳۸	تأیید
	۴	۰/۸۷۲	۵۶/۳۶۶	تأیید
	۵	۰/۸۰۶	۲۸/۹۷۸	تأیید

مؤلفه‌ها	مقوله‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه
شایستگی‌های مدیریتی	۱	۰/۸۱۶	۳۱/۳۰۹	تأیید
	۲	۰/۸۱۷	۳۱/۴۸۶	تأیید
	۳	۰/۸۰۶	۳۶/۳۳۸	تأیید
شایستگی فردی و ارزشی (مقوله‌های دینی)	۱	۰/۶۷۱	۱۶/۱۵۶	تأیید
	۲	۰/۷۱۸	۲۰/۰۷۲	تأیید
	۳	۰/۸۲۹	۴۲/۳۴۳	تأیید
	۴	۰/۸۱۲	۳۶/۳۹۱	تأیید
	۵	۰/۷۸۷	۲۳/۵۷۲	تأیید

ترتیب مقوله‌ها برحسب میانه و میانگین رتبه‌ها به شرح زیر است:

جدول ۷: اولویت‌بندی مؤلفه‌های اصلی جانشین‌پروری

مقوله	میانه رتبه	میانگین رتبه
شایستگی‌ها	۱	۷/۰۴۴
استعدادیابی	۲	۵/۹۱۱
ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی (عوامل حمایتی-مدیریتی)	۳	۴/۷۶۱
آموزش و توسعه جانشین منتخب	۴	۳/۴۵۱
تشکیل بانک اطلاعات جانشینی	۵	۲/۷۰۷
جانشین‌گزینی	۶	۲/۲۸۳

جدول ۷ نشان می‌دهد که براساس میانگین حاصله، تعیین شایستگی‌ها اولین اولویت، استعدادیابی اولویت دوم، ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی (عوامل حمایتی-مدیریتی) اولویت سوم، آموزش و توسعه جانشین منتخب جایگاه چهارم، تشکیل بانک اطلاعات جانشینی جایگاه پنجم و جانشین‌گزینی اولویت ششم است.

### نتیجه‌گیری و بحث

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که جانشین‌پروری مبتنی بر مقوله‌های بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، دارای شش بُعد است که این ابعاد شامل شایستگی‌ها، استعدادیابی، آموزش و توسعه جانشین منتخب، ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی، بانک اطلاعات جانشینی، جانشین‌گزینی می‌باشد.



مقوله‌های ذیل آنها به تفسیر در جدول ۳ آمده است. مقوله‌های گام دوم انقلاب شامل شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های فردی و ارزشی (مقوله‌های دینی) است. نتایج رتبه‌بندی این مقوله‌ها نشان می‌دهد که مقوله شایستگی‌ها در امر جانشین‌پروری مهم‌ترین عامل بوده و جهت رسیدن به موفقیت، تدوین شایستگی‌های هم‌راستا با راهبردهای سازمان است. در تدوین شایستگی‌ها و مدل توجه به سه بحث دانش و تخصص، مهارت‌های مدیریتی و ارزش‌ها و اعتقادات بسیار مهم است. افزون‌براین، مشارکت فعال و حمایت مدیران، پیشبرد این طرح‌ها را تضمین می‌کند. اولویت دوم از دید خبرگان که بیشترین اثربخشی را در موفقیت نظام جانشین‌پروری عهده‌دار است، مقوله استعدادیابی است. این مقوله نشان می‌دهد که برنامه جانشین‌پروری سازمان‌های آماری ضمن شناسایی استعدادها متناسب با اهداف و راهبردهای سازمانی، باید برای افراد مستعد فرصت‌های برابر را فراهم کند و به تواناسازی مهارت‌های این افراد بپردازد. ضمن اینکه متولی این فرایند در ساختار سازمان و تشکیلات تفصیلی زیربط به صورت رسمی دیده شده باشد و به‌طور مستمر فرایند را رصد، سنجش و ارزیابی نماید. یکی دیگر از ابعاد مهم، ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی (عوامل حمایتی-مدیریتی) است؛ یعنی جانشین‌پروری در سازمان آمار باید به‌عنوان یک ارزش محوری مورد حمایت مدیران ارشد قرار گیرد و بعد از اتخاذ راهبردهای درست به تدریج در فرهنگ جاری سازمان به‌ویژه از طریق آموزش، نهادینه شود. افزون‌براین، در راستای توسعه فرهنگ جانشین‌پروری در ارتقا و انتصاب کارکنان، در سیستم‌هایی مانند ارزیابی عملکرد و اعطای پاداش، باید رفتارهای جانشین‌پروری مدیران مورد تأکید قرار گرفته تا مدیران با درک اهمیت موضوع، نسبت به تسهیل امور، ایفای نقش نمایند. به‌منظور همراهی سایر مدیران، برنامه‌های آموزشی توجیهی برای آگاهی مدیران و نحوه مدیریت استعدادها در سازمان تسهیل‌گر خواهد بود. همچنین، با توجه به تأکید موضوع این پژوهش که به بررسی جانشین‌پروری مبتنی بر مقوله‌های گام دوم انقلاب است، براساس یافته‌های این تحقیق، این مقوله‌ها شامل شایستگی‌های فردی و ارزشی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های ارتباطی و مدیریتی است که براساس سخنان رهبر معظم ظرفیت‌های انسانی پرتوان و کم‌نظیری این مرز و بوم با تکیه بر توانمندی‌های فردی و معنوی قادر به انجام فعالیت‌های بسیار ارزشمندی هستند.

به‌دیگرسخن، مهم‌ترین ظرفیت امیدبخش کشور، نیروی انسانی مستعد و کارآمد با زیربنای عمیق و اصیل ایمانی و دینی است که ثروت عظیمی برای کشور محسوب شده و هیچ اندوخته مادی با آن قابل مقایسه نیست (بیانیه گام دوم، ۱۴۰۲). در کنار اینها، فرصت‌های مادی کشور نیز فهرستی طولانی را

تشکیل می‌دهد که مدیران کارآمد و پُرانگیزه و خردمند با تکیه بر ارزش‌ها و اعتقادات قوی، می‌توانند با فعال کردن و بهره‌گیری از آنها، درآمدهای ملی را با جهشی قابل توجه افزایش داده و کشور را ثروتمند و بی‌نیاز کنند و بر چالش‌های موجود غلبه نمایند. براساس بیانیه گام دوم، مدیریت به‌ویژه مدیریت جهادی یکی از اصلی‌ترین رویکردهای پیشبرد اهداف انقلاب اسلامی می‌باشد.

مقام معظم رهبری، مدیریت جهادی را راه رسیدن به اهداف و مقاصد انقلاب اسلامی دانسته است؛ به طوری که ایشان معتقدند که این امر با بی‌مسئولیتی و بی‌برنامگی محقق نمی‌شود. از طرفی بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی به عنوان چراغ راهی برای رسیدن به این هدف است. در تحقیق نوری گلجانی و همکاران (۱۴۰۱) مشخص شد که به منظور مدیریت جهادی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، هم کارگزاران باید باور به مدیریت جهادی داشته باشند و هم ساختارها بر پایه مدیریت جهادی طراحی شوند تا هدف غایی محقق شود.

### پیشنهادها

- آسیب‌شناسی وضعیت موجود نظام مدیریت جانشین‌پروری و تأکید بر جانشین‌پروری در سطح کلان کشوری؛
- طراحی مدل ارتقا مسیرشغلی غیرمدیریتی به منظور جلوگیری از انتصابات با هدف مالی یا عدم تناسب شغل و شاغل و داشتن کارایی لازم؛
- تحلیل گسترده نتایج حاصل از تحقیقات انجام شده در قالب رساله‌های پژوهشی یا طرح‌های پژوهشی با استفاده از تکنیک فراترکیب یا فراتحلیل؛
- مقایسه تطبیقی و آسیب‌شناسی وضعیت نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های ایرانی و سایر کشورهای دنیا و موانع موجود؛

## منابع

۱. الباد، الهام (۱۴۰۰). ارائه الگویی برای جانشین‌پروری در آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران). مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۳(۳)، ۲۱۷-۲۴۱.
۲. ایلانلو، پریسا، خورشیدی، عباس، برزگر، نادر، فقیه آرام، بتول، و سلیمی، اکبر (۱۳۹۹). ارائه الگوی جانشین‌پروری برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۵(۴)، ۶۶۸-۶۸۹.
۳. اسماعیلی، مصطفی و هاشمی، حمیدرضا (۱۴۰۱). منظومه فکری مقام معظم رهبری در حوزه امنیت اقتصادی: با تأکید بر رویکرد ثبات و قدرت اقتصادی در کشور. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد اقتصادی، ۱۱(۴۲)، ۱۰۹-۱۳۶.
۴. بیات، فاطمه (۱۴۰۰). بررسی و مطالعه آیت‌های موثر بر مدیریت بهینه استراتژیک در سازمان در راستای کشف استعدادها و جانشین‌پروری (مطالعه موردی: شهرداری تهران). چهارمین همایش بین‌المللی دانش و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران. ۹۸-۱۰۴.
۵. بیانیه گام دوم انقلاب ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۹۷).
۶. توکلی، محمد، ابراهیمی، احمد، و شمسی، خالد (۱۴۰۰). جانشین‌پروری و مدیریت استعداد شاخص‌هایی اثرگذار بر بهبود عملکرد سازمان‌ها. دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری. دامغان.
۷. ترابی کلاته قاضی، علی (۱۳۹۹). بیانیه گام دوم انقلاب با سند طرح‌ریزی راهبردی. حرکت در مرحله دوم انقلاب اسلامی. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۵(۱۷)، ۲۳۹-۲۵۳.
۸. کریمی، جواد، محمدی، فرشته، بجانی، ابوالفضل، و امامی، فرشاد (۱۴۰۰). الگوی جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، مدیریت ورزش، ۱۳(۳)، ۳۳-۴۹.
۹. کرم‌زاده، اسماعیل، زرگر، علیرضا، و رفیعی دولت‌آبادی، محمدرضا (۱۳۹۹). عوامل مؤثر در توسعه مدیریت جهادی در آینده انقلاب اسلامی. پژوهش‌های انقلاب اسلامی، ۹(۳۳)، ۲۰۴-۲۲۵.
۱۰. نوری گلجائی، عبدالله، باقی، علی، و سرافراز، محمود (۱۴۰۱). الگوی ساخت‌یابی مدیریت جهادی با تأکید بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی. پژوهش‌نامه فرهنگ و معارف دینی، ۲(۶)، ۲-۸.

۱۱. نسبی، نرجس‌السادات، جلالی، فریده، بردبار، نجمه، فصیحی‌نیا، حامد، انصاری، پگاه، و باستانی، بیوند (۱۳۹۸). شناسایی ابعاد جانشین‌پروری و تدوین مؤلفه‌های انتخاب مدیران شبکه‌های بهداشتی و درمانی. فصلنامه راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، ۴(۲)، ۱۷۳-۱۸۳.
۱۲. فرخی، احسان، باقرزاده، محمدرضا، طبری، مجتبی، و مهرآرا، اسداله (۱۴۰۰). چالش‌های اجرای سازوکار جانشین‌پروری در سازمان عمومی (مورد مطالعه: شهرداری تهران). نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، ۱۳(۳)، ۷۹۸-۸۲۱.
13. Al Suwaidi, M., Jabeen, F., Stachowicz-Stanusch, A., & Webb, M. (2020). Determinants linked to executive succession planning in public sector organizations. *Vision*, 24(3), 284-299.
14. Albad, E., Sattari, S., & Namvar, Y. (2020). Identifying Dimensions and Components of Substitution in Higher Educational System: Ulteracombination Qualitative Approach. *Educational Development of Judishapur*, 11(3), 295-300.
15. Atwood, C. (2020). Succession planning basics. *American Society for Training and Planning Studies*, 11(3-4), 209-223.
16. Bokhari, I. H., Muhammad, A. B., & Zakaria, N. (2020). Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(1), 368-387.
17. Chang, C. Y., & Besel, K. (2021). Cultivating next generation of healthcare leaders in Havana: Barriers and recommendation for succession planning. *International Journal of Healthcare Management*, 14(4), 1062-1070.
18. Cipolla, Frank P. (1993). Federal Executive Turnover: Crisis or Opportunity. *The Public Manager*, 22, 56-70.
19. Rothwell, W. J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (3rd ed.). New York: American Management Association.
20. Stephen, R. (2019). Nurse manager succession planning: creating structure. *Production Planning & Control*, 23(10-11), 769-788.