Journal of Management, Education and Development in Digital Age

Submission Date: 2025-12-22 Revision Date: 2026-04-27 Accept Date: 2026-05-05 Publish Date: 2026-05-18

Designing and Explaining a Model for Overcoming Managerial Benching to Develop the Theory of Elite Circulation in Iran's Public Sector

1. Hassan Faghih Neirasi: Department of Public Administration, Cha.C., Islamic Azad University, Chalous, Iran

2. Reza Verij Kazemi*: Department of Public Administration, Cha.C., Islamic Azad University, Chalous, Iran

3. Davood Kia Kojouri: Department of Public Administration, Cha.C., Islamic Azad University, Chalous, Iran

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

Abstract:

This study aimed to design and explain a comprehensive model for overcoming managerial benching in order to develop the theory of elite circulation in Iran's public sector. This study employed a qualitative, developmental, and inductive research approach. The participants consisted of 12 academic, executive, and combined experts in public administration, human resource management, and organizational behavior, who were recruited through snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews, with preliminary coding and analysis conducted concurrently with data collection. The data were analyzed using thematic analysis through three levels of initial codes, subthemes, and main themes. The trustworthiness of the findings was established using the criteria of credibility, dependability, confirmability, and transferability. The extracted dimensions, components, and indicators were subsequently reviewed by the expert participants to refine the model and establish consensus regarding its final structure. The thematic analysis generated 112 initial codes, 21 subthemes, and seven main themes: content or substantive dimensions, causal or contextual dimensions, structural dimensions, strategic dimensions, functional and operational dimensions, requirements, and consequences or pathology. Managerial benching emerged not as an individual-level problem but as an institutional, political, and organizational construction shaped by centralized appointment authority, informal power networks, politicization, relationship-oriented practices, and weaknesses in competency management systems. The proposed model emphasized reforming appointment regulations, establishing competency-based assessment systems, empowering and retraining benched managers, creating meaningful alternative managerial roles, strengthening transparency and independent supervision, and shifting organizational culture from relationship orientation toward merit orientation. Operationally, the model comprised a four-stage cycle of systematic identification, developmental intervention, competency-based reassignment, and continuous performance monitoring. The proposed model provides an operational mechanism for transforming managerial benching from a state of exclusion and inactivity into an opportunity for development, preparation, and recirculation of managerial capital. By establishing formal pathways for managerial exit, return, reassignment, and continuous development, the model can bridge elite circulation theory and the realities of Iran's administrative system while enhancing meritocracy, managerial capacity utilization, and public-sector effectiveness.

Keywords: Managerial Benching, Elite Circulation, Meritocracy, Human Resource Management, Public Sector, Thematic Analysis.

How to Cite: Faghih Neirasi, H., Verij Kazemi, R., & Kia Kojouri, D. (2026). Designing and Explaining a Model for Overcoming Managerial Benching to Develop the Theory of Elite Circulation in Iran's Public Sector. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(1), 1-23.

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال

تاریخ ارسال مقاله: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۱۵ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۲/۲۸

طراحی و تبیین مدل برون‌رفت از نیمکت‌نشینی مدیران با هدف توسعه نظریه چرخش نخبگان در بخش دولتی ایران

۱. حسن فقیه نیرسی: گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۲. رضا وریج کاظمی*: گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۳. داود کیاکجوری: گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: rezakazemi@iau.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی و تبیین مدلی جامع برای برون‌رفت از نیمکت‌نشینی مدیران با هدف توسعه نظریه چرخش نخبگان در بخش دولتی ایران بود. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی، از نظر هدف توسعه‌ای و از نظر منطق پژوهش استقرایی بود. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۲ نفر از خبرگان علمی، اجرایی و ترکیبی حوزه‌های مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند و فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند و هم‌زمان با فرایند گردآوری، کدگذاری و تحلیل اولیه صورت گرفت. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون در سه سطح کدهای اولیه، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی استفاده شد. اعتبار یافته‌ها نیز بر اساس معیارهای باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری و با بازبینی مدل استخراج‌شده توسط خبرگان تأمین شد. تحلیل داده‌ها به استخراج ۱۱۲ کد اولیه، ۲۱ تم فرعی و ۷ تم اصلی منجر شد. تم‌های اصلی شامل ابعاد محتوایی یا ماهیتی، علّی یا زمینه‌ای، ساختاری، راهبردی، کارکردی و اجرایی، الزامات، و پیامدی یا آسیب‌شناسی بودند. یافته‌ها نشان داد نیمکت‌نشینی مدیران نه یک مسئله فردی، بلکه برساختی نهادی، سیاسی و سازمانی است که از تمرکز اختیار انتصاب، غلبه شبکه‌های غیررسمی قدرت، سیاست‌زدگی، رابطه‌محوری و ضعف نظام مدیریت شایستگی تأثیر می‌پذیرد. مدل پیشنهادی بر اصلاح قواعد انتصاب، استقرار نظام شایستگی و ارزیابی، توانمندسازی و بازآموزی، تعریف نقش‌های جایگزین، تقویت شفافیت و نظارت مستقل و تغییر فرهنگ از رابطه‌محوری به شایستگی‌محوری تأکید داشت. همچنین، فرایند اجرایی مدل شامل شناسایی نظام‌مند مدیران، مداخله توسعه‌ای، انتساب مجدد بر اساس شایستگی و پایش مستمر بود. مدل ارائه‌شده می‌تواند با تبدیل نیمکت‌نشینی از وضعیت حذف و انفعال به فرصتی برای توسعه، بازآماده‌سازی و بازچرخش سرمایه مدیریتی، پیوندی عملیاتی میان نظریه چرخش نخبگان و واقعیت نظام اداری ایران ایجاد کند و زمینه بهره‌گیری مجدد از مدیران شایسته و ارتقای کارآمدی بخش دولتی را فراهم سازد.

کلیدواژگان: *نیمکت‌نشینی مدیران، چرخش نخبگان، شایسته‌سالاری، مدیریت منابع انسانی، بخش دولتی، تحلیل مضمون.*

نحوه استناددهی: فقیه نیرسی، حسن.، وریج کاظمی، رضا.، و کیاکجوری، داود. (۱۴۰۵). طراحی و تبیین مدل برون‌رفت از نیمکت‌نشینی مدیران با هدف توسعه نظریه چرخش نخبگان در بخش دولتی ایران. *مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال*، ۳(۱)، ۲۳-۱.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

مقدمه

سرمایه انسانی در سازمان‌های معاصر صرفاً یکی از نهاده‌های تولید و ارائه خدمات نیست، بلکه به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین منابع ایجاد قابلیت سازمانی، یادگیری، نوآوری و مزیت رقابتی شناخته می‌شود. در این میان، مدیران به دلیل نقش مستقیم خود در تخصیص منابع، هدایت کارکنان، تصمیم‌گیری، حل مسائل و شکل‌دهی به رفتارهای سازمانی، بخش مهمی از سرمایه انسانی راهبردی هر سازمان را تشکیل می‌دهند. هرچه سازمان‌ها از محیط‌های باثبات به محیط‌های پیچیده، متغیر و دانش‌محور حرکت می‌کنند، اهمیت شناسایی، پرورش، نگهداشت و به‌کارگیری مدیران شایسته افزایش می‌یابد. رویکردهای جدید مدیریت استعداد نیز بر این نکته تأکید دارند که استعداد پدیده‌ای ایستا نیست و ارزش آن زمانی آشکار می‌شود که سازمان بتواند ظرفیت‌های افراد را در موقعیت‌ها و مراحل مختلف حرفه‌ای شناسایی کرده و متناسب با نیازهای در حال تغییر خود به‌کار گیرد (Krishnan, 2017). در همین راستا، تحلیل مفاهیم و مدل‌های مدیریت استعداد نشان می‌دهد که صرف جذب افراد توانمند برای دستیابی به عملکرد مطلوب کافی نیست، بلکه ایجاد سازوکارهایی برای توسعه، نگهداشت، جانشین‌پروری و استفاده مؤثر از استعدادها نیز ضرورت دارد (Jafari & Ranaei Kordshouli, 2019). از این منظر، کنار گذاشتن مدیران واجد تجربه و شایستگی، بدون تعریف نقش جایگزین یا مسیر حرفه‌ای روشن، می‌تواند نوعی اتلاف سرمایه مدیریتی تلقی شود.

یکی از سازوکارهایی که در ادبیات مدیریت منابع انسانی برای توسعه قابلیت‌های کارکنان و مدیران مطرح شده، چرخش شغلی و جابه‌جایی هدفمند افراد میان موقعیت‌های مختلف است. چرخش شغلی می‌تواند از طریق افزایش تنوع تجربه، توسعه مهارت، کاهش یکنواختی و ایجاد فرصت یادگیری، زمینه ارتقای عملکرد را فراهم سازد. یافته‌های پژوهشی نشان داده‌اند که چرخش شغلی با کیفیت عملکرد، رضایت و نوآوری کارکنان ارتباط دارد و می‌تواند از طریق تقویت ظرفیت‌های حرفه‌ای، بهره‌وری نیروی انسانی را افزایش دهد (Ameri & Taheri, 2018). همچنین، اثر چرخش شغلی بر عملکرد تنها به تغییر محل یا نوع وظایف محدود نمی‌شود، بلکه عوامل انسانی و انگیزشی در اثربخشی این فرایند نقش واسطه‌ای مهمی ایفا می‌کنند (Ravikumar et al., 2020). در محیط‌هایی که بار کاری یا پیچیدگی وظایف بالا است نیز طراحی مناسب چرخش می‌تواند به توزیع متوازن‌تر بار کاری و استفاده بهینه‌تر از توان کارکنان کمک کند (Moussavi et al., 2019). حتی از منظر طراحی سازوکارهای سازمانی، چرخش شغلی را می‌توان به‌صورت فرایندی نظام‌مند برای تطبیق افراد و موقعیت‌ها طراحی کرد تا جابه‌جایی‌ها از منطق روشن و کارآمد برخوردار باشند (Yu & Zhang, 2020).

بااین‌حال، جابه‌جایی مدیریتی همیشه به معنای توسعه، گردش هدفمند و استفاده بهتر از ظرفیت مدیران نیست. شواهد حاصل از مطالعه جابه‌جایی مدیران نشان می‌دهد که این فرایند می‌تواند پیامدهای مثبت و منفی متعددی داشته باشد و کیفیت طراحی و اجرای آن تعیین می‌کند که جابه‌جایی به فرصتی برای پویایی سازمان تبدیل شود یا به عاملی برای بی‌ثباتی و از دست رفتن تجربه مدیریتی بینجامد (Bijani Aval et al., 2023). در شرایطی که برای مدیران پس از پایان مأموریت یا برکناری، مسیر حرفه‌ای مشخصی تعریف نشده باشد، جابه‌جایی ممکن است به حاشیه‌رانی و استفاده‌نشدن از ظرفیت‌های آنان منجر شود. چنین وضعیتی در ادبیات داخلی با مفهوم «نیمکت‌نشینی مدیران» یا کنار گذاشته شدن مدیران از نقش‌های مؤثر مدیریتی مورد توجه قرار گرفته است. مفهوم‌پردازی این پدیده در سازمان‌های دولتی نشان داده است که مدیران نیمکت‌نشین لزوماً فاقد توانمندی یا شایستگی نیستند، بلکه ممکن است به دلیل فقدان حمایت، محدودیت‌های ساختاری، روابط قدرت، رفتار مدیران بالادستی، الزامات اداری و کلیشه‌های سازمانی از مشارکت فعال مدیریتی محروم شوند (Hassanpour et al., 2024). پیامدهای این وضعیت نیز می‌تواند فراتر از کاهش فعالیت فردی باشد و به کاهش انگیزه، بی‌عدالتی ادراک‌شده، از دست رفتن سرمایه مدیریتی و تضعیف عملکرد سازمانی منجر شود (Abdoli & Saremipour, 2025).

از دیدگاه توسعه سازمانی، برخورداری از مدیران دارای شایستگی‌های حرفه‌ای، رفتاری و مدیریتی با ارتقای ظرفیت سازمان برای تغییر و بهبود ارتباط مستقیم دارد. شایستگی‌های مدیران می‌توانند از طریق بهبود تصمیم‌گیری، هدایت کارکنان و هماهنگ‌سازی منابع، زمینه توسعه سازمانی را فراهم سازند (Jokar et al., 2018). با این حال، استقرار نظام شایستگی در سازمان‌های دولتی با موانع رفتاری و سازمانی متعددی مواجه است. شناسایی و اولویت‌بندی موانع رفتاری اجرای نظام شایستگی نشان داده است که عوامل مرتبط با نگرش‌ها، روابط سازمانی، رفتار مدیران و سازوکارهای غیررسمی می‌توانند مانع اجرای واقعی شایسته‌سالاری شوند (Hosseini & Rezaei Kelidbari, 2019). همچنین، بررسی موانع شایستگی مدیریتی در سازمان‌های دولتی نشان داده است که گرایش‌های فرهنگی نامناسب، قانون‌گریزی، سیاست‌زدگی، ویژگی‌های شخصیتی، تعارضات سازمانی و

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

شیوه‌های نامناسب رهبری می‌توانند استقرار نظام شایستگی را با اختلال مواجه سازند (Valikhani Dehaghani & Masoumi, 2022). بنابراین، مسئله نیمکت‌نشینی را نمی‌توان مستقل از کیفیت نظام شایسته‌سالاری و سازوکارهای ارزیابی، انتصاب و ارتقای مدیران بررسی کرد.

شایسته‌سالاری در بخش عمومی زمانی معنا پیدا می‌کند که انتخاب، انتصاب، توسعه و جابه‌جایی مدیران بر اساس معیارهای روشن، توانایی حرفه‌ای، عملکرد و ظرفیت آنان صورت گیرد. بااین‌حال، تجربه سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که تحقق شایسته‌سالاری همواره با چالش‌های نهادی، فرهنگی و سیاسی روبه‌رو است. در بررسی موانع شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی، عواملی نظیر ضعف رویه‌های انتخاب و انتصاب، روابط غیررسمی، فرهنگ سازمانی نامناسب و کاستی‌های ساختاری به‌عنوان موانع اصلی مطرح شده‌اند (Shahnoushi & Dadkhah, 2017). در سطح گسترده‌تر نیز تردیدهایی درباره تحقق واقعی شایسته‌سالاری در جامعه و نظام اداری ایران مطرح شده و فاصله میان اصول رسمی شایسته‌سالاری و رویه‌های واقعی انتصاب مورد توجه قرار گرفته است (Shahsavarifard, 2022). پژوهش‌های جدیدتر در زمینه شایسته‌سالاری مدیریتی نیز بر نقش سیاست‌زدگی، ضعف حکمرانی و کاستی‌های مدیریتی و فرهنگی در کاهش اثربخشی نظام انتخاب مدیران تأکید کرده‌اند (Nazari Soufi et al., 2024). ازاین‌رو، نیمکت‌نشینی مدیران را می‌توان یکی از نمودهای عینی اختلال در فرایند شناسایی، انتخاب، گردش و استفاده از افراد شایسته دانست.

البته شایسته‌سالاری نیز مفهومی ساده و فاقد مسئله نیست. حتی هنگامی که سازمان‌ها ادعا می‌کنند نظام انتصاب و ارتقای آنان بر شایستگی استوار است، سنجش شایستگی، تعریف معیارهای معتبر و فراهم کردن فرصت برابر برای افراد می‌تواند با دشواری‌های نظری و اجرایی همراه باشد. تحلیل انتقادی شایسته‌سالاری نشان می‌دهد که تعریف شایستگی، شیوه اندازه‌گیری آن، تفاوت در فرصت‌های دستیابی به شایستگی و نحوه تفسیر عملکرد از جمله مسائلی هستند که می‌توانند اجرای یک نظام کاملاً شایسته‌سالار را پیچیده کنند (Lee, 2024). تجربه بخش عمومی در کشورهای دیگر نیز نشان داده است که ضعف انگیزش و نبود سازوکارهای معتبر شایسته‌سالاری می‌تواند اثربخشی منابع انسانی دولت را کاهش دهد (Nishimura et al., 2021). بنابراین، طراحی مدلی برای برون‌رفت از نیمکت‌نشینی نباید صرفاً به توصیه کلی درباره شایسته‌سالاری محدود شود، بلکه باید سازوکارهای عملی ارزیابی، انتصاب، جابه‌جایی، توسعه و بازگشت مدیران را مشخص سازد.

یکی دیگر از ریشه‌های مهم حذف یا کنار گذاشته شدن افراد توانمند، مقاومت برخی مدیران در برابر افراد شایسته است. پدیده «ترس از افراد شایسته» در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که مدیران ممکن است به دلایل مرتبط با حفظ موقعیت، تهدید ادراک‌شده، رقابت، نگرانی از کاهش نفوذ یا ساختارهای قدرت، از رشد و به‌کارگیری افراد توانمند جلوگیری کنند (Shiri et al., 2022). بررسی این پدیده در سازمان‌های ورزشی نیز نشان داده است که ترس از افراد شایسته می‌تواند با رفتارهای محدودکننده و جلوگیری از بروز ظرفیت‌های حرفه‌ای افراد همراه شود (Ameri et al., 2023). همچنین، مطالعه راهبردهای مدیران برای حذف افراد مستعد در سازمان‌های دولتی ایران نشان داده است که حاشیه‌رانی استعدادها ممکن است نه به‌صورت اتفاقی، بلکه از طریق مجموعه‌ای از رفتارها و راهبردهای سازمانی و مدیریتی صورت گیرد (Alvandi & Mohammad Mazaheri, 2020). این یافته‌ها نشان می‌دهند که نیمکت‌نشینی تنها نتیجه ضعف ساختار رسمی نیست و روابط قدرت، ادراک تهدید و رفتار مدیران نیز در ایجاد و استمرار آن مؤثرند.

در کنار این عوامل، انتصاب‌های غیرشایسته‌سالارانه نیز می‌توانند گردش طبیعی نخبگان مدیریتی را مختل کنند. مطالعه عوامل غیرشایسته‌سالارانه مؤثر بر تصدی مناصب ساختاری نشان داده است که علایق سیاسی، ملاحظات خانوادگی و روابط شخصی می‌توانند در پر کردن موقعیت‌های سازمانی نقش داشته باشند و معیارهای تخصصی را تحت‌الشعاع قرار دهند (Alfianto et al., 2023). در چنین محیطی، مدیرانی که از شبکه‌های غیررسمی حمایت برخوردار نیستند ممکن است حتی با وجود تجربه و توان تخصصی، از مسیرهای پیشرفت و انتصاب کنار گذاشته شوند. این مسئله هنگامی پیچیده‌تر می‌شود که تغییرات مدیریتی و سیاسی به جابه‌جایی‌های گسترده منجر شود و نظام اداری فاقد سازوکاری برای نگهداشت و استفاده مجدد از مدیران برکنارشده باشد. در نتیجه، سازمان نه‌تنها از ظرفیت مدیران باتجربه محروم می‌شود، بلکه پیام ضمنی بی‌ثباتی، ناامنی حرفه‌ای و بی‌ارزش بودن تجربه را نیز به سایر اعضای سازمان منتقل می‌کند.

ادبیات مربوط به موانع ارتقای زنان به موقعیت‌های مدیریتی نیز شواهد مهمی درباره سازوکارهای حاشیه‌رانی افراد شایسته فراهم می‌کند. فراتحلیل مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های دولتی ایران نشان داده است که موانع فرهنگی ـ اجتماعی، سیاسی، سازمانی و فردی ـ خانوادگی به‌صورت هم‌زمان بر دستیابی افراد به سطوح مدیریتی اثر می‌گذارند

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

(Molaei et al., 2020). مطالعات داخلی درباره ارتقای زنان نیز بر نقش تبعیض، روابط کاری، حمایت مدیران و وجود موانع نامرئی در مسیر دستیابی به مناصب مدیریتی تأکید کرده‌اند (Ezami, 2019). مدل‌های طراحی‌شده برای شکستن سقف شیشه‌ای نیز عواملی همچون فرهنگ پذیرش، حمایت سازمانی، شفافیت قوانین انتصاب، ارتباطات سازنده و نهادینه‌سازی عدالت و شایسته‌سالاری را برای ارتقای افراد واجد صلاحیت ضروری دانسته‌اند (Rezapour et al., 2022). پژوهش جدیدتر درباره مسیر زنان برای دستیابی به مدیریت مدارس نیز نشان می‌دهد که انگیزه‌ها، موانع و راهکارهای ارتقا در تعامل با ساختارها، نگرش‌ها و فرصت‌های سازمانی شکل می‌گیرند (Ahmad Heydari et al., 2025).

شواهد بین‌المللی نیز نشان می‌دهند که محروم ماندن افراد شایسته از جایگاه‌های مدیریتی، پدیده‌ای چندعاملی است. در بررسی موانع ارتقای زنان به موقعیت‌های ارشد رهبری، عواملی چون کلیشه‌های اجتماعی، فقدان حمایت و راهنمایی، فرهنگ سازمانی نامناسب، محدودیت‌های توسعه حرفه‌ای و چالش‌های تعادل کار و زندگی شناسایی شده‌اند (Barkhuizen et al., 2022). در محیط دانشگاهی کشورهای عربی نیز قوانین، سیاست‌های منابع انسانی و متغیرهای اجتماعی ـ فرهنگی به‌عنوان عوامل محدودکننده توسعه حرفه‌ای زنان گزارش شده‌اند (Ensour et al., 2017). همچنین، مطالعه معلمان زن متقاضی موقعیت‌های رهبری نشان داده است که فقدان عزت نفس، فرصت‌های شکوفایی، الگوهای نقش، مربی‌گری و کار تیمی می‌تواند مسیر دستیابی به جایگاه‌های مدیریتی را دشوار سازد (Kidega et al., 2025). اهمیت این مطالعات برای موضوع نیمکت‌نشینی در آن است که نشان می‌دهند حاشیه‌رانی افراد واجد صلاحیت معمولاً محصول یک علت منفرد نیست، بلکه از تعامل ساختار رسمی، فرهنگ سازمانی، روابط قدرت، حمایت اجتماعی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای ناشی می‌شود.

در سطح کلان‌تر، ناکارآمدی در شناسایی و به‌کارگیری نخبگان مدیریتی می‌تواند پیامدهایی فراتر از مرزهای یک سازمان داشته باشد. هنگامی که افراد توانمند احساس کنند مسیر پیشرفت آنان مسدود است، شایستگی معیار تعیین‌کننده‌ای برای انتصاب نیست و سرمایه حرفه‌ای آنان مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، احتمال کاهش تعلق سازمانی و حتی خروج آنان از نظام اداری افزایش می‌یابد. مطالعات مرتبط با مهاجرت نخبگان ایرانی نشان داده‌اند که عوامل گوناگون علمی، حرفه‌ای و ساختاری می‌توانند در خروج سرمایه‌های انسانی نخبه نقش داشته باشند (Shabani et al., 2020). از این منظر، نیمکت‌نشینی مدیران را می‌توان بخشی از مسئله گسترده‌تر عدم بهره‌برداری مطلوب از سرمایه انسانی دانست؛ مسئله‌ای که در صورت استمرار، هزینه‌های سنگینی برای نظام اداری و توسعه کشور ایجاد می‌کند. اهمیت سرمایه انسانی در خلق ارزش نیز ایجاب می‌کند که سازمان‌ها به جای حذف یا بلااستفاده نگه داشتن مدیران باتجربه، سازوکارهایی برای بازتخصیص، بازآموزی و استفاده مجدد از آنان طراحی کنند (Krishnan, 2017).

بر این اساس، نظریه چرخش نخبگان می‌تواند چارچوب مناسبی برای بازاندیشی در پدیده نیمکت‌نشینی مدیران فراهم کند. منطق چرخش نخبگان مستلزم آن است که ساختار قدرت و مدیریت امکان ورود، خروج، جایگزینی و گردش افراد شایسته را داشته باشد و مناصب مدیریتی به حلقه‌ای بسته از افراد محدود نشود. در جامعه و سازمانی که مسیرهای تحرک مدیریتی مسدود باشد، چرخش واقعی نخبگان جای خود را به بازتولید گروه‌های ثابت یا جابه‌جایی‌های غیرشایسته‌سالارانه می‌دهد؛ وضعیتی که می‌تواند تعادل نظام مدیریتی را مختل سازد (Shahsavarifard, 2022). از سوی دیگر، اگر جابه‌جایی مدیران بدون حفظ دانش، انتقال تجربه و طراحی مسیر حرفه‌ای پس از پایان مسئولیت صورت گیرد، خود فرایند گردش نیز ممکن است به اتلاف سرمایه مدیریتی منجر شود. بنابراین، توسعه نظریه چرخش نخبگان در حوزه مدیریت دولتی مستلزم توجه به مرحله‌ای است که مدیران از یک موقعیت خارج شده‌اند اما هنوز واجد سرمایه تخصصی، تجربه و قابلیت ایفای نقش در نظام اداری هستند.

با وجود شکل‌گیری مطالعاتی درباره نیمکت‌نشینی مدیران، موانع شایسته‌سالاری، ترس از افراد شایسته، حذف استعدادها، جابه‌جایی مدیران، سقف شیشه‌ای و گردش نیروی انسانی، ادبیات موجود عمدتاً هر یک از این مسائل را به‌صورت مستقل بررسی کرده است. پژوهش‌های مربوط به نیمکت‌نشینی، ابعاد و پیامدهای این پدیده را روشن ساخته‌اند (Abdoli & Saremipour, 2025; Hassanpour et al., 2024)، مطالعات شایسته‌سالاری بر موانع رفتاری، فرهنگی، سیاسی و ساختاری تمرکز داشته‌اند (Nazari Soufi et al., 2024; Valikhani Dehaghani & Masoumi, 2022)، و پژوهش‌های جابه‌جایی و چرخش شغلی نیز بر آثار توسعه‌ای و عملکردی گردش افراد تأکید کرده‌اند (Bijani Aval et al., 2023; Ravikumar et al., 2020). بااین‌حال، هنوز نیاز به مدلی یکپارچه احساس می‌شود که از یک‌سو علل و پیامدهای نیمکت‌نشینی را تبیین کند و از سوی دیگر راهبردها، الزامات و سازوکارهای اجرایی لازم برای بازگرداندن مدیران شایسته به چرخه فعال مدیریت را مشخص سازد. چنین مدلی باید با ویژگی‌های

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

نهادی، سیاسی، فرهنگی و اداری بخش دولتی ایران سازگار باشد و نیمکت‌نشینی را نه صرفاً مسئله‌ای فردی یا مقطعی، بلکه بخشی از سازوکار گردش نخبگان و مدیریت سرمایه مدیریتی در نظر گیرد.

هدف پژوهش حاضر، طراحی و تبیین مدل برون‌رفت از نیمکت‌نشینی مدیران با هدف توسعه نظریه چرخش نخبگان در بخش دولتی ایران است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با هدف طراحی و تبیین مدل برون‌رفت از نیمکت‌نشینی مدیران در بخش دولتی ایران انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، از نوع توسعه‌ای است، چراکه از طریق تحلیل داده‌های اولیه به تدوین یک مدل مفهومی می‌پردازد، و از نظر رویکرد، استقرایی است؛ به این معنا که فرآیند پژوهش از تحلیل جزئیات داده‌های میدانی آغاز شده و به ارائه یک مدل کلی‌تر ختم می‌شود.

روش گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. در این نوع مصاحبه، سؤالات اصلی از پیش تعیین می‌شوند و از تمامی مشارکت‌کنندگان پرسیده می‌شوند، اما پاسخ‌دهندگان در نحوه بیان پاسخ خود آزادند و جزئیات، شیوه بیان و ترتیب دقیق سؤالات در طول فرآیند مصاحبه تعیین می‌شود. مزیت این شیوه آن است که در بازه زمانی نسبتاً کوتاه، امکان دستیابی به اطلاعات دقیق و عمیق درباره موضوع پژوهش را فراهم می‌کند.

جامعه آماری پژوهش را خبرگانی تشکیل می‌دادند که به‌واسطه دانش و تجربه خود، توانایی ارائه مؤلفه‌های مدل برون‌رفت از نیمکت‌نشینی مدیران را داشتند. این جامعه شامل دو گروه بود: نخست، اساتید دارای مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی که هر یک حداقل پنج سال سابقه تدریس در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری داشته و هم‌زمان به‌عنوان مشاور در مؤسسات دولتی یا خصوصی فعالیت می‌کردند؛ و دوم، دانشجویان دکتری مدیریت با گرایش رفتار سازمانی که به‌عنوان مجری یا مشاور در این حوزه مشغول به کار بودند.

روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری گلوله‌برفی (زنجیره‌ای) بود؛ به این ترتیب که هر مشارکت‌کننده، پژوهشگر را به مشارکت‌کننده بعدی هدایت می‌کرد. این روش برای اهداف اکتشافی مناسب است، زیرا از پیش نمی‌توان تعداد دقیق افراد لازم برای شناخت کامل پدیده مورد مطالعه را تعیین کرد؛ بر همین اساس، مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. پیش از هر مصاحبه، موضوع محرمانگی اطلاعات با مشارکت‌کنندگان در میان گذاشته شد و ضبط صدا صرفاً با رضایت آنان صورت گرفت؛ در صورت عدم موافقت، ثبت پاسخ‌ها تنها از طریق یادداشت‌برداری انجام شد. در پایان هر مصاحبه، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد در صورت داشتن نکات تکمیلی که در سؤالات گنجانده نشده بود، آن را بیان کنند، و بلافاصله پس از پایان هر مصاحبه، کدگذاری و تحلیل اولیه آن انجام گرفت.

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون، برخلاف روش‌هایی نظیر نظریه داده‌بنیاد یا پدیدارشناسی تفسیری، وابسته به یک چارچوب نظری از پیش موجود نیست و امکان استخراج مستقیم مفاهیم کلیدی از دل داده‌ها را فراهم می‌کند. فرآیند تحلیل شامل کدگذاری باز متن مصاحبه‌ها، دسته‌بندی کدهای مشابه در قالب مفاهیم فرعی، و در نهایت انتزاع این مفاهیم به مقولات و مؤلفه‌های اصلی مدل بود.

اعتبار و پایایی یافته‌ها با رعایت چهار معیار باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری تضمین شد. برای افزایش اطمینان از صحت مدل نهایی، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده در معرض بازبینی و اظهارنظر همان گروه خبرگان قرار گرفت تا اصلاحات لازم اعمال و اجماع نظر درباره ساختار نهایی مدل حاصل شود. خروجی نهایی این فرآیند، مدلی است که ابعاد، مؤلفه‌ها و سنجه‌های برون‌رفت از نیمکت‌نشینی مدیران با هدف توسعه نظریه چرخش نخبگان در بخش دولتی ایران را در قالبی یکپارچه ارائه می‌دهد.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

یافته‌ها

در این بخش یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان ارائه می‌شود. پیش از ارائه نتایج کدگذاری، آشنایی اجمالی با خبرگان ضروری است؛ از این رو مشخصات مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: مشخصات خبرگان بخش کیفی پژوهش

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	سابقه شغلی	مرتبه شغلی	رشته تحصیلی	نوع پنل
M۱	مرد	۵۴	۲۷	دانشیار	مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)	خبرگان علمی
M۲	مرد	۴۵	۳۰	استادیار	مدیریت کارآفرینی	خبرگان علمی
M۳	مرد	۶۴	۱۸	استادیار	مدیریت دولتی	خبرگان علمی
M۴	مرد	۳۴	۶	دانشجوی دکتری	مدیریت دولتی	دانشجویان دکتری
M۵	زن	۴۶	۱۴	استادیار	مدیریت رفتار سازمانی	خبرگان علمی
M۶	مرد	۵۶	۲۵	مشاور ارشد	مدیریت اجرایی	خبرگان اجرایی
M۷	مرد	۶۱	۳۰	مدیرعامل اسبق	مدیریت صنعتی	خبرگان اجرایی
M۸	زن	۴۴	۱۲	مشاور و مجری	مدیریت دولتی	خبرگان ترکیبی
M۹	مرد	۶۳	۲۸	معاون اسبق وزیر	مهندسی صنایع	خبرگان اجرایی
M۱۰	مرد	۴۸	۱۷	دانشیار	سیاست‌گذاری عمومی	خبرگان علمی
M۱۱	مرد	۵۳	۲۲	معاون منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	خبرگان اجرایی
M۱۲	زن	۴۷	۱۵	مشاور ارشد	مدیریت دولتی	خبرگان ترکیبی

جدول ۱ نشان می‌دهد در مجموع ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت دولتی، منابع انسانی و رفتار سازمانی در پژوهش مشارکت داشتند. از نظر جنسیت، ۹ نفر (۷۵ درصد) مرد و ۳ نفر (۲۵ درصد) زن بودند. دامنه سنی مشارکت‌کنندگان از ۳۴ تا ۶۴ سال و میانگین سنی آنان ۳/۵۱ سال و دامنه سابقه شغلی آنان از ۶ تا ۳۰ سال و میانگین سابقه ۳/۲۰ سال بود که نشان‌دهنده تجربه و پختگی حرفه‌ای مناسب آنان است. از نظر نوع پنل، ۵ نفر (۷/۴۱ درصد) خبره علمی، ۴ نفر (۳/۳۳ درصد) خبره اجرایی، ۲ نفر (۷/۱۶ درصد) خبره ترکیبی و ۱ نفر (۳/۸ درصد) دانشجوی دکتری بودند. ۶ نفر از مشارکت‌کنندگان در رشته‌های مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی و ۶ نفر دیگر در رشته‌هایی مانند مدیریت کارآفرینی، رفتار سازمانی، مدیریت اجرایی، مدیریت صنعتی، مهندسی صنایع و سیاست‌گذاری عمومی تحصیل کرده بودند. این ترکیب متوازن از خبرگان علمی و اجرایی، اعتبار و جامعیت لازم را برای بررسی ابعاد چندگانه پدیده نیمکت‌نشینی مدیران فراهم آورده است؛ چراکه هم دیدگاه‌های نظری و آکادمیک و هم تجارب عملی و میدانی را پوشش می‌دهد.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و طی سه مرحله کدهای اولیه، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی انجام شد و به استخراج ۱۱۲ کد اولیه، ۲۱ تم فرعی و ۷ تم اصلی انجامید. جدول ۲ فرایند کدگذاری را نشان می‌دهد:

جدول ۲: فرایند کدگذاری متغیر برون‌رفت از نیمکت‌نشینی مدیران با هدف توسعه نظریه چرخش نخبگان

واحد معنایی	کد اولیه	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی
مفهوم «نیمکت‌نشینی مدیران» در بخش دولتی به وضعیتی اشاره دارد که مدیران پس از پایان دوره مسئولیت رسمی خود، به جای خروج کامل از ساختار اداری، در حاشیه سیستم باقی می‌مانند. (M۱)	حاشیه ماندن مدیران	تعریف نیمکت‌نشینی	مفهومی	محتوایی یا ماهیتی
به بیان دیگر نیمکت‌نشینی مدیران در بخش دولتی یعنی حضور نمادین و غیر فعال مدیران سابق در ساختار اداری، بدون نقش مؤثر در تصمیم‌گیری و اجرا. (M۱)	حضور بی‌نقش مدیران			

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

اگر بخواهم پدیده «نیمکت‌نشینی مدیران» را به‌صورت واقع‌بینانه و مبتنی بر تجربه زیسته مدیریتی و تحلیل علمی توضیح دهم، باید تأکید کنم که این پدیده نه یک مسئله فردی، بلکه یک برساخت نهادی–سیاسی–سازمانی در نظام اداری ایران است. (M۲)	برساخت نهادی سیاسی		
نیمکت‌نشینی حاصل تلاقی چندین لایه ساختاری و غیررسمی است که در طول زمان به یک الگوی پایدار تبدیل شده است. (M۲)	الگوی پایدار نیمکت‌نشینی	چیستی و ابعاد پدیده	
ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ساختاری، نهادی، فرهنگی، سیاسی، رفتاری و شایستگی‌محور در شکل‌گیری و تداوم نیمکت‌نشینی نقش دارند. (M۱)	ابعاد شش‌گانه نیمکت‌نشینی		
تمرکز شدید اختیار انتصاب و عزل در سطوح بالای سیاسی و اداری، که موجب می‌شود بسیاری از مدیران بدون ارزیابی عملکرد واقعی، صرفاً به دلیل تغییر در رأس هرم، کنار گذاشته شوند. (M۲)	تمرکز اختیار انتصاب	عوامل ساختاری و نهادی	علّی یا زمینه‌ای
فقدان نظام رسمی و شفاف چرخش شغلی مدیران؛ به این معنا که وقتی مدیری از یک پست کنار می‌رود، مسیر حرفه‌ای جایگزین مشخصی برای او تعریف نشده است. (M۲)	نبود چرخش شفاف		
بلاتکلیفی ساختاری سمت‌های مدیریتی؛ به‌گونه‌ای که مدیر نیمکت‌نشین نه اخراج شده و نه به‌کار گرفته می‌شود، بلکه در وضعیت تعلیق سازمانی قرار می‌گیرد. (M۲)	بلاتکلیفی مدیران		
بوروکراسی، سلسله‌مراتب سنگین و طول زمان تصمیم‌گیری از عوامل ساختاری مؤثر در نیمکت‌نشینی است. (M۱)	بوروکراسی سنگین		
ضعف نظام ارزیابی، انتصاب‌های غیرشفاف و نبود معیارهای عملکردی روشن از عوامل نهادی نیمکت‌نشینی است. (M۱)	ارزیابی ضعیف مدیران		
غلبه شبکه‌های غیررسمی قدرت بر نظام رسمی مدیریت منابع انسانی، مهم‌ترین عامل ایجاد و تداوم نیمکت‌نشینی است. (M۲)	شبکه قدرت غیررسمی	عوامل سیاسی و قدرت	
نفوذ جناح‌ها، تغییر دولت‌ها و سهمیه‌بندی سیاسی در مناصب از عوامل سیاسی نیمکت‌نشینی است. (M۱)	تغییر دولت مخرب		
نیمکت‌نشینی در ایران به‌شدت تابع چرخه‌های قدرت و تغییر دولت‌هاست. با هر تغییر سیاسی، نوعی «پاکسازی نرم مدیریتی» رخ می‌دهد. (M۲)	تابع تغییر دولت		
انتصاب مدیران بیشتر تابع «قابلیت اعتماد سیاسی» است تا توان تخصصی. (M۲)	اعتماد سیاسی محوری		
نیمکت‌نشینی به ابزاری برای کنترل، مهار یا حذف تدریجی مدیران مستقل تبدیل می‌شود. (M۲)	ابزار حذف مدیران		
وفاداری شخصی، محافظه‌کاری و ترجیح روابط بر توانمندی از عوامل فرهنگی نیمکت‌نشینی است. (M۱)	وفاداری شخصی محوری	عوامل فرهنگی و رفتاری	
در بُعد فرهنگی، نیمکت‌نشینی بازتاب غلبه منطق رابطه‌محوری بر شایسته‌سالاری است. (M۲)	رابطه محوری غالب		
دوره انتظار یا نیمکت‌نشینی نه به‌عنوان یک مرحله بازآموزی و ارتقا، بلکه به‌عنوان نشانه «عدم مطلوبیت فرد» تفسیر می‌شود. (M۲)	نشانه عدم مطلوبیت		
کاهش انگیزش درونی و احساس بی‌عدالتی سازمانی از پیامدهای رفتاری نیمکت‌نشینی است. (M۲)	کاهش انگیزش مدیر		
فقدان شایسته‌سالاری، بی‌توجهی به مهارت‌ها و نبود نظام ارتقا بر اساس تخصص از عوامل شایستگی‌محور است. (M۱)	فقدان شایسته‌سالاری	عوامل شایستگی‌محور	
نکته بسیار مهمی که معمولاً مغفول می‌ماند، نبود یک نظام جامع مدیریت شایستگی مدیران در بخش دولتی است. (M۲)	نبود مدیریت شایستگی		

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

سنجش شایستگی‌های مدیریتی بیشتر شکلی و ایستا است. (M۲)	ارزیابی شکلی شایستگی		
نبود نظام ارتقا بر اساس تخصص، ضعف در توسعه حرفه‌ای از شاخص‌های بعد شایستگی‌محور است. (M۱)	نبود ارتقای تخصصی		
از منظر مدیریت دولتی، این وضعیت را می‌توان نوعی «اتلاف سرمایه مدیریتی» دانست. (M۲)	اتلاف سرمایه مدیریتی	پیامدهای سازمانی و فردی	ساختاری
مدیر نیمکت‌نشین دچار انزوای حرفه‌ای و کاهش سرمایه نمادین می‌شود. (M۲)	انزوای حرفه‌ای		
افت خودکارآمدی مدیریتی و تردید نسبت به ارزش حرفه‌ای خود از دیگر پیامدهای فردی این پدیده است. (M۲)	افت خودکارآمدی		
نیمکت‌نشینی یعنی توهین به سرمایه انسانی. (M۷)	توهین به سرمایه انسانی		
نیمکت‌نشینی مدیران شایسته، یکی از مهم‌ترین منابع ادراک بی‌عدالتی در بدنه مدیریتی دولت است. (M۲)	ادراک بی‌عدالتی		
مدیران فعال احساس ناامنی شغلی می‌کنند. (M۲)	ناامنی شغلی مدیران		
انگیزش درونی برای عملکرد حرفه‌ای کاهش می‌یابد. (M۲)	کاهش انگیزش درونی		
نیمکت‌نشینی به یک پیام فرهنگی بازدارنده و یک نهاد غیررسمی پایدار تبدیل می‌شود. (M۲)	نهاد غیررسمی نیمکت‌نشینی	پیامدهای کلان و اجتماعی	
نیمکت‌نشینی یعنی سیستماتیک شدن بی‌عدالتی. (M۱۱)	سیستماتیک شدن بی‌عدالتی		
بزرگترین مانع بی‌اعتمادی حاکمیتی به مدیر سابق است. (M۷)	بی‌اعتمادی به مدیر سابق		
فرهنگ سازمانی به مدیر قدیمی احترام نمی‌گذارد. (M۷)	بی‌احترامی به مدیر قدیمی		
برون‌رفت از نیمکت‌نشینی یک ضرورت استراتژیک برای بقا و کارآمدی نظام اداری دولت است. (M۲)	ضرورت راهبردی برون‌رفت	منطق و ضرورت برون‌رفت	راهبردی
نگه‌داشت مدیران در وضعیت بلاتکلیف، به معنای حبس سرمایه انسانی است. (M۲)	حبس سرمایه انسانی		
برون‌رفت نظام‌مند امکان بازاستفاده هدفمند از ظرفیت‌های مدیران نیمکت‌نشین را فراهم می‌کند. (M۲)	بازاستفاده هدفمند		
بدون طراحی سازوکارهای مشخص برای خروج، بازگشت و بازچرخش مدیران، چرخش نخبگان به یک شعار تقلیل می‌یابد. (M۲)	چرخش نخبگان شعاری		
اصلاح قواعد انتصاب، تعریف مسیرهای جایگزین مدیریتی، و ایجاد سازوکارهای رسمی بازگشت و چرخش در سطح ساختاری ضروری است. (M۱)	اصلاح قواعد انتصاب	راهبردهای ساختاری و قانونی	
ضوابط مشخصی برای انتصاب، تثبیت، ارزیابی، جابجایی و خروج مدیران تعریف کند. (M۲)	ضوابط مشخص مدیریتی		
نیمکت‌نشینی را به‌عنوان یک وضعیت رسمی، موقت و هدفمند تعریف کند، نه یک برزخ شغلی. (M۲)	وضعیت موقت و هدفمند		
قانون باید نقش سپر حفاظتی در برابر سیاست‌زدگی افراطی ایفا کند. (M۲)	سپر در برابر سیاست‌زدگی		
باید قانون الزام‌آور با ضمانت اجرایی قوی داشته باشیم. (M۹)	قانون با ضمانت اجرایی		
طراحی و استقرار بانک اطلاعاتی شایستگی مدیران که شامل سوابق اجرایی، مهارت‌ها، تجربیات تخصصی، نتایج ارزیابی عملکرد و قابلیت‌های بالقوه باشد. (M۲)	بانک شایستگی مدیران	راهبردهای شایستگی و ارزیابی	
تعریف نظام رتبه‌بندی مدیران بر اساس شایستگی‌های حرفه‌ای، راهبردی، رفتاری و اخلاقی. (M۲)	رتبه‌بندی شایستگی		
در چنین مدلی، نیمکت‌نشینی دیگر به معنای حذف نیست، بلکه نشانه‌ای از عدم تطابق موقت فرد با نیازهای خاص یک موقعیت تلقی می‌شود. (M۲)	عدم تطابق موقت		

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ارزیابی نباید صرفاً گذشته‌نگر باشد، بلکه باید ظرفیت یادگیری و انطباق را نیز بسنجد. (M۲)	ارزیابی آینده‌نگر		
توانمندسازی مدیران نیمکت‌نشین از طریق آموزش، مربی‌گری، به‌روزرسانی مهارت‌ها و حفظ سرمایه روان‌شناختی آن‌ها در سطح فردی ضروری است. (M۲)	توانمندسازی مدیران	راهبردهای آموزشی و توسعه‌ای	
دوره نیمکت‌نشینی می‌تواند طلایی‌ترین فرصت یادگیری و بازآماده‌سازی باشد. (M۲)	فرصت طلایی یادگیری		
بر اساس نتایج ارزیابی، برای هر مدیر نیمکت‌نشین مسیر توسعه فردی طراحی می‌شود. (M۲)	مسیر توسعه فردی		
بازآموزی مستمر، آموزش مهارت‌های نوین مدیریتی، یادگیری تطبیقی از مؤلفه‌های بعد آموزشی است. (M۱)	بازآموزی مستمر مدیران		
آموزش مهارت‌های نوین مانند مدیریت دیجیتال، حکمرانی داده‌محور، مذاکره بین‌المللی. (M۲)	آموزش مهارت نوین		
ایجاد آکادمی توسعه مدیریت دولتی به‌صورت مشترک بین دانشگاه‌ها و دولت. (M۲)	آکادمی توسعه مدیریت		
طراحی نقش‌های جایگزین و معنادار برای مدیران نیمکت‌نشین. (M۲)	نقش جایگزین مدیران	راهبردهای نقش‌آفرین و مدیریتی	
نقش‌هایی مانند مشاور ارشد سیاستی، مدیر پروژه‌های ویژه، راهبر تحول سازمانی، یا عضو هیئت‌های تخصصی را به رسمیت بشناسد. (M۲)	مشاور ارشد سیاستی		
نظام انگیزشی، پاسخگویی شفاف، ارزیابی مستمر از مؤلفه‌های بعد مدیریتی است. (M۱)	نظام انگیزشی و پاسخگویی		
ایجاد بازار داخلی مدیران برای جابجایی داوطلبانه. (M۸)	بازار داخلی مدیران		
شفافیت کامل در فرآیندهای انتصاب و ارزیابی، بنیادین شرط جلوگیری از بازتولید نیمکت‌نشینی است. (M۲)	شفافیت فرآیندها	راهبردهای نظارتی و شفافیت	
امکان ردیابی تصمیمات تا مشخص باشد هر تصمیم بر چه مبنایی اتخاذ شده است. (M۲)	ردیابی تصمیمات		
وجود نهاد مستقل نظارتی، ضامن عدالت، بی‌طرفی و پایداری مدل است. (M۲)	نهاد مستقل ناظر		
استقرار نظام نظارتی مستقل و مقتدر ضروری است. (M۲)	نظام نظارتی مستقل		
جریمه مالی برای دستگاه‌هایی که مدیران نیمکت‌نشین را نگه می‌دارند. (M۷)	جریمه دستگاه متخلف		
تغییر نگاه از «نیمکت‌نشینی به‌عنوان حذف» به «نیمکت‌نشینی به‌عنوان دوره بازآماده‌سازی و انتقال» در سطح فرهنگی ضروری است. (M۲)	تغییر نگاه به نیمکت‌نشینی	راهبردهای فرهنگی و گفتمانی	
تغییر فرهنگ سازمانی از رابطه‌محوری به شایستگی‌محوری ضروری است. (M۲)	تغییر فرهنگ سازمانی		
تقدیر رسمی و نمادین از شایستگی و عملکرد. (M۲)	تقدیر از شایستگی		
بازتعریف موفقیت مدیریتی فراتر از تصدی پست‌های رسمی ضروری است. (M۲)	بازتعریف موفقیت		
تغییر گفتمان از رابطه به شایستگی در جلسات انتصاب. (M۶)	تغییر گفتمان انتصاب		
تلفیق شایستگی با ملاحظات فرهنگی و اخلاق مدیریتی ضروری است. (M۲)	تلفیق شایستگی و اخلاق		
روابط علی برای شناسایی علت و پیامد، تعاملی برای هم‌افزایی اجزا، چرخه‌ای برای بازخورد و اصلاح مستمر، سلسله‌مراتبی برای نظم و پاسخگویی ضروری است. (M۱)	روابط چهارگانه مدل	طراحی روابط و فرایند مدل	کارکردی و اجرایی
نیمکت‌نشینی زمانی به بحران تبدیل می‌شود که سازمان‌ها فاقد سازوکار «بازگشت» هستند. (M۲)	نبود سازوکار بازگشت		

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

نقطه آغاز چرخه، شناسایی رسمی، شفاف و مستند مدیران نیمکت‌نشین است. (M۲)	شناسایی نظام‌مند		
در اینجا، آموزش یک اقدام عمومی نیست، بلکه یک مداخله دقیق توسعه‌ای است. (M۲)	مداخله توسعه‌ای دقیق		
پس از طی مرحله توسعه، مدیر باید در نقش‌هایی متناسب با شایستگی‌های به‌روزشده به‌کار گرفته شود. (M۲)	انتساب بر اساس شایستگی		
چرخه با پایش مستمر عملکرد و یادگیری تکمیل می‌شود. (M۲)	پایش مستمر عملکرد		
در سطح فردی: نقش یادگیرنده و خلاق، ظرفیت مهارت‌آموزی و انگیزش، بازتعریف مسئولیت‌پذیری. (M۱)	نقش یادگیرنده در سطح فردی	سطوح اجرای مدل	
در سطح فردی، نقطه عزیمت مدل، توانمندسازی خودِ مدیر نیمکت‌نشین است. (M۲)	توانمندسازی فردی		
مدیران نیمکت‌نشین باید بتوانند تغییر نقش‌ها و مأموریت‌ها را بپذیرند. (M۲)	پذیرش تغییر نقش		
نیمکت‌نشینی نباید مترادف توقف یادگیری باشد. (M۲)	یادگیری مستمر		
در سطح سازمانی: نقش توانمندسازی، ظرفیت ساختارهای شفاف و ارزیابی عملکرد، بازتعریف رویه‌های ارتقا و گردش نخبگان. (M۱)	نقش توانمندسازی در سطح سازمانی		
در سطح سازمانی، بزرگ‌ترین مانع برون‌رفت، فقدان سازوکارهای حرفه‌ای مدیریت استعداد است. (M۲)	نبود مدیریت استعداد		
سازمان‌ها باید مسیرهای شغلی متنوع و غیرخطی طراحی کنند. (M۲)	مسیر شغلی متنوع		
در سطح نهادی: نقش سیاست‌گذار و ناظر، ظرفیت قوانین حمایتی و نظام پاداش، بازتعریف رویه‌های پاسخگویی و عدالت اداری. (M۱)	نقش سیاست‌گذار در سطح نهادی		
سازمان امور اداری و استخدامی نقش محوری و غیرقابل جایگزین دارد. (M۲)	نقش محوری سازمان اداری		
ایجاد دبیرخانه دائمی چرخش نخبگان مدیریتی در قوه مجریه یا سازمان اداری و استخدامی. (M۲)	دبیرخانه چرخش نخبگان		
حرکت تدریجی و گام‌به‌گام در اجرای اصلاحات و اجرای پایلوت مدل ضروری است. (M۲)	حرکت تدریجی اصلاحات	الزامات و موانع اجرایی	الزامات
طراحی مدل به‌صورت مرحله‌ای و تدریجی در قالب طرح‌های پایلوت. (M۲)	اجرای پایلوت مدل		
رعایت سلسله‌مراتب سابقه برای مدیران با تجربه ضروری است. (M۷)	رعایت سلسله‌مراتب سابقه		
تلفیق شایستگی با ملاحظات فرهنگی و اخلاق مدیریتی از الزامات بومی‌سازی است. (M۲)	تلفیق شایستگی و اخلاق		
مقاومت بوروکراتیک به‌صورت تعلل در اجرا، تفسیر محدودکننده مقررات، یا اجرای صوری بروز می‌کند. (M۲)	مقاومت بوروکراتیک		
فقر داده‌های قابل اعتماد درباره مدیران دولتی یکی از موانع اصلی است. (M۲)	فقر داده مدیران		
واگذاری بخشی از اختیارات انتصابی به نهادهای حرفه‌ای و مستقل با مقاومت سیاسی مواجه خواهد شد. (M۲)	مقاومت در واگذاری اختیار		
ذات سیاسی چرخش مدیران یکی از موانع اصلی اجرای مدل است. (M۲)	ذات سیاسی چرخش مدیران		
خطر اصلی هر مدل برون‌رفت این است که خودِ مدل، ناخواسته به ابزاری برای بازتولید همان مسئله قدیمی تبدیل شود. (M۲)	بازتولید مسئله توسط مدل	چالش‌های پیشگیری از بازتولید	
بازگشت‌های موردی و غیرشفاف، خود به بی‌عدالتی جدید منجر می‌شوند. (M۲)	بازگشت غیرشفاف		
مداخلات بدون مدل، در برابر تغییر دولت‌ها پایدار نمی‌مانند. (M۲)	ناپایداری مداخلات		
با ایجاد فرآیندهای شفاف و مبتنی بر شایستگی، تقویت گردش نخبگان واقعی، طراحی چرخه‌های بازخورد و ارزیابی مستمر، مدل مانع بازتولید می‌شود. (M۱)	سازوکارهای پیشگیری از بازتولید		

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

با استقرار نظام شایسته‌سالاری، طراحی مسیرهای آموزش و آماده‌سازی مستمر، ایجاد سازوکارهای کاربست شفاف، برون‌رفت چرخه پایدار نخبگان را تقویت می‌کند. (M۱)	تقویت چرخه نخبگان	پیامدهای شاخص‌ها	مثبت و	پیامدی یا آسیب‌شناسی
نخستین سازوکار تقویت چرخه نخبگان، ایجاد بانک اطلاعاتی یکپارچه مدیران مستعد و شایسته است. (M۲)	بانک مدیران مستعد			
نظام پیش‌بینی نیازهای مدیریتی آینده دولت باید ایجاد شود. (M۲)	پیش‌بینی نیاز مدیریتی			
ایجاد پیوند نظام‌مند میان دانشگاه‌ها و بخش دولتی برای چرخش نخبگان ضروری است. (M۲)	پیوند دانشگاه و دولت			
مدیران نیمکت‌نشین می‌توانند به‌عنوان مدرس، منتور یا راهبر پروژه‌های مشترک ایفای نقش کنند. (M۲)	نقش منتور مدیران			
کاهش درصد مدیران نیمکت‌نشین واجد شرایط از شاخص‌های اثربخشی مدل است. (M۲)	کاهش نرخ نیمکت‌نشینی			
نرخ بازچرخش مدیران نیمکت‌نشین به سمت‌های کلیدی باید افزایش یابد. (M۲)	نرخ بازچرخش مدیران			
کاهش مدت نیمکت‌نشینی از شاخص‌های کلیدی موفقیت مدل است. (M۲)	کاهش مدت نیمکت‌نشینی			
خروج موقت نخبگان از موقعیت‌های قدرت نه نشانه افول، بلکه بخشی از چرخه بازتولید و نوسازی آن‌هاست. (M۲)	خروج موقت نخبگان	پیامدهای پارادایمی	نظری و	
بازتعریف نخبگان مدیریتی به عنوان «دارایی‌های استراتژیک ملی». (M۲)	نخبگان دارایی استراتژیک			
دوره نیمکت‌نشینی به دوره «آماده‌سازی برای مأموریت بعدی» تبدیل می‌شود. (M۲)	آماده‌سازی برای مأموریت			
چرخش، فرآیند تزریق خون جدید به سازمان است. (M۲)	تزریق خون جدید			
تعامل و تلفیق نسل‌های مدیریتی به جای جایگزینی. (M۲)	تعامل نسل‌های مدیریتی			
نقش مدیر نیمکت‌نشین از افراد منفعل به منابع یادگیری، مربیگری و ذخیره راهبردی بازتعریف می‌شود. (M۱)	بازتعریف نقش مدیر نیمکت‌نشین			
تزریق عقلانیت، انسجام و پویایی به نظریه چرخش نخبگان. (M۲)	تزریق عقلانیت به نظریه			
تبدیل آسیب‌زاترین پدیده مدیریت دولتی به فرصتی برای تحول اداری. (M۲)	تبدیل آسیب به فرصت			

همان‌گونه که از جدول ۲ پیداست، فرایند کدگذاری متغیر برون‌رفت از نیمکت‌نشینی مدیران با هدف توسعه نظریه چرخش نخبگان شامل ۱۱۲ کد اولیه، ۲۱ تم فرعی و ۷ تم اصلی است که تم‌های اصلی به ترتیب با عناوین بعد محتوایی یا ماهیتی، علّی یا زمینه‌ای، ساختاری، راهبردی، کارکردی و اجرایی، الزامات و پیامدی یا آسیب‌شناسی هستند. تم اصلی محتوایی یا ماهیتی دربرگیرنده دو تم فرعی تعریف مفهومی نیمکت‌نشینی و چیستی و ابعاد پدیده است که نشان می‌دهد نیمکت‌نشینی نه یک مسئله فردی، بلکه برساختی نهادی–سیاسی–سازمانی و الگویی پایدار است. تم علّی یا زمینه‌ای شامل چهار تم فرعی عوامل ساختاری و نهادی، عوامل سیاسی و قدرت، عوامل فرهنگی و رفتاری و عوامل شایستگی‌محور است که ریشه‌های شکل‌گیری و تداوم پدیده را از تمرکز اختیار انتصاب و غلبه شبکه‌های غیررسمی قدرت تا ترجیح روابط بر شایستگی و نبود نظام جامع مدیریت شایستگی آشکار می‌سازد. تم ساختاری با دو تم فرعی پیامدهای سازمانی و فردی و پیامدهای کلان و اجتماعی، آثار پدیده را از اتلاف سرمایه مدیریتی، انزوای حرفه‌ای و افت خودکارآمدی مدیران تا سیستماتیک شدن بی‌عدالتی و بی‌اعتمادی نهادی نشان می‌دهد. تم راهبردی با هفت تم فرعی منطق و ضرورت برون‌رفت، راهبردهای ساختاری و قانونی، راهبردهای شایستگی و ارزیابی، راهبردهای آموزشی و توسعه‌ای، راهبردهای نقش‌آفرین و مدیریتی، راهبردهای نظارتی و شفافیت و راهبردهای فرهنگی و گفتمانی، با ۳۴ کد اولیه بزرگ‌ترین تم اصلی است و بسته‌ای از اقدامات هم‌افزا را برای برون‌رفت از این وضعیت پیشنهاد می‌کند.

از سوی دیگر، تم کارکردی و اجرایی با دو تم فرعی طراحی روابط و فرایند مدل و سطوح اجرای مدل، چگونگی عملیاتی شدن برون‌رفت را در قالب چرخه‌ای شامل شناسایی نظام‌مند مدیران نیمکت‌نشین، مداخله توسعه‌ای دقیق، انتساب بر اساس شایستگی و پایش مستمر عملکرد، و در سه سطح فردی، سازمانی و نهادی تبیین می‌کند. تم الزامات با دو

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

تم فرعی الزامات و موانع اجرایی و چالش‌های پیشگیری از بازتولید، نشان می‌دهد اجرای مدل مستلزم حرکت تدریجی و آزمون پایلوت، و غلبه بر مقاومت بوروکراتیک و سیاسی است و باید از تبدیل شدن خود مدل به ابزاری برای بازتولید مسئله پیشگیری کند. در نهایت، تم پیامدی یا آسیب‌شناسی با دو تم فرعی پیامدهای مثبت و شاخص‌ها و پیامدهای نظری و پارادایمی، شاخص‌های اثربخشی مدل (مانند کاهش نرخ و مدت نیمکت‌نشینی و افزایش نرخ بازچرخش مدیران) و بازتعریف نخبگان مدیریتی به‌عنوان دارایی‌های استراتژیک را در بر می‌گیرد.

اکنون بر اساس فرایند کدگذاری در جدول ۲، شبکه مضامین که جهت سازماندهی، تفسیر و ارائه یافته‌های حاصل از بخش کیفی می‌باشد، در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱: شبکه مضامین مربوط به برون رفت ازمدیریت نیمکت نشین باهدف توسعه نظریه چرخش نخبگان

شکل ۱ شبکه مضامین مربوط به برون‌رفت از نیمکت‌نشینی مدیران با هدف توسعه نظریه چرخش نخبگان را نشان می‌دهد و همان‌طور که پیداست، براساس این شبکه مضامین ۷ تم اصلی (محتوایی یا ماهیتی، علّی یا زمینه‌ای، ساختاری، راهبردی، کارکردی و اجرایی، الزامات و پیامدی یا آسیب‌شناسی) و ۲۱ تم فرعی (تعریف مفهومی نیمکت‌نشینی، چیستی و ابعاد پدیده، عوامل ساختاری و نهادی، عوامل سیاسی و قدرت، عوامل فرهنگی و رفتاری، عوامل شایستگی‌محور، پیامدهای سازمانی و فردی، پیامدهای کلان و اجتماعی، منطق و ضرورت برون‌رفت، راهبردهای ساختاری و قانونی، راهبردهای شایستگی و ارزیابی، راهبردهای آموزشی و توسعه‌ای، راهبردهای نقش‌آفرین و مدیریتی، راهبردهای نظارتی و شفافیت، راهبردهای فرهنگی و گفتمانی، طراحی روابط و فرایند مدل، سطوح اجرای مدل، الزامات و موانع اجرایی، چالش‌های پیشگیری از بازتولید، پیامدهای مثبت و شاخص‌ها و پیامدهای نظری و پارادایمی) وجود دارند که هر تم اصلی دارای زیرمجموعه‌هایی با عنوان تم‌های فرعی هستند.

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل برون‌رفت از نیمکت‌نشینی مدیران با هدف توسعه نظریه چرخش نخبگان در بخش دولتی ایران انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها به استخراج ۱۱۲ کد اولیه، ۲۱ تم فرعی و ۷ تم اصلی شامل ابعاد محتوایی یا ماهیتی، علّی یا زمینه‌ای، ساختاری، راهبردی، کارکردی و اجرایی، الزامات، و پیامدی یا آسیب‌شناسی منجر شد. این ساختار نشان می‌دهد که نیمکت‌نشینی مدیران پدیده‌ای منفرد، مقطعی یا صرفاً فردی نیست، بلکه در شبکه‌ای از عوامل نهادی، سیاسی، فرهنگی، سازمانی و شایستگی‌محور شکل می‌گیرد و پیامدهای آن نیز در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی گسترش می‌یابد. بنابراین، برون‌رفت از این وضعیت نیز نمی‌تواند تنها از طریق یک اقدام محدود، مانند اصلاح انتصاب یا برگزاری دوره آموزشی، تحقق یابد و مستلزم مجموعه‌ای هماهنگ از اصلاحات ساختاری، شایستگی‌محور، توسعه‌ای، نظارتی و فرهنگی است.

نخستین یافته پژوهش در بعد محتوایی یا ماهیتی نشان داد که نیمکت‌نشینی مدیران را باید نوعی برساخت نهادی ـ سیاسی ـ سازمانی دانست که طی آن مدیران دارای تجربه و قابلیت، بدون خروج رسمی از نظام اداری، از نقش‌های مؤثر تصمیم‌گیری و اجرا کنار گذاشته می‌شوند و در وضعیتی کم‌اثر، مبهم یا منفعل باقی می‌مانند. این یافته با نتایج حسن‌پور و همکاران همسو است که نشان دادند مدیران نیمکت‌نشین لزوماً فاقد توانمندی نیستند و تجربه آنان از این وضعیت با نبود حمایت، حاشیه‌رانی، محدودیت‌های ساختاری و گرفتارشدن در روابط غیررسمی همراه است (Hassanpour et al., 2024). یافته حاضر همچنین با نتایج عبداللهی و صارمی‌پور هم‌جهت است که پیامدهای کنار گذاشته‌شدن مدیران در سازمان‌های دولتی را فراتر از یک جابه‌جایی ساده دانسته و بر اثرات فردی و سازمانی آن تأکید کرده‌اند (Abdoli & Saremipour, 2025). از این منظر، نیمکت‌نشینی را نمی‌توان صرفاً به پایان دوره مدیریتی یا تغییر سمت تقلیل داد؛ بلکه مسئله اصلی زمانی شکل می‌گیرد که سازمان فاقد سازوکار رسمی برای تعیین نقش بعدی، استفاده مجدد، توسعه یا بازچرخش مدیر باشد.

یافته دوم مربوط به تم علّی یا زمینه‌ای بود که چهار گروه از عوامل ساختاری و نهادی، سیاسی و قدرت، فرهنگی و رفتاری، و شایستگی‌محور را در شکل‌گیری و تداوم نیمکت‌نشینی آشکار ساخت. تمرکز اختیار انتصاب و عزل، نبود مسیر رسمی گردش مدیران، غلبه شبکه‌های غیررسمی قدرت، تأثیر تغییرات سیاسی، ترجیح وفاداری و رابطه بر شایستگی، ضعف نظام ارزیابی و نبود مدیریت جامع شایستگی از مهم‌ترین مؤلفه‌های این بخش بودند. این نتیجه با مطالعه نظری صوفی و همکاران همخوانی دارد که سیاست‌زدگی، ضعف مدیریتی و مشکلات فرهنگی و حکمرانی را از مهم‌ترین چالش‌های شایسته‌سالاری مدیریتی در ایران معرفی کردند (Nazari Soufi et al., 2024). ولیخانی دهاقانی و معصومی نیز موانع رفتاری شایستگی مدیریتی را در عواملی مانند سیاست‌زدگی، قانون‌گریزی، تعارضات سازمانی و ویژگی‌های رفتاری مدیران مشاهده کردند (Valikhani & Dehaghani & Masoumi, 2022). همچنین، یافته‌های شاهنوشی و دادخواه نشان داد که استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی با موانع فرهنگی، ساختاری و رابطه‌ای مواجه است (Shahnoushi & Dadkhah, 2017). بنابراین، یافته حاضر تأیید می‌کند که نیمکت‌نشینی در بستری شکل می‌گیرد که نظام رسمی شایستگی در آن از قدرت کافی برای مقابله با سازوکارهای غیررسمی برخوردار نیست.

در همین راستا، نقش سیاست و شبکه‌های قدرت در شکل‌گیری نیمکت‌نشینی از یافته‌های برجسته پژوهش بود. تغییر دولت‌ها، سهمیه‌بندی سیاسی، اعتماد سیاسی به جای ارزیابی تخصصی و استفاده از کنارگذاری به‌عنوان ابزاری برای کنترل یا حذف تدریجی مدیران مستقل، از جمله مؤلفه‌های شناسایی‌شده بودند. یافته مذکور با نتایج آلفیانتو و همکاران مطابقت دارد که نشان دادند علایق سیاسی، ملاحظات خانوادگی و روابط شخصی می‌توانند بر تصدی مناصب ساختاری اثرگذار باشند و فرایندهای شایسته‌محور را تضعیف کنند (Alfianto et al., 2023). همچنین، الوندی و محمدمظاهری در بررسی راهبردهای مدیران برای کنار گذاشتن افراد مستعد در سازمان‌های دولتی ایران نشان دادند که حذف افراد توانمند می‌تواند از طریق رفتارهای هدفمند و سازوکارهای غیررسمی سازمانی صورت گیرد (Alvandi & Mohammad Mazaheri, 2020). یافته پژوهش حاضر همچنین با مطالعات مربوط به «ترس از افراد شایسته» همسو است؛ زیرا این مطالعات نشان داده‌اند که برخی مدیران ممکن است افراد توانمند را به‌عنوان تهدیدی برای موقعیت و قدرت خود تلقی کرده و زمینه محدودسازی یا حذف آنان را فراهم آورند (Ameri et al., 2023; Shiri et al., 2022).

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

نتایج در زمینه عوامل شایستگی‌محور نیز نشان داد که فقدان معیارهای روشن ارزیابی، ضعف در سنجش واقعی قابلیت‌های مدیران، نبود نظام ارتقای مبتنی بر تخصص و فقدان بانک جامع اطلاعات شایستگی، زمینه نیمکت‌نشینی را تقویت می‌کنند. این یافته با نتایج حسینی و رضایی کلیدبری همسویی دارد که وجود موانع رفتاری و سازمانی را در اجرای نظام شایستگی تأیید کردند (Hosseini & Rezaei Kelidbari, 2019). جوکار و همکاران نیز رابطه مثبت میان شایستگی‌های مدیریتی و توسعه سازمانی را گزارش کردند و نشان دادند که توانمندی مدیران یکی از الزامات اصلی عملکرد و توسعه سازمان است (Jokar et al., 2018). از سوی دیگر، لی به دشواری‌های مفهومی و اجرایی شایسته‌سالاری، از جمله چگونگی تعریف و اندازه‌گیری شایستگی و نابرابری فرصت‌های دستیابی به آن اشاره کرده است (Lee, 2024). در نتیجه، یافته حاضر نشان می‌دهد که صرف اعلام تعهد به شایسته‌سالاری کافی نیست و باید معیارهای عملی، شفاف، قابل سنجش و مستقل برای ارزیابی مدیران طراحی شود.

تم ساختاری مدل، پیامدهای سازمانی و فردی و همچنین پیامدهای کلان و اجتماعی نیمکت‌نشینی را نشان داد. اتلاف سرمایه مدیریتی، انزوای حرفه‌ای، افت خودکارآمدی، کاهش انگیزش، احساس بی‌عدالتی، ناامنی شغلی و تضعیف احترام حرفه‌ای از مهم‌ترین پیامدهای فردی و سازمانی بودند. در سطح کلان نیز نیمکت‌نشینی موجب نهادینه‌شدن بی‌عدالتی، کاهش اعتماد سازمانی و تضعیف سرمایه اجتماعی می‌شود. این یافته با نگاه مدیریت استعداد همسو است که بر ضرورت استفاده پویا از ظرفیت افراد و جلوگیری از هدررفت استعدادها تأکید دارد (Jafari & Ranaei Kordshouli, 2019; Krishnan, 2017). همچنین، نتایج پژوهش‌های مربوط به مهاجرت نخبگان نشان داده است که محدود بودن فرصت‌های حرفه‌ای و عدم استفاده متناسب از سرمایه انسانی می‌تواند به تمایل افراد توانمند برای خروج از ساختارهای موجود منجر شود (Shabani et al., 2020). از این منظر، نیمکت‌نشینی مدیران صرفاً مسئله‌ای مربوط به یک فرد یا یک دستگاه نیست، بلکه اگر به الگوی پایدار تبدیل شود، می‌تواند ظرفیت کل نظام اداری برای نگهداشت و بهره‌گیری از نخبگان مدیریتی را کاهش دهد.

بخش راهبردی مدل گسترده‌ترین بخش یافته‌ها بود و شامل منطق و ضرورت برون‌رفت، راهبردهای ساختاری و قانونی، شایستگی و ارزیابی، آموزشی و توسعه‌ای، نقش‌آفرین و مدیریتی، نظارت و شفافیت، و فرهنگی و گفتمانی بود. در بعد ساختاری، یافته‌ها بر تعریف قواعد شفاف برای انتصاب، ارزیابی، جابه‌جایی و خروج مدیران تأکید داشتند. این نتیجه با یافته‌های رضاپور و همکاران همخوانی دارد که شفافیت قواعد انتصاب، سیاست‌گذاری حمایتی و استقرار عدالت و شایسته‌سالاری را از راهبردهای رفع موانع ارتقای افراد شایسته معرفی کردند (Rezapour et al., 2022). احمد حیدری و همکاران نیز در بررسی مسیر دستیابی به مدیریت، بر ضرورت اصلاح بسترهای قانونی، شفافیت انتصاب و کاهش ناعدالتی‌های سازمانی تأکید کردند (Ahmad Heydari et al., 2025). این همسویی نشان می‌دهد که تعریف قواعد رسمی و قابل ردیابی، یکی از پایه‌های جلوگیری از کنارگذاری سلیقه‌ای مدیران است.

یافته‌های راهبردی در حوزه شایستگی و ارزیابی بر ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران، رتبه‌بندی بر اساس شایستگی‌های حرفه‌ای، راهبردی، رفتاری و اخلاقی، و حرکت از ارزیابی صرفاً گذشته‌نگر به ارزیابی آینده‌نگر تأکید داشتند. این امر با منطق مدیریت استعداد پویا مطابقت دارد؛ زیرا در این رویکرد، استعداد تنها براساس عملکرد گذشته تعریف نمی‌شود، بلکه ظرفیت رشد، یادگیری و سازگاری فرد نیز اهمیت دارد (Krishnan, 2017). در عین حال، هشدارهای لی درباره مشکلات تعریف و سنجش شایستگی نشان می‌دهد که اجرای چنین نظامی باید از سوگیری‌های احتمالی، معیارهای مبهم و ارزیابی‌های صوری دور باشد (Lee, 2024). نیشیمورا و همکاران نیز ضعف در استقرار شایسته‌سالاری و انگیزش را از چالش‌های بخش عمومی دانسته‌اند (Nishimura et al., 2021). بنابراین، ارزیابی مؤثر مدیران نیمکت‌نشین باید چندبعدی، مستند و مستقل باشد و علاوه بر عملکرد گذشته، قابلیت یادگیری و آمادگی برای ایفای نقش‌های جدید را نیز بسنجد.

یکی دیگر از راهبردهای مهم، تبدیل دوره نیمکت‌نشینی از زمان انفعال به فرصتی برای یادگیری، توانمندسازی و بازآماده‌سازی بود. آموزش مهارت‌های نوین مدیریتی، مربی‌گری، طراحی مسیر توسعه فردی و ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر در این بخش قرار گرفتند. این یافته با مطالعات چرخش شغلی هماهنگ است که نشان می‌دهند جابه‌جایی در صورت طراحی مناسب می‌تواند موجب توسعه مهارت‌ها، افزایش انگیزش و بهبود عملکرد شود (Ameri & Taheri, 2018; Ravikumar et al., 2020). موسوی و همکاران نیز نشان دادند که چرخش وظایف می‌تواند در صورت طراحی مناسب به توزیع بهتر بار کاری و افزایش کارایی منجر شود (Moussavi et al., 2019). یو

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

و ژانگ نیز بر قابلیت طراحی نظام‌مند چرخش و تطبیق افراد با موقعیت‌های مناسب تأکید کرده‌اند (Yu & Zhang, 2020). بنابراین، بازچرخش مدیران باید به‌عنوان یک فرایند توسعه‌ای طراحی شود، نه صرفاً جابه‌جایی اداری از یک موقعیت به موقعیت دیگر.

راهبردهای نقش‌آفرین و مدیریتی نیز نشان داد که برای مدیران نیمکت‌نشین می‌توان نقش‌هایی مانند مشاور ارشد، مدیر پروژه‌های ویژه، راهبر تحول سازمانی یا عضو هیئت‌های تخصصی تعریف کرد. این نتیجه از این ایده حمایت می‌کند که پایان یک سمت رسمی نباید پایان استفاده از سرمایه مدیریتی فرد تلقی شود. مطالعه بیژنی اول و همکاران نشان داده است که جابه‌جایی مدیران می‌تواند هم پیامدهای مثبت مانند ورود ایده‌های جدید و پویایی و هم پیامدهای منفی مانند بی‌ثباتی و اتلاف تجربه داشته باشد و کیفیت مدیریت این فرایند تعیین‌کننده پیامد نهایی است (Bijani Aval et al., 2023). بنابراین، تعریف نقش‌های جایگزین می‌تواند ضمن حفظ تجربه مدیران، امکان گردش نخبگان را بدون حذف سرمایه انباشته مدیریتی فراهم سازد.

راهبردهای نظارتی و فرهنگی نیز جایگاه مهمی در مدل داشتند. شفافیت فرایندهای انتصاب، قابلیت ردیابی تصمیمات، وجود نهاد مستقل ناظر و تغییر فرهنگ از رابطه‌محوری به شایستگی‌محوری از مهم‌ترین مؤلفه‌ها بودند. ضرورت این راهبردها با مطالعات مربوط به موانع ارتقای زنان نیز تأیید می‌شود؛ زیرا این مطالعات نشان داده‌اند که کلیشه‌های اجتماعی، فرهنگ سازمانی نامناسب، فقدان شبکه حمایتی و رویه‌های غیرشفاف می‌توانند افراد واجد صلاحیت را از موقعیت‌های مدیریتی محروم کنند (Barkhuizen et al., 2022; Ezami, 2019; Molaei et al., 2020). انسور و همکاران نیز نشان دادند که حتی سیاست‌های رسمی منابع انسانی می‌توانند تحت تأثیر متغیرهای فرهنگی و اجتماعی قرار گیرند (Ensour et al., 2017). کدیگا و همکاران نیز فقدان مربی‌گری، الگوی نقش و حمایت حرفه‌ای را از موانع دستیابی به مناصب رهبری معرفی کردند (Kidega et al., 2025). بنابراین، اصلاح ساختار رسمی بدون تحول در فرهنگ سازمانی و سازوکارهای غیررسمی احتمالاً برای حل مسئله کافی نخواهد بود.

در بعد کارکردی و اجرایی، یافته‌ها یک چرخه چهارمرحله‌ای شامل شناسایی نظام‌مند مدیران نیمکت‌نشین، مداخله توسعه‌ای، انتساب یا بازبه‌کارگیری بر اساس شایستگی و پایش مستمر عملکرد را پیشنهاد کردند که باید در سطوح فردی، سازمانی و نهادی اجرا شود. اهمیت این یافته در آن است که مدل را از یک چارچوب صرفاً توصیفی به الگویی عملیاتی تبدیل می‌کند. در این الگو، مدیر نیمکت‌نشین از فردی منفعل به سرمایه‌ای قابل توسعه و بازاستفاده تبدیل می‌شود. چنین برداشتی با مفهوم پویای استعداد همخوان است (Krishnan, 2017) و با منطق چرخش شغلی هدفمند نیز سازگار است (Ravikumar et al., 2020; Yu & Zhang, 2020). بر این اساس، چرخش نخبگان زمانی معنا پیدا می‌کند که خروج از یک سمت با سازوکارهای بازگشت، توسعه و تخصیص مجدد همراه باشد.

تم الزامات نشان داد که اجرای مدل نیازمند حرکت تدریجی، اجرای آزمایشی، مقابله با مقاومت‌های بوروکراتیک و سیاسی و پیشگیری از تبدیل خود مدل به ابزار جدیدی برای حذف یا بازتولید بی‌عدالتی است. این یافته اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا هر نظام شایستگی یا ارزیابی می‌تواند در صورت ضعف نظارت، از هدف اولیه خود منحرف شود. یافته‌های مربوط به دشواری‌های شایسته‌سالاری نیز این نگرانی را تقویت می‌کنند (Lee, 2024). همچنین، تجربه ضعف نظام‌های شایسته‌سالار در بخش عمومی نشان داده است که طراحی رسمی بدون توجه به انگیزش، فرهنگ و کیفیت اجرا نمی‌تواند به نتیجه مطلوب منجر شود (Nishimura et al., 2021). از این رو، اجرای مدل حاضر باید مرحله‌ای، ارزیابی‌پذیر و همراه با سازوکارهای مستقل نظارتی باشد.

در نهایت، تم پیامدی یا آسیب‌شناسی نشان داد که اثربخشی مدل را می‌توان با شاخص‌هایی نظیر کاهش تعداد و مدت نیمکت‌نشینی، افزایش نرخ بازچرخش مدیران، افزایش استفاده از ظرفیت‌های مدیریتی و کاهش احساس بی‌عدالتی ارزیابی کرد. مهم‌تر از آن، مدل حاضر از نظر نظری پیشنهاد می‌کند که مدیران سابق یا کنارگذاشته‌شده نه به‌عنوان نیروی زائد، بلکه به‌عنوان دارایی‌های راهبردی و منابع بالقوه یادگیری، مربی‌گری و انتقال تجربه دیده شوند. این بازتعریف می‌تواند نظریه چرخش نخبگان را از تمرکز صرف بر «ورود و خروج افراد از مناصب» به سوی «مدیریت چرخه کامل سرمایه مدیریتی» توسعه دهد. در چنین برداشتی، گردش نخبگان تنها زمانی کارکرد توسعه‌ای دارد که خروج مدیر از یک موقعیت با امکان یادگیری، بازتخصیص و بازگشت متناسب با شایستگی همراه باشد. در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد برون‌رفت از نیمکت‌نشینی مستلزم گذار از منطق حذف به منطق بازچرخش، از رابطه‌محوری به شایستگی‌محوری، و از مدیریت مقطعی مدیران به مدیریت چرخه‌ای سرمایه مدیریتی است.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

این پژوهش با چند محدودیت همراه بود. نخست، ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از نمونه‌ای محدود از خبرگان موجب می‌شود تعمیم نتایج به تمام سازمان‌های دولتی با احتیاط صورت گیرد. دوم، داده‌ها مبتنی بر ادراک، تجربه و تفسیر مشارکت‌کنندگان بوده‌اند و ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های فردی، تجربیات گذشته یا حساسیت‌های سیاسی و سازمانی قرار گرفته باشند. سوم، موضوع نیمکت‌نشینی مدیران از جمله موضوعات حساس در ساختار اداری است و این احتمال وجود دارد که برخی مشارکت‌کنندگان در بیان تجربه‌ها یا دیدگاه‌های خود محافظه‌کارانه عمل کرده باشند. چهارم، مدل پژوهش حاضر در مرحله طراحی مفهومی قرار دارد و هنوز در مقیاس وسیع و در سازمان‌های مختلف بخش دولتی آزمون تجربی نشده است. همچنین، تفاوت میان دستگاه‌های اجرایی از نظر ساختار، فرهنگ، نوع مأموریت و میزان وابستگی به تغییرات سیاسی می‌تواند بر نحوه بروز نیمکت‌نشینی و اثربخشی راهبردهای پیشنهادی تأثیر بگذارد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده مدل ارائه‌شده با استفاده از روش‌های کمی و نمونه‌های گسترده‌تر در سازمان‌های مختلف دولتی آزمون و اعتبارسنجی شود و روابط میان ابعاد آن از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی میان وزارتخانه‌ها، سازمان‌های عمومی، نهادهای محلی و شرکت‌های دولتی می‌تواند تفاوت‌های زمینه‌ای در علل و پیامدهای نیمکت‌نشینی را روشن سازد. بررسی دیدگاه خود مدیران نیمکت‌نشین و مقایسه آن با دیدگاه مدیران ارشد، کارشناسان منابع انسانی و سیاست‌گذاران نیز می‌تواند شناخت دقیق‌تری از این پدیده ایجاد کند. پژوهش‌های طولی می‌توانند مسیر حرفه‌ای مدیران پس از کنارگذاری را پیگیری کرده و عواملی را که به بازگشت موفق یا خروج دائمی آنان از نظام مدیریتی منجر می‌شوند شناسایی کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود ابزار استانداردی برای سنجش شدت و ابعاد نیمکت‌نشینی مدیران طراحی شود و اثربخشی مداخلاتی مانند مربی‌گری، بازآموزی، نقش‌های جایگزین، بانک شایستگی و نظام مستقل ارزیابی به‌صورت تجربی مورد بررسی قرار گیرد.

در سطح اجرایی پیشنهاد می‌شود دستگاه‌های دولتی بانک یکپارچه‌ای از شایستگی‌ها، تجربیات، سوابق عملکردی و ظرفیت‌های توسعه‌ای مدیران ایجاد کنند و برای هر مدیر پس از پایان دوره مسئولیت، مسیر حرفه‌ای مشخصی تعریف شود. وضعیت نیمکت‌نشینی باید به‌صورت رسمی، موقت و هدفمند تعریف شود و برای آن سقف زمانی مشخص وجود داشته باشد تا از تبدیل‌شدن آن به وضعیت دائمی جلوگیری شود. فرایند انتصاب، عزل و جابه‌جایی مدیران باید بر اساس معیارهای شفاف، مستند و قابل ردیابی انجام گیرد و یک نهاد مستقل بر رعایت این معیارها نظارت کند. برای مدیرانی که به‌طور موقت از سمت اجرایی خارج می‌شوند، برنامه توسعه فردی شامل آموزش، مربی‌گری، بازآموزی و به‌روزرسانی مهارت‌ها طراحی شود و از آنان در نقش‌هایی نظیر مشاور، مدیر پروژه، مربی مدیران جوان یا عضو گروه‌های تخصصی استفاده گردد. همچنین، اجرای آزمایشی مدل در چند دستگاه منتخب و ارزیابی مستمر شاخص‌هایی مانند مدت نیمکت‌نشینی، نرخ بازگشت مدیران، میزان استفاده از ظرفیت‌های آنان، رضایت حرفه‌ای و ادراک عدالت سازمانی می‌تواند پیش از تعمیم مدل به کل بخش دولتی، نقاط ضعف آن را آشکار و اصلاحات لازم را امکان‌پذیر سازد.

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 منافعی وجود ندارد.

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

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

Human capital constitutes one of the most strategic resources of contemporary organizations, particularly in public-sector institutions in which managerial decisions directly influence organizational effectiveness, service quality, institutional learning, and the implementation of public policies. Managers, as a major component of organizational human capital, play a central role in allocating resources, coordinating activities, motivating employees, managing change, and sustaining organizational performance. Accordingly, identifying, developing, retaining, and appropriately deploying competent managers have become fundamental requirements of modern human resource management. Contemporary talent management perspectives emphasize that talent should be viewed dynamically rather than as a fixed attribute and that organizations should continuously create opportunities for individuals to develop, move, and contribute across different roles and stages of their professional careers (Krishnan, 2017). Similarly, the analysis of talent management concepts and models demonstrates that the mere identification of talented individuals is insufficient unless organizations establish mechanisms for their development, retention, succession, and effective utilization (Jafari & Ranaei Kordshouli, 2019).

One mechanism that can contribute to the continuous development and utilization of human resources is job rotation. Job rotation provides employees and managers with exposure to different responsibilities and organizational contexts, thereby facilitating learning, skill development, innovation, and adaptation. Previous research has shown that job rotation can improve performance through its effects on satisfaction, work quality, and innovation (Ameri & Taheri, 2018). It can also influence employee performance through motivational and human factors (Ravikumar et al., 2020). In complex work environments, appropriately designed rotation can contribute to balancing workload and improving the utilization of employee capabilities (Moussavi et al., 2019). From a broader organizational design perspective, job rotation can be systematically structured to improve the matching of individuals with positions and to support more efficient mobility across roles (Yu & Zhang, 2020).

At the managerial level, however, mobility does not necessarily produce positive outcomes. Managerial transfers may generate organizational renewal, new ideas, and increased dynamism, but they may also lead to instability, loss of accumulated experience, and disruption when they are implemented without appropriate planning (Bijani Aval et al., 2023). One important problem arises when managers are removed from active managerial positions without being assigned meaningful alternative responsibilities or without having a clearly defined professional pathway. This situation has been conceptualized as managerial benching or the sidelining of managers. Research in public organizations has shown that sidelined managers are not necessarily individuals who lack competence; rather, they may be excluded from active managerial roles because of insufficient support, structural restrictions, informal power relations, inappropriate managerial behavior, or organizational stereotypes (Hassanpour

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

et al., 2024). The consequences of this phenomenon can include reduced motivation, perceived injustice, inefficient use of managerial capital, and broader organizational dysfunction (Abdoli & Saremipour, 2025).

Managerial benching is closely associated with the quality of meritocracy in public administration. In principle, managerial appointments, promotions, transfers, and dismissals should be based on professional competence, performance, and the capacity to contribute to organizational objectives. Nevertheless, studies conducted in Iranian public organizations have identified several behavioral, cultural, organizational, and political barriers to the effective implementation of competency-based management (Hosseini & Rezaei Kelidbari, 2019; Valikhani Dehaghani & Masoumi, 2022). Similar studies have emphasized the role of politicization, governance weaknesses, cultural problems, and nontransparent appointment processes in undermining managerial meritocracy (Nazari Soufi et al., 2024; Shahnoushi & Dadkhah, 2017). More broadly, the implementation of meritocracy itself involves conceptual and practical difficulties related to defining competence, measuring merit, and ensuring equal opportunities for individuals to demonstrate their abilities (Lee, 2024). Evidence from public administration also indicates that weaknesses in meritocratic systems may be accompanied by motivational problems and reduced organizational effectiveness (Nishimura et al., 2021).

Another important explanation for the sidelining of competent managers concerns informal power relations and fear of capable individuals. Studies in Iranian public organizations have shown that some managers may perceive competent subordinates or colleagues as threats to their authority, position, or influence, thereby encouraging restrictive or exclusionary behaviors (Ameri et al., 2023; Shiri et al., 2022). Other research has documented strategies used by managers to marginalize or exclude talented individuals from meaningful organizational participation (Alvandi & Mohammad Mazaheri, 2020). Non-meritocratic influences such as political interests, family considerations, and personal relationships have also been found to affect appointments to structural positions (Alfianto et al., 2023). These conditions may create an environment in which qualified managers are removed from active responsibilities while individuals supported by informal networks gain access to key positions.

Research on barriers to career advancement provides further support for understanding managerial benching as a multidimensional phenomenon. Studies of women's advancement to managerial positions have identified cultural, organizational, political, interpersonal, and family-related barriers that restrict access to leadership roles despite adequate qualifications (Ezami, 2019; Molaei et al., 2020). Models developed to address the glass ceiling have emphasized the importance of supportive organizational cultures, transparent appointment systems, constructive communication, and institutionalized meritocracy (Rezapour et al., 2022). More recent studies have likewise shown that access to leadership positions depends on the interaction of personal motivation, organizational structures, legal conditions, and institutional opportunities (Ahmad Heydari et al., 2025). International evidence similarly highlights the importance of social stereotypes, insufficient mentoring, organizational culture, limited professional development, and weak support systems in restricting qualified individuals from senior leadership positions (Barkhuizen et al., 2022; Ensour et al., 2017; Kidega et al., 2025). These findings suggest that exclusion from managerial roles should not be attributed solely to individual deficiencies but should be examined in relation to institutional, political, cultural, and organizational mechanisms.

Within this context, elite circulation offers a useful conceptual framework for understanding the problem of managerial benching. Effective elite circulation requires regular, competence-based entry, exit, replacement, and movement of capable individuals within structures of authority and management. When such circulation is restricted or influenced by political and

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

informal considerations, managerial positions may become concentrated within closed networks, while competent individuals remain marginalized. In the Iranian administrative context, concerns have also been raised regarding the broader consequences of underutilizing elite human capital, including the potential loss and migration of highly qualified individuals (Shabani et al., 2020). Therefore, managerial benching may be considered not merely as an organizational human resource problem but also as an interruption in the natural process of elite circulation.

Despite previous studies on meritocracy, sidelined managers, fear of competent individuals, managerial mobility, talent management, and career advancement barriers, there remains a need for an integrated model that explains the antecedents, consequences, strategies, implementation mechanisms, and requirements associated with overcoming managerial benching in Iran's public sector. Accordingly, the present study aimed to design and explain a comprehensive model for overcoming managerial benching with the purpose of developing the theory of elite circulation in Iran's public sector.

Methods and Materials

The present study adopted a qualitative, developmental, and inductive research design. The study sought to develop a conceptual model through the systematic analysis of field-based data. Participants were selected from individuals with substantial academic or professional experience in public administration, human resource management, organizational behavior, and related managerial fields. The expert panel included academic experts, executive experts, combined academic-executive experts, and a doctoral-level participant with relevant professional experience.

Snowball sampling was used to identify participants, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. In total, 12 experts participated in the study. The participants represented a combination of academic and executive backgrounds and possessed diverse educational and professional experiences relevant to public-sector management.

Data were collected through semi-structured interviews. Core interview questions were prepared in advance, while participants were given sufficient flexibility to elaborate on their experiences, interpretations, and professional judgments. Data collection and preliminary analysis were conducted concurrently, allowing emerging concepts to inform subsequent interviews.

The data were analyzed using thematic analysis. The analytical process involved three main stages: extraction of initial codes from the interview data, grouping related codes into subthemes, and abstraction of the subthemes into broader main themes. The rigor of the qualitative analysis was addressed through credibility, dependability, confirmability, and transferability. The extracted dimensions, components, and indicators were also reviewed by the expert participants, and necessary modifications were incorporated into the final structure of the model.

Findings

The thematic analysis resulted in the extraction of 112 initial codes, 21 subthemes, and seven main themes. The seven main themes were categorized as content or substantive dimensions, causal or contextual dimensions, structural dimensions, strategic dimensions, functional and operational dimensions, requirements, and consequences or pathology.

The content or substantive dimension included the conceptual definition of managerial benching and the nature and dimensions of the phenomenon. The findings indicated that managerial benching should not be considered merely an individual or temporary employment problem. Rather, it represents a relatively stable institutional, political, and organizational construction in which managers remain formally within the administrative system while being deprived of meaningful participation in decision-making and implementation.

The causal or contextual dimension comprised four subthemes: structural and institutional factors, political and power-related factors, cultural and behavioral factors, and competency-related factors. Centralized authority over appointment and

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

dismissal, absence of transparent managerial rotation systems, prolonged structural ambiguity, bureaucratic rigidity, weak evaluation mechanisms, and informal power networks were identified as important institutional causes. Political turnover, factional influence, political loyalty, and the use of managerial sidelining as a mechanism for controlling or removing independent managers were also prominent. Culturally, relationship orientation, personal loyalty, conservatism, and negative interpretations of managerial inactivity contributed to the persistence of the phenomenon. In addition, weak competency management systems, limited professional evaluation, and the absence of specialized promotion pathways reinforced managerial benching.

The structural dimension reflected the individual, organizational, macro-level, and social consequences of managerial benching. At the individual level, the phenomenon resulted in professional isolation, reduced managerial self-efficacy, diminished motivation, and perceived loss of professional value. At the organizational level, it contributed to perceived injustice, job insecurity, reduced motivation, and inefficient use of human capital. At the broader institutional level, it could lead to the normalization of injustice, weakening of organizational trust, and the institutionalization of managerial exclusion.

The strategic dimension was the largest component of the model and consisted of seven subthemes. These included the rationale and necessity for overcoming managerial benching; structural and legal strategies; competency and evaluation strategies; educational and developmental strategies; managerial and role-based strategies; supervisory and transparency strategies; and cultural and discursive strategies. Proposed measures included reforming appointment and dismissal regulations, establishing competency databases, introducing systematic managerial ranking, designing individual development plans, providing retraining and coaching, defining alternative meaningful roles, strengthening independent supervision, ensuring transparency and traceability of decisions, and shifting organizational culture from relationship orientation toward merit orientation.

The functional and operational dimension described the implementation process of the model. The proposed operational cycle consisted of four stages: systematic identification of benched managers, targeted developmental intervention, reassignment based on updated competencies, and continuous monitoring of performance and learning. The model was designed to operate at the individual, organizational, and institutional levels.

The requirements dimension emphasized gradual implementation, pilot testing, overcoming bureaucratic and political resistance, and preventing the model itself from becoming a new mechanism for exclusion or unfairness. Finally, the consequences or pathology dimension focused on indicators of effectiveness and broader theoretical implications. These indicators included reduction in the number and duration of benched managers, increased managerial recirculation, improved utilization of managerial capacities, and the reconceptualization of managerial elites as strategic organizational assets.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that managerial benching in Iran’s public sector is a multidimensional phenomenon that cannot be adequately explained by individual performance or isolated administrative decisions. Its emergence and persistence result from the interaction of institutional arrangements, political dynamics, informal power structures, cultural orientations, and weaknesses in competency-based human resource management. Therefore, any effective response must extend beyond personnel replacement or short-term managerial reassignment.

A central contribution of the proposed model is the redefinition of benched managers from passive or redundant organizational members into potentially valuable sources of knowledge, experience, mentoring, and strategic capacity. This perspective changes the logic of managerial benching from exclusion to development and recirculation. Under this approach,

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

leaving a formal managerial position does not necessarily represent the end of a manager's contribution. Instead, it may become an intermediate stage involving reassessment, learning, reskilling, and reassignment.

The findings further indicate that meritocracy must function as an operational system rather than merely as a normative principle. Transparent appointment criteria, independent evaluation, competency databases, professional development pathways, and traceable managerial decisions are necessary for reducing politically or personally motivated exclusion. At the same time, merit-based reform must be accompanied by cultural and supervisory changes because formal rules alone cannot eliminate informal networks, relationship orientation, or resistance to competent individuals.

The four-stage operational cycle identified in this study provides a practical mechanism for implementing elite circulation. Systematic identification ensures that benched managers are formally recognized rather than left in administrative ambiguity. Developmental intervention creates opportunities to update capabilities and restore professional confidence. Competency-based reassignment ensures that return to managerial activity is based on demonstrated suitability rather than political or personal relationships. Continuous monitoring enables organizational learning and allows the process to be revised when necessary.

The study also extends the theoretical interpretation of elite circulation. Elite circulation should not be limited to the replacement of one group of managers by another. A sustainable form of circulation requires institutional mechanisms for entry, exit, development, transfer, return, and reassignment. Without such mechanisms, circulation may become synonymous with political turnover or administrative displacement rather than the renewal of managerial capacity.

Overall, the proposed model provides a comprehensive framework for transforming managerial benching from a source of organizational waste into an opportunity for managerial development and institutional renewal. By integrating structural reform, competency management, developmental interventions, transparency, cultural change, and continuous monitoring, the model can support more effective use of managerial capital in Iran's public sector. Its broader contribution lies in linking the practical management of sidelined managers with the theoretical logic of elite circulation and in reframing managerial mobility as a continuous and strategically managed process rather than a series of disconnected appointments and dismissals.

References

Abdoli, A., & Saremipour, M. (2025). Identifying and analyzing the consequences of sidelined managers in public organizations using FCM. Sixth International Conference on Management, Culture and Art Studies,

Ahmad Heydari, S. P., Barkhoda, S. J., & Zandi, K. (2025). Women on the path to school management appointments: Motivations, barriers, and solutions. *Educational Leadership Research*, *9*(33), 141-165.

Alfianto, R., Dwi, I. D. A. N. I., Nurhaeni, A., Wahyuni, A. W. E. M. A., & Mulyadi, E. (2023). Non-Meritrocratic Factors Affecting Filling of Positions In Structural Institutions. *Journal of Social Science (Joss)*, *2*(7), 578-586. https://joss.al-makkipublisher.com/index.php/js/article/view/88

Alvandi, H., & Mohammad Mazaheri, M. (2020). Examining managers' strategies for excluding talented individuals in Iranian public organizations. *Management Research in Iran*, *24*(3), 117-142.

Ameri, A., Sayyadfar, M., & Etemadi, H. (2023). A study and analysis of fear of competent individuals in national sports organizations. *Karafan*, *20*(2), 393-410.

Ameri, M. A., & Taheri, A. A. (2018). The relationship between job rotation and employee performance with emphasis on quality, satisfaction, and innovation. *Resource Management in Law Enforcement*, *6*(34), 163-184.

Barkhuizen, E. N., Masakane, G., & van der Sluis, L. (2022). In search of factors that hinder the career advancement of women to senior leadership positions. *Sa Journal of Industrial Psychology*, *48*, 1986. https://journals.co.za/doi/abs/10.4102/sajip.v48i0.1986

Bijani Aval, S., Rezaeifar, H., Mahmoudzadeh, M., & Mohammadi, M. (2023). A model of the antecedents and consequences of managerial mobility in urban management. *Human Resources Excellence*, *4*(3), 90-113.

Ensour, W., Al Maaitah, H., & Kharabsheh, R. (2017). Barriers to Arab female academics' career development: Legislation, HR policies and socio-cultural variables. *Management Research Review*, *40*(10), 1058-1080. https://doi.org/10.1108/MRR-08-2016-0186

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Ezami, N. (2019). Barriers to women's advancement and the relationship of social factors with their promotion to management positions. *Sociology of Sport*, *5*(13), 33-56.

Hassanpour, A., Jafarinia, S., Rangriz, H., & Yousefifar, H. (2024). Conceptualizing sidelined managers in public organizations. *Organizational Behavior Studies*, *13*(3), 69-108.

Hosseini, S. M. R., & Rezaei Kelidbari, H. (2019). Identifying and prioritizing behavioral barriers to implementing a competency system in the Gilan governorship using interpretive structural modeling. *Human Capital Empowerment*, *2*(4), 285-299.

Jafari, L., & Ranaei Kordshouli, H. (2019). Analysis of talent management concepts and models. *Iranian journal of management sciences*, *14*(56), 103-131.

Jokar, A., Fallah, V., & Saffarian, S. (2018). The relationship between managerial competencies and organizational development: A case study. *Educational Leadership and Management*, *12*(1), 41-54.

Kidega, C., Ugochinyere, I. C., Abbasi, M. S., & George, A. (2025). Examining Challenges faced by Female Teachers in attaining Leadership Positions in Uganda: A Case Study of Secondary Schools in Gulu City. *Canadian Journal of Educational and Social Studies*, *5*(1), 64-83. https://doi.org/10.53103/cjess.v5i1.286

Krishnan, S. (2017). Talent Management and Dynamic View of Talent in Small and Medium Enterprises. *Human Resource Management Review*, *27*, 431-441.

Lee, J. (2024). Four difficulties of meritocracy: An educational perspective. *Journal of Educational Research*, *62*(6), 127-155. https://scholar.kyobobook.co.kr/article/detail/4050070091374

Molaei, P., Alvani, S. M., Zahedi, S. S., & Alinejad, A. (2020). A meta-analysis of barriers to women's promotion to management levels in Iranian public organizations. *Career and Organizational Counseling*, *12*(42), 199-224.

Moussavi, S. E., Zare, M., Mahdjoub, M., & Grunder, O. (2019). Balancing high operator's workload through a new job rotation approach: Application to an automotive assembly line. *International Journal of Industrial Ergonomics*, *71*, 136-144. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169814118301264

Nazari Soufi, M., Taheri, M., & Abolfazli, H. (2024). Challenges of managerial meritocracy in Iran from a governance development perspective. *Management, Education and Development in the Digital Age*, *1*(1), 74-86.

Nishimura, A. Z. F. C., Moreira, A., Sousa, M. J., & Au-Yong-Oliveira, M. (2021). Weaknesses in Motivation and in Establishing a Meritocratic System: A Portrait of the Portuguese Public Administration. *Administrative Sciences*, *11*(3), 87. https://doi.org/10.3390/admsci11030087

Ravikumar, B., Mohan, K., & Ram, V. S. (2020). The Influence of Job Rotation Practices on Employee Performance, Mediation Effect of Human Factor and Motivation. *International Journal of Management and Humanities*, *4*(6), 23-28. http://article.researchpromo.com/id/eprint/598

Rezapour, M., Ghahremani, J., & Abbaszadeh Sahrun, Y. (2022). A model for breaking the glass ceiling to promote women to managerial positions in the education system. *Women and Family Studies*, *15*(56), 55-75.

Shabani, F., Parizad, R., & Amini, A. (2020). Research-related factors in elite emigration from Iran during 1368–1392. *Political Science Quarterly*, *16*(53), 57-78.

Shahnoushi, M., & Dadkhah, M. (2017). Barriers to meritocracy in public organizations in Shiraz from the perspective of Fars governorship experts. *Applied Sociology*, *28*(3), 195-218.

Shahsavarifard, S. (2022). Meritocracy in Iranian society: A Cartesian doubt. *New Achievements in Public Law*, *1*(1), 22-39.

Shiri, A., Seifi, A., & Heydarnejad, Z. (2022). Designing a model of fear of competent individuals among public organization managers. *Public Organizations Management*, *10*(3), 11-26.

Valikhani Dehaghani, M., & Masoumi, A. (2022). Identifying and prioritizing behavioral barriers to managerial competence in public organizations using fuzzy Delphi and the best-worst method. *New Research Approaches in Management and Accounting*, *6*(84), 1414-1426.

Yu, J., & Zhang, J. (2020). A market design approach to job rotation. *Games and Economic Behavior*, *120*, 180-192. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3275841

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.