

فهم الگوی فرایندی طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی

محمد عبدالحسین زاده*، میثم لطیفی**

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۱۸

چکیده

برنامه جانشین‌پروری یکی از نیازهای اساسی و مهم سازمان‌های دولتی است. سازمان‌های دولتی باید براساس اقتضائات بخش دولتی و سازمان موردنظر، برنامه جانشین‌پروری متناسب با خودشان را تهیه کنند. پژوهش حاضر با هدف فهم الگوی جانشین‌پروری در بخش دولتی شکل گرفته است. در این پژوهش با بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد و به‌طور خاص رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین، الگوی فرایندی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استخراج شد. با تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده از مدیران و کارشناسان سازمان مذکور، در مرحله اول بیش از ۳۵۰ مفهوم به‌دست آمد. در کدگذاری انتخابی این مفاهیم طبقه‌بندی و ۴۱ کد محوری مرتبط با مقوله محوری یعنی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استخراج شد که هرکدام ذیل مقوله‌های الگوی نظام‌مند (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و پیامدها) جای گرفت و تشریح شد. در نتیجه‌گیری مشخص شد که در معرض فشارسیاسی بودن سازمان‌های دولتی، سهم خواهی احزاب، بوروکراسی و تشریفات زائد اداری، عدم ثبات مدیران، ناکارآمدی واحد مدیریت منابع انسانی، توجه به ارزش‌های عمومی و ... برخی از شرایط و محدودیت‌های خاص سازمان‌های دولتی در اجرای برنامه جانشین‌پروری است. بدین جهت مشخص می‌شود که استفاده از مدل‌های جانشین‌پروری بخش خصوصی در بخش دولتی بدون در نظر گرفتن اقتضائات بخش دولتی قابل توصیه نیست.

کلیدواژه‌ها: شایسته‌سالاری؛ جانشین‌پروری؛ آموزش و توسعه مدیر؛ سازمان‌های دولتی؛ نظریه داده‌بنیاد

* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
و پژوهشگر کارگروه حکمرانی پژوهشکده سیاست پژوهی و مطالعات راهبردی حکمت.

abdolhosseinzadeh@atu.ac.ir

latifi@isu.ac.ir

** دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام

مقدمه

پیدانکردن افراد مناسب برای جایگزینی و جانشینی مدیران، یکی از مسائل و مشکلات جدی هر سازمان است. با شناسایی افراد مستعد و باقابلیت در سازمان‌ها و مورد توجه قراردادن آنان می‌توان بخشی از فقدان افراد مناسب برای جانشینی را برطرف نمود. به‌وجودآمدن ترک خدمت نیروها در مشاغل حساس و کلیدی مانند مشاغل مدیریتی می‌تواند در روند حرکت یک سازمان به سوی اهداف و موفقیت آن مشکل جدی ایجاد نماید. به‌طورخاص، در بخش دولتی که در جذب نیروی کار باتجربه با بخش خصوصی در رقابت است، نیاز به برنامه جانشین‌پروری و تربیت مدیران مجرب، اهمیت زیادیتری پیدا می‌کند. ناتوانی جذب استعدادهای جوان توسط بخش دولتی چالش‌هایی را به‌وجود آورده است که زمینه‌ساز توجه سازمان‌های دولتی به برنامه‌های جانشین‌پروری شده است.

کراوس^۱ (۲۰۰۷) معتقد است که جانشینی مدیران^۲، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه‌اند (کراوس، ۲۰۰۷: ۲۷). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی، فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به‌خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد آنها این برنامه را به‌طوررسمی اجرا می‌کنند (کولینگز و میلاهی^۳، ۲۰۰۹: ۳۰۶). همچنین بیشتر مدیران به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در بلندمدت چندان اهمیت نمی‌دهند و زیردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به‌خوبی پرورش داده نمی‌شوند (گای و سیمز^۴، ۲۰۰۹: ۱۲).

یکی از چالش‌های اساسی بخش دولتی ایران، نداشتن مدل کارآمد و بومی جانشین‌پروری است. به اعتقاد میرمحمدی و حسن‌پور در نظام اداری ایران، موضوع راهبردی جانشین‌پروری به بوته فراموشی سپرده شده است و برای پرکردن خلأ نیروهای خارج‌شده از نظام اداری، برنامه‌ریزی اساسی و پیش‌بینی کارشناسی صورت نمی‌پذیرد (میرمحمدی و حسن‌پور، ۱۳۹۰: ۱۶).

1. Krauss
2. Managers Successor
3. Collings & Mellahi
4. Gay & Sims

همچنین باید بیان کرد که ادبیات مفهوم جانشین‌پروری در کشور ما بسیار محدود است به‌طوری‌که پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه استعدادیابی و برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی کشور بخصوص سازمان‌های دولتی اثرگذار (مثل وزارتخانه‌ها، معاونت‌های ریاست جمهوری و...) انگشت‌شمار است.

با بیان مطالب گذشته، مشخص شد که یکی از موضوعات مهم برای سازمان‌های دولتی کشور، طراحی و استقرار سامانه جانشین‌پروری است. بحث جانشین‌پروری در برنامه اصلاح نظام اداری نیز مورد توجه قرار گرفته است که در ادامه به آن اشاره می‌شود. بدین‌جهت این پژوهش درصدد است که با انتخاب یکی از سازمان‌های دولتی کشور، الگوی فرایندی نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی کشور را فهم و شناسایی کند تا این فهم و درک، مقدمه‌ای برای طراحی نظام جانشین‌پروری مناسب در سازمان‌های دولتی کشور باشد.

سؤال اصلی پژوهش این است که در طراحی و استقرار سامانه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی چه ملاحظات و بایسته‌هایی باید مدنظر قرار گیرد؟ برای پاسخ به این سؤال، نیاز به پاسخگویی به برخی سؤالات فرعی است که عبارتند از:

۱. تفاوت برنامه جانشین‌پروری در بخش دولتی با بخش خصوصی چیست؟
۲. ملاحظات و محدودیت‌های جانشین‌پروری در بخش دولتی چیست؟
۳. جایگاه و نقش مدیران سیاسی و اسناد بالادستی در طراحی سامانه جانشین‌پروری چگونه است؟

تعاریف

به‌منظور شکل‌گیری مفهوم و معنای یکسان از جانشین‌پروری و همچنین بررسی ادبیات علمی معاصر این حوزه، تعریف، اهمیت و مدل‌های جانشین‌پروری به‌طورمختصر بیان می‌شود.

تعریف جانشین‌پروری

از نظر کارول، مفهوم جانشین‌پروری اشاره به فرایند منظم دارد که به‌موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه راهبردی منطبق می‌شود تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل

هر پستی که بالاتر می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درست در زمان مناسب وجود دارند (کارول^۱، ۲۰۰۴: ۲).

از نظر نوتال، جانشین‌پروری یک برنامه تعمدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان برای پر کردن پست‌های بالاتر است (نوتال^۲، ۲۰۰۷: ۱۰). کیم (۲۰۰۷) با تأکید بر مستمر بودن فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به سه جزء اصلی این برنامه یعنی شناسایی افراد، ارزیابی و توسعه آنها اشاره می‌کند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرایند مستمر شناسایی، ارزیابی و توسعه رهبری سازمانی به شکل نظام‌مند برای بهبود عملکرد سازمان است. با وجود تأکید این تعریف بر مستمر بودن فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، این تعریف تنها به حوزه رهبری سازمان پرداخته است (کیم^۳، ۲۰۰۷: ۱۸۶). در فراگرد نظام‌یافته جانشین‌پروری، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان به دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود، در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند (کریستی^۴، ۲۰۰۵: ۲۴).

با بررسی تعاریف مختلف جانشین‌پروری مشخص می‌شود که هدف اصلی جانشین‌پروری، تربیت مدیران برای آینده سازمان است. تعریف مختار که در این پژوهش از جانشین‌پروری ارائه می‌شود، تعریف روزول (۲۰۰۵) یکی از متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی است. در نگاه روزول برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری به طور وسیع به برنامه‌ریزی برای افراد مناسب اشاره می‌کند که نیازهای سازمان را در منصب‌های کلیدی برآورده می‌سازند (روزول^۵، ۲۰۰۵: ۱۶).

جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی

دفتر منابع انسانی دولت فدرال ایالات متحده، پنج دلیل را برای اهمیت جانشین‌پروری در بخش دولتی و سازمان‌های این بخش ذکر می‌کند که عبارتند از:

- پیری نیروی کار و وارد شدن افراد غیرمتخصص؛
- کمبود افراد واجد شرایط در خزانه استعدادی سازمان‌های دولتی؛

1. Carroll
2. Nuttall
3. Kim
4. Christie
5. Rothwell

- شرایط منحصر به فرد و مهارت‌های لازم برای کارشناسان و مدیران بخش دولتی؛
- تحقق نظام مدیریت عملکرد در سازمان برای رسیدن به سطوح بالاتر؛
- ثبات سازمان‌های دولتی و تعالی آنها (بنیاد جانشین‌پروری برای دولت و حکومت‌های محلی^۱، ۲۰۱۳: ۲).

مفهوم برنامه جانشین‌پروری، مدت طولانی است که در بخش خصوصی مورد بحث قرار گرفته و در بخش دولتی کمتر به آن پرداخته شده است. از ۱۳۰ مطالعه برنامه جانشین‌پروری که بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۳ انجام شده است، فقط پنج مورد آن مربوط به بخش عمومی است. با این وجود، امروزه اهمیت برنامه جانشین‌پروری در بخش دولتی بیش از پیش آشکار شده و خطرات ناشی از نداشتن برنامه جانشین‌پروری مناسب برای سازمان‌های دولتی مشخص شده است (کیپولا^۲، ۱۹۹۳: ۵).

بررسی مشکلات موجود سازمان‌های ایران نشان می‌دهد بسیاری از مدیران ارشد کشور از آموزش کیفی مدیریت برخوردار نیستند. دانش، مهارت و تجربه مدیران اغلب متناسب با مسئولیت‌های آنان نیست (رضایی و نظری، ۱۳۹۳: ۵۴۱).

از طرف دیگر، کندی روند طرح‌های جانشینی در سازمان‌های دولتی، کمبود شدید نیروی مدیر برای برخی از گروه‌های شغلی، کمبود نیروی مدیر باتوجه به طرح‌های توسعه از ضرورت‌های سازمان‌های دولتی است. همچنین بررسی‌های بسیار معدودی در زمینه نظام جانشین‌پروری در دستگاه‌های دولتی ایران انجام شده است. اگرچه در زمینه بررسی مشکلات جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران فقط یک بررسی تجربی انجام شده است، با این وجود، نیاز به تحقیقات بیشتر را در این زمینه می‌طلبد (بهشتی‌فر، نکویی‌مقدم و پورکیانی، ۱۳۹۱: ۲).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ادیات موضوع جانشین‌پروری اغلب برای شرکت‌های بزرگ و با رسمیت بالا و یا در حالت

1. Cornerstone's Succession Management for State & Local Government
2. Cipolla

خاص برای شرکت‌های کوچک و شرکت‌های خانوادگی مطرح شده است (سم بروک^۱، ۲۰۰۵: ۵۸۲؛ گریفیس، آلن و بارت^۲، ۲۰۰۶: ۴۹۸). اغلب تحقیقاتی که در حوزه جانشین‌پروری صورت گرفته در سازمان‌های بزرگ بوده است (تاپر^۳، ۲۰۰۶: ۴۷). همچنین در برخی پژوهش‌ها به نقش منتورینگ در جانشین‌پروری اشاره شده است (قلی‌پور و هاشمی، ۱۳۹۴: ۳۲).

پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه جانشین‌پروری بیشتر مربوط به بخش خصوصی و شرکت‌های خصوصی است و پژوهش‌های ناظر به بخش عمومی و دولتی محدود و انگشت‌شمار است. به‌عنوان مثال، در داخل کشور می‌توان به برنامه جانشین‌پروری سازمان‌هایی چون فولاد مبارکه^۴، مپنا، سایپا، ایران‌خودرو و... اشاره کرد. در ادامه، مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده در حوزه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی مرور می‌شود.

روزول و همکاران (۲۰۰۸) در کتاب خود با عنوان «مطالعاتی در حوزه برنامه جانشین‌پروری در حکومت: استراتژی عمل‌گرا برای مدیریت سرمایه انسانی بخش دولتی، برنامه‌ریزی نیروی کار، برنامه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد» بیان می‌کنند که برنامه جانشین‌پروری در سطح حکومت با بقیه بخش‌ها متفاوت است. آنها همچنین بیان می‌دارند که اجرای برنامه جانشینی در بخش دولتی، چالش‌های خاص خود را دارد که در این کتاب برمی‌شمارند. این کتاب برای رهبران و مدیران حکومتی و همچنین مدیران منابع انسانی بخش دولتی امریکا نگارش یافته است (روزول^۵، ۲۰۱۱: ۴).

1. Sambrook
2. Griffeth, Allen & Barrett
3. Topper

۴. مانند پژوهش‌های زیر:

عندلیب‌زاده، آرمان؛ سلطانی، ایرج (۱۳۸۹)، تدوین الگوی جانشین‌پروری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، کنفرانس مدیران آموزش و پژوهش، مشهد مقدس.

بردبار، غلامرضا؛ کریمی، اوژن؛ زارع، ناصر؛ کنجکا و منفرد، امیر رضا (۱۳۹۱)، شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۴(۱): ۸۷-۱۱۴.

عباسی هرفته، بهزاد (۱۳۸۹)، طراحی مدل سیستم جانشین‌پروری برای مپنا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، تهران: دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

5. Rothwell & Et al.

نیلی‌پور و همکاران^۱ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «مطالعه چالش‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی»، با یک پژوهش میدانی و انجام مصاحبه و پرکردن پرسشنامه، چالش‌های جانشین‌پروری نظام اداری ایران را بیان کرده‌اند. در این پژوهش پنج چالش بزرگ جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شناسایی شده است که عبارتند از:

۱. عوامل مدیریتی؛

۲. عوامل فرهنگی؛

۳. عوامل قانونی یا حقوقی؛

۴. عوامل آموزشی؛

۵. عوامل سازمانی.

ویلکرسون^۲ (۲۰۰۷) در پژوهش خود به بررسی جانشین‌پروری در بخش دولتی و همچنین شیوه‌های جانشین‌پروری بخش خصوصی که در بخش دولتی مورد استفاده قرار گرفته، اشاره کرده است. در این پژوهش بیان می‌کند که بخش دولتی به دلیل پیچیدگی اجرای برنامه جانشین‌پروری، از بخش خصوصی در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری عقب مانده است (ویلکرسون، ۲۰۰۷: ۵۶-۶۱).

نتایج تحقیق ماندی^۳ (۲۰۰۸) با عنوان «تعیین میزان اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی»، موارد زیر را به عنوان شاخص‌های اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها نشان داد: ۱. توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شناسایی و توسعه رهبران جدید؛ ۲. توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ارائه موفقیت مالی؛ ۳. توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در تقویت فرهنگ مثبت سازمانی؛ ۴. توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کمک به بقای سازمانی؛ ۵. اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آغاز مدیریت تغییر (ماندی، ۲۰۰۸: ۴۰-۴۳).

هلتون^۴ (۲۰۰۷) در پژوهش خود که در زمینه نظام‌های مدیریت جانشین‌پروری و ستاده‌های

1. Nilipour & Et al.

2. Wilkerson

3. Mandi

4. Helton

منابع انسانی در محیط‌های پیچیده انجام داد، ده عامل که درجه مهارت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را تعیین می‌کرد و چهار شاخص کلیدی ستاده منابع انسانی که شامل اخلاق کارکنان، جو سازمانی، نرخ ترک خدمت کارکنان، تعهد کارکنان سازمان و رضایت شغلی است را طراحی کرد (هلتن، ۲۰۰۷: ۳۴۳-۳۴۵).

هدف پژوهش موغلی و یداللهی (۱۳۹۳) بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز است. نتایج پژوهش نشان داد که بین مدیریت استعداد و خرده‌مقیاس‌های آن (جذب استعداد، درگیرسازی استعداد، توسعه و بهسازی استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد) با جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد و درنهایت نیز پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه شد (موغلی و یداللهی، ۱۳۹۳: ۸).

در پژوهش قاسمی و همکاران (۱۳۹۲) ضمن بررسی برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران، سعی دارد موانع و چالش‌های برنامه جانشین‌پروری نظام اداری کشور را به روش مروری تبیین و درپایان راهکارهایی را برای عبور از این چالش‌ها ارائه نماید. فقدان پشتیبانی مدیریت عالی، عدم انطباق برنامه جانشین‌پروری با برنامه‌های راهبردی سازمان، عدم ثبات مدیریت، تشریفات زائد اداری، دیدگاه سنتی، دیربازده‌بودن و عدم شفافیت در اجرای طرح ازجمله چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری است که با بهره‌گیری از خرد جمعی، جلب حمایت مدیریت عالی، اختصاص واحدی مشخص به مدیریت جانشین‌پروری، شفاف‌سازی و با تغییر نگرش‌ها و فرهنگ‌سازی می‌توان از این چالش‌ها عبور کرد (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۱-۱۲).

همان‌طور که مشاهده می‌شود پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی یا به آسیب‌ها و چالش‌های جانشین‌پروری در این بخش اشاره می‌کند و یا توصیه‌های کلی درخصوص نظام جانشین‌پروری سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهند. درضمن محققان به‌طور خاص پژوهشی را نیافتند که بحث جانشین‌پروری را در وزارتخانه‌های دولتی و سازمان‌های دولتی مثل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی بررسی کرده باشد. وجه تفاوت این پژوهش با پژوهش‌های قبلی در

این است که اولاً سعی شده است یک سازمان دولتی که مستقیماً ذیل دولت است، بررسی شود و ثانیاً با انجام کار میدانی دقیق و مصاحبه با مدیران ارشد، میانی و کارشناسان این سازمان، الگو و مدل فرایندی نظام جانشین‌پروری در بخش دولتی با یک روش و قالب علمی مناسب، فهم و تبیین شود.

روش‌شناسی پژوهش

در این قسمت روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با تأکید بر رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین شرح داده می‌شود. در ادامه نیز جامعه آماری، گردآوری داده‌های پژوهش، تحلیل داده‌ها و روایی و پایایی پژوهش بررسی می‌شوند.

نظریه داده‌بنیاد

کرسول (۲۰۰۵)، سه رهیافت متمایز در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد را تحت عناوین نظام‌مند^۱، نوظهور (پدیدارشنونده)^۲ و ساخت‌گرا^۳ مطرح کرده است (کرسول، ۲۰۰۵: ۳۶۷). رهیافت منتخب به نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در این پژوهش رهیافت نظام‌مند است که بر لزوم استفاده از چند گام مشخص به‌منظور تحلیل داده‌ها تأکید می‌کند که عبارتند از: کدگذاری باز^۴، محوری^۵ و انتخابی^۶ و کدگذاری انتخابی به‌عنوان بخشی از فرایند خلق نظریه، مدنظر قرار می‌گیرد (لی^۷، ۲۰۰۱: ۴۷).

یافته‌های پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران و کارشناسان یکی از سازمان‌های دولتی^۸ کشور بودند. در این پژوهش روش انتخاب نمونه، نمونه‌گیری هدف‌مند^۹ بود. تلاش محققان بر این بود تا با افرادی که شناخت بیشتری از سازمان دارند، مصاحبه انجام شود. برای تعیین مصاحبه‌شوندگان

1. Systematic procedure
2. Emerging design
3. Constructivist approach
4. Open coding
5. Axial coding
6. Selective coding
7. Lee

۸. به دلیل هماهنگی با سازمان مذکور امکان ذکر نام سازمان وجود ندارد.

9. Purposeful Sampling

سعی شد که معیار کفایت^۱، به‌منظور استفاده‌کردن از تمامی مدیران و کارشناسان در سطوح مختلف استفاده شود.

براین‌اساس در جلسه‌ای با حضور مطلع‌ترین مدیر ارشد سازمان، با درنظرگرفتن میزان اثرگذاری و مطلع‌بودن افراد و همچنین توجه به محدودیت‌های پژوهش^۲ تعداد ۱۸ نفر انتخاب شدند. علاوه‌براین در مصاحبه‌های پایانی، نکته جدیدی به پاسخ‌ها اضافه نمی‌شد و مقوله‌های جدیدی شکل نمی‌گرفت. با این کار درواقع معیار اشباع^۳ نیز به‌دست آمد (سیدمن^۴، ۲۰۰۶). جامعه آماری این پژوهش در سه گروه دسته‌بندی شده‌اند که در جدول ۱ مشخصه و فراوانی آنها قابل مشاهده است.

جدول ۱. مشخصات جامعه آماری پژوهش

فراوانی	توضیح	اعضای جامعه آماری
۳	براساس قانون مدیریت خدمات کشوری جزو مشاغل سیاسی هستند	رؤسا و معاونان سازمان دولتی
۶	براساس قانون مدیریت خدمات کشوری، مدیران حرفه‌ای محسوب می‌شوند	مدیران میانی سازمان‌های دولتی
۴	این افراد نقش مهمی در تصمیم‌سازی‌های سازمانی ایفا می‌کنند و از مهم‌ترین جامعه هدف برای اجرای طرح جانشین‌پروری می‌باشند (فعال در بخش منابع انسانی)	کارشناسان و کارشناسان ارشد سازمان دولتی
۵	اساتید دانشگاه و متخصصان حوزه منابع انسانی آشنایی علمی و کاربردی با مدل‌های جانشین‌پروری و همچنین تجربیات دیگر کشورها دارند	اساتید و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی

داده‌ها از طریق فرایند کدگذاری و مبتنی بر رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین تحلیل شد. در طی کدگذاری باز، متن مصاحبه‌های پیاده‌شده با استفاده از کدهای متمایز علامت‌گذاری شد. در جدول ۲ نمونه کدگذاری باز انجام‌شده قابل مشاهده است.

1. Sufficiency

۲. یکی از مهم‌ترین بخش پژوهش حاضر، محدودیت‌های پژوهش بود. به‌طورعام پژوهشگران دولتی برای پژوهش در بخش عمومی دارای محدودیت‌ها و مصائب بسیار زیادی هستند. عدم مصاحبه افراد، نگاه سیاسی به موضوع، نبود نظام آماری دقیق، عدم همکاری واحدهای متبوع و... از مهم‌ترین چالش‌ها و محدودیت‌های پژوهشگران در انجام این پژوهش موردکاوی در بخش دولتی بود. همچنین محدودیت پژوهش به اندازه‌ای است که نویسندگان نمی‌توانند اسم سازمان مورد نظر را ذکر کنند. اندک‌بودن تعداد مصاحبه‌شوندگان نیز به خاطر ویژگی‌ها و شرایط حاکم بر بخش دولتی بود.

3. Saturation

4. Seidman

جدول ۲. کدگذاری و استخراج مفاهیم مصاحبه‌ها

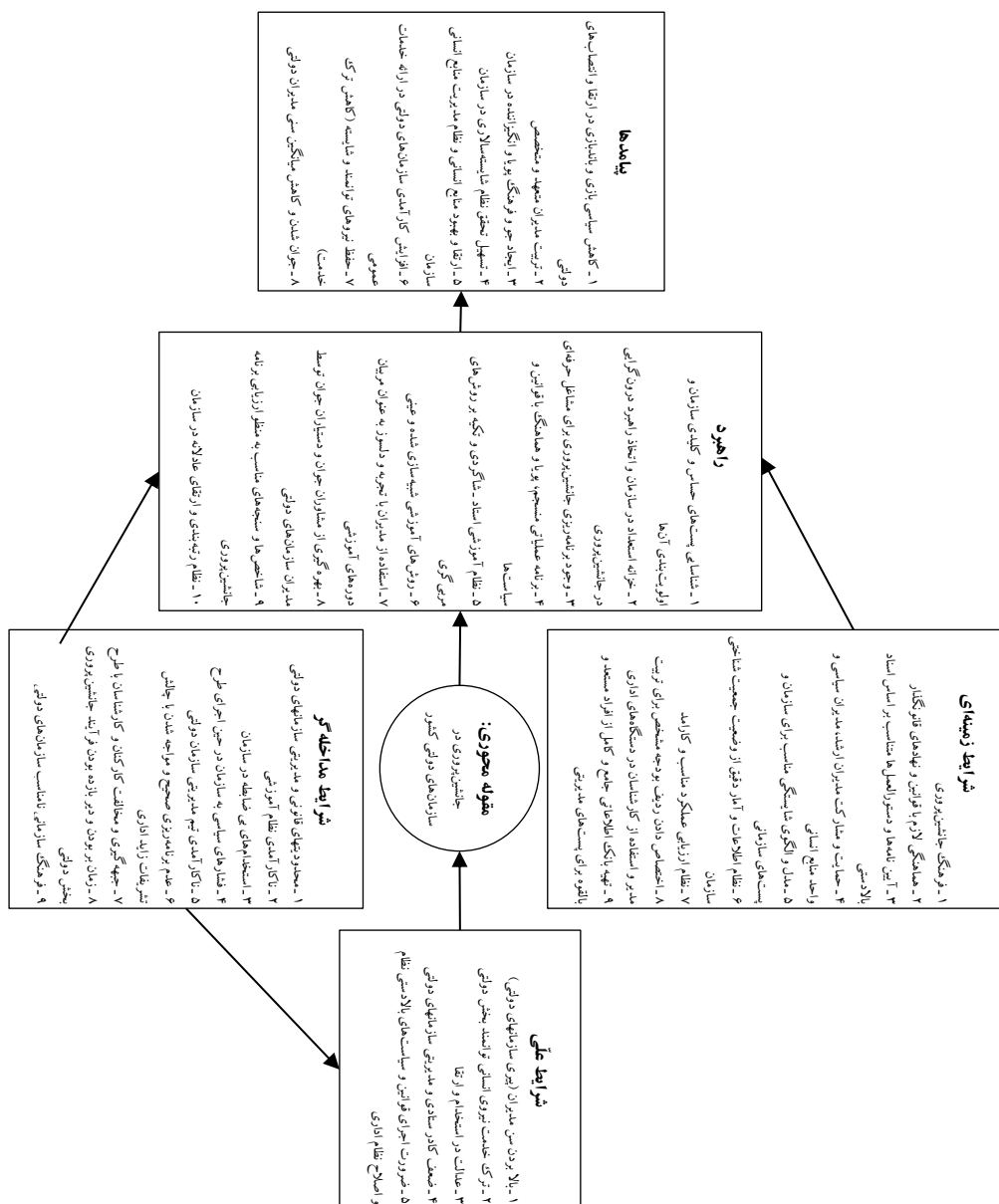
کد	متن مصاحبه	مفاهیم	نقش در مدل پارادایمی
Pf1	توانمندسازی و آموزش یکی از بحث‌های مهم در نهادهای اداری است	توانمندسازی و آموزش نیروهای درون سازمان	راهربرد
Pf2	نکته اساسی این است که اغلب اوقات به دنبال ارائه ظاهر درست از بحث آموزش هستیم. مثلاً برگزاری کلاس و دوره آموزشی و جزوه دادن	آموزش سطحی و بدون عمق ظاهرگرایی در برگزاری دوره‌ها و کلاس‌های آموزشی	شرایط مداخله‌گر شرایط مداخله‌گر
Pf3	درحالی که می‌بایست آثار و نتایج آموزش را مورد ملاحظه قرار داد. یعنی اینکه این آموزش چه ارزش افزوده و چه نتیجه مثبتی را برای کارشناسان و مدیران داشته است	لزوم توجه به آثار و نتایج آموزش و ارزش افزوده آن برای کارشناسان	راهربرد
Pf8	باید ارتباط بین تجربه و علم برقرار کنیم؛ یعنی آموزش زمانی موفق هست که همراه با بیان تجربه‌های گذشته و ارائه نکات کلیدی برای حل مسائل در آینده باشد	لزوم پیوند بین تجربه و علم در دوره‌های آموزشی بیان تجربه‌های گذشته و ارائه نکات کلیدی در دوره‌های آموزشی یاددادن فرایند حل مسئله در دوره‌های آموزشی	راهربرد راهربرد راهربرد

کدگذاری محوری و انتخابی و ارائه الگوی نهایی

پس از انجام کدگذاری باز محققان خود را با انبوهی از داده‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها مواجه دیدند. با تحلیل مصاحبه‌ها حدود ۳۰۰ مفهوم اولیه کدگذاری شد. در مرحله کدگذاری محوری محققان با مقایسه مفاهیم مختلف تلاش کردند زمینه‌های مشترک میان آنها را کشف کرده و امکان طبقه‌بندی مفاهیم مشابه را در قالب طبقه‌بندی‌های یکسان و در ذیل الگوی نظام‌مند اشتراوس و کوربین انجام دهند.

در مرحله کدگذاری انتخابی این نکات توسط محققان تحلیل و بررسی شد و در فرایند مستمر در قالب ۴۱ مقوله محوری که انتزاعی‌تر بودند، مفهوم‌سازی شد.

مرحله کدگذاری انتخابی با توجه به نقش مفاهیم به دست آمده در تبیین فرایند استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان دولتی در قالب شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها به هم مرتبط شدند که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. الگوی نظام‌مند جانشین پروری در سازمانهای دولتی جمهوری اسلامی ایران

اعتبارسنجی پژوهش: روایی و پایایی پژوهش

در طی تحلیل، چندین بار کدگذاری‌ها مورد بررسی و بازنگری قرار گرفت و اصلاحات لازم روی آن انجام شد. همچنین براساس معیارهای ارائه‌شده از سوی کرسول (کرسول، ۲۰۰۵: ۴۱۲-۴۱۳) برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، اقدامات زیر انجام گرفت.

- روش اول: در نظریه داده‌بنیاد، اعتبارسنجی،^۱ بخشی فعال از فرایند پژوهش است؛ بدین‌صورت که در مرحله کدگذاری باز، داده‌های متنوع به‌طور متناظر در قبال مفاهیم درحال‌ظهور آزمون می‌شوند. همچنین در مرحله کدگذاری محوری نیز مفاهیم برآمده از داده‌ها در قبال مقوله‌ها قرار گرفته و در این تناظر کثرت‌آمیز، تناسب برقرار می‌شود و سپس قرائتی از داده‌ها در مقام تأیید این تناسب جستجو می‌شود.

- روش دوم: تطبیق از سوی اعضا: برای برخی از مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها و گزاره‌های مستخرج از مصاحبه‌های آنان برایشان فرستاده شد و پیشنهادهای جدید آن در کدگذاری باز و محوری اعمال شد.

- روش سوم: روش سوم استفاده از مرورگران خارجی بود، دو نفر از اساتید و دو نفر از دانشجویان دکتری، پارادایم کدگذاری باز و محوری را بررسی کردند و نظرات آنها در تدوین مدل به‌کار رفت. همچنین این مدل به برخی از مدیران اجرایی آن سازمان دولتی فرستاده شد و نظرات آنان نیز مورد ملاحظه قرار گرفت.

شرح الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی

همان‌گونه که در شکل ۱ مشخص است، پس از کدگذاری انتخابی، ۴۱ کد محوری مستخرج از مصاحبه‌ها با مدیران و کارشناسان سازمان دولتی در پنج بُعد الگوی نظام‌مند جای گرفت که به‌عنوان الگوی نظام‌مند جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران، شناسایی شده است. مقوله محوری این تحقیق، فرایند جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی است که کلیه کدهای محوری حول این موضوع گردآوری شده‌اند. در ادامه توضیح هریک از ابعاد

1. Validation

الگوی نظام‌مند براساس مقوله‌ها و کدهای محوری در ذیل هر دسته بیان خواهد شد.

شرایط علی

شرایط علی، شرایطی است که بر مقوله محوری که در اینجا جانشین‌پروری است، تأثیر می‌گذارند. به عبارت دیگر، شرایط علی، شرایطی است که ضرورت ایجاد نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی را مشخص می‌کنند. شرایط علی که در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفتند عبارتند از:

۱. بالابودن سن مدیران دولتی (پیری سازمان‌های دولتی): متأسفانه از لحاظ جمعیت‌شناختی سازمانی، سن مدیران دولتی در حال افزایش است و میانگین سنی مدیران دولتی کشور در حال افزایش است. این شرایط، به ما گوشزد می‌کند که می‌بایست برای آینده خود را آماده کرد و با اجرای برنامه جانشین‌پروری، زمینه تربیت مدیران برای سال‌های آینده را مورد توجه قرار داد.

۲. ترک خدمت نیروی انسانی توانمند بخش دولتی: جذب نیروهای کارآمد بخش دولتی به بخش خصوصی از مهم‌ترین آسیب‌های سازمان‌های دولتی هر کشوری است. سازمان‌ها هر ساله تعدادی از افراد باتجربه خود را از دست می‌دهند و مجبور می‌شوند که مدیران ارشد و میانی را از بیرون سازمان تهیه کنند. در این شرایط اهمیت اجرای برنامه جانشین‌پروری و تلاش برای حفظ و نگهداشت نخبگان مدیریتی بیش‌ازپیش مشخص می‌شود.

۳. عدالت در استخدام و ارتقا: بخش عمومی و سازمان‌های دولتی نقش مهمی در اجرای ارزش‌های اساسی موردقبول جامعه دارند. یکی از ارزش‌های مهمی که سازمان‌های دولتی بایستی خود را به آن پایبند بدانند، عدالت در استخدام و ارتقاهاست. با اجرای درست طرح جانشینی سازمان‌های دولتی ارزش‌های عدالت، برابری، قانون‌گرایی و ... را محقق می‌کنند.

۴. ضعف کادر ستادی و مدیریتی سازمان‌های دولتی: نیاز به جذب نیروهای نخبه برای انجام مأموریت‌های سازمانی از مهم‌ترین نیازهای سازمان‌های دولتی است. متأسفانه کادر ستادی سازمان‌های دولتی ناکارآمد هستند و عمدتاً تخصص‌های متناسب با پست خود را دارا نمی‌باشند. نیاز به تقویت کادر ستادی سازمان‌های دولتی از دیگر دلایل اجرای طرح‌های جانشین‌پروری در

سازمان‌های دولتی است.

۵. اجرای قوانین و سیاست‌های بالادستی نظام و ضرورت اصلاح نظام اداری: یکی از مهم‌ترین مأموریت‌های سازمان‌های دولتی، اجرای قوانین و سیاست‌های کلان دولت و نظام اداری است. سازمان‌های دولتی با توجه به اسناد بالادستی مثل قانون مدیریت خدمات کشوری، برنامه اصلاح نظام اداری و ... ملزم به رعایت شایسته‌سالاری در سازمان هستند که یکی از مهم‌ترین مقدمات آن اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی هست.

شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای عبارت است از بسترهایی که لازم است وجود داشته باشد تا بتوان اقدامات و راهبردهای مناسب را انجام داد. مهم‌ترین زمینه‌ها و بسترهایی که به منظور تحقق جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند عبارتند از:

۱. نهادهای ساززی فرهنگ جانشین‌پروری: به این معنی که اهمیت نیروی انسانی و تربیت مدیر در سازمان‌های دولتی بین مدیران ارشد و حتی کارشناسان و مدیران میانی نهادینه شود.

۲. هماهنگی لازم با قوانین و نهادهای قانون‌گذار: سازمان‌های دولتی برخلاف بخش خصوصی برای اجرای فعالیت‌های خود به شدت باید پایبند به قوانین باشند. فلذا برای اجرای چنین طرحی در سازمان‌های دولتی، هماهنگی و کسب اجازه از نهادهای قانونگذار لازم است. به عبارت دیگر، تهیه قوانین مناسب یکی از شروط اساسی برای اجرای نظام جانشین‌پروری در بخش دولتی است.

۳. تهیه و تصویب آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها براساس اسناد بالادستی: بستر و زمینه بعدی که لازم است وجود داشته باشد این است که براساس قوانین مصوب، بایستی آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی مناسب را تهیه کرد. البته باید توجه داشت که در دام بوروکراسی نیفتاد.

۴. حمایت و مشارکت مدیران ارشد، مدیران سیاسی و واحد منابع انسانی: بدون شک در سازمان‌های دولتی که فشارهای سیاسی زیادی بر آنها وجود دارد، اجرای چنین طرحی و طرح‌های مشابه بدون حمایت مدیران ارشد و مدیران سیاسی سازمان دولتی امکان‌پذیر نیست.

حتی اگر ممکن است، باید اجازه و تأیید مقامات بالاتر مثل رئیس‌جمهور یا وزرا را نیز به‌دست آورد. همچنین واحد منابع انسانی سازمان به‌عنوان متولی اصلی این کار باید مشارکت لازم در اجرای صحیح برنامه جانشین‌پروری را داشته باشد.

۵. طراحی مدل شایستگی مناسب برای سازمان و پست‌های سازمانی: شناسایی شایستگی‌های لازم برای پست‌های مختلف سازمانی و همچنین طراحی یک مدل و الگوی شایستگی متناسب با بخش دولتی ازجمله بسترها و زمینه‌های مهم و اساسی است.

۶. نظام اطلاعات و آمار دقیق از وضعیت جمعیت شناختی سازمان: یکی از مشکلات اساسی کشور ما و بالطبع سازمان‌های دولتی نبود نظام آمار و اطلاعات دقیق و شفاف است. برای اجرای نظام جانشین‌پروری لازم است که یک نظام آماری دقیق از کارشناسان، مدیران و کارمندان سازمان داشت و ترکیب جمعیت شناختی سازمان را دانست و متناسب با این آمار برنامه‌ریزی‌های متقن انجام پذیرد.

۷. طراحی نظام ارزیابی عملکرد مناسب و کارآمد: نظام ارزیابی عملکرد مناسب برای شناسایی کارشناسان و مدیران مستعد به‌عنوان یکی دیگر از بسترهای لازم برای اجرای طرح جانشین‌پروری شناخته می‌شود. اگر نظام ارزیابی عملکرد مناسبی وجود نداشته باشد نمی‌توان به‌درستی مستعدان و توانمندان برای مناصب بالای مدیریتی را شناسایی نمود.

۸. اختصاص ردیف بودجه مشخص برای تربیت مدیر و استفاده از کارشناسان در دستگاه‌های اداری: یکی از مباحث مهم برای اجرای هر طرحی در بخش دولتی، مشخص کردن و تعیین ردیف بودجه برای این طرح است. واضح است که اجرای طرح جانشین‌پروری در بخش دولتی، هزینه‌بر است و مسئولین و متصدیان باید یک ردیف بودجه ثابت برای این طرح به‌عنوان یکی از زمینه‌های لازم و ضروری در نظر بگیرند.

۹. تهیه بانک اطلاعاتی جامع و کامل از افراد مستعد و بالقوه برای پست‌های مدیریتی: برای تربیت مدیر باید از تمام ظرفیت‌های ملی استفاده شود بدین منظور باید یک بانک اطلاعاتی کارآمد و به‌روزشده از افراد جوان که مستعد و توانایی حضور در پست‌های حساس را دارند، تهیه

شود و برنامه‌های لازم برای تربیت و آماده‌سازی آنها صورت بگیرد.

راهبردها

بخش دیگر مدل نظام‌مند، شامل راهبردهایی است که می‌باید انجام شود تا جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی که مقوله محوری هست، محقق شود. راهبردها ناظر به کنش و اقدامات هستند و جزء تجویزی مدل نظام‌مند برای اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی هستند. راهبردهای شناسایی‌شده در این پژوهش عبارتند از:

۱. شناسایی پست‌های حساس و کلیدی سازمان و اولویت‌بندی آنها: اولین گام در اجرای جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی، شناسایی پست‌های کلیدی و حساس سازمان است. در مرحله بعد می‌باید این پست‌های حساس را اولویت‌بندی کرد و براساس اولویت، برنامه جانشین‌پروری را برای هر پست مشخص کرد.

۲. تشکیل خزانه استعداد در سازمان و اتخاذ راهبرد درون‌گرایی در جانشین‌پروری: اکثریت مصاحبه‌شوندگان اذعان کردند که برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی باید درون‌گرا باشد و نمی‌توان از بیرون سازمان برای سازمان دولتی مدیر تربیت کرد. بدین دلیل تشکیل خزانه استعداد نیروهای سازمان و راهبرد درون‌گرایی در جانشین‌پروری باید مورد تأکید قرار گیرد.

۳. طراحی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای مشاغل حرفه‌ای: براساس قانون مدیریت خدمات کشوری، مشاغل در سازمان‌های دولتی به دو دسته مشاغل حرفه‌ای و سیاسی تقسیم‌بندی می‌شود. زعم اکثریت مصاحبه‌شوندگان و خبرگان سازمان دولتی این بود که برنامه جانشین‌پروری بیشتر باید برای مشاغل حرفه‌ای مورد تأکید قرار گیرد و در حال حاضر مشاغل سیاسی اولویت سازمان‌های دولتی نیستند.

۴. تهیه برنامه عملیاتی منسجم، پویا و هماهنگ با قوانین و سیاست‌ها: اجرای نظام جانشین‌پروری بدون طراحی برنامه عملیاتی امکان‌پذیر نیست. باید برنامه‌های عملیاتی متناسب و هماهنگ با قوانین، سیاست‌ها و اسناد بالادستی طراحی کرد و به تصویب مقامات رساند و آن را اجرایی کرد.

۵. طراحی نظام آموزشی استاد - شاگردی و تکیه بر روش‌های مربی‌گری: اکثریت مصاحبه‌شوندگان بیان داشتند که روش‌های آموزشی و نظام آموزشی حال حاضر کارمندان دولت ناکارآمد و حتی مخرب است. طراحی نظام استاد- شاگردی و استفاده از روش‌های مربی‌گری می‌تواند تحولی نوین در آموزش‌های سازمان‌های دولتی به‌شمار آید.

۶. استفاده از روش‌های آموزشی شبیه‌سازی‌شده و عینی: برای اینکه هدف اصلی برنامه جانشین‌پروری که تربیت مدیر است، صورت گیرد، اکتفا به آموزش‌های کلاسی رسمی و بیان مطالب کلاسیک کفایت نمی‌کند. باید بستری را فراهم کرد تا در آموزش بتواند از راهبردهای آموزشی شبیه‌سازی و قراردادن افراد در محیط‌های عینی و واقعی استفاده کرد.

۷. استفاده از مدیران باتجربه و دلسوز به‌عنوان مربیان دوره‌های آموزشی: بیان شد که نظام آموزشی باید عینی و مبتنی بر روش مربی‌گری باشد. بدین‌جهت لازم است که از مدیران و رؤسای باسابقه سازمان و همچنین رؤسای موجد سازمان استفاده و بهره‌برداری لازم را برد تا ارتقای کیفیت آموزشی کارشناسان جوان و کارآموزان طرح صورت پذیرد.

۸. بهره‌گیری از مشاوران جوان و دستیاران جوان توسط مدیران سازمان‌های دولتی: مدیران سازمان‌های دولتی باید در هر دوره‌ای که تصدی یک پست را به عهده دارند، ملزم باشند که از یک یا چند مشاور جوان استفاده کنند تا این افراد در آینده بتوانند با کسب تجربه مناسب راهبری و اداره آن مسئولیت را بر عهده بگیرند. امروز متأسفانه مدیران سازمان دولتی مشاورانی انتخاب می‌کنند که از نظر سنی بزرگ‌تر از خودشان و یا هم‌سن خودشان هستند و به جوانان اعتماد نمی‌کنند.

۹. طراحی شاخص‌ها و سنجه‌ها به‌منظور ارزیابی برنامه جانشین‌پروری: بدون شک اجرای موفق هر برنامه بدون رصد و نظارت آن و به‌عبارتی، ایجاد نظام ارزیابی مناسب، ممکن نیست. بدین‌جهت ضروری است که شاخص‌ها و سنجه‌هایی طراحی شود تا ارزیابی برنامه جانشین‌پروری در سازمان صورت بگیرد و انحرافات شناسایی شود و در برنامه اصلاحات لازم انجام گیرد.

۱۰. ایجاد نظام رتبه‌بندی و ارتقای عادلانه در سازمان: اگر در سازمان دولتی برنامه

جانشین‌پروری اجرا شود ولی نظام رتبه‌بندی و ارتقای عادلانه در سازمان صورت نگیرد، تقریباً کار بی‌اثر خواهد بود.

شرایط مداخله‌گر (موانع)

در این میان برخی از موانع وجود دارد که از آنها به عنوان شرایط مداخله‌گر نام برده می‌شود. به عبارت دیگر، شرایط مداخله‌گر، موانعی هستند که در راه انجام راهبردها برای تهیه و اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی وجود دارد. شرایط مداخله‌گر شناسایی شده در این پژوهش عبارتند از:

۱. محدودیت‌های قانونی و مدیریتی سازمان‌های دولتی: رویکرد سخت و انعطاف‌ناپذیر حاکم در سازمان‌های دولتی یکی از مهم‌ترین موانع است. محدودیت‌های مدیریتی و مدیران سازمان‌های دولتی و نداشتن اختیار و حق صدور دستور، تأثیر به‌سزایی در ناکارآمدی اجرای طرح‌های جانشین‌پروری دارد. همچنین محدودیت‌های قانونی که نهادهای قانون‌گذار و یا هیئت دولت مشخص می‌کند، از جمله موانعی هستند که در اجرای نظام جانشین‌پروری در بخش دولتی مشهود است.

۲. ناکارآمدی نظام آموزشی: نامناسب بودن ساختارهای رسمی کلاسی و آموزشی در سازمان‌های دولتی و... به‌طور کامل مشهود است. همچنین آموزش سطحی و بدون عمق، ظاهرگرایی در برگزاری دوره‌ها و کلاس‌های آموزشی، قدیمی بودن و به‌روزشدن سرفصل‌های آموزشی، جنبه تفریح و مسافرت داشتن دوره‌های آموزشی به‌خصوص دوره‌های آموزشی خارج از کشور و... از مهم‌ترین موانع ناظر به ناکارآمدی نظام آموزشی می‌باشند.

۳. استخدام‌های بی‌ضابطه در سازمان: بی‌ضابطه بودن عزل و نصب‌ها حین اجرای جانشین‌پروری از مهم‌ترین آسیب‌ها و موانع است. متأسفانه به دلیل استخدام‌های بی‌ضابطه و عدم جذب نیروهای متخصص، بخش دولتی کشور با تورم نیروی انسانی غیرمتخصص مواجه است. شناسایی و معرفی افراد در طرح‌های جانشین‌پروری بدون بهره‌گیری از روش‌های معتبر سنجش و ارزیابی افراد، از مهم‌ترین آسیب‌های پیش روی اجرای طرح جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی

است.

۴. فشارهای سیاسی به سازمان حین اجرای طرح: نگاه سیاسی حاکم بر سازمان‌های دولتی، واسطه‌گری، لابی‌گری و رابطه‌بازی از مهم‌ترین چالش‌های بخش دولتی است. در اجرای طرح جانشین‌پروری باید مراقبت لازم را کرد تا فشارهای سیاسی باعث انحصاری‌کردن مشاغل و جلوگیری از رسیدن عناصر مختلف به مشاغل کلیدی نشود.

۵. ناکارآمدی تیم مدیریتی سازمان دولتی: فقدان حمایت و تقویت مدیریت ارشد سازمان از برنامه‌های جانشینی، به‌طورقطع، به شکست این طرح در سازمان منجر می‌شود. همچنین عدم ثبات مدیریت سازمان‌های دولتی و بعضاً وجود مدیران خودشیفته و خودخواه، دلیل شکست طرح جانشین‌پروری می‌شود.

۶. عدم برنامه‌ریزی صحیح و مواجهه‌شدن با چالش تشریفات زائد اداری: یکی از مهم‌ترین آسیب در اجرای طرح‌های مختلف در سازمان‌های دولتی، فراموش شدن هدف اصلی و گیرافتادن در بوروکراسی و تشریفات زائد اداری است. به گونه‌ای که هدف مجریان طرح فقط نوشتن آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها می‌شود و در پیچ‌وخم اداری این طرح به دست فراموشی سپرده می‌شود.

۷. جبهه‌گیری و مخالفت کارکنان و کارشناسان با طرح: در نگاه واقع‌بینانه باید گفت که شناسایی یک عده افراد برای تربیت و آموزش برای تصدی مناصب و پست‌های مهم، باعث برانگیختن حساسیت دیگر افراد و جبهه‌گیری آنها با این طرح می‌شود. اگر این مسئله مورد توجه قرار نگیرد، باعث دوطیف‌شدن کارکنان و کارشناسان داخل سازمان می‌شود و نگاه نامناسب به برگزیدگان شکل می‌گیرد و مطمئناً مشکلاتی برای آنها ایجاد خواهد شد.

۸. زمان‌بر بودن و دیربازده بودن فرایند جانشین‌پروری بخش دولتی: اجرای طرح جانشین‌پروری در بخش دولتی زمان‌بر و بلندمدت است و این با جو حاکم در سازمان‌های دولتی که به دنبال طرح‌های کوتاه‌مدت و زودبازده برای بهره‌برداری‌های سیاسی هستند، در تعارض است.

۹. فرهنگ‌سازمانی نامناسب سازمان‌های دولتی: متأسفانه فرهنگ‌سازمانی حاکم بر بخش دولتی، مروج و زمینه‌ساز اجرای طرح‌های شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری نیست و سیاسی‌بازی و پارتی‌بازی فرهنگ‌سازمانی حاکم بر بخش دولتی است که به‌عنوان مانعی مهم بر سر راه اجرای طرح‌های جانشین‌پروری است.

پیامدها

درپایان نیز پیامدهایی حاصل خواهد شد که نتیجه کارکرد درست و اجرای صحیح برنامه جانشین‌پروری در سازمان دولتی است. به عبارت دیگر، پیامدها، خروجی‌های حاصل از به کارگیری راهبردهاست. پیامدها و نتایج حاصل از پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی عبارتند از:

۱. کاهش سیاسی‌بازی و باندبازی در ارتقا و انتصاب‌های دولتی: از مهم‌ترین فواید ایجاد نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی، حاکم‌شدن ثبات بر عزل و نصب‌ها و ارتقا‌های سازمانی است. یکی از مهم‌ترین آسیب‌های استخدامی سازمان‌های دولتی، این است که کارایی فدای سیاسی‌بازی و حزبی‌بازی می‌شود. با اجرای این طرح، مدیران بدون تخصص و وابسته به جناح‌های خاص سیاسی مصونیت خود را از دست می‌دهند.

۲. تربیت مدیران متعهد و متخصص: نیاز هر سازمانی، وجود مدیران متعهد و متخصص است. در سازمان‌های دولتی این امر ضروری‌تر و حیاتی‌تر است. مهم‌ترین کارویژه برنامه‌های جانشین‌پروری، تربیت مدیران متخصص و متعهد است که سازمان را در اجرای بهتر فعالیت‌ها و تحقق مأموریت‌هایش یاری دهند.

۳. ایجاد جو و فرهنگ پویا و انگیزاننده در سازمان: یکی از مهم‌ترین آسیب‌های سازمان‌های دولتی و به‌خصوص میان کارشناسان و مدیران میانی، بحث بی‌انگیزگی، رخوت، بی‌تفاوتی و دلسردی کارشناسان و مدیران است. با اجرای صحیح برنامه جانشین‌پروری یک فرهنگ مثبت و پرنشاط در سازمان ایجاد می‌کند و در انگیزش کارشناسان و مدیران نقش به‌سزایی دارد.

۴. تسهیل تحقق نظام شایسته‌سالاری در سازمان: هموارشدن مسیر ارتقای کارشناسان و

مدیران براساس شایستگی، یکی دیگر از فواید و ثمرات تحقق نظام جانشین‌پروری در سازمان است. امر جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از اجزای نظام شایسته‌سالاری می‌تواند کمک شایانی به تحقق نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی و تحقق دولت شایسته‌سالار داشته باشد.

۵. ارتقا و بهبود منابع انسانی و نظام مدیریت منابع انسانی سازمان: منابع انسانی و سرمایه انسانی از مهم‌ترین ارکان سازمان‌ها می‌باشند. با اجرای طرح جانشین‌پروری بستر و زمینه لازم برای استفاده مؤثر از ظرفیت کارشناسان و مدیران شایسته فراهم می‌شود. همچنین نظام مدیریت منابع انسانی سازمان نیز عملکرد و تأثیرگذاری‌اش بیشتر می‌شود و در ایفای نقش خود بهتر عمل می‌کند.

۶. افزایش کارآمدی سازمان‌های دولتی در ارائه خدمات عمومی: درنهایت باید اشاره کرد که تحقق جانشین‌پروری و زمام امور به شایستگان‌دادن، باعث کارآمدی سازمان‌های دولتی در ارائه خدمات عمومی و انجام وظایف و مأموریت‌هایشان می‌شود. ایجاد دولت کارآمد و انجام کارها به‌صورت اثربخش و بهره‌ور باعث افزایش رضایت مردم و شهروندان از دولت و نهاد حاکمیتی می‌شود.

۷. حفظ نیروهای توانمند و شایسته (کاهش ترک خدمت): اجرای طرح جانشین‌پروری به شکل صحیح و درست در بخش دولتی منجر به تقویت امید و انگیزه مدیران و کارشناسان متخصص سازمان‌های دولتی برای ادامه خدمت در بخش دولتی می‌شود. این امر موجب حفظ نیروهای توانمند و شایسته و کاهش ترک خدمت کارکنان می‌شود.

۸. جوان‌شدن و کاهش میانگین سنی مدیران دولتی: با اجرایی‌شدن طرح جانشین‌پروری در بخش دولتی یکی از مشکلات مهم سازمان‌های دولتی که بالا بودن میانگین سنی مدیران است، رفع می‌شود و جوان‌گرایی و روحیه جوانی و پرنشاط بر بخش دولتی حاکم می‌شود. حاکمیت روحیه جوانی و نشاط در بخش دولتی که با کاهش میانگین سنی مدیران اتفاق می‌افتد باعث چابکی بخش دولتی و بهبود عملکرد این بخش می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در نتیجه‌گیری کلی می‌توان دریافت که فهم الگوی فرایندی جانشین‌پروری در هر سازمان یک وظیفه پیچیده و زمان‌بر است که به توجه مداوم و منابع کافی نیاز دارد. سازمان‌ها باید منابع و زمان قابل توجهی را صرف طراحی مهارت‌ها و استعدادها کنند تا بتوانند به‌طور صحیح افراد مستعد را جذب کرده و به این افراد آموزش داده و با شیوه‌های مناسب آنها را مورد ارزیابی قرار دهند. نظام جانشین‌پروری می‌تواند ابزار قدرتمندی نه تنها برای تقویت و بهسازی استعدادهای متفاوت، بلکه برای تغییر سازمان به مسیرهای مثبت باشد. از طرفی، اجرایی نمودن جانشین‌پروری می‌تواند پویایی سازمان و کارآمدی نیروها را به همراه داشته، مسیر شکوفایی سازمان را به‌خوبی هموار نماید.

باید توجه داشت که برنامه‌های جانشین‌پروری با توجه به نیازهای هر سازمان طراحی شود. جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی اقتضائات و شرایط خاص خودش را دارد که حتماً باید مورد ملاحظه قرار گیرد. استفاده از مدل‌ها و برنامه‌های جانشین‌پروری سازمان‌های بخش خصوصی بدون در نظر گرفتن اقتضائات بخش دولتی، بی‌تردید به شکست برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی منجر می‌شود.

همان‌گونه که در این پژوهش مشخص شد، اجرای برنامه جانشین‌پروری در بخش دولتی نیاز به بسترها و شرایطی دارد که مختص بخش دولتی است. به عنوان مثال، کسب حمایت مدیران سیاسی و اجازه گرفتن از نهادهای قانونگذار و متناسب بودن با اسناد و قوانین بالادستی از اقتضائات خاص اجرای برنامه جانشین‌پروری در بخش دولتی است. همچنین در بخش دولتی محدودیت‌های بسیاری از جمله فشارهای سیاسی، سهم خواهی احزاب، استخدام‌های بی‌ضابطه، عدم ثبات مدیران و ... وجود دارد که شرایط اجرای برنامه جانشین‌پروری در بخش دولتی را بسیار سخت‌تر از بخش خصوصی می‌کند.

در پایان، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی با توجه به اقتضائات بخش دولتی و اقتضائات سازمانی خودشان با کمک گرفتن از اساتید و بهره‌گیری از دانش و تجربیات جهانی در عرصه

جانشین‌پروری در بخش دولتی، به‌سوی اجرای نظام جانشین‌پروری در بخش دولتی گام بردارند. بالارفتن سن مدیران و نبود نیروی کارآمد در بخش دولتی در حال حاضر مشکلات عدیده‌ای را برای سازمان‌های دولتی به‌وجود آورده است و مطمئناً این مشکلات در آینده به‌مراتب حادث‌تر خواهد شد و کارآمدی دولت جمهوری اسلامی و به‌تبع آن رضایت شهروندان از حاکمیت را کاهش می‌دهد.

پیشنهاد دیگر این است که اصلاح نظام آموزشی کارمندان و کارشناسان و مدیران دولتی باید در اولویت قرار گیرد. متأسفانه دوره‌های آموزشی ظاهری و صرفه‌بودجه برای دوره‌های آموزشی خارج از کشور که بیشتر به‌عنوان سفر تفریحی در نظر گرفته می‌شود، در سازمان‌های دولتی هویداست. باید نظام آموزشی بخش دولتی را متحول کرد و نظام استاد - شاگردی و روش‌های شبیه‌سازی و قراردادن کارآموزان در شرایط واقعی قرار داد. بدون شک اجرای چنین نظام آموزشی‌ای نیازمند شناسایی مدیران باتجربه و دلسوز است که در فضایی صمیمانه و دوستانه تجربیات خود را به جوانان انتقال دهند تا بتوانند بعد از خود جانشینانی صالح و کارآمد را وارد عرصه مدیریتی کشور کنند.

منابع

- بردبار، غلامرضا؛ کریمی، اوژن؛ زارع، ناصر و کنجکاو منفرد، امیررضا (۱۳۹۱)، شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۴(۱): ۸۷-۱۱۴.
- بهشتی‌فر، ملیکه؛ نکویی‌مقدم، محمود و پورکیانی، مسعود (۱۳۹۱)، **جانشین‌پروری: خلق خزانه استعداد (ویکردی آینده‌نگر برای سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران)**، چاپ اول، انتشارات راه تندرستی.
- رضایی، نسرین و نظری، کامران (۱۳۹۳) **جانشین‌پروری و چالش‌های آن در بخش دولتی**، همایش بین‌المللی مدیریت، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین. صص ۵۳۴-۵۴۳.
- قاسمی، محمد؛ جلال درخشانی و میثم درخشانی (۱۳۹۲)، **بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران**، اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز، مؤسسه بین‌المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی.
- قلی‌پور، رحمت‌الله و هاشمی، محمد (۱۳۹۴)، تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۷(۲)، ۲۵-۵۲.
- موغلی، علیرضا و یداللهی، سحر (۱۳۹۳)، **بررسی تأثیر نظام مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز**، مجموعه مقالات سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، تهران: مرکز همایش‌های دانشگاه تهران.
- میرمحمدی، سیدمحمد و حسن‌پور، اکبر (۱۳۹۰)، **نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها؛ فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی**، دانشگاه شهید بهشتی، ۱(۸): ۹-۲۲.
- Carroll, C. (2004), Succession planning: Developing leaders for the future of the organization, *Leadership Abstracts*, 17(2):2-8.
- Christie, D. (2005). *Learning to grow our Own: A Study of Succession Planning at Douglas College*, "Dissertation Submitted to Royal Roads University (Canada).
- Cipolla, Frank P. (1993). Federal Executive Turnover: Crisis or Opportunity. *The Public Manager*, 22(1): 27-53.
- Collings, D.G; Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19:304-313.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (2nd edition). Boston: Pearson Publication
- Gay, M., & Sims, D. M. (2009). *Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning*. Bloomington, Ind: AuthorHouse.

- Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of familyowned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16: 490-507
- Helton, K.; Jackson, R. (2007). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment, *Public Personnel management*, 14, 335-347.
- Kim, Sooyoung. (2007), Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD A conceptual model, *Journal of European Industrial Training*, 31(3):181-94.
- Krauss, J. A. (2007). **Succession planning and talent management recommendations to reduce workforce attrition and prepare for an aging population.** (Doctoral dissertation). Wilmington University, Delaware, United States. Retrieved from Dissertation & Theses: A & I database (Publication No. AAT 3292900).
- Lee, J. (2001). **A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERPAdoption and Use**, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebreska, In Proquest UMI Database
- Mandi, Abdulla Rashed. (2008). **Acase study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain.** The George Washington University.
- Nilipour Tabatabaee, sayed Akbar; Abdollahi Lakeh, Azam; Abbasi Tadi, Alireza (2014). A Study of Succession Planning Challenges in Governmental Organizations, *Arabian Journal of Business and Management Review* ,3(11):231-252.
- Rothwell, W. J., Alexander, J. H., & Bernhard, M. (2008). **Cases in government succession planning: Action-oriented strategies for public-sector human capital management, workforce planning, succession planning, and talent management.** Amherst, Mass: HRD Press.
- Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (4), 579-594.
- Seidman, I. (2006). **Interviewing as Qualitative Research**, A guide for Researchers in Education and the social sciences. New York and London: Columbia University. 3rd Ed.
- Topper, W. W. (2006). **Leadership change in privately controlled business: A Delphi study of succession planning best practice**, A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy, Capella University School of Business and Technology.
- Wilkerson, Brian (2007). **Effective Succession Planning in the Public Sector**, National Practice Leader, Talent Management, North America Watson Wyatt Worldwide.
- Yin, R. K. (2003). **Case study research: Design and methods**, (2nd Ed.). Sage