

ارائه الگوی جانشین پروری در سازمان‌های دولتی با رویکرد تحلیل تم (مضمون)

مهرداد شهابی^{۱*}

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۰۷/۱۲

چکیده

جانشین پروری به معنای برنامه‌ریزی برای جایگزینی مدیران و کارکنان کلیدی با افراد واجد شرایط و توانمند از درون یا بیرون سازمان است. این فرآیند با هدف اطمینان از پایداری و تداوم عملکرد سازمان‌ها در زمان تغییرات مدیریتی یا بازنگشتگی انجام می‌شود. سازمان‌های دولتی معمولاً وظیفه ارائه خدمات عمومی را بر عهده دارند و قطع شدن این خدمات به دلیل تغییرات مدیریتی می‌تواند مشکلات زیادی ایجاد کند. جانشین پروری به حفظ تداوم در ارائه خدمات کمک می‌کند. هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های جانشین پروری و گام‌های علمی پیاده‌سازی آن در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد تحلیل تم می‌باشد. بدین منظور پس از مرور ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق مضامین پایه و سازمان‌دهنده شناسایی شدند. سپس با استفاده از نظرسنجی و مصاحبه با ۲۵ خبره متخصص و اساتید دانشگاهی مسلط به مفاهیم جانشین پروری در سازمان‌های دولتی به معرفی مدل مفهومی تحقیق پرداخته شده است. در پایان نیز پیشنهاد‌های کاربردی به مدیران منابع انسانی جهت بهبود جانشین پروری نیروی انسانی در سازمان‌های تحت مدیریت آن‌ها ارائه شده است.

واژگان کلیدی

جانشین پروری، سازمان‌های دولتی، تحلیل تم (مضمون)

^۱ دانش آموخته‌ی کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام (ره)، تهران، ایران.

(نویسنده مسئول: shahabi24@yahoo.com)

۱. مقدمه

مدیریت جانشین‌پروری به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد با تجربه و توانا برای پر کردن مناصب مدیریتی و رهبری ارشد موجود است. این برنامه، رهبران را قادر می‌سازد استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران را تعریف کرده، از پیوستگی عملیات مدیریت اطمینان حاصل کنند، کاندیداهای بارز برای پست‌های مدیریت ارشد را شناسایی و توسعه دهند و رضایت کارکنان را از شغلشان افزایش دهند (حسینی، ۱۳۸۶).

مدیریت جانشین‌پروری یک تلاش منظم و پیش‌بینی شده به وسیله سازمان است که تداوم رهبری را در منصب‌های کلیدی حفظ نموده و توسعه سرمایه‌های دانش را برای آینده اطمینان می‌بخشد. بررسی‌ها نشان داده است که حتی در کشورهای توسعه یافته جانشین‌پروری عملاً عملیاتی نشده و در سطح دانشگاهی و تحقیقاتی باقی مانده است. در جهان پویای امروز آن‌چه که می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین نماید وجود نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد نیز می‌بایستی مدیرانی ذی‌صلاح و شایسته تربیت نمود. تربیت و پرورش مدیران نیز نیازمند چهارچوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثربخش مدیران به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامعه عمل بپوشاند (Kifordu, 2024).

جانشین‌پروری یک راهبردی برای سازمان‌های آینده‌نگر در رویارویی با وقایعی نظیر بازنشستگی، استعفا، جابه‌جایی است تا از ورود افراد ناشایست به پست‌های کلیدی هنگام خروج مدیران اسبق از سازمان، جلوگیری شود. در دو دهه اخیر یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها شناسایی، پرورش و بهره‌گیری از مدیران شایسته می‌باشد (صامعی و فیض‌بخش، ۱۳۹۳). مسأله اصلی نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران به چندین چالش کلیدی برمی‌گردد:

۱. نبود زیرساخت‌ها و فرآیندهای استاندارد: در بسیاری از سازمان‌های دولتی، فرآیندهای نظام‌مند برای شناسایی، توسعه و جانشین‌پروری وجود ندارد. این باعث می‌شود انتخاب جانشینان بیشتر بر اساس روابط شخصی یا سلسله‌مراتب اداری باشد تا بر مبنای شایستگی و توانمندی.

۲. تمرکز بر روابط به جای شایستگی: در بسیاری از موارد، جانشینان بر اساس وابستگی‌های سیاسی یا روابط شخصی انتخاب می‌شوند، نه بر اساس توانمندی‌ها و شایستگی‌های واقعی آن‌ها. این موضوع به نبود شفافیت و عدالت در فرآیندهای جانشین‌پروری منجر می‌شود.

۳. نبود برنامه‌ریزی بلندمدت: برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و تمرکز بر اهداف مقطعی، باعث می‌شود که کمتر به تربیت و توسعه افراد برای جایگزینی در آینده توجه شود. این عدم توجه به پرورش نسل بعدی مدیران می‌تواند به کاهش کارایی و ثبات سازمانی منجر شود.

۴. کمبود منابع آموزشی و توسعه‌ای: فرصت‌های محدود برای آموزش، توسعه مهارت‌ها و مربی‌گری نیز یکی از موانع بزرگ جانشین‌پروری موفق در سازمان‌های دولتی است. نبود برنامه‌های آموزشی ساختاریافته برای آماده‌سازی مدیران آینده یکی از مشکلات اساسی است.

۵. مقاومت در برابر تغییر: فرهنگ سازمانی بسته و مقاومت در برابر تغییرات ساختاری، بسیاری از تلاش‌ها برای بهبود نظام جانشین‌پروری را ناکام می‌گذارد. در چنین سازمان‌هایی، کارکنان ممکن است تمایل داشته باشند به حفظ وضعیت موجود، حتی اگر به نفع سازمان نباشد.

۶. مهاجرت نخبگان و کمبود استعدادهای مدیریتی: بسیاری از نخبگان و مدیران با استعداد به دلایل اقتصادی، اجتماعی یا سیاسی از بخش دولتی خارج می‌شوند یا به سایر کشورها مهاجرت می‌کنند. این موضوع باعث کمبود نیروهای مستعد برای جانشینی در پست‌های مدیریتی می‌شود. این چالش‌ها باعث می‌شوند که جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران با مشکلات جدی مواجه باشد و برای رفع آن نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک، اصلاحات ساختاری و تقویت زیرساخت‌های آموزشی و شایستگی‌محور است (حسینی، ۱۳۸۶؛ رزقی‌شیرسوار و فخرادخانی، ۱۳۹۶؛ سبک‌رو و دیگران، ۱۳۹۱؛ صامعی و فیض‌بخش، ۱۳۹۳؛ عباس‌پور و دیگران، ۱۳۹۶؛ غلامعلیان و دیگران، ۱۴۰۲).

سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که الگوی پیشنهادی نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران چیست؟ در این راستا با مرور دقیق ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش با رویکرد تحلیل تم به استخراج مدل مفهومی تحقیق در ادامه پرداخته شده است.

در ادامه مقاله حاضر با مروری بر ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش مرتبط با نظام جانشین‌پروری، چالش‌های مدیریت جانشین‌پروری و بررسی مهم‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه جانشین‌پروری، بیان روش‌شناسی پژوهش، یافته‌های پژوهش و بخش نتیجه‌گیری این مقاله پرداخته شده است.

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به سختی تلاش می‌کنند؛ در حالی که با چالش‌های فزاینده بازار روبرو هستند. جریان فعلی نیروی کار، تکنولوژی در حال تغییر و احتیاج فزاینده برای کیفیت بیشتر با سرعت بالاتر و هزینه کمتر سبب مواجهه با کمبود زمان برای یادگیری می‌شود. در محیط رقابتی و پویای امروزی،

جانشین‌پروری به علت رقابت شدید بین‌المللی و تکنولوژی در حال تغییر، بیش از پیش مطرح می‌شود (سبک‌رو و دیگران، ۱۳۹۱؛ فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳؛ قنبری و سلطانی، ۱۴۰۳؛ نیک‌پور، ۱۳۹۸). اساساً جانشین‌پروری فرآیندی دانش‌محور بوده و محصول و نتیجه کاربست دانش است. تحولات فناوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌های فشرده، کاهش وفاداری در کارکنان، جابجایی، جهانی‌سازی، تمایل به اقتصاد دانش‌محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلاقی و انتظارات کارکنان و ...، ضرورت جانشین‌پروری را تشدید می‌کند.

۱-۲. تاریخچه جانشین‌پروری

تاریخچه جانشین‌پروری به عنوان یک مفهوم مدیریتی، به دوران باستان بازمی‌گردد، جایی که حاکمان و رهبران سیاسی به دنبال حفظ قدرت و ثبات نظام حکومتی خود بودند. در ادامه، به بررسی دوره‌های مختلف در زمینه جانشین‌پروری پرداخته شده است.

۱. دوران باستان و پادشاهی‌ها:

در امپراطوری‌های باستانی، از جمله مصر، روم و ایران، جانشین‌پروری به عنوان یک امر حیاتی برای تداوم قدرت و ثبات سیاسی شناخته می‌شد. پادشاهان و امپراطوران معمولاً جانشین خود را از میان اعضای خانواده سلطنتی (فرزندان یا بستگان نزدیک) انتخاب می‌کردند. در برخی تمدن‌ها، برای جلوگیری از نزاع‌های داخلی، از قوانین خاصی برای انتخاب جانشین

استفاده می‌شد. یکی از نمونه‌های بارز این فرآیند در امپراتوری ایران باستان بود، جایی که کوروش و داریوش به عنوان نمونه‌هایی از جانشین‌پروری سازمان‌یافته شناخته می‌شوند.

۲. دوران قرون وسطی:

در دوران قرون وسطی، نظام‌های پادشاهی اروپا نیز جانشین‌پروری را در قالب حکومت‌های پدرسالارانه تجربه کردند. با این حال، جانشین‌پروری در این دوران با چالش‌هایی همچون نزاع‌های خانوادگی و شورش‌های داخلی روبه‌رو بود. در امپراتوری‌های شرقی نیز، مانند چین و ژاپن، سیستم‌های سلسله‌ای برای جانشین‌پروری وجود داشت و انتخاب جانشین به شدت بر اساس قوانین خانوادگی و سنت‌ها بود.

۳. رنسانس و دوران مدرن اولیه:

در دوران رنسانس و پس از آن، با پیشرفت نهادهای دولتی و ظهور مفاهیم جدید در زمینه مدیریت، جانشین‌پروری نیز تغییراتی کرد. در این دوران، جانشین‌پروری همچنان به صورت خانوادگی و سلسله‌ای در حکومت‌ها وجود داشت، اما اهمیت بیشتری به مهارت‌ها و شایستگی‌های افراد داده می‌شد. پادشاهان و دولتمردان برجسته، علاوه بر روابط خانوادگی، به تربیت جانشینانی بر اساس توانمندی‌های مدیریتی و نظامی توجه داشتند.

۴. عصر صنعتی و مدیریت مدرن:

در قرن ۱۹ و با انقلاب صنعتی، جانشین‌پروری از حوزه حکومت‌ها به بخش خصوصی و شرکت‌های بزرگ نیز وارد شد. شرکت‌ها و سازمان‌ها برای اطمینان از تداوم عملیات و بقا، شروع به برنامه‌ریزی برای توسعه و آموزش مدیران آینده کردند. در این دوران، جانشین‌پروری به عنوان بخشی از مدیریت منابع انسانی شناخته شد و برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌ها برای مدیران بالقوه تدوین گردید.

۵. دوران معاصر:

در قرن ۲۰ و ۲۱، با پیشرفت در عل مدیریت و منابع انسانی، جانشین‌پروری به یکی از موضوعات اصلی در حوزه مدیریت استراتژیک تبدیل شد. شرکت‌های بزرگ بین‌المللی و دولتی برای جلوگیری از دست دادن توانایی‌های مدیریتی و اطمینان از انتقال روان رهبری، برنامه‌های سیستماتیک برای شناسایی و توسعه استعدادها ایجاد کردند. در این دوران، جانشین‌پروری بر اساس شایستگی، مهارت‌ها و ویژگی‌های رهبری افراد انجام می‌شود، نه صرفاً بر اساس روابط خانوادگی.

۶. ایران معاصر:

در ایران نیز، به‌ویژه پس از انقلاب اسلامی و در دهه‌های اخیر، موضوع جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی و خصوصی به عنوان یک ضرورت مورد توجه قرار گرفته است؛ اما همچنان چالش‌هایی مانند عدم شفافیت در انتخاب جانشین‌ها، کمبود برنامه‌های آموزشی موثر و رویکرد سنتی به مدیریت منابع انسانی، از موانع اصلی در اجرای موثر این نظام به شمار می‌روند. در برخی نهادهای دولتی، جانشین‌پروری به دلیل وابستگی‌های سیاسی یا خانوادگی شکل گرفته است که اغلب به کاهش کارایی و بهره‌وری منجر می‌شود.

۷. آینده جانشین‌پروری:

در سال‌های اخیر، بسیاری از کشورها و سازمان‌ها به دنبال ارتقاء نظام جانشین‌پروری خود هستند. با توجه به تغییرات سریع تکنولوژی و بازارهای جهانی، سازمان‌ها برای ماندگاری و رشد خود نیازمند ایجاد سیستم‌های پویا و شایسته‌محور

برای جانشین‌پروری هستند. پیشرفت‌های تکنولوژیکی، هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها نیز می‌توانند در آینده به شناسایی استعدادها و توسعه رهبران آینده کمک کنند. تاریخچه جانشین‌پروری از یک رویکرد سلسله‌ای و خانوادگی به سوی یک فرآیند سیستماتیک و شایسته‌محور تحول یافته است. سازمان‌های مدرن با چالش‌های متعددی در این حوزه مواجه هستند، اما بهره‌گیری از استراتژی‌های مبتنی بر توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌ها می‌تواند به موفقیت بلندمدت آن‌ها کمک کند (عباس‌پور و دیگران، ۱۳۹۶؛ غلامعلیان و دیگران، ۱۴۰۲؛ فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳).

۲-۲. نظریه‌های مرتبط با نظام جانشین‌پروری

نظام جانشین‌پروری به عنوان بخشی از مدیریت استراتژیک، مورد توجه نظریه‌های مختلف مدیریتی و روانشناسی سازمانی قرار گرفته است. این نظریه‌ها به بررسی عوامل موثر بر انتخاب جانشینان، توسعه استعدادها و بهبود فرآیند انتقال قدرت در سازمان‌ها می‌پردازند. برخی از مهم‌ترین نظریه‌های مرتبط با جانشین‌پروری شامل موارد زیر است:

نظریه شایستگی

این نظریه بر این اصل استوار است که جانشینان باید بر اساس شایستگی‌ها و توانمندی‌های خود انتخاب شوند. شایستگی‌ها شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و رفتارهای ضروری برای موفقیت در یک نقش یا پست مدیریتی است. در نظام‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی، سازمان‌ها معیارهای خاصی برای شناسایی و توسعه رهبران آینده تعریف می‌کنند و برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای بر اساس این معیارها تنظیم می‌شود.

نظریه تعادل ساختاری

این نظریه پیشنهاد می‌کند که جانشین‌پروری باید بر اساس تناسب میان نیازهای سازمان و ویژگی‌های محیطی صورت گیرد؛ به عبارت دیگر، انتخاب جانشینان باید با توجه به شرایط ساختاری و محیطی سازمان انجام شود. این نظریه به سازمان‌ها توصیه می‌کند که جانشین‌پروری را به عنوان یک فرآیند پویا در نظر بگیرند و با تغییر شرایط محیطی و نیازهای استراتژیک، در انتخاب جانشینان تجدیدنظر کنند.

نظریه مسیر-هدف

این نظریه به‌ویژه در توسعه رهبران و جانشینان مناسب در سازمان‌ها کاربرد دارد. بر اساس این نظریه، وظیفه اصلی مدیران این است که مسیرهای موفقیت برای جانشینان را شفاف کنند و آن‌ها را با ارائه حمایت‌های لازم برای دستیابی به اهداف سازمانی هدایت کنند. بر این اساس، رهبران باید به‌طور فعال به توسعه جانشینان خود بپردازند و از موانع موجود در مسیر پیشرفت آن‌ها بکاهند.

نظریه شبکه‌ای

در این نظریه، روابط و شبکه‌های اجتماعی در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. نظریه شبکه‌ای معتقد است که جانشین‌پروری باید بر اساس جایگاه افراد در شبکه‌های سازمانی و میزان دسترسی آن‌ها به منابع و اطلاعات انجام شود. افرادی که در شبکه‌های مهم‌تر و با قدرت بالاتر قرار دارند، احتمال بیشتری برای موفقیت در نقش‌های مدیریتی دارند. این رویکرد به بررسی دینامیک‌های قدرت و ارتباطات درون سازمانی برای انتخاب جانشینان مناسب می‌پردازد.

نظریه سرمایه انسانی

این نظریه بر توسعه و سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی تأکید دارد. سازمان‌ها باید به‌طور فعال در توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌های کارکنان خود سرمایه‌گذاری کنند تا آن‌ها بتوانند در آینده نقش‌های مدیریتی را بر عهده بگیرند. برنامه‌های

آموزشی و توسعه‌ای که مهارت‌های تخصصی، رهبری و تصمیم‌گیری افراد را ارتقاء می‌دهد، بخش مهمی از این نظریه در جانشین‌پروری است.

نظریه نقش‌ها

بر اساس این نظریه، هر فرد در سازمان باید نقش‌های خود را به‌طور شفاف درک کند و از انتظارات سازمانی برای جانشینی مطلع باشد. این نظریه تأکید دارد که برای موفقیت در جانشین‌پروری، جانشینان باید به‌طور پیوسته در معرض نقش‌ها و مسئولیت‌های جدید قرار گیرند تا بتوانند برای پست‌های بالاتر آماده شوند. همچنین، سازمان‌ها باید نقش‌ها و وظایف جدید را به تدریج به جانشینان محول کنند تا آن‌ها تجربه لازم برای موفقیت در پست‌های مدیریتی را کسب کنند.

نظریه جانشینی رهبر-عضو

این نظریه بر رابطه بین رهبران و اعضای تیم تمرکز دارد و بیان می‌کند که کیفیت روابط رهبر و عضو می‌تواند بر فرآیند جانشین‌پروری تأثیرگذار باشد. رهبرانی که روابط قوی و مؤثری با تیم خود ایجاد می‌کنند، به‌طور فعال‌تر در توسعه و حمایت از جانشینان خود نقش خواهند داشت. به عبارتی، رهبرانی که از تعاملات مثبت و متقابل با اعضای تیم خود برخوردار هستند، به احتمال بیشتری می‌توانند رهبران آینده را تربیت کنند.

نظریه جانشینی نقش‌های اجرایی

این نظریه به‌طور خاص به جانشین‌پروری در سطوح ارشد سازمانی می‌پردازد. نظریه جانشینی نقش‌های اجرایی معتقد است که تغییرات مدیریتی در سطوح بالای سازمان نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و آماده‌سازی گسترده است. فرآیند جانشینی در سطوح اجرایی باید نه تنها بر شایستگی‌های فردی جانشین، بلکه بر عوامل سازمانی مانند فرهنگ سازمانی، اهداف استراتژیک و توانایی جانشین در هماهنگی با تیم‌های اجرایی تمرکز داشته باشد.

نظریه مدیریت تغییر

این نظریه در بحث جانشین‌پروری به این موضوع می‌پردازد که انتقال قدرت و جانشین‌پروری می‌تواند به تغییرات بزرگ در سازمان منجر شود. مدیریت تغییر در این فرآیند به سازمان کمک می‌کند که به‌طور مؤثر با تغییرات ناشی از جانشین‌پروری روبه‌رو شود و انتقال روان قدرت را بدون ایجاد نارضایتی یا کاهش بهره‌وری تضمین کند. مدیریت تغییر بر اهمیت ارتباطات مؤثر، شفاف‌سازی فرآیندها و آماده‌سازی کارکنان برای مواجهه با تغییرات تأکید دارد (Mwamkuu et al., ۲۰۲۴; Warui & Karanja, ۲۰۲۴; Padma, ۲۰۲۴; Ndu-Anunobi et al., ۲۰۲۴).

۳-۲. موانع استقرار نظام جانشین‌پروری

استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران می‌تواند با موانع متعددی روبه‌رو شود که مانع از اجرای مؤثر این نظام و بهره‌مندی سازمان‌ها از مزایای آن می‌شود. این موانع می‌توانند به دلایل فرهنگی، سازمانی و مدیریتی مرتبط باشند. در ادامه به برخی از مهم‌ترین موانع استقرار نظام جانشین‌پروری اشاره می‌شود:

مقاومت در برابر تغییر

مقاومت کارکنان و مدیران نسبت به تغییرات جدید یکی از بزرگ‌ترین موانع است. بسیاری از افراد به شیوه‌های قدیمی و غیررسمی انتصاب عادت کرده‌اند و ممکن است از تغییر به نظام جانشین‌پروری که نیاز به شفافیت و ارزیابی‌های شایسته‌محور دارد، استقبال نکنند.

کمیود حمایت مدیریتی

عدم حمایت و تعهد مدیران ارشد به استقرار نظام جانشین‌پروری می‌تواند مانع بزرگی باشد. اگر مدیران ارشد این نظام را به‌عنوان یک اولویت در نظر نگیرند و حمایت‌های لازم را ارائه ندهند، برنامه‌ها و فرآیندهای جانشین‌پروری به درستی پیاده‌سازی نخواهند شد.

عدم شفافیت در فرآیندها

وجود عدم شفافیت در فرآیندهای انتصاب و ترفیع در سازمان‌ها، می‌تواند باعث عدم اعتماد کارکنان به نظام جانشین‌پروری شود. اگر افراد نتوانند به‌وضوح درک کنند که چگونه و بر اساس چه معیارهایی انتخاب می‌شوند، احتمالاً به این نظام اعتماد نخواهند کرد.

فرهنگ سازمانی نامناسب

فرهنگ سازمانی که به رابطه‌محوری و عدم شایسته‌سالاری گرایش دارد، می‌تواند موانع جدی برای استقرار نظام جانشین‌پروری ایجاد کند. در چنین فرهنگی، بیشتر بر اساس روابط شخصی و سیاسی تصمیم‌گیری می‌شود و این امر مانع از به‌کارگیری شایستگی‌ها و مهارت‌های واقعی می‌شود.

کمیود منابع و بودجه

نظام جانشین‌پروری نیاز به سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان دارد. اگر سازمان‌ها با کمیود منابع مالی و انسانی مواجه باشند، ممکن است نتوانند برنامه‌های جانشین‌پروری را به‌طور مؤثر پیاده‌سازی کنند.

عدم وجود برنامه‌های آموزشی مناسب

عدم وجود برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مناسب برای آماده‌سازی مدیران آینده می‌تواند مانع استقرار نظام جانشین‌پروری باشد. سازمان‌ها باید بر روی آموزش‌های هدفمند برای توسعه مهارت‌های مدیریتی کارکنان سرمایه‌گذاری کنند.

نبود ارزیابی‌های مستمر و دقیق

عدم وجود سیستم‌های ارزیابی و بازخورد مؤثر برای شناسایی و پرورش استعدادها در سازمان‌ها می‌تواند مانع شناسایی افراد مستعد برای جانشینی در سمت‌های کلیدی شود. ارزیابی‌های ناکافی و عدم پیگیری مستمر ممکن است به کاهش اثربخشی نظام جانشین‌پروری منجر شود.

تأثیر سیاسی و نفوذ روابط غیررسمی

تأثیر سیاسی و وجود روابط غیررسمی در سازمان‌های دولتی می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های ناعادلانه و عدم شفافیت منجر شود. این موضوع می‌تواند مانع از انتخاب افراد شایسته بر اساس معیارهای واقعی شود و نظام جانشین‌پروری را تضعیف کند.

فقدان دستورالعمل‌های مشخص

عدم وجود دستورالعمل‌های مشخص و استاندارد برای اجرای نظام جانشین‌پروری می‌تواند منجر به سردرگمی و عدم هماهنگی در فرآیندهای این نظام شود. سازمان‌ها نیاز دارند تا فرآیندها و معیارهای واضحی را برای استقرار این نظام تعریف کنند.

کاهش انگیزه و رضایت شغلی

اگر کارکنان احساس کنند که بر اساس شایستگی‌های خود فرصت‌های پیشرفت ندارند و جانشین‌پروری بیشتر به روابط شخصی وابسته است، ممکن است انگیزه و رضایت شغلی آن‌ها کاهش یابد و این موضوع به نوبه خود بر عملکرد کلی نظام جانشین‌پروری تأثیر منفی خواهد گذاشت.

عدم توجه به تنوع و شمول

عدم توجه به تنوع و شمول در انتخاب مدیران و جانشین‌ها می‌تواند به نادیده گرفتن استعدادهای مختلف و کاهش کارایی نظام جانشین‌پروری منجر شود. برای موفقیت نظام جانشین‌پروری، باید از تنوع در انتخاب‌های مدیریتی حمایت شود.

نقص در فرآیندهای ارتباطی

نقص در فرآیندهای ارتباطی و عدم شفافیت در ارتباطات داخلی سازمان‌ها می‌تواند به ایجاد سوء تفاهم‌ها و بی‌اعتمادی بین کارکنان و مدیران منجر شود و به این ترتیب مانع از استقرار مؤثر نظام جانشین‌پروری شود (ATAIRET et al., ۲۰۲۴; Maroga et al., ۲۰۲۴; Maples, ۲۰۲۴; Li et al., ۲۰۲۴; Kifordu, ۲۰۲۴).

۲-۴. پیشینه پژوهش

در این قسمت به مهم‌ترین پژوهش‌های مرتبط با نظام جانشین‌پروری در ایران و جهان پرداخته شده است. کلهری و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان: مدل‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های علوم پزشکی کرمانشاه با رویکرد نظریه داده‌بنیاد پرداختند. مطالعه مذکور با هدف ارائه مدلی معتبر برای مدیریت جانشینی در دانشگاه‌های علوم پزشکی انجام شد. یکی از الزامات استراتژیک هر سازمان، داشتن برنامه برای جایگزینی مدیران، روند کار است. این مطالعه کیفی با طرح اکتشافی متوالی مختلط در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول، ۲۹ مقاله بررسی شدند و در مرحله دوم، ۱۲ مصاحبه نیمه ساختاری با کدگذاری باز، محوری و انتخابی کدگذاری شد. بخش کمی با استفاده از ۲۰۵ پرسشنامه محقق ساخته تحلیل انجام شد. مهمترین ابعاد مورد تأکید اعضای هیئت علمی در این مطالعه شامل مهارت‌های مدیریتی، مدیریت ارشد بود. باورها، پیچیدگی محیط، فعل و انفعالات درون بخشی، فشارهای فوق برنامه، سو رفتار سازمانی، بحران مدیران توانمند، مدیریت بومی استان، مدیران درون دانشگاه، جوایز غیر رقابتی، آمادگی جسمی و روحی، استقلال تحصیلی، استفاده از مدل‌های علمی و ترویج فرهنگ مشاوره عوامل تأثیرگذار سازمانی در مدیریت جانشینی شناخته شدند.

سیرفانس و ساتایو (۲۰۲۰)، در پژوهشی به تأثیرات رهبری تحول و آموزش در مدیریت جانشینی به عنوان متغیرهای میانجیگری در تلاش برای افزایش توانایی سازمانی در مزارع، پرداختند. این تحقیق با هدف تجزیه و تحلیل تأثیرات رهبری تحول و آموزش در مدیریت جانشینی به عنوان یک متغیر واسطه در تلاش برای بهبود توانایی سازمانی در مزارع صورت پذیرفته است. این داده‌های تحقیق براساس پرسشنامه‌ای تهیه شده است که در ۱۴۵ پاسخ دهنده توزیع شده است. روش نمونه‌گیری با نمونه‌گیری غیر محتمل. روش تحلیلی مورد استفاده مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با برنامه AMOS 23.0 است. نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت جانشینی دارد، به همین ترتیب با آموزش، رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و قابل توجهی بر توانایی سازمانی، آموزش تأثیرات مثبت معنی داری نیز بر توانایی سازمانی و مدیریت جانشینی مثبت معنی دار دارد. تأثیر بر توانایی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس نتیجه تحقیق یافته شده در جایی که انتظار می‌رود بتوان بهتر چهره یک رهبر خوب را ارائه داد و اهداف آموزشی را ارائه داد تا جانشینی مدیریت بتواند در کنار یکدیگر برای بهبود توانایی‌های سازمانی در مزارع به خوبی عمل کند.

ذاکری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود در پی آن بودند که با بررسی آرا و تفاسیر اندیشمندان و متکلمین مسلمان و خصوصاً آرا و تفاسیر علامه جوادی آملی پیرامون موضوع خلافت الهی در قرآن کریم و مبتنی بر ماجرای خلافت الهی آدم (ع)، به تبیین مدلی برای جانشین پروری (خلیفه پروری) الهی در زمین بپردازد. نتایج این پژوهش نشان داد شایسته‌شناسی، تعریف شایستگی‌ها، شایسته‌پروری، آماده‌سازی فردی و اجتماعی و ارزیابی مبتنی بر اهداف و کارکردها؛ مهم‌ترین ابعاد و عناصر شاکله فرایند جانشین پروری الهی است. پژوهش‌های دیگر انجام شده مبتنی بر تحلیل محتوای نهج البلاغه عمدتاً به ارائه مدل‌های شایستگی و تعریف شایستگی‌های مدیران و رهبران سازمان‌های مختلف در جامعه اسلامی اختصاص یافته است. از جمله موسی زاده و عدلی (۱۳۸۸)، در پژوهش خود ضمن تبیین مفهوم شایستگی و شایسته‌سالاری با استفاده از روش تحلیل محتوا به بررسی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته پرداخته و این معیارها را در سه دسته معیارهای ایدئولوژیک، زمینه‌ساز و تخصصی دسته‌بندی کرده‌اند. مروتی و همکاران (۱۳۹۴)، شایستگی‌های موردنیاز برای رهبری معنوی را از منظر نهج البلاغه در سه بعد بینشی (اعتقادی، عقلانی و تخصصی)؛ نگرشی (عاطفی و فرهنگ‌سازی) و کنشی (منشی و هدایت‌گرگ) معرفی کرده‌اند. همچنین سادات خوشویی و همکاران (۲۰۱۳) هدف از پژوهش خود را شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در یک بافت فرهنگی از پایگاه‌های داده ایرانی و غیر ایرانی برشمرده‌اند. در این تحقیق از دو کتاب نهج البلاغه و نهج الفصاحه بهره‌برده و ۲۲ شایستگی فرعی و هشت شایستگی اصلی (رهبری، ارتباطات، تجزیه و تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد و رهبری) را در طراحی الگوی خود به کار برده‌اند. برخی از پژوهشگران استخراج الگوی شایستگی را بر گروهی خاص از مدیران یا بخش‌هایی خاص از نهج البلاغه متمرکز کرده‌اند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر اکتشافی است و هدف پاسخگویی به سؤالات تحقیق است. از بعد نوع تحقیق کاربردی است؛ زیرا نتایج آن جهت مدیریت بهینه‌تر جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی کشور ایران کاربرد دارد. روش پژوهش حاضر کیفی با رویکرد تحلیل مضمون است.

برای پاسخ به سؤال "مدل پیشنهادی نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران چیست؟" در بعد کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون قیاسی پیشینه‌محور و با مبنا قراردادن نظریه مرتبط، کتب، مقالات و قوانین، اسناد بالادستی به شناسایی ابعاد موانع استقرار نظام جانشین‌پروری پرداخته شده است. تحلیل مضمون قیاسی به این صورت است که محقق از پیش مفاهیم و مضامین خاصی را در ذهن دارد و با استفاده از این مفاهیم از پیش تعیین‌شده به تحلیل داده‌ها می‌پردازد. این روش معمولاً زمانی استفاده می‌شود که محقق بخواهد نظریه‌های موجود را بررسی کند یا توسعه دهد.

جدول (۱): ویژگی کلی خبرگان جهت تکمیل پرسشنامه پژوهش حاضر

ردیف	ویژگی	سابقه	تعداد
۱	کارشناسان منابع انسانی با تخصص جانشین‌پروری با مدارک کارشناسی به بالا	بالای ۱۰ سال	۱۰ نفر
۲	مدیران میانی و ارشد سازمان‌های دولتی با تحصیلات کارشناسی به بالا	بالای ۱۰ سال	۱۰ نفر
۳	مدیران ارشد سازمان‌های دولتی با تحصیلات ارشد و دکترا	بالای ۵ سال	۵ نفر
۴	تعداد کل خبرگان		۲۵ نفر

در تحقیق حاضر بخش عمده‌ای از داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی و مرور اسناد به‌دست‌آمده است. با استفاده از مرور ادبیات تحقیق و پیشینه با مراجعه به پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی در ابتدای نظریه‌های مختلف نظام جانشین‌پروری مورد شناسایی و بررسی قرار گرفت و در نهایت با مرور دقیق مبانی نظری و پیشینه پژوهش ابعاد موانع استقرار نظام جانشین‌پروری انتخاب و کدگذاری متون بر اساس آن انجام شده است. در پژوهش حاضر برای تعیین

روایی از روایی صوری (تأیید کمیت و کیفیت سؤالات از نظر خبرگان و اساتید مرتبط با حوزه پژوهش) استفاده شده است. همچنین پایایی یک وسیله اندازه گیری، عمدتاً به دقت نتایج حاصل از آن اشاره می کند. پایایی داده های با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰,۸۷ محاسبه شد.

۴. یافته های پژوهش

در راستای پاسخ به سؤال "مدل پیشنهادی نظام جانشین پروری در سازمان های دولتی ایران چیست؟"، با استفاده از مرور ادبیات تحقیق و پیشینه با مراجعه به پایگاه های علمی معتبر داخلی و خارجی در ابتدای رویکردهای مختلف به نظام جانشین پروری مورد شناسایی و بررسی قرار گرفت. جدول (۲)، دو رهیافت اصلی در تحلیل مضمون کیفی را نشان می دهد.

جدول ۲: دو رهیافت اصلی در تحلیل مضمون کیفی

انواع تحلیل مضمون کیفی	شروع تحقیق با	تعریف کدها یا مقولات	منبع کدها یا مقولات
تحلیل مضمون استقرایی	مشاهده	در فرایند تحلیل داده ها	استخراج کدها از داده ها
تحلیل مضمون قیاسی	نظریه	تعریف کدها پیش از تحویل و در خلال آن	استخراج کدها از نظریه و یا یافته های تحقیقی

تحلیل موضوعی قیاسی مبتنی بر نظریه است و عمده داده ها را در محدوده یک یا چند چارچوب نظری بررسی می کند. این رویکرد از نظریه موجود برای شکل دادن به نحوه شناسایی و تجزیه و تحلیل مضامین استفاده می کند. ایده این است که از چارچوب های از قبل موجود به عنوان یک لنز برای تفسیر داده ها در یک رویکرد "بالا به پایین" استفاده شود و از ابتدا یک دیدگاه ساختاریافته ارائه شود.

تحلیل موضوعی قیاسی از نقطه شروع توسط کدها یا مضامین از پیش تعیین شده ای هدایت می شود که از نظریه های موجود یا چارچوب مفهومی محقق سرچشمه می گیرند. در واقع در یک رویکرد قیاسی، فرایند کدگذاری اولیه توسط چارچوب نظری محقق شکل می گیرد. کدها قبل از درگیر شدن با داده ها، بر اساس مفاهیم به دست آمده از تئوری یا مطالعات قبلی تعریف می شوند. در پژوهش حاضر ۹ بُعد موانع استقرار نظام جانشین پروری به عنوان نقطه شروع و هدایت کننده مطالعه مد نظر بوده است. تجزیه و تحلیل پیشینه پژوهش با استفاده از این ۹ بُعد صورت گرفته و عبارات معنایی متناسب با هریک از ابعاد شناسایی و سپس مضامین پایه شکل گرفته و در نهایت مضامین پایه توسط مضامین سازمان دهنده (نُه بُعد موانع استقرار نظام جانشین پروری) دسته بندی شده است. برخی از مضامین پایه به همراه عبارات معنایی مستخرج از متون در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳: برخی از از مضامین پایه به همراه عبارت معنایی مستخرج از متون

عبارت معنایی	مضمون پایه
جایگزینی معیارهای شایستگی با وابستگی‌های شخصی و شبکه‌های قدرت که در آن انتخاب و ارتقاء افراد بر اساس روابط فردی و سیاسی، نه بر پایه توانمندی‌ها و تخصص حرفه‌ای صورت می‌گیرد.	تمرکز بر رابطه محوری به جای شایسته‌محوری
فقدان رویکرد بلندمدت و سیستماتیک در تعیین مسیر آینده سازمان که منجر به تصمیم‌گیری‌های مقطعی و واکنشی بدون توجه به اهداف کلان و نیازهای آینده می‌شود.	عدم وجود برنامه‌ریزی استراتژیک
نبود وضوح و اطلاع‌رسانی کافی در مراحل و معیارهای تصمیم‌گیری که منجر به ابهام، بی‌اعتمادی و احساس نابرابری در میان کارکنان می‌شود.	عدم شفافیت در فرآیندها
ارجحیت دادن به سابقه و تجربه کاری صرف، به جای سرمایه‌گذاری در رشد و توسعه مهارت‌های مدیریتی و رهبری که منجر به تکرار الگوهای سنتی و کاهش نوآوری می‌شود.	عدم شفافیت در فرآیندها تمرکز بر تجربه به جای توسعه مهارت‌ها
تمایل به حفظ وضعیت موجود و مخالفت با اصلاحات مدیریتی، ناشی از نگرش‌های سنتی و ترس از عدم تطابق با ساختارها و فرآیندهای جدید	مقاومت در برابر تغییرات مدیریتی
فقدان امکانات و برنامه‌های منسجم آموزشی و توسعه‌ای که مانع از پرورش مهارت‌های لازم برای ارتقاء و جانشین‌پروری مؤثر در سازمان می‌شود	کمبود منابع و برنامه‌های توسعه‌ای
دخالل عوامل سیاسی و نفوذ دولت در فرآیندهای مدیریتی که منجر به انتخاب‌های غیرحرفه‌ای و اولویت‌دهی به وفاداری سیاسی به جای شایستگی و توانمندی‌های واقعی می‌شود	تأثیر سیاسی و نفوذ دولت
حاکمیت ارزش‌ها و نگرش‌های سنتی در سازمان که مانع پذیرش نوآوری و انعطاف‌پذیری در تغییرات مدیریتی و جانشین‌پروری می‌شود	فرهنگ سازمانی و باورهای سنتی
غلبه روابط غیررسمی و شبکه‌های قدرت بر معیارهای شایستگی و تخصص که موجب اولویت‌دهی به انتصابات بر اساس وابستگی‌های فردی و سیاسی به جای توانمندی‌های واقعی افراد می‌شود.	تمرکز بر رابطه محوری به جای شایسته‌محوری

جدول شماره (۴)، مضامین پایه و سازمان‌دهنده موانع استقرار نظام جانشین‌پروری مستخرج از ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۴: مضامین پایه و سازمان‌دهنده مستخرج از ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده
نفوذ و ارتباطات غیررسمی	تمرکز بر رابطه محوری به جای شایسته‌محوری
تأثیر قدرت و نفوذ سیاسی	
عدم شفافیت در معیارهای انتخاب	
فرهنگ وفاداری شخصی	
نظام پاداش‌دهی غیرمنصفانه	
مقاومت در برابر تغییرات ساختاری	عدم وجود برنامه‌ریزی استراتژیک
فقدان چشم‌انداز و اهداف بلندمدت	
عدم توجه به محیط و تغییرات خارجی	
تصمیم‌گیری مقطعی و غیرمنسجم	
کمبود منابع و تخصیص نامناسب آن‌ها	
عدم وضوح در معیارهای تصمیم‌گیری	عدم شفافیت در فرآیندها
نبود اطلاع‌رسانی کافی	
پنهان‌کاری و عدم دسترسی به اطلاعات	
عدم وجود مکانیزم‌های نظارتی و ارزیابی شفاف	
عدم مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری	
عدم شفافیت در سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی	عدم شفافیت در فرآیندها تمرکز بر تجربه به جای توسعه مهارت‌ها
غلبه روابط غیررسمی بر فرآیندهای رسمی	
اولویت‌دهی به تجربه به جای شایستگی‌های مهارتی	
فقدان برنامه‌های توسعه و آموزش مهارتی	
عدم شفافیت در معیارهای ارتقاء و پیشرفت	
تأکید بر سیستم‌های سنتی ارزیابی	مقاومت در برابر تغییرات مدیریتی
نبود فرآیندهای ارزیابی شایسته‌محور	
عدم حمایت از نوآوری و یادگیری مستمر	
مقاومت در برابر تغییرات آموزشی و توسعه‌ای	
نظام پاداش‌دهی مبتنی بر سابقه به جای مهارت‌ها	
ترس از ناشناخته‌ها	مقاومت در برابر تغییرات مدیریتی
عادت به وضعیت موجود	
ترس از دست دادن قدرت و نفوذ	
نبود شفافیت در اهداف تغییرات	
عدم اعتماد به مدیریت جدید	
فرهنگ سازمانی محافظه‌کار	
نبود حمایت و مشارکت کارکنان	
نگرانی از افزایش حجم کار یا کاهش منابع	

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده
محدودیت بودجه	کمبود منابع و برنامه‌های توسعه‌ای
کمبود نیروی انسانی متخصص	
عدم دسترسی به فناوری‌های نوین	
فقدان زیرساخت‌های مناسب	
نبود حمایت مدیریتی	
ضعف در برنامه‌ریزی و تخصیص منابع	
تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت به جای توسعه بلندمدت	تأثیر سیاسی و نفوذ دولت
دخالت در انتصابات مدیریتی	
تخصیص منابع بر اساس ملاحظات سیاسی	
تغییر اولویت‌های استراتژیک	
بوروکراسی و پیچیدگی‌های اداری	
فقدان استقلال در تصمیم‌گیری	
افزایش فساد و رانت‌خواری	فرهنگ سازمانی و باورهای سنتی
عدم شفافیت در فرآیندها	
تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت به جای توسعه بلندمدت	
تغییرات مکرر در سیاست‌ها و قوانین	
بوروکراسی پیچیده و ساختارهای سلسله‌مراتبی	
پایبندی به رویه‌ها و قوانین قدیمی	
مقاومت در برابر تغییر	تمرکز بر رابطه محوری به جای شایسته‌محوری
ارتباطات رسمی و غیرشفاف	
تمرکز بر ثبات به جای نوآوری	
ترس از شکست و مجازات	
اولویت‌دهی به تجربه به جای شایستگی	
انتصاب‌های بر اساس ارتباطات شخصی	
تکیه بر نفوذ و قدرت سیاسی	تمرکز بر رابطه محوری به جای شایسته‌محوری
کم‌اهمیتی به ارزیابی شایستگی‌ها	
فرهنگ حمایت‌گری و توصیه‌نامه‌ها	
رشد افراد بدون تجربه و مهارت کافی	
عدم شفافیت در فرآیندهای انتصاب و ترفیع	

باتوجه به بررسی دقیق مبانی نظری، پیشینه پژوهش و اسناد و مدارک حوزه نظام جانشین پروری در سازمان‌های دولتی، ابعاد و مؤلفه‌های جانشین پروری با در نظر گرفتن ۹ بُعد (مضمون اصلی) و ۶۱ مضمون پایه دسته‌بندی شده است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادهای کاربردی

بررسی نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا این نظام، نقشی کلیدی در تضمین پایداری، ارتقاء کیفیت مدیریتی و افزایش کارایی سازمان‌های دولتی ایفا می‌کند. نبود یک نظام کارآمد جانشین‌پروری می‌تواند به ناپایداری در ساختار مدیریتی، افت عملکرد و بهره‌وری و حتی به شکست در تحقق اهداف استراتژیک سازمان‌های دولتی منجر شود. یکی از مهم‌ترین اهداف نظام جانشین‌پروری، تضمین پایداری مدیریت و کاهش وابستگی سازمان به افراد خاص است. در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران، جایگزینی مدیران ارشد به صورت فوری و بدون آمادگی کافی انجام می‌شود که این موضوع می‌تواند به اختلال در فرآیندهای مدیریتی و کاهش کارایی سازمان منجر شود. وجود یک نظام جانشین‌پروری، سازمان را در مواجهه با تغییرات مدیریتی آماده و پایدار نگه می‌دارد. نظام جانشین‌پروری باعث توسعه مهارت‌ها و افزایش شایستگی‌های کارکنان و مدیران بالقوه می‌شود. این امر به ارتقاء کیفیت مدیریت در سازمان‌های دولتی و افزایش توانمندی مدیران آینده منجر می‌شود. اگر سازمان‌های دولتی به درستی روی این نظام تمرکز کنند، می‌توانند افرادی با دانش و مهارت‌های لازم را برای سمت‌های مدیریتی آماده کنند. انتصاب‌های نامناسب و غیرشایسته در سازمان‌های دولتی می‌تواند منجر به هزینه‌های زیاد برای سازمان شود. جانشین‌پروری باعث می‌شود که افراد با تجربه و آمادگی کافی برای پست‌های کلیدی انتخاب شوند و از هزینه‌های ناشی از تصمیمات نادرست یا ناکارآمدی‌های مدیریتی جلوگیری شود. داشتن یک نظام جانشین‌پروری منسجم، به کارکنان امید و انگیزه می‌دهد که بر اساس شایستگی‌ها و عملکرد خود، فرصت پیشرفت در سازمان خواهند داشت. این موضوع می‌تواند به افزایش انگیزه کارکنان، کاهش نارضایتی و جلوگیری از خروج نیروهای مستعد از سازمان‌های دولتی کمک کند. بررسی و اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران به ارتقاء فرهنگ شایسته‌سالاری کمک می‌کند. این نظام باعث می‌شود که افراد بر اساس مهارت‌ها، تجربه‌ها و شایستگی‌های خود ارتقاء پیدا کنند، نه بر اساس روابط یا نفوذهای غیررسمی. سازمان‌های دولتی ایران برای مواجهه با چالش‌های آینده، به مدیران و رهبران کارآمد نیاز دارند. نظام جانشین‌پروری می‌تواند به شناسایی و آماده‌سازی افراد برای سمت‌های مدیریتی آینده کمک کند و تضمین کند که سازمان‌ها در مواجهه با تحولات محیطی و تغییرات سیاسی و اقتصادی، آماده هستند. در نبود یک نظام جانشین‌پروری کارآمد، هرگونه تغییر مدیریتی می‌تواند به چالشی برای سازمان تبدیل شود. جانشین‌پروری با آماده‌سازی افراد برای سمت‌های مدیریتی، ریسک تغییرات مدیریتی را به حداقل می‌رساند و از اختلال در فرآیندهای سازمانی جلوگیری می‌کند. یکی از جنبه‌های مهم جانشین‌پروری، انتقال دانش و تجربه از مدیران فعلی به نسل بعدی مدیران است. این فرآیند تضمین می‌کند که دانش و تجربه‌های ارزشمند سازمانی به‌طور سیستماتیک به نسل بعدی منتقل می‌شود و سازمان در معرض از دست دادن سرمایه‌های انسانی و فکری خود قرار نمی‌گیرد. وجود یک نظام شفاف و کارآمد جانشین‌پروری می‌تواند به افزایش اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی منجر شود. مردم و کارکنان زمانی که مشاهده می‌کنند مدیران بر اساس شایستگی‌ها و برنامه‌ریزی دقیق انتخاب می‌شوند، اعتماد بیشتری به عملکرد و تصمیمات سازمان پیدا می‌کنند. در نهایت، یکی از نتایج مثبت بررسی و اجرای نظام جانشین‌پروری، ارتقاء عملکرد و بهره‌وری سازمانی است. مدیران کارآمد و آماده باعث بهبود فرآیندهای سازمانی، تصمیم‌گیری‌های بهتر و اجرای مؤثرتر سیاست‌ها می‌شوند که در نهایت به افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان‌های دولتی ایران منجر خواهد شد. با توجه به چالش‌های موجود در سازمان‌های دولتی ایران از جمله تغییرات مدیریتی مکرر، کمبود منابع انسانی ماهر و نبود

سیستم‌های شفاف و شایسته‌سالار، بررسی و اجرای نظام جانشین‌پروری ضروری است. این نظام به پایداری سازمانی، توسعه شایستگی‌ها و بهبود عملکرد کلی سازمان‌ها کمک می‌کند و می‌تواند یکی از ابزارهای کلیدی برای اصلاح ساختارهای مدیریتی و ارتقاء فرهنگ سازمانی باشد. به کارگیری استراتژی‌ها و اقدامات اصلاحی می‌تواند به غلبه بر چالش‌های موجود کمک کند و یک نظام جانشین‌پروری موثر و پایدار را در سازمان‌های دولتی ایران به وجود آورد. در ادامه پیشنهادهای عملیاتی برای بهبود استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران ارائه شده است.

یکی از راه‌حل‌های کلیدی برای بهبود نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران، ایجاد یک سیستم شفاف و مبتنی بر شایستگی است. سازمان‌ها باید معیارهای مشخص و قابل اندازه‌گیری برای شناسایی و ارزیابی جانشینان بالقوه تعریف کنند. این معیارها باید شامل شایستگی‌های رهبری، مهارت‌های مدیریتی، توانمندی‌های تصمیم‌گیری و سوابق عملکردی باشد. شفافیت در فرآیند انتخاب و ارتقاء به اعتماد بیشتر میان کارکنان و مدیران منجر می‌شود و فرهنگ عدالت‌محوری را تقویت می‌کند. برای غلبه بر کمبود منابع آموزشی و توسعه‌ای، سازمان‌های دولتی باید به ایجاد و اجرای برنامه‌های آموزشی هدفمند برای توسعه مهارت‌های مدیریتی و رهبری بپردازند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل دوره‌های آموزشی رسمی، مربی‌گری و تجربه‌های عملی در زمینه‌های مدیریتی باشند. توسعه مدیران آینده باید از طریق آموزش‌های مبتنی بر شایستگی‌های مورد نیاز، انجام پروژه‌های عملی و ارتقاء توانایی‌های حل مسئله انجام گیرد. یکی از مشکلاتی که معمولاً در نظام جانشین‌پروری مشاهده می‌شود، شکاف نسلی میان مدیران فعلی و نسل‌های جوان‌تر است. برای پر کردن این شکاف، سازمان‌های دولتی ایران باید برنامه‌های مربی‌گری و مشاوره را به طور گسترده‌تری به کار گیرند. مدیران ارشد باید به‌طور فعال در تربیت و راهنمایی نسل بعدی رهبران مشارکت داشته باشند و به آن‌ها فرصت‌های یادگیری و رشد بدهند. این تعامل مستمر نه تنها به رشد حرفه‌ای جانشینان کمک می‌کند، بلکه به انتقال دانش و تجربه از مدیران با تجربه به مدیران جوان منجر می‌شود. برای موفقیت در اجرای نظام جانشین‌پروری، مدیریت تغییر در سازمان‌های دولتی ضروری است. بسیاری از کارکنان و مدیران ممکن است در برابر تغییرات مدیریتی و ساختاری مقاومت نشان دهند، به ویژه اگر این تغییرات تهدیدی برای وضعیت فعلی آن‌ها باشد. برای رفع این چالش، باید از راهکارهای مدیریت تغییر بهره گرفت که شامل شفاف‌سازی اهداف و مزایای جانشین‌پروری، ایجاد ارتباطات موثر و توانمندسازی کارکنان برای پذیرش تغییرات است. یکی دیگر از موانع عمده در نظام جانشین‌پروری ایران، تأثیرات سیاسی بر انتخاب جانشینان است. به‌منظور کاهش این تأثیرات، باید فرآیندهای غیرسیاسی و شایستگی‌محور برای انتخاب و توسعه جانشینان به کار گرفته شود. ایجاد کمیته‌های مستقل برای ارزیابی عملکرد و شایستگی افراد و همچنین وضع قوانین و مقرراتی برای مقابله با نفوذ سیاسی در این فرآیندها می‌تواند به حفظ عدالت و شفافیت کمک کند. تغییر فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عناصر برای موفقیت نظام جانشین‌پروری است. برای غلبه بر مقاومت فرهنگی و نگرش‌های سنتی، سازمان‌ها باید به‌طور مستمر در جهت تغییر نگرش‌های کارکنان نسبت به جانشین‌پروری و توسعه مهارت‌های رهبری تلاش کنند. برگزاری کارگاه‌های آموزشی و ترویج فرهنگ یادگیری مستمر می‌تواند به تغییر نگرش‌ها و استقبال بیشتر کارکنان از برنامه‌های جانشین‌پروری کمک کند. برای تضمین موفقیت جانشینان، سازمان‌های دولتی باید سیستم‌های ارزیابی عملکرد مستمر را پیاده‌سازی کنند. ارزیابی‌های دوره‌ای و منظم به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عملکرد جانشینان را مورد سنجش قرار دهند و نیازهای توسعه‌ای آن‌ها را شناسایی کنند. ارزیابی ۳۶۰ درجه یکی از ابزارهایی است که می‌تواند برای جمع‌آوری بازخورد از تمامی جوانب (مدیران، همکاران، زیرمجموعه‌ها و مشتریان) به کار گرفته شود تا نقاط ضعف و قوت

جانشینان به دقت مشخص شود و برنامه‌های بهبود عملکرد برای آن‌ها تدوین گردد. در عصر دیجیتال، سازمان‌های دولتی ایران می‌توانند از تکنولوژی‌های نوین مانند هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها برای بهبود فرآیند جانشین‌پروری استفاده کنند. این تکنولوژی‌ها می‌توانند به شناسایی استعدادها و پتانسیل‌های مدیریتی در میان کارکنان کمک کنند و برنامه‌های توسعه فردی بر اساس داده‌های دقیق طراحی کنند. همچنین، سیستم‌های مدیریت استعداد می‌توانند برای پایش و پیش‌بینی نیازهای آینده سازمان‌ها در زمینه منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند.

بهبود نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران نیازمند رویکردی جامع و چندوجهی است که شامل شفافیت در فرآیندها، سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌ها، مدیریت تغییر و پذیرش نوآوری و کاهش تأثیرات سیاسی است. با اجرای این استراتژی‌ها و تقویت فرهنگ سازمانی، سازمان‌های دولتی می‌توانند به توسعه و نگهداشت رهبران کارآمد و توانمند برای آینده دست یابند. در نهایت، این امر به بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش اعتماد عمومی به کارآمدی دولت کمک خواهد کرد.

در پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون سعی شد ابعاد و مؤلفه‌های استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران به محققین معرفی گردد. نتایج نشان می‌دهد با توجه به بررسی‌های صورت گرفته ابعاد در ۹ بُعد و مضامین در ۶۱ مؤلفه شناسایی شدند.

۶. منابع و مآخذ

۱. احمدی، سیدمحمدامین و چیت‌ساز، علی. (۱۳۹۵). تحلیل تأثیر سبک‌های رهبری بر مدیریت جانشین‌پروری (مورد مطالعه: شرکت پالایش گاز فجر جم). خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۲۳ (۷)، ۱۳۹-۱۵۵.
۲. تورانی، حیدر؛ صادقی، زینب و نامدارحاجی‌آقا، سیدمهدی. (۱۳۹۷). تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری با نقش میانجی تعهد سازمانی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۲۳ (۶)، ۵۷-۸۰.
۳. حسینی، سیدحسن؛ شائمی‌برزکی، علی و نصرآصفهانی، علی. (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی - سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳۱ (۱۰)، ۲۶-۵۰.
۴. حسینی، سیده‌محدثه. (۱۳۸۶). تعالی سازمان‌های برتر در گرو جانشین‌پروری مدیران. *بهداشت روان و جامعه*، ۱۹ (۳)، ۸-۸.
۵. خاشعی، وحید؛ محمدی‌دیانی، مریم؛ دهقانان، حامد و سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۹۸). شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین‌پروری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳۸ (۱۱)، ۱۴۵-۱۷۷.
۶. خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، حسین و حسن‌زاده، حمیدرضا. (۱۳۹۳). بررسی امکان پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در جامعه المصطفی‌العالمیه. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۳۳ (۱۲)، ۴۸۳-۵۰۴.
۷. دانیالی‌ده‌حوض، محمد؛ علامه، سیدمحسن و صفری، علی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۹ (۱۰)، ۱۰۵-۱۴۰.
۸. ذاکری، محمد؛ اسدی، اسماعیل و لطفی، هادی. (۱۳۹۵). تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج البلاغه. پژوهشنامه نهج البلاغه، ۱۵ (۴)، ۷۸-۵۹.
۹. رئیس‌پور، علی؛ تدییری، سیروس؛ ساده، احسان و افشارنژاد، علیرضا. (۱۳۹۶). تدوین و ارائه الگوی نظام جانشین

پروری مبتنی بر شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی داده بنیاد. مدیریت فردا، ۵۳ (۱۶)، ۳۳-۵۴.

۱۰. رزقی شیرسوار، هادی و فخرادخانی، فریبا. (۱۳۹۶). تاثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه علامه طباطبائی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۱۳ (۴)، ۵۷-۸۳.

۱۱. سرمست، مریم. (۱۳۹۸). برنامه‌ریزی جانشین پروری، رویکرد راهبردی در توسعه منابع انسانی. نخبگان علوم و مهندسی، ۱۸ (۴)، ۱۹-۲۸.

۱۲. سبک‌رو، مهدی؛ قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر و باغبانی، سحر. (۱۳۹۱). تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی جانشین پروری شرکت ایتوک. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۶ (۱۰)، ۱۵۵-۱۷۹.

۱۳. صامعی، حسین و فیض‌بخش، سیدعلی‌رضا. (۱۳۹۳). شناسایی روش‌های جانشین پروری برای پیشبرد کارآفرینی بین‌نسلی در بنگاه‌های خانوادگی ایران. توسعه کارآفرینی، ۲۳، ۷۵-۹۴.

۱۴. عباس‌پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ غیاثی‌ندوشن، سعید و اکرادی، احسان. (۱۳۹۶). طراحی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی؛ مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۳۹ (۱۱)، ۷۵-۹۶.

۱۵. غلامعلیان، محسن؛ صفری، علی؛ مشرف‌جوادی، محمدحسین و تیموری، هادی. (۱۴۰۲). شناسایی پیشران‌ها و پیامدهای جانشین پروری در شرکت سهامی بیمه ایران. مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۵ (۱۴)، ۸۹-۱۱۳.

۱۶. فقیهی، ابوالحسن و ذاکری، محمد. (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی استقرار جانشین پروری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران. خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۵-۱۶ (۵)، ۱۵-۲۴.

۱۷. قنبری، دکتر سیروس و سلطانقلی، دکتر فرزانه. (۱۴۰۳). آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی جانشین پروری در اداره کل آموزش و پرورش استان ایلام. کنفرانس بین‌المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، ۱۰ (۱۰)، ۶۸۱-۶۹۶.

۱۸. نیک‌پور، امین. (۱۳۹۸). تاثیر اجرای نظام جانشین پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان). توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۵۳ (۱۴)، ۱۹-۴۰.

19. Abdul Rezaei, M., Rezaei Far, H., Mohammadi, M., & Hakimpur, H. (2024). Barriers to Implementing Succession Planning in Government Organizations with a Structural Interpretive Approach. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 4(1), 133-143.

20. Baker, V.L., Lunsford, L.G., & Pifer, M.J. (2019). Patching Up the "Leaking Leadership Pipeline": Fostering Mid-career Faculty Succession Management. *Research in Higher Education*, 60 (6), 823-843.

21. Eilstrup-Sangiovanni, M., & Verdier, D. (2024). To reform or to replace? Succession as a mechanism of institutional change in intergovernmental organisations. *The Review of International Organizations*.

22. Groves, K.S. (2019). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals. *Health Care Management Review*, 44 (4), 356-365.

23. Hosseini, S.H., Barzoki, A.S., & Isfahani, A.N. (2018). Designing a model of succession management system and explaining its impact on organisational performance

- (case study: Esfahan Steel Company). *International Journal of Business Excellence*, 15 (3), 335.
24. Kifordu, A.A. (2024). The relationship between succession planning and survival of family business in Delta State, Nigeria. *Journal of Global Economics and Business*, 5(17), 1-24.
25. Li, Z., Mustapha, M., Hassan, A.F.S., & Saidin, S.F. (2024). Sustainable Development of Chinese Family Businesses: Exploring the Role of Succession Planning in Maintaining Organizational Sustainability from the Perspective of Socioemotional Wealth. *Sustainability*, 16(8), 3456.
26. Maples, E.A. (2024). Formalized Succession Planning: A Need in East Tennessee Health Departments.
27. Maroga, R.S., Schultz, C.M., & Smit, P.K. (2024). Succession planning mediates self-leadership and turnover intention in a state-owned enterprise. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2304.
28. Muhamad Stamam, M.S.B., & George, R.J. (2023). The Effectiveness of The Type of Succession Planning towards The Sustainability of Social Enterprise Business in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(9).
29. Mwamkuu, P.M., Namusonge, E., & Nyile, E.K. (2024). Succession planning practices and service delivery in the health sector of taita taveta county governmentT. *African Journal of Emerging Issues*, 6(6), 39–61.
30. Ndu-Anunobi, G.E., Ifeoma, P.U., & Nwafor, A.E. (2024). Leadership succession and its Impact on Sustainability in African States. *African Journal of Information, Economics and Management Research*, 2(1).
31. Padma, M.M., & Satuluri.D (2024). Succession Planning for Organizational Sustainability.
32. Pourmirza Kalhori, R., Laei, S., Kavyani, E., & Malekian, F. (2020). A Conceptual Model of Succession Management at Medical Universities: Experience of Iranian Higher Education Based on Grounded Theory. *Journal of Clinical Research in Paramedical Sciences*, 9 (1).
33. Pourmirza Kalhori, R., Laei, S., Kavyani, E., & Malekian, F. (2020). The Modeling of Succession Management in the Faculty Members of Kermanshah University of Medical Sciences: A Grounded Theory. *Educational Research in Medical Sciences*, 9 (1).
34. Puspitasari, S.O., & Riyanto, S. (2020). The Influences of Transformational Leadership and Training on Succession Management as Mediation Variables in Effort to Increase an Organizational Capability at PT Gama Plantation. *Training*, 1(8), 91.
35. Warui, F.W., & Karanja, R.K. (2024). Succession planning practices and employee retention in the information, communication and technology authority in nairobi kenya. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*, 8(2).

Presenting the succession model in government organizations with the theme analysis approach

Mehrdad Shahabi^{*1}

Abstract

Succession planning refers to the process of preparing to replace key managers and staff with qualified and capable individuals from within or outside the organization. This process is aimed at ensuring the continuity and sustainability of organizational performance during managerial transitions or retirements. Public sector organizations are typically responsible for providing public services, and disruptions in these services due to managerial changes can cause significant problems. Succession planning helps to maintain the continuity of services. The objective of this study is to identify the dimensions and components of succession planning and the scientific steps for its implementation in public sector organizations in Iran, using a thematic analysis approach. To this end, after reviewing the literature and previous research, the basic and organizing themes were identified. Then, using a survey and interviews with 25 experts, including specialists and university professors familiar with succession planning concepts in public sector organizations, the study introduces a conceptual model. Finally, practical recommendations are offered to human resource managers for improving succession planning within their organizations.

Keywords

Succession Planning, Public Sector Organizations, Thematic Analysis

1. Master's Degree Graduate in Public Administration, specializing in Human Resource Development, Islamic Azad University, Yadegar Imam (RA) Branch, Tehran, Iran. * (Corresponding Author: shahabi24@yahoo.com)