



Identifying Exclusion and Inclusion Criteria in the Analysis of Discourse on Substitution by the Managers of a Governmental Organization

Vahid Khashei *, Maryam Mohammadi Diani **
Hamed Dehghanan ***, Mir Ali Sayyednaghavi ****

Abstract

Substitution is strategic for futurologist organizations to deal with occasions such as retirement, resignation, replacement, etc. and to prevent unfitting entrance of people to key positions. This organizational issue contains discourses derived from the deeds of the agents which influence them in return. These discourses contain concepts and criteria with semantic affirmation or contradiction the identification of which helps to understand the existence or absence of succession and the context and situation of its realization. The purpose of this research is to identify the exclusion and inclusion criteria of this organizational phenomenon in a governmental complex for pathology. The findings of interviews with 15 managers of the organization which were analyzed through discourse analysis, demonstrated 9 exclusion and inclusion criteria. Developmentalism, competency orientation, organizational excellence, justice orientation, open and transparent interactions, strategic and systematic attitude, support by managers, constructive culture and discipline orientation were identified as inclusive criteria. Avoidance of developmentalism, non-competency orientation, organizational decline, avoidance of justice, limited and ambiguous interactions, intermittent and unsystematic approaches, managers' resistance or apathy, preventive culture, and relation orientation were identified as the exclusion criteria for substitution.

Keywords: *succession planning; discourse; exclusion and inclusion criteria*

* Corresponding author: associate professor at the Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran khashei@atu.ac.ir

** PhD candidate of business management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

*** Assistant professor at the Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**** Associate professor at the Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran



شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران

یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین‌پروری

وحید خاشعی*، مریم محمدی دیبانی**، حامد دهقانان***، میرعلی سیدنقوی****

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۲۵

چکیده

جانشین‌پروری یک راهبرد برای سازمان‌های آینده‌نگر در رویارویی با وقایعی نظیر بازنشستگی، استعفا، جابه‌جایی و... است تا از ورود افراد ناشایست به پست‌های کلیدی هنگام خالی شدن آنها جلوگیری شود. این مقوله سازمانی دارای گفتمان‌هایی است که از اعمال فاعلان آن نشئت گرفته و بر اعمال آنها نیز اثر می‌گذارد. این گفتمان‌ها دارای مفاهیم و معیارهایی هستند که از شمول معنایی یا تضاد معنایی برخوردار بوده و شناسایی آنها به درک وجود یا عدم وجود جانشین‌پروری، شرایط و زمینه‌های تحقق آن کمک می‌کند. هدف تحقیق حاضر، شناسایی معیارهای طرد و شمول این پدیده سازمانی در یک مجموعه دولتی جهت آسیب‌شناسی است. طی مصاحبه صورت گرفته با ۱۵ مدیر سازمان مذکور و تحلیل یافته‌ها به روش تحلیل گفتمان، ۹ گروه معیار طرد و شمول مشخص شد. توسعه‌گرایی، شایسته‌گرایی، تعالی سازمانی، عدالت‌گرایی، تعاملات باز و شفاف، نگرش راهبردی و نظام‌مند، حمایت مدیران، فرهنگ سازنده و ضابطه‌گرایی به‌عنوان معیارهای شمول و توسعه‌گرایی، شایسته‌گرایی، افول سازمانی، عدالت‌گرایی، تعاملات محدود و مبهم، نگرش مقطعی و غیرنظام‌مند، مقاومت یا بی‌تفاوتی مدیران، فرهنگ بازدارنده و رابطه‌گرایی به‌عنوان معیارهای طرد جانشین‌پروری شناسایی شدند.

کلیدواژه‌ها: جانشین‌پروری؛ گفتمان؛ معیارهای طرد و شمول

مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری است.

khasehi@atu.ac.ir

* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

*** استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

**** دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مقدمه

هر سازمان اجتماعی برای رسیدن به اهدافی طراحی شده و باتوجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است (منصوری جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲: ۳۲). درون‌زایی یکی از ویژگی‌های متمایز موفق‌ترین سازمان‌هاست که طی آن بخش عمده‌ای از مدیران آینده سازمان از میان کارکنان با استعداد همان سازمان، شناسایی شده، پرورش یافته و تأمین می‌شوند. یکی از بهترین راهبردها در این زمینه، جانشین‌پروری است. جانشین‌پروری^۱ یک راهبرد مخفی برای جایگزینی اضطراری افراد در پست‌های معین نیست، بلکه فرایندی سیستمی است که به‌موجب آن توسعه حرفه‌ای و شخصی با یک طرح راهبردی ترکیب شده است و اطمینان می‌دهد سازمان برای پرکردن هرگونه پست که بلا تصدی می‌شود با شخص مناسبی که مهارت‌ها و نگرش‌های مناسب را در زمان مناسب دارا می‌باشد، مهیاست (حاجیان، ۱۳۹۲: ۵۴). این مقوله زیرمجموعه فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی و از فرایندهای اصلی آن بوده و طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و بااستعداد برگزیده می‌شوند. در این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده شناسایی و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به‌تدریج برای برعهده‌گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (زین‌الدینی بیدمشکی و دیگران، ۱۳۹۳: ۵۲).

اگرچه، پیاده‌سازی جانشین‌پروری مستلزم طی فرایند فوق است، اما تحقق آن در هر سازمان، به شرایط، مسائل و امکانات آن سازمان بستگی دارد. هر سازمانی باتوجه به اهداف، مأموریت‌ها، فرهنگ سازمانی و حتی محیط پیرامونی، دارای بافت موقعیتی و زمینه‌ای خاصی است که در نگرش افراد نسبت به موضوعات مختلف اثرگذار بوده و در رفتار، گفتار و موضع‌گیری آنها نسبت به مسائل متجلی و در واژگانی که به کار می‌برند، رمزگذاری می‌شود. تحلیل گفتمان با تمرکز بر ارزش تجربی واژگان، به بازنمایی ایدئولوژی افراد نسبت به پدیده‌های مختلف ازجمله جانشین‌پروری می‌پردازد. روابط معنایی، ازجمله هم‌معنایی، شمول و تضاد معنایی از جمله ارزش

1. Succession

تجربی واژگان هستند که در توصیف پدیده موردنظر به کار رفته و معیارهایی را تحت عنوان معیارهای طرد و شمول ایجاد می‌نمایند. در واقع، این معیارها که مشتمل بر واژگان مثبت و منفی پیرامون موضوع جانشین‌پروری است، به نوعی به برداشت ذهنی افراد اشاره داشته و نمایانگر آن است که افراد چه مؤلفه‌هایی را مرتبط با جانشین‌پروری قلمداد می‌کنند و چه مؤلفه‌هایی را در تقابل با آن می‌دانند. درک این موضوع در درک چرایی تحقق یا عدم تحقق جانشین‌پروری می‌تواند مؤثر باشد. هدف ما در این تحقیق، شناسایی معیارهای طرد و شمول جانشین‌پروری از دیدگاه مدیران یک دستگاه دولتی و حاکمیتی است؛ زیرا علی‌رغم اهمیتی که موضوع جانشین‌پروری در استمرار و تداوم رهبری و به تبع آن استمرار فعالیت‌ها و حیات این گونه سازمان‌ها دارد؛ متأسفانه در بحث انتصابات، چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد و شناسایی معیارهای مذکور با دیدی نقادانه از دیدگاه مدیران این سازمان، می‌تواند در بحث آسیب‌شناسی موضوع، مثمرتر واقع شود. لذا، ما در این تحقیق دنبال پاسخ به این سؤال اساسی هستیم: «معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان جانشین‌پروری مدیران دستگاه مورد مطالعه کدامند؟»

مبانی نظری و پیشینه

مفاهیم مربوط به جانشین‌پروری

جانشین‌پروری همانند سایر موضوعات، تعاریف و مفاهیم متعددی را دربردارد که هر یک از صاحب‌نظران این حوزه زوایای متفاوتی از این موضوع را مدنظر قرار داده‌اند. طبق تعریف ویلکاکس^۱ (۲۰۰۲)، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان یک رویکرد ساختاریافته جهت ایجاد رهبری مستمر و تداوم‌یافته در سازمان تعریف می‌شود (ویلکاکس، ۲۰۰۲: ۱). به عقیده مک کانل^۲ (۱۹۹۶)، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرایند شناسایی افرادی است که در حال حاضر می‌توانند به پست‌های کلیدی^۳ ارتقا یابند یا می‌توانند در آینده طرح توسعه هدف‌مند را در سازمان تحقق بخشند. این فرایند، افراد مناسب‌تر را در سازمان شناسایی می‌کند و یک نگرش باثبات

1. Wilcox (2002)
2. MC Connell (1996)
3. Key Posts

نسبت به جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و ثبت اطلاعات مربوط به توانمندی‌های مدیران برای توسعه منابع انسانی به وجود می‌آورد. این فرایند در واقع، ارائه خدمات و آموزش و پرورش و پشتیبانی استعداد‌های مدیریتی برای هر یک از مدیران بوده و حامی و پشتیبان قوی خط‌مشی توسعه و ارتقای نیروی انسانی از داخل سازمان می‌باشد. ربکا^۱ (۱۹۹۶)، جانشین‌پروری را برنامه‌ای تعریف شده می‌داند که سازمان جهت اطمینان از تداوم مدیران خود در همه پست‌های کلیدی، با تکیه بر فعالیت‌های آموزشی و پرورشی به منظور توانمندسازی استعداد‌های درونی اجرا می‌نماید. هیلز^۲ (۲۰۰۹)، معتقد است جانشین‌پروری، یک راهبرد هوشمند مدیریت استعداد است که می‌تواند موجب حفظ استعداد از درون سازمان باشد و سازمان را از مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع محیطی، مطمئن نماید (زندیه، ۱۳۹۵: ۱۷). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند به عنوان یک تلاش برای تعیین تعدادی مدیران با صلاحیت و کارکنان مورد نیاز جهت پوشش (پشتیبانی) وقایعی نظیر بازنشستگی، مرگ، بیماری و ارتقا تعریف شود. این تعریف، ظرفیت‌های سازمان و راهبردهای مدیریتی را در بر می‌گیرد (سامبروک^۳، ۲۰۰۵: ۵۸۰). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک برنامه هدف‌مند جهت آماده‌سازی سازمان برای پرکردن جایگاه‌های بدون تصدی (اشغال نشده) است (نوتال^۴ و دیگران، ۲۰۰۷: ۱۰). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، یک تلاش راهبردی، سازمان‌یافته و قابل پیگیری برای بهبود توانایی‌های رهبران بالقوه از طریق کسب تجربه مانند چرخش‌های شغلی عمده، آموزش با هدف تصدی پست‌های بالاتر در سازمان، بدون تبعیض می‌باشد (بارتون و رز^۵، ۲۰۰۷: ۴-۵). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، برنامه‌ای است که در آن یک یا چند جانشین بالقوه برای پست‌های کلیدی انتخاب می‌شوند، این افراد، شغل (کارراهه شغلی^۶) خود را توسعه داده و پیشرفت‌ها را دریافت می‌کنند (هرش^۷، ۲۰۰۸). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، زیرمجموعه برنامه‌ریزی نیروی کار است که در آن پست‌های کلیدی در سازمان

1. Rebecca (1996)
2. Hills (2009)
3. Sambrook (2005)
4. Nuttall, et al. (2007)
5. Barton&Rouse (2007)
6. Career Job
7. Hirsh (2008)

تعیین و کارمندان برای پرکردن آنها آماده می‌شوند. این فرایند، مستلزم شناسایی شکاف بین نیروی کار فعلی و نیروی کار موردنیاز در آینده است (مک کنی^۱، ۲۰۰۹). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، یک روش نظام‌مند تعیین نیازهای مدیریتی آینده سازمان و توسعه کارمندان با توانمندی بالا برای تأمین آن نیازهاست (ماندی و دیگران^۲، ۲۰۰۳).

طبق تعریف دبیرخانه هیئت خزانه‌داری کانادا^۳ در سال ۲۰۰۷، برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری، مستلزم یک رویکرد راهبردی و نظام‌مند جهت شناسایی، توسعه و حفظ استعداد برای آن دسته از مشاغل کلیدی است که در راستای اهداف فعلی و پیش‌بینی شده کسب‌وکار پیش‌بینی شده‌اند. کلین و سالک^۴ (۲۰۱۳)، جانشین‌پروری را به‌عنوان یک ابزار راهبردی برای هدف قراردادن مسائل ناشی از ترک افراد و نیز پلی بین شکاف دانشی به‌وجودآمده به‌دلیل ترک افراد می‌دانند (کلین و سالک، ۲۰۱۳).

ادوسی^۵ (۲۰۱۸)، جانشین‌پروری را شناسایی و توسعه جانشینان بالقوه برای سمت‌های اصلی سازمان از طریق فرایند ارزیابی و آموزش منظم کارمند شایسته برای فرایند انتقال، به‌منظور موفقیت سازمان ضروری می‌داند.

ویلیام جی راث ول^۶ (۲۰۱۰)، برنامه‌ریزی و مدیریت جانشینی را به‌عنوان یک تلاش نظام‌مند برای تضمین تداوم رهبری در پست‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانشی و تشویق پیشرفت تعریف می‌کند. همچنین این نویسنده مدیریت جانشین‌پروری را فرایندی برای آماده‌سازی افراد برای مواجهه با نیاز سازمان به استعدادها در یک دوره زمانی بلندمدت و نیز فرایند آماده‌نمودن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر قلمداد کرده است (راث ول، ۲۰۱۰: ۶). تعاریفی که در بالا اشاره شد، هرکدام به‌گونه‌ای به مفهوم جانشین‌پروری اشاره دارند. مجموع مفاهیم به‌کاررفته در تعاریف فوق، به‌طور خلاصه در جدول زیر گردآوری شده است:

1. McKenney (2009)
2. Mondy, et al. (2003)
3. Canadian Treasury Board (2007)
4. Klein & Salk (2013)
5. Oduwusi (2018)
6. Rothwell (2010).

جدول ۱. مفاهیم مربوط به جانشین‌پروری

صاحب‌نظران	مفاهیم
بارتون ^۱ (۲۰۰۷)، کلین و سالک (۲۰۱۳)، هیئت خزانه داری کانادا (۲۰۰۷)، رئیس پور و دیگران (۲۰۱۸)	رویکردی راهبردی - ابزاری راهبردی - آینده‌نگری
ویلکاکس (۲۰۰۲)، بارتون (۲۰۰۷)، هیئت خزانه داری کانادا (۲۰۰۷)، راث ول (۲۰۱۰)، رئیس پور و دیگران (۲۰۱۸)	رویکردی نظام‌مند و ساختاریافته - بینش سیستمی
نوتال (۲۰۰۷)	برنامه‌ای هدف‌مند
راث ول (۲۰۱۰)	برنامه‌ای بلندمدت
ویلکاکس (۲۰۰۲)، سامبروک (۲۰۰۵)، راث ول (۲۰۱۰)	تضمین تداوم رهبری در پست‌های کلیدی - تعیین مدیران باصلاحیت
بارتون (۲۰۰۷)، مک کینی (۲۰۰۹)، ماندی (۲۰۰۳)، هیئت خزانه‌داری کانادا (۲۰۰۷)، راث ول (۲۰۱۰)، کلین و سالک (۲۰۱۳)، ادوسی (۲۰۱۸)	حفظ و توسعه سرمایه دانشی سازمان - توسعه و حفظ استعداد - بهبود توانایی‌های رهبران بالقوه - پرکردن شکاف توسعه‌ای بین نیروی کار فعلی و آینده - توسعه کارمندان با توان بالا برای تأمین نیازهای مدیریتی - آماده‌کردن کارمندان برای پرکردن پست‌های کلیدی - آماده‌نمودن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر - توسعه جانشینان بالقوه
ماندی (۲۰۰۳)	شناسایی شکاف بین نیروی کار فعلی و نیروی کار موردنیاز آینده - تعیین نیازهای مدیریتی آینده
مک کینی (۲۰۰۹)	تعیین پست‌های کلیدی
کلین و سالک (۲۰۱۳)، سامبروک (۲۰۰۵)	هدف‌قراردادن مسائل ناشی از ترک افراد
هرش (۲۰۰۸)، هیئت خزانه داری کانادا (۲۰۰۷)، ادوسی (۲۰۱۸)	تعیین یک یا چند جانشین بالقوه برای پست‌های کلیدی، شناسایی استعداد، شناسایی جانشینان بالقوه
بارتون (۲۰۰۷)، هرش (۲۰۰۸)، راث ول (۲۰۱۰)	تصدی پست‌های بالاتر بدون تبعیض - توسعه کاراره شغلی و پیشرفت - تشویق پیشرفت

به‌طورکلی جانشین‌پروری:

۱. رویکردی راهبردی و ساختاریافته، فرایندی نظام‌مند و برنامه‌ای هدف‌مند و بلندمدت

است؛

1. Barton & Rouse (2007)

۲. جهت تضمین تداوم رهبری در پست‌های کلیدی صورت می‌گیرد؛
۳. مستلزم شناسایی، توسعه و حفظ استعداد برای پست‌های کلیدی است؛
۴. مستلزم شناسایی شکاف بین نیروی کار فعلی و نیروی کار مورد نیاز برای آینده است؛
۵. مستلزم پرکردن شکاف توسعه‌ای بین نیروی کار فعلی و آینده است.

مزایای جانشین‌پروری

جانشین‌پروری همانند سایر برنامه‌های منابع انسانی در صورت اجرای صحیح آن مزایای فراوانی داشته و نقش اساسی در تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کند. جانشین‌پروری ریسک استخدام افراد ناشایست برای نقش‌های مهم را کاهش می‌دهد (هیوز، ۲۰۰۳). وقتی رهبران نامناسب در جایگاه‌های اقتدار قرار می‌گیرند، حفظ کارمندان برای سازمان یا شرکت ممکن است دشوار باشد (مک کافرتی^۱، ۲۰۱۷). رهبران بخش‌های دولتی بدون برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، با نرخ گردش بالاتر کارکنان و ثبات عمومی کم‌تر مواجهند (بالارو و پولک^۲، ۲۰۱۷). پاتان^۳ (۱۹۸۶) در توصیف مزایای جانشین‌پروری عنوان می‌کند این برنامه به سازمان اجازه می‌دهد استانداردها و کارکردهای عملکرد مدیریتی را تعیین کند، از تداوم استانداردهای مدیریتی اطمینان حاصل کند، کاندیداهای برجسته جهت تصدی مشاغل کلیدی را شناسایی کند و به نیاز کارمندان در پیشرفت مسیر شغلی پاسخ دهد. جدول زیر برخی مزایای جانشین‌پروری از دیدگاه برخی اندیشمندان این حوزه می‌باشد:

1. Mc Cafferty (2017)
2. Balaro & Polk (2017)
3. Patan (1986)

جدول ۲. مزایای جانشین‌پروری از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف

صاحب‌نظران	مزایای جانشین‌پروری
پاتان (۱۹۸۶)	تعیین استانداردها و کارکردهای عملکرد مدیریتی
	اطمینان از تداوم استانداردهای مدیریتی
	شناسایی کاندیداهای برجسته جهت تصدی مشاغل کلیدی
	پاسخ به نیاز کارمندان در پیشرفت مسیر شغلی
لیمن و دیگران ^۱ (۱۹۹۶)، راث ول (۲۰۱۰)	تضمین‌کننده استمرار مدیریت در داخل سازمان
هیوز ^۲ (۲۰۰۳)	به‌حداقل رساندن فرارگیری ریسک افراد نامناسب در شغل نامناسب
مندی ^۳ (۲۰۰۸)	راهبرد مهم برای بقای استمرار طولانی مدت سازمان‌ها
مریل لینچ ^۴ (۲۰۰۶)	جلوگیری از کاهش دانش و فرهنگ سازمانی
کراوس ^۵ (۲۰۰۷)، مک کی ^۶ (۲۰۰۸)	رقابت‌جویی سازمان
جانسون ^۷ و همکاران (۱۹۹۴)، بالارو و پولک (۲۰۱۷)	پایین آوردن نرخ گردش نیرو
جانسون و همکاران (۱۹۹۴)، تیلور و مک گرو ^۸ (۲۰۰۴)	بهبود روحیه همکاران و رضایت شغلی
راث ول (۲۰۱۰)	فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان مستعد
	افزایش خزانه‌های استعدادها از میان کارمندان مستعد
علاقه بند (۲۰۱۱)	شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش
	مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان
تیلور و مک گرو (۲۰۰۴)	فرارگیری افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب در زمان مناسب
	جهت تحقق اهداف کسب و کار
	کاهش میزان گردش مالی
	پرشدن مواضع کلیدی توسط افراد واجد شرایط
تایلور و مک گرو ^۸ (۲۰۰۴)	بازگشت سرمایه
	تضمین موفقیت کسب و کار
مک کافرتی (۲۰۱۷)	حفظ کارکنان

1. Leibman, et al. (1996)
2. Merrill Lynch (2006)
3. Mandi (2008)
4. Hughes(2003)
5. Krauss (2007)
6. Mackey (2008)
7. Johnson, et al (1994)
8. Taylor & McGraw (2004)
9. Tabani (2019)
10. Shatilwe&Amukugo(2016)

عوامل مؤثر در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

اجرای برنامه جانشین‌پروری تحت تأثیر عوامل و شرایطی است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر نحوه اجرای آن اثرگذار هستند. آنچه که در اینجا لازم است بدان توجه شود، آن است که باید بین اجرای برنامه جانشین‌پروری و اجرای برنامه جانشین‌پروری اثربخش، تمایز قائل شد. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اثربخش، می‌باید پیامدهایی از قبیل تحقق اهداف کسب‌وکار را به دنبال داشته باشد و از جمله نشانه‌های بارز آن، بازگشت سرمایه‌گذاری و پرشدن مواضع کلیدی توسط افراد واجد شرایط است. اجرای چنین برنامه‌ای با این نتایج در گرو توجه به تمام عوامل اثرگذار در این زمینه و رفع موانع موجود می‌باشد. اندیشمندان و صاحب‌نظران این حوزه عوامل متعددی را شناسایی کرده‌اند که بر اجرای موفقیت‌آمیز این برنامه اثرگذار است. جدول ذیل به معرفی این عوامل از دیدگاه اندیشمندان و محققان امر، می‌پردازد:

جدول ۳. عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش جانشین‌پروری

عوامل مؤثر	صاحب‌نظران
فرهنگ سازمانی	بایهام ^۱ (۲۰۰۲)، بارت و دیویس ^۲ (۲۰۰۸)، راث ول (۲۰۱۰)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)
تعیین خط‌مشی سازمانی	هادیزاده و سلطانی (۱۳۹۰)، هوانگ ^۳ (۲۰۰۱)، سینگر ^۴ و همکاران (۲۰۰۴)، بارت و دیویس (۲۰۰۸)، راث ول (۲۰۰۵)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)
حمایت و مشارکت مدیریت ارشد	سبک رو و همکاران (۱۳۹۰)، فالمر و کانگر ^۵ (۲۰۰۴)، راث ول (۲۰۰۵)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)
ساختار سازمانی	گومز مجیا ^۶ و همکاران (۱۹۹۵)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)

1. Byham (2002)
2. Barnett & Davis (2008)
3. Huang (2001)
4. Singer, et al. (2004)
5. Fulmer & Conger (2004)
6. Gomez-Mejia et al. (1995)

ادامه جدول ۳. عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش جانشین‌پروری

عوامل مؤثر	صاحب‌نظران
تمایل و انگیزه افراد	سبک رو و همکاران (۱۳۹۰)، تانابه ^۱ و همکاران (۲۰۰۴)، راث ول (۲۰۱۰)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)
اعتماد (متقابل بین کارکنان و رهبران سازمان)	سبک رو و همکاران (۱۳۹۰)
رویکرد نظام‌یافته	بایهام (۲۰۰۲)، بارت و دیویس (۲۰۰۸) و راث ول (۲۰۰۵)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)
غناى دانشی	سبک رو و همکاران (۱۳۹۰)
تمرکز بر توسعه، تمرکز بر مشاغل کلیدی، آشکاربودن، اندازه‌گیری مستمر پیشرفت، حفظ انعطاف سیستم	فالمر و کانگر (۲۰۰۴)
رسمیت، سیستم‌های کنترلی، اختصاص منابع، سیستم‌های اطلاعاتی، شاخص‌های فنی و نقش کارکنان	فردینمن ^۲ (۱۹۸۶)
انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مشارکتی، چگونگی اجرا، ضمانت اجرایی، آمادگی سازمان، سرمایه انسانی	منصوری جلیلیان و صوفی (۱۳۹۲)
پیشروبودن، ارتباط با همه ذی‌نفعان، مشخص کردن استعدادها در همه سطوح سازمان، ارتقا از درون، استقبال از تنوع، انعطاف در بین برنامه ریزان راهبردی، موقعیت‌های کارایی و یادگیری خلاق که برای توسعه استعدادها و توانمندی‌های بالا طراحی شده، مشخص شدن نیازهای رشد مسیر شغلی حرفه‌ای و فردی، تعدیل طرح‌ها در صورت نیاز، استفاده از ارزیابی برای هدایت آموزشی و یادگیری، اندازه‌گیری عملکرد با گزارش‌دهی و ثبت نتایج برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، گزارش نتایج برای رهبر و ذی‌نفعان و جشن موفقیت و آغاز مجدد.	شپمن ^۳ (۲۰۰۷)

موانع جانشین‌پروری

همان‌طور که در بخش پیشین ذکر شد، بین جانشین‌پروری و جانشین‌پروری اثربخش تفاوت وجود دارد. همچنین در بخش قبل، برخی از مهم‌ترین عواملی که در اجرای اثربخش این برنامه

1. Tanabe, et al. (2004)
2. Friedman (1986)
3. Shipman (2007)

مؤثرند، مورد توجه قرار گرفت. در این قسمت به موانعی بر سر راه پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز این برنامه نیز ممکن است وجود داشته باشد، می‌پردازیم؛ چراکه شناسایی این موانع و ارائه راهکار جهت برطرف‌نمودن آنها گام مهمی در زمینه‌سازی جهت اجرای اثربخش این برنامه خواهد بود و در تحقق اهداف سازمانی و منابع انسانی اهمیت بسزایی دارد. سازمان‌ها با توجه به شرایط و موقعیت خود هر کدام با برخی از این موانع درگیر هستند. برخی موانع در اکثر سازمان‌ها عمومیت داشته و برخی دیگر نیز خاص یک سازمان و شرایط حاکم بر آن است.

شیپمن (۲۰۰۷) برخی از این موانع جانشین‌پروری اثربخش را مورد بررسی قرار داده است. این موانع شامل کمبود چشم‌انداز، کمبود حمایت رهبری، سکون میان کارکنان و رهبران، ترس از تغییر، دست‌کم گرفتن اهمیت جانشین‌پروری، کمبود خلاقیت و مهارت‌های حل مسئله، شکست برای هماهنگ‌کردن جداگانه توسعه، آموزش اختصاصی برای افراد، محدودیت افراد در سازمان با مهارت‌های رهبری، تبعیض‌های فردی، پارتی‌بازی و خویشاوندگرایی، انتخاب اشتباه افراد برای پست‌های غلط، طفره‌رفتن، کمبود رهبر، مرتبط‌نبودن با اهداف راهبردی سازمان، عدم یادگیری افراد از اشتباهاتشان و وجود ناشکیبایی می‌داند.

مرسر^۱ (۲۰۰۹)، در یک دسته‌بندی، موانع اجرای جانشین‌پروری را به پنج دسته: موانع ساختاری، موانع محیطی، موانع فرهنگی، موانع رهبران فعلی و موانع رهبران بالقوه طبقه‌بندی نموده است. موانع ساختاری شامل کمبود طرح‌های جانشینی، ساختار سازمانی، منابع و ذی‌نفعان می‌باشد. موانع فرهنگی مشتمل بر رفتار فرهنگی، موانع شناختی و درونی و جنسیت بوده و موانع رهبران فعلی و بالقوه شامل موانع درونی، شناختی و رفتاری است.

در طبقه‌بندی‌ای که مرسر ارائه نمود، یکی از موانع، موانع محیطی است. این موانع می‌تواند شامل محیط بیرونی و درونی سازمان باشد. در بخش قبل در مورد محیط بیرونی و نحوه تاثیرگذاری آن بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تا حدودی بحث شد. اما صرفاً نمی‌توان به آن بسنده کرد و محیط داخلی سازمان را نادیده گرفت. گاهی محیط داخلی سازمان ممکن است سیاسی شود و این محیط

1. Mercer (2009)

بر کلیه فرایندها و اقدامات سازمان اثر بگذارد. یکی از برنامه‌های سازمان که تحت تأثیر این محیط قرار می‌گیرد، جانشین‌پروری است. به عبارتی، جانشین‌پروری مدیران در این شرایط ممکن است سیاسی شود. کانل و شن (۲۰۰۲) در این زمینه نشان داده‌اند که ضرورتاً این فرض درست نیست که جانشین همیشه اقدامات مدیر قبلی را تأیید خواهد کرد. بعضی مواقع، عملکرد ضعیف یک شرکت منجر به این می‌شود که مدیران ارشد با هم متحد شوند تا از خودشان دفاع کنند، همچنین ممکن است رقابت بر سر قدرت بین مدیران اجرایی ارشد و رده بالا صورت گیرد.

به‌علاوه تعیین‌شدن به‌عنوان یک کاندیدای مشخص، ضرورتاً به‌دست‌آوردن پست مدیرعاملی را ضمانت نمی‌کند. این احتمال وجود دارد زمانی که شرکت به‌خوبی در حال عمل کردن است و مدیرعامل قدرتمند است، جانشینان تعیین‌شده به این دلیل که مدیرعامل از قدرت دست نمی‌کشد، سازمان را رها کنند، اما زمانی که مدیرعامل قدرتمند است، اما شرکت عملکرد بدی دارد، کاندیداها بیشتر به ماندن گرایش داشته باشند. به‌علاوه زمانی که یک شرکت عملکرد بدی دارد، اعضای هیئت مدیره معمولاً کاندیداها را با دید انتقادی می‌نگرند و زمانی که شرکت به‌خوبی عمل می‌کند، مسئولان کاندیداها را مشخص شده را به ماندن با شرکت و پافشاری بر ارتقا کاندیداها در برابر مدیران کنونی تشویق می‌کنند.

در دسته‌بندی دیگری که توسط ریچاردز^۱ در سال ۲۰۰۹ انجام گرفت، این موانع مشتمل بر فرهنگ سازمانی، اولویت پایین مدیریت ارشد و رهبران کلیدی (نسبت به این برنامه)، کمبود منابع برای توسعه و اجرا، پاداش‌های ناکافی، گروه‌های کارمندی و پویایی یا فرصت محدود سازمانی، فقدان الگوهای نقش یا طرح‌های چارچوب برای ارائه یک نقطه مرجع و رقابت شدید برای استعداد و رهبری از سایر بخش‌ها یا سازمان‌هاست. همچنین پیچیدگی سازمان و سیاست درونی و بیرونی نیز ممکن است به‌عنوان موانع جانشین‌پروری اثربخش عمل کنند (ریچاردز، ۲۰۰۹).

سبک‌رو و همکاران (۱۳۹۰) طبق تحقیقاتی که در شرکت ایتوک داشتند، موانع دیگری همچون احساس عدم امنیت شغلی، بی‌صدافتی در ارائه اطلاعات، دیدگاه هزینه‌ای، حسادت

1. Richards (2009)

همکاران و بروکراتیزه‌شدن را از جمله موانع مهم در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی جانشین‌پروری قلمداد نموده‌اند (سبک‌رو و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۷۲).

راث ول (۲۰۱۰) نیز مشکلات موجود بر سر راه جانشین‌پروری را تحت عنوان فقدان حمایت، سیاست‌های شرکت، نگرش‌های شتابزده، سرعت تغییرات سازمانی، کاغذبازی بیش‌ازاندازه و برگزاری جلسات بیش‌ازحد معرفی می‌کند.

از دیگر مشکلات این حوزه به‌نقل از بهشتی‌فر و دیگران (۱۳۹۱) می‌توان به دست‌کم گرفتن استعدادها در سازمان، ناموفق‌بودن در ایجاد فرصت‌های آموزشی و توسعه، عدم حمایت و مسئولیت‌پذیری مدیران نسبت به این برنامه و توجه به برنامه جانشین‌پروری صرفاً در سطوح بالای سازمان را اشاره نمود.

زندیه (۱۳۹۵) به‌نقل از پومه روی^۱ (۲۰۰۷)، موانع جانشین‌پروری را عدم توانایی در انتخاب و جایگزینی کارمندان با استعداد، عدم به‌کارگیری و حفظ کارمندان با استعداد، عدم پرورش رهبانانی با مهارت‌های مناسب طرح‌های جانشین‌پروری و ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی متناسب با برنامه مذکور قلمداد نموده است (زندیه، ۱۳۹۵: ۵۱).

در مجموع، می‌توان اذعان داشت ادغام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با دیگر فرایندها چالش مهمی است که اجرای این برنامه را با مشکلات متعددی روبه‌رو می‌کند.

زیس (۲۰۰۴)، این چالش‌ها را به دو دسته چالش‌های فرایندی و فناورانه تقسیم نموده است:
۱. چالش‌های فرایندی: چالش‌هایی که با فرایند کار سروکار دارند عبارتند از: عدم توانایی در تعیین یا ایجاد کاندیداهای بالفعل و بالقوه و عدم توجه مدیران ارشد.

۲. چالش‌های فناورانه: فقدان ابزارهای ارزیابی، برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه کارراهه شغلی به‌عنوان نمونه‌هایی از چالش‌های فناورانه نشان داده شدند.

جدول ذیل خلاصه مهم‌ترین موانع را به‌زعم محققین این حوزه نشان می‌دهد:

1. Pomeroy (2007)

جدول ۴. موانع موجود بر اجرای اثربخش جانشین‌پروری

محققان	موانع
شپیمان (۲۰۰۷)	کمبود چشم انداز، کمبود حمایت رهبری، سکون در میان کارکنان و رهبران، ترس از تغییر، دست کم گرفتن اهمیت جانشین‌پروری، کمبود خلاقیت و مهارت‌های حل مسئله، شکست برای هماهنگ کردن جداگانه توسعه، آموزش اختصاصی برای افراد، محدودیت افراد در سازمان با مهارت‌های رهبری، تبعیض‌های فردی، پارتی‌بازی و خویشاوندگرایی، انتخاب اشتباه افراد برای پست‌های غلط، طفره رفتن، کمبود رهبر، مرتبط نبودن با اهداف راهبردی سازمان، عدم یادگیری افراد از اشتباهاتشان و وجود ناشکیبایی
مرسر (۲۰۰۹)	موانع ساختاری، موانع محیطی، موانع فرهنگی، موانع رهبران فعلی و موانع رهبران بالقوه
(ریچاردز، ۲۰۰۹)	فرهنگ سازمانی، اولویت پایین مدیریت ارشد و رهبران کلیدی (نسبت به این برنامه)، کمبود منابع برای توسعه و اجرا، پاداش‌های ناکافی، گروه‌های کارمندی و پویایی یا فرصت محدود سازمانی، فقدان الگوهای نقش یا طرح‌های چارچوب برای ارائه یک نقطه مرجع و رقابت شدید برای استعداد و رهبری. پیچیدگی سازمان و سیاست درونی و بیرونی (در برخی موارد ممکن است مانعی در جانشین‌پروری ایجاد کنند)
سیک‌رو و همکاران (۱۳۹۰)	احساس عدم امنیت شغلی، بی‌صدافتی در ارائه اطلاعات، دیدگاه هزینه‌ای، حسادت همکاران و بروکراتیزه شدن
راث ول (۲۰۱۰)	فقدان حمایت، سیاست‌های شرکت، نگرش‌های شتابزده، سرعت تغییرات سازمانی، کاغذبازی بیش از اندازه و برگزاری جلسات بیش از حد
بهشتی‌فر و همکاران (۲۰۱۰)	دست کم گرفتن استعدادها در سازمان، ناموفق بودن در ایجاد فرصت‌های آموزشی و توسعه، عدم حمایت و مسئولیت‌پذیری مدیران نسبت به این برنامه و توجه به برنامه جانشین‌پروری صرفاً در سطوح بالای سازمان
پومه روی (۲۰۰۷)	عدم توانایی در انتخاب و جایگزینی کارمندان با استعداد، عدم به کارگیری و حفظ کارمندان با استعداد، عدم پرورش رهبرانی با مهارت‌های مناسب طرح‌های جانشین‌پروری و ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی متناسب با برنامه مذکور
زیس ^۱ (۲۰۰۴)	چالش‌های فرایندی و فناورانه
پت تون (۲۰۰۴)	انجام نادرست و دیر هنگام، تقابل بین مدیر قبلی و جانشین، آینده مبهم (در کمین مدیران)، استفاده از افراد نامناسب
نیلی‌پور طباطبایی و دیگران (۲۰۱۴)	مؤلفه‌های مدیریتی، مؤلفه‌های فرهنگی، مؤلفه‌های قانونی، مؤلفه‌های آموزشی (فقدان فرصت‌های آموزشی، فقدان برنامه راهبردی جهت دوره‌های آموزشی)، مؤلفه‌های هزینه‌ای (فقدان زمان و هزینه)، مؤلفه‌های سازمانی (فقدان سیستم مدیریتی، فقدان مدیران ماهر)
کانل و شن (۲۰۰۲)	سیاسی شدن جانشین‌پروری
داودی و یعقوبی (۱۳۹۷) به نقل از پرنود و سولیوان ^۲ (۲۰۱۶)	عدم تمایل فرد مورد نظر برای موقعیت شغلی پیشنهادی، عدم تناسب بین مهارت فرد و شغل مورد نظر، توسعه اندک سازمان، ضعف ارتباطات، عدم صداقت، درگیری و عدم اطمینان در سازمان

1. Zeiss (2004)
2. Perrenoud and Sullivan (2016)

پیشینه تحقیق

مواردی که در جداول بخش‌های پیشین آورده شد، همگی نتایج تلاش‌ها و پژوهش‌هایی بوده که در زمینه جانشین‌پروری انجام یافته است و هر یک زوایایی از این موضوع را مورد بررسی قرار داده است. اما شاید کم‌تر پژوهشی در این حوزه با روش تحلیل گفتمان صورت پذیرفته باشد. یکی از پژوهش‌های انجام‌یافته که نزدیک موضوع تحقیق حاضر است، تحقیقی با عنوان "جانشین‌پروری رهبری: گفتمان کاوی مباحثات اداری در دو سازمان غیرانتفاعی" توسط آندری کنستانتین دیوتا^۱ در سال ۲۰۰۸ انجام شده است. این مطالعه از تجزیه و تحلیل گفتمان و نظریه دیالکتیکی برای مقایسه و تطبیق فرایندهای جانشینی رهبری در دو سازمان غیرانتفاعی نگراس استفاده می‌کند. این تحقیق به سه نوع کشش (کشمکش) گفتمانی که متضمن تعاملات گفتاری بازیگران است، اشاره می‌کند: گفتمان متمرکز بر فرد (ماندن/ ترک)، گفتمان متمرکز بر رابطه (سرزنش کردن/ بخشیدن، آزادی/ کنترل و همکاری/ رقابت) و گفتمان متمرکز بر سازمان (تغییر/ ثبات).

روش تحقیق

روش تحقیق حاضر کیفی بوده و به منظور تحلیل داده‌ها با توجه به هدف تحقیق، از روش تحلیل گفتمان^۲ با تکیه بر نظریه فرکلوف^۳ استفاده شده است. موضوع جانشین‌پروری به دلیل بحث انتصابات در پست‌های کلیدی به ویژه در دستگاه‌های دولتی و حاکمیتی و تأثیر محیط سیاسی و رفتارهای سیاسی بر آن، موضوعی حساس و چالش‌برانگیز است و لذا، تحلیل گفتمان آن هم به شیوه انتقادی، می‌تواند چالش‌های موجود بر سر این مسیر را با دیدی موشکافانه و نقادانه مورد بررسی قرار دهد. هدف ما در این تحقیق، تمرکز بر بخشی از تحلیل (سطح اول تحلیل که شرح داده خواهد شد)، جهت شناسایی معیارهای طرد و شمول جانشین‌پروری در یک دستگاه حاکمیتی به دلیل موضوع پیش گفته (حساسیت بحث جانشین‌پروری و انتصابات) است و بدیهی

1. Andrei Constantin Duta (2008)
2. Discourse Analysis
3. Fairclough

است تحلیل گفتمان به واسطه تمرکز بر یک گفتمان واحد و بررسی گفتمان یا گفتمان‌های رقیب می‌تواند در شناسایی این معیارها مؤثر واقع شود. زیرا، در این مرحله با تمرکز بر ارزش تجربی واژگان، یعنی توجه به بحث تضاد و تقابل واژگان مثبت و منفی به‌عنوان واژگان گانونی، می‌توان به شناسایی معیارهای شمول (در حمایت از جانشین‌پروری) و طرد (در تقابل و غیاب جانشین‌پروری) پرداخت.

ارزش تجربی نشان می‌دهد چگونه تفاوت‌های ایدئولوژیک بین متون در واژگان آنها رمزگذاری می‌شود. روابط معنایی از جمله هم‌معنایی، شمول معنایی و تضاد معنایی از جمله ارزش‌های تجربی واژگان هستند (نوذری و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۶۴).

همان‌طور که در بالا گفته شد؛ در تحقیق حاضر، از نظریه فرکلاف در تحلیل گفتمان استفاده شده است. نظریه فرکلاف یکی از مهم‌ترین و برجسته‌ترین نظریات در تحلیل گفتمان انتقادی است. تحلیل در این روش، در سه سطح توصیف^۱، تفسیر^۲ و تبیین^۳ صورت می‌گیرد. در هر مرحله ما با تحلیل سروکار داریم، اما ماهیت آن در هر مرحله متفاوت است. تحلیل در مرحله اول، برچسب‌دهی ویژگی‌های صوری متن است. در مرحله دوم، تحلیل گفتمان به تحلیل فرایندهای شناختی شرکت‌کنندگان و تعامل بین آنها می‌پردازد. مرحله تبیین نیز ارتباط میان تعاملات اجتماعی با ساختارهای اجتماعی را بیان می‌کند (نوذری و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۶۳). همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد؛ ما در این مقاله جهت شناسایی معیارهای طرد و شمول جانشین‌پروری، بر ارزش تجربی واژگان در سطح توصیف تمرکز خواهیم نمود.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر، مدیران یک دستگاه حاکمیتی بوده که عمدتاً نقش سیاست‌گذاری در امور مرتبط را داشته و جامعه هدف آنها آحاد افراد جامعه هستند. به واسطه نقش حاکمیتی مجموعه دولتی مورداشاره، تصمیم‌گیری مدیران این دستگاه نقش حیاتی برای

1. Description
2. Interpretation
3. Explaining

افراد جامعه داشته و لذا موضوع تداوم رهبری به‌ویژه در پست‌های کلیدی این دستگاه به‌منظور استمرار فعالیت‌های آن ضروری است. از آنجا که نقش حمایتی مدیران در جانشین‌پروری بسیار حائز اهمیت است، بدیهی است طرز تلقی و نگرش آنها نسبت به موضوع مورد اشاره در تحقق آن ضروری به‌نظر می‌رسد. لذا جامعه آماری این تحقیق، مدیران سازمان مورد مطالعه بوده که تعداد آنها در زمان مصاحبه ۵۷ نفر بوده است. نمونه‌گیری از بین این مدیران، به روش هدف‌مند و با لحاظ نمودن حداقل یکی از موارد ذیل صورت گرفته است:

۱. اعضای (مدیران) کمیته‌های تصمیم‌گیرنده در حوزه منابع انسانی؛

۲. مدیران حوزه منابع انسانی و حوزه‌های مرتبط با آن؛

۳. مدیران مطلع حوزه‌های تخصصی سازمان.

در نهایت با لحاظ نمودن موارد فوق ۱۵ مصاحبه انجام شد که ۲ مورد از آنها به دلیل عدم برخورداری از کیفیت لازم، استفاده نشد.

روش گردآوری داده‌ها

در این تحقیق از مصاحبه عمیق استفاده شد. سؤالات نیمه‌ساختاریافته، باز و جهت‌دار (باتوجه به هدف تحقیق) و تعداد آنها ۱۱ سؤال بوده است. در برخی موارد، به‌منظور روشن شدن مقصود پاسخ‌دهندگان، از سؤالات پیگیر نیز استفاده شد. حاصل مصاحبه بیش از ۱۵۰ صفحه متن در رابطه با جانشین‌پروری بوده است.

یافته‌های تحقیق

همان‌طور که قبلاً گفته شد برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل گفتمان به روش فرکلاف استفاده شده است که برای شناسایی معیارهای طرد و شمول^۱ (ارزش تجربی کلمات) در سطح توصیف بهره برده‌ایم. جدول زیر مهم‌ترین واژگان مثبت و منفی مطرح شده بین صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان است که براساس معیارهای طرد و شمول به ۹ گروه دوگان متضاد طبقه‌بندی شده‌اند:

1. Exclusion and inclusion criteria

جدول ۵. معیارهای طرد و شمول جانشین‌پروری در یک سازمان دولتی

گنتمان	میان گنتمائیت	برخی واژگان تأییدی
توسعه	توسعه‌گرایی	واژگان مثبت (سفید): طراحی مسیر شغلی (کارراهه شغلی) - توسعه کارکنان - توانمندسازی نیروی انسانی - پر کردن خلأهای پرورشی - آموزش و انتقال تجربیات مدیریتی - پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش - تربیت نیروی متخصص نخبه - تربیت ژنرال‌ها و سپهدها
	توسعه‌گریزی	واژگان منفی (سیاه): آموزش جهت اخذ مدرک و رتبه - عدم توجه به ارتقای علمی افراد - تحصیلات به‌منزله خرید مدرک و القاب - تحصیل در رشته‌های نامرتبط دانشگاهی - کارکنان توسعه‌نیافته - عدم جهت‌دهی نیروی انسانی - عدم مستندسازی و انتقال اطلاعات
شناسایی و انتخاب	شایسته‌سالاری	واژگان مثبت (سفید): انتخاب فرد شایسته - شایسته‌سالاری - شایسته‌گزینی - برگزیدن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی از میان افراد واجد شرایط - تناسب افراد با جایگاه - تناسب افراد به‌لحاظ ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای با شغل موردنظر - شناسایی قابلیت‌ها و استعدادها - شناخت‌های مدیریتی - بانک اطلاعاتی جامع - شناسایی و کشف استعدادهای مدیریتی - ارزیابی استعدادها
	شایسته‌هراسی	واژگان منفی (سیاه): عدم شناسایی استعدادها - نفوذ افراد ناشایست در پست‌های حساس - شایسته‌هراسی - انتخاب سخیفانه - کوتوله‌پروری و سربازدوستی
تفویض	تعالی سازمانی (نشاط آور برای کارکنان و مدیران و اطمینان بخش برای سازمان)	واژگان مثبت (سفید): سازمان: استمرار مسیر توسعه یک سیستم - حصول اطمینان از تداوم رهبری - تضمین موفقیت سازمان - پایایی نظام مدیریتی و تضمین صلاحیت مدیریت - افزایش شانس موفقیت سازمان - تعیین مدیران و رهبران آینده سازمان - یک فرصت - یک بازی برد-برد - افزایش مزیت رقابتی سازمان - برکت برای سازمان - بهره‌وری و عملکرد سیستم - تکامل و تعالی سازمانی کارکنان و مدیران: ایجاد اطمینان نسبت به ارتقا و انتصاب کارکنان - احساس مالکیت، اعتمادبه‌نفس، غرور و تعلق - انگیزه بخش برای کارکنان - تشویق کارکنان به پیشرفت - خودکارشدن کارکنان - فراهم کردن بستری برای بروز خلاقیت - رضایت‌مندی - اقناع و تعهد کارکنان - موروثی نشدن پست مدیریتی - جلوگیری از انجماد مدیریتی - رویه نشاط‌آور - امنیت روانی کارکنان و بهبود زندگی کاری آنها - امیدواری کارمند - اعتماد به کارکنان و اعتقاد به رشد آنها - محبوبیت و پذیرش مدیر از جانب کارکنان
	افول سازمانی (ملال آور برای کارکنان و مدیران و ریسک آور برای سازمان)	واژگان منفی (سیاه): سازمان: هزینه برای سازمان - درج‌زدن یا بازگشت به عقب کارکنان و مدیران: از بین رفتن انگیزه - عدم برنامه‌ریزی برای انگیزش کارکنان - کاهش عملکرد و رضایت شغلی - ناامیدی کارکنان - عدم باور کارکنان نسبت به ارتقای خودشان - عدم اعتماد کارکنان - نگرش عدم اعتماد و عدم پاسخگویی - عدم اعتماد و بی‌تعهدی کارکنان - بدبینی کارکنان

ادامه جدول ۵. معیارهای طرد و شمول جانشین پروری در یک سازمان دولتی

گفتمان	میان گفتمانی	برخی واژگان تأییدی
د ان ر	عدالت گرایی	واژگان مثبت (سفید): عدم تبعیض بین کارکنان از سوی مدیران و عدم احساس تبعیض از سوی کارکنان - یک آرمان معطوف به عدالت - بستری عادلانه برای ترقی - عدالت پروری - قائل به تکثر نیروها - طیف وسیع نیروها برای جانشین پروری - توجه به چند نیروی زیردست - توجه به طیف وسیعی از افراد
	عدالت گریزی	واژگان منفی (سیاه): انتصاب خارج از سیستم روند چرخشی ظالمانه - نظام حلقه اطرافیان
س ن ر	فرهنگ سازنده	واژگان مثبت (سفید): تربیت نیروی انسانی در بلندمدت نهادینه شده در فرهنگ سازمان - فرهنگ سازنده - جهت دهنده جانشین پروری - کاهش یا حذف فرهنگ بی تفاوتی و سکوت سازمانی و تقویت فرهنگ مثبت - فرهنگ سازی جانشین پروری به عنوان یکی از مؤلفه های اصلی شایستگی - فرهنگ شایسته سالاری تعیین کننده انتصابات - جانشین پروری به منزله یک ارزش - جانشین پروری جزء اصول سازمانی - تبدیل بحث جانشین پروری به گفتمان سازمانی و فرهنگ سازی - باور و فرهنگ عاری از ترس از جانشین پروری بین مدیران - فرهنگ تربیت جانشین - فرهنگ عاری از ترس و گفتگو
	فرهنگ بازدارنده	واژگان منفی (سیاه): فضای ناسالم سازمانی - فرهنگ خنثی - فرهنگ بازدارنده - فرهنگ مقاومت - فرهنگ ترس از جانشین پروری در بین مدیران
س ن ر	نقش حمایتی	واژگان مثبت (سفید): نقش مدیران به عنوان یکی از ارکان بسیار مهم و راهبردی - رفتار و برنامه های مدیران به عنوان بخشی از جانشین پروری - باور مدیران ارشد - عزم مدیران ارشد - تعهد و باور مدیران ارشد - اراده سازمانی رهبری سازمان امری مهم - نقش اراده مدیران - توجه مدیران امری مهم در جانشین پروری - حمایت مدیران ارشد سازمان و منابع انسانی - نقش مدیران در بهره وری و ایجاد انگیزه و فضای کاری - نقش مدیران به عنوان غریبک فرمان در جانشین پروری
	نقش مقاومتی یا بی تفاوتی	واژگان منفی (سیاه): مقاومت مدیران - عدم عزم اراده و توانمندی و صلاحیت
س ن ر	راهبردی و نظام مند	واژگان مثبت (سفید): راهبردی: راهبرد - برنامه راهبردی و مدون - آینده نگری - توجه به درون و بیرون سازمان - توجه به مأموریت ها و اهداف سازمان - نگاه راهبردی - مقوله راهبردی - دستیابی به اهداف کلان - تصمیم سرنوشت ساز - یک برنامه فراگیر - راهبرد برای تحقق هدف - یک تفکر راهبردی - هم راستایی با راهبردهای سازمان نظام مند: یک فرایند - یک تفکر سیستمی - اقدامات و طراحی روشمند - یک شیوه نظام مند و یک فرایند - تفکر سیستمی و تحلیلی - کوشش نظام مند سنجیده

توسعه‌گریزی^۱، شایسته‌سالاری درمقابل شایسته‌هراسی^۲، تعالی سازمانی درمقابل افول سازمانی^۳، عدالت‌گرایی درمقابل عدالت‌گریزی^۴، فرهنگ سازنده درمقابل فرهنگ بازدارنده^۵، نقش حمایتی درمقابل نقش انفعالی یا مقاومتی^۶، نگرش راهبردی و نظام‌مند درمقابل نگاه مقطعی و جزءنگر^۷، تعاملات باز و مؤثر درمقابل تعاملات محدود و مبهم^۸ و ضابطه‌مداری درمقابل رابطه‌مداری^۹ می‌باشد.

این گفتمان‌ها و مهیارهای مربوطه با عبارات زیر از سوی مصاحبه‌شوندگان مورد تأکید قرار گرفته و عناوین بالا تأییدی بر آنهاست.

۱. گفتمان توسعه با معیارهای متضاد توسعه‌گرایی درمقابل توسعه‌گریزی.

- برخی عبارات مربوط به توسعه‌گرایی:

جانشین‌پروری آماده‌کردن و پروراندن کارمند برای تصدی پست‌های بالاتر است. نیاز به توانمندسازی نیروهای درونی از ضروریات جانشین‌پروری است... جانشین‌پروری موجب فراهم‌شدن مسیر ارتقای شغلی برای کارکنان می‌شود.

- برخی عبارات مربوط به توسعه‌گریزی:

از جمله چالش‌های موجود در جانشین‌پروری در سازمان عدم جهت‌دهی نیروی انسانی است. یکی از مشکلات ما عدم مستندسازی و انتقال اطلاعات (تجربیات) است و با این تفسیر فردی که از سازمان خارج می‌شود، همه تجارب و دانش خود را با خود می‌برد. ما ظرف را داریم، ولی مظلوف (کارکنان) اگر توسعه یافته نباشند، این قالب را خراب می‌کنند.

۲. گفتمان شناسایی و انتخاب جانشین با معیارهای متضاد شایسته‌گرایی و شایسته‌گریزی:

- برخی عبارات بیان‌شده درمورد شایسته‌گرایی:

1. Development tendency versus development opposite
2. Meritocracy versus opposed to meritocracy
3. Organizational excellence versus organizational decline
4. Justice versus discrimination
5. Supportive Culture Against Restraining Culture
6. Supportive managers against the passive or resilient managers
7. Strategic and systemic attitudes versus cross-sectional and partial view
8. Open and effective interactions with limited and vague interactions
9. Rule orientation versus relationship orientation

از جمله راهکارها جهت برون‌رفت از چالش‌های جانشین‌پروری تناسب افراد به‌لحاظ ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای با شغل موردنظر است. صلاحیت اساسی‌ترین شرط جانشین‌پروری است. جانشین‌پروری ابزاری برای رسیدن به شایسته‌سالاری است. وجود ارزیابان جهت شناسایی افراد مستعد از درون بانک اطلاعاتی از ضروریات جانشین‌پروری است. جانشین‌پروری به‌منزله شناسایی استعدادهای بالقوه انسانی برای تصدی پست‌های کلیدی در آینده است. سازمان برای جانشین‌پروری باید زمینه را برای بروز و ظهور استعدادها فراهم کند و کارکنان هم باید استعدادهای خود را بروز داده و عرضه کنند.

- برخی جملات درمورد شایسته‌گزینی:

عدم جانشین‌پروری در واقع شایسته‌هراسی است. تربیت ژنرال‌ها و سپهبد‌ها در الگوی جانشین‌پروری و کوتوله‌پروری و سربازدوستی در الگوی عدم جانشین‌پروری اتفاق می‌افتد. انتخاب سخیفانه یعنی عدم دقت در انتصاب. در حال حاضر بانک اطلاعاتی (مؤثر) در جانشین‌پروری وجود ندارد و فقدان بانک اطلاعاتی و ضوابط مشخص منجر به رابطه‌گرایی و سیاسی‌بازی در انتصابات می‌شود. به نظر من احساس نیاز مهمه. ما از یکی دو سال پیش برای خودمان وظیفه کردیم استعدادهایمان را شناسایی کنیم (بارها پیش آمده ما از نیروهای داخلی می‌خواهیم استفاده کنیم ولی نمی‌شناسیم از چه کسی باید استفاده کنیم؟ در حال حاضر انتصابات برمبنای شناخت چندساله از افراد و براساس قضاوت صورت می‌گیرد.

۳. گفتمان پیامد جانشین‌پروری که با معیار (دوگانه) تعالی سازمانی و افول سازمانی مشخص شده است که با برخی جملات که پیامد اجرا یا عدم اجرای آن برای کارکنان، مدیران و در نهایت برای سازمان دارد، از سوی مصاحبه‌شوندگان مورد تأکید واقع شده است.

- برخی عبارات تأییدی درمورد تعالی سازمان:

به نظر من جانشین‌پروری ایجاد اطمینان به کارکنان نسبت به ارتقا و انتصاب آنهاست. یکی از فواید جانشین‌پروری، پذیرش فرد مدیر از سوی سازمان و کارکنان است. شانس موفقیت سازمان در صورت پیاده‌سازی جانشین‌پروری افزایش می‌یابد.

- برخی عبارات مطرح شده در مورد افول سامانی:

متأسفانه آنچه در حال حاضر وجود دارد این است که کارکنان نسبت به تصمیمات اعتماد ندارند. عدم اعتماد و بی‌تعهدی کارکنان از جمله آسیب‌های سازمانی است که می‌تواند در عدم جانشین‌پروری اتفاق افتد و عدم اعتماد و بی‌تعهدی کارکنان نسبت به سازمان از آسیب‌های سازمانی است. عدم جانشین‌پروری در جازدن است یا گاهی بازگشت به عقب است. جانشین‌پروری باعث فرصت ازدست‌رفته برای سازمان می‌شود.

۴. گفتمان عدالت با دو گانه‌های عدالت‌گرایی و عدالت‌گریزی است.

- برخی مهم‌ترین جملات مطرح شده در باب عدالت‌گرایی:

جانشین‌پروری سبب می‌شود تا مدیر بین کارکنان تبعیض قائل نشود و کارکنان هم احساس تبعیض نکنند، چون این طرح ابزار و چارچوی خاص خود را دارد. اینکه در اثر جانشین‌پروری هرکس در سر جای خود بنشیند و هرکس که شایستگی دارد نقش‌آفرینی کند، یک آرمان معطوف به عدالت است.

- برخی جملات در مورد عدالت‌گریزی:

به نظرم انتصاب خارج از سیستم روند چرخشی ظالمانه است.

۵. گفتمان فرهنگ با دو گانه فرهنگ سازنده جانشین‌پروری و فرهنگ بازدارنده آن:

- برخی جملات مطرح شده در مورد فرهنگ سازنده:

برای تربیت نیروی انسانی در بلندمدت باید فرهنگ آن را داشت. جانشین‌پروری باید فرهنگ سازی شود و مدیران این فرهنگ را پیدا کنند و این اصل را بپذیرند. مدیران باید در زمینه جانشین‌پروری توجیه باشند و این اصل و الگو را بپذیرند. از جمله بسترهای لازم برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری تبدیل بحث جانشین‌پروری به گفتمان سازمانی و فرهنگ سازی در این زمینه است.

- برخی عبارات در مورد فرهنگ بازدارنده:

تا زمانی که جانشین‌پروری به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی شایستگی، فرهنگ‌سازی نشده، اجرا نمی‌شود، فضای ناسالم سازمانی منجر به عدم پیاده‌سازی صحیح جانشین‌پروری شده است.

۶. گفتمان نقش مدیران با معیار نقش حمایتی مدیران و نقش مقاومتی یا انفعالی آنها:

- برخی جملات مطرح شده در مورد نقش حمایتی مدیران به شرح زیر است:
جانشین‌پروری مستلزم باور مدیران ارشد است. جانشین‌پروری ماهی‌ای است که هر وقت از آب بگیرید، تازه است. من فکر می‌کنم همین الان هم اگر اراده واقعی از سوی مقام عالی سازمان و هیئت حاکمه و معاونین باشد، جانشین‌پروری را می‌توان پیاده کرد. اراده سازمانی رهبری سازمان در امر پیاده‌سازی جانشین‌پروری خیلی مهم است.

- برخی جملات مطرح شده در مورد مقاومت یا انفعال مدیران:

یکی از عواملی که به عنوان مانع جانشین‌پروری محسوب می‌شود، این است که چون مدیران توجیه نیستند، ممکن است مقاومت کنند و فضا را خراب کنند. با وضعیت موجود خیلی به تحقق جانشین‌پروری امیدوار نیستم و این به معنای نتوانستن نیست و فرق است بین خواستن و توانستن؛ زیرا نه عزم و اراده‌ای می‌بینم و نه توانمندی و صلاحیت. به نظر می‌رسد که آنها (مدیران منابع انسانی) یا تمایل به ورود ندارند یا جانب احتیاط را نگه می‌دارند. یکی از نقاط ضعف، وجود مدیرانی است که بر اساس شایسته‌گزینی و جانشین‌پروری بالا نیامده‌اند و ممکن است موانعی را در مسیر ایجاد کنند.

۷. نوع نگرش و رویکرد نسبت به جانشین‌پروری گفتمان دیگر مطرح شده در باب جانشین‌پروری بوده است که از سوی مصاحبه‌شوندگان مطرح شده و شامل دوگان نگرش راهبردی و نظام‌مند و نگرش مقطعی و جزءنگر است.

- برخی عبارات در مورد نگرش راهبردی و نظام‌مند:

جانشین‌پروری، مستلزم آینده‌نگری، نگاه راهبردی، تفکر سیستمی و تحلیلی و توجه به هر دو مقوله درون و بیرون است. جانشین‌پروری یک مقوله راهبردی است؛ چراکه برای جانشین‌پروری نیاز به برنامه و توسعه داریم و گرنه اعمال سلیقه صورت می‌گیرد. جانشین‌پروری یک آینده‌نگری در تربیت نیروها در بلندمدت است.

- برخی جملات در مورد نگرش مقطعی و جزءنگر:

عدم دید راهبردی در حال حاضر به عدم تناسب شغل و شاغل منجر شده است. وقتی راهبرد به معنای واقعی تعریف شود، باید وقتی پرچم افتاد باید یکی دیگر آن را سریع بردارد، ولی واقعیت سازمان ما این نیست؛ جانشین‌پروری مستلزم نگاه سیستمی است نه نگاه جزءنگرانه

۸. نوع تعاملات در جانشین‌پروری با معیار تعاملات باز و شفاف و تعاملات محدود و مبهم:

- برخی عبارات در مورد تعاملات باز و شفاف:

به نظرم کادر مدیریتی با بدنه کارشناسی تعامل بیشتری داشته باشد. وجود ارتباطات تعریف شده و بدون مانع از راه‌های بیرون‌رفت از چالش‌های جانشین‌پروری است. برای جانشین‌پروری باید روی مدیران، کارکنان و حوزه منابع انسانی کار شود. جانشین‌پروری مستلزم تعامل این سه وجه است. مدیران در هر جایگاهی که هستند نیروی صف منابع انسانی هستند، چون با نیروهای زیردست خود در تعامل بیشتری هستند.

- برخی جملات در مورد تعاملات محدود و مبهم:

سطوح مدیریتی، دیوار مستحکمی است که از هر سطحی به سطح دیگر تبادل اطلاعات و ارتباطات خیلی کم است. تعامل حوزه منابع انسانی با مدیران کم است و این آسیب است. تمام تصمیمات از بالا به پایین و پشت درهای بسته گرفته می‌شود و تصمیم‌گیری‌ها بدون کار کارشناسی صورت می‌گیرد و کارشناسان در تصمیم‌گیری‌ها خیلی کم درگیر هستند.

۹. شفافیت، گفتمان مهم دیگری بوده است که در رابطه با جانشین‌پروری مورد توجه قرار گرفته و دارای دو گانه رابطه‌گرایی و ضابطه‌گرایی است. شاید بتوان گفت سرمنشأ اساسی عدم تحقق جانشین‌پروری همین رابطه‌گرایی است.

- برخی جملات مطرح شده در مورد ضابطه‌گرایی:

جانشین‌پروری باید برای اجرا به صورت یک قانون کلی از سوی سازمان اداری و استخدامی اعمال شود. برای جانشین‌پروری باید یک بخشنامه، دستورالعمل و یا مانیفستی نوشته شود که به طور کامل ماهیت و مفهوم جانشین‌پروری را تشریح کند. دستگاه اگر بخواهد می‌تواند جانشین‌پروری را اجرا کند؛ به شرطی که سلايق را کنار بگذارد و ضوابط روشنی تعریف کند.

- بعضی عبارات مطرح شده در مورد رابطه گرایی:

تفکر عافیت‌طلبی، فردگرایی و منفعت‌طلبی بین کارکنان، عامل مؤثر در عدم جانشین‌پروری است. انتصاب فعلی بر مبنای الگوی شناخت از اطرافیان است. نظام حلقه اطرافیان نظامی خدشه‌پذیر، غیر شاخص‌مند و با دخالت و تعصب همراه است. فقدان بانک اطلاعاتی و ضوابط مشخص منجر به رابطه گرایی و سیاسی‌بازی در انتصابات می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق دلالت بر نه گفتن با معیارهای متقابل مربوطه بود که شرح آن در بخش قبل آمد. معیارهای شمول جانشین‌پروری (حامل واژگان مثبت) که به‌زعم افراد مورد‌مصاحبه در حضور جانشین‌پروری اتفاق می‌افتد، دلالت بر این امر دارد که جانشین‌پروری مستلزم تدوین راهبرد مشخص، تعیین ضوابط روشن در بحث شناسایی، توسعه و انتخاب افراد، حمایت مدیران ارشد، تعاملات باز و شفاف و فرهنگ‌سازی مناسب بوده و تعالی سازمان و تجلی عدالت و شایسته‌سالاری را به دنبال دارد. اما معیارهای طرد که حامل واژگان منفی می‌باشند، گواه عدم جانشین‌پروری است که نگاه مقطعی نسبت به مشاغل کلیدی داشته و سیاسی‌کاری، شایسته‌هراسی، شناخت تصادفی، توسعه‌گریزی، عدالت‌گریزی و افول سازمانی را به دنبال خواهد داشت. فرهنگ رابطه‌مداری در این شرایط، فرهنگ غالب خواهد بود و در این فرهنگ، مدیران به جای حمایت، در مقابل جانشین‌پروری مقاومت نموده یا دست کم نسبت به آن بی تفاوت هستند. تعاملات محدود و مبهم از نشانه‌های دیگر این فرهنگ است.

معیارهای مذکور در ادبیات تحقیق با عناوین زیر از سوی صاحب‌نظران جانشین‌پروری مورد توجه قرار گرفته و دلالت بر تأیید یافته‌ها و نتایج تحقیق داشته است:

- توسعه‌گرایی: توسعه کارراهه شغلی و پیشرفت (هرش، ۲۰۰۸)، توسعه کارمندان با توانمندی بالا (ماندی، ۲۰۰۳)، آماده‌نمودن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر (راث و ل، ۲۰۱۰)، رشد و تعالی جانشینان (سلطانی و دیگران، ۱۳۹۶).

- توسعه‌گریزی: فقدان فرصت‌های آموزشی، فقدان برنامه راهبردی جهت دوره‌های آموزشی (نیلی‌پور طباطبایی و دیگران، ۲۰۱۴)، عدم پرورش رهبرانی با مهارت‌های مناسب طرح‌های جانشین‌پروری (پومه روی و دیگران، ۲۰۰۷).
- شناخت هدف‌مند: شناسایی استعداد (هیئت خزانهداری کانادا، ۲۰۰۷)، شناسایی کاندیداهای برجسته جهت تصدی مشاغل کلیدی (پاتان، ۱۹۸۶)، استعدادیابی (سلطانی و دیگران، ۱۳۹۶).
- شناخت تصادفی: عدم توانایی در انتخاب و جایگزینی کارمندان با استعداد (پومه روی و دیگران، ۲۰۰۷).
- شایسته‌گزینی: تلاش برای تعیین تعدادی مدیران با صلاحیت (سامبروک، ۲۰۰۵)، قرارگیری افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب در زمان مناسب جهت تحقق اهداف کسب‌وکار (تیلور و مک‌گرو، ۲۰۰۴).
- شایسته‌گریزی: انتخاب اشتباه افراد برای پست‌های اشتباه (شیپمن، ۲۰۰۷) و عدم به‌کارگیری و حفظ کارمندان با استعداد (پومه روی، ۲۰۰۷).
- تعالی سازمانی: تضمین‌کننده استمرار مدیریت در داخل سازمان (لیمین و دیگران، ۱۹۹۶ و راث ول، ۲۰۰۵)، رقابت‌جویی سازمان (کاروس، ۲۰۰۷ و مک‌کی، ۲۰۰۸)، بهبود روحیه همکاران و رضایت شغلی (جانسون و همکاران، ۱۹۹۴، تیلور و مک‌گرو، ۲۰۰۴).
- افول سازمانی: بی‌اعتمادی به یکدیگر و حسادت همکاران (سبک رو و همکاران، ۱۳۹۰)، تجزیه و ورشکستگی (اودوسی، ۲۰۱۸).
- عدالت‌گرایی: تصدی پست‌های بالاتر بدون تبعیض (بارتون، ۲۰۰۷).
- عدالت‌گریزی: تبعیض‌های فردی (شیپمن، ۲۰۰۷).
- فرهنگ سازنده: فرهنگ سازمانی به‌عنوان عامل مؤثر در جانشین‌پروری (بایهام، ۲۰۰۲)، (بارنت و دیویس، ۲۰۰۸)، (راث ول، ۲۰۰۵) و (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۳).
- فرهنگ بازدارنده: موانع فرهنگی (مرسر، ۲۰۰۹) و (ریچاردز، ۲۰۰۹).

- نقش حمایتی مدیران: حمایت و مشارکت مدیریت ارشد (سبک‌رو و همکاران، ۱۳۹۰)، فالمر و کانگر، ۲۰۰۴)، (راث ول، ۲۰۰۵) و (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۳).
- نقش مقاومتی یا انفعالی مدیران: اولویت پایین مدیریت ارشد و رهبران کلیدی (ریچاردز، ۲۰۰۹).
- نوع نگرش: رویکردی راهبردی - ابزاری راهبردی (بارتون، ۲۰۰۷)، (کلین و سالک، ۲۰۱۳)، (هیئت خزانه داری کانادا، ۲۰۰۷) و رویکردی نظام‌مند و ساختاریافته (ویلکاکس، ۲۰۰۲)، (بارتون، ۲۰۰۷)، (هیئت خزانه‌داری کانادا، ۲۰۰۷)، (راث ول، ۲۰۱۰)، همسویی راهبردی (سلطانی و دیگران، ۱۳۹۶).
- تعاملات باز و شفاف: راه‌های ارتباطی باز و مؤثر (هوانگ، ۲۰۰۱) و ارتباط با همه ذی‌نفعان (شیپمن، ۲۰۰۷)، (ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، ۱۳۹۶).
- تعاملات محدود و مبهم: بروکراتیزه‌شدن (سبک‌رو و همکاران، ۱۳۹۰) و کاغذبازی بیش‌ازاندازه.
- ضابطه‌گرایی: وجود قوانین و مقررات و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رسمی در سازمان‌های دولتی (نیلی‌پور طباطبایی و دیگران، ۲۰۱۴).
- رابطه‌گرایی: سیاسی‌شدن جانشین‌پروری (کانل و شن، ۲۰۰۲) و پارتی‌بازی و خویشاوند‌گرایی (شیپمن، ۲۰۰۷)

پیشنهادها

الف) به سازمان مورد مطالعه:

- پیشنهاد می‌شود معیارهای طرد جانشین‌پروری را که از نقطه‌نظر مدیران این سازمان مهم بوده و عمدتاً شرایط فعلی را به‌تصویر می‌کشند؛ مورد بررسی قرار داده و با بهره‌گیری از معیارهای شمول به برطرف‌نمودن آنها مبادرت نماید.
- با بهره‌گیری از معیارهای فوق و انجام سایر مراحل تحلیل گفتمان، به تفسیر و تبیین نظرات

مدیران در باب جانشین‌پروری پرداخته تا بتوان علل اصلی و پدیدآورنده شرایط را در سطحی کلان‌تر ریشه‌یابی کرد.

ب) به سازمان‌های دیگر و علاقمندان به موضوع:

- معیارهای طرد و شمول جانشین‌پروری را در دیگر دستگاه‌های دولتی مورد مطالعه قرار داده و با این تحقیق مقایسه نمایند.

- معیارهای طرد و شمول جانشین‌پروری را بین کلیه دستگاه‌های حاکمیتی مورد توجه قرار داده و به ارائه یک نظریه کلی اقدام نمایند.

- معیارهای طرد و شمول را در سازمان‌های خصوصی مدنظر قرار داده و آن را با دستگاه‌های دولتی مقایسه نمایند.

منابع

- بهشتی فر، ملیکه؛ نکویی مقدم، محمود و پورکیانی، مسعود (۱۳۹۱)، **جانشین‌پروری: خلق خزانه استعداد (رویکردی آینده‌نگر برای سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران)**، تهران، چاپ اول، انتشارات راه تندرستی.
- حاجیان، فریبا (۱۳۹۲)، **تجزیه و تحلیل استراتژیک سیستم جانشین‌پروری در صنعت بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران**، به راهنمایی میرعلی سیدنقوی، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- داوودی، سیدعلی و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۷)، **چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال دهم، شماره ۱: ۱۶۱ - ۱۸۵.
- زندیه، مهرناز (۱۳۹۵)، **کاربست راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری و رابطه آن با خودکارآمدی و حرفه‌گرایی مدیران دانشگاه علامه طباطبائی**، به راهنمایی سعید غیائی ندوشن، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- زین‌الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا و وزیری، مژده (۱۳۹۳)، **مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**، شماره ۷۲: ۵۱ - ۷۲.
- سبک‌رو، مهدی و دیگران (۱۳۹۰)، **تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری شرکت ایتوک، مجله علمی - پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی**، دوره دهم، شماره دوم: ۱۵۵ - ۱۸۰.
- سلطانی، محمدرضا و دیگران (۱۳۹۶)، **طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال نهم، شماره ۳: ۱ - ۲۴.
- ضیائی، محمدصادق و دیگران (۱۳۹۳)، **عوامل موفقیت جانشین‌پروری در بخش خصوصی (مورد مطالعه: هلدینگ آلفا)**، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره ۴: ۷۴۷ - ۷۶۷.
- منصوری جلیلیان، امیر و صوفی، علی‌رضا (۱۳۹۲)، **جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی براساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، فصلنامه نظارت و بازرسی**، سال هفتم، شماره ۲۳: ۳۱ - ۵۷.
- نوذری، حمزه و دیگران (۱۳۹۲)، **سودمندی گفتمان فرکلاف در تحلیل متون انضمامی: با نگاهی به متون تولیدشده رسانه‌ای با محوریت بحران اقتصادی و اجتماعی اخیر اروپا و امریکا، فصلنامه مطالعات و**

تحقیقات اجتماعی در ایران، دوره دوم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۲: ۱۵۳ - ۱۷۶.

هادی‌زاده مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰)، تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان (مورد مطالعه: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران)،

فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۰: ۳۹ - ۸۲.

Alagheband, A., (2011), **Principles of Educational Management**, Publisher: Payame Noor University.

Baloro, J. M., & Polk, L., (2017), **Developing an Organization for Future Growth Using Succession Planning**, Organization and Development Journal, 35(4), 41-60.

Barnett, R. & Davis, S., (2008), **Creating Greater Success in Succession Planning**, Advances in Developing Human Resources, 10 (5): 721-739.

Barton, K. V. & Rouse, J., M., (2007), **Leadership and Succession Planning in Caribbean Libraries**, Workshop on Trends and Development in Caribbean Librarians, June 25-29.

Byham, W. C., (2002), **A New Look At Succession Management**, Ivey Business Journal, 66 (5), 23-41.

Duta, A. C., (2008), **Leadership Succession: A Discourse Analysis Of Governance Dialectics In Two Nonprofit Organizations**, Doctoral dissertation, Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, from Dissertations & Thesis.

Friedman, S. D., (1986), **Succession Planning in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance**, Human Resource Management, 25(2), 191.

Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004), **Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage**, New York: AMACOM.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (1995), **Managing Human Resources**, Prentice Hall. New York.

Hills, A., (2009), Succession Planning – or Smart Talent management?, **Journal of Industrial and Commercial Training**, Vol.41 No.1P.4.

Hirsh, W., (2008), **Succession Planning: Preparing for the Future**, Presentation to Derby City Council, January.

Huang, T., (2001), Succession Management Systems And Human Resource Management Outcomes, **International Journal Of Manpower**, Vol. 22, No.8, 736-747.

Johnson, J. E. et al (1994), Succession Management: A Model for Developing Nursing Leaders, **Nursing Management**, 25 (6), 5-50.

Klein, M.F., & Salk, R.J. (2013), Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Higher Education, **Leadership & Organizational Studies**, 20(3), 335-345.

Krauss, J. A., (2007), **Succession Planning and Talent Management Recommendation to reduce workforce attrition and prepare for an aging population**, Doctoral dissertation, Wilmington, University, Delaware United States.

Leibman, M., Bruer, R., & Maki, B., (1996), Succession Management: The Next Generation of Succession Planning, **Human Resource Planning**, 19(3), 16-29.

Mackey, J. A. (2008). **Community college leadership succession: Perceptions and plans of community college leaders**, (Doctoral dissertation, Northern Arizona University, Arizona).

- Retrieved June 4, 2009, from Dissertations & Theses: Full Text database. (AAT 3318486)
- Mandi, A. R. (2008), **A Case Study Exploring Succession Planning**, PhD dissertation, The school of Eng. And Applied Science, St.Louis, USA, George Washington Univ.
- McCafferty, D. (2017), **How bad hiring decisions hurt companies**, Baseline, 1. Retrieved from <http://www.baselinemag.com/itmanagement/slideshows/how-bad-hiring-decisions-hurtcompanies.html>
- MC Connell, C. (1996), **Succeeding With Succession Planning, The Health Care Supervisor, Gaithersburg**, Vol. 15.
- Mercer. C. B (2009), **A Multi- Site Case Study of Informal Leadership Succession Planning in Three Higher Education Institutions**, Dissertation Submitted to the Faculty of the graduate studies in partial fulfillment of the requirements of the degree of doctor of education, Calgary, Alberta.
- Mondy, R.W., Noe, R.M. & Premeaux, S.R. (2003), **Human Resource Management**, 8th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Nilipour Tabatabaee1, Sayed Akbar, AbdollahiLakeh, Azam&AbbasiTadi, Alireza (2014), A Study Of Succession Planning Challenges In Governmental Organizations, Kuwait Chapter of Arabian, **Journal of Business and Management Review** Vol. 3, No.11a.
- Nuttall, I., Falkner, T.,&Roberts,V., (2007), **Succession planning: Whatever you call it, do it**, AACRAO, Marach2, Boston, Massachussetts.
- Oduwusi, O., (2018), Succession Planning as a Key to Effective Managerial Transition Process in Corporate Organization, **American Journal of Management Science and Engineering**, 3(1),1-6.
- Pattan, J. E., (1986), **Succession Management**, 2: Management Selection. Personnel, 63(11), 23-34.
- Perrenoud, A., & Sullivan, K. (2016), Analysis of Executive Succession Planning in 12 Construction companies, **International Journal of Construction Education and Research**, (10), 1-17.
- Pomeroy, A., (2007), **C-suite worries over succession planning**, HR Magazine, 52(12), 22.
- Raeespoor, A., Tadbiri, S., Afsharnejad, A., & Sadeh., (2018), Effective Strategies for the Establishment of Integration Model for Succession Planning and Career Progression Path of Iranian Azad Universities Administrators, **Advances in mathematical finance & applications**, 3 (2), 97-112
- Rebecca, L. W., (1996), **Systematic Succession Planning**, Building Leadership from Within, Paper back.
- Richards, Ch. L., (2009), **A New Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education**, Capella University.
- Rothwell, W. J., (2010), Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within, **AMACOM Div American Mgmt. Assn.**
- Sambrook, S., (2005), Exploring succession planning in small, growing firms, **Journal of Business and Enterprise Development**, 12(4), 579-594.
- Shatilwe, J.T.,&Amukugo, H.J., (2016), The factors affecting the implantation of succession planning in the ministry of health and social services (MOHSS), Namibia, **European Journal of Pharmaceutical and Medical Research**, 3 (7): 97 - 109.
- Shipman, F., (2007), **Formal Succession Planning in Healthcare Organizations: Meeting**

- Leadership Needs in a Changing American Workforce**, Ph.D. dissertation, Dep. Education, Spalding Univ., Louisville, Kentucky, USA.
- Singer, P., Goodrich, J. & Goldberg, L. (2004), Your library's future, **Library Journal**, 129(17): 38-40.
- Tanabe, M., Felisoni, Claudio. & Alexander, N., (2004), The effectiveness of strategic planning: Competitiveness in the Brazilian supermarket sector, **Journal of Retailing and Consumer services**, 11(2): 51-59.
- Taylor, T. & McGraw, P., (2004), Succession Planning Practices in Australian Organizations, **International Journal Of Manpower**, 25, 8, 741-758.
- Wilcox, J. R., (2002), **Continuity of Leadership**, The Executive Consulting Family of Interim Management and Transition Services Companies Long Beach California, www.interimexecutive.org
- Zeiss, T., (2004), A new wake up call for community colleges, **Leadership Abstracts**, Vol. 17. No.9.