

مقاله پژوهشی

گفتمان کاوی جانشین‌پروری در یک سازمان دولتی با رویکرد انتقادی

مریم محمدی دیانی^{۱*}، وحید خاشعی^۲، مرتضی زاهدی راد^۳

مشخصات نویسندگان

۱. دکتری، مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).
M.mohamadidayani@gmail.com

۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
Khashei@atu.ac.ir

۳. کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، گرایش مدیریت تحول، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران.
Zahediradmorteza@gmail.com

چکیده

هدف: تحلیل گفتمان‌های پیرامون جانشین‌پروری در یک دستگاه دولتی.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: تحقیق حاضر به لحاظ رویکرد، کیفی؛ روش نمونه‌گیری، هدفمند و روش جمع‌آوری داده‌ها عمدتاً مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۳ نفر از مدیران دستگاه مورد مطالعه بوده است. تحلیل داده‌ها، به روش تحلیل گفتمان انتقادی و با بهره‌گیری از الگوی فرکلاف طی سه مرحله توصیف، تفسیر و تبیین انجام یافته است.

یافته‌های پژوهش: مهم‌ترین یافته‌های بخش توصیف، استخراج ۴۱۶ کد مثبت و ۲۲۲ کد منفی بوده که پس از طبقه‌بندی ۶۸ واژه کانونی مثبت و ۵۳ واژه کانونی منفی تعریف شد. در مرحله تفسیر، معلوم گردید نوع نگرش نسبت به انتصابات و مشاغل کلیدی سرمنشا جانشین‌پروری یا جانشین‌هراسی است که مشتمل بر دو گفتمان عمده رویکرد استراتژیک و رویکرد سیاسی نسبت به انتصابات و مشاغل کلیدی بوده است. در مرحله تبیین، مشخص شد در سطحی بالاتر، مسائل مربوط به نظام سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، حقوقی و اداری بر عدم تحقق جانشین‌پروری سایه افکنده و در وضعیت کنونی (عدم تحقق جانشین‌پروری) سلطه نظام سیاسی بر سایر نظام‌های اجتماعی و فرایندهای وابسته به آن (نگرش سیاسی) عاملی است که بیش از همه می‌تواند موضوع انتصابات و جانشین‌پروری را در سازمان مورد مطالعه و به‌طور کلی در دستگاه‌های دولتی و حاکمیتی دستخوش تحولات خود نماید.

محدودیت‌ها و پیامدها: تفاوت دانش زمینه‌ای افراد در تحلیل گفتمان و تاثیر آن بر پایایی نتایج.

پیامدهای عملی: نتایج تحقیق حاضر به آسیب‌شناسی جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه و سازمان‌های دولتی مشابه کمک می‌نماید.

ابتکار یا ارزش مقاله: آسیب‌شناسی و تحلیل گفتمان انتقادی مسائل پیرامون موضوع جانشین‌پروری.

کلمات کلیدی: جانشین‌پروری، تحلیل گفتمان انتقادی، الگوی فرکلاف

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۱۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۰۶ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

Discourse Analysis of Succession Planning in a Governmental Organization with Critical Approach

Maryam Mohammadi Dayani^{1*}, Vahid Khashei², Morteza Zahedi Rad³

Authors

1. PhD, Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (*Corresponding Author).
M.mohamadidayani@gmail.com
2. Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
Khashei@atu.ac.ir
3. MS, Department of Public Administration, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran.
Zahediradmorteza@gmail.com

Abstract

Purpose: To analyze the discourses about the succession planning in a governmental organization.

Design/ Methodology/ Approach: The present study has been qualitative in terms of approach; The sampling method was purposeful and the data collection method was mainly a semi-structured interview with 13 managers of the studied organization. Data analysis has been done by critical discourse analysis method using the Fairclough's Model in three stages of description, interpretation and explanation.

Research Findings: The most important findings of the description section were the extraction of (416) positive codes and (222) negative codes, which were defined after classifying (68) positive focal words and (53) negative focal words. In the interpretation phase, it was found that the type of attitude towards appointments and key jobs is the source of succession planning or succession phobia, which includes two main discourses of strategic and political approach to appointments and key jobs. In the explanation stage, it was found that at a higher level, issues related to the political, economic, cultural, legal and administrative system overshadowed the lack of succession and in the current situation (non-succession), the dominance of the political system over other social systems and related processes (political attitude) is the factor that can most of all change the subject of appointments and succession planning in the studied organization and governmental organizations.

Limitations & Consequences: Difference in background knowledge of individuals in discourse analysis and its effect on the reliability of results.

Practical implications: The results of the present study, help to identify obstacles of succession planning in studied organization and similar government organizations.

Innovation or Value of the Study: Using the method of critical discourse analysis to identify issues related to the subject of succession planning.

Keywords:

Paper type: Research Article

Keywords: Succession Planning, Critical Discourse Analysis, Fairclough's Model.



مقدمه

یکی از عواملی که نقشی راهبردی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده آنها دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف است. از طرفی به نظر می‌رسد که خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت، اجتناب‌ناپذیر است. به وجود آمدن خلا و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان به‌ویژه مشاغل کلیدی می‌تواند در روند حرکت هر سازمانی اختلال جدی ایجاد کند. از این رو بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را به منظور تامین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف، از داخل سازمان به کار می‌گیرند. جانشین‌پروری یکی از مهم‌ترین برنامه‌های استراتژیک در این زمینه است. جانشین‌پروری در واقع، برنامه‌ای استراتژیک جهت تامین نیروهای زبده در مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم است. مشاغل کلیدی آن دسته از مشاغلی هستند که پیدا کردن نیرو برای آنها به دشواری انجام می‌گیرد، کمتر به افراد وابسته است و برای تضمین آینده سازمان از اهمیت بسیار برخوردار است (Fulmer, 2002). طبیعتاً خالی شدن ناگهانی این گونه مشاغل برای سازمان ناگوار خواهد بود. بدین منظور پرورش جانشینانی (به‌ویژه از داخل سازمان) برای پست‌های کلیدی بسیار حیاتی است و نیاز به برنامه‌ای مستمر، منسجم و سیستماتیک دارد.

متأسفانه، علی‌رغم اهمیت موضوع جانشین‌پروری جهت تصدی پست‌های کلیدی توسط افراد مناسب، پژوهش‌ها حاکی از آن است درصد قابل توجهی از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری را به‌خوبی نمی‌شناسند و فقط تعداد محدودی از آنها این برنامه را به‌طور رسمی اجرا می‌کنند. در کشور ما نیز پژوهش‌های انگشت شماری در این زمینه در سازمان‌های تجاری و صنعتی صورت گرفته است. بیشتر مدیران به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در درازمدت اهمیت چندانی نمی‌دهند و زیردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به‌خوبی پرورش داده نمی‌شوند (Zaynoddini Bidmashki and et al, 2014). این در حالی است که نبود چنین برنامه‌ای در سازمان‌ها به‌ویژه دستگاه‌های دولتی و حاکمیتی به دلیل جایگاه مهم آنها در جامعه و نقش بارز مدیران آنها در تصمیم‌گیری‌های کلان و سرنوشت‌ساز مملکتی، مساله‌ای جدی ایجاد می‌نماید. هرچه جامعه هدف یک سازمان گسترده‌تر باشد؛ قطعاً دامنه تاثیر این مساله نیز وسیع‌تر خواهد بود. به‌عبارتی، هر چه یک سازمان به واسطه مامویت‌ها، رسالت‌ها و اهداف از پیش تعیین شده به افراد بیشتری از جامعه متعهد باشد، بدون شک، رویدادهای آن تاثیر و انعکاس شدیدتری در سطح کلان خواهد داشت.

سازمان مورد مطالعه که یک دستگاه دولتی و حاکمیتی است از جمله سازمان‌هایی است که مصداق مطلب فوق است. این سازمان به واسطه تنوع ماموریت‌ها و ماهیت آنها - که عمدتاً با نیازهای اساسی مردم سروکار دارد - با جامعه هدف وسیعی روبرو است. بدیهی است پست‌های کلیدی و مدیریتی چنین مجموعه‌ای نبایستی هیچ‌گاه از افراد باصلاحیت و شایسته خالی بماند. البته، برای پر کردن پست‌های کلیدی استراتژی‌های مختلفی می‌تواند اتخاذ شود. از استراتژی‌های مقطعی نظیر جایگزینی از درون و جذب افراد آشنا از بیرون سازمان گرفته تا استراتژی بلندمدتی نظیر جانشین‌پروری.

آنچه مسلم است هر استراتژی دیگری به‌جز جانشین‌پروری نمی‌تواند سازمان را از وجود افراد شایسته در مواضع حساس و کلیدی مطمئن نماید. اما طبق بررسی‌های انجام یافته، از میان استراتژی‌های اشاره شده، جانشین‌پروری جزء استراتژی‌هایی است که مورد استفاده قرار نگرفته است. این مسئله می‌تواند دلایل مختلفی داشته باشد؛ از عدم آگاهی، دیدگاه‌ها، باورها، طرز تلقی و حساسیت مدیران سازمان نسبت به استراتژی مذکور گرفته تا بافت و موقعیت اثرگذار درونی و بیرونی آن، همه می‌توانند در عدم پیاده‌سازی جانشین‌پروری در دستگاه مورد اشاره اثرگذار باشند. لذا با گفتمان‌کاوی نظرات و دیدگاه‌های مدیران دستگاه مورد مطالعه به عنوان حامیان یا رقیبان اصلی جانشین‌پروری، ضمن آگاهی دادن و گوشزد نمودن حساسیت موضوع می‌توان به میزان شناخت، نوع نگرش و پیش‌فرض‌های ذهنی آنها نسبت به این استراتژی و نیز بافت موقعیتی سازمان و شرایط حاکم بر آن (که در تحقق یا عدم تحقق جانشین‌پروری موثر است)، پی برد. زیرا دیدگاه افراد نسبت به پدیده‌های پیرامون خود مبتنی بر چارچوب دانش و پیش‌فرض‌هایی قرار دارد که از عوامل فرهنگی، اجتماعی، موقعیتی و ... نشأت می‌گیرد و تحلیل گفتمان‌های برخاسته از این نظرات می‌تواند به آسیب‌شناسی این مسئله کمک نماید.

از این‌رو، در تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش اساسی هستیم که چه گفتمان‌های غالبی در رابطه با استراتژی جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه وجود دارد؟

مبانی نظری تحقیق

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. به عقیده مک کانل^۱ (۱۹۹۶)، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرایند شناسایی افرادی است که در حال حاضر می‌توانند به پست‌های کلیدی^۲ 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 با ثبات نسبت به جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و ثبت اطلاعات مربوط به توانمندی‌های مدیران برای توسعه منابع انسانی به وجود می‌آورد و 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. هیلز^۳ (۲۰۱۳)، معتقد است جانشین‌پروری، یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد می‌باشد که می‌تواند موجب حفظ استعداد از درون سازمان گردد و سازمان را از مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع محیطی مطمئن نماید.

¹MC Connell

²Key Position

³Hills

کلین و سالک^۱ (۲۰۱۳)، جانشین‌پروری را به‌عنوان یک ابزار راهبردی برای هدف قرار دادن مسائل ناشی از ترک افراد و نیز پلی بین شکاف دانشی بوجود آمده به دلیل ترک افراد می‌دانند. ادوسی^۲ (۲۰۱۸)، نیز جانشین-پروری را شناسایی و توسعه جانشینان بالقوه برای سمت‌های اصلی سازمان از طریق فرایند ارزیابی و آموزش منظم کارمند شایسته برای فرایند انتقال، به منظور موفقیت سازمان ضروری می‌داند.

در واقع، برنامه‌ریزی و مدیریت جانشینی یک تلاش سیستماتیک (منظم) برای تضمین تداوم رهبری در پست‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانشی و تشویق پیشرفت (Rothwell, 2006) و فرآیندی برای آماده‌سازی افراد برای مواجهه با نیاز سازمان به استعدادها در یک دوره زمانی بلندمدت (Rothwell and Kazanas, 2003) و آماده نمودن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر است (Rothwell, 2010).

چالش‌های جانشین‌پروری در بخش دولتی

برنامه‌ریزی در بخش حکومت با بقیه بخش‌ها متفاوت است. اجرای برنامه جانشین‌پروری در بخش دولتی چالش‌های خاص خود را دارد (Rothwell and et al, 2008). ماهیت مدیریت در بخش دولتی، رهبری سیاسی، قوانین نظام منابع انسانی در بخش دولتی، کمبود منابع و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های بخش دولتی چالش‌هایی بر سر راه پیاده‌سازی جانشین‌پروری هستند (Wilkerson, 2007). پینس^۳ (۲۰۰۴) به‌طور خاص درباره چالش‌های نیروی کار و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بخش عمومی می‌نویسد. او بیان می‌کند که پیامدهای مالی معمولاً با نیروی کار و اقدامات برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و ترس ناشی از واکنش منفی شهروندان و نیز مسئولین انتخاب شده مرتبط هستند. همچنین، یادآوری می‌کند که گاهی اوقات واقعیت‌های سیاسی سازمان‌های عمومی، تغییر را با شکست مواجه می‌کنند. فاکتور زمان دوره‌های سیاسی، اغلب منجر به دیدگاه‌های کوتاه‌مدت در رابطه با چگونگی عملکرد سازمان‌ها می‌شود.

اسکال^۴ (۱۹۹۷) تا حدودی به موانعی که بخش عمومی در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با آن‌ها مواجه است عمیق‌تر نگاه می‌کند. او چهار مانع متفاوت را که باید برای اتخاذ جدی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بخش عمومی بر آنها غلبه کرد ذکر می‌کند. الف) بی‌تأمیلی مدیر در به عهده گرفتن وظیفه جانشین‌پروری ب) این تصور مدیران که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری خارج از حوزه کاری آنها است ج) نداشتن شناخت روشن از چگونگی شکل دادن برنامه جانشین‌پروری و ج) نداشتن اطلاعات درباره چگونگی پرداختن به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در محیط سیاسی دائماً در حال تغییر. البته بر طبق دیدگاه بری و وکسلر^۵ (۱۹۹۵) نگاه کوتاه‌مدت موسسات و سازمان‌های عمومی را یکی از چالش‌های این بخش در پیاده‌سازی جانشین‌پروری مورد توجه قرار داده‌اند. اسکال (۱۹۹۷) تأکید می‌کند که «بخش عمومی می‌تواند و باید بر بلندمدت تمرکز کند و مقامات ارشد چه انتخاب شده و چه منصوب شده باشند، نباید در طی دوره تصدی خود فقط تفکر استراتژیک داشته باشند»

¹Klein & Salk,

²Oduwusi

³Pynes

⁴Schall

⁵Berry & Wechsler

بلکه باید به ورای دوره تصدی خود نیز نظر داشته باشند». تمایل داشتن و قادر بودن به ایجاد یک برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای اینکه این تمرکز بلندمدت صورت گیرد، از اهمیت بسیاری برخوردار است

یکی دیگر از مسائل بخش دولتی، مربوط به نقش مدیران ارشد است. در تجارت، مدیر ارشد اجرایی نقش مهمی در این زمینه ایفا می‌کند. اما در بعضی از نهادهای دولتی، مدیر عامل یک گماشته سیاسی است که خواسته‌های یک مقام منتخب را برآورده می‌کند. به صورت عملی، مهم‌ترین مالکان فرآیند جانشین‌پروری، کارمندان کشوری دولت خواهند بود که با انتخابات سیاسی تغییر نمی‌کنند (Ghiasi Nodooshan, 2016: 291-292).

قاسمی و همکاران^۱ (۲۰۱۳) فقدان پشتیبانی مدیریت عالی، عدم انطباق برنامه جانشین‌پروری با برنامه‌های استراتژیک سازمان، عدم ثبات مدیریت، تشریفات زائد اداری، دیدگاه سنتی، دیربازده بودن و عدم شفافیت در طرح را چالش‌های نظام اداری ایران معرفی کرده‌اند.

به‌طور کل، اگر بخواهیم مسائل موجود در بخش دولتی را جمع‌بندی نماییم می‌توان در قالب ۶ عامل زیر طبقه‌بندی نمود:

۱. فاکتورهای مدیریتی: این عامل شامل مواردی همچون ترس از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به دلیل امکان تغییر، فقدان مدیریت علمی منابع انسانی، فقدان مسئولیت‌پذیری مدیران به دلیل تغییر مرتب ایشان و مدیران ناشایست است؛
۲. فاکتورهای فرهنگی: فقدان فرهنگ برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نادیده گرفتن استعداد در سازمان، فرهنگ سازمانی نامناسب، ترس از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به جای اعتقاد به این برنامه؛
۳. فاکتورهای قانونی: چهره‌های سیاسی که در موقعیت‌های شغلی مشغول به کار هستند، قوانین و مقررات و فقدان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رسمی در سازمان‌های دولتی؛
۴. فاکتورهای آموزشی: فقدان فرصت‌های آموزشی، فقدان برنامه استراتژیک جهت دوره‌های آموزشی؛
۵. فاکتورهای هزینه‌ای: فقدان زمان و هزینه؛
۶. فاکتورهای سازمانی: فقدان سیستم مدیریتی، فقدان مدیران ماهر (Nilipour Tabatabaee and et al, 2014).

تحلیل گفتمان و تحلیل گفتمان انتقادی

هر حوزه علمی مانند مدیریت استراتژیک، رفتار سازمانی، منابع انسانی، پرستاری، روانشناسی، علوم ارتباطات، علوم سیاسی و مانند آنها، حاوی گفتمان‌های متنوعی بوده که بر عمل، کنش و فعالیت‌های آن حوزه و عاملان (فاعلان) آن اثرگذار هستند (Conard, 2004: 431).

¹ Ghasemi and et al

تحلیل گفتمان^۱ با این هدف که چگونه یک تجربه فردی به صورت اجتماعی و تاریخی از سوی زبان خلق و ساخته می‌شود، به عنوان یک رویکرد بدیع در جهت انجام مطالعات سازمانی، سیاسی، روانشناختی و همانند آنها مطرح شده است. این مفاهیم نشان‌دهنده دگرگونی عظیم در پژوهش از لحاظ هستی‌شناسی و روش‌شناسی است که در آن، تمرکز اصلی فرآیند پژوهش که تا کنون بر فرضیه‌های محقق یا تجربه‌های افراد بوده، به سمت تاکید بر بافت اجتماعی و تاریخی این تجربه‌ها تغییر می‌کند (Crow, 2005: 59).

تحلیل گفتمان همواره تفسیر است. تفسیر تحلیل‌گر از تفاسیر مشارکت‌کنندگان در گفتمان (Jaworski & Coupland: 1999: 12). هدف تحلیل گفتمان همواره متن است. از نظر فر کلاف، ویژگی‌های اصلی متن شامل بهم پیوستگی، انسجام منطقی، قصدمندی، پذیرفتگی، اطلاع‌دهندگی، وجه موقعیتی و بینامتنی باعث شکل‌گیری سیستم‌هایی از دانش و باور در سطح شخصی و روابط بین شخصی و همچنین باعث شکل‌گیری روابط اجتماعی بین فاعل‌های مختلف اعم از اشخاص و نهادها می‌شود (Danaeifard & Nouri, 2011: 167).

تحلیل گفتمان رویکردهای متفاوتی دارد. در نوع انتقادی آن به آشکارسازی روابط قدرت پنهان و فرایندهای ایدئولوژیکی در متون گفتاری یا نوشتاری می‌پردازد (Crystal, 2008: 123).

به عبارتی، این رویکرد از تحلیل سعی دارد به نحوی نظام‌مند کاربرد زبان و متن را در رابطه با پرکیتس اجتماعی گسترده‌تری تحلیل کند و غالباً به دنبال برملا کردن دانش بدیهی انگاشته شده و طبیعی شده متن است (Chouliaraki & Fairclough, 1999: 3).

در میان نظریه‌های مطرح شده پیرامون تحلیل گفتمان انتقادی، نورمن فر کلاف یکی از منسجم‌ترین، جامع‌ترین و پرترفدارترین نظریه را تدوین کرده است. وی در تحلیل گفتمان انتقادی به دنبال این است که نشان دهد رخدادها و متون از دل مناسبات قدرت بیرون آمده و وارد مبارزات قدرت می‌شوند. تحلیل گفتمان انتقادی، متن را به صورت مبسوط و همه‌جانبه تحلیل می‌کند.

چارچوب نظری فر کلاف حاوی مفاهیم متنوعی است که به فراخور هدف تحقیق می‌توان از آنها استفاده کرد (Nozari and et al, 2013: 159-157).

پیشینه تحقیق

در خصوص موضوع جانشین‌پروری تحقیقات بسیاری در داخل و خارج از کشور انجام شده است که برخی از تحقیقات انجام شده عبارتند از: تاثیر اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان (Nikpour, 2019)، طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی) (Mahfouzi and et al, 2019)، طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (Chatrchi & Tabari, 2018)، جایگاه شایستگی‌های محوری در جانشین‌پروری (Alwani and et al, 2018)،

¹Discourse Analysis

شناسایی شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی در صنعت بانکداری کشور (Rezaeian and et al, 2018)، پیوند برنامه‌ریزی جانشینی با عملکرد کارکنان: نقش میانجی ارزیابی پیشرفت شغلی و پیشرفت عملکرد (Ali and et al, 2019)، چالش‌های برنامه‌ریزی جانشینی در مشاغل خانوادگی در زیمبابوه: نمایی از کارآفرینان موسس مشاغل (Dumbu, 2018)، تاثیر جانشین‌پروری بر انتقال دانش (Ejajkpomewhe, 2017)، فاکتورهای موثر بر برنامه‌ریزی جانشینی مشاغل در بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط در تانزانیا (Magasi, 2016)، جانشین‌پروری رهبری: گفتمان‌کاوی مباحثات اداری در دو سازمان غیرانتفاعی (Duta, 2008).

مطالعه اخیر، به لحاظ استفاده از روش تحلیل گفتمان در حوزه جانشین‌پروری اندکی به موضوع تحقیق حاضر نزدیک است. در تحقیق مذکور از تجزیه و تحلیل گفتمان و نظریه دیالکتیکی برای مقایسه و تطبیق فرایندهای جانشینی رهبری در دو سازمان غیرانتفاعی تگزاس استفاده شده است. این تحقیق به سه نوع تنش دیالکتیکی که تحت تأثیر فعل و انفعالات گفتمان بازیگران است، اشاره می‌کند: دیالکتیک فردمحور (ماندن / ترک)، دیالکتیک رابطه‌محور (سرزنش / محرومیت، آزادی / کنترل و همکاری / رقابت) و دیالکتیک سازمان‌محور (تغییر / ثبات).

لازم به ذکر است عمده تحقیقات مطرح شده در زمینه جانشین‌پروری با توجه به هدف تحقیق عمدتاً در جستجوی مدل‌سازی یا مدل‌آزمایی بوده و کمتر با دید نقادانه به آسیب‌شناسی عدم پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها به‌ویژه دستگاه‌های دولتی پرداخته‌اند. به عبارتی عمده تحقیقات در سطح سازمان بوده و کمتر بافت و شرایط اجتماعی حاکم بر سازمان‌ها را به تصویر کشیده‌اند.

از سوی دیگر تحقیقات انجام یافته در زمینه تحلیل گفتمان به‌ویژه از نوع انتقادی آن کمتر موضوعات مدیریت حوزه منابع انسانی و به‌ویژه موضوع مورد مطالعه را مورد بررسی انتقادی قرار داده‌اند.

لذا تحقیق حاضر می‌تواند به لحاظ آسیب‌شناسی و تحلیل انتقادی مسائل پیرامون موضوع جانشین‌پروری منشا نوآوری و تحول هر چند مختصر در ادبیات مربوط به این حوزه باشد و نوآوری تحقیق محسوب می‌شود.

روش‌شناسی تحقیق

همانطور که قبلاً نیز متذکر شدیم هدف از پژوهش حاضر تحلیل گفتمان‌ها و نظریات حاکم بر موضوع جانشین‌پروری در یک دستگاه دولتی است تا از رهگذر آن بتوان آنچه را که به‌عنوان عوامل اثرگذار بر تحقق یا عدم تحقق جانشین‌پروری از نقطه‌نظر مدیران آن مجموعه بوده و در باور آنها رخنه کرده استخراج نمود. بنابراین، گفتگو باید ماهیتاً دیالکتیکی باشد تا سوء برداشت‌ها و غفلت‌ها به نوعی آگاهی تبدیل شود. (Steffy & Grimes, 1986: 324). لذا تحقیق حاضر به لحاظ رویکرد، کیفی؛ به لحاظ هدف، بنیادی؛ به لحاظ ماهیت، توصیفی و از منظر نتیجه اکتشافی است. جدول ذیل خلاصه‌ای روش تحقیق را به نمایش می‌گذارد.

^۱ در مقاله مذکور از جانشین‌پروری به عنوان یکی از شاخص‌های نگهداشت کارکنان مستعد یاد شده است.

جدول شماره (۱) خلاصه روش تحقیق

نوع پژوهش	طبقه بندی
کیفی	به لحاظ رویکرد
بنیادی	به لحاظ هدف
اکتشافی	به لحاظ نتیجه
هدفمند	روش نمونه‌گیری
مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته	روش گردآوری داده‌ها
تحلیل گفتمان انتقادی به روش فرکلاف	روش تحلیل داده‌ها
توصیفی	به لحاظ ماهیت

همانگونه که در جدول فوق اشاره شد؛ تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از الگوی فرکلاف انجام یافته است. الگوی فرکلاف موضوعات و پدیده‌ها را در سه سطح توصیف، تفسیر و تبیین مورد تحلیل قرار می‌دهد که در بخش بعدی ضمن توضیح هر یک از سطوح، داده‌های جمع‌آوری شده حاصل از مصاحبه با افراد مورد تحلیل قرار خواهد گرفت.

بستر تحقیق، جامعه و نمونه آماری:

بستر تحقیق یکی از دستگاه‌های دولتی کشور و جامعه آماری، مدیران ستادی و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی دستگاه موصوف بوده که از بین آنها ۱۳ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند مورد مصاحبه قرار گرفتند.

ویژگی مشترک افراد شناسایی شده علاوه بر پست مدیریتی، به‌لحاظ علمی دارای تحصیلات بالای آدیامیک و از نظر تجربی نیز دارای سابقه بالای خدمتی در دستگاه موصوف (بیش از ۱۰ سال) بوده و نسبت به رویدادها، فرایندها، مسائل و شرایط آن آگاهی داشته‌اند. لذا رویکرد آنها در خصوص پاسخ به سوالات مصاحبه، رویکرد علمی- اجرایی بوده است.

روش گردآوری داده‌ها:

در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه محقق ساخته استفاده گردید که سوالات آن پس از تایید اساتید راهنما و مشاورین و همچنین، خبرگان علمی در دیگر دانشگاه‌ها و سازمان مورد مطالعه، از افراد جامعه هدف مورد پرسش واقع شد. جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها و به‌عبارت دیگر تا جایی که امکان دستیابی به داده‌های جدید دیگر فراهم نبود، ادامه یافت.

سوالات تحقیق:

سوال اصلی تحقیق: گفتمان‌های غالب در رابطه با موضوع جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه کدامند؟

سوالات فرعی تحقیق مبنی بر:

➤ جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه چگونه توصیف می‌شود؟

- جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه چگونه تفسیر می‌شود؟
- جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه چگونه تبیین می‌شود؟

پایایی و روایی

برای اعتباریابی نتایج حاصل از داده‌های جمع‌آوری شده، از معیارهای سنجش کفایت فرایند تحقیق برگرفته از معیارهای فلینت و همکاران (۲۰۰۲) استفاده گردید که شامل ۶ شاخص اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، عمومیت، تصدیق‌پذیری و راستی است که جهت پیشگیری از اطاله مطلب به شرح برخی اقدامات مهم در این راستا اشاره می‌کنیم. این اقدامات عبارتند از: شناخت نسبتاً کامل نسبت سازمان به واسطه حضور دائمی محقق در سازمان (اعتمادپذیری)، ذکر جملات مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان شاهد نتایج (اعتمادپذیری)، ارائه گزارشی از نتایج تحقیق به ۵ نفر از خبرگان علمی دانشگاهی و ۳ نفر از شرکت‌کنندگان مصاحبه و کسب بازخورد از آنها (اعتمادپذیری، تصدیق‌پذیری و فهم‌پذیری).

در مورد پایایی در روش تحلیل گفتمان، با توجه به این که تفسیر و تبیین و فرامتن به‌وسیله محقق صورت می‌گیرد، طبیعی است که محقق دیگری در رویارویی با متن یا مصاحبه‌ها، نتیجه‌گیری متفاوت داشته باشد. لیکن، سعی شده با استفاده از سوالات مندرج در مراحل سه‌گانه مدل فرکلاف و نیز کدگذاری و بررسی‌های آماری تا حد ممکن عینی‌گرایی در تحلیل گفتمان رعایت شود. به این ترتیب با توجه به اطلاعات استخراج شده از متون حاصل از مصاحبه‌ها، احتمال اینکه محقق دیگری به نتایج مشابه از متن‌های مذکور برسد زیاد است.

علاوه بر موارد پیش‌گفته، محقق از دو روش بازآزمایی توسط محقق و توافق میان کدگذاران (درخصوص نحوه کدگذاری‌ها) جهت آزمون پایایی استفاده نموده که به ترتیب درصد توافقات ۸۱٪ و ۷۴٪ بوده و با توجه به اینکه بالای ۶۰٪ است، کدگذاری‌ها از پایایی لازم برخوردار است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

الف) مرحله توصیف: در این سطح، ویژگی‌های ظاهری متن مد نظر است که متن را به مثابه یک شیء در نظر گرفته و به برچسب‌دهی ویژگی‌های صوری آن می‌پردازند. در این بخش از تحلیل، واژگان، دستور و ساخت‌های متنی مورد بررسی قرار می‌گیرند. ما در این بخش جهت جلوگیری از اطاله مطلب تنها واژگان را آن هم از حیث ارزش تجربی، بیانی و رابطه‌ای مورد بحث قرار می‌دهیم.

- ارزش تجربی کلمات: در این بخش، واژگان کانونی و معیارهای شمول و طرد مورد بررسی قرار می‌گیرد. حاصل این بخش استخراج ۴۱۶ کد مثبت و ۲۲۲ کد منفی بوده است که پس از طبقه‌بندی، ۶۹ واژه کانونی مثبت و ۵۳ واژه کانونی منفی حاصل شد. نمونه‌ای از واژگان کانونی مثبت و منفی که از بخشی از متن یک مصاحبه استخراج شده در جدول زیر آمده است.

جدول شماره (۲) نحوه استخراج واژگان کانونی، معیارهای شمول و طرد و انسجام موضوعی بخشی از متن یک مصاحبه

بخشی از متن یک مصاحبه	کدهای مثبت و منفی استخراج شده	واژگان کانونی مثبت و منفی	انسجام موضوعی*
در حال حاضر علی‌رغم وفور نیروی انسانی و علی‌رغم صلاحیت‌ها و شایستگی‌های نیروی انسانی سیستم جانشین‌پروری در (دستگاه مورد مطالعه) وجود ندارد. یکی از این دلایل عدم جهت‌دهی نیروی انسانی است. در حال حاضر (در انتصابات تا سطح مدیر کل به پایین) تاکید و اولویت با نیروی داخلی است. این (انتصاب درونی) سودمند است به دلیل شناخت نیروهای داخلی نسبت به سازمان و علقه سازمانی. این دستگاه بدلیل ادغام یا تورم نیروها روبرو بوده و این امر منجر به رقابت ناسالم و زیرآب زنی در آن شرایط شده است و این چالش بر سر راه جانشین‌پروری بوده است.	عدم جهت‌دهی نیروی انسانی رقابت ناسالم و زیرآب‌زنی جهت تصدی پست سوءاستفاده و نفوذ آدمهای ناشایست در پست های حساس تاکید بر نیروی داخلی	عدم طراحی مسیر شغلی سیاسی‌کاری انتصاب نامناسب تاکید بر نیروی درونی	توسعه‌گریزی رویکرد سیاسی شایسته‌گریزی درون‌نگری

* اطلاعات این ستون در بخش تفسیر (تفسیر متن) مورد استفاده واقع می‌شود.

➤ ارزش بیانی: در این قسمت فاعل‌ها و هویت‌های اجتماعی و به عبارتی افراد و نهادهای مطرح شده مورد بررسی قرار می‌گیرد که برخی مثبت و برخی منفی تلقی شده‌اند. جدول ذیل نمونه‌ای از برخی افراد مثبت و منفی تلقی شده و جملات تأییدی از سوی مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد:

جدول (۳) ارزش بیانی کلمات

برخی از افراد مثبت و منفی تلقی شده	برخی جملات تأییدی
کارکنان شایسته و علمی مجموعه که به‌زعم برخی مصاحبه‌شوندگان به حاشیه رانده شده اند و می‌بایست از آنها استفاده شود. (م ۱، م ۲، م ۳، م ۱۱)	- کارکنان دانشی همواره در حاشیه بوده‌اند. - متأسفانه علی‌رغم وفور نیروی انسانی و صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها سیستم جانشین‌پروری در (دستگاه مورد مطالعه) وجود ندارد. (م ۳)
مدیران ناشایست و بی‌تفاوت (به طور عموم در همه سازمان‌ها) که صرفاً به‌دنبال حفظ جایگاه خود هستند و جانشین‌پروری را تهدیدی برای منافع خود می‌دانند. (م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۱)	- مدیران با تفکر سنتی فقط به دنبال حفظ موقعیت و جایگاه خود هستند و به جانشین‌پروری فکر نمی‌کنند و جانشین‌پروری را دشمن خود می‌دانند و به آن باور ندارند. (م ۵) - نفع مدیران ناشایست در آن است که شایستگان برکنار باشند. (م ۲) - به نظرم مدیران سرشون خیلی شلوغ نیست. توجه کافی ندارند و حساس نیستند. اینکه مدیر چطور مدیر شده درحساسیت و پرورش نیروهای زیردست اثر دارد. (م ۹)

به‌طور کلی مدیران شایسته، توانمند و متعهد، کارکنان شایسته و علمی مجموعه و بخش خصوصی به عنوان افراد و نهادهای مثبت و افراد سیاسی ذی نفوذ و نهادهای برون سازمانی اثرگذار بر انتصابات، مدیران منفعت-طلب، ناشایست، فاقد تخصص و بی تفاوت نسبت جانشین‌پروری، کارکنان منفعت‌طلب، عاقبت‌طلب و سفارشی، برخی مدیران و معاونینی که از خارج از مجموعه آمده‌اند، بخش دولتی، حوزه منابع انسانی سازمان، حلقه اطرافیان (اشاره به افراد نزدیک به مقامات ارشد سازمان) به عنوان افراد و نهادهای منفی معرفی شده‌اند. افرادی نظیر مقام عالی دستگاه به‌واسطه انجام برخی امور مثبت و تعلق و کوتاهی در انجام پاره‌ای دیگر منفی تلقی شده‌اند.

➤ ارزش رابطه‌ای: ارزش رابطه‌ای به رابطه اجتماعی مشارکین اشاره دارد. متن زیر نمونه‌ای از استنباط نوعی رابطه قدرت از منظر جایگاه است که از سوی مقام عالی دستگاه بر سایر مدیران و افراد مجموعه اعمال می‌شود که اگر پشتیبان طرح جانشین‌پروری باشد، قدرتی است که در جهت مثبت اعمال شده است.

... در یک دستگاه به تنهایی نمی‌توان جانشین‌پروری کرد مگر آنکه پشتیبان طرح شخص مقام عالی دستگاه باشد...

به‌طور کلی مهم‌ترین ارزش‌های رابطه‌ای که از متون مستخرج از مصاحبه‌ها استنباط گردید شامل رابطه قدرت بین مقام عالی سازمان و مدیران ارشد (جنبه مثبت و منفی)، مدیران و کارمندان (جنبه مثبت و منفی)، گروه‌های منفی نظیر باندهای مافیایی و حلقه اطرافیان مدیران (جنبه منفی) و ... بوده است که جنبه مثبت این روابط می‌تواند اثر مثبت در پیاده‌سازی جانشین‌پروری داشته باشد و جنبه منفی آن تاثیر معکوس که البته در دستگاه مورد مطالعه علاوه بر بی‌توجهی نسبت به موضوع جانشین‌پروری، جنبه‌های منفی بیشتر از مثبت قدرت‌نمایی نموده است.

ب) مرحله تفسیر

➤ تفسیر متن: در این مرحله ظاهر کلام، معنای کلام، انسجام موضعی و ساختار و جانمایه متن مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. ظاهر و معنای کلام همان کدهای استخراجی و واژگان کانونی مرحله قبل است که بعد از مفصل‌بندی، انسجام موضعی حاصل گردید.

در جدول زیر نمونه‌ای از ظاهر، معنا و انسجام موضعی گنجانده شده است.

جدول شماره (۴) نمونه ای از ظاهر کلام معنای کلام و انسجام موضعی در تفسیر متن در گفتمان جانشین‌پروری در دستگاه مورد مطالعه

انسجام موضعی	معنای کلام	ظاهر کلام (کدهای استخراجی)
ابهام‌زدایی	ضابطه‌گرایی	م ۱، م ۲، م ۶، م ۱۰
	ضابطه‌گذاری	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۲، م ۱۳
	ضمانت‌اجرایی	م ۱۰
	تشکیل بانک اطلاعاتی	م ۱، م ۲، م ۴، م ۵، م ۸، م ۱۰، م ۱۲
	شفاف‌سازی	م ۱، م ۱۳
ابهام‌زایی	فقدان ضوابط	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۷، م ۹، م ۱۰
	فقدان ضمانت‌اجرایی	م ۹، م ۱۰، م ۱۳
	فقدان بانک اطلاعاتی جامع	م ۲، م ۶، م ۱۰، م ۱۲
	قوانین ناکارآمد	م ۳، م ۱۲
	اهداف مبهم	م ۱۳

حاصل این بخش استخراج ۲۴ دال به شرح زیر است که دو به دو در تقابل با یکدیگرند.

جدول شماره (۵) دال‌های حاصل از تفسیر متن

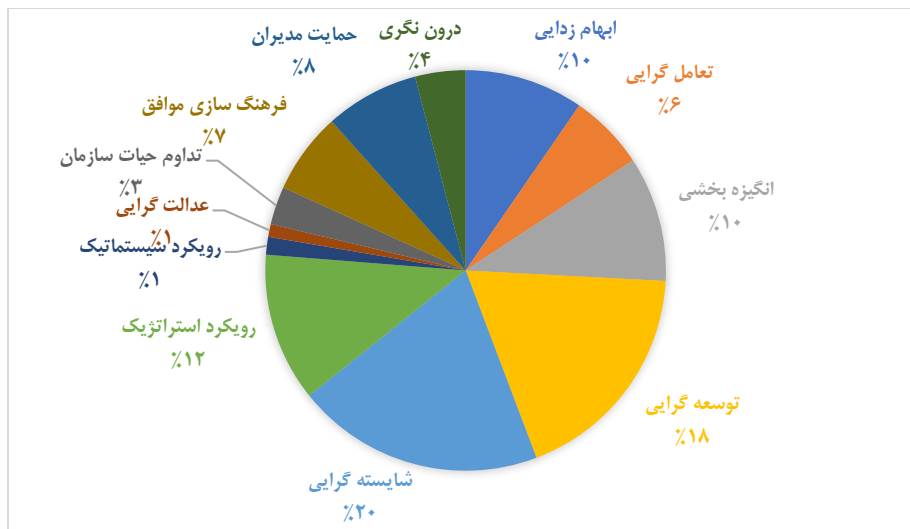
دال‌های مثبت	دال‌های منفی
نگرش استراتژیک	نگرش سیاسی - مقطعی
شایسته‌گرایی	شایسته‌گریزی
توسعه‌گرایی	توسعه‌گریزی
ابهام‌زدایی	ابهام‌زایی
حمایت مدیران	مقاومت یا بی‌تفاوتی مدیران
انگیزه‌بخشی	انگیزه‌کاهی
فرهنگ‌سازی موافق	فرهنگ‌سازی مخالف
تعامل‌گرایی	تعامل‌گریزی
درون‌نگری	برون‌نگری
تداوم حیات سازمانی	تهدید حیات سازمانی
فرابندنگری	جزء‌نگری
عدالت‌گرایی	عدالت‌گریزی

جانمایه متن که مهم‌ترین قسمت این بخش است مبین چگونگی پیوند اجزا به یکدیگر و بیانگر چگونگی انسجام فراگیر متن است.

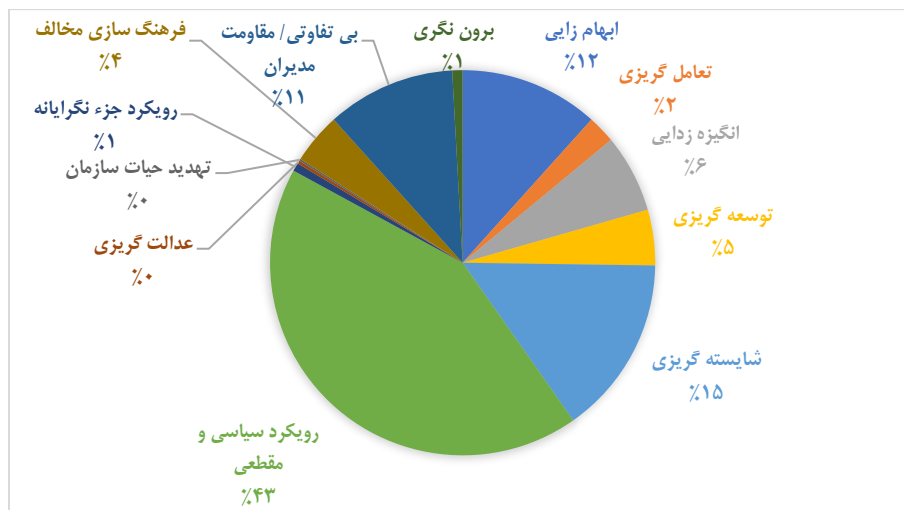
با توجه به مراحل قبل می‌توان به دو گروه گزاره اساسی (استراتژی) رسید که یکی از آنها در حمایت از جانشین‌پروری و دیگری در تقابل با آن قرار دارد.

به عبارتی می‌توان گفت جانشین‌پروری یک رویکرد استراتژیک و فرایندی است که مستلزم حمایت مدیران به‌ویژه مدیران ارشد، فرهنگ‌سازی و ابهام‌زدایی می‌باشد. این استراتژی به سبب شایسته‌گرایی، توسعه‌گرایی، عدالت‌گرایی، انگیزه‌بخشی، درون‌نگری و تعامل‌گرایی موجب تداوم حیات سازمانی خواهد شد. اما استراتژی مقابل آن (هر استراتژی دیگری به‌جز جانشین‌پروری اعم از انتصاب از بیرون، جایگزینی و حتی کوتوله‌پروری در شدیدترین حالت آن) می‌تواند رویکردی سیاسی و مقطعی باشد که بحث‌هایی همچون مخالفت مدیران، ترویج فرهنگ مخالف، ابهام‌زایی، شایسته‌گزینی، توسعه‌گزینی، عدالت‌گزینی، انگیزه‌کاهی، برون‌نگری و تهدید حیات سازمانی را به‌همراه داشته باشد.

نمودارهای زیر بیانگر این دو استراتژی و سهم (اهمیت) هریک از گفتمان‌ها در این باب است (سهم هریک از گفتمان‌ها با توجه به میزان توجه افراد و تکرار آنها تعیین شده است).



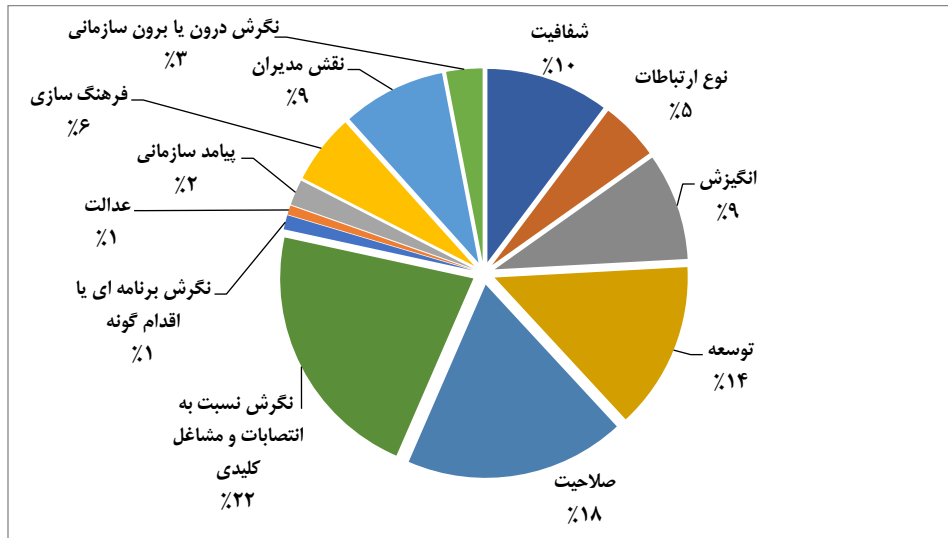
نمودار شماره (۱) گفتمان‌های حامی جانشین‌پروری



نمودار شماره (۲) گفتمان‌های رقیب جانشین‌پروری

با در نظر گرفتن مجموع گفتمان‌های حامی و رقیب و سهم آنها می‌توان گفت نوع نگرش نسبت به انتصابات و مشاغل کلیدی (نگرش استراتژیک/نگرش سیاسی) سرمشا جانشین‌پروری یا جانشین‌هراسی است و جانمایه گفتگوها را تشکیل می‌دهد. گفتمان‌های دیگر نظیر صلاحیت (شایسته‌گرایی/شایسته‌گریزی)، توسعه (توسعه-گرایی/توسعه‌گریزی)، شفافیت (ابهام‌زایی/ابهام‌زدایی)، نقش مدیران (حمایت/مقاومت مدیران) و ... گفتمان‌هایی هستند که در اطراف آن (نوع نگرش به انتصابات و مشاغل کلیدی) شکل گرفته‌اند.

نمودار زیر بیانگر سهم هر یک از گفتمان‌های فوق را از حیث اهمیت آنها می‌باشد:



نمودار شماره (۳) گفتمان‌های غالب در مورد جانشین‌پروری

توضیح آنکه آنچه در شرایط فعلی غالب است نگرش سیاسی است نه استراتژیک. در این نگرش (کوتاه مدت) متأسفانه شاهد منفعت طلبی‌های فردی، گروهی و حزبی و انواع رفتارهای سیاسی و ابهامات خواهیم بود. این رفتارهای سیاسی در سطوح بالای قدرت (مدیران)، پدیده‌هایی نظیر کوتوله‌پروری و سربازدوستی و به عبارتی شایسته‌گریزی را بدنبال دارد و در سطوح پایین‌تر قدرت (کارکنان) منجر به بروز رفتارهایی نظیر زیرآب‌زنی، چاپلوسی و ... جهت کسب قدرت می‌شود. در این صورت افراد به‌جای اینکه بدنبال توسعه و کسب فاکتورهای شایستگی باشند به رفتارهای سیاسی روی می‌آورند و این امر موجب توسعه‌گریزی و بی‌عدالتی و انگیزه‌کاهی می‌شود. البته این منفعت‌طلبی‌ها، بی‌توجهی مدیران در مقابل جانشین‌پروری را بدنبال داشته و ادامه آن (عدم آینده‌نگری در مورد شناسایی، پرورش و انتصاب افراد شایسته در مناصب کلیدی) حیات سازمان را تهدید خواهد کرد که البته در سالیان اخیر نیز شاهد انحلال یا ادغام برخی سازمان‌های دولتی بوده‌ایم.

توضیحات فوق به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از گفتگو با مدیران دستگاه موصوف استنتاج شده است.

- تفسیر بافت متن: در این بخش چهار سوال مطرح است ماجرا چیست؟ چه کسانی درگیر ماجرا هستند؟ روابط میان آنها چیست؟ نقش زبان چیست؟ (با توجه به هدف تحقیق و به جهت پرهیز از گزاره‌گویی به سوال دوم و سوم پاسخ می‌دهیم).

اگرچه افراد درگیر در ماجرا شامل محقق به عنوان شنونده فعال و مصاحبه‌شوندگان عمدتاً به عنوان گوینده هستند. اما در طی گفتگوها، محقق متوجه افراد و نهادهایی شده است که از سوی مصاحبه‌شوندگان مورد تاکید قرار گرفته و به نوعی آنها را درگیر ماجرا نموده‌اند.

طبق اظهارات مصاحبه‌شوندگان و داده‌های حاصل از مرحله قبل، بخش دولتی (۷۷٪)، مدیران ناشایست (۶۹٪) و افراد و نهادهای برون سازمانی (۵۴٪) به عنوان مهم‌ترین فاعلینی بوده‌اند که بیشترین توجه را به خود جلب نموده و به لحاظ مناسبات قدرت در تحقق جانشین‌پروری کارشکنی می‌کنند. این افراد در قسمت توصیف/ارزش‌یابی کلمات، جزء گروه‌های منفی تلقی شده هستند. افراد دیگری نیز در گروه مثبت قرار گرفته‌اند که به لحاظ مناسبات قدرت تاثیر چندانی در ایجاد وضعیت فعلی سازمان مورد مطالعه نداشته‌اند. این موضوع به ارزش رابطه‌ای کلمات/بخش توصیف برمی‌گردد که ذکر آن گذشت.

لازم به ذکر است اگرچه گروه‌های منفی تلقی شده به ویژه افراد و نهادهای برون سازمانی از قدرت لازم برای اعمال سلیقه برخوردارند؛ در مقابل افرادی نظیر مقام عالی سازمان نیز به لحاظ جایگاه قدرتی و اجتماعی، از قدرت کمی برخوردار نیستند؛ ولی جانشین‌پروری دغدغه اصلی آنها نبوده است. این افراد، در زمینه جانشین‌پروری مدیرانی خنثی و منفعل بوده‌اند که انفعال آنها می‌تواند به دلیل ناآگاهی یا ناشی از عدم احساس ضرورت باشد.

مدیران به واسطه نقشی که در جانشین‌پروری ایفا می‌کنند به چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند. نمودار زیر بیانگر نقش مدیران در جانشین‌پروری است (غیائی ندوشن، ۱۳۹۵):

سطح تلاطم	فعال	<ul style="list-style-type: none"> - پشتیبانی قاطعانه از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری - درک نقش مدیریت به عنوان فردی مرتبط با توسعه و انگیزه‌مندی افراد 	<ul style="list-style-type: none"> - مخالفت شدید در مقابل برنامه جانشین‌پروری - درک نقش مدیریت به عنوان فردی در ارتباط با حفظ منافع حتی به قیمت بی‌انگیزه نمودن افراد
	منفعل	<ul style="list-style-type: none"> - اظهار حمایت عمومی از برنامه‌ریزی جانشینی به همراه تردید در خصوص برخی روش‌ها - تمایل به مطالعه و تجزیه و تحلیل بیشتر 	<ul style="list-style-type: none"> - ترجیح به اختصاص زمان برای فعالیتهای دیگر
		حامی	حریف

سطح حمایت

نمودار (۴) ماتریس دو بعدی نقش مدیران در جانشین‌پروری

در خصوص سازمان مورد مطالعه، طبق اظهارات افراد در مورد خود و دیگر مدیران، می‌توان گفت تعداد انگشت‌شماری از مدیران به واسطه برخی اقدامات در حوزه مدیریتی خود و ارائه برخی پیشنهادات نزدیک به موضوع جانشین‌پروری در گروه مدیران موافق و فعال قرار می‌گیرند. اما همانطور که قبلاً نیز اشاره شد، این گروه به لحاظ قدرت و جایگاه سازمانی، چندان در سطح سازمان اثرگذار نبوده‌اند. عمده مدیران این سازمان و من جمله مدیران ارشد و عالی آن ترجیح می‌دهند زمان خود را به موضوعی غیر از جانشین‌پروری اختصاص دهند و یا آن را چندان

ضروری نمی‌دانند. بنابراین، می‌توان آنها را در گروه مخالف و فعال (به لحاظ منفعت‌طلبی)، موافق و منفعل (درانتظار دستور و مساعد شدن شرایط) و مخالف و منفعل (به لحاظ اختصاص زمان به فعالیتهای دیگر و تردید) قرار داد.

- پیش‌فرض‌ها: هر یک از مصاحبه‌شوندگان در گفتگوهای خود دارای پیش‌فرض‌های ذهنی بوده‌اند که مبنای استدلال‌های آنها را تشکیل داده و حاصل تجربیات آنها در گذر زمان بوده است. این پیش‌فرض‌ها در قالب جملاتی مطرح شده بودند که نشان‌دهنده درک شرایط سازمان و محیط پیرامون آن بوده و کمابیش بافت زمینه‌ای آن را به تصویر می‌کشند. محقق با استفاده از دانش زمینه‌ای و تجربه خود و با استنباطی که از شرایط سازمان داشته پیش‌فرض‌ها را از میان جملات گویندگان استخراج نموده است. برخی از مهم‌ترین پیش‌فرض‌های مطرح شده به شرح زیر است:
- فشارهای سیاسی، سیاسی‌کاری و رابطه‌گرایی یکی از دلایل مهم عدم جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی و سازمان موصوف است که آن نیز به دلیل به‌هم‌تنیدگی نظام اداری و سیاسی است [۷۷٪] افراد اشاره نموده‌اند
- مقاومت احتمالی مدیران به دلیل ترس از دست دادن جایگاه و مخالفت یا کارشکنی احتمالی آنها [۹۲٪] افراد اشاره نموده‌اند.
- بخش دولتی به دلیل مسائلی از جمله عدم خلاقیت، امنیت شغلی بالا، محافظه‌کاری، حفظ روابط و بودجه مطمئن به دنبال جانشین‌پروری نیست. [۸۵٪] افراد اشاره نموده‌اند.

و ...

ج) تبیین: در این بخش عناصری از دانش زمینه‌ای افراد (که در گفتمان‌ها تجلی یافته و خود حاصل تولید ساختار و نظام اجتماعی حاکم و نیز بازتولید آنند)، فرایندهای اجتماعی و نهادی تعیین‌کننده گفتمان‌ها و تاثیر گفتمان‌ها در تثبیت یا تغییر قدرت موجود مورد تحلیل قرار می‌گیرند.

➤ عناصری از دانش زمینه‌ای افراد متجلی در گفتمان‌ها:

سازمان‌ها در بطن جامعه شکل یافته و دستخوش فرایندها، مسائل و شرایط اجتماعی موجود در آن هستند. مواردی که در ادامه مطرح خواهند شد، مسائلی است که نشأت گرفته از شرایط جامعه و نظام‌های حاکم بر آن بوده که بر سازمان‌ها و روابط افراد درون آنها و من جمله سازمان و موضوع مورد مطالعه سایه افکنده است. اگر چه این شرایط درهم تنیده و بر هم اثرگذار هستند، ولی برای سهولت تحلیل به صورت جداگانه مورد بررسی قرار خواهند گرفت:

- مسائل نظام سیاسی: نظیر درهم‌تنیدگی نظام سیاسی و اداری، انتخابات دوره‌ای ریاست جمهوری، فشارهای سیاسی اعمال شده از سوی افراد، گروه‌ها و نهادها و ...؛

- مسائل نظام اقتصادی: عدم حاکمیت عقلانیت اقتصادی نظیر ارزش افزوده، بهره‌وری، رقابت و ... در بخش دولتی به دلیل اطمینان بودجه‌ای و عدم پاسخگویی در نحوه مصرف آن و ...؛
 - مسائل نظام فرهنگی: رابطه‌گرایی، قانون‌گریزی، شایسته‌گریزی به جای شایسته‌سالاری، مدرک-گرایی به جای توسعه‌گرایی، نگرش کوتاه مدت و ...؛
 - مسائل نظام حقوقی: خلاهای قانونی، ابهام در قوانین، عدم ضمانت اجرایی و ...؛
 - مسائل نظام اداری: تاثیر موارد فوق و ماهیت دولتی حاکم بر نظام اداری و عارضه‌های مدیریت نظیر مدیریت کوتوله‌ها، مدیریت‌های فامیلی، مدیریت‌های محافظه‌کار و ... به منظور حفظ جایگاه و رفتارهایی نظیر تملق، تسخیر احساسات، چاپلوسی و ... جهت جلب توجه مقام بالا جهت کسب جایگاه
- تذکر: مسائل مطرح شده در بالا از دو مرحله قبل استنتاج شده و نتیجه مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان بوده که به‌طور مستقیم یا غیر مستقیم به این مسائل اشاره داشته‌اند نظیر:

... نظام اداری ما مطیع محض نظام سیاسی است... عدم پیاده‌سازی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی به دلیل به‌هم تنیدگی در سیستم اداری و سیاسی و عارضه کوتوله‌پروری است... متأسفانه سیاسی بودن پست‌های کلیدی و تسلط نگرش سیاسی بر آنها یکی از چالش‌های مهم بر سر راه جانشین‌پروری است... مقوله جانشین-پروری در سازمان‌های دولتی به دلیل مسائلی از قبیل عدم پاسخگویی در مقابل ذینفعان، نقش ارتباطات در انتصابات و منابع بودجه‌ای با مشکل روبروست...

این مسائل ناشی از ناکارآمدی نظام‌های موجود در جامعه هستند که به‌هم آمیخته بوده و هر کدام بر روی دیگری اثر دارد. اگر در مورد مسائل موجود در هریک از نظام‌ها دقت نماییم، ردپایی از تسلط نظام سیاسی بر آنها را شاهد خواهیم بود. همچنین در بخش‌های قبلی (توصیف و به‌ویژه تفسیر) دیدیم که نگرش سیاسی نسبت به انتصابات و مشاغل کلیدی که سهم بالایی از گفتمان‌ها را به خود اختصاص داده است، سرمنشا اصلی عدم جانشین‌پروری است. وقتی انتصابات سیاسی می‌شود مباحثی نظیر قدرت، مصالح حزبی، منفعت‌گرایی، رابطه-گرایی، محافظه‌کاری و ... بیش از شایسته‌سالاری ملاک قرار می‌گیرد. در این شرایط مباحث بودجه‌ای و نحوه مصارف آن دستخوش این موضوعات و مصالح سیاسی قرار می‌گیرد. تسلط تفکر سیاسی بر مسائل اداری و قدرت این نظام، سایر فاکتورهای اقتصادی نظیر بهره‌وری، ارزش افزوده و ... را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. این نظام بر نظام فرهنگی نیز رخنه نموده است. موضوعاتی همچون شایسته‌گریزی، رابطه‌گرایی، فاصله قدرت بالا، نگرش مقطعی و ... از آفت‌های همین نظام هستند. همچنین، بسیاری از رفتارهای سیاسی که به عارضه‌های نظام اداری مبدل گشته و ریشه فرهنگی نیز دارند، تحت تاثیر این نظام و منفعت‌طلبی‌های آن هستند. زیرا آنچه در نظام سیاسی مطرح است بحث قدرت و تقابل قدرت‌ها است و هر کس یا هر گروهی که از قدرت بالاتری برخوردار باشد، درست یا نادرست اعمال سلیقه می‌کند. البته اگر نظام حقوقی از قدرت لازم برخوردار باشد ممکن است سلطه این نظام کمتر شود. اما، متأسفانه ضعف نظام حقوقی، سیطره نظام سیاسی را بر جامعه و سازمان‌های آن و بالطبع، موضوع مورد مطالعه تشدید نموده است. بنابراین، تا زمانی که سیطره نظام سیاسی بر سایر نظام‌ها

و از جمله نظام اداری قوی است، موضوعات سازمانی از جمله موضوع مورد مطالعه به‌ویژه در دستگاه‌های دولتی دستخوش تحولات نظام مذکور خواهد شد که بسیاری از مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره داشتند.

➤ فرایندهای اجتماعی و نهادی تعیین‌کننده گفتمان‌ها:

با توجه به مراحل قبلی می‌توان گفت در سطح اجتماعی، نظام سیاسی و سیطره آن بر سایر نظام‌ها به‌عنوان مهم‌ترین نظام و در سطح نهادی فرایندهای مرتبط با نظام سیاسی نظیر رابطه‌گرایی، فشارهای سیاسی و رفتارهای سیاسی منفی به‌ویژه در بخش دولتی که چارچوب نهادی متون حاصل از مصاحبه است، مهم‌ترین فرایندهای اجتماعی و نهادی تعیین‌کننده گفتمان‌های حاضر است.

➤ جایگاه گفتمان در تغییر یا تثبیت قدرت:

در مورد نحوه تاثیر گفتمان‌ها بر تغییر یا تثبیت قدرت موجود بایستی اذعان داشت در سطح اجتماعی، گفتمان‌ها عمدتاً موضعی منفعلانه به خود گرفته و رابطه‌ای هنجاری با دانش زمینه‌ای دارند و به دنبال تغییر روابط قدرت نیستند. اما در سطح نهادی (به جز سطح مدیران سیاسی) گفتمان‌ها از طریق تاکید بر نگرش استراتژیک به انتصابات و دال‌های پیرامون آن نظیر شایسته‌گرایی، توسعه‌گرایی و ... در پی تغییر روابط قدرت هستند. جمله زیر مصداق مطلب مذکور است:

...به نظر من کوتاه بودن دوره‌های مدیریتی در انتصاب مدیران سیاسی نقش دارد ولی لاقلاً جانشین‌پروری را می‌توان در سطح مدیران حرفه‌ای اجرا کرد....

نتیجه‌گیری

به‌طور خلاصه می‌توان گفت نوع نگرش نسبت به انتصابات و مشاغل کلیدی سرمنشا جانشین‌پروری یا جانشین‌هراسی است. متأسفانه آنچه که در حال حاضر شاهد آن هستیم تسلط نگرش سیاسی بر همه امور من جمله امور اداری است. این امر مانع مهمی در تحقق بسیاری از برنامه‌ها من جمله جانشین‌پروری است که صاحب‌نظرانی نظیر پینس (۲۰۰۴)، ویلکرسون (۲۰۰۷)، اسکال (۱۹۹۷)، بری و کسلر (۱۹۹۵)، نیلی‌پور طباطبایی و دیگران (۲۰۱۴) با اشاره به مشکلاتی نظیر نگاه کوتاه‌مدت سیاسی در سازمان‌های دولتی، کوتاه بودن دوره‌های سیاسی و تغییر مدیران، رهبری سیاسی در بخش عمومی و... مسائل نظام سیاسی را به‌عنوان یکی از چالش‌های مهم جانشین‌پروری در بخش دولتی تلقی نموده‌اند. نگرش سیاسی شاید علت مهم بسیاری از مسائل نظیر شایسته‌گرایی، توسعه‌گرایی، انگیزه‌کاهی، تعامل‌گرایی، جزء‌نگری، برون‌نگری، عدالت‌گرایی، تهدید حیات سازمانی، ابهام‌زایی، مقاومت مدیران (در مقابل جانشین‌پروری) و ترویج فرهنگ جانشین‌گرایی یا جانشین‌هراسی باشد. اما نگاه استراتژیک به موضوع انتصابات و پست‌های کلیدی می‌تواند موضوعاتی همچون شایسته‌گرایی، توسعه‌گرایی، انگیزه‌بخشی، تعامل‌گرایی، ابهام‌زدایی، عدالت‌گرایی، فرهنگ‌سازی حامی، حمایت مدیران به‌ویژه مدیران ارشد، فرایندنگری، درون‌نگری و تداوم حیات سازمانی را دربرداشته باشد. هرچند در شرایط فعلی، این رویکرد سیاسی است که بر همه امور غالب است. نمودار زیر بیانگر خلاصه کلی نتایج تحقیق حاضر است:



پیشنهادها: براساس نتایج حاصل از تحقیق حاضر، پیشنهادات بسیاری در سطوح خرد (سازمان مورد مطالعه) و کلان (سازمان‌های دولتی و غیردولتی) می‌توان ارائه نمود در ذیل برخی از پیشنهادات ارائه می‌گردد:

➤ در سطح سازمان: تدوین استراتژی جانشین‌پروری مطابق با مأموریت‌ها و اهداف کلان دستگاه، شناسایی مشاغل کلیدی دستگاه، فرهنگ‌سازی مناسب جهت پیاده‌سازی جانشین‌پروری به طرق مختلف نظیر صدور بخشنامه، مشوق‌های انگیزشی، ضمانت اجرایی جهت اجرای آن، نگرش مثبت نسبت به افراد شایسته به‌عنوان فرصت نه تهدید، نگاه استراتژیک نسبت به مناصب کلیدی سازمان، فرهنگ‌سازی از طریق ارزش-گذاری به موضوع جانشین‌پروری در سازمان، تضعیف رفتارهای سیاسی منفی کارکنان و مدیران به ویژه در زمینه ارتقا و انتصاب افراد به طرق مختلف نظیر تقویت باورهای دینی و اخلاقی افراد و فرهنگ‌سازی در این زمینه، برخورد با اینگونه رفتارها و ...

➤ در سطح کلان: ابلاغ برنامه جانشین‌پروری به کلیه دستگاه‌های حاکمیتی و اجرایی، ایجاد ضمانت و نظارت قوی بر اجرای برنامه، توجه به اجرای برنامه جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم ارزیابی و رتبه‌بندی دستگاه‌ها، ایجاد ضوابط روشن و دقیق در زمینه انتصابات در تمام سطوح مدیریتی به ویژه سطوح بالا و ابلاغ به سازمان‌ها و ...

➤ برای پژوهشگران آتی: شناسایی و طراحی معیارهای شمول و طرد جانشین پروری در دستگاه‌های خصوصی و دولتی؛ بررسی میزان تاثیر ابعاد فرهنگ ملی بر اساس مطالعات هافستد و گلوب بر جانشین‌پروری و ...

محدودیت‌ها: در روش تحلیل گفتمان، تفسیر و تبیین متون صرفاً بر مبنای دانش زمینه ای محقق صورت می‌گیرد و بدیهی است که دانش زمینه‌ای محققان با یکدیگر تطبیق یا دست کم کاملاً تطبیق نداشته و محقق دیگر با بررسی همین نمونه‌ها ممکن است به نتایج دیگری دست یابد.

PAP

۱۳ (۲)

۱۳۷ | صفحه

منابع

1. Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A.(2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*. 28 (2). 112-121
2. Alwani, S. M., Seyed Naghavi, M.A & Zare Bozorgabadi, R. (2016). The place of core competencies in succession planning. *Journal of Public Administration Perspectives*. 27.46-62. [in Persian]
3. Chatrchi, Noushafarin and Tabari, Mojtaba (2018). Designing a succession management system in the Social Security Organization (Case Study: Social Security Department of the West of Tehran). *Social Security Quarterly*, Year 13. Number four. 157-185 [in persian]
4. Chouliaraki, L. & Fairclough, N. (1999). *Discourse in Last Modernity: Rethinking Critical Discourse Analysis*. Edinburgh: University Press
5. Conard, CH. (2004). *Organizational Discourse Analysis: Avoiding the Determinism– Voluntarism Trap*. *Organization*. 11(3). 427-439.
6. Crow, M. (2005). *Discourse analysis: towards an understanding of its place in nursing*. *Journal of Advanced Nursing*. 51(1). 55–63
7. Crystal, D. (2008). *A Dictionary of Linguistics and phonetics*. Oxford: Blackwell.
8. Danaeifard, Hassan and Nouri, Ali (2011). *Discourse on Discourse Analysis in Organizational Studies: A Thinking on Theoretical Foundations and Methods of Execution*. *Journal of Humanities Methodology*. Seventeenth period. No. 69. 163-192 [in Persian].
9. Dumbu, E. (2018). *Challenges surrounding succession planning in family owned businesses in Zimbabwe: views of the founding entrepreneurs of the businesses at Chikarudzo Business Centre in Masvingo District*. *The International Journal of Business Management and Technology*. 2 (2). 38 –45
10. Duta, A. C. (2008). *LEADERSHIP SUCCESSION: A DISCOURSE ANALYSIS OF GOVERNANCE DIALECTICS IN TWO NONPROFIT ORGANIZATIONS*. Doctoral dissertation of philosophy. Texas A&M University.
11. Ejakpomewhe, R. (2017). *Influence of Succession Planning on Knowledge Transfer*. Walden Dissertations and Doctoral Studies. College of Management and Technology. Walden University.
12. Fulmer, R. M. (2002). *Succession Planning Grooms firms for success*. *Graziadio Business Report*, *Journal of Contemporary Business Practice*.
13. Ghasemi, Mohammad, Derakhshani, Jalal and Derakhshani, Meysam (2013). *Investigating the Difficulties and Challenges of Establishing a Succession Plan in the Iranian Administrative System*. First National Conference

- on Accounting and Management. Shiraz: Kharazmi International Educational and Research Institute [in Persian]
14. Ghiasi Nodooshan, Saeed (2016). Succession of Managers: Approaches, Patterns and Strategies. Tehran: Allameh Tabatabai University Press [in Persian].
 15. Hills, A. (2013). Succession Planning – or Smart Talent management?. Journal of Industrial and Commercial Training. Vol.41 No.1P.4. <http://www.4cleanair.org/Chicago/EffectiveSuccessionPlanningforPublic>
 16. Jaworski, A. & Coupland, N. (1999). The Discourse Reader. Routledge.
 17. Klein, M.F. & Salk, R.J. (2013). Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Higher Education. Leadership & Organizational Studies. 20(3). 335–345.
 18. Magasi, C. (2016). Factors influencing business succession planning among SMEs in Tanzania. European Journal of Business and Management. 8 (3). 126–135.
 19. Mahfouzi, Ali, Lafzforoushan, Davood & Ghorbani, Mahmoud (2019). A Comprehensive Succession Planning Talent Management Model to Enhance Organizational Efficiency in Governmental Organizations: A Structural Equation Modelling. Productivity Management Quarterly. Volume 13. No. 48. 249-275 [in Persian]
 20. MC Connell, C. (1996). Succeeding With Succession Planning. The Health Care Supervisor, Gaithersburg. Vol. 15.
 21. Nikpour, A. (2019). The Impact of Surrogate Training System on Human Resource Productivity (Case Study: Kerman Province Industry, Mine and Trade Organization). Scientific Journal of Human Resource Development. No. 53. 19-40 [in Persian].
 22. Nilipour Tabatabaee, A., AbdollahiLakeh, A. & Abbasi Tadi, A. (2014). A STUDY OF SUCCESSION PLANNING CHALLENGES IN GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review. 3(11a). 231-238.
 23. Nozari, H. and et al (2013). The usefulness of Fairclough's discourse in the analysis of concrete texts: A look at media-produced texts focusing on the recent economic and social crisis in Europe and the United States. Quarterly Journal of Social Studies and Research in Iran. The second period. No. 1. 153-176 [in Persian].
 24. 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.
 25. Rezaeian, A. and et al (2018). Identify Indicators for Attracting, Retaining and Maintenance of Talented Manpower in the Banking Industry. Journal of Public Administration Perspectives. 35. 15-38.
 26. Rothwell, W. J. (2006). Ten key steps to effective succession planning. From http://www.Halogensoftware.com/blog/halogen_03140704.php
 27. Rothwell, W. J. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. AMACOM Div American Mgmt. Assn
 28. Rothwell, W. J., Alexander, J. H. & Bernhard, M. (۲۰۰۸). Cases in government succession planning: Action-oriented strategies for public-sector human capital management, workforce planning, succession planning, and talent management. Amherst. Mass: HRD Press.

29. Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C. (2003). The strategic development of talent. Amherst, MA. HRD Press.
30. Steffy, B. D. & Grimes, A. J. (1986). A critical of organization science. Academy of Management Review. 11. 322-336.
31. Wilkerson, Brian (2007). Effective Succession Planning in the Public Sector, National Practice Leader, Talent Management, North America. Watson Wyatt Worldwide. From
32. Zaynoddini Bidmashki, Z., Adli, F. & Vaziri, M. (2014). Comparing the Present and Ideal Situation of Succession Planning and Talent Management in Higher Education.(72).51-72. [in Persian]

PAP

۱۳ (۲)

صفحه | ۱۳۹