بررسی تحلیلی–انتقادی «مدیریت استعداد و جانشین‌پروری» در ساختارهای اداری

نویسندگان: محبوبه ابراهیمی[۱]
صدیقه دانش‌نژاد[۲]

چکیده

این مقاله، جستاری تحلیلی-انتقادی دربارهٔ «مدیریت استعداد[۳] و جانشین‌پروری[۴]» است که با مبنا قرار دادن تعریف عمومی و بین‌الاذهانی[۵] از این واژگان و مفهومی که دال بر آن هستند، پاره‌ای از وجوه موضوع را کاویده است.

دو مفهوم «مدیریت استعداد» و «جانشین‌پروری»، مفاهیمی بنیادی در الگوی مدیریت آینده‌نگر هستند. در این مقاله تلاش شده است خوانشی روشن و قابل‌توضیح از این واژه و مفهومی که مدلول آن است، ارائه شود تا مباحث مطرح‌شده و نتایج مترتب بر آن، در چارچوب درست و مناسبی قرار بگیرند. به‌صورتی گذرا به اضلاع مختلف جامعه‌شناختی، روان‌شناختی و مدیریتی مفهوم «جانشین‌پروری» پرداخته و بر این نکته تأکید رفته است که بدون توجه به ابعاد مختلف آن و الزاماتی که دارند، این واژه فاقد مفهومی معین، بدون کارایی، واژه‌ای تک‌افتاده و بی‌خاصیت و تکلیفی معطل در ساختارهای اداری خواهد بود. مقاله نشان داده است ساختاری که رویکرد، سیاست و برنامه‌ای برای جانشین‌پروری دارد، خود باید دارای ویژگی‌هایی باشد. به این نکته اشاره شده است که «جانشین‌پروری»، سرشتی پروسه‌ای دارد که بنابرآن، استمرار و پیوستگی؛ نقشی راهبردی و مهم دارد و نباید آن را به یک پروژه با زمانی معین در درون یک ساختار فروکاست[۶]. پیش‌آیند ساختارها، به نقش عامل انسانی تأکید داشته و توضیح داده شده که ترکیب ساختار و عامل انسانی است که هردوباهم می‌توانند راهبر و کارگزار پروسه «جانشین‌پروری» باشند.

غیر از موارد و مطالبی که با ارجاع مشخص به منابع در متن به آنها اشاره شده است، سایر مطالب این نوشتار، تقریری آزاد و مبتنی بر مطالعات و تجارب زیستهٔ نویسندگان در حوزهٔ کاری خود است.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد؛ جانشین‌پروری؛ ساختار اداری؛ ساختار جانشین‌پرور.

مفهوم‌شناسی جانشین‌پروری

«جانشین‌پروری» واژه‌ای برآمده از حوزهٔ مدیریت و محصول ذهنیتی مدیریتی است که با ساختارهای اداری سروکار دارد و به میزان زیادی به اصالت ساختارهای سازمانی قائل است. بنابه‌تعریف و برداشتِ عمومی و مشترکی که از آن وجود دارد، اجماع زیادی در مورد نقش جانشین‌پروری در حیات و بقای سازمان‌ها، در جهانِ به‌شدت گونه‌گون، متغیر و رقابتی امروز مطرح است. این ذهنیت ساختارگرا که از طریق «جانشین‌پروری» خواهان بقا و تداوم تجارب و یافته‌های پیشین و حال حاضر سازمان هست، به‌دنبال آن است که از این طریق از سرمایه سازمان که به‌صورتی تدریجی و طی زمان انباشته شده است، محافظت کند و همچون یک سکو و نقطهٔ فرازین، آن را مبنایی برای حرکت به سوی آیندهٔ سازمان قرار دهد.

بدین‌ترتیب، «جانشین‌پروری» به‌مثابه یک حافظه عمل می‌کند؛ این حافظه از جنس بایگانی‌های راکد یا حتی فعال نیست. این حافظه بر محملِ «جانشین» حمل می‌شود و در وجود و هویت او متجلی شده و از گزند معدوم شدن در امان می‌ماند. این حافظه از جنس انسان است و در هویت سازمانی او منتشر شده و با او جابه‌جا می‌شود. این همان انسانی است که در عرف و ادبیات بوروکراتیک و بنا به تعریف، «جانشین» نامیده می‌شود و قرار است به‌مرور و طی زمان توسط سازمان، استعدادهایش «پرورده» شود.

---

۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

۲. کارشناسی ارشد مدیریت توسعه و برنامه‌ریزی اقتصادی

3. Talent Management
4. Succession Planning
5. Intersubjective
6. Reduction

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

عنوان و مفهوم کلیدی و مهم «جانشین‌پروری»، یک موضوع بنیادی در ساختارهای مدیریتی بخش خصوصی است، اما به دلایلی در بخش دولتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به‌همین دلیل، نه‌تنها در حوزهٔ نظام اداری ما، بلکه در سایر حوزه‌های دولتی؛ پژوهش‌های کمی در مورد جانشین‌پروری وجود دارد. کمبود ذخیرهٔ دانشی و مهارت ناکافی برای تحقق‌بخشیدن به این ایده و مأموریت، ابهامات اساسی در مورد ابعاد جانشین‌پروری ایجاد کرده است. به‌همین دلیل در گام نخست، برای استقرار نظام جانشین‌پروری در ساختار اداری کشور، خوانش روشن و قابل‌توضیح با درجهٔ بالایی از اشتراک‌پذیری لازم است تا یک تصویر مشترک و بین‌الاذهانی از آن به‌دست‌آید و درنتیجه، بررسی بایسته‌ها و شرایط مساعد برای تبدیل «جانشین‌پروری» به یک فرایند در ساختارهای اداری با سهولت بیشتری ممکن شود.

اینکه تا چه حدی سازمان‌های دولتی ما دارای ساختار مناسب، کارامد و روزامدِ «جانشین‌پرور» هستند و یا اینکه تا چه‌اندازه از آمادگی لازم و حتی پیش‌آیند آن- از امکان تجدیدنظر در باورهای پیشین که نوعاً به تابوهایی سخت نیز تبدیل شده‌اند- برخوردار هستند، خود به‌طور جداگانه موضوعی مهم برای بررسی و نظریه‌پردازی‌های مفصل و عمیق است.

چرایی و فلسفه وجودی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری

شناسایی، جذب و پرورش استعدادها برای جانشین‌پرروی، یکی از الزامات اساسی سازمان‌ها در عصر جدید است که در صورت تحقق و طراحی سیاست‌ها، ساختارهای مناسب و برنامه‌های دقیق خواهد توانست بخشی مهم از نقصان‌هایی را که در مورد نیروی انسانی و ازبین‌رفتن تجارب سازمانی آنها وجود دارد، رفع کند. حفظ تجربهٔ دانشی و کمک به رسوب و ماندگاری مهارت‌های سازمانیِ کارکنان در چارچوب‌های موجود، ضرورتی اکید برای هر ساختاری در جهان جدید و رقابتی است که خواهان بقا، رشد، توسعه و اثرگذاری است. به‌طریق اولی، دولت به‌عنوان یک کلان‌ساختار نمی‌تواند و نمی‌باید نسبت به این موضوعِ حیاتی بی‌اعتنا و بدون برنامه باشد. هر نوع بی‌برنامگی و روزمرگی به مقولهٔ جانشین‌پروری، معادل بی‌آیندگی بوده و به زوال تدریجی، فرتوتی، کندی و لختی منجر خواهد شد؛ به‌ویژه آنکه، گزارش‌های ملی و بین‌المللی حاکی از آن هستند که تنها ۱۵ سال تا ایران پیر فاصله داریم.

این تصویر از آینده و چشم‌اندازی که بدین‌ترتیب ترسیم می‌شود، توجه به موضوع نیروی انسانی که حامل و حافظ تجارب پیشین و ناقل آنها به آینده و تزریقشان به ساختارها باشند را به یک ضرورت اکید مبدل می‌کند و آن را به تراز یک ابرموضوع برمی‌کشد.

استعدادها به عنوان منبعی ارزش‌آفرین که می‌توانند حیات بالندهٔ سازمان‌ها را تضمین کنند، نه‌تنها دارایی‌های راهبردی سازمان هستند که با کسب مزیت رقابتی پایدار برای آن، ارزش افزوده ایجاد می‌کنند، بلکه فقدان یا نقص منابع دیگر را نیز جبران می‌کنند (صالحی، ۲۰۱۵). در شرایط پرتلاطم عصر حاضر، ما فقط نیازمند مدیران جدید نیستیم؛ بلکه نیازمند مدیران جدید با قابلیت‌های جدید هستیم (لزلی و فیرتول[1]، ۱۹۹۶؛ مازارول و دیگران[2]، ۲۰۰۳). نیازمند پرورش جانشینانی هستیم که با پیچیده‌ترشدن عوامل محیطی سازمان‌ها، توان پاسخگویی و مواجهه با تأثیرات محیطی را داشته باشند. به بیان دیگر، استعدادها می‌توانند اجرای راهبرد و برتری عملیاتی یک سازمان را بهبود بخشند (اشتون و مورتن[3]، ۲۰۰۵).

بنابراین می‌توان گفت مدیریت استعداد به دو دلیل کلی زیر دارای اهمیت است:

۱. اجرای صحیح و مؤثر آن باعث شناسایی، جذب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها در سازمان می‌شود؛

۲. کارکنانی که در فرایند مدیریت استعداد، استعدادهایشان شناسایی و پرورده شده است، برای تصدی پُست‌های کلیدی سازمان در آینده انتخاب می‌شوند؛ یعنی همان چیزی که امروزه تحت عنوان «جانشین‌پروری» مطرح می‌شود.

از مأموریت[4] تا الزام[5]

مدیریت استعداد و ایدهٔ جانشین‌پروری، یک امر حاشیه‌ای برای یک سازمان مدعیِ رقابت و خواهان بقا و جاشین‌پرور نیست. ساختاری که این دو مفهوم و تحقق‌بخشی به آنها را جزئی از مأموریت خود می‌داند، قاعدتاً باید ملتزم به لوازمی باشد که بدون تحقق آنها انجام مأموریت غیرممکن خواهد بود. ذیل عنوان مأموریت و الزام است که می‌توان به فراز دیگری از بحث به شرح زیر منتقل شد:

ساختارها هوشمند نیستند؛ ضرورت توجه به عاملیت انسان

«جانشین‌پروری» را می‌توان با چند مؤلفه زیر شناخت و تعریف کرد:

۱) ساختارهای اداری

۲) عامل انسانی به نمایندگی از ساختار

۳) جانشین آینده

1. Leslie & Fretwell
2. Mazzarol, et al.
3. Ashton C & Morton
4. Mission
5. Requirement

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

۱. ساختارهای اداری

وقتی موضوعِ بحث «جانشین‌پروری» است، ساختار، همان سازمانی است که قرار است فرد یا مجموعه‌ای از افراد را طی زمان و براساس مقررات، رویه‌ها و ضوابطی، به عنوان «جانشین» پرورش دهد. این بحث را می‌توان با سؤال‌های کمکی زیر بهتر توضیح داد:

- آیا ساختار اداری؛ توان، ظرفیت و استعدادِ «استعدادپروری» را دارد؟ ساختاری که مدعی و مسئول پروردن «جانشین» برای خود است، آیا واجد این امکان و دارای این افق است که آینده‌ای را فراتر از نقاط و مقاطع نزدیک ببیند؟

- آیا ساختارها و کسانی که قرار است افراد دیگری را به عنوان «جانشین» شناسایی کرده و وارد فرایندهای «پرورش» و «مراقبت» نمایند؛ خود قابلیت، صلاحیت و آمادگی چنین کاری را دارند و به‌درستی می‌توانند چنین فرایند زمان‌بری را پایش و مدیریت کنند و از انقطاع، وقفه و سایر آسیب‌هایی که متوجه هر طرح زمان‌بر و دیربازده‌ای می‌شود، مصون بدارند؟

سؤال‌هایی از این دست، مهم و پاسخ روشن دادن به آنها از ضرورت‌های اکید است. پاسخی که به چنین سؤالاتی داده می‌شود و حساسیتی که نسبت به آنها وجود دارد، ساختارها و عاملان انسانیِ آنها را از متن‌زدگی، بریدگی از واقعیت، غرقه‌شدن در قوانین و مقررات و تصلب بر رویه‌های جاری، مرسوم و سترون‌شده، دور نگه خواهد داشت. در پرتوی تحلیل و پاسخی که پیرامون این سؤالات نضج‌گرفته، گسترده و عمومی می‌شود، می‌توان به اینکه ساختاری به فکر «جانشین‌پروری» از طریق «پرورش استعداد» است، تا حدود زیادی اطمینان یافت؛ آن‌هم اطمینانی که اصولاً نسبی است و مستمر باید به صحت آن مجدد اطمینان حاصل کرد.

به تعبیر دیگر، ساختاری که برنامه و ادعا دارد که می‌خواهد «جانشین‌پروری» کند، به پرورش استعداد، تجربهٔ سازمانی متراکم در نیروی انسانی خود را ذخیره و از معدوم‌شدن آن جلوگیری و به فضای سازمان تزریق کند و نیز آن را مبنایی برای ارتقای کارایی، بهره‌وری و تعالی سازمان قرار دهد، خود باید فهم درستی از مساله داشته و از چالاکی ساختاری برخوردار باشد؛ یعنی همان بحث مهمی که در ادبیات اداری از آن تحت عنوان «بلوغ سازمانی» یاد می‌شود. آیا ساختارهای ما به‌گونه‌ای است که امکان بروز استعداد را بدهند و مهم‌تر از آن، برنامه‌ای برای پرورشش داشته و از زوال تدریجی یا به‌یک‌بارهٔ آن با عناوینی همچون بازنشستگی جلوگیری کنند؟

یک ساختار جانشین‌پرور باید قابلیت و انگیزهٔ این کار را داشته باشد. یک ساختار معمولی، آن‌چنانکه مرسوم و متداول است، اگرچه بخواهد و مأمور هم باشد، نمی‌تواند اصولاً به ایدهٔ «جانشین‌پروری» فکر کند و آن را در کانون برنامه و عمل خود قرار دهد. یک ساختار بالغ، معطوف به الزامات، ناظر به آینده و ملتزم به روح آینده‌نگری، باید برنامهٔ راهبردی بلندمدت داشته باشد و در متن آن «جانشین‌پروری» را به‌صورتی درون‌زا گنجانده باشد. باید از روزمرگی پرهیز کرد و از درافتادن به ورطهٔ برنامه‌های اقتضایی و سفارشی به‌جد پرهیز کند. یکی از این اقتضائات، کسب درآمد است. هرچه هست، سلطهٔ انگیزه و برنامهٔ کسب درآمد از طریق ظرفیت‌های قانونی بر یک سازمان، به‌درجات آن را از آینده‌نگری دور و از نیل به آنچه «جانشین‌پروری» نامیده می‌شود، بازخواهد داشت.

روزمرگی سم مهلک هر ساختاری، خاصه سازمان‌هایی با دعاوی و مأموریت «جانشین‌پروری» است. ساختاری که «جانشین‌پروری» را در کانون اهتمام خود نهاده است، باید تنوع و تکثری بیش از آنچه ساختارهای اداری عرفاً، عملاً و به هر دلیلی از آن برخوردارند، دارا باشند. ساختاری که درگیر روزمرگی و دخل و خرج است و برای حل و رفع معضلات خود باید از طریق فروش خدمات و پای‌کارآوردن ظرفیت‌هایش کسب درآمد کند، عملاً توانی برای آنچه آن را «جانشین‌پروری» می‌نامند، نخواهد داشت، هرچند که بخواهد.

۲. عامل انسانی به نمایندگی از ساختار

ساختارها جدا از انسان‌ها، کالبدهای بی‌روحی هستند که با عاملیت انسان واجد روح و شعور می‌شوند. هرچقدر هم بر اصالت ساختار و چارچوب‌های محض بوروکراتیک تأکید شود که البته در جای خود درست و قابل دفاع است، باز این انسان است که نقش نهایی را در آن ایفا می‌کند. بهترین، قوی‌ترین و قدیمی‌ترین ساختارها در متن و مناسبات عینی، کم و بیش در حکم ابزار هستند؛ ابزاری که بسته به رویکردی که عامل انسانی نسبت به انسان، توسعه و واقعیت‌ها دارند، می‌توانند مورد استفاده‌های مختلف قرار گیرند. خصوصیت‌های روان‌شناختیِ عاملان انسانی، یک مؤلفهٔ تعیین‌کننده در بحث جانشین‌پروری است:

– نسبت خصوصیات فردیِ مدیر سازمان با جانشین‌پروری

میان خصوصیات فردی همچون: سعهٔ‌صدر، تفکر انتقادی، نقدپذیری، تجربهٔ کاری و دانش تخصصی یک مدیر (به عنوان عامل انسانی)، با عملکردی که در پروژهٔ «جانشین‌پروری» دارد، یک نسبت مستقیم وجود دارد. این نسبت در جوامع توسعه‌یافته و توسعه‌نیافته با همدیگر فرق دارد؛ به‌میزانی که هرچه جامعه‌ای توسعه یافته باشد، به همان میزان اثرگذاری عامل انسانی بر فرایندها کمتر می‌شود. در جوامع توسعه‌یافته و کشورهایی که از سنت‌های قوی، مستقر و رسوب‌کردهٔ اداریِ بیشتری برخوردار هستند، نقش عامل انسانی کمتر است. با این توضیح مختصر است که می‌توان به موضوعی مهم در ساختارهای اداری توجه کرد و آن

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

را در قالب یک چارچوب گنجاند و همچون یک آسیب یا آفت، بازشناخت و نسبت به رفع آن اهتمام ورزید و برایش برنامه داشت. موضوع از این قرار است که باید رابطهٔ بین خصوصیات فردی، سلایق و علایق نامربوط عامل انسانی با مناسبات اداری را حذف کرد. برای مثال، اگر عامل انسانی با ویژگی‌های فردی منفی در جایگاهی قرار گیرد که می‌تواند در شناسایی، جذب و پرورش استعدادها مؤثر باشد، به‌احتمال زیاد و ناخواسته، ویژگی‌های فردی او در انتخاب و قضاوتش تأثیرگذار خواهد بود. چنین مدیر بالادستی نخواهد توانست عاملی مثبت و نقشی ارتقاءدهنده در پروسهٔ «جانشین‌پروری» و «مدیریت استعداد» داشته باشد؛ بنابراین، باید به جایگاه و ویژگی‌های «گزینش‌گر» نیز توجه کرد و برای آن برنامه داشت تا آثار سوء و مخرب احتمالی به سمت صفر میل کند.

۳. جانشین آینده

بخش سوم از مولفه‌های سه‌گانه، کسی است که در ادبیات این نوشته به‌عنوان «جانشین» از آن نام برده می‌شود. با تعریف و تحلیل سه‌گانهٔ «ساختار اداری»، «عامل انسانی به‌نمایندگی از ساختار» و «جانشین آینده» است که موضوع «مدیریت استعداد» و «جانشین‌پروری» را می‌توان در مناسبات واقعی اداری به تصویر کشید.

– چالش‌های پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری

بحث «شایسته‌گرایی[1]» و «جانشین‌پروری» در اسناد فرادستی نظام اداری کشور دیده شده است[2]؛ بنابراین، زیرساخت‌های حقوقی استقرار نظام جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی فراهم است؛ اما صرف پیاده‌سازی یک نظام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، لزوماً بدین‌معنا نیست که سازمان‌ها در مدیریت استعدادهای داخلی‌شان موفق بوده‌اند. نکتهٔ مهم این است که گاه در مدیران براساس انگاره‌ها و قالب‌های ذهنی، نوعی استعدادهراسی وجود دارد و مدیران تمایلی به جذب نیروهای واجد استعداد و مستعد برای جانشینی ندارند. برخی مدیران فکر می‌کنند استعدادها به نافرمانی گرایش دارند؛ افکار آنها با افکار افراد معمولی متفاوت است؛ کارها را به روش‌های نامتداول انجام می‌دهند و از ناراحت‌کردن دیگران حتی مدیران ارشد ابایی ندارند و احتمالاً معتقدند که ایده‌هایشان بهتر از سایر ایده‌های رایج است؛ چون استعدادها، افرادی با مهارت و متخصص هستند که سازمان‌های رقیب به‌دنبال جذب چنین افرادی هستند، پس حفظ این افراد در سازمان مشکل و هزینه‌زا است و غیره. این تصویر و تصور از استعدادها، هرچند ممکن است تا حدودی با واقعیت منطبق باشد، اما قطعاً نتایجی که از آن گرفته می‌شود، نادرست است. از اینکه یک فرد با استعداد با دیگران متفاوت است، نباید نتیجه گرفت که باید از او فاصله گرفت و یا در جذب او تردید کرد و اما و اگر آورد و تخطئه‌اش کرد.

بنابراین، حتی اگر الزام قانونی در اجرای جانشین‌پروری داشته باشیم، تا زمانی‌که مواجههٔ صحیح، علمی، متعهدانه و مسئولانه با این موضوعات حیاتی نداشته باشیم و ذهنیات و کلیشه‌های متصلب و منسوخ در حوزهٔ رهبری و مدیریت سازمان را کنار نگذاریم و با الگوهای نوین و آزموده‌شدهٔ دنیای جدید جایگزینشان نکنیم، جانشین‌پروری چیزی بیش از نمایش یک ژست تهی و هزینه‌زا نخواهد بود که فقط موجباتی برای دعوی پرستیژی سطحی را فراهم می‌کند. اتلاف هزینه و فرصت، کمترین و ناامیدی استعدادها ازجمله مهم‌ترین آثار مواجههٔ نادرست با این موضوع خواهد بود.

علاوه بر اصلاح قالب‌های ذهنی، مدیران نیازمند شناخت ویژگی‌های استعدادهای جدید نیز هستند. پیش از این، بحثِ مدیریت نسل‌ها مطرح بود؛ ولی درحال‌حاضر، تفاوت نسل‌ها به تفاوت دهه‌ها رسیده است؛ بنابراین، مدیران باید انتظارات متفاوت استعدادهای عصر جدید را بشناسند و شیوه‌های مدیریتشان را با آنان وفق داده و یا به هر طریقِ ممکن، سهمی هم برای آنها در برنامه‌های سازمان قائل شوند؛ بنابراین، تا وقتی سطح بینش، نگرش، فهم و درایت از این موضوع، در مدیران ارتقاء نیابد، اجرای بهترین برنامه‌های جانشین‌پروری نیز از همان ابتدا محکوم به شکست است.

تثبیت ایده و استقرار و تحکیم ساختار جانشین‌پرور، فرایندی زمان‌بر است و برای اینکه امکان بروز و تجلی داشته باشد، به سطوح بالایی از ثبات نیاز است. زمان‌بربودن و دیربازده‌بودن فرایند «جانشین‌پروری» در سازمان‌های دولتی که به‌دنبال برنامه‌های کوتاه‌مدت و زودبازده هستند، از جمله چالش‌های اجرای این برنامه است.

چالش دیگر بر سر راه پیاده‌سازی طرح جانشین‌پروری، مربوط به فضا و فرهنگ سازمانی است. تاچه‌اندازه فضا، نگرش و فرهنگ سازمانی ما با اجرای جانشین‌پروری همراه و همدل است؟ واقعیت و تجارب موجود حاکی از این است که شناسایی و جذب یک عده به عنوان استعداد و تربیت و آموزش آنان برای تصدی مناصب و پست‌های مهم، باعث برانگیختن حساسیت نیروها، طیف‌بندی‌های مخل و قطبی‌شدن فرسایندهٔ کارکنان و ظرفیت‌های محدود سازمان می‌شود. باید در توزیع فرصت یکسان برای همهٔ افراد در شناسایی و امکان بروز استعدادهایشان در عمل،

1. Meritocracy

۲. بند ۴ سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری؛ فصل هشتم و نهم قانون مدیریت خدمات کشوری؛ بند ۴ نقشه راه اصلاح نظام اداری؛ فصل هشتم سند تحول دولت سیزدهم

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

عادلانه برخورد شود؛ نکته مهم این است که کارکنان به عادلانه بودن این امکان و نبود انحصارگرایی باور داشته باشند؛ اما چگونه می‌توان این باور را ایجاد کرد؟ این باور در خلاء ایجاد نمی‌شود و تقویت چنین باوری نیازمند توجه به الزاماتی است که در این نوشتارِ تحلیلیِ مختصر به برخی از وجوه و لایه‌های آن اشاره شد. این تحلیل از موضوعِ «جانشین‌پروری» به‌صورتی روشن نشان داد که ما با مفهومی چندضلعی مواجه هستیم و منحصرکردن محض آن به متن مکتوب و قانون مصوب، بی‌آنکه توجهی به ابعاد روان‌شناختی، جامعه‌شناختی و مدیریتی‌اش بشود، آن را به واژه‌ای تک‌افتاده در متون و اسناد، و ادعایی بی‌خاصیت و تکلیفی معطل در ساختارهای اداری تبدیل کرده و تحقق آن را به آرزویی محال در آینده‌ای که هیچ‌وقت نخواهد رسید، مبدل خواهد کرد.

مطابق این تحلیل، تحقق مفاد موردنظر در ترکیب واژگانی «جانشین‌پروری»، منوط به آن است که نگاهی پروسه‌ای و نه پروژه‌ای به آن داشته باشیم و آن را به صدر اولویت‌های مدیریتی سازمان بالاببریم و ضریب بالایی از اهمیت را به آن بدهیم؛ تنها در این صورت است که می‌توان به تحقق آن امید بست.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

منابع

- Ashton C & Morton L. Managing Talent for Competitive Advantage: Taking a Systemic Approach to Talent Management. Strategic HR Review. 2005; 4(5): 28-31.
- Leslie, D. , & Fretwell, L. (1996). Wise moves in hard times. San Francisco: Jossey-Bass
- Mazzarol, T. , Soutar, G. N. , & Seng, M. S. Y. (2003). The third wave: Future trends in international education. The International Journal of Educational Management, 17(2/3) , 90-99.
- Rasooli R, Salehi A. Advanced Human Resource Management. 2015. Tehran: Payame Noor University.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]