



Conceptualization of dwarfism; emphasizing the dark side of succession

Maryam Razmjou¹, Jafar Beikzad²

Received date: 2023/06/21 Acceptance date: 2023/08/24

Abstract

One of the styles about which the studies done are not rich enough is dwarf breeding. This style is the dark edge of succession; Because in our country, the discussion of surrogacy has always been used, but it has not been continuously developed in our system. One of their destructive and dysfunctional aspects is dwarfism. In fact, dwarfism is one of the factors indicating the basic problem in the administrative health of government organizations. On the other hand, despite the existence of various metaphors in the field of organizational pathology, if we consider the emergence of destructive phenomena in organizations, dwarfism can play a destructive role in the organization, which should be fully investigated. Based on this, the present research is important and necessary because of the conceptualization of dwarfism, our ways of thinking, seeing and understanding about the complex phenomenon of dwarfism will change. Also, the conceptualization of dwarfism provides an important capacity to the stakeholders of the organization; A capacity that indicates the ability to use the perception of disease in humans to help understand the organization and develop organizational knowledge in the face of problems, so that based on this, the audience can deepen their knowledge about dwarfism both objectively and subjectively. and give more wealth and also public sector managers get a better understanding of the process of dwarfism that if they see signs of the phenomenon of dwarfism in their organizations, while diagnosing dwarfism, they can prevent, correct and treat it.

مفهوم پردازی کوتوله پروری؛ با تأکید بر جنبه های تاریک جانشین پروری

مریم رزمجو^{۱*}، جعفر بیک زاد^۲

¹. Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. (Corresponding Author), Email: maryamrazmjou93@gmail.com

². Associate Professor of Public Administration Department, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. ,Email: beikzad_jafar@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۳۱

چکیده

یکی از سبک‌هایی که مطالعات انجام شده در مورد آن از غنای کافی برخوردار نیست، کوتوله‌پروری است. این سبک همان لبه تاریک جانشین‌پروری است؛ چرا که در کشور ما بحث جانشین‌پروری همیشه به کار گرفته شده است اما به صورتی مستمر در نظام ما توسعه‌نیافته است. که یکی از جنبه‌های مخرب و کژکارکردی آنها کوتوله‌پروری است. در واقع، کوتوله‌پروری یکی از عوامل نشان‌دهنده مشکل اساسی در سلامت اداری سازمان‌های دولتی می‌باشد. از طرفی دیگر، علی‌رغم وجود استعاره‌ها گوناگون در حوزه آسیب‌شناسی سازمان، اگر ظهور پدیده‌های تخریب‌گر در سازمان‌ها را در نظر بگیریم، کوتوله‌پروری می‌تواند نقش تخریب‌گر در سازمان را داشته باشد که بایستی مورد بررسی کامل قرار گیرد. بر این اساس، پژوهش حاضر از این جهت اهمیت و ضرورت دارد که با مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری، روش‌های تفکر، دیدن و درک ما نسبت به پدیده پیچیده کوتوله‌پروری تغییر یابد. همچنین، مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری ظرفیت مهمی در اختیار ذی‌نفعان سازمان قرار می‌دهد؛ ظرفیتی که حاکی از قابلیت استفاده از ادراک بیماری در انسان، برای کمک به فهم سازمان و توسعه دانش سازمانی در مواجهه با مشکلات است، تا بر این اساس مخاطبان بتوانند به دانش خود در مورد کوتوله‌پروری هم از جنبه عینی و هم از جنبه ذهنی، عمق و غنای بیشتری ببخشند و همچنین مدیران بخش دولتی درک بهتری از فرایند کوتوله‌پروری کسب کنند که اگر نشانه‌هایی از پدیده کوتوله‌پروری را در سازمان‌هایشان مشاهده کردند، ضمن تشخیص کوتوله‌پروری به پیشگیری، اصلاح و درمان آن اقدام نمایند.

واژگان کلیدی: مفهوم‌پردازی، استعاره، کوتوله‌پروری، مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری، جنبه‌های تاریک جانشین‌پروری.

۱-مقدمه

فقدان بانک اطلاعاتی جامع در خصوص آماده کردن نیروی کار آینده، منجر به پر کردن نامناسب سمت‌های بلاتصدی و رابطه‌گرایی و سیاسی بازی در انتصابات می‌شود (اخوان و صدری اصفهانی، ۱۴۰۰: ۱۵۴). ریتز و همکاران^۳ (۲۰۱۶) اظهار داشتند که احتمالاً یکی از جنبه‌های تاریک جانشین‌پروری در مورد عدم ارتقاء شایسته مدیران است که این امر موجب می‌شود بسیاری از مدیران علاقه واقعی به ارتقای دیگران نداشته باشند، و از دیگران برای به دست آوردن منفعت خود سوء استفاده کنند (فنی‌مور و همکاران، ۲۰۲۱: ۲۶). که این امر موجب خروج از خط رهبری، پرورش مدیران ناکارآمد و کوتوله‌پروری می‌شود (جین و همکاران^۴، ۲۰۲۱: ۳). و موجب می‌شود که افراد شایسته عمداً به بخش‌های غیرمرتبط فرستاده شوند (مطابق با اصل مدیر کنار پنجره)، برای افراد شایسته حاشیه درست شود تا فرد شایسته در منجلاب آن گیر نماید

^۱ گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. نویسنده مسئول ایمیل: maryamrazmjou93@gmail.com

^۲ دانشیار گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران ایمیل: beikzad_jafar@yahoo.com

^۳ Ritz et al

^۴ Jin et al

(شیری و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۴). بنابراین، آنچه پژوهشگر را به انجام پژوهش حاضر ترغیب کرد نابهنجاری‌هایی است که امروزه در سازمان‌ها به خصوص در سازمان‌های دولتی احساس می‌شود. در این میان ذکر این نکته ضروری است که توجه به این نابهنجاری‌هاست که سبب رشد و توسعه تئوری می‌گردد. از این‌رو، مفهوم بیماری سازمان در کنار مفهوم سازمان به مثابه موجود زنده بیانگر این مفهوم است که اگر یک سازمان به عنوان موجود زنده تلقی شود صرف تقسیم دوره‌های عمر آن به رشد، بلوغ و افول کارگشا نخواهد بود و لازم است برای فهم اتفاقاتی که طی هر دوره نیز اتفاق می‌افتد از مفاهیم جدید بهره گرفت. اگر اصطلاح سازمان به مثابه موجود زنده که عنصر بقا شاخصه اصلی آن است در نظر بگیریم، برای تحقق آن نیاز به سلامت سازمان در حضور مدیران درمانگر داریم. براساس این تئوری هر بخش سازمان متناسب با شکل عملکردش در معرض بروز آسیب و مشکلاتی است که برای بیان آن با رویکردی میان رشته‌ای می‌توان از درمان بیماری مختص همان حوزه بهره برد (شجری و همکاران، ۱۴۰۰: ۸۳). به عنوان مثال وقتی بحث پیرامون مشکلات در زمینه سبک‌های رفتاری در مجموعه‌های سازمانی و جو محیط کار مطرح است، سازمان نوروپیک بروز می‌یابد و یا آنجا که مشکلاتی ناشی از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی مطرح هست، کوتوله‌پروری سازمانی نمود می‌یابد. گرچه مفاهیم استعاری مانند خودبزرگ‌بینی سازمانی، تراج‌گری در نظام اداری، ماقبل‌ستیزی مدیران، شهاب‌سنگ‌های سازمانی، قلدری سازمانی، حسادت سازمانی، بی‌حسی سازمانی، نزدیک‌بینی سازمانی و تصمیم‌هراسی مدیران هر یک سهمی در بیان مشکلات و بیماری در بخش‌های مختلف سازمان دارند و از زوایه نگاه خود به مشکلات سازمان نگریده‌اند اما راه برای تولید مفهوم جدید متناسب با مشکلات فعلی سازمان که یکی از آنها کوتوله‌پروری است، همچنان باز است. از طرفی دیگر، سلامت سازمانی مفهومی تازه است که تنها شامل توانایی‌های سازمان جهت انجام وظایفش به طور مؤثر نیست بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود نیز می‌گردد و این خلق استعارات جدید است که به رشد و توسعه سازمان کمک می‌کند. همانطور که مورگان^۱ (۱۹۸۶) بیان کرد، رهبران باید از استعاره‌های سازمانی متعددی برای کشف و توسعه نظریه سازمانی استفاده کنند. با این حال، آنها همچنین باید از هر استعاره انتقاد کنند تا مزایا و معایب آن را درک کنند، و آگاه باشند که هر استعاره ممکن است توسط ذینفعان به عنوان کمک کننده یا مقاومت کننده در برابر تغییر درک شود (وانگ^۲، ۲۰۲۱: ۲). بنابراین، توجه به کوتوله‌پروری و بررسی آن در سازمان‌های دولتی امری ضروری است. به دلیل اهمیت موضوع و این که تاکنون مطالعه مستقلی به مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری با تأکید بر جنبه‌های تاریک جان‌شین‌پروری نپرداخته است، که این مسئله منجر به پدیداری دغدغه در ذهن محققان برای انجام این مطالعه بوده است تا ضمن کاوش در صندوقچه ذهنی کسانی که پدیده کوتوله‌پروری را در سازمان براساس تجارب عینی خود درک کرده‌اند، لایه‌های عمیق‌تری از این پدیده پیچیده و چندوجهی را که تاکنون از نظرگاه پژوهشگران داخلی و خارجی مغفول مانده است کشف کنند و به مدیران سازمان‌ها برای فهم این پدیده سازمانی به منظور مدیریت و کنترل آن کمک کنند.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم‌پردازی

سازمان‌ها نیز مثل انسان‌ها می‌آیند و می‌روند و در بین دو پدیده حیاتی یعنی تأسیس و انحلال چند مرحله را در چرخه حیات خود پشت سر می‌گذارند. دوره عمر یک سازمان به طور کلی شامل مراحل چهارگانه پیدایش، رشد، بلوغ و افول است. بنابراین، برای این که سازمان‌ها افول نکنند تکنیک‌هایی وجود دارد که یکی از آنها مفهوم‌شناسی است (کاویانی و اعتباریان، ۱۳۹۹: ۵۶). به عبارتی دیگر، مفهوم‌شناسی یک سازمان، فرایندی است که مبتنی بر تئوری‌های رفتاری و ساختار سازمانی است (قربانی و ترابی، ۱۴۰۰: ۱۴۸).

^۱. Morgan

^۲. Whang

از طرفی دیگر برای اینکه در جنگل تئوری‌های مدیریت گم نشویم به راهنما نیاز داریم. به نظر می‌رسد راهنما چیزی جز مفهوم‌پردازی سازمانی نیست. در چند دهه گذشته روش‌های متعدد تحلیل مفهوم توسعه‌یافته که هرکدام مبانی فلسفی خاص خود را دارد. در بسیاری از موارد اساس فلسفی رویکردهای تحلیل، ضمنی هستند ولی در عین حال اثرات قابل توجهی برای انجام تفسیر و بکارگیری نتایج اولیه به جای می‌گذارند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۰). از نظر وبر^۱ که وفادار به روح اخلاق کانتی و متأثر از شناخت‌شناسی ریکرت می‌باشد، شناخت نمی‌تواند یک بازتولید یا یک رونوشت مساوی با اصل از واقعیت باشد، چرا که واقعیت امر اجتماعی را آشفته و پیچیده می‌داند و معتقد است که این ذهن ماست که بر واقعیت‌ها قالب می‌زند و آنها را به حیطه شناخت در می‌آورد. وبر محتوای علوم را مرتبط با مفاهیم آن و ساختن مفاهیم را مبتنی بر «طرح مسأله» می‌داند و اساس و زیربنای طرح مسأله و سؤال تحقیق را دستگاه ارزشی و محتوای تمدن‌ها برمی‌شمارد. او تأکید می‌کند در علوم مربوط به فرهنگ بشری، ساختن مفاهیم وابسته است به نحوه طرح مسأله، که آن نیز به نوبه خود همراه با محتوای تمدن‌ها تغییر می‌کند (شجری و همکاران، ۱۴۰۰: ۸۰).

محققان و متخصصان برای به دست آوردن درک عمیق‌تر از حوزه‌های مختلف، بر مفهوم‌ها و استعاره‌ها تکیه می‌کنند، زیرا می‌توانند درک ما را تسهیل کنند، راه‌های جدیدی را برای تجزیه و تحلیل راه‌اندازی کنند، روابط جدید را آشکار کنند و اصطلاحات مختلف را به یکدیگر متصل کنند تا تصویر بزرگ را ایجاد کنند (یایا و همکاران^۲، ۲۰۲۱: ۱۱۵). مفهوم‌پردازی نحوه درک افراد از معنا را چارچوب می‌دهد تا ادراک نظریه سازمانی ارتقاء داده شود. این امر می‌تواند نقش کلیدی در تغییرات سازمانی داشته باشد. علاوه بر این، امکان انتقال دانش از حوزه‌های آشنا به حوزه‌های ناشناخته را فراهم کند (وانگ^۳، ۲۰۲۱: ۲). مفهوم‌پردازی یک پدیده دارای کیفیتی کل‌نگر است زیرا فرد را قادر می‌سازد تا ویژگی‌های زیادی را در یک زمان تصور یا درک کند. مفهوم‌پردازی به ما کمک می‌کند ساختار سازمان (مانند مدیریت و حاکمیت)، فرآیندها (مانند عملیات و اجرا) و افراد (مانند فرهنگ و تجربه) را درک کنیم (فورسایت^۴، ۲۰۲۱: ۱). مورگان نیز مفهوم‌پردازی را به عنوان ابزاری ارزشمند برای درک و گسترش کاربردهای توسعه سازمانی در نظر گرفت. او مفهوم‌پردازی به کمک استعاره را به عنوان رفتارهایی استدلال می‌کند که به نوبه خود فرهنگ سازمانی را با ارائه واقعیت به شیوه‌ای خلاقانه، با ایجاد ایده‌های جدید و با گسترش چشم‌انداز شکل می‌دهد. بنابراین، مورگان هشت استعاره مختلف، یعنی تصاویری از سازمان را معرفی کرد تا بررسی کند که مدیران و کارکنان چگونه درباره سازمان خود به ویژه در زمان‌های تغییر فکر و صحبت می‌کنند. هشت استعاره مورگان، تئوری‌های اصلی سازمانی را منعکس می‌کند و تفسیر فرآیندهای حس‌سازی غالب را که رفتار سازمانی را هدایت می‌کند، آشکار می‌کند. این مفهوم‌سازی‌های واضح در زیر شرح داده شده است:

۱. استعاره ماشین شامل نظریه‌هایی مانند مدیریت علمی تیلور، بوروکراسی وبر و دیدگاه سازمان‌هایی است که بر سیستم‌های بسته، کارایی و ویژگی‌های مکانیکی سازمان‌ها تأکید دارند.

۲. استعاره ارگانیزم، سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های باز نشان می‌دهد که بر روابط انسانی و تئوری‌های احتمالی تمرکز دارند.

۳. استعاره مغز بر ویژگی‌های شناختی سازمان‌ها تمرکز دارد و نظریه‌های یادگیری و سایبرنتیک را در بر می‌گیرد.

۴. استعاره فرهنگ بر جنبه‌های نمادین و غیررسمی سازمان‌ها و همچنین ایجاد معانی مشترک بین بازیگران تأکید دارد.

۵. استعاره نظام سیاسی شامل نظریه‌های ذینفعان، تنوع منافع و تضاد و قدرت در سازمان‌ها می‌شود.

¹. Weber

². Yapa et al

³. Whang

⁴. Forsythe

۶. استعاره زندان روح برگرفته از نظریه‌های روان تحلیلی است که فرآیندهای ناخودآگاه مورد استفاده سازمان‌ها را برای به دام انداختن اعضای خود بررسی می‌کند.

۷. استعاره شار و دگرگونی بر ماهیت غیرقابل پیش‌بینی و سیال سازمان‌هایی که در معرض تغییرات و دگرگونی‌های مداوم هستند تأکید می‌کند. این استعاره نظریه‌های پیچیدگی را در سازمان‌ها به یاد می‌آورد.

۸. استعاره سلطه از نظریه‌های انتقادی مارکسیستی استفاده می‌کند که استثمار، کنترل و توزیع نابرابر قدرت انجام شده در سازمان‌ها را برجسته می‌کند (مانوتی و جیانکاسپرو^۱، ۲۰۲۱: ۱۱۵).

به طور کلی، مورگان (۲۰۰۶) معتقد است که تمام تئوری‌های سازمانی از تصاویر و مفهومی‌های مشتق شده‌اند که به رهبران، پیروان و اعضا کمک می‌کند تا سازمان‌ها را به روش‌های مختلف درک کنند. آنها به این معنا مفید هستند که درک تجربه و دیدگاه را فراهم می‌کنند و اجازه می‌دهند راه‌های جدیدی از تفکر و دیدن رخ دهد. مورگان در حالی که تخیل را به اوج می‌رساند، همچنین اشاره می‌کند که استعاره‌ها لزوماً مقایسه کاملی نیستند و همچنین می‌توانند در صورت عدم دقت، تحریف ایجاد کنند. بنابراین، کار مورگان فرصتی را برای خوانندگان فراهم می‌کند تا با استفاده از زبان مفهومی، درک بیشتری از سازمان‌ها به دست آورند (کریدل^۲، ۲۰۲۲: ۹۵).

تبیین مفهومی کوتوله‌پروری

براساس شواهد زبان‌شناختی، بخش عمده سیستم مفهومی‌پردازی عادی در ذهن انسان ماهیت استعاری دارد. همچنین مطالعات میان‌رشته‌ای می‌تواند با تلفیق و بهره‌وری دانش و مفاهیم از دو یا چند رشته علمی به فهم پویا و جامع مسائل و پدیده‌های واقعی کمک کند (شجری و همکاران، ۱۴۰۰: ۸۲). در این میان با الهام از استعاره سازمان به مثابه موجود زنده و با مطالعه نوشتاری کوتاه تحت عنوان کوتوله‌پروری در سازمان که وجود یک بیماری در علم پزشکی را برای سازمان متصور می‌شد، باعث شد تا در جهت بسط و مفهومی‌پردازی آن تلاش شود. در نوعی نگاه استعاری به سازمان و مدیریت، نیروی انسانی شایسته و متخصص «اسکلت سازمان» هستند. در این نگاه استعاری، سازمان‌ها برای رسیدن به سطوح بالاتر کارایی و اثربخشی و در نتیجه، دستیابی به اهداف تعیین شده ناگزیرند به منابع انسانی خود توجه زیادی داشته باشند. مطالعه و بررسی تاریخچه تحول و توسعه جوامع سنتی نشان می‌دهد که نیروی انسانی ماهر و پرورش یافته در انتقال جامعه سنتی به جامعه صنعتی نقش انکارناپذیری داشته است و این تأثیر به نحوی بوده است که پژوهشگران، نیروی انسانی را مهم‌ترین عامل رشد و توسعه سازمان‌ها و به تبع آن، رشد و توسعه جوامع معرفی کرده‌اند (عیدی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۳۶). در عالم فیزیولوژیک انسانی و در شرایطی که هورمون رشد به هر دلیلی دچار اختلال شود، رشد و نمو کل بدن محدود می‌شود و این امر منجر به دیسپلازی اسکلتی یا رشد غیرطبیعی استخوان‌ها و کوتاه قدی و کوتولگی می‌شود. بر این باوریم که در سازمان نیز چنین حالتی رخ می‌دهد. اگر در سازمان، رهبران و مدیران سازمان‌ها دارای صلاحیت و شایستگی نباشند، احتمالاً می‌تواند اثرات خطرناک و ناخواسته‌ای مانند کوتوله‌پروری و بی‌کفایتی مدیریتی و رهبری در سازمان‌ها به جای بگذارند. کوتوله‌پروری در بسیاری از مدیریت‌های خرد و کلان کشور وجود دارد و راه را بر رشد و توسعه سازمان می‌بندد (زارعی، ۱۴۰۰: ۳۶). از سوی دیگر، معمولاً کوتوله‌پروری، به علت نداشتن یک زیربنای اثربخش یعنی قرار نگرفتن شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی به وجود می‌آید (مرادی و بهرامی‌نیا، ۱۳۹۹: ۶۸). بر این اساس، حفظ و جذب منابع انسانی با کیفیت در سازمان‌های دولتی در قالب برنامه‌ها و فعالیت‌های جانشین‌پروری به منظور جانشین‌سازی این منابع انسانی در مناصب خالی شده سازمان و ایجاد شرایط تدوین مؤثر مسیر شغلی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با مشکل مواجه می‌شود (خیرگو و شکری، ۱۴۰۰: ۱۳۹). اما فقدان یک رویکرد سیستماتیک در زمینه کوتوله‌پروری و نبود استراتژی‌های لازم برای کنترل آن در سازمان‌ها باعث شده

¹. Manuti & Giancaspro

². Credle

است توجه جدی به این حوزه مهم نشود. در نتیجه این موضوع تأثیر منفی پایداری بر افراد با انگیزه و مشتاق که به دنبال رشد و توسعه سازمان هستند، داشته باشد (سعادت‌طلب و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۲۰). که این امر می‌تواند زمینه بروز مشکلات متعددی از قبیل به تعویق افتادن انجام کار به دلیل نبود جانشین مناسب، به وجود آمدن بستر مناسب برای انجام اعمال خلاف قانون، عدم شناسایی افراد با پتانسیل بالا برای تصدی پست‌های سازمانی، عدم انتخاب و جایگزینی افراد متخصص در مشاغل کلیدی گردد (فرخی و همکاران، ۱۴۰۰: ۷۹۹).

در جدول ۱ سعی شده است تعاریف مدیریت جانشین‌پروری و در مقابل تعاریف کوتوله‌پروری برای درک بهتر این عارضه کنار هم قرار داده شوند.

جدول ۱. تعاریف جانشین‌پروری و کوتوله‌پروری

نویسنده	سال	تعاریف مدیریت جانشین‌پروری	تعاریف کوتوله‌پروری (برداشت از مطالب نویسندگان)
خیرگو و شکری	۱۴۰۱	جانشین‌پروری، فرایندی است که طی آن نیروهای مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده بالا و مشاغل کلیدی سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند.	کوتوله‌پروری فرایندی است که طی آن کارکنان نامناسب و فاقد صلاحیت برای تصدی پست‌های مدیریتی و کلیدی یک سازمان و با استفاده از ابزار قدرت به جای عملکرد انتخاب می‌شوند.
شیخی و همکاران	۱۴۰۱	جانشین‌پروری موجب بقای مستمر سازمان و در اختیار داشتن افراد مناسب در مکان و زمان مناسب، مبنایی برای ابلاغ مسیرهای شغلی، ایجاد طرح آموزش و توسعه، پایه‌ریزی مسیرهای شغلی و تحرکات شغلی افراد، ارتباطات رو به بالا و جانبی و شکل‌گیری سیستمی جامع از برنامه‌ریزی منابع انسانی را فراهم می‌آورد.	کوتوله‌پروری به علت نداشتن نگرشی جامع به مدیریت جانشین‌پروری، عدم شناسایی نیازهایی جایگزینی به عنوان ابزاری برای آموزش موردنیاز توسعه نیروی انسانی و فراهم نکردن فرصت‌های توسعه‌ای برای کارکنان بااستعداد به وجود می‌آید.
نژاد عبدالله و همکاران	۱۴۰۱	جانشین‌پروری می‌تواند به عنوان تلاشی برای برنامه‌ریزی تعداد صحیح و کیفیت مدیران و کارکنان ماهر برای پوشش دادن به بازنشستگی‌ها، مرگ، بیماری‌های مهم یا ارتقاء و هر نوع موقعیت‌های جدید که ممکن است در برنامه‌های	کوتوله‌پروری به علت نداشتن نگرشی جامع به مدیریت جانشین‌پروری، عدم شناسایی نیازهایی جایگزینی به عنوان ابزاری برای آموزش موردنیاز توسعه نیروی انسانی و فراهم نکردن فرصت‌های توسعه‌ای برای کارکنان بااستعداد به وجود می‌آید.

نویسنده	سال	تعاریف مدیریت جانشین پروری	تعاریف کوتوله پروری (برداشت از مطالب نویسندگان)
		آتی سازمان ایجاد شود، تعریف گردد.	
عظیمی و باغبان	۱۴۰۱	جانشین پروری تمام عملیات و فرایندهای مستمری است که در طول سال به توسعه و پرورش جانشینان می پردازد. همچنین برای توفیق آتی سازمان نگاهی آینده نگرانه به شایستگی ها، سمت ها و پست های رهبری دارد و فقط به نیازهای جایگزینی نمی پردازد.	کوتوله پروری عبارت است از اینکه مدیری که قدرت و منصب بالایی در سازمان دارد با سوءاستفاده از قدرت و منصب خود در فرایند انتصابات سازمانی و توزیع پست های سازمانی، بدون توجه به تخصص و توانایی افراد عمل کرده و موجب جذب افراد ناکارآمد در پست های سازمانی می شود.
سالارنژاد و محمدی فاتح	۱۴۰۰	جانشین پروری را فرایند نظام مند تعیین نقش های حیاتی در یک سازمان، شناسایی و ارزیابی جانشین های ممکن و تعلیم آنها با تجارب و مهارت های مناسب برای نقش های فعلی و آینده تعریف می نمایند.	کوتوله پروری فرایندی است که هیچ نوع گزینش علمی دقیقی در آن وجود ندارد. چنین روندی باعث ورود افرادی به پست های مدیریتی می شود که فاقد صلاحیت و شایستگی مدیریتی هستند و توان اداره امور را ندارند.
عافل و همکاران	۱۴۰۰	جانشین پروری، ارزیابی نیازهای شغلی هر کدام از مشاغل کلیدی، ارزیابی عملکرد، ارزیابی نیازهای شغلی در آینده، برنامه های آموزشی و توسعه ای است.	کوتوله پروری، عارضه ای است که به علت عدم وجود برنامه ای نظام مند جهت تأمین نیرو و نبود مسیر ارتقاء شغلی در سازمان به وجود می آید و در بلندمدت سازمان را با فقدان نیروی انسانی توانمند و متخصص مواجه می سازد.
ساعدی و همکاران	۱۴۰۰	رویکرد جانشین پروری نشان دهنده آن است که از عملکرد و استعداد هر شخص برای جذب، ارتقاء و پاداش دادن بهره گرفته می شود؛ بدون آنکه به نژاد، جنسیت، طبقه و ملیت وی توجه کنند.	کوتوله پروری گویای یک موقعیت اجتماعی است که بر مبنای اصل و نسب یا نور چشمی بودن و نه بر مبنای قابلیت ها و برتری های علمی فرد حاصل می شود.
مدرسی و سیدنقوی	۱۴۰۰	جانشین پروری فرایندی برای مواجهه با انتظارات و تقاضاهای حال و آینده شامل تبیین شایستگی ها و توانایی های کلیدی، انتخاب کاندیدها، توسعه بر مبنای	کوتوله پروری فرایندی است که افرادی با تشخیص غلط یک مدیر بالادستی یا یک سیستم بجای فرد شایسته ای اختیار امور را در دست می گیرند که این افراد نه تنها با گرفتن فرصت ارتقاء شایستگان، افراد شایسته را از دور

نویسنده	سال	تعاریف مدیریت جانشین‌پروری	تعاریف کوتوله‌پروری (برداشت از مطالب نویسندگان)
		شایستگی، ارتباطات باز و بازنگری مداوم است.	خارج می‌کنند بلکه با اقدامات غلط، خود را نیز در معرض نابودی قرار می‌دهند.
حکیمی نیاسری و همکاران	۱۳۹۹	جانشین‌پروری فرایندی است که بر شناسایی و پرورش استعداد‌های مدیریتی درون سازمانی (در ابتدا) و برون سازمانی تاکید می‌کند.	کوتوله‌پروری فرایندی است که موجب می‌شود مدیران برای تأمین نیازهای آینده خود به نیروی انسانی مستعد، برنامه مدونی نداشته باشند و در رویارویی با مسائل به صورتی واکنشی عمل کنند.
سعادت‌طلب و همکاران	۱۳۹۹	جانشین‌پروری فرایندی نظام‌مند است که با شناسایی استعداد‌های موردنیاز سازمان، سعی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان، هم‌ترازی فرایندهای توسعه کارکنان و رفع نیازهای فردی و سازمانی دارد.	کوتوله‌پروری به انتصاب افراد براساس معیارهای غیرشفاف و مبتنی بر سلیقه فردی مقام عالی سازمان گفته می‌شود، که موجب ایجاد تعارض بین افراد شایسته و مدیران ارشد شده و باعث انحراف از اصل مدیریت و خارج شدن از اهداف مدیریتی و سازمان می‌شود.
سعادت‌طلب	۱۳۹۹	جانشین‌پروری فرایندی است که با شناسایی و توسعه استعدادها بستر لازم را برای پرورش دانش مبتنی بر مزیت رقابتی فراهم می‌نماید.	کوتوله‌پروری فرایندی است که در اثر توجه نداشتن به تخصص، تجربه، کارایی، علاقه و توانایی مدیران در انتصاب به مسئولیت‌های سازمانی به وجود می‌آید و منجر به تصمیم‌گیری‌های نامناسب، اقدامات بیهوده، تضعیف و به تدریج مرگ سازمان می‌شود.
بانو و همکاران ^۱	۲۰۲۲	کوشش عمدی و سیستماتیک یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در پست‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانشی برای آینده و تشویق پیشرفت فردی است.	در فرایند کوتوله‌پروری، جذب نیرو، ارتقاء و تصدی مسئولیت‌های مهم در یک سازمان، ارتباط کمتری با سطح توانایی و استعداد افراد دارد و تنها افرادی به سطوح بالای سازمان راه می‌یابند که وابستگی و ارتباط قوی با مراکز قدرت دارند.
سالاو و نوردین ^۲	۲۰۲۲	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ظرفیت سازمانی را برای توسعه افراد مناسب با ذهنیت مناسب برای به دست گرفتن رهبری، مدیریت یا مالکیت کسب و کار افزایش می‌دهد تا سازمان به وظایف خود عمل کند.	کوتوله‌پروری موجب می‌شود که مدیریت به افراد خاصی محدود شود که مانع حضور دیگران، به ویژه افراد متخصص و بااستعداد در عرصه فعالیت‌های مهم مدیریتی می‌شوند.

¹. Bano et al

². Salau & Nurudeen

تعاریف کوتوله‌پروری (برداشت از مطالب نویسندگان)	تعاریف مدیریت جانشین‌پروری	سال	نویسنده
<p>کوتوله‌پروری در سازمان به این معناست که افراد با استعداد توانایی ترقی در سلسله‌مراتب را دارند، اما مدیریت سازمان آگاهانه به او اجازه رشد و ارتقاء بیشتر را نمی‌دهد که این امر موجب سرخوردگی افراد با استعداد و فرار آنها از سازمان و چسبندگی افراد ضعیف بجای افراد نخبه در سازمان می‌شود.</p>	<p>برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان، به طور مستمر ارزیابی شایستگی‌های متقاضیان و روند توسعه هر یک از داوطلبان را هدایت می‌کند. در واقع یک روش مستمر مرتبط با توانایی یادگیری سازمانی می‌باشد.</p>	۲۰۲۲	کیریو و همکاران ^۱
<p>کوتوله‌پروری حالتی است که در آن مدیریت به جای سازمان‌دهی و رسیدگی به کل سازمان تنها بخش‌هایی از سازمان و نفراتی خاص را مورد توجه خود قرار می‌دهد و این افراد در حاشیه امنی قرار گرفته و منافع‌شان تأمین می‌شود. اغلب پست‌ها و مناصب سازمانی در بین اعضای همین گروه غیر رسمی رد و بدل شده و می‌چرخد. در چنین وضعیتی کارکنان احساس تبعیض شدید نموده و نسبت به افراد خاص و مورد توجه مدیریت، حس منفی پیدا می‌کنند.</p>	<p>جانشین‌پروری فرآیندی پویا و مستمر برای شناسایی، ارزیابی و توسعه نامزدهای رهبری برای آینده است. همچنین برای ارزیابی، توسعه، و شناسایی منابع انسانی کلیدی که می‌توانند نیازهای استراتژیک و عملیاتی آینده را برآورده کنند، استفاده می‌شود.</p>	۲۰۲۱	منیعی و همکاران ^۲
<p>برخی مسائل و ویژگی‌ها وقتی در انتصابات، جایگزین شایستگی و ضوابط شوند، آن زمان ما شاهد رهبران و مدیران ضعیفی خواهیم بود که این‌گونه انتصابات منشاء و روزه‌ای برای تسهیل برخی پیامدها در انتصاب می‌شود که از جمله آن می‌توان به کوتوله‌پروری اشاره کرد. سازمان‌گرایی، اجبار و تحکم، خودپسندی، افزون‌خواهی، افزون‌گویی، منت نهادن، موقعیت‌ناشناسی، جدایی از مردم، تقدم رابطه بر ضابطه و عدم دقت بر کارها از جمله عوامل ایجادکننده کوتوله‌پروری هست که هر کدام از این عوامل در صورتی که در سازمان وجود داشته باشد باعث انحراف از اصل مدیریت و خارج شدن از اهداف مدیریتی و سازمانی</p>	<p>فرآیند رسمی جانشین‌پروری دارای سه عنصر است: (۱) استخدام و انتخاب نامزدهای واجد شرایط، (۲) حفظ و توسعه استعداد و (۳) پیشرفت. شناسایی ظرفیت فعلی و نیازهای آتی و تعیین فرآیند انتخاب برای پر کردن شکاف به عنوان اولین گام حیاتی برای یک طرح جانشین‌پروری در نظر گرفته می‌شود.</p>	۲۰۲۱	چانگ و بزل ^۳

¹. Keerio et al

². Monyei et al

³. Chang & Besel

نویسنده	سال	تعاریف مدیریت جانشین‌پروری	تعاریف کوتوله‌پروری (برداشت از مطالب نویسندگان)
			می‌شود.
عبداللهی و همکاران ^۱	۲۰۲۱	جانشین‌پروری، یک مکانیسم دقیق است که منابع فعلی و آینده مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان را تعیین می‌کند و شیوه‌های توسعه کارکنان را برای تضمین برآورده شدن چنین نیازهایی هماهنگ می‌کند. علاوه بر این، جانشین‌پروری شبکه‌ای از افراد حیاتی است که برای توسعه سرمایه انسانی مورد نیاز سازمان‌ها ضروری است.	نظام کوتوله‌پروری، نظامی است که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها براساس جنسیت، طبقه اجتماعی، گروه قومی یا ثروت به افراد واگذار می‌گردد نه براساس شایستگی و تخصص.
وینرایت و همکاران	۲۰۲۱	جانشین‌پروری، توسعه یک گروه مدیریتی با شایستگی‌های رهبری موردنیاز برای دستیابی به برنامه استراتژیک می‌باشد.	کوتوله‌پروری ناشی از عدم صلاحیت‌های تخصصی و روحی مدیران است که منجر به اتلاف استعدادهای بالقوه و به تبع آن کاهش کارایی در بخش‌های مختلف را به دنبال دارد.

با توجه به جدول ۱ می‌توان چنین نتیجه گرفت که هر یک از نویسندگان از جنبه‌ای به تعریف کوتوله‌پروری پرداخته‌اند و اتفاق نظری در خصوص تعاریف کوتوله‌پروری وجود ندارد. در واقع آشفتگی و منازعه حول مفهوم کوتوله‌پروری به گونه‌ای است که وجود یک تعریف منسجم و یا یافتن تعریفی که استفاده‌های گوناگون از آن را با هم تطبیق دهد، مقدور نیست. از یک منظر تفسیرگرایانه این آشفتگی نه تنها جای تعجب ندارد بلکه امری کاملاً محتمل است، زیرا مدیریت هم به عنوان یک رشته کاری و هم به عنوان دانش در تعامل افراد ساخته می‌شود. اعضای سازمان مانند مدیران و کارکنان سازنده واقعیات سازمانی هستند حتی اگر متوجه این مسئله نباشند. امروزه برای تبیین پدیده‌هایی مانند فساد حاکمیتی، تاراج سازمانی، انحطاط سازمانی، انزجار ذی‌نفعان، تسخیر سازمان توسط گروه‌های ذی‌نفوذ، سیاه‌چاله‌های سازمانی، سخته سازمانی، شهاب‌سنگ‌های سازمانی، نظریه‌های منسجمی وجود ندارد، پیش‌بینی چنین پدیده‌هایی مستلزم نظریه‌پردازی جدید است. اولین گام در ساخت نظریه، ارائه تعریف مناسب از کوتوله‌پروری است. به طور کلی، در این بخش ما سعی کردیم ماهیت چندبُعدی کوتوله‌پروری را به تصویر بکشیم. در واقع با توجه به اینکه مفهوم کوتوله‌پروری دارای معنی گسترده بوده و از پیچیدگی شدت بالایی برخوردار است. لازم است مفهوم کوتوله‌پروری با استناد به جنبه‌های تاریک جانشین‌پروری مورد تحلیل کامل قرار گیرد تا قابل تشخیص و قابل فهم گردد.

تبیین مفهومی کوتوله‌پروری با استناد به جنبه‌های تاریک جانشین‌پروری

^۱. Abdullahi et al

استعاره جنبه‌های تاریک و مبحث مرتبط به سایه، مجموعه‌ای از اشتباه‌ها، سوءرفتارها و پیامدهای ناشی از آنهاست که گاهی خود سازمان، به دلیل هنجارهای سازمانی، جنبه‌های منفی آن را نادیده می‌گیرد و آن را می‌پذیرد (دشتی و همکاران، ۱۴۰۱: ۷۹). در رابطه با جنبه‌های تاریک جانشین‌پروری، دو مطلب را می‌توان ذکر کرد: اولاً جنبه‌های تاریک جانشین‌پروری، به صورت پیامدهای منفی مانند کوتوله‌پروری می‌تواند تجلی یابد و هزینه‌هایی دربرداشته باشد. این هزینه‌ها انواع مختلفی دارد، یا هزینه‌های واقعی و سنجش‌پذیر هستند مانند زمانی که مدیریت نتواند رقابت در جذب افراد مستعد و شایسته و حفظ و نگهداشت منابع انسانی اصلی در سازمان را به نحو مطلوب انجام دهد در این صورت زمینه ترک کارکنان اصلی و شایسته سازمان و به تبع آن، کاهش بهره‌وری و کیفیت خدمات فراهم می‌شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۹: ۴). یا هزینه‌های غیرمستقیم است و تأثیرهای غیرمستقیمی بر عملکرد دارد. زمانی که تربیت و آموزش نیروی انسانی به روش‌های سنتی انجام شود و همچنین انتخاب مدیران به روش‌های آزمایش و خطا می‌تواند موجب ایجاد هزینه‌های سنگین، از بین رفتن تجربیات آموخته شده و کاهش عملکرد سازمان شود (نجفی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۸). دوماً با توجه به اینکه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بخش مهمی از تصمیم‌گیری روزانه در سازمان‌هاست و به عنوان یکی از روش‌های نوین برای انتصاب و تامین نیروهای مناسب برای سمت‌های مدیریتی می‌باشد (عظیمی و باغبان، ۱۴۰۱: ۲). اما متأسفانه در متون نظری دانشگاهی، جانشین‌پروری به عنوان روشی نوین هنوز به طور جامع و کامل مورد بررسی قرار نگرفته است. در واقع به صورت خاص تنها در چهارچوبی که محدود به معرفی مراحل جانشین‌پروری است، تبیین شده است (حکیمی نیاسری و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۱۹). در واقع عامل کلیدی عدم موفقیت برنامه‌ها و استراتژی‌های جانشین‌پروری کمبود و یا اساساً نبود الگوهای خاص و بومی با مسئولیت‌ها و وظایف سازمان‌های دولتی و تقلید از الگوها و طرح‌های نامتناسب می‌باشد. فقدان الگوی جانشین‌پروری عملی و بومی اثربخش منجر به بروز مسائل جدی و مهم در حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی از جمله کوتوله‌پروری گردیده است (خیرگو و شکری، ۱۴۰۱: ۱۳۹).

با استناد به پژوهش‌های سازمانی ۵۰ تا ۷۰ درصد از برنامه‌های سازمان‌ها، شکست می‌خورند زیرا از سوی منابع انسانی و فرهنگ سازمانی پشتیبانی نمی‌شوند. ضعف همسویی استراتژیک روش‌ها و برنامه‌های منابع انسانی با اهداف و نیازهای کسب و کار از عمده‌ترین عواملی است که سبب شکست در برنامه‌های جانشین‌پروری و تقویت پدیده کوتوله‌پروری در سازمان‌ها می‌شود (بنیادی نائینی و همکاران، ۱۳۹۸: ۸). جلب حمایت مدیران کلیدی بسیار ضروری است. بدون این حمایت، حتی اگر فرآیند جانشین‌پروری طراحی شود، قابلیت اجرا ندارد. توانایی نداشتن در جذب منابع و علاقه نداشتن مدیران به این برنامه از جمله زمینه‌های ایجادکننده کوتوله‌پروری است (طوطیان و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۷۸). عدم توانایی در جذب منابع، علاقه نداشتن مدیران به این برنامه و عدم مشاهده عملکرد افراد در طول زمان و عدم انتخاب و آموزش و مربی‌گری جانشینان آینده از عوامل نداشتن قابلیت اجرایی می‌باشد (سرمدت، ۱۳۹۸: ۲۲). همچنین، عدم همکاری بخش‌های مدیریتی به ویژه مدیریت ارشد می‌تواند به صورت بارز در توسعه فرآیند کوتوله‌پروری در سازمان مؤثر باشد. نتیجه این امر می‌تواند عدم جایگزینی کارکنان در پست‌های سازمانی مناسب، عدم ارتقاء عملکرد شغلی کارکنان، عدم دستیابی بیشتر به اهداف راهبردی سازمان، توسعه نیافتن خدمات، افزایش آسیب‌های اقتصادی و اجتماعی سازمانی و در نتیجه، توسعه نیافتن بهره‌وری سازمانی در سازمان باشد (میرصفیان و کلاته سیف‌ری، ۱۳۹۹: ۲۲۹).

عدم جانشین‌پروری همان فراهم کردن بستر برای بروز کوتوله‌پروری است. تربیت مدیران و کارکنان با صلاحیت در الگوی جانشین‌پروری و کوتوله‌پروری و سربازدوستی در الگوی عدم جانشین‌پروری اتفاق می‌افتد (خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۷۴). صاحب‌نظران بر این باورند یکی از جنبه‌های تاریک جانشین‌پروری در نظام اداری ایران، به فراموشی سپرده شدن موضوع راهبردی انتخاب نیروی انسانی برای آینده است که این امر موجب می‌شود برای پر کردن خلاء نیروهای خارج شده از نظام اداری، برنامه‌ریزی اساسی و پیش‌بینی کارشناسی صورت نپذیرد. از این رو ابقا کارکنان در شرف بازنشستگی جهت پر کردن خلاء ناشی از مشاغل مدیریتی به دلیل نبود نیروی جایگزین در سازمان‌های دولتی اتفاق می‌افتد. در این صورت دانش جدیدی

به سازمان تزریق نمی‌شود (شکوهی و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۲). در این راستا، ضعف در مدیریت استعداد و مدیریت دانش در سازمان، منجر به ریسک بروز رفتارهای غیراخلاقی، رابطه‌گزینی، نبود شفافیت در نظام ارزیابی عملکرد و افزایش ریسک‌های منابع انسانی می‌شوند. در نتیجه، در اثر تضعیف سرمایه انسانی زمینه برای بروز کوتوله‌پروری در سازمان‌ها ایجاد می‌شود (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۸). با این حال به دلیل تغییرات گسترده سازمانی پس از تغییر مدیریت، عدم اعتقاد مدیران به برنامه‌های جانشین‌پروری و نقش تفاهات سیاسی در تصاحب صندلی‌های ریاست در سازمان‌های دولتی سبب عدم دستیابی به برنامه‌ها و راهبردهای سازمانی در زمینه جانشین‌پروری و در نتیجه طرد جانشین‌پروری و بروز کوتوله‌پروری می‌شود (مقصودلو و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۷). در جدول ۲ عواملی آورده شده که نه تنها موجب طرد جانشین‌پروری می‌شوند بلکه موجب بروز کوتوله‌پروری هم می‌شوند.

جدول ۲. معیارهای طرد جانشین‌پروری و شمول کوتوله‌پروری

منبع	ارتباط با کوتوله‌پروری	مفاهیم
	وقتی فضای سازمان بسته است امکان تحرک و چرخش شغلی وجود ندارد و فقط افراد خاصی می‌توانند وارد حلقه مدیریت شوند. از این رو، مدیریت به افراد خاصی محدود می‌شود که مانع از حضور دیگران، به ویژه گروهی از نخبگان در عرصه فعالیت‌های مهم مدیریتی می‌شوند. در نهایت این امر موجب جایگزینی سنتی نیروها و سلیقه‌ای عمل نمودن مدیران ارشد و سپردن کارهای بزرگ به مدیران کوچک می‌شود که ماحصل آن کوتوله‌پروری و عدم اجرای جانشین‌پروری در سازمان‌هاست.	فضای بسته سازمان
مشهدی و قرونه (۱۴۰۰)	سیستم‌های اداری ما منطبق با یکسری آموزه‌های استاندارد نیست. مثلاً فرد در یک جایگاهی با مدرک تحصیلی استخدام شده و کار انجام می‌دهد اما کاری که انجام می‌دهد ۸۰ درصد با مدرک تحصیلیش ارتباطی ندارد و آن ۲۰ درصد هم باز با استانداردهایی که در دانشگاه خوانده همخوانی ندارد. بنابراین با تحصیلات کلاسیک نمی‌توان ارتقاء توانمندی داشته باشیم. در نتیجه این امر موجب بکارگیری نیرو در پست غیرتخصصی و جذب افراد ناکارآمد در پست‌های سازمانی می‌شود که توانایی و تخصص لازم برای انجام امور را ندارند که ماحصل آن کوتوله‌پروری و عدم اجرای جانشین‌پروری در سازمان‌هاست.	عدم انطباق مدرک تحصیلی با شغل
	در رده‌های پایین‌تر نحوه اجرای دستورالعمل و شیوه‌نامه نظام تشویق و تنبیه مهم است. کاستی در نظارت و تشویق و تنبیه باعث می‌شود کارمندی که اشتباه کرده با آن طوری رفتار می‌شود که به یک مهره سوخته تبدیل شود و دوباره نتواند به مسیر اصلی سازمان برگردد. ارتباط این امر با کوتوله‌پروری در این است که اگر فرد در چنین سیستمی یک خطا می‌کند چه سهواً و چه عمداً تمام کارهای خوب طرف فراموش می‌شود و فقط آن یک مورد به چشم می‌آید. چون مدیران کوتوله در	نظام نامناسب تشویق و تنبیه

منبع	ارتباط با کوتوله‌پروری	مفاهیم
	جستجوی موقعیت‌هایی هستند که بتوانند بر دیگران مسلط شوند، فرماندهی کنند و آشکارا آرمان‌های رهبری خود را نشان دهند.	
	برخی از سیاست‌های اداری کشور و اسناد و قانون‌های نابجای سازمان مانع انگیزه فرد برای یادگیری است. در سازمان‌های دولتی ما اسناد بالادستی و چشم‌اندازهای دقیقی برای جانشین‌پروری وجود ندارد. بعضی بخشنامه‌های جانشین‌پروری خیلی نامرتب هستند. در این شرایط بسیاری از مدیران مصلحتی منصوب می‌شوند؛ چون خودشان فاقد معیارهای جانشین‌پروری از قبیل تخصص، تناسب مدرک متناسب با پست، سوابق علمی مرتبط، دانش کافی و ... هستند، در انتصاب معاونان و زیردستان خود نیز نهایت کج سلیقه را به کار برده و افرادی را با توانایی‌هایی کمتر از حد نیاز گزینش می‌کنند تا مبادا رسوایی به بار آورند و به این نحو، جامعه در یک گردونه از انتصابات فاسد اداری گرفتار شده و پیامد آن هم کوتوله‌پروری می‌شود.	قانون‌های نابجا
	در سازمان‌های دولتی مدیران اکثراً اطلاعات زیر مجموعه را به بهانه محرمانه بودن در اختیار همگان قرار نمی‌دهند که ارتباط مدیریت سازمان‌های دولتی با بخش داخلی یا ارباب‌رجوع و سازمان‌های بالادستی قطع شود، که این امر منجر به ارتباط‌گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی می‌شود. ارتباط این مساله با کوتوله‌پروری در این است که مدیران کوتوله تنها به نوعی از اطلاعات که طالب آن هستند، گوش می‌دهند و به راحتی از دیگران یاد نمی‌گیرند و اغلب سخنرانی را ترجیح می‌دهند.	محرمانه بودن
	برخی از سازمان‌ها روی احساسات است. گاهی اوقات کارهای کارشناسی شده به خاطر احساسات زیر پا گذاشته می‌شوند. گاهی اوقات هم یک فرد ممکن است استعداد خوبی داشته باشد ولی چون مدیر نسبت به او احساس خوبی ندارد رشد نمی‌کند. این تعصبات برای کارمندان تجربه‌ای منفی است که در آن کارمند بر این باور است که یک قدرت کلیدی، مانند سرپرست او، ادراک نادرستی در مورد او دارد که این ادراک نادرست ناشی از تصور غلط یا جهل سرپرست است. علت اصلی بروز تعصبات در کارکنان، عدم تقارن قدرت بین مراجع قدرت و کارکنان است. چنانچه سبک رهبری سرپرست با سطح پایینی از ملاحظات فردی همچون سبک کوتوله‌پروری، همراه باشد آنگاه زیردستان بیشتر در معرض تجربه تعصبات ذهنی و شناختی قرار می‌گیرند.	عواطف نابجا
	اختلاف دیدگاه‌های فرهنگی یک مدیر و زیرمجموعه می‌تواند بر فرایند جانشین‌پروری تأثیرگذار باشد. دقیقاً اگر یک مدیریت از نظر دیدگاه با	اختلاف دیدگاه‌ها

منبع	ارتباط با کوتوله‌پروری	مفاهیم
	هم سازگار نباشند، قطعاً مشکل‌ساز خواهد بود. در این صورت فردی از فرایند جانشینی به دلیل تفاوت در نگرش کنار گذاشته می‌شود. در سبک کوتوله‌پروری دیدگاه‌های افراد فرق می‌کند، به فکر افراد اعتماد نمی‌شود.	
	عدم آموزش صحیح در سازمان، تقلید از برنامه‌های آموزشی غربی کارکنان، کمبود بودجه برای آموزش و سیستم‌های آموزشی ضعیف موجب می‌شود که آموزش‌ها خیلی کلی و غیرکاربردی و نامفهوم باشد. در واقع خواسته‌های نیروی انسانی برآورده نمی‌شود و این ناشی از همین فرهنگ مدیران است که نمی‌خواهند یک مورد را به طور دقیق و جزئی به کارکنان یاد بدهند. از طرفی ممکن است که فرد خودش ظرفیت پذیرش آموزش را نداشته باشد. مثلاً سابقه فرد بالاست و حوصله ندارد که در نتیجه ما در سازمان با کسانی رو به رو هستیم که ۱. سطح سواد پایین و ۲. سابقه خیلی بالا دارند. این موارد مانعی است که موجب طرد جانشین‌پروری و شمول کوتوله‌پروری در یک سازمان می‌شود.	عدم آموزش صحیح
	مدیران، افراد نزدیک خود را صرف‌نظر از صلاحیت‌ها و یا توانایی‌های شغلی استخدام کرده یا برای آنها شغلی می‌یابند و آنها را وارد سازمان می‌کنند. ارزش‌های دودمانی و فامیلی را به ارزش‌ها و انتخاب براساس شایستگی ترجیح می‌دهند. استخدام به واسطه روابط پدیده‌ای غیر حرفه‌ای و غیر اخلاقی است و بر عملکرد افراد تأثیر منفی دارد و عدالت سازمانی را تضعیف می‌کند. از آن‌جا که در سازمان‌های رابطه‌مدار بیش از اینکه منافع سازمان مورد توجه باشد، منافع خویشان و گروه‌های خودی در اولویت است، عملکرد کلی سازمان نیز کاهش می‌یابد. عملاً قدرت سازمانی در حلقه محدودی از افراد دست به دست می‌شود و افراد شایسته هیچ‌گاه نمی‌توانند به درجات عالی مدیریتی در سازمان، نائل شوند و این امر در بلندمدت می‌تواند موجب بروز پدیده‌ای به نام کوتوله‌پروری شود.	استخدام به واسطه روابط
	عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی و فقدان ارزیابی از کارایی و عملکرد نظام اداری، فقدان نظام و سازوکارهای مناسب برای پیگیری تحقق اهداف و برنامه‌ها و نتایج مورد انتظار منجر به بروز کوتوله‌پروری در سازمان و عدم اجرای جانشین‌پروری می‌شود.	ابهام در مبنای تخصیص منابع
شریف‌زاده و همکاران (۱۴۰۱)	مشکلات و مسائل موجود در این مورد که موجب عدم جانشین‌پروری و بروز کوتوله‌پروری می‌شود عبارتند از: حاکمیت رابطه به جای ضابطه در انجام امور به ویژه در امور مربوط به جانشین‌پروری، توجه نکردن به ملاحظات اجتماعی، سیاسی و فرهنگی حاکم در نظام جانشین‌پروری و عدم بکارگیری الگوها و نظام‌های جدید مدیریت جانشین‌پروری در	ابهام در مبنای انتخاب گزینه‌های جانشین‌پروری

منبع	ارتباط با کوتوله پروری	مفاهیم
	<p>پست‌های حساس و کلیدی کشور.</p> <p>فقدان جهت‌گیری کلی و استراتژیک جانشین‌پروری موجب سرگردانی و ابهام در پیمودن مسیر و حتی خروجی‌ها و پیامدهای جانشین‌پروری شده و بدین منوال یکپارچگی تصمیمات، خط‌مشی‌ها و اقدامات جانشین‌پروری را با مشکل مواجه می‌نماید. عدم هدف‌گذاری مشخص و دقیق، بخشی‌نگری و درون‌گرا بودن، روزمره‌گرا و جزءنگر بودن نظام اداری، وجود قوانین و مقررات گوناگون و متنوع در موضوعات خاص، حاکم نبودن رویکردهای کل‌نگر در جانشین‌پروری، ارائه راه‌حل‌های تک بُعدی و سطحی‌نگر و نبود نگاه سیستمی به جانشین‌پروری موجب بروز پدیده کوتوله‌پروری می‌شود.</p>	<p>ابهام در جهت‌گیری برنامه‌ریزی جانشین‌پروری</p>
<p>محمدی و صمیمی (۱۴۰۰)</p>	<p>پایبندی اندک مدیران به ضوابط در انتصاب و ارتقاء، عدم توجه مدیران به تناسب بین شخصیت شغل با شاغل، پایبندی اندک مدیران به الزامات فصل پنجم (انتصابات) مقررات اداری و استخدامی که منجر به استخدام بستگان و نادیده گرفتن تخصص به عنوان یک معیار انتخاب و انتصابات به ویژه در مورد مدیران ارشد از طرف مدیران بالایی، پارتی بازی و نبود سیستم‌های مبتنی بر شایستگی و معیارهای روشن برای ارتقاء، ارزیابی بر اساس قضاوت‌های ذهنی، پاداش بر اساس معیارهای ذهنی و نه صلاحیت، افزایش حقوق براساس سنوات و نه صلاحیت، عدم شفافیت بین پرداخت و عملکرد، تقلید از برنامه‌های آموزشی غربی کارکنان، کمبود بودجه برای آموزش و سیستم‌های آموزشی ضعیف برای توانمندسازی کارکنان می‌شود که در اثر ضعف مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نه تنها جانشین‌پروری صورت نمی‌گیرد بلکه پدیده‌ای به نام کوتوله‌پروری به وجود می‌آید.</p>	<p>بکارگیری نامؤثر منابع انسانی</p>
	<p>آن‌چه درباره ناتوانی دستگاه‌های اجرایی و نامناسب بودن سیاست‌های مدیریت منابع انسانی محرز می‌باشد این است که به دلیل نادیده گرفتن شرایط سازمان‌ها در سیاست‌گذاری و اجرای این سیاست‌ها، توفیق دستگاه‌های اجرایی در عمل حاصل نمی‌شود. بخش قابل توجهی از این سیاست‌ها مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی است. در این‌گونه سازمان‌ها سود و منفعت بیشتر به سمت کسانی می‌رود که دارای روابط سیاسی (نفوذی) بهتری باشند تا شایستگی بالاتر. در محیط سیاسی کاری، بیشتر از علائق گروه‌های تأثیرگذار، که حامی منفعت‌طلبی‌اند، حفاظت می‌شود و تغییر خط‌مشی‌های سازمانی به نفع تعداد اندکی از افراد صورت می‌گیرد نه واحدهای کاری سازمان. از طرفی دیگر دخالت مقامات سیاسی در انتصاب مدیران، توصیه‌پذیری مدیران از مقامات</p>	<p>سیاست‌زدگی سازمان</p>

منبع	ارتباط با کوتوله‌پروری	مفاهیم
	<p>سیاسی در انتصابات، اعمال فشارهای سیاسی در نظام انتصابات سازمان، تأثیر منفی فشارهای برون سازمانی و سیاسی در امر انتخاب و انتصاب، تأثیر زیاد فشارهای سیاسی بر امر انتصاب و ارتقاء کارکنان، نفوذ مقامات سیاسی و اجرایی سایر دستگاه‌ها در امر انتصابات، عدم ثبات مدیران مواردی هستند که مانعی بر سر راه اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری و عاملی برای ایجاد پدیده کوتوله‌پروری در سازمان‌ها می‌باشند.</p>	
	<p>وجود تفکر روزمرگی نزد مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی، فقدان دانش راهبردی نزد مدیران منابع انسانی، عدم تبیین راهبردهای مدون در خصوص تربیت جانشین، نبود راهبرد و یا چارچوب مشخص در خصوص نظام جانشین‌پروری و مسیر شغلی موجب می‌شود جانشین‌پروری در سازمان به صورت مؤثر اجرا نگردد. از طرفی دیگر مدیران با اتخاذ تصمیمات و راهبردها به شیوه سنتی مانع تفکر استراتژیک در زمینه جانشین‌پروری و ظهور بسترها و زمینه‌های لازم برای رشد کوتوله‌پروری در سازمان می‌شوند.</p>	<p>فقدان تفکر استراتژیک جهت اجرای مؤثر طرح جانشین‌پروری</p>
	<p>عدم وجود تعهد لازم نزد مدیران به منظور استقرار نظام جانشین‌پروری، عدم وجود خط‌مشی و تعهد مدیریت در خصوص نظام جانشین‌پروری، نبود خط‌مشی‌های مناسب موجب می‌شود نیروی انسانی احساس وظیفه و تعهد به سازمان نداشته باشند و توانمندی‌های خود را برای پیشبرد اهداف سازمان بکار نگیرند، در این صورت سازمان از رسیدن به اهداف خود باز خواهد ماند و مسائلی مانند مهاجرت مدیران کارآمد و لایق به سازمان‌های دیگر، مطرح می‌شود و پست‌های مدیریتی خالی از افراد توانمند شده که چنان‌چه فکری برای جایگزینی این افراد صورت نگیرد، لطمات جبران‌ناپذیری از جمله به تعویق افتادن اهداف و مأموریت‌های کلان سازمان، ارائه نکردن خدمات مطلوب به جامعه، به وجود آمدن بستر اعمال خلاف بر پیکره سازمان و بروز کوتوله‌پروری در سازمان می‌شود.</p>	<p>عدم وجود تعهد لازم جهت اجرای راهبردهای جانشین‌پروری در رأس هرم سازمانی</p>
	<p>انجام انتصاب و ارتقاء صرفاً برای گروهی خاص از کارکنان، توجه اندک مدیران به شرایط احراز مشاغل و تناسب شغل و شاغل، اعمال نظر شخصی و سلیقه‌ای مدیران ارشد و رؤسای واحدها در زمینه انتخاب جانشینان، حاکم بودن نظام رابطه‌ای، تأثیر منفی گروه‌های غیررسمی در تصمیمات سازمانی به ویژه در امر انتصابات موجب طرد برنامه‌های جانشین‌پروری و ایجاد کوتوله‌پروری می‌شوند.</p>	<p>انتصابات نابجا و خارج از شرایط احراز</p>
	<p>عواملی مانند عدم وجود اطلاعات و دانش کافی در خصوص نظام جانشین‌پروری به ویژه در سطح مدیریت میانی و عالی، عدم دانش کافی مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی از ابزارهای نوین مدیریتی نظیر طرح</p>	<p>عدم وجود دانش کافی نزد کارشناسان برنامه‌ریزی نیروی انسانی</p>

منبع	ارتباط با کوتوله‌پروری	مفاهیم
	<p>جانشینی، عدم دانش کافی مسئولان و کارشناسان واحد طرح و برنامه‌ریزی نیروی انسانی از ابزارهای نوین مدیریتی نظیر طرح جانشینی و مسیر شغلی، کمبود نیروهای متخصص در مدیریت منابع انسانی شرکت و شرکت‌های تابعه و به طور کلی؛ عدم نگرش راهبردی و بلندمدت به مدیریت دانش در سازمان‌ها، تأثیرات منفی بسیاری در برنامه‌ریزی صحیح فرایندهای ورودی، نگهداشت و خروجی کارکنان در سازمان بر جا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد و منجر به بروز پدیده کوتوله‌پروری در سازمان‌ها می‌شود.</p>	
<p>حاجی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)</p>	<p>در سال‌های اخیر در بخش دولتی به دفعات سخن از این بوده است که مدیران کنونی از این وضعیت شکایت دارند که می‌بایست مدت زمان زیادی از زمان خود را صرف آباد کردن ویرانی‌های بجا مانده از دوران مدیریت افراد پیشین صرف کنند. بدیهی است چنین شرایطی ناشی از سیاسی بودن مشاغل و پست‌ها، کوتاه بودن عمر انتصابات و شیوع پدیده مدیریت اتوبوسی و کوتوله‌پروری در بخش دولتی می‌باشد. این موضوع با مسائلی همچون مبهم بودن معیارهای عملکرد، فقدان یک نظام مسئولیت‌پذیر و عدم پاسخگویی شفاف در بخش دولتی همراه شده و گاه‌تصمیماتی بدون در نظر گرفتن افق زمانی و پیامدهای بلندمدت آن به مرحله اجرا گذاشته می‌شود. در حقیقت مشکلی که مدیران با نزدیک‌بینی به آن دامن می‌زنند، افق دید کوتاه و تصمیمات بدون آینده‌نگری است. لذا بروز رفتارهای نزدیک‌بینانه در مدیران این سازمان‌ها می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری را در سطح وسیع به همراه داشته باشد و در نهایت اعتماد مردم را نسبت به بدنه دولت خدشه‌دار سازد.</p>	<p>نزدیک‌بینی مدیران ارشد</p>
<p>همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸)</p>	<p>نگاه خطی و جزیره‌ای به خط‌مشی و برنامه‌ریزی جانشینی، فقدان دید سیستمی به مسائل و پاک کردن صورت مسأله، تصمیم‌گیری‌های نابخردانه در زمینه جانشین‌پروری، بی‌توجهی به دانش سازمانی و یادگیری سازمانی، شناسایی عوارض به جای ریشه‌یابی مشکلات، تصمیم‌های غیرعملی و بی‌تجربه، تغییرات یکباره و بدون برنامه، ترفیع بدون توجه به ارشدیت و تخصص و تجربه و عدم برنامه‌ریزی‌های زمانی مناسب برای جانشین‌پروری موجب می‌شود افراد نالایقی پست‌های سازمانی را تصاحب کنند که شایستگی و صلاحیت ندارند و همواره خود را ذی‌حق و شایسته بالاترین رده‌های سازمانی می‌دانند.</p>	<p>اتخاذ دیدگاه جزیره‌ای و غیرعلمی نسبت به جانشین‌پروری</p>
<p>تمرتاش و همکاران</p>	<p>مدیران سازمان استفاده از فرایندها و روش‌های موجود در زمینه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را ادامه می‌دهند به این دلیل که تغییر روش‌ها</p>	<p>مقاومت در برابر تغییر (اینرسی سازمانی)^۱</p>

^۱. Organizational inertia

منبع	ارتباط با کوتوله‌پروری	مفاهیم
(۱۴۰۰)	<p>و رویه‌های موجود با مقاومت کارکنان مواجه است و تغییر ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی به سادگی امکان‌پذیر نیست. اگر تغییر و تحول و نوآوری ضرورت نداشت، سازمان در مراحل اولیه شکل‌گیری خود باقی می‌ماند و هیچ تغییر و تحولی در سازمان حاصل نمی‌شد. اگر سازمان‌ها تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، در چهارچوب اولیه خود باقی می‌مانند و راه پیشرفت آنان مسدود می‌شد. بیشتر سازمان‌های دولتی در ایران همواره با این انتقاد رو به رو هستند که چرا از روش‌ها و رویه‌های تکراری در انجام امور مربوط به جذب و تامین نیروی انسانی استفاده می‌کنند و دچار یک نوع سکون و بی‌حرکی هستند. سازمان‌ها اغلب برای صرفه‌جویی در زمان و پرهیز از ریسک، از رویکردهای حل مسئله روتین استفاده می‌کنند. دلیل و منشأ ایجاد دانش ایستا و تجارب منسوخ شده گذشته در نتیجه استفاده از همین راه‌حل‌های تکراری و رویکردهای قدیمی است. تا زمانی که مدیران سازمان از رویکردهای سنتی استفاده کنند و نسبت به روش‌های خود به خصوص در زمینه جانشین‌پروری تجدیدنظر نکنند پدیده‌هایی مثل کوتوله‌پروری در آنها رایج خواهد بود.</p>	
اندرامی و همکاران (۱۳۹۹)	<p>سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی بازتاب نبود تنوع و چالش در شغل است. یعنی انجام کارهای معمول و خسته کننده باعث بروز سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی کارکنان می‌شود، نه کارهای چالشی و پرهیجان. در واقع، اگر در سازمان‌ها، نیروی انسانی به دلیل نبود توانایی و انگیزه کافی، یا به دلیل نبود موقعیت ارتقاء نتواند در سلسله مراتب پیشرفت نماید، دچار کوتوله‌پروری می‌شوند. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که توانایی کارمند با نیازهای شغلی مطابقت نداشته باشد، نیازهایی که به طور عادی در مسیر شغلی‌اش قرار دارد. در این موارد، قوه ذهنی ادراک کارمندان به سمتی حرکت خواهد کرد که باعث نبود پیشرفت شغلی آنها می‌شود. در واقع، مدیریت مسیر شغلی هم فرصت و هم تهدیدی برای تلاش‌های کارکنان در سازمان به حساب می‌آید، اگر درست و صحیح مدیریت شود می‌تواند موجب افزایش عملکرد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گردد، در حالی که مدیریت نادرست آن به کوتوله‌پروری منتهی خواهد شد. که کوتوله‌پروری از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های مدیریت مسیر شغلی است که موجب ناتوانی در کنترل متغیرهایی مانند بی‌ثبات بودن مدیریت و دخالت مقام‌ها و مدیران مافوق در کار مدیران میانی که موجب می‌شود خود مدیران نتوانند برنامه‌ها و ایده‌های نو و جدید خود را عملیاتی کنند.</p>	<p>نبود مسیر پیشرفت شغلی مناسب</p>
طیار و	<p>مساعد نبودن فرهنگ حمایت مدیران از جانشین‌پروری، سازمان را از</p>	<p>فرهنگ عدم حمایت مدیران از</p>

منبع	ارتباط با کوتوله‌پروری	مفاهیم
همکاران (۱۳۹۹)	مزایای فراوان پیاده‌سازی یک نظام جامع جانشین‌پروری محروم خواهد کرد، زیرا که فرهنگ یک سازمان به عنوان بستر ایجاد تغییرات سازمانی، نقشی کلیدی در موفقیت فرایندهای سازمانی بازی می‌کند. آنچه باعث شکست برنامه‌های جانشین‌پروری در مرحله اجرا می‌گردد فقدان الگوهای رفتاری مدیران برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری است. عدم همکاری بخش‌های مدیریتی به ویژه مدیریت ارشد می‌تواند به صورت بارز در توسعه فرایند کوتوله‌پروری در سازمان مؤثر باشد. نتیجه این امر می‌تواند عدم جایگزینی کارکنان در پست‌های سازمانی مناسب، عدم ارتقاء عملکرد شغلی کارکنان، عدم دستیابی بیشتر به اهداف راهبردی سازمان، توسعه نیافتن خدمات، افزایش آسیب‌های اقتصادی و اجتماعی سازمانی و در نتیجه، توسعه نیافتن بهره‌وری سازمانی در سازمان باشد.	جانشین‌پروری

۳. بحث و نتیجه‌گیری

از جمله ضعف‌هایی که سازمان‌های ما در سطوح مختلف مدیریت با آن مواجه هستند؛ واقعی نبودن فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران و نداشتن شابلونی که بتوانند به عنوان الگویی کارآمد، ملاک‌های لازم برای احراز پست‌های مدیریتی در سطوح مختلف سازمان از جمله مدیران ستادی به جهت نقش حیاتی که به عنوان برنامه‌ریزان اصلی در سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، هدایت و نظارت عالی بر عملکرد را به دست می‌دهند، می‌باشد. با این شرایط سازمان وظیفه حفظ شایسته‌ها و بارور کردن آنها را دارد. نداشتن صلاحیت‌های حرفه‌ای برای هر حرفه موجب ناکارآمدی و نوعی آنتروپی در رسیدن به اهداف سازمانی می‌شود. در برخی از سازمان‌ها به دلایل مختلفی از جمله عدم توانایی، عدم آگاهی از وظیفه جانشین‌پروری و نداشتن علم آن، این مهم صورت نمی‌پذیرد. در برخی دیگر از سازمان‌ها اهمال در جانشین‌پروری به صورت کاملاً آگاهانه و حتی در بعضی موارد برنامه‌ریزی شده صورت می‌گیرد. همچنین چالش‌هایی مانند ابهام در نقش، آموزش نامناسب کارکنان، عدم توجه به شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد نامناسب و فرهنگ بی‌تفاوتی در زمره عوامل علی‌مشمول بر ضعف کار راه شغلی و عدم فرصت برابر برای ارتقاء می‌شود. همه این‌ها در نهایت به کمبود مهارت در سازمان و افت جایگاه سازمانی و کوتوله‌پروری منجر خواهد شد.

با توجه به مطالب اشاره شده به آنها می‌توان چنین نتیجه گرفت که برای ارتقاء و پرورش افراد مستعد تعداد پست‌های مدیریتی به ویژه در سطح مدیران ارشد محدود است. این محدودیت در سازمان‌هایی که ساختار وظیفه‌ای دارند شدیدتر است در این گونه سازمان‌ها اغلب مدیران دارای تجارب مدیریتی محدود در حوزه تخصصی هستند و به اندازه کافی برای تصدی مناصب کلان و عمومی مدیریت آمادگی ندارند. از سوی دیگر میزان مشاغل مناسبی که کارکنان با استعداد سازمان‌ها بتوانند از طریق تصدی آنها به مهارت‌های کلان و عمومی مدیریت دست یابند نیز محدود شده است. همچنین سازمان‌های دولتی تدوین برنامه‌های جانشین‌پروری نیروی انسانی را چندان مدنظر قرار نداده‌اند. استفاده از شیوه‌های سنتی جایگزینی مدیران در این سازمان‌ها سال‌هاست که ادامه دارد. به عبارتی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی اجرای شایسته‌سالاری را در دستور کار خود قرار نداده و این امر صدمات و لطمات شدیدی را به پیکره این سازمان‌ها وارد آورده است. ضعف اطلاعات پرسنلی بخصوص به صورت اتوماسیون مبتنی بر سن، سابقه خدمت، آمار کارکنان در شرف بازنشستگی موجب می‌گردد که در سازمان‌های دولتی نتوان به راحتی به ویژگی‌های شغلی مدیران پی برد. این سازمان‌ها به جانشین‌پروری توجه و اهتمام لازم را نداشته و نقش و

جایگاه مدیرپروری در آنها نادیده انگاشته می‌شود. متأسفانه نداشتن یک نظام جامع جانشین‌پروری معلول عدم استقرار یک نظام شایسته‌سالاری مناسب و علت استقرار نظام کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

منابع

- آذر، عادل؛ عین‌علی، محسن و باقری قره‌بلاغ، هوشمند. (۱۳۹۹). تاملی بر پیشایندهای رفتارهای انحرافی کارکنان با تاکید بر تعدیل‌گری شفافیت نقش در شرکت گاز استان سمنان. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۲(۴۵)، ۳-۲۴.
- اخوان، آفرین و صدری اصفهانی، علی. (۱۴۰۰). تأثیر جانشین‌پروری بر بهره‌وری منابع انسانی و عملکرد در شرکت نفت پارس. فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۲(۴۷)، ۱۵۲-۱۶۹.
- اندرامی، سیدمحمد؛ ضامنی، فرشیده و عنایتی، ترانه. (۱۳۹۹). رابطه ادراک از سیاست سازمانی و مدیریت مسیر شغلی با فلات شغلی (به منظور ارائه مدل). فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(۱۳۹۹)، ۲۲۵-۲۳۸.
- بنیادی نائینی، علی؛ مسیبی، علیرضا و مهجرانی، سحر. (۱۳۹۸). واکاوی انتظارات مدیران ارشد و صف سازمان‌ها از دپارتمان منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت‌های گروه صنعتی ایران خودرو). دو فصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار، ۱(۱۹)، ۷-۳۰.
- تمرتاش، علی‌اصغر؛ صابری، علی و خسروی، ابولفضل. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر اینرسی سازمانی بر تنبلی سازمانی و آنومی سازمانی در دانشگاه تهران. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۴)، ۶۰۹-۶۳۰.
- حاجی‌زاده، آرزو؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ فراچی، محمد مهدی و شیرازی، علی. (۱۴۰۰). تبیین الگوی نزدیک‌بینی مدیران ارشد سازمان‌های بخش دولتی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۳)، ۶۵-۸۸.
- حکیمی نیاسری، خشایار؛ مجیبی، تورج؛ مهدی‌زاده اشرفی، سید علی و جهانگیرفرد، مجید. (۱۳۹۹). تحلیل مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد در بخش خصوصی ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۲)، ۲۱۷-۲۵۰.
- خاشعی، وحید؛ محمدی دینانی، مریم؛ دهقانان، حامد؛ سید نقوی، میر علی. (۱۳۹۸). شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین‌پروری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۴)، ۱۵۳-۱۸۵.
- خیرگو، منصور و شکری، زینب. (۱۴۰۰). الگوی جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: پژوهشی اکتشافی مبتنی بر تحلیل داده بنیاد. فصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار، ۳(۵)، ۱۵۲-۱۳۵.
- دشتی، رویا؛ اسدی، اسماعیل و ذوالفقاری زعفرانی، رشید. (۱۴۰۱). ارائه مدل جنبه‌های تاریک سازمان مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی در نظام آموزش عالی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۲(۱)، ۷۷-۱۰۶.
- زارعی، اصغر. (۱۴۰۰). بررسی اثر تفویض اختیار بر افزایش کارایی نیروی انسانی در سازمان استاندارد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور واحد ملایر.
- ساعدی، عبدالله؛ آهنگ، فرحناز و ایمانی، عبدالمجید. (۱۴۰۰). تحلیل و ارزیابی ذهنیت مدیران در راستای شایسته‌گزینی منابع انسانی در عصر پسا کرونا (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۴)، ۱۹۱-۲۱۹.
- سالارزاد، علی‌اصغر و محمدی فاتح، اصغر. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری در ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۱(۸۱)، ۱-۳۸.
- سرمست، مریم. (۱۳۹۸). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، رویکرد راهبردی در توسعه منابع انسانی. نشریه نخبگان علوم و مهندسی، ۴(۳)، ۱۹-۲۸.

- سعادت‌طلب، آیت. (۱۳۹۹). تأثیر جانشین‌پروری بر انتقال دانش در آموزش عالی با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین (مورد مطالعه: دانشگاه خوارزمی). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲۵(۷)، ۱-۱۵.
- سعادت‌طلب، آیت؛ فتح‌اللهی کوچه، احمد و کریمی تبار، حسین. (۱۳۹۹). نقش میانجی عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری در آموزش عالی. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(۵۱)، ۱۳۶-۱۱۹.
- شجری، مجتبی؛ اصغری صارم، علی و صمدی، عباس. (۱۴۰۰). ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۴(۱)، ۱۱۳-۱۴۳.
- شریف‌زاده، فتاح؛ واعظی، رضا؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله و هاشمی، محمد. (۱۴۰۱). مختصات فرهنگ اداری: ارزش‌های خدمات عمومی در نظام اداری ایران. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۳(۱)، ۴۳-۷۲.
- شکوهی، جواد؛ یعقوبی، نورمحمد؛ قاسمی، محمد و کریمی، حمید. (۱۴۰۰). طراحی الگوی جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۱(۸۲)، ۷۴-۳۱.
- شیخی، الهه؛ حقیقی، مسعود و رزقی رستمی، علیرضا. (۱۴۰۱). شناسایی، تبیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری به‌منظور استقرار و توسعه نظام شایستگی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱۰(۱)، ۴۵-۶۶.
- شیرینی، اردشیر؛ سیفی، عاطفه و حیدرنژاد، زهرا. (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۳)، ۱۱-۲۸.
- طوطیان، صدیقه؛ اصغری، حرمت و رستمی، مهدی. (۱۳۹۹). ارائه مدل موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا. فصلنامه پژوهش‌های دانش انتظامی، ۲۲(۲)، ۱۷۴-۱۹۹.
- طیار، شاهین؛ علامه، سیدمحسن؛ سیادت، سیدعلی. (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران. پژوهشنامه بیمه، ۳۵(۲)، ۱۲۹-۱۷۵.
- عاقل، محمدقاسم؛ منطری توکلی، حمدالله؛ پورکیانی، مسعود و صیادی، سعید. (۱۴۰۰). طراحی الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۸(۲۹)، ۱-۳۰.
- عظیمی، حسین و باغبان، مهدی. (۱۴۰۱). ارائه الگوی جامع جانشین‌پروری برای سازمان‌ها. فصلنامه پژوهش‌های پیشرفت و تعالی، ۱۵(۱)، ۱-۱۸.
- عیدی‌پور، کامران؛ یوسفی، بهرام؛ زردشتیان، شیرین و عیدی، حسین. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم. فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۵۹)، ۱۳۵-۱۵۲.
- فرخی، احسان؛ باقرزاده، محمدرضا؛ طبری، مجتبی و مهرآرا، اسدالله. (۱۴۰۰). چالش‌های اجرای ساز و کار جانشین‌پروری در سازمان عمومی (مورد مطالعه- شهرداری تهران). فصلنامه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، ۱۳(۳)، ۷۹۸-۸۲۱.
- قربانی، علی و ترابی، محمدامین. (۱۴۰۰). مفهوم‌پردازی و طراحی مدل شهاب‌سنگ‌های سازمانی: چالش‌ها و راهکارها. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۴)، ۱۴۷-۱۶۴.
- محمدی، حامد و صمیمی، شاهرخ. (۱۴۰۰). شناسایی موانع فراروی نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت گاز ایران براساس نظریه داده بنیاد. فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۲(۴۸)، ۱۲۶-۱۴۳.
- مدرسی، یاسمن و سیدنقوی، میرعلی. (۱۴۰۰). طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی استان سمنان. فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۱۳(۵۲)، ۳۱۰-۳۳۰.
- مرادی، محمود و بهرامی‌نیا، سارا. (۱۳۹۹). تأثیر سواد اطلاعاتی کتابداران بر رشد سازمانی کتابخانه‌های عمومی. فصلنامه بازاریابی دانش و نظام‌های معنایی، ۷(۲۳)، ۶۳-۹۰.

- مشهدی، فرزاد و قرونه، داود. (۱۴۰۰). شناسایی سازوکارها و موانع بکارگیری مربی‌گری به منظور جانشین‌پروری مدیران (مطالعه موردی: اداره کل کمیته امداد خراسان رضوی). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۸(۲۸)، ۱۶۸-۱۹۳.
- مقصودلو، اعظم؛ فلاح، زین‌العابدین؛ بهلکه، طاهر و عسکری، اسرا. (۱۴۰۰). آزمون مدل مفهومی تأثیر سبک‌های رهبری بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان ایران: نقش میانجی شایستگی مدیران. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۹(۳۳)، ۲۷-۳۹.
- میرصفیان، حمیدرضا و کلاته سیفری، معصومه. (۱۳۹۹). نقش پیاده‌سازی مدیریت مثبت‌گرا در گسترش فرایندهای جانشین‌پروری با توجه به اثر خودکارآمدی شغلی و اعتماد سازمانی در سازمان‌های ورزشی استان اصفهان. فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۵۹)، ۲۲۷-۲۵۰.
- نجفی، محسن؛ حق‌شناسی کاشانی، فریده و امیرکبیری، علیرضا. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۱(۴)، ۱۵۴-۱۱۵.
- نژادعبداله، ابراهیم؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ مشبکی اصفهانی، اصغر و سجادی، سید عبدالله. (۱۴۰۱). طراحی مدل جانشین‌پروری مدیران در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱۰(۱)، ۹۳-۱۰۹.
- هاشمی، سید احمد؛ قهرمان تبریزی، کوروش و شریفیان، اسماعیل. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی. فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۹(۴)، ۱۰۷-۱۱۶.
- همتیان، فاطمه و امیرخانی، طیبه. (۱۳۹۸). تبیین نظام خط‌مشی‌گذاری زهرآگین در ایران. فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی، ۵(۲)، ۷۹-۹۷.
- یعقوبی، علیرضا؛ ودادی، احمد و مؤمنی، ماندان. (۱۳۹۹). تحلیل مفهوم اشتیاق کاری به روش تکاملی راجرز. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۴)، ۸۹-۱۰۴.

References

- Bano, Y. Omar, S. S. Ismail, F. (2022). The Relationship Between Succession Planning Practices And Employee Retention In Public Hlis Malaysia. *Journal of Positive School Psychology*, 2540-2553.
- Chang, C. Y. Besel, K. (2021). Cultivating next generation of healthcare leaders in Havana: Barriers and recommendation for succession planning. *International Journal of Healthcare Management*, 14(4), 1062-1070.
- Credle Jr, W. E. (2022). Organizationally Mute: A Metaphorical Descriptor of Silence in Organizational Life. 5th International Conference on Research in Business, Management and Economics, Paris.
- Fennimore, A. K. (2021). Duplicitous me: communal narcissists and public service motivation. *Public Personnel Management*, 50(1), 25-55.
- Forsythe, K. (2021). Turn and Face the Strange: Shifting Organizational Paradigms with Participatory Design. *Turn and Face the Strange*, 1-64.
- Jin, K. Lee, J. Hong, S. M. (2021). The dark side of managing for the long run: Examining when family firms create value. *Sustainability*, 13(7), 1-20.
- Keerio, N. Ahmad, A. R. Abbas, Z. (2022). Integrated model of organisational culture and succession planning in the context of higher education institutions: a brief review. *International Journal of Services and Operations Management*, 42(2), 281-293.



- Manuti, A. Giancaspro, M. L. (2021). The meaning of the organization or the organization of meaning? Metaphors as sensemaking tools to understand organizational change management. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 28(1), 113-127.
- Salau, N. A. Nurudeen, A. (2022). Succession Planning as a Panacea to SMEs, becoming a Generational Enterprise in Nigeria: The Moderating Role of Organizational Culture. *Iconic Research and Engineering journals*, 5(8), 27-45.
- Wainright, C. F. York, G. S. Wyant, D. K. (2021). Strategic Succession Planning for Healthcare Executives: A Forgotten Imperative. *The Journal of Health Administration Education*, 38(3), 809-838.
- Wang, X. Guzzo, R. Madera, J. Abbott, J. (2021). Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication. *International Journal of Hospitality Management*, 93(2021), 1-11.
- Yapa, D. Senathiraja, R. Kauranen, I. (2021). A Novel Metaphor Concerning the Terminology of Open Innovation. *International Business Research*, 14(2), 114-123.