

## فصلنامه آموزش مدیریت دولتی (تخصصی)

سال اول، شماره ۱، پائیز ۱۳۹۷

### جانشین پروری مدیران توسعه آینده

زهرا احمدی پور<sup>۱</sup>



فلسفه وجودی سازمان‌ها و نهادهای مختلف نظام مدیریتی کشور، برآوردن نیازها و اهداف توسعه و رفاه آحاد ملت است. نظام‌های سیاسی، هر اندازه که در تأمین و تحقق این نیازها موفق باشند از کارایی بهتر و مشروعیت بیشتری برخوردار خواهند شد. بر این اساس کارایی و کارآمدی هدف بنیادی مدیران هر نهاد و سازمان است. مدیران برای دستیابی به این هدف، سازمانها را به گونه‌ای مدیریت و سازماندهی می‌کنند که نیروی انسانی به طور مداوم توانائی‌های خود را در جهت شناخت و فهم پیچیدگی‌ها ارتقا دهند. این بدان معناست که مدیران ارشد، مسئول آموزش نیروی انسانی خود نیز هستند تا به خصوص در موعد ترک خدمت نیروها در مشاغل کلیدی مدیریتی، سازمان با اختلال کارکردی روبرو نشود. راهکار اصلی برای مواجهه با این مساله، برنامه جانشین پروری برای جلوگیری از چیرگی ناکارآمدی و افول کارکردی سازمانهای دولتی است. مدیران ارشد سازمان‌ها با آموزش، پرورش و جذب افراد مستعد، می‌توانند بخشی از فقدان افراد مناسب برای جانشینی و موانع پویایی سازمان را جبران کنند. واكاوی وضعیت موجود بیانگر این واقعیت است که ضعف در آماده سازی و جذب استعدادهای جدید مدیریتی در بخش دولتی، نظام اداری و مدیریتی کشور را با چالش‌های جدی روبرو ساخته است که توجه ویژه به برنامه‌های جانشین پروری را طلب می‌کند. برای عبور از این چالش‌ها، می‌بایست این گذاره نهادینه شود که منابع انسانی بخش مهم و استراتژیک ثروت کشور است و پیشرفت و آبادانی همه جانبه آن در گرو استعداد و کیفیت نیروی انسانی است. بحث جانشین‌پروری به طور عام در برنامه توسعه کشور و بندهای مربوط به سیاست‌های حفظ و نگاهداشت سرمایه‌های انسانی و به طور خاص در برنامه تحول اداری کشور مورد توجه است. در مصوبات شورای عالی اداری در مورد نقشه راه اصلاح نظام اداری، بندهای طراحی و استقرار نظام جانشین پروری، آموزش و توسعه مدیران و نظارت بر اجرای برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه با هدف جانشین پروری مورد تاکید قرار گرفته شده‌ان

<sup>۱</sup> - استاد دانشگاه تربیت مدرس و رئیس مرکز آموزش مدیریت دولتی

ریزی در راستای اجرای بند ۴ سیاست های کلی نظام اداری مقام معظم رهبری مبنی بر «دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران» اقدام به اجرای طرحی تحت عنوان «سامانه آموزش و تربیت مدیر» نمود که این طرح در صدد است بحث های مرتبط با جانشین‌پروری را در سازمان‌های دولتی پیگیری کند. همچنین به استناد بند ۱۱ ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و در اجرای ماده ۵۶ قانون یاد شده و نیز تکلیف مقرر در بند ۷ برنامه مدیریت سرمایه انسانی نقشه راه اصلاح نظام اداری ابلاغیه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ رئیس جمهور «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه های اجرایی» تصویب شده است. هدف از این تمهیدات قانونی و حقوقی در خصوص برنامه جانشین‌پروری، اداره اثربخش سازمان ها در بخش دولتی و همچنین اطمینان از وجود مدیران توانمند در بالای هرم سازمانی است. این امر با توجه به تحولات و پیچیدگی های جامعه امروزی و همچنین مطالبه گر بودن مردم از نهاد دولت، از اهمیت راهبردی برخوردار است. از این رو اجرای صحیح و درست برنامه جانشین‌پروری، نیاز بلندمدت سازمان برای مدیران متعهد و کارآمد را حل می کند. این در حالی است که در نظام اداری ایران، ضرورت راهبردی برنامه جانشین‌پروری چندان احساس نشده است و اجرای آن در اولویت سازمان های دولتی کشور به ویژه وزارتخانه ها قرار ندارد و برای پر کردن خلا نیروهای خارج شده از نظام اداری، برنامه‌ریزی اساسی و پیش بینی صورت نمی پذیرد. یکی از علل عمده این وضعیت، فضای غیر رقابتی درون سازمان‌ها و همچنین فقدان انگیزه و باور مدیران ارشد برای پرورش جانشین است.

اهمیت برنامه جانشین‌پروری در این است که استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده شناسایی و از طریق برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج مدیران آینده نهاد دولت ساخته می شوند. البته خروجی برنامه جانشین‌پروری می بایست مدیرانی باشد که به نسبت نسل پیش از خود آگاهی، شناخت و درک بالاتری نسبت به محیط درونی و بیرون سازمان داشته باشند. در واقع مدیران آینده می بایست هنگام تدوین برنامه راهبردی، با توجه به نیازها و تحولات گوناگون و پیچیده اجتماعی، توجه و تمرکز بیشتری به تغییرات محیط سازمانی خود داشته باشند و با سناریونویسی آینده های ممکن و انتخاب آینده مطلوب در توسعه اجتماعی کشور نقش آفرینی کنند. چنین مدیرانی را می توان مدیران توسعه نام نهاد که با تحرک بالا و انعطاف پذیری زیاد، خود به سمت فرصت‌ها حرکت می کنند و متدولوژی مقابله با تهدیدات را تدوین می کنند؛ زیرا در دوران کنونی سرعت حرکت و دگرگونی مقولات اجتماعی به اندازه ای زیاد است که مدیران و سازمان‌های دولتی سنتی به راحتی از جریان امور عقب می مانند و فرصتی برای آزمون و خطا و شروع دوباره پیدا نمی کنند. به عبارت دیگر مدیران توسعه آینده و مجهز به مهارت تفکر استراتژیک، با درک وضعیت محیطی و آینده‌نگری روندها می توانند سازمان‌های خود را در جایگاهی بهتر نسبت به گذشته قرار دهند و همچنین نسبت به رسالت‌های اجتماعی خود دچار عقب ماندگی مفرط نشوند. از این رو

فرآیند جانشین‌پروری می‌بایست آموزش‌های خود را با توجه به ملاحظات و ویژگی‌های محیط اجتماعی جدید ساماندهی کند.

از منظری دیگر، جانشین‌پروری و تربیت مدیران توسعه، نه تنها موجب تقویت کارآمدی نظام اداری و مدیریتی کشور خواهد شد؛ بلکه در مناسبات منطقه‌ای و جهانی نیز مزیت راهبردی و اقتصادی را برای کشورها فراهم می‌کند. بزرگترین مزیت رقابتی کشورها آموزش، پرورش و جذب و همچنین نگهداری بهترین استعداد‌های انسانی است. از این رو می‌بایست تا حدودی ذهنیت کمی‌گرایانه خود نسبت به دارایی‌ها، ثروت و ذخایر کشور به سمت نگاه کیفی تغییر دهیم. برای مثال حساب سود و زیان فروش نفت به عنوان یک ثروت ملی در ترازنامه‌ها مشهود است ولی سود و زیان منابع انسانی را نمی‌توان به صورت ترازنامه‌ای نشان داد. این در حالی است که کشورهایی به رفاه و پیشرفت همه‌جانبه اجتماعی دست یافته‌اند که از سرمایه انسانی توانمند و مناسب خود بهره‌برداری کرده‌اند. با این حال در صورتی که ضرورت‌های راهبردی جانشین‌پروری توسط مدیران ارشد بخش‌های مختلف دولت درک نشود؛ راهبرد جانشین‌پروری نه تنها ابتر خواهد شد بلکه به سرخوردگی نیروی انسانی شایسته خواهد انجامید و بحرانی تحت عنوان «سوختن نخبگان اداری» را به وجود می‌آورد و سازمان‌های دولتی را در مدار ناکارآمدی در ارائه خدمات عمومی و همچنین خط‌مشی‌گذاری قرار خواهد داد.

در زمینه نقش راهبردی مدیران، تجربه سنگاپور و خرد مدیر توسعه آن «لی کوان یو» در جانشین‌پروری نمونه‌ای قابل توجه است. زمانی که «لی» رهبری اقتصادی سنگاپور را در دست گرفت، تنوع نژادی و تضاد سیاسی بین اکثریت چینی و اقلیت هندو و مالایی در این کشور مشکل‌ساز شده بود؛ اما قدرت مدیریتی و رهبری «لی» توانست نیروهای سیاسی در این کشور را در راستای توسعه مالزی همگرا کند. «لی» بر این باور بود که برای دستیابی به حکمرانی خوب، می‌بایست مدیران نخبه و برجسته در راس هرم نظام مدیریتی قرار گیرند. در این زمینه وی در یک سخنرانی در سال‌های اولیه پس از استقلال در ۱۹۶۶ می‌گوید: این دولت در حال حاضر توسط ۱۵۰ نفر نه بر اساس دریافتی‌هایشان که بر پایه لیاقت و فداکاری‌های آنان می‌چرخد. اگر می‌خواهید این جامعه را نابود کنید، این ۱۵۰ را برکنار کنید یا این ۱۵۰ نفر را شناسایی کرده و بکشید. در نگرش آقای «لی» در راس هرم سیاسی دولت، این گروه اندک مدیران استثنایی هستند که موتور محرکه توسعه جامعه هستند. از نظر وی هر چه به تعداد مدیران نخبه افزوده شود بر ثبات و امنیت جامعه افزوده می‌گردد. در این زمینه در سال ۱۹۷۱ «لی» اعلام می‌کند که، تعداد مدیران نخبه سنگاپور را به دو برابر افزایش داده و تعداد آنان را ۳۰۰ نفر اعلام می‌کند. وی در سخنرانی خود می‌گوید: اگر این ۳۰۰ نفر در پی سقوط یک هواپیمای جمبوجت در یک سانحه هوایی کشته شوند سنگاپور متلاشی خواهد شد. این امر نشان می‌دهد که چگونه پایه رهبری سیاسی، اقتصادی و امنیتی ما اندک و کوچک است. ما باید این پایه رهبری کوچک را گسترده و وسیع

کنیم و تعداد آنان را به صورتی تصاعدی افزایش دهیم. (Solow 1957:94) (Bell, 2013:322); این راهبرد آقای «لی» یکی از عوامل اساسی دستیابی به توسعه و پیشرفت در سنگاپور به شمار می‌آید. در واقع او به جای نهادها، بیشتر به نقش آموزش، تربیت و جانشین‌پروری مدیران نخبه تاکید می‌کرد. او در توجیه استدلال خویش در این خصوص در سخنرانی پارلمانی خویش در اول نوامبر ۱۹۹۴ می‌گوید: برای داشتن یک حکومت خوب شما باید افراد خوب برای اداره حکومت داشته باشید. تجربه ۴۰ ساله من حاکی از آن است که حتی در یک سیستم حکومتی ناتوان و ضعیف، ولی در صورت وجود انسان‌های خوب و توانا در قدرت مردم امکان گذار به پیشرفت مناسب را خواهند داشت.<sup>۲</sup> او بر این باور بود که مشروعیت دولت از طریق برآورده‌سازی نیازها و خواست‌های مردم و جامعه به‌دست خواهد آمد و حتی مشروعیت انتخابات آزاد و دموکراتیک هم به آن وابسته است. در رابطه با مدیران نخبه، «لی» بر ضرورت وجود آموزش خوب از سطح ابتدایی تا عالی تاکید ویژه‌ای داشت و بر این باور بود که اعضای حزب او می‌بایست از بین برجسته‌ترین و با استعدادترین افراد دانش‌آموخته در بهترین دانشگاه‌ها و مراکز علمی جهان انتخاب شوند. از نظر او مدیران نخبه باید قدرت تحلیل و حل‌مسائل، قدرت تجسم و درک واقعیت‌ها، توانایی رهبری و توانایی برانگیختن و تشویق مردم را داشته باشد. او بر اساس این باورهای مدیریتی، بنیان‌های جانشین‌پروری مدیران نخبه و کارآمد را در سنگاپور بنیان‌گذاری کرد. این روند تا به امروز همچنان ادامه دارد و موجب شده تا سنگاپور به یکی از پیشرفته‌ترین و توسعه یافته‌ترین کشورهای جهان تبدیل شود.

بر این اساس باید تاکید کرد که راهبرد جانشین‌پروری مبتنی بر توانمندسازی و آموزش سرمایه انسانی و گزینش استعداد، ثروت و دارایی ارزشمند هر سازمان و نهاد دولتی است که در نتیجه آن مدیران فردای کشور ساخته خواهند شد و سکان هدایت امور کشور را بر عهده خواهند گرفت تا فرایند توسعه ملی را هدایت کنند. در غیر این صورت، فقدان راهبرد جانشین‌پروری زمینه‌ساز شکل‌گیری نظام اداری ضعیف و ناکارآمد خواهد شد که موجب ابر شدن برنامه‌ها و اهداف طراحی شده، عدم تخصیص مدبرانه منابع و توسعه نیافتگی خواهد شد.

## منابع

<http://www.straitstimes.com/singapore/in-his-own-words-higher-pay-will-attract-most-talented-team-so-country-can-prosper>

Solow, Robert M. 1957. "Technical Change and the Aggregate Production Function."

The East Asian Challenge for Democracy Daniel A. Bell 2013 Review of Economics and Statistics 39(3):312–320.

<sup>2</sup>. <http://www.straitstimes.com>, 2015

