



Design and delivery a model for Succession development in the in Cultural Organizations in Iran


Reiyhane Siri

Ph.D. Student, Department Cultural Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
reyhane.siri2020@gmail.com  0000-0000-0000-0000


Alireza Samet

Assistant Professor, Department Cultural Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding author).
arsamet@gmail.com  0000-0002-8936-741X

Abbasali Ghaiyoomi

Associated Professor, Department of Cultural Management and Planning, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
ghaiyoomi@gmail.com  0000-0003-4764-7461

Babak Rezaei

Assistant Professor, Department Industry Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
b_rezaei@iau-tnb.ac.ir  0000-0003-4398-5690


Abstract

This study discussed the Design and delivery a model for Succession development in the in Cultural Organizations in Iran. This research was an applied study of the purpose and methodologically as qualitative methods. after analyzing the data in the first study, 41 components of 621 concept codes were obtained and then classified at six dimensions including, succession, organizational culture enhancement, cultural organization, managers competencies enhancement, empowerment of Staff, cultural management evolution. In the second study, the sample size was estimated as 344 people based on Cochran formula and after data collection, the statistical analysis of survey data was performed in two descriptive levels using statistical parameters (such as frequency, percentage, elongation, mean) and inferential statistics (Levin test, t-test), confirmatory factor analysis using Spss 22 and Lisre 18.54. Significant coefficients and parameters of factors, showed that all of the coefficients obtained are significant. The results of principal component analysis showed that among the dimensions of the Succession development in the in Cultural Organizations in Iran, the Succession has the greatest impact (0/92).and the job culture enhancement has the latest impact (0/79). And the respondents are not satisfied with all other components of questions and they express negative opinions and all components in the Succession development in the in Cultural Organizations in Iran are enjoyed of high functionality.


Keywords: Succession, Organizational culture enhancement, Managers Competencies enhancement, empowerment of Staff, Cultural Management Evolution.

ارائه مدل توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور


ریحانه سیری

دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، شمال، ایران.
reyhane.siri2020@gmail.com  0000-0000-0000-0000


علیرضا صامت

استادیار، گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، شمال، ایران (نویسنده مسئول).
arsamet@gmail.com  0000-0002-8936-741X

عباسعلی قیومی

دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، شمال، ایران.
ghaiyoomi@gmail.com  0000-0003-4764-7461

بابک رضایی

استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، شمال، ایران.
b_rezaei@iau-tnb.ac.ir  0000-0003-4398-5690

چکیده

پژوهش حاضر به طراحی و ارائه مدل توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور پرداخته است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، تلفیقی از نوع روش‌های کیفی و کمی می‌باشد. در مرحله اول از روش کیفی تحلیل محتوا (قیاسی) جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. در پایان مرحله اول مدل کیفی توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور در شش بُعد تقویت جانشین‌پروری در سازمان، تقویت فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان، معرفی سازمان فرهنگی، ارتقای شایستگی‌های مدیران فرهنگی، توانمندسازی کارکنان سازمان‌های فرهنگی و تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی ارائه شد. در مرحله دوم تحقیق، جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران سازمان‌های فرهنگی در شهر تهران می‌باشند که مطابق اطلاعات سامانه سازمان‌های فرهنگی شهر تهران در حدود ۲۵۰۰ نفر می‌باشند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۳۸۴ نفر برآورد شد و پس از گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل آماری داده‌های پژوهش در دو سطح توصیفی با استفاده از شاخص‌های آماری (نظیر فراوانی، درصد و میانگین) و سطح استنباطی تحلیل عاملی تأییدی، با استفاده از Spss 22 و Lisrel8.54 صورت گرفت. معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست آمده ابعاد مدل توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور، نشان داد که

تمامی ضرایب به دست آمده، معنادار می‌باشند. یافته‌های حاصل از تحلیل ابعاد بیانگر آن می‌باشد که از بین ابعاد مدل توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور، بعد جانشین‌پروری با میانگین (۰/۹۲) بیشترین و بعد ارتقای شایستگی‌های مدیران با میانگین (۰/۷۹) کمترین تأثیر را در توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور را دارد.

کلیدواژه‌ها: جانشین‌پروری، تقویت فرهنگ سازمانی، ارتقای شایستگی‌های مدیران، توانمندسازی کارکنان و تحول مدیریت فرهنگی.

شاپای الکترونیک: ۶۵۵X-۲۵۸۸ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه علمی راهبرد اجتماعی فرهنگی



doi 10.22034/SCS.2023.164804



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه و بیان مسئله

امروزه تغییرهای محیطی روزافزون به ویژه در حوزه فناوری، ماهیت مشاغل و فرایندهای سازمانی را متحول کرده است و از طرفی تقاضا و انتظارات مشتریان و ارباب رجوع نیز برای دریافت خدمات با کیفیت افزایش یافته است (Bano; Omar & Ismail, 2021). در چنین شرایطی، شناسایی و تربیت مدیرانی که دارای شایستگی های مورد نیاز برای هدایت سازمان در آینده باشند، ضروری است (ریتیچی، ۲۰۲۰). بسیاری از مدیران ارشد معتقدند که برای شناخت یک سازمان موفق باید توانایی آن سازمان را در شناسایی، توسعه و بهره گیری استعدادهای رهبری کارآمد، مورد توجه قرار داد (هادی زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰).

سازمان ها، بدون داشتن نظام های دقیق طراحی شده و هماهنگ با یکدیگر، نمی توانند به فعالیت های خود دوام بخشند و به اهداف بلندمدت از پیش طراحی شده دست یابند. مدیران در صورتی که بخواهند نظام های سازمانی را طراحی نمایند، باید از دیدگاهی نظام مند نسبت به سازمان و عوامل مؤثر بر آن برخوردار باشند. یکی از مهم ترین نظام های یک سازمان یا شرکت، نظام مدیریت منابع انسانی آن است که تأثیر زیادی روی عملکرد سازمان دارد؛ لذا به خاطر ارتباط مهم و حیاتی منابع انسانی با گزینش، نگهداری، ارتقاء، بازدهی، پاداش، برنامه ریزی و آموزش آنان، این موضوع نقش کلیدی در مدیریت منابع انسانی بازی می کند (صامت؛ طبیبی و نوابخش، ۱۳۹۷). سرمایه انسانی شامل کارکنان سازمانی و ویژگی های آنها مانند دانش، تجربه، تعهد و انگیزه آنها می باشد. سازمان مالک آنها نیست یا حتی نمی تواند سرمایه انسانی را با احساسی قوی احاطه و کنترل نماید؛ زیرا هر روز عصر سازمان را ترک می کند و یا زمانی می رسد که شغلش را تغییر می دهد. با وجود این سازمان بدون وجود آنها نمی تواند کاری انجام دهد (Kianto; Saenz & Aramburu, 2017, p. 12).

قدرت اقتصادی و توان تولیدی سازمان های پیشرفته به جای دارایی های فیزیکی، مرهون توانمندی فکری و خدماتی آنهاست. در این میان شایستگی های مدیران سازمان، به عنوان کلیدی ترین منبع انسانی از اهمیتی بیشتر برخوردار است. اتصال شایستگی ها به وظایف اصلی باعث می شود این شایستگی معنی دارتر شده و فرصت

بهره‌مندی از آنها فراهم شود. براین اساس، زمینه آموزشی (توسعه و ارزیابی) زمینه‌های مدیریت (به‌ویژه توسعه) در مدار یادگیری (برای نمونه، یادگیری خدمات، بازخورد همکار) قرار می‌گیرد (Wesselink, 2016).

در همه سازمان‌ها مهم‌ترین رکنی که برای رسیدن به اهداف تأثیرگذار می‌باشد مدیریت است. مدیر به‌عنوان نماینده رسمی سازمان به‌منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در راس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت او است (ناواکا؛ گلاکسون و آگوستین، ۲۰۰۸). برای موفقیت سازمان‌ها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده کرد (Shum & et al., 2018). نقش مدیران در سازمان‌ها سوق دادن سازمان به‌سوی اهداف و راهبردهایشان است. سازمان‌ها زمانی به اهداف و راهبردهای خود نائل خواهند شد که مدیرانی شایسته، توانمند و متعهد، اداره آن را بر عهده داشته باشند. از طرفی مدیران هنگامی قادرند در راستای اهداف کلی و راهبردهای سازمان هماهنگی لازم را بین بخش‌های مختلف ایجاد کنند که ضمن توسعه و بهبود توانایی‌های مدیریتی خود، سطوح مختلف زندگی خویش را تحت کنترل درآورده و توانایی خودتدبیری را کسب نموده باشد (کارنال، ۲۰۱۸، به نقل از صامت و دیگران، ۱۳۹۷). مدیران امور فرهنگی را نیایستی به امید کسب تخصص در حین کار در مصدر امور قرار داد. عدم تخصص و تسلط مدیران امور فرهنگی در امور مربوط به سازمان خویش و حیطه کاری آن آثار نامطلوب و در مواردی زیانبار به‌جای خواهد گذاشت؛ البته منظور این نیست که یک مدیر امور فرهنگی بایستی کاملاً بر امور فنی حوزه‌های تحت مدیریت خود اشراف و تسلط داشته باشد، لیکن در حد اصول کلی و شیوه‌های کار و ادبیات مورد استفاده تخصص وی ضروری است (تاج‌الدینی و حسینی‌نژاد، ۱۳۸۵، ج ۳، صص. ۲۷۷-۲۹۱).

امروزه مدل‌سازی شایستگی‌ها به یک مبحث اصلی در مدیریت منابع انسانی و توسعه جانشین‌پروری در سازمان تبدیل شده و در طول زمان هم در واکنش به تغییرها در سازمان‌ها و هم در پاسخ به نیازهای افراد به استفاده از این مدل‌ها برای رسیدگی به نیازهای خاص در سازمان، روش‌شناسی آن تکامل یافته است (Sanghi, 2016). مدل شایستگی یک ابزار توصیفی است که شایستگی‌ها یا مهارت‌های مورد نیاز برای یک کار خاص در یک شغل یا سازمان را مشخص می‌کند و همچنین پیشنهاد می‌کند که در هر سازمان برای دستیابی به دیدگاه و مأموریت تعریف شده، چه گروه‌های خاصی از شایستگی‌ها مورد نیاز است. مدل شایستگی‌ها ابزاری است

که شایستگی های مورد نیاز افراد برای محدود کردن چالش های موجود و حمایت از توسعه جانشین پروری در سازمان را تعیین می کند (Sern & et al., 2019).

جانشینی موضوع مهمی است که سازمان های امروزی با آن مواجه هستند. برنامه ریزی جانشین پروری نشان دهنده یک تلاش نظام مند برای حصول اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانش در تمامی کارکنان است (Schoonover, 2011). استقرار موفق نظام جانشین پروری مزیت ها و پیامدهای مثبت متعددی برای سازمان به دنبال دارد. جانشین پروری به عنوان یک زیر نظام مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی، افزایش رضایت شغلی کارکنان، نرخ گردش نیرو و عملکرد مالی سازمان تأثیرگذار است (Creta & Gross, 2020). پاین^۱ و همکاران (۲۰۱۸) نیز معتقدند که جانشین پروری کانون برنامه ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه ای است و نیازمند نگرشی راهبردی برای آینده های بلندمدت است که اطمینان دهد افراد شایسته و دارای صلاحیت و آماده برای جایگاه های کلیدی سازمان در آینده در دسترس خواهند بود. به عبارتی جانشین پروری به آمادگی سازمان برای جابه جایی های اجتناب ناپذیر کارکنانی که با ایجاد شکاف در سلسله مراتب سازمانی نیاز به جایگزینی از طریق نیروهای شایسته را موجب می شوند، دلالت دارد (Desarno, 2020).

جانشین پروری ابزاری پایه ای برای یادگیری و انتقال تجارب سازمانی است؛ زیرا از طریق جانشین پروری اطمینان حاصل می شود که درس ها و تجارب سازمانی که از آن با عنوان حافظه سازمانی نام برده می شود، حفظ می گردد و در این صورت با تقویت یادگیری، حلقه دوم بهبود مستمر در عملکرد سازمان محقق می شود (Amato, 2013). چاوز^۲ (۲۰۱۲) کمک به اجرای طرح های راهبردی سازمان، شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای آموزش های هدفمند و توسعه کارکنان و ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقا دارند را به عنوان دلایل اساسی به کارگیری نظام مدیریت جانشین پروری می داند.

با نگاهی به تعاریف ارائه شده و توجه به نقطه اشتراک آنها می توان دریافت که جانشین پروری یکی از وظایف کلیدی مدیریت منابع انسانی در سازمان ها است که شناسایی، آموزش و توسعه افراد دارای دانش، نگرش، مهارت و توانایی حرفه ای لازم برای تصدی مشاغل کلیدی سازمان در آینده را فراهم می سازد (Gordon &

1. Payne

2. Chavez

(Overbey, 2018). از طرفی تحولات فناوری، جهانی شدن، تمایل به اقتصاد دانش‌محور، نیاز به واکنش سریع به تغییرهای محیطی، کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت، ترویج مسیر شغلی بدون مرز، تنوع نیروی کار، تغییر و تعدد انتظارهای کارکنان، کاهش وفاداری کارکنان، جابه‌جایی و... ضرورت جانشین‌پروری را تشدید می‌کند (دانیالی ده‌حوض و دیگران، ۱۳۹۷).

مطالعه‌های انجام شده حاکی از آن است که بسیاری از سازمان‌ها در استقرار نظام جانشین‌پروری موفق نبوده‌اند (Jackson, & Dunn-Jensen, 2021). همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بیش از ۵۰ درصد از متخصصان و مدیران منابع انسانی شناخت خوبی از فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را ندارند و فقط ۲۱ درصد از آنها به‌طور رسمی این برنامه را اجرا می‌کنند (Collings & Mellahi, 2009, p. 306). همچنین بیشتر مدیران به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در بلندمدت چندان اهمیت نمی‌دهند و افراد نیز برای نیازهای آتی سازمان به‌خوبی پرورش داده نمی‌شوند (Gay & Sims, 2009, p. 12)؛ بنابراین با توجه به آنچه که گفته شد پژوهش حاضر در پی آن است تا مدلی جهت توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور طراحی و ارائه نماید.

۱. اهداف و سؤال‌ها

این مقاله با هدف طراحی و تدوین مدل توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور تنظیم شده است؛ بنابراین سؤال‌های این پژوهش عبارت‌اند از:

- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور کدامند؟
- مدل کمی توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور کدام است؟

۲. پیشینه پژوهش

ازجمله پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه می‌توان به پژوهشی که درودی و شیرمرد با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر بروز رفتار و استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری با تأکید بر بهره‌وری منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری ساوه)» انجام داده‌اند، اشاره کرد. نتایج پژوهش آنها نشان داد که سه عامل رفتاری: سبک رهبری مدیران با ارزیابی منابع داخلی، مؤلفه‌های روان‌شناختی و ارزش‌های اخلاقی در شناسایی و به‌کارگیری افراد مستعد و بروز رفتاری مدیران جانشین‌پرور مؤثر هستند (درودی و شیرمرد،

۱۴۰۱). عظیمی و باغبان پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی جامع جانشین پروری برای سازمان ها» انجام داده اند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که جانشین پروری از الزام های مهم و اساسی برای داشتن سازمانی کارآ و موفق محسوب می شود. جانشین پروری ابزار برنامه ریزی راهبردی است که می تواند مسائل به وجود آمده در سازمان را به خاطر ترک افراد و همچنین شکاف دانش به وجود آمده از ترک سازمان توسط یک سری از افراد را به تصویر بکشد (عظیمی و باغبان، ۱۴۰۱). سرگلزایی و میر پژوهشی با عنوان «پذیرش و پیاده سازی طرح تربیت مدیران آینده در راستای جانشین پروری سازمان های دولتی» انجام داده اند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که مدل یکپارچه فرایند طرح تربیت مدیران آینده شامل ابعاد: برنامه های مشاوره، تشکیل ذخایر استعدادها، تعهد به اجرای طرح تربیت مدیران آینده، شناسایی نیازهای آتی، استفاده از فناوری، بازخورد گرفتن از پروژه، تشکیل پایگاه اینترنتی اشتراک گذاری دانش، شناسایی قابلیت های موجود و ایجاد الگوهای مدیریتی است که تمامی این مؤلفه ها با هم در تعامل می باشند (سرگلزایی و میر، ۱۴۰۰). طیار، نظری و بهرامی پژوهشی با عنوان «ارائه الگویی برای استقرار نظام مدیریت جانشین پروری در صنعت بیمه کشور» انجام داده اند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که نیاز به بومی سازی الگوهای جانشین پروری بر مبنای انگاره های فرهنگی و دینی جامعه ایرانی و صنعت بیمه در ایران وجود دارد که در این پژوهش تا حدودی این مسئله دنبال شد (طیار؛ نظری و بهرامی، ۱۳۹۹). طوطیان، مهرآرا و کلانتری نیز پژوهشی با عنوان «بررسی موانع استقرار نظام جانشین پروری در ادارات بانک ملی ایران» انجام داده اند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که موانع ساختاری، موانع رفتاری، موانع سازمانی و موانع مدیریتی در استقرار نظام جانشین پروری در اداره های بانک ملی ایران، تأثیر مثبت و معنی داری دارند و در این میان موانع ساختاری از اولویت برخوردار است (طوطیان؛ مهرآرا و کلانتری، ۱۳۹۸). مصطفی پور نیز پژوهشی با عنوان «جانشین پروری مبتنی بر شایسته گزینی گامی به سوی تحول سازمانی» انجام داده است. نتایج پژوهش نشان می دهد که یکی از راه های حفظ سازمان و در کنار آن تطبیق با شرایط متغیر جهانی ایجاد فرایند جانشین پروری در سازمان است (مصطفی پور، ۱۳۹۷).

بیسلی و آرد پژوهشی با عنوان «برنامه جانشینی نیروی انسانی» انجام داده اند. نتایج و یافته های این پژوهش نشان داد که برنامه جانشینی یک برنامه مدون و رسمی است که با راهبرد بلندمدت یک سازمان همسو است (Beasley & Ard, 2021). تاکر پژوهشی با عنوان «اجرای موفق و مؤثر نظام جانشین پروری در سازمان ها» انجام داده

است. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل متعددی هستند که به اجرای موفق و مؤثر نظام جانشین‌پروری در سازمان‌ها کمک می‌کنند. نخست، مدیران عالی و اجرایی بایستی مفهوم جانشین‌پروری را باور داشته باشند و از اجرای نظام آن پشتیبانی کنند و کارکنان نیز لازم است تا فعالیت‌های برنامه جانشین‌پروری را حمایت کنند. از سوی دیگر، لازم است تا ارتباط نزدیکی بین نظام جانشین‌پروری و سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی و فعالیت‌های آن برقرار باشد (Tucker, 2020). سان و انوکیوسی و نیووی پژوهشی با عنوان «بررسی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده» انجام داده‌اند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که: مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده، عبارت از علاقه و تمایل افراد برای جانشینی، تجربه، شایستگی می‌باشند (Shum; Gatling & Shoemaker, 2018).

همان‌گونه که در پژوهش‌های فوق مشاهده می‌شود بیشتر آنها درباره بررسی عوامل مؤثر بر توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی کشور می‌باشد که در هر کدام از آنها عوامل مؤثر بر توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی کشور به صورت جداگانه بررسی شده است. در این پژوهش با توجه به اهمیت و جایگاه سازمان‌های فرهنگی در کشور، در مدلی جامع به تأثیر این عوامل در شکل‌گیری و توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور پرداخته شده است.

۳. ملاحظه‌های نظری

۳-۱. تعریف مفاهیم

در رابطه با جانشین‌پروری تعاریف متعددی ارائه شده است. از نظر کارول (۲۰۰۴) جانشین‌پروری یک راهبرد پنهان برای جایگزین کردن افراد در پست‌های خاص نیست بلکه فرایند منظمی است که به‌موجب آن توسعه حرفه‌ای و فردی با برنامه راهبردها سازمان سازگار می‌شود و در نتیجه این اطمینان حاصل می‌شود که برای هر پست خالی، افرادی با مهارت‌ها و نگرش‌های مناسب و در زمان مناسب وجود دارند. آکادمی ملی مدیریت دولتی آمریکا، جانشین‌پروری را تلاشی عمیق و نظام‌مند برای پیش‌بینی نیازمندی‌های مدیریتی، شناسایی مجموعه‌ای از نامزدها با استعداد و توان بالا، توسعه و پرورش شایستگی‌های مدیریت آن نامزدها در یک فرایند برنامه‌ریزی شده، یادگیری و سپس انتخاب مدیران از میان آن مجموعه یا ذخایر مدیران مستعد و پرتوان می‌باشد (Hagberg Consulting Group, 2018). پاپین^۱ و همکاران (۲۰۱۸) نیز

1 Payne

معتقدند که جانشین پروری کانون برنامه ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه ای است و نیازمند نگرشی راهبردها برای آینده های بلندمدت است که اطمینان دهد افراد شایسته و دارای صلاحیت و آماده برای پست های کلیدی سازمان در آینده در دسترس خواهند بود. به عبارتی جانشین پروری به آمادگی سازمان برای جابجایی های اجتناب ناپذیر کارکنانی که با ایجاد شکاف در سلسله مراتب سازمانی نیاز به جایگزینی از طریق نیروهای شایسته را موجب می شوند، دلالت دارد (Desarno & et al., 2020).

۳-۲. مبانی نظری

۳-۲-۱. توسعه جانشین پروری در سازمان های فرهنگی

جانشین پروری سازمانی یک نوع برنامه ریزی است که هم جانشین رهبری و هم نسل بعد را به طور منظم پرورش می دهد (Lewis & Heckman, 2006). جانشین پروری یک راهبرد مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست های خاص نیست، جانشین پروری یک فرایند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه ای و فردی با برنامه راهبردها منطبق می گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می شود، با مهارت ها و نگرش های درستی در زمان مناسب وجود دارند (Collings & Mellahi, 2007). توسعه مدیریت فرهنگی، باعث می شود تا سازمان دهی و اداره امور و فعالیت های فرهنگی، رشد و توسعه فرهنگی هر جامعه زیر نظر مدیران مدبر و فرهنگی شکل بگیرد و در نهایت، جامعه به بالندگی و توسعه برسد. مدیریت فرهنگی جهت دستیابی به اهداف فرهنگی مورد نظر در سطوح جهانی و منطقه ای و ملی و محلی باید از ظرفیت های فکری، بینشی و عملیاتی برخوردار باشد؛ بنابراین شناخت کامل مبانی و اصول فرهنگی و متعاقب آن نیازشناسی فرهنگی از پیش شرط های مهم مدیریت فرهنگی است که قادر خواهد بود به تقویت باورها و ارزش ها و سنت های فرهنگی و حمایت از عدالت گسترش آزادی و ایجاد بستر خلاق و نوآوری بیانجامد (Guttormsen & Lauring, 2018). به نقل از صامت و دیگران، (۱۳۹۷).

هدف مدیریت استعداد و شایستگی توسعه و نگهداری یک استخر استعداد متشکل از نیروی کار ماهر، عجین شده با کار و متعهد به منظور تضمین جریان استعداد است (خالوندی و عباس پور، ۱۳۹۲) سه مفهوم عمده می توان از مدیریت استعداد برداشت نمود در مفهوم اول، مدیریت استعداد شامل مجموعه ای از

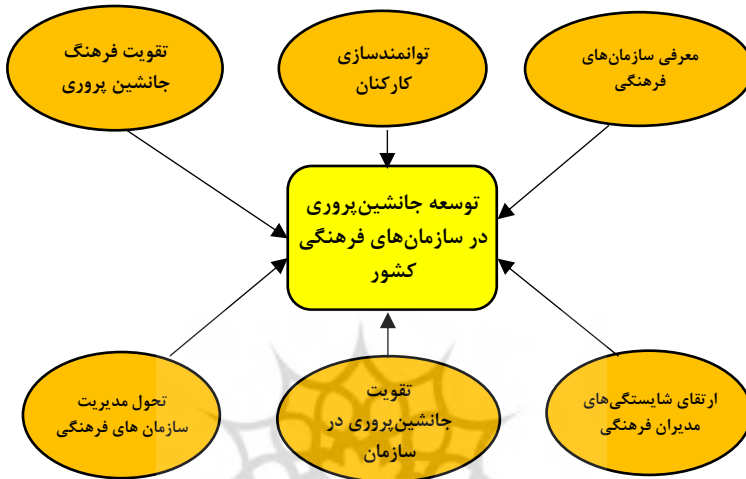
فعالیت‌های عادی بخش منابع انسانی، نظیر استخدام، انتخاب، توسعه و مدیریت جانشین‌پروری است، مفهوم دوم به‌طور مشخص‌تر به مدلسازی یا پیش‌بینی جریان منابع انسانی در سراسر سازمان بر اساس عواملی مانند نیروی کار عرضه و تقاضا، مهارت‌ها و... تمرکز می‌کند و مفهوم سوم به منبع‌یابی، توسعه و پاداش استعدادهای کارکنان می‌پردازد (صالح‌زاده و لباف، ۱۳۹۰، ص. ۳). مدیریت استعداد حداقل به دو دلیل عمده مهم می‌باشد: یکم اینکه تضمین می‌کند که سازمان‌ها به‌طور موفقیت‌آمیزی استعدادهای مورد نیاز خود را به‌دست آورده و حفظ کنند و دوم اینکه مدیریت استعداد به‌صورت گسترده‌ای به نامزدی^۱ کارکنان کمک می‌کند (Collings & Caligiuri, 2010).

ریشه‌های مفهومی رویکردهای مبتنی بر استعداد و شایستگی در کار روان‌شناس دیوید مک‌کلند مطرح شده است. به اعتقاد مک‌کلند به‌جای توانایی‌های فردی، شاخص‌های قوی‌تری نظیر مهارت‌های ارتباطی، صبر، تنظیم اهداف متعادل و توسعه فردی (ابتکار عمل) بهتر می‌توانند متغیرهای شخصیتی یا شایستگی‌های نتایج زندگی^۲ را بسنجند (Gigliotti, 2019). تعریف شایستگی وابستگی بسیاری به زمینه^۳ مورد بحث دارد (Traicoff & et al., 2019). هر شایستگی باید با فرایندهای خاصی در یک سازمان و افراد دارای آن شایستگی‌ها که انجام‌دهنده آن فرایندها هستند، مرتبط باشد. شایستگی توانایی ادغام مجموعه خاصی از دانش، مهارت، اخلاق و نگرش‌ها است که وجود همه آنها باهم، باعث متمایز شدن فرد موفق در شغل می‌شود (Haruta & et al., 2018). شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی به شمار می‌آیند که می‌توانند کارکنان با کارایی بالا را از دیگران که عملکرد پایین‌تری دارند، متمایز سازند (Misra & Sharma, 2017)؛ بنابراین مطابق آنچه که در رابطه با اهمیت و ضرورت بهره‌گیری از نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های امروزی بحث شد و با نگاهی اجمالی به تعاریف ارائه شده و توجه به نقطه اشتراک آنها می‌توان دریافت که جانشین‌پروری یکی از وظایف کلیدی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها است که شناسایی، آموزش و توسعه افراد دارای دانش، نگرش، مهارت و توانایی حرفه‌ای لازم برای تصدی مشاغل کلیدی سازمان در آینده را فراهم می‌سازد و از آنجایی که عوامل متعددی در استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌ها نقش دارند و این عوامل با توجه

1. Engagement
2. Competencies of Life outcomes
3. Context

به ماهیت مأموریت و فعالیت و همچنین ویژگی های متفاوت سازمان ها متغیر هستند لذا این تحقیق تلاش دارد به شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده سازی نظام جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور و ارائه الگوی مفهومی از آن بپردازد.

۲-۲-۳. مدل نظری پژوهش



شکل (۱): مدل کیفی نظری جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور

۴. روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تدوین مدل توسعه جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور در سال ۱۴۰۰ در سطح سازمان های فرهنگی استان تهران صورت گرفت. این پژوهش از نوع پژوهش های آمیخته متوالی است که در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. بخش کیفی به واسطه هدف جزء پژوهش های بنیادین از نوع پژوهش های اکتشافی است که روش آن تحلیل محتوا است و بخش کمی به واسطه هدف جزء پژوهش های کاربردی و به واسطه ماهیت از نوع پژوهش های توصیفی است که به روش پیمایشی انجام گرفت. با توجه به اینکه محقق به دنبال طراحی و تدوین مدل توسعه جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور بود؛ لذا پژوهش حاضر فاقد فرضیه می باشد.

در مرحله اول، تحقیق کیفی تحلیل محتوا به شیوه قیاسی، پژوهشگر با ارائه و مفروض گرفتن تعاریف مشخصی قبل از شروع به تحقیق، به مطالعه متون تعیین

شده می‌پردازد و با مقایسه تعاریف از پیش تعیین شده و متن‌های مورد تحلیل به داوری درباره عدم وجود یا وجود مصادیق آن تعریف در متن‌های مورد نظر می‌پردازد. در این پژوهش ابتدا متون مرتبط با هدف اصلی پژوهش انتخاب شده‌اند. در مرحله اول، متون مطالعه شده و بندهای مرتبط با سؤال‌های پژوهش انتخاب گردید. در مرحله دوم کد مفاهیم مرتبط با موضوع هر بند استخراج و در مرحله سوم کد مفاهیم استخراج شده در دسته‌های هم مفهوم قرار گرفته و در مرحله چهارم برای دسته‌های هم مفهوم، نام و عنوان مناسب که بیانگر مضمون اصلی پژوهش است، تبیین شده است.

در مرحله دوم، بعد از تعیین مؤلفه و شاخص‌های اصلی پژوهش در بخش اول، پرسشنامه‌ای براساس مقیاس ۵ بخشی لیکرت (۱= خیلی کم، ۲= کم، ۳= متوسط، ۴= زیاد و ۵= خیلی زیاد) طراحی شده و با توزیع آزمایشی پرسشنامه و دریافت نظرهای اساتید آگاه در زمینه مدیریت فرهنگی و مدیریت دولتی، مؤلفه‌ها مورد جرح و تعدیل قرار گرفته و بعد از اصلاح‌های مورد نیاز و نهایی‌شدن، پرسشنامه در میان اعضای نمونه آماری توزیع شده است. در این پژوهش، از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی و ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران سازمان‌های فرهنگی در شهر تهران می‌باشند که مطابق اطلاعات سامانه سازمان‌های فرهنگی شهر تهران در حدود ۲۵۰۰ نفر می‌باشند. تعداد نمونه از طریق جدول مورگان در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با تعداد ۳۸۴ نفر به دست آمد که نمونه‌گیری به روش طبقه‌بندی در دسترس صورت گرفت. از تعداد ۴۰۰ پرسشنامه ارائه شده تعداد ۳۸۴ پرسشنامه برگشت شد. ابزار و روش گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، تحلیل مضمون و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی آن توسط اعضای گروه دلفی (۱۵ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی و خبرگان مدیریت فرهنگی و مدیریت دولتی استان تهران) تأیید و پایایی آن با معیار پی اسکات ۰/۹۵ محاسبه شد. در بخش کمی روایی محتوایی از طریق متخصصان موضوعی و روایی صوری از طریق تعدادی از پاسخگویان تأیید شد. همچنین در بررسی روایی سازه به بررسی تناظر بین ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور، از روش تحلیل عاملی تأییدی در محیط نرم‌افزار LISREL پرداخته شد. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. در تحلیل داده‌های کیفی ۵ مرحله شامل مرور داده‌ها، سازمان‌دهی داده‌ها، کدگذاری داده‌ها، طبقه‌بندی داده‌ها و ایجاد مقوله‌های فرعی و ابعاد اصلی یا محورهای عمده و تدوین گزارش انجام شد. سپس، جهت



تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور از روش دلفی استفاده شد. در این پژوهش جهت تعیین روایی مرحله کیفی تعداد ۱۸ نفر از خبرگان و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تهران (تمام وقت و حق‌التدریس) در رشته‌های مدیریت فرهنگی و مدیریت دولتی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی به‌عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی پژوهش نیز در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفت. در نتایج پژوهش در بخش کیفی، شش بُعد تقویت جانشین‌پروری در سازمان، تقویت فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان، معرفی سازمان فرهنگی، ارتقای شایستگی‌های مدیران فرهنگی، توانمندسازی کارکنان سازمان‌های فرهنگی و تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی با ۴۱ زیر مفهوم مشخص و نتایج برازندگی مدل در بخش کمی از طریق تحلیل عاملی تأیید شد.

۵. یافته‌های پژوهش

سؤال اول: ابعاد، مؤلفه‌های و مدل توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور کدامند؟

پس از مطالعه منابع مکتوب و دیجیتالی در دسترس و با تجزیه و تحلیل مبانی نظری پژوهش و بررسی دیدگاه‌های دانشمندان و صاحب‌نظران پیرامون مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور، جمله‌ها و بند مرتبط با سؤال‌های پژوهش استخراج و پس از کدگذاری و دسته‌بندی، مفاهیم و مقوله‌های اصلی استخراج گردید که نتایج آن در جدول ذیل آورده شده و در نهایت مدل توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور در شش بُعد اصلی شناسایی شدند.

جدول (۱): ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور

مؤلفه‌ها	ابعاد	ردیف
تبیین مفهوم جانشین‌پروری در سازمان	تقویت جانشین‌پروری در سازمان	۱
تبیین مفهوم جانشین‌پروری سازمانی در سازمان		۲
برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان		۳
مدیریت جانشین‌پروری در سازمان		۴
اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان		۵
ارزیابی نظام جانشین‌پروری در سازمان		۶

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها
۷	تقویت فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان	تبیین مفهوم فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان
۸		تبیین نقش فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان
۹		تبیین ویژگی‌های فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان
۱۰		توسعه فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان
۱۱		کارکرد فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان
۱۲		تقویت عوامل حفظ و نگهداری فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان
۱۳		اجرای فرایند تغییر فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان
۱۴		ارزیابی مراحل و طراحی فرایند فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان
۱۵	معرفی سازمان فرهنگی	تبیین هدف‌های سازمانی
۱۶		تبیین نوع سازمان فرهنگی
۱۷		تبیین ساختار سازمان فرهنگی
۱۸		طراحی‌های نوین ساختار سازمانی
۱۹		معرفی کارکرد داخلی سازمان فرهنگی
۲۰		معرفی کارکرد بین‌المللی سازمان فرهنگی
۲۱	ارتقای شایستگی‌های مدیران فرهنگی	تبیین مفهوم شایستگی مدیران فرهنگی
۲۲		تبیین سطوح شایستگی مدیران فرهنگی
۲۳		تبیین مهارت‌های مدیران فرهنگی
۲۴		تبیین ویژگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگی در حوزه ادراکی و وجودی
۲۵		تبیین ویژگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگی در حوزه رفتاری
۲۶		تبیین شایستگی‌های فردی مدیران فرهنگی از دیدگاه اسلام
۲۷		تبیین شایستگی‌های اجتماعی مدیران فرهنگی از دیدگاه اسلام
۲۸		تبیین شایستگی‌های جهانی مدیران فرهنگی از دیدگاه اسلام
۲۹	توانمندسازی کارکنان سازمان‌های فرهنگی	تبیین مفهوم توانمندسازی نیروی کار
۳۰		تبیین مزایای توانمندسازی کارکنان
۳۱		طراحی ارکان توانمندسازی کارکنان
۳۲		تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان
۳۳		تقویت عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها
۳۴		ارزیابی مراحل و فرایند توانمندسازی کارکنان
۳۵	تحول مدیریت سازمان های فرهنگی	تبیین مفهوم مدیریت سازمان های فرهنگی
۳۶		تبیین عناصر کلیدی توانمندسازی مدیریت سازمان های فرهنگی
۳۷		تبیین دلایل ضرورت تحول مدیریت سازمان های فرهنگی
۳۸		تبیین ویژگی های تحول مدیریت سازمان های فرهنگی
۳۹		تبیین اصول تحول مدیریت سازمان های فرهنگی
۴۰		تبیین عوامل مؤثر بر تحول مدیریت سازمان های فرهنگی
۴۱		تقویت بخش های مؤثر دولت در تحول مدیریت سازمان های فرهنگی
۴۲		تبیین کارکرد عناصر مهم در تحول مدیریت سازمان های فرهنگی
۴۳		تبیین جهت گیری کارکردی مدیریت فرهنگی

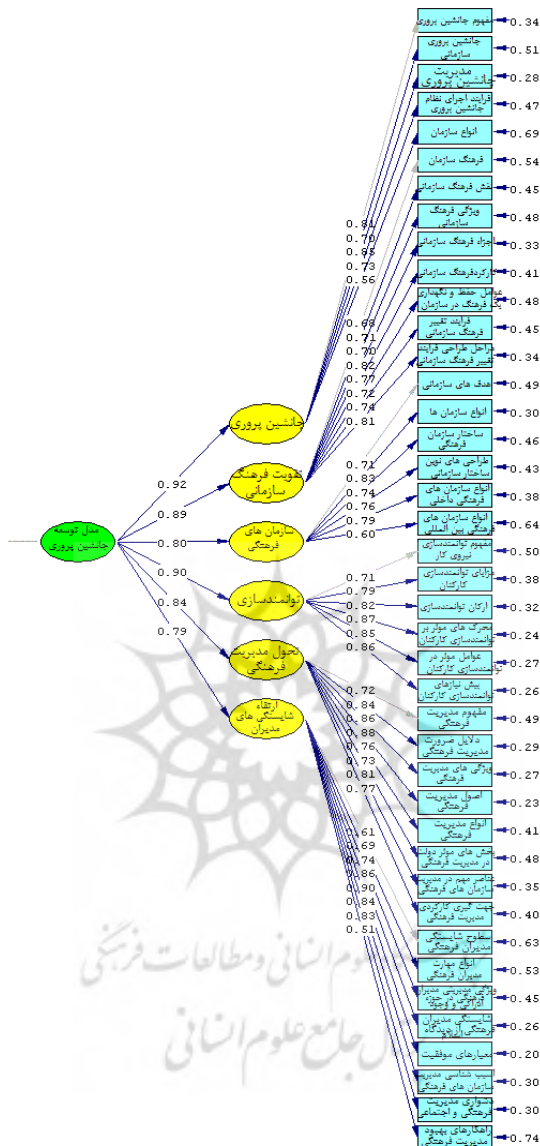
منبع: (محقق)

سؤال دوم: مدل توسعه جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور کدام است؟

۵-۱. تحلیل عاملی تأییدی مدل

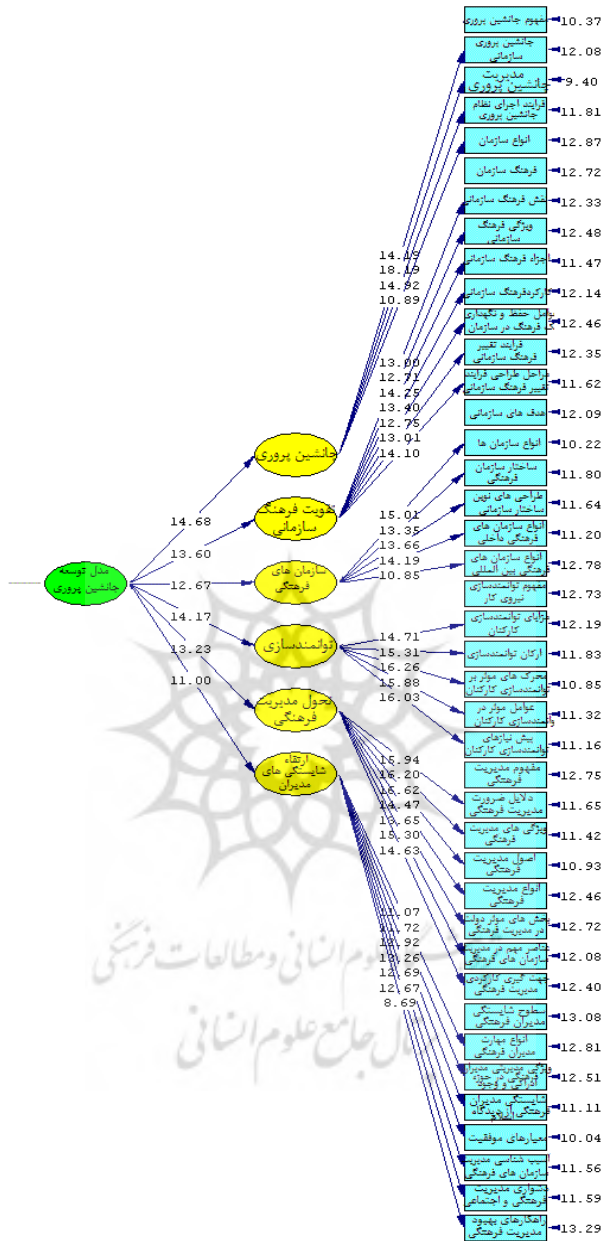
در شمایل زیربیزی‌ها، متغیرهای مکنون یا عامل‌ها، و مستطیل‌ها مواد پرسشنامه مدلی جهت توسعه توسعه جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود مدل مسیر از ۷ متغیر پنهان و ۴۰ متغیر آشکار تشکیل شده است. پیکان‌های کوچک واریانس باقیمانده (خطا) را نشان می‌دهد که به وسیله عامل تبیین می‌شود.

پرتال جامع علوم انسانی



Chi-square=2484.06, df=896, P-value=0.00000, RMSEA=0.066

نمودار (۱) الگوی اندازه‌گیری مدل توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی
کشور در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=2484.06, df=896, P-value=0.00000, RMSEA=0.066

نمودار (۲): الگوی اندازه گیری مدل توسعه جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور در حالت معنی داری پارامتر

بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد، میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمره‌های متغیر یا عامل اصلی را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر بار عاملی نشان‌دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده‌گر (سؤال پرسشنامه) با متغیر مکنون (عامل‌ها) می‌باشد. با توجه به نمودار (۱) می‌توان بارهای عاملی هر یک از سؤال‌های پژوهش را مشاهده کرد؛ برای مثال متغیر «جان‌نشین‌پروری» دارای بار عاملی (۰/۹۲) می‌باشد. به عبارت دیگر متغیر «جان‌نشین‌پروری» تقریباً ۸۴ درصد (۰/۹۲) را به توان ۲ می‌رسانیم) از واریانس عامل «مدل توسعه جان‌نشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور» را تبیین می‌نماید.

خروجی بعدی یعنی شکل (۲)، مدل در حالت معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست‌آمده مدل اندازه‌گیری بارهای عاملی هر یک از سؤال‌های پژوهش را نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به‌دست‌آمده معنادار شده‌اند؛ زیرا مقدار آزمون معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- نشان‌دهنده معناداری بودن روابط است. دو خروجی نرم‌افزار لیزرل (مدل در حالت تخمین استاندارد و مدل در حالت ضرایب معناداری) نشان داده شده است.

۵-۲. روایی همگرایی

معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود می‌باشد. به بیان ساده AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چقدر این همبستگی بیشتر باشد برازش نیز بیشتر می‌شود. برای بررسی روایی همگرا استفاده می‌شود و مقدار بحرانی آن «برابر ۰/۵ می‌باشد و مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرایی قابل قبول است. طریقه محاسبه: با عاملی هر سؤال معیار را به توان دو می‌رسانیم و میانگین آنها را می‌گیریم.

پایایی سازه^۱

پایایی سازه بیان می‌کند نتایج به‌دست‌آمده از کاربرد یک ابزار اندازه‌گیری تا چه حد با نظریه‌هایی که آزمون بر محور آنها تدوین شده است، تناسب دارد. پایایی سازه (متغیرهای مفهومی) را می‌توان بر اساس پایایی مرکب (CR) میزان واریانس (AVE) استخراج شده محاسبه کرد.

$$CR > 0.7$$

$$AVE > 0.5$$

جدول (۲): روایی همگرایی و پایایی مؤلفه ها

CR	AEV	اولویت	آماره t	ضریب تعیین	بار عاملی	مؤلفه	بُعد
0.89	0.81	دوم	-	0.66	0.81	تبیین مفهوم جانشین پروری در سازمان	تقویت جانشین پروری در سازمان
		چهارم	14.19	0.49	0.7	تبیین مفهوم جانشین پروری سازمانی در سازمان	
		اول	18.19	0.72	0.85	برنامه ریزی جانشین پروری در سازمان	
		سوم	14.92	0.53	0.73	مدیریت جانشین پروری در سازمان	
		پنجم	10.89	0.31	0.56	اجرای نظام جانشین پروری در سازمان	
0.83	0.77	هشتم	-	0.46	0.68	تبیین مفهوم فرهنگ جانشین پروری در سازمان	تقویت فرهنگ جانشین پروری در سازمان
		ششم	13	0.55	0.71	تبیین نقش فرهنگ جانشین پروری در سازمان	
		هفتم	12.71	0.52	0.70	تبیین ویژگی های های فرهنگ جانشین پروری در سازمان	
		اول	14.25	0.67	0.82	توسعه فرهنگ جانشین پروری در سازمان	
		سوم	13.4	0.59	0.77	کارکرد فرهنگ جانشین پروری در سازمان	
		پنجم	12.75	0.52	0.72	تقویت عوامل حفظ و نگهداری فرهنگ جانشین پروری در سازمان	
		چهارم	13.01	0.55	0.74	اجرای فرایند تغییر فرهنگ جانشین پروری در سازمان	
		دوم	14.10	0.66	0.81	ارزیابی مراحل و طراحی فرایند فرهنگ جانشین پروری در سازمان	
0.85	0.8	پنجم	-	0.50	0.71	تبیین هدف های سازمانی	معرفی سازمان های فرهنگی
		اول	15.01	0.69	0.83	تبیین نوع سازمان فرهنگی	
		چهارم	13.35	0.55	0.74	تبیین ساختار سازمان فرهنگی	
		سوم	13.66	0.58	0.76	طراحی های نوین ساختار سازمانی	
		دوم	14.1	0.62	0.79	معرفی کارکرد سازمان فرهنگی داخلی	
		ششم	10.85	0.36	0.6	معرفی کارکرد سازمان فرهنگی بین المللی	
0.913	0.902	ششم	-	0.50	0.71	تبیین مفهوم توانمندسازی نیروی کار	توانمندسازی کارکنان سازمان های فرهنگی
		پنجم	14.71	0.62	0.79	تبیین مزایای توانمندسازی کارکنان	
		چهارم	15.31	0.67	0.82	طراحی ارکان توانمندسازی کارکنان	
		اول	16.26	0.76	0.87	تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان	
		سوم	15.88	0.72	0.85	تقویت عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان	
		دوم	16.03	0.74	0.86	ارزیابی مراحل و فرایند توانمندسازی کارکنان	

CR	AEV	اولویت	آماره t	ضریب تعیین	بار عاملی	مؤلفه	بُعد
0.9	0.84	هشتم	-	0.52	0.72	تبیین مفهوم مدیریت سازمان‌های فرهنگی	تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی
		سوم	15.94	0.71	0.84	تبیین عناصر کلیدی توانمندسازی مدیریت سازمان‌های فرهنگی	
		دوم	16.2	0.74	0.86	تبیین دلایل ضرورت تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی	
		اول	15.62	0.77	0.88	تبیین ویژگی‌های تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی	
		ششم	14.47	0.59	0.76	تبیین اصول تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی	
		هفتم	13.65	0.52	0.73	تبیین عوامل مؤثر بر تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی	
		چهارم	15.3	0.66	0.81	تقویت بخش‌های مؤثر دولت در تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی	
		پنجم	14.63	0.59	0.77	تبیین کارکرد عناصر مهم در تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی	
0.92	0.911	هفتم	-	0.37	0.61	تبیین مفهوم شایستگی مدیران فرهنگی	ارتقای شایستگی‌های مدیران فرهنگی
		ششم	11.07	0.48	0.69	تبیین سطوح شایستگی مدیران فرهنگی	
		پنجم	11.72	0.55	0.74	تبیین مهارت‌های مدیران فرهنگی	
		دوم	12.92	0.74	0.86	تبیین ویژگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگی در حوزه ادراکی و وجودی	
		اول	13.26	0.81	0.9	تبیین ویژگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگی در حوزه رفتاری	
		سوم	12.69	0.71	0.84	تبیین شایستگی‌های فردی مدیران فرهنگی از دیدگاه اسلام	
		چهارم	12.67	0.69	0.83	تبیین شایستگی‌های اجتماعی مدیران فرهنگی از دیدگاه اسلام	
		هشتم	8.69	0.26	0.51	تبیین شایستگی‌های جهانی مدیران فرهنگی از دیدگاه اسلام	

جدول (۳): روایی همگرایی و پایایی ابعاد

CR	AEV	اولویت	آماره t	ضریب تعیین	بار عاملی	بعد	مفهوم
0.901	0.884	اول	14.68	0.85	0.92	تقویت جانشین‌پروری در سازمان	توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور
		دوم	14.17	0.81	0.9	توانمندسازی کارکنان سازمان‌های فرهنگی	
		سوم	13.6	0.79	0.89	تقویت فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان	

مفهوم	بعد	بار عاملی	ضریب تعیین	آماره t	اولویت	AEV	CR
	تحول مدیریت سازمان های فرهنگی	0.84	0.71	13.23	چهارم		
	معرفی سازمان های فرهنگی	0.8	0.64	12.67	پنجم		
	ارتقای شایستگی های مدیران فرهنگی	0.79	0.62	11	ششم		

همان گونه که در جدول (۲) ملاحظه می گردد، پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷ و واریانس هر سازه بزرگتر از ۰/۵ می باشد؛ بنابراین همبستگی یک سازه با شاخص ها فراهم می باشد و ابزار اندازه گیری مناسب و منعکس کننده متغیر پنهان می باشد.

نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارایه مدل توسعه جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور صورت گرفت. شناسایی مفاهیم و ابعاد پژوهش در شش بعد جانشین پروری، تقویت فرهنگ سازمانی، سازمان فرهنگی، ارتقای شایستگی های مدیران، توانمندسازی کارکنان و تحول مدیریت فرهنگی با ۴۱ زیرمفهوم انجام گرفت. با توجه به اینکه واحد تحلیل در این پژوهش پاراگراف بود، مجموعاً ۹۴۰ پاراگراف در خصوص توسعه جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور به دست آمد. مفاهیم به دست آمده از ۹۴۰ بند، ۶۲۱ مفهوم جدید را دربر داشت. پس از خوشه بندی مفاهیم در مجموع، ۴۱ مؤلفه استخراج شد. همه ابعاد و مؤلفه ها در بخش کمی با تحلیل عاملی تأیید شدند؛ لذا این پژوهش در نهایت منجر به طراحی مدل توسعه جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور شده است که با تأیید بسیاری از پژوهش های توسعه جانشین پروری در کشور، الگوی به دست آمده می تواند مدلی تجویزی برای توسعه جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور باشد.

نتایج این پژوهش با نتایج بسیاری از پژوهش های صورت گرفته همانند پژوهش عظیمی و باغبان با عنوان «ارائه الگوی جامع جانشین پروری برای سازمان ها»؛ پژوهش سرگلزایی و میر با عنوان «پذیرش و پیاده سازی طرح تربیت مدیران آینده در راستای جانشین پروری سازمان های دولتی»؛ پژوهش طیار، نظری و بهرامی با عنوان «ارائه الگویی برای استقرار نظام مدیریت جانشین پروری در صنعت بیمه کشور»؛ پژوهش طوطیان، مهرآرا و کلاتری با عنوان «بررسی موانع استقرار نظام جانشین پروری در ادارات بانک ملی ایران»؛ پژوهش مصطفی پور با عنوان «جانشین پروری مبتنی بر شایسته گزینی گامی به سوی تحول سازمانی»؛ پژوهش بیسلی و آرد با عنوان «برنامه

جانشینی نیروی انسانی «همخوانی دارد و این نشان می‌دهد که تعداد زیادی از مفاهیم و ابعاد و مؤلفه‌های توسعه جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور در بستر عمیقی از فهم مشترک جامعه قرار دارد. از طرفی امروزه در کشور ما تقاضا برای انسان‌های نخبه بیشتر از عرضه آن است و شکار استعدادها ضروری است. جذب و حفظ این نوع منابع انسانی چالش بسیار بزرگی برای سازمان‌های کشور است. با وجود اینکه اکثر سازمان‌ها اهمیت این نوع منابع انسانی را می‌دانند ولی راهکار منسجم و یکپارچه‌ای مثل استاندارد ۳۴۰۰۰ برای جذب و حفظ آنها را ندارند. سیستم‌های منابع انسانی یکپارچه و مکمل در اکثر سازمان‌ها وجود ندارد و این امر علت اصلی ترک خدمت داوطلبانه نخبگان و از دست رفتن سرمایه‌های انسانی است. جانشین‌پروری یک راهبرد مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، جانشین‌پروری یک فرایند منظم است که به‌موجب آن به‌سازی حرفه‌ای و فردی با برنامه راهبردها منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بالاتصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند.

پیشنهاد‌های کاربردی

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده و به‌منظور به‌کارگیری اثربخش الگوی ارائه شده در این پژوهش در جهت اجرای اثربخش نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور پیشنهاد می‌شود:

مدیریت ارشد سازمان‌های فرهنگی کشور و به‌طور خاص مدیریت منابع انسانی با اقدام‌هایی از قبیل تشویق مدیران برای مشارکت در برنامه‌های جانشین‌پروری، توجه به تلاش مدیران در آموزش و توسعه منابع انسانی و لحاظ نمودن آن در ارزیابی عملکرد، ترغیب و تشویق استعداد برای توسعه قابلیت‌های فردی و ... فرهنگ جانشین‌پروری را در شرکت نهادینه کنند.

ضمن توجه به جانشین‌پروری در راهبردهای منابع انسانی، ارتباط و پیوند نزدیکی بین نظام جانشین‌پروری و نظام ارزیابی عملکرد، نظام طراحی مشاغل، مدیریت استعداد و سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی ایجاد شود.

مدیریت ارشد سازمان‌های فرهنگی کشور از طریق اختصاص منابع مالی لازم و اعطای پاداش و مزایا برای افراد درگیر برنامه‌های جانشین‌پروری و تأکید بر ارتقاء و انتصاب افراد تربیت شده در برنامه‌های جانشین‌پروری به جایگاه‌های کلیدی، حمایت و پشتیبانی لازم را از نظام جانشین‌پروری اعمال نمایند. به‌علاوه، مدیران با پیگیری

اقدامها و فعالیت های مربوط به جانشین پروری و نتایج آن و همچنین با مقاومت در برابر فشارهای سیاسی برای انتصاب افراد نالایق، تعهد خود را نسبت به این برنامه ها نشان دهند.

به منظور اجتناب از برخوردهای سلیقه ای با برنامه های جانشین پروری و همچنین حرکت در یک مسیر مدون و مشخص، پیشنهاد می شود از الگوهای علمی و همچنین از تجربه های عملی موفق سازمان های مشابه برای اجرای برنامه جانشین پروری استفاده شود.

به منظور ایجاد زمینه های لازم برای اجرای اثربخش برنامه های جانشین پروری پیشنهاد می شود بر برنامه های توسعه مدیران و همچنین برنامه های آموزش و توسعه منابع انسانی با بهره گیری از روش هایی همچون پایش و توسعه شبکه مربی گری در سازمان تأکید و تمرکز شود.

فهرست منابع

تاج الدینی، لادن و حسینی نژاد، صفیه (۱۳۸۵). ویژگی های مدیریت فرهنگی دستگاه های فرهنگی. جلد ۳، مجموعه مقالات اولین همایش ملی مهندسی فرهنگی.

خالوندی، فاطمه و عباس پور، عباس (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. پژوهش های مدیریت عمومی، سال ششم، (۱۹)، ۱۰۳-۱۲۸.

دانیالی ده حوض، محمود؛ علامه، سیدمحسن و صفری، علی (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری با رویکرد داده بنیاد. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دهم، (۱۹)، ۱۰۵-۱۴۰.

درودی، هما و شیرمرد، منصور (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر بروز رفتار و استقرار نظام مدیریت جانشین پروری با تأکید بر بهره وری منابع انسانی (مورد مطالعه :

شهرداری ساوه). سومین کنفرانس ملی علوم انسانی و توسعه، شیراز: <https://civilica.com/doc/1498560>

سرگلزایی، علیرضا و میر، محمدمامیر (۱۴۰۰). پذیرش و پیاده سازی پروژه تربیت مدیران آینده در راستای جانشین پروری سازمان های دولتی، هفتمین کنفرانس ملی مطالعات مدیریت در علوم انسانی، تهران: <https://civilica.com/doc/1475198>

صالح‌زاده، رضا و لباف، حسن (۱۳۹۰). توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی. دومین کنفرانس مدیریت اجرایی (۱ و ۲ تیر).

صامت، علیرضا؛ طبیبی، سید جمال‌الدین و نوابخش، مهرداد (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه مطالعات میان فرهنگی، ۱۳(۳۵)، ۱۰۵-۱۳۳.

طوطیان، صدیقه؛ مهرآرا، اسدالله و کلانتری، رزیتا (۱۳۹۸). بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۱):

https://www.civilica.com/Paper-JR_HRMJ-JR_HRMJ-11-1_006.html

طیار، شاهین؛ نظری، احسانه و بهرامی، امیر (۱۳۹۹). ارائه الگویی برای استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت بیمه کشور. هفتمین همایش مدیریت ریسک

و بیمه، تهران: <https://civilica.com/doc/1450649>

عظیمی، حسین و باغبان، مهدی (۱۴۰۱). ارائه الگوی جامع جانشین‌پروری برای

سازمان‌ها: <https://civilica.com/doc/1476182>

مصطفی‌پور، زهرا (۱۳۹۷). جانشین‌پروری مبتنی بر شایسته‌گزینی گامی به‌سوی تحول سازمانی. دومین کنگره بین‌المللی و سومین کنفرانس توانمندسازی جامعه

در حوزه علوم انسانی و مطالعات تربیتی، تهران، مرکز توانمندسازی مهارت‌های

فرهنگی و اجتماعی جامعه: https://www.civilica.com/Paper-BSLH03-BSLH03_045.html

هادی‌زاده‌مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰). تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی

مدیریت جانشین‌پروری در سازمان؛ مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت

ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران. فصلنامه مدیریت و منابع

انسانی در صنعت نفت، سال سوم، (۱۰)، ۳۹-۸۲.

Amato, N. (2013). Small businesses struggle to navigate provisions of the health care law. *Journal of Accountancy*, 215(1), 38.

Bano, Y.; Omar, S. S. & Ismail, F. (2021). Revitalising Organisations' Emergency Succession Planning in the Face of the Covid-19 Outbreak. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 30(1), 3253-3268.

Beasley, S. F. & Ard, N. (2021). The future of nursing: Succession planning. *Teaching and Learning in Nursing*, 16(2), 105-109.

Carnall, C. (2018). Managing change. Routledge. change management. *The McKinsey Quarterly*, (2), 101-109.

Carroll, C. (2004). Succession planning: Developing leaders for the future



- of the organization. *In Leadership Abstracts*, 17(2), 1-2.
- Chavez, J. (2012). *The case for succession planning, strategic finance-careers*. February.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda: Science Direct Group*, Human Resource Management Review journal, HUMRES-00326.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, (19), 304-313.
- Collings, D. & Caligiuri, P. (2010). *Introduction global talent management*. Journal of world Business. 223-231.
- Creta, A. M. & Gross, A. H. (2020, May). *Components of an Effective Professional Development Strategy: The Professional Practice Model, Peer Feedback, Mentorship, Sponsorship, and Succession Planning*. In Seminars in oncology nursing (p. 151024). WB Saunders.
- Desarno, J.; Perez, M.; Rivas, R.; Sandate, I.; Reed, C. & Fonseca, I. (2020). *Succession Planning Within the Health Care Organization: Human Resources Management and Human Capital Management Considerations*. Nurse Leader.
- Desarno, J.; Perez, M.; Rivas, R.; Sandate, I.; Reed, C. & Fonseca, I. (2020). *Succession Planning Within the Health Care Organization: Human Resources Management and Human Capital Management Considerations*. Nurse Leader.
- Gay, M. & Sims, D. M. (2009). *Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning*. Bloomington, Ind: AuthorHouse.
- Gigliotti, R. A. (2019). *Crisis leadership in higher education: Theory and practice*. Rutgers University Press.
- Gordon, P. A. & Overbey, J. A. (Eds.). (2018). *Succession planning: Promoting organizational sustainability*. Springer.
- Guttormsen, D. S. & Luring, J. (2018). *Fringe Voices in Cross-Cultural Management Research: Silenced and Neglected?*.
- Hagberg Consulting Group (2018). *Critical Ingredients in Development*. [Online], Available from <http://www.leadershipdevelopment.com/d-ingredients.html> [Accessed on July]
- Haruta, Miyoshi (2018). Vilas Gaddameedi, Heather Burch, Donna Fernandez, Michael R. Sussman, (2018), Comparison of the effects of a kinase-dead mutation of FERONIA on ovule fertilization and root growth of Arabidopsis, First published: 14 June 2018.
- Jackson, N. C. & Dunn-Jensen, L. M. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*, 64(2), 273-284.
- Kianto, Aino; Saenz, Josune & Aramburu, Nekane (2017). Knowledge-based human resource management practices, Intellectual capital & innovation. *Journal of Business Research*, (81), 11-20.
- Lewis, R. & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical

- review: Science Direct. *Human Resource Management Review*, (16), 139-154.
- Misra, Y. & Sharma, V. (2017). An exploratory study on business strategy, competency and firm performance. *SUMEDHA Journal of Management*, 6(2), 18-26.
- Nwokah, N. Gladson, A. & Augustine, I. (2008). Managerial Competencies and making effectiveness in corporate organization in Nigeria. *Journal of Management Development*, 27(8), 858-878.
- Payne, R. A.; Hovarter, R.; Howell, M.; Draws, C. & Gieryn, D. (2018). Succession planning in public health: addressing continuity, costs, and compliance. *Nurse Leader*, 16(4), 253-256.
- Payne, R. A.; Hovarter, R.; Howell, M.; Draws, C. & Gieryn, D. (2018). Succession planning in public health: addressing continuity, costs, and compliance. *Nurse Leader*, 16(4), 253-256.
- Ritchie, M. (2020). Succession planning for successful leadership: Why we need to talk about succession planning!. *Management in Education*, 34(1), 33-37.
- Saan, R.; Enu-Kwesi, F. & Nyewie, R. (2018). Factors influencing succession planning for continuity of family-owned businesses in the Wa Municipality. *Ghana. Universal Journal of Management*, 6(5), 165-177.
- Sanghi, S. (2016). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. SAGE publications India.
- Schoonover, C. S. (2011). *Best practices in implementing succession planning*. Schoonover Associates, LLC.
- Sern, L. C.; Adamu, H. M. & Salleh, K. M. (2019). Development of Competency Framework for Nigerian TVET Teachers in Tertiary TVET Institutions. *Journal of Technical Education and Training*, 11(1), 1-19.
- Shum, C.; Gatling, A. & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more?. *International Journal of Hospitality Management*, (74), 57-66.
- Traicoff, D.; Pope, A.; Bloland, P.; Lal, D.; Bahl, J.; Stewart, S. & Sandhu, H. (2019). Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce. *Vaccine*, 37(11), 1428-1435.
- Tucker, C. A. (2020). Succession planning for academic nursing. *Journal of Professional Nursing*, 36(5), 334-342.
- Wesselink, R.; Blok, V.; Van Leur, S.; Lans, T. & Dentoni, D. (2016). Individual Competencies for Managers Engaged in Corporate Sustainable Management Practices. *Journal of Cleaner Production*, (106), 497-506.



References

- Amato, N. (2013). Small businesses struggle to navigate provisions of the health care law. *Journal of Accountancy*, 215(1), 38.
- Azimi, H. & Baghban, M. (2022). Designing a Comprehensive Pattern of Succession for organizations. <https://civilica.com/doc/1476182> (In Persian)
- Bano, Y., Omar, S. S., & Ismail, F. (2021). Revitalising Organisations' Emergency Succession Planning in the Face of the Covid-19 Outbreak. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 30(1), 3253-3268.
- Beasley, S. F., & Ard, N. (2021). The future of nursing: Succession planning. *Teaching and Learning in Nursing*, 16(2), 105-109.
- Carnall, C. (2018). *Managing change. Routledge. change management*”, *The McKinsey Quarterly*, number2, pp.101-109.
- Carroll, C. (2004). Succession planning: Developing leaders for the future of the organization. In *Leadership Abstracts* (Vol. 17, No. 2, pp. 1-2).
- Chavez, J. (2012). The case for succession planning, strategic finance-careers, February 2012.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda: *Science Direct Group, Human Resource Management Review journal*, HUMRES-00326.
- Collings, D.G; Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19:304-313.
- Collings. D. & Caligiuri. P. (2010). Introduction global talent management. *Journal of world Business*. pp.223-231.
- Creta, A. M., & Gross, A. H. (2020, May). Components of an Effective Professional Development Strategy: The Professional Practice Model, Peer Feedback, Mentorship, Sponsorship, and Succession Planning. In *Seminars in oncology nursing* (p. 151024). WB Saunders.
- Daniali Deh Hoz, M. Alameh, S, M & Safari, A. (2017). Designing a Pattern of Succession management with grounded theory approach, *Transformation Management Research Paper*, 10th year, no19, 105-140.. (In Persian)
- Desarno, J.; Perez, M.; Rivas, R.; Sandate, I.; Reed, C. & Fonseca, I. (2020). Succession Planning Within the Health Care Organization: Human Resources Management and Human Capital Management Considerations. *Nurse Leader*.
- Desarno, J.; Perez, M.; Rivas, R.; Sandate, I.; Reed, C. & Fonseca, I. (2020). Succession Planning Within the Health Care Organization: Human Resources Management and Human Capital Management Considerations. *Nurse Leader*.
- Droudi, H. & Shirmard, M. (2022). Identification Effective factors on the development of Behavior & Succession management with efficiency of human resources in Saveh (In Persian)
- Gay, M. & Sims, D. M. (2009). *Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning*.

- Bloomington, Ind: AuthorHouse.
- Gigliotti, R. A. (2019). *Crisis leadership in higher education: Theory and practice*, Rutgers University Press.
- Gordon, P. A. & Overbey, J. A. (Eds.). (2018). *Succession planning: Promoting organizational sustainability*. Springer.
- Guttormsen, D. S. & Lauring, J. (2018). *Fringe Voices in Cross-Cultural Management Research: Silenced and Neglected?*.
- Hadizadeh Moghadam, A. & Soltani, F. (2018). Explaining the components of management implementation succession in the organization; Case study: Headquarters areas of National Iranian Oil Company and [10:37, 8/20/2023] +98 912 325 9502: Subsidiaries based in Tehran, *Quarterly Journal of Management and Human Resources in the Oil Industry*, third year. Number, 10.82-39. (In Persian)
- Hagberg Consulting Group (2018). *Critical Ingredients in Development*. [Online], Available from <http://www.leadershipdevelopment.com/d-ingredients.html> [Accessed on July]
- https://www.civilica.com/Paper-BSLH03-BSLH03_045.html, community
- Jackson, N. C. & Dunn-Jensen, L. M. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*, 64(2), 273-284.
- Khalvndi, F. & Abbaspour, A. (2012). Designing a management process optimization model. talent; A case study of Pars Oil and Gas Company. *Public management research*. sixth year The nineteenth number. 103-128. (In Persian)
- Kianto, Aino; Saenz, Josune; Aramburu, Nekane (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital & innovation, *Journal of Business Research* (81), 11-20.
- Lewis, R. & Heckman, R. (2006) Talent management: A critical review: Science Direct, *Human Resource Management Review*, (16), 139-154.
- Misra, Y. & Sharma, V. (2017). An exploratory study on business strategy, competency and firm performance, *SUMEDHA Journal of Management*, 6(2), 18-26.
- Mostafapour, Z. (2017). Succession breeding based on merit selection is a step towards transformation. organization, the second international congress and the third conference on community empowerment in the field of science Humanities and Educational Studies, Tehran, Cultural and Social Skills Empowerment Center. (In Persian)
- Nwokah, N. Gladson, A. & Augustine, I. (2008). Managerial Competencies and making effectiveness in corporate organization in Nigeria, *Journal of Management Development*, 27(8), 858-878.
- Payne, R. A.; Hovarter, R.; Howell, M.; Draws, C. & Gieryn, D. (2018). Succession planning in public health: addressing continuity, costs, and compliance. *Nurse Leader*, 16(4), 253-256.



- Payne, R. A.; Hovarter, R.; Howell, M.; Draws, C. & Gieryn, D. (2018). Succession planning in public health: addressing continuity, costs, and compliance. *Nurse Leader*, 16(4), 253-256.
- Ritchie, M. (2020). Succession planning for successful leadership: Why we need to talk about succession planning!. *Management in Education*, 34(1), 33-37.
- Saan, R.; Enu-Kwesi, F. & Nyewie, R. (2018). Factors influencing succession planning for continuity of family-owned businesses in the Wa Municipality, Ghana. *Universal Journal of Management*, 6(5), 165-177.
- Saleh Zadeh, R. & Labbaf, H. (2012). Development A Model of strategic management for organizational performance Development . Second confrance of administrative management in Tehran. (In Persian)
- Samet, A.R.; Tabibi, S. J. & Navabakhsh, M. (2017). Identification Effective factors on the development of cultural management in Islamic Azad University", *Intercultural Studies Quarterly*, Period, 13(35), 105-133. (In Persian)
- Sanghi, S. (2016). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*, SAGE publications India.
- Sargholzaei, A. R. & Mie, M. A. (2021). Acceptance & Establishing the processes of future manager's upbringing for Succession management in public organizations. *Threeth National confrance of Human science & development*. <https://civilica.com/doc/1498560>. (In Persian)
- Schoonover, C. S. (2011). *Best practices in implementing succession planning*. Schoonover Associates, LLC.
- Sern, L. C.; Adamu, H. M. & Salleh, K. M. (2019). Development of Competency Framework for Nigerian TVET Teachers in Tertiary TVET Institutions, *Journal of Technical Education and Training*, 11(1), 1-19.
- Shum, C.; Gatling, A.; Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, (74), 57-66.
- Tajeldini, L. & Hosseininejad, S. (2006). *Collection of articles of the first National Engineering Conference*. (In Persian)
- Tayyar, Sh. Nazari, E. & Bahrami, A. (2021). *Designing a Pattern of Succession management In insurance industry in Iran*. seventh confrance of insurance & risk management in Tehran. (In Persian)
- Totyan, S.; Mehrara, A. J. & kalantari, R. (2020). Investigating Effective Impedimenta factors on the development of Succession system, researches in human resourses. https://www.civilica.com/Paper-JR_HRMJ-JR_HRMJ-11-1_006.html. (In Persian)
- Traicoff, D.; Pope, A.; Bloland, P.; Lal, D.; Bahl, J.; Stewart, S. & Sandhu, H. (2019). Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce, *Vaccine*, 37(11): 1428-1435.

- Tucker, C. A. (2020). Succession planning for academic nursing. *Journal of Professional Nursing*, 36(5), 334-342.
- Wesselink, R.; Blok, V.; Van Leur, S.; Lans, T. & Dentoni, D. (2016). Individual Competencies for Managers Engaged in Corporate Sustainable Management Practices. *Journal of Cleaner Production*, (106), 497-506.

