

## ارائه مدلی کیفی جهت توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور

ریحانه سیری<sup>۱</sup>، علی رضا صامت<sup>۲\*</sup>، عباسعلی قیومی<sup>۳</sup>، بابک رضایی<sup>۴</sup>

| اطلاعات مقاله  | چکیده   |
|--|---|
| <p><b>نوع مقاله:</b> مقاله پژوهشی</p> <p><b>شاپا الکترونیکی:</b> ۴۵۶۵-۲۷۸۳</p> <p><b>شاپا چاپی:</b> ۹۷۷۵-۲۰۰۸</p> <p><b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۱/۱۰/۰۹</p> <p><b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۲/۱/۲۵</p> <p><b>واژه‌های کلیدی:</b><br/>جانشین پروری، تقویت فرهنگ سازمانی، سازمان فرهنگی، ارتقای شایستگی‌های مدیران، توانمندسازی کارکنان، تحول مدیریت فرهنگی</p> | <p>این پژوهش با هدف طراحی مدل کیفی توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور انجام شد. نمونه آماری در بخش کیفی شامل تمام صاحب‌نظران دانشگاهی و خبرگان حوزه هویت فرهنگی که برابر ۱۸ نفر بود. ابزار تحقیق شامل برگه‌های کدگذاری محقق ساخته بود که روایی آن توسط اعضای گروه دلفی تأیید و پایایی آن با معیار پی اسکات ۰/۹۵ محاسبه شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که عوامل مرتبط با مدل تحول توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور در قالب ۶۲۱ کد مفهوم و ۴۱ مؤلفه و در ابعاد ۶ گانه به صورت جانشین پروری (۵ مقوله)، تقویت فرهنگ سازمانی (۸ مقوله)، سازمان فرهنگی (۶ مقوله)، ارتقای شایستگی‌های مدیران (۴ مقوله)، توانمندسازی کارکنان (۶ مقوله) و تحول مدیریت فرهنگی (۱۲ مقوله) جای گرفتند. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که با بهره‌گیری از یافته‌های مطالعه می‌توان به تدوین برنامه‌های جامع و متنوع توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور در راهبردهای «کلان»، «میانی» و «عملیاتی» دست یافت تا توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور حاصل گردد.</p> |

لطفاً به این مقاله استناد کنید: سیری، ریحانه، صامت، علی رضا، قیومی، عباسعلی، رضایی، بابک. (۱۴۰۲). ارائه مدلی کیفی جهت توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور. *مطالعات رفتاری در مدیریت*. ۱۴(۳۳): ۶۱-۷۴.



Creative Commons: CC BY 4.0



\* نویسنده مسؤول: علی رضا صامت ایمیل:

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

۱. دانشجوی دکتری سیاستگذاری فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران reyhaneh\_siri@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران ghaiyoomi@gmail.com

۴. استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران babak\_44m@yahoo.com

## مقدمه

جانشینی موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند. برنامه ریزی جانشین پروری نشان دهنده یک تلاش سیستماتیک برای حصول اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانش در تمامی کارکنان است (شوناورا، ۲۰۱۱). استقرار موفق نظام جانشین پروری مزیت‌ها 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 تأثیر گذار است (کریتا، ۲ و همکاران، ۲۰۲۰). پاین ۳ و همکاران (۲۰۱۸) نیز معتقدند که جانشین پروری کانون برنامه ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه‌ای است و نیازمند نگرشی راهبردی برای آینده‌های بلندمدت است که اطمینان دهد افراد شایسته و دارای صلاحیت و آماده برای جایگاه‌های کلیدی سازمان در آینده در دسترس خواهند بود. به عبارتی جانشین پروری به آمادگی سازمان برای جابجایی‌های اجتناب ناپذیر کارکنانی که با ایجاد شکاف در سلسله مراتب سازمانی نیاز به جایگزینی از طریق نیروهای شایسته را موجب می‌شوند، دلالت دارد (دیسارنوو، ۴ و همکاران، ۲۰۲۰).

امروزه ضرورت دست یابی سازمان‌ها به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره‌وری، ایجاب می‌کند که مدیران آینده‌ی سازمان‌ها به مراتب تواناتر، مستعدتر و شایسته‌تر از مدیران فعلی باشند. شتاب تحولات تکنولوژیک در طی سه دهه‌ی گذشته، فرهنگ نوآوری و ابتکار مستمر را در حوزه‌ی مدیریت و اجراء به سازمان‌ها تحمیل می‌کند، اما از سوی دیگر تعریف نوآوری مستمر به عنوان ارزش بنیادی می‌تواند خطری برای منابع انسانی و ذخایر استعدادی سازمان‌ها تلقی شود (سید جوادین، ۱۳۹۳) از این روست که برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری طی دهه‌ی گذشته تبدیل به جبهه‌های فعال پژوهشی در حوزه‌ی منابع انسانی گردیده است. از سوی دیگر بایستی توجه داشت که سازمان‌های فعال در بخش خصوصی به علت درگیر بودن در رقابت نفس گیر بازار و نیز مالکیت و مدیریت پیوسته، حتی چنانچه درک سیستماتیکی برای مسئله‌ی جانشین پروری نداشته باشند، به صورت طبیعی و ناخودآگاه به بقاء و تداوم ساختار رهبری و حفظ سرمایه‌های مدیریتی خود بهاء می‌دهند اما سازمان‌های دولتی در مرحله‌ی اول به سبب فضای انحصاری فعالیت و در مرحله‌ی دوم به سبب دوره‌ای بودن مسئولیت‌ها و تغییرات پیوسته، دچار خطر فزاینده اتلاف ذخایر و تجارب مدیریتی هستند (سید جوادین، ۱۳۹۳).

از مهمترین عوامل عدم درک و توجه کافی از مفهوم جانشین پروری در فضای کسب کار و مدیریت ایرانی می‌توان به عدم تفکیک آن از مفاهیم دیگری چون جانشین سازی سازمانی اشاره کرد حال آنکه چنانچه جانشین سازی صرفاً به جابجایی فردی مدیران و در سطحی بوروکراتیک اشاره می‌کند، جانشین پروری بیشتر پدیده‌ای متعلق به فرهنگ سازمانی، به امیدوار کردن تمام پرسنل به امکان‌های رشد و ارتقاء، به انگیزش بخشی جهت دیده شدن و مورد ارزیابی مدام قرار داشتن اطلاق می‌شود و سبب می‌شود که هر عضو سازمان خود را موظف به کسب بیشنی فراتر از مسئولیت تخصصی دانسته و دید وسیعتری نسبت به ساختار سازمانی به دست می‌آورد (Rothwell, 2008) از این بابت است که باید تصریح کرد جانشین پروری هیچ تضمینی برای ارتقاء درون سازمانی پرسنل ایجاد نمی‌کند اما تمام پرسنل را با کمک به افزایش کیفیت‌ها و صلاحیت‌های فردی و با ارزیابی مستمر، در معرض ارتقاء قرار می‌دهد. (Rothwell, 2008)

1. Schoonover
2. Creta
3. Payne
4. Desarno

گر چه شناسایی افراد جانشین برای سمت‌های کلیدی و افراد رده بالای یک سازمان اهمیت دارد، لیکن برنامه ریزی جانشینی صرفاً به اینکه افرادی موفق به تصدی سمت‌های مدیریتی ارشد سازمان شوند، محدود نمی‌گردد در واقع برنامه ریزی جانشین پروری: شایستگی‌های بسیار ضروری سازمان را شناسایی می‌کند. پستهای کلیدی را در سازمان مشخص می‌کند. برنامه‌های آموزشی را برای کارکنان تدوین می‌کند. سیاست‌های حفظ و نگهداری منابع انسانی در سازمان را تعیین می‌کند. برای تداوم برنامه جانشین پروری ساختار سازی و سازماندهی لازم را انجام می‌دهد. ابزارها و ساز و کارهای لازم را برای ارزیابی عملکرد کارکنان و سیستم فراهم می‌کند. عوامل مهم عدم توجه به طرح و مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های خصوصی و دولتی ایران را می‌توان به شرح ذیل طبقه بندی کرد (Tabatabaei, 2014:235)

#### الف) فاکتورهای مدیریتی

امتناع مدیریت از جانشین پروری به علت افزایش امکان جابجایی

فقدان مدیریت منابع انسانی علمی

تغییر مداوم مدیریت و بی ثباتی

فقدان مهارت، اطلاعات و آگاهی مدیران در مورد جانشین پروری

#### ب) فاکتورهای فرهنگی

فقدان فرهنگ جانشین پروری در سازمان

بی توجهی به استعدادها و سازمان

بی اعتقادی به جانشین پروری سیستماتیک

#### ج) عوامل قانونی

مداخله‌های سیاسی و تحمیل اراده‌ها از بالا (در خصوص جانشینی)

ضعف در وجود قوانین و مقررات

فقدان جانشین پروری رسمی

#### د) عوامل آموزشی و هزینه‌ای

فقدان زمان و منابع

فقدان مسئول مستقل اجرائی و راهبری حرفه‌ای طرح

براساس آمارهای موسسه پژوهشی آبردین از فضای کسب و کار کشور ایالات متحده، تنها ۲۶ درصد شرکت‌ها یا برنامه‌های جامع جانشین پروری را اجراء نکرده و یا اجرائی آن را در دستور کار قرار ندارند (Aberdin; 2006) و طی یکسال گذشته مبلغ صد میلیون دلار از طرف شرکت‌ها صرفاً برای طراحی "مدل ارزیابی شایستگی" که از اقدامات اساسی طرح جانشین پروری است، هزینه شده است، در بخش دولتی نیز به علت تنوع بسیار حیطه‌های فعالیت سازمان‌ها، و لزوم تعریف مدل‌ها و طرح‌های اختصاصی برای هر سازمان (از موسسه‌های آموزشی گرفته تا نهادهای خدمات شهری تا ارگان‌های سیاسی و امنیتی) مسئله‌ی جانشین پروری حجم

بسیار وسیعی از فعالیت‌های تئوریک و مطالعات موردی در خصوص تجارب اجرایی طرح جانشین پروری همه ساله تولید می‌شود. ولی متأسفانه متناسب با اهمیت و وزن موضوع جانشین پروری در حوزه‌های حرفه‌ای مدیریت در کشور ایران بازتابی نداشته است. بنابراین پژوهش حاضر با توجه به نقشی که الگوی جانشین پروری می‌تواند در بهبود وضعیت منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی کشور ایفا نماید به دنبال آن است تا با بررسی مؤلفه‌های تعیین شایستگی‌ها- شناسایی پست‌های کلیدی-آموزش ضمن خدمت- حفظ و نگهداری منابع انسانی- ساختار سازی و سازماندهی جانشین پروری- ارزیابی عملکرد مدیران و سیستم به طراحی مدلی بومی برای پیاده سازی الگوی جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور بپردازد. بنابراین سؤال اصلی تحقیق این است که الگوی توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور کدام است؟ عوامل مؤثر برای پیاده سازی این الگو کدامند؟ میزان اهمیت عوامل چگونه است؟ و نهایتاً این که مدل کیفی جهت توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور کدام است؟

### پیشینه تحقیق:

از جمله پژوهش‌های انجام شده در این حوزه می‌توان به پژوهشی که درودی و شیرمرد با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر بروز رفتار و استقرار نظام مدیریت جانشین پروری با تأکید بر بهره‌وری منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری ساوه)» انجام داده‌اند اشاره کرد. نتایج این پژوهش نشان داد برای همسو سازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی و ساختار سازمانی به شکل بنیادی و ساختارمند در بروز، ظهور و استقرار نظام پایدار شایسته‌گزینی نیازمند مدیران جانشین پرور می‌باشد. (درودی و شیرمرد، ۱۴۰۱). بعلاوه، پژوهشی با عنوان «بررسی مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری با عملکرد سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی مورد مطالعه اداره کل تأمین اجتماعی استان خراسان شمالی» توسط ایلخانی و بهرام زاده انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که جانشین پروری بیشترین ارتباط معنادار را با عملکرد سازمانی کارکنان دارد و مدیریت استعدادیابی در مرتبه دوم قرار دارد. (ایلخانی و بهرام زاده، ۱۴۰۱). عظیمی و باغبان نیز پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی جامع جانشین پروری برای سازمان‌ها» انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که جانشین پروری ابزار برنامه ریزی راهبردی است که می‌تواند مسائل به وجود آمده در سازمان را به خاطر ترک افراد و هم چنین 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 پروژه تربیت مدیران آینده در راستای جانشین پروری سازمان‌های دولتی» انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که مدل یکپارچه فرایند پروژه تربیت مدیران آینده شامل ابعاد: برنامه‌های مشاوره، تشکیل ذخایر استعدادها، تعهد به اجرای پروژه تربیت مدیران آینده، شناسایی نیازهای آتی، استفاده از تکنولوژی، بازخورد گرفتن از پروژه، تشکیل پایگاه اینترنتی اشتراک گذاری دانش، شناسایی قابلیت‌های موجود و ایجاد الگوهای مدیریتی است که تمامی این مؤلفه‌ها با هم در تعامل می‌باشند. (سرگلزایی و میر، ۱۴۰۰) جاویدی، پورشافعی، زیرک، و مؤمنی مهمویی نیز پژوهشی با عنوان «طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش با رویکرد جانشین پروری» انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد با ارتقای عملکردی مدیران، قابلیت‌های بهره‌وری آن‌ها افزایش پیدا می‌کند. (جاویدی، پورشافعی، زیرک، و مؤمنی مهمویی، ۱۴۰۰) همچنین معصومی و فیضی پژوهشی با عنوان «طراحی مدل جانشین پروری در دادگستری استان مرکزی با رویکرد نظریه فازی و تصمیم‌گیری چند شاخصه خاکستری» انجام داده‌اند. نتایج تحقیق حاضر می‌تواند دید جامعی را به مدیران منابع انسانی سازمانی در شناخت بیشتر مؤلفه‌های اسلامی و ایرانی در نظام جانشین پروری ارائه نماید. (معصومی و فیضی، ۱۴۰۰)

بیسلی و آرد پژوهشی با عنوان برنامه جانشینی نیروی انسانی انجام داده‌اند. نتایج و یافته‌های این پژوهش نشان داد که برنامه جانشینی یک برنامه مدون و رسمی است که با استراتژی بلند مدت یک سازمان همسو است. (بیسلی و آرد، ۲۰۲۱). تاکر پژوهشی با عنوان اجرای موفق و مؤثر نظام جانشین پروری در سازمان‌ها انجام داده است. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل متعددی هستند که به اجرای موفق و مؤثر نظام جانشین پروری در سازمان‌ها کمک می‌کنند. نخست، مدیران عالی و اجرایی بایستی مفهوم جانشین پروری را باور داشته باشند و از اجرای نظام آن پشتیبانی کنند و کارکنان نیز لازم است تا فعالیت‌های برنامه جانشین پروری را حمایت کنند. از سوی دیگر، لازم است تا ارتباط نزدیکی بین نظام جانشین پروری و سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی و فعالیت‌های آن برقرار باشد. (تاکر، ۲۰۲۰). سان و انوکیوسی و نیووی پژوهشی با عنوان «بررسی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده» انجام داده‌اند اشاره کرد. نتایج تحقیق آنها نشان داد که: مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده، عبارت از علاقه و تمایل افراد برای جانشینی، تجربه، شایستگی می‌باشند. (سان و انوکیوسی و نیووی، ۲۰۱۸).

### چارچوب نظری تحقیق

#### جانشین پروری

تاریخچه انتخاب جانشین مناسب به هزاران سال پیش، زمانی که پادشاهان قبل از مرگ خود به فکرانتخاب جانشینی برای اداره مملکت بعد از خود می‌افتادند باز می‌گردد. خانواده کشاورزان مالک هم به نوبه خود همواره درگیر مسأله جانشینی بوده‌اند و زمین معمولاً به جانشینی ارث می‌رسیده که از نظر نوبت تولد، جنسیت و مهارت‌های خاص، امتیازاتی داشته باشد. دراکر ذکر می‌کند که هنری فورد در اوایل ۱۹۰۰ مزایا و لزوم پرورش رهبری که بتواند کارهایی را انجام دهد که یا او نمی‌خواسته یا نمی‌توانسته است انجام دهد را به خوبی درک کرد و خود، از فعالیت‌های روزمره مدیریت، مالی و منابع انسانی کناره‌گیری نمود و به این وسیله رشد و شکوفایی شرکت خود را با پرورش رهبرانی برای آینده تضمین نمود.

مستان و به ابو ۱ جانشین پروری را فرآیند شناسایی نیازهای اساسی به استعدادهای فکری و رهبری در سازمان و آماده سازی افراد برای پست‌های کلیدی فعلی و آتی موردنیاز سازمان تعریف می‌کند. پایین ۲ و همکاران (۲۰۱۸) نیز معتقدند که جانشین پروری کانون برنامه ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه‌ای است و نیازمند نگرشی استراتژیک برای آینده‌های بلندمدت است که اطمینان دهد افراد شایسته و دارای صلاحیت و آماده برای پست‌های کلیدی سازمان در آینده در دسترس خواهند بود. به عبارتی جانشین پروری به آمادگی سازمان برای جابجایی‌های اجتناب ناپذیر کارکنانی که با ایجاد شکاف در سلسله مراتب سازمانی نیاز به جایگزینی از طریق نیروهای شایسته را موجب می‌شوند، دلالت دارد (دیسارنو ۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

با نگاهی به تعاریف ارائه شده و توجه به نقطه اشتراک آن‌ها می‌توان دریافت که جانشین پروری 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 (گوردون و اووربی، ۴، ۲۰۱۸).

- 1 Masthan and Babu
- 2 Payne
- 3 Desarno
- 4 Gordon & Overbey

در ادبیات مدیریت، فایول (۱۹۱۶) از جمله اولین نویسندگانی است که نیاز به برنامه ریزی جانشین پروری را در سازمان‌ها شناسایی کرد. یکی از ۱۴ نکته مدیریت کلاسیک فایول که برای اولین بار در اوایل قرن بیستم بیان شد آن است که مدیریت برای تداوم ثبات شغلی کارکنان مسئولیت دارد. فایول اعتقاد داشت که اگر این نیاز فراموش شود، سرانجام سمت‌های کلیدی توسط کارکنانی که به روش غلط آماده شده‌اند، اشغال خواهد شد. بخش قابل توجهی از ادبیات حوزه جانشین پروری به جانشینی رهبری سازمان اشاره دارد؛ در این خصوص "کنسر و سیورا" سه فاز متمایز را در تحقیقات مربوط به جانشینی رهبری در مطالعات جامع خود شناسایی نمودند: دهه ۱۹۶۰، فاز ظهور مطالعات این حوزه که در آن، توجه محققان بر خاستگاه جانشین، ارتباط اندازه سازمان و نرخ جانشینی، نرخ جانشینی و عملکرد سازمان پس از جانشینی و شرایط رخدادهای جانشینی متمرکز بود. در دهه ۷۰ یا فاز رشد مطالعات، تلاش‌های محققان علاوه بر خاستگاه جانشین، بر ویژگیهای جانشین، تناوب انتخاب جانشین، ارتباط جانشینان و هیأت مدیره و چارچوب و گونه شناسی جانشینی متمرکز بود. در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ یعنی فازهای مرور مطالعات و رشد فزاینده تحقیقات مربوطه، محققان، حوزه‌هایی مانند واکنش بازار سهام به تغییر مدیریت سازمان، برنامه ریزی جانشین پروری، فرایند جانشین پروری، نتایج جانشینی، و تطابق مدیران را مورد توجه قرار دادند. همانطور که مشخص است نیاز به برنامه ریزی سیستماتیک برای جانشین پروری و نگاه فرآیندی به آن، از دهه ۸۰ به بعد مورد توجه خاص قرار گرفته است (فرج و لطف‌اله‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۱۶)

هنری فایول جزء اولین نویسندگانی بود که نیاز سازمان جهانی به جانشین پروری را تشخیص داد. این دانشمند مدیریت تلاش کرد تا رهبران سازمان را از اهمیت اطمینان به ثبات در نیروی کار خود آگاه سازد. تئوری‌های وی در حیطه جانشین پروری نشان داد که ناتوانی در جهت آماده کردن نیروی کار آینده، منجر به پر کردن نامناسب پست‌های بالاتر می‌شود (Collings, D.G & Mellahi, K, 2007).

بعد از تشخیص نیاز به جانشین پروری توسط فایول، ایده جانشین پروری و مدل ابتدائی آن از ارتش گرفته شد. برای هر فرد حائز اهمیت بود که توانائی ورود سریع به ارتش را داشته باشد، بعد از جنگ جهانی دوم، جامعه تجاری به علت نرخ چشم گیر مرگ و میر مدیران در محیط کار بر ایده برنامه ریزی تمرکز کرد. مدل سنتی جانشین پروری به طور عمده بر گروه‌های رهبری در نمودار سازمانی متمرکز بود. مدیران ارشد و میانی، افرادی را که بیشترین توانائی را برای جایگزینی داشتند در سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی شناسایی می‌کردند و پیش بینی می‌کردند چه زمانی آنها آماده‌اند به بالای نردبان سازمانی حرکت کنند (Collings, D.G & Mellahi, K, 2007).

اگرچه جانشین پروری در ابتدائی ترین تعریف خود به عنوان «تعیین راهبران آینده» تعریف می‌گردد؛ اما در واقع این برنامه ریزی به مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه‌ی معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان برنامه ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد جانشین پروری می‌تواند به عنوان تلاشی برای برنامه ریزی در خصوص تعداد مناسب و با کیفیت مدیران و کارکنان با مهارت کلیدی در جهت پوشش بازنشستگی، مرگ، بیماری جدی یا ارتقاء و هر موقعیت جدید که ممکن است در برنامه‌های آینده سازمان ایجاد شود تعریف گردد. این تعریف در برگیرنده رشد توانائی بالقوه سازمان و استراتژی موجود یک مدیر است (Benjamin, 2006).

جانشین پروری، یک برنامه تعمدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان در جهت پست‌های بالاتر می‌آیند است جانشین پروری سازمانی یک نوع برنامه ریزی است که هم جانشین رهبری و هم نسل بعد را به طور منظم پرورش می‌دهد (2006, Lewis, R & Heckman, R).

جانشین پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، جانشین پروری یک فرایند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند (Collings, D.G & Mellahi, K, 2007).

مدیریت استعداد فرایندی نیست که در طول ۳ ماه یا یکسال کامل شود. بلکه شامل برنامه ریزی یکپارچه‌ای می‌باشد که عوامل بسیاری در آن درگیرند و تنها بخش منابع انسانی مسئولیت آن را به تنهایی بر عهده نمی‌گیرد که این امر مدیریت استعداد را دشوار و زمان گیر، اما بسیار با ارزش می‌سازد.

مدیریت جانشینی فرایندی است که تضمین می‌کند نیروی انسانی سازمان برای پرکردن جایگاه‌های کلیدی سازمان جذب و پرورش داده می‌شوند. مدیریت جانشینی ممکن است شامل تمام جایگاه‌های مدیریتی یک سازمان نشود. همچنین ممکن است در برگیرنده پست‌های سازمانی باشد که مدیریتی نبوده اما نقش مهمی در جایگاه شرکت دارند (Gostick, A. and Elton, C, 2007).

امروزه، مدیریت جانشین پروری از راه فرایندی انجام می‌پذیرد که مدیریت استعدادها نام دارد. از راه این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب‌های کلیدی در سال‌های آینده شناسایی شده، از راه برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند. بدیهی است، اجرای برنامه‌های جانشین پروری مستلزم وجود یک نظام ارزیابی قوی است که بتواند شایستگی‌های آشکار و پنهان کارکنان مستعد را شناسایی و معرفی کند. یکی از شیوه‌های به نسبت جدید برای این منظور استفاده از روش مراکز ارزیابی است

برنامه ریزی جانشین پروری، فرایند اطمینان حاصل کردن از وجوه منبعی مناسب برای مشاغل کلیدی حال و آینده است به طوریکه مسیر شغلی افراد برای بهینه کردن نیازهای سازمان و اهداف و آرزوهای فردی افراد مدیریت شود. (Brandt. E. & Kull. P, 2007)

## سازمان فرهنگی

گسترش تمدن و توسعه اجتماعات و زندگی جمعی، موجب شد که انسان‌ها جهت رفع نیازهای خود دست به دست هم دهند و با همیاری یکدیگر در مسیر رسیدن به خواسته‌های مشترک کوشش نمایند؛ در نتیجه، فعالیت گروهی شکل گیرد و موجب پیدایش سازمان‌ها شود (عسکریان، ۱۳۸۶: ۲۵). سازمان‌ها لازمه رشد و توسعه‌ی همه جانبه‌ی جامعه هستند (ریعی و بیگدلی، ۱۳۸۹: ۱۸۸).

مطالعه سازمان‌ها بسیار پیچیده و دارای ابعاد مختلف است و موضوع تحقیق پژوهشگران در رشته‌های علوم اداری، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، اقتصاد و علوم سیاسی در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها می‌باشد (زارعی متین، ۱۳۸۸: ۲۲).

در مورد سازمان تعاریف بسیاری ارائه شده است. سازمان، نظامی اجتماعی است که حیات و پایداری آن به وجود پیوندی قوی میان اجزا و عناصر تشکیل دهنده آن وابسته است (اشجع و همکاران، ۱۳۸۸: ۲). سازمان‌ها مهمترین ابزار تحقق اهداف جامعه و رشد و توسعه انسان‌های یک جامعه‌اند (دفت ۱، ۱۹۹۲: ۷). رایبیز در تعریف سازمان می‌گوید: «سازمان پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند» (رایبیز، ۱۳۸۱: ۴۴). نگاه مدرنیست، سازمان را یک موجود عینی مستقل می‌داند (هچ ۲ و کانلیف، ۱۳۹۴: ۶۱).

از دیدگاه جامعه‌شناسی، سازمان یک نظام اجتماعی است که بر مبنای مبادله منابع مختلف بین کنش‌گران اجتماعی شکل می‌گیرد و ادامه حیات می‌دهد (گروسی و انجم شعاع، ۱۳۹۱: ۹۴). مک نامارا ۱ سازمان را فرایندهای نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف‌های معین می‌داند که ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقش‌ها، روابط بین افراد، فعالیت‌ها، سلسله مراتب هدف‌ها و سایر ویژگی‌های سازمان است، منعکس می‌کند (مک نامارا، ۲۰۰۲: ۲۱۵). سازمان‌ها در معنای وسیع کلمه از شالوده‌های اصلی اجتماعی کنونی‌اند (شنایدر و بارسو، ۱۳۹۳: ۵). از این رو در تعریف، سازمان فرهنگی را سازمانی می‌دانند که مأموریت و یا وظایف اصلی خود را از میان فعالیت‌های فرهنگی انتخاب نموده است (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۱۲۱). سازمان فرهنگی توأم است با ارائه یک ساختار با اشکال سازمانی و مدیریتی جدید، که فراتر از فرهنگ فردی اعضای آن می‌باشد. روشی است توأم با درک تفاوت‌ها و شباهت‌های فرهنگی و توانایی تبدیل آن‌ها به مزیت رقابتی که خصوصاً در جوامع چندملیتی (چند فرهنگی)، به دلیل نیاز به مقابله بهتر با چالش‌های فرهنگی به‌وجود می‌آیند (توتار ۲ و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۴۶). سازمان‌های فرهنگی مانند سازمان‌های دیگر پدیده‌هایی اجتماعی، هدفمند با نقش و کارکردهای اساسی و فعالیت‌های مشخصی هستند که تحقق اهداف فرهنگی را دنبال می‌کنند.

### علائم یک سازمان فرهنگی به شرح زیر است:

۱. وجود یک فرهنگ بسیار قوی و غنی و جوی مساعد در سازمان.
۲. روحیه همکاری، وفاداری به گروه و کارگروهي.
۳. اعتماد، اطمینان، تفاهم و رابطه متقابل بین کارکنان و مدیریت سازمان.
۴. تصمیم‌گیری در کنار منبع اطلاعاتی، صرف‌نظر از اینکه منابع اطلاعاتی در کنجای نمودار سازمان قرار گرفته باشند.
۵. وجود ارتباطات قوی در سطوح افقی و عمودی سازمان، همدردی و همدلی با اعضای سازمان در امور.
۶. دادن پاداش به مدیران متناسب با عملکرد، رشد و توسعه زیردستان و نیز ایجاد یک گروه کاری کارآمد.
۷. رابطه متقابل (متعامل) بین اعضای سازمان و اجزای آن و حل مسائل و تضادهایی که در اجرای طرح‌ها بین مجریان و اعضاء به وجود می‌آید (کریمیان: ۱۳۹۰: ۲۹).

### سؤال تحقیق

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور کدامند؟

### روش تحقیق

روش پژوهش در این تحقیق کیفی و از نوع تحلیل محتوا با نظام مقوله‌ای قیاسی است. مای رینگ ۳ معتقد است در تحلیل کیفی محتوا به شیوه اعمال قیاسی طبقه‌بندی، 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 وجود یا وجود

- 1 McNamara
- 2 Tutar
- 3 Myring



مصادیق آن تعریف در متن‌های مورد نظر می‌پردازد. در این پژوهش ابتدا متون مرتبط باهدف اصلی پژوهش انتخاب شده‌اند. در مرحله اول، متون مورد مطالعه قرار گرفته و پاراگراف‌های مرتبط با سولات تحقیق انتخاب گردیده در مرحله دوم کد مفاهیم مرتبط با موضوع هر پاراگراف استخراج شده و در مرحله سوم کد مفاهیم استخراج شده در دسته‌های هم مفهوم قرار گرفته شده و در مرحله چهارم برای دسته‌های هم مفهوم، نام و عنوان مناسب که بیانگر تم اصلی پژوهش است تبیین شده است. نهایتاً مدل توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور ارائه شد.

### آمار استنباطی:

**سؤال اول: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور کدامند؟**

پس از مطالعه منابع مکتوب و دیجیتالی در دسترس و با تجزیه تحلیل مبانی نظری پژوهش و بررسی دیدگاه‌های دانشمندان و صاحب نظران پیرامون مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور، جمله‌ها و پاراگراف‌های مرتبط با سؤال‌های تحقیق استخراج گردیدند 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 جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور در شش بعد اصلی (تقویت جانشین پروری در سازمان، تقویت فرهنگ جانشین پروری در سازمان، معرفی سازمان فرهنگی، ارتقای شایستگی‌های مدیران فرهنگی، توانمندسازی کارکنان سازمان‌های فرهنگی، تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی) شناسایی شدند.

جدول (۱) ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور

| ردیف | ابعاد                              | مؤلفه‌ها  |
|------|------------------------------------|---|
| ۱    | تقویت جانشین پروری در سازمان       | تبیین مفهوم جانشین پروری در سازمان                        |
| ۲    |                                    | تبیین مفهوم جانشین پروری سازمانی در سازمان                |
| ۳    |                                    | برنامه ریزی جانشین پروری در سازمان                        |
| ۴    |                                    | مدیریت جانشین پروری در سازمان                             |
| ۵    |                                    | اجرای نظام جانشین پروری در سازمان                         |
| ۶    |                                    | ارزیابی نظام جانشین پروری در سازمان                       |
| ۷    | تقویت فرهنگ جانشین پروری در سازمان | تبیین مفهوم فرهنگ جانشین پروری در سازمان                  |
| ۸    |                                    | تبیین نقش فرهنگ جانشین پروری در سازمان                    |
| ۹    |                                    | تبیین ویژگی‌های فرهنگ جانشین پروری در سازمان              |
| ۱۰   |                                    | توسعه فرهنگ جانشین پروری در سازمان                        |
| ۱۱   |                                    | کارکرد فرهنگ جانشین پروری در سازمان                       |
| ۱۲   |                                    | تقویت عوامل حفظ و نگهداری فرهنگ جانشین پروری در سازمان    |
| ۱۳   |                                    | اجرای فرایند تغییر فرهنگ جانشین پروری در سازمان           |
| ۱۴   |                                    | ارزیابی مراحل و طراحی فرایند فرهنگ جانشین پروری در سازمان |

|   |    |
|---|----|
| تیین هدف‌های سازمانی  | ۱۵ |
| تیین نوع سازمان فرهنگی                                      | ۱۶ |
| تیین ساختار سازمان فرهنگی                                   | ۱۷ |
| طراحی‌های نوین ساختار سازمانی                               | ۱۸ |
| معرفی کارکرد داخلی سازمان فرهنگی                            | ۱۹ |
| معرفی کارکرد بین‌المللی سازمان فرهنگی                       | ۲۰ |
| تیین مفهوم شایستگی مدیران فرهنگی                            | ۲۱ |
| تیین سطوح شایستگی مدیران فرهنگی                             | ۲۲ |
| تیین مهارت‌های مدیران فرهنگی                                | ۲۳ |
| تیین ویژگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگی در حوزه ادراکی و وجودی | ۲۴ |
| تیین ویژگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگی در حوزه رفتاری         | ۲۵ |
| تیین شایستگی‌های فردی مدیران فرهنگی از دیدگاه اسلام         | ۲۶ |
| تیین شایستگی‌های اجتماعی مدیران فرهنگی از دیدگاه اسلام      | ۲۷ |
| تیین شایستگی‌های جهانی مدیران فرهنگی از دیدگاه اسلام        | ۲۸ |
| تیین مفهوم توانمندسازی نیروی کار                            | ۲۹ |
| تیین مزایای توانمندسازی کارکنان                             | ۳۰ |
| طراحی ارکان توانمندسازی کارکنان                             | ۳۱ |
| تیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان                      | ۳۲ |
| تقویت عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان                     | ۳۳ |
| ارزیابی مراحل و فرایند توانمندسازی کارکنان                  | ۳۴ |
| تیین مفهوم مدیریت سازمان‌های فرهنگی                         | ۳۵ |
| تیین عناصر کلیدی توانمندسازی مدیریت سازمان‌های فرهنگی       | ۳۶ |
| تیین دلایل ضرورت تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی              | ۳۷ |
| تیین ویژگی‌های تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی                | ۳۸ |
| تیین اصول تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی                     | ۳۹ |
| تیین عوامل مؤثر بر تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی            | ۴۰ |
| تقویت بخش‌های مؤثر دولت در تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی    | ۴۱ |
| تیین کارکرد عناصر مهم در تحول مدیریت سازمان‌های فرهنگی      | ۴۲ |
| تیین جهت‌گیری کارکردی مدیریت فرهنگی                         | ۴۳ |

## نتیجه گیری

استفاده بهینه از منابع انسانی یکی از مهمترین نیازهای امروز سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. پر واضح است افراد مدیر متولد نمی‌شوند بلکه بایستی برای مدیریت پرورش یابند. مدیریت جانشین پروری یکی از مهمترین ابزارهایی است که سازمان‌های دولتی ایران در کشف و ارتقاء استعداد‌های انسانی از آن بهره می‌جویند. هدف اصلی از اجرای طرح جانشین پروری در سازمان‌های دولتی کشور یافتن افراد شایسته و مناسب برای سمت‌های مدیریتی می‌باشد. دست اندر کاران سازمان‌های دولتی کشور در دهه‌های پیشین برنامه جانشین پروری را تنها برای مشاغل بخصوصی بکار می‌گرفتند، اما با گذشت زمان سازمان‌های پیشرو سعی در به کارگیری مفهومی وسیع‌تر تحت عنوان مدیریت جانشین پروری نمودند. بی شک سازمان‌های دولتی برای حفظ اقتدار و ارتقای خدمات ملی باید دارای برنامه ریزی مناسب برای شناسایی و پرورش استعداد‌های مدیریتی درون و برون سازمانی باشند. مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری کوششی سنجیده است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم استراتژی‌های خود در موقعیت‌های حساس، نگهداری و پرورش سرمایه‌های علمی و فکری برای ارتقای سطوح گوناگون مؤلفه‌های اقتدار ملی انجام می‌دهد. هدف این مقاله شناسایی و تبیین چهارچوب‌های لازم برای اجرای طرح مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های دولتی کشور می‌باشد.

از طرفی منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان‌ها محسوب شده و مشخص شده است که انسان‌ها، عامل اصلی بقای سازمان‌ها در رقابت هستند. در واقع نیروی انسانی به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان و به تبع آن کارکنان به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان مبدل شده‌اند. از این‌رو، در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های مورد نظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله‌ی توانمندی و تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است. به عبارت دیگر، اهمیت منابع انسانی به مراتب از تکنولوژی‌های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. یعنی تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید دانایی و نادانی دانست نه دارایی و ناداری. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیر قابل انکار می‌باشد. منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین، گران‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه‌ی یک سازمان محسوب می‌شود (فرج و لطف‌اله‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۱۶).

نتایج این پژوهش با نتایج بسیاری از پژوهش‌های صورت گرفته همانند پژوهش عظیمی و باغبان با عنوان «ارائه الگوی جامع جانشین پروری برای سازمان‌ها» پژوهش سرگلزایی و میر با عنوان «پذیرش و پیاده سازی پروژه تربیت مدیران آینده در راستای جانشین پروری سازمان‌های دولتی» پژوهش طیار، نظری و بهرامی با عنوان «ارائه الگویی برای استقرار نظام مدیریت جانشین پروری در صنعت بیمه کشور» پژوهش طوطیان، مهرآرا و کلاتتری 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 جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور در بستر عمیقی از فهم مشترک جامعه قرار دارد.

## منابع و مآخذ

اولیاء، محمد صالح، بهجت، محسن و موسوی، سید ناصر (۱۳۸۴)، طرح تدوین مبانی ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی، ناظر: دکتر محمد ابویی اردکانی، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، کمیسیون فرهنگی.

- اولیاء، محمد صالح، ۱۳۸۳ پایان نامه "طرح تدوین مبانی ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی"، آرشو گزارش‌های کتابخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی .
- ایلخانی، محمدرضا و بهرام زاده، حسینعلی، ۱۴۰۱، بررسی مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری با عملکرد سازمان‌ها: تأمین اجتماعی مورد مطالعه اداره کل تأمین اجتماعی استان خراسان شمالی، چهارمین همایش ملی مدیریت دانش و کسب و کارهای الکترونیکی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، مشهد، <https://civilica.com/doc/1489791>
- جاویدی، محمدرضا و پورشافی، هادی و زیرک، مهدی و مؤمنی مهمویی، حسین، ۱۴۰۰، طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش با رویکرد جانشین پروری، <https://civilica.com/doc/1472801>
- حاجی ده آبادی، محمد علی، ۱۳۸۲ مدیریت فرهنگی، انتشارات ولی عصر، تهران،
- درودی، هما و شیرمرد، منصور، ۱۴۰۱، شناسایی عوامل مؤثر بر بروز رفتار و استقرار نظام مدیریت جانشین پروری با تأکید بر بهره‌وری منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری ساوه)، سومین کنفرانس ملی علوم انسانی و توسعه، شیراز، <https://civilica.com/doc/1498560>
- دفت، ریچارد آل، تئوری و طراحی سازمان ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، ۱۳۷۹ دفتر پژوهش‌های فرهنگی،
- ریبیعی، علی و بیگدلی، مینو (۱۳۸۹)، آسیب‌شناسی فرهنگی در ارتقای سلامت اداری سازمان‌های دولتی و غیردولتی، دو فصلنامه علمی- پژوهشی دین و ارتباطات، سال هجدهم، شماره اول، پیاپی (۳۹)، ۲۰۵-۱۸۷.
- زارعی متین، ح. (۱۳۷۴). تبیین الگوی فرهنگ سازمانی براساس ارزش‌های اسلامی و نقش آن بر رضایت شغلی. رساله دکتر: دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- زارعی متین، حسن (۱۳۸۸)، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، نشر آگه، چاپ اول، ویراست دوم.
- زارعی متین، حسن. (۱۳۸۸). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، تهران، انتشارات آگاه
- سرگلزایی، علیرضا و میر، محمدمیر، ۱۴۰۰، پذیرش و پیاده‌سازی پروژه تربیت مدیران آینده در راستای جانشین پروری سازمان‌های دولتی، هفتمین کنفرانس ملی مطالعات مدیریت در علوم انسانی، تهران، <https://civilica.com/doc/1475198>
- سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۸). مبانی مدیریت منابع انسانی. انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- شناپدر، سوزان‌سی، بارسو، ژان لوئی (۱۳۹۳)، مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها، ترجمه، دکتر سید محمد اعرابی و دکتر داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.
- عظیمی، حسین و باغبان، مهدی، ۱۴۰۱، ارائه الگوی جامع جانشین پروری برای سازمان‌ها، <https://civilica.com/doc/1476182>
- فرج، م و لطف‌الله‌زاده، س (۱۳۹۰). بررسی عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها، فصلنامه منابع انسانی، سال ششم، شماره ۲۴، تابستان.
- معصومی، عاصفه و فیضی، عمار، ۱۴۰۰، طراحی مدل جانشین پروری در دادگستری استان مرکزی با رویکرد نظریه فازی و تصمیم‌گیری چند شاخصه خاکستری، <https://civilica.com/doc/1500921>
- هچ، ماری جو و کانلیف، ان آل (۱۳۹۴)، "نظریه سازمان مدرن، نمادین، تفسیری و پست مدرن"، ترجمه: حسن دانائی فرد، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، چاپ ششم.
- Beasley, S. F., & Ard, N. (2021). The future of nursing: Succession planning. Teaching and Learning in Nursing, 16(2), 105-109.

- Tucker, C. A. (2020). Succession planning for academic nursing. *Journal of Professional Nursing*, 36(5), 334-342.
- Schoonover, C. S. (2011). Best practices in implementing succession planning. Schoonover Associates, LLC.
- 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.
- Aberdeen Group(2006) Succession Planning Strategies(The Succession Planning Benchmark Report), November
- Aiken,Carolyn.and Keller,Scott. (2009).” The irrational side of
- Benjamin, S. (2006). Collaborative performance management: present gaps and future research, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(1/2), pp.7-26
- Brandt. E. & Kull. P. (2007) Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources, *Internationella Handelshogskolan*, Available at: [www.essays.se/essay/47c110a845](http://www.essays.se/essay/47c110a845)
- Collings, D.G & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda: Science Direct Group, *Human Resource Management Review journal*, HUMRES-00326.
- Daft, Richard I, (1992), *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, Fourth edition.
- 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*.
- Gordon, P. A., & Overbey, J. A. (Eds.). (2018). *Succession planning: Promoting organizational sustainability*. Springer.
- Gostick, A. and Elton, C. (2007). *A Carrot Principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage their Employees, Retain Talent, and Drive Performance*, Free Press, New York, NY
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press.
- Lewis, R & Heckman, R. (2006) Talent management: A critical review:Science Direct, *Human Resource Management Review* 16, 139–154
- 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.
- Tabatabaee, Sayed Akbar Nilipour, Azam Abdollahi Lakeh, Alireza Abbasi Tadi (2014) A study of succession planning challenges in governmental organizations, Kuwait Chapter of *Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. 3, No.11a
- Tutar, Hasan, Altinoz, Mehmet, Cakiroglu, Demet (2014), A Study on Cultural Difference Management Strategies at Multinational Organizations, 10th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150, 345 – 353.
- William J. Rothwell, James Alexander, Mark Bernhard(2008) *Cases in Government Succession Planning Action-Oriented Strategies for Public-Sector Human Capital Management, Workforce Planning, Succession Planning, and Talent Management*, Massachusetts
- 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.

## Designing a qualitative model for Succession development in the in Cultural Organizations in Iran

Reiyhane Siri<sup>1</sup>, Alireza Samet<sup>2</sup>, Abbasali Ghayoumi<sup>3</sup>, Babak Rezaei<sup>4</sup>

| Article Info  | ABSTRACT  |
|---|---|
| <p><b>Article type:</b><br/>Research Article</p> <p><b>eISSN:</b> 2008-9775<br/><b>pISSN:</b> 2783-4565</p> <p><b>Keywords:</b><br/>Succession,<br/>Organizational culture enhancement,<br/>Cultural Organization,<br/>Managers Competencies enhancement,<br/>empowerment of Staff,<br/>Cultural Management Evolution</p> | <p>The aim of this study was to design a qualitative model for Succession development in the in Cultural Organizations in Iran. The statistical sample in the qualitative section included all university experts and experts in the field of cultural identity, which was equal to 18 people. The research instrument consisted of researcher-made coding sheets whose validity was confirmed by Delphi group members and its reliability was calculated by P-Scott criterion of 0.95. Findings showed that the factors related to the Succession development in the in Cultural Organizations in Iran were identified in the form of 41 categories and 621 concept codes. And pivotal: Succession (5 categories), Organizational culture enhancement (8 categories), Cultural Organization (6 categories), Managers Competencies enhancement (4 categories) ), empowerment of Staff (6 categories) and Cultural Management Evolution (12 categories). In general, it can be concluded that using the findings of the study, it is possible to formulate comprehensive and diverse programs of Succession development in the in Cultural Organizations in Iran in "macro", "medium" and "operational" strategies to Succession development in the in Cultural Organizations in Iran.</p> |

**Please cite this article as:** Siri, R., Samet, A., Ghayoumi, A., & Rezaei, B. (2023). Designing a qualitative model for Succession development in the in Cultural Organizations in Iran. *Behavioral Studies in Management*, 14(33), 61-74.

|   |                             |   |
|---|-----------------------------|---|
|  | Creative Commons: CC BY 4.0 |  |
| <b>Publisher:</b> Islamic Azad University North Tehran Branch                       |                             |   |
| <b>* Corresponding Author:</b> Alireza Samet  |                             | <b>Email:</b>   |

1. Ph.D. Student, Department Cultural Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran  
 2. Assistant Professor, Department Cultural Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran  
 3. Associated Professor, Department of Cultural Management and Planning, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran  
 4. Assistant Professor, Department Industry Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran