

**بررسی الزامات اجرای جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور: یک مرور سیستماتیک**ریحانه سیری<sup>۱</sup>، علیرضا صامت<sup>۲\*</sup>، بابک رضایی<sup>۳</sup>، عباسعلی قیومی<sup>۴</sup>

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۵/۲۴ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۶/۴ صفحات: ۱۰۳-۸۸

**چکیده**

**زمینه و هدف:** با توجه به اهمیت اجرای جانشین پروری در سازمان ها، به الزامات آن توجه نمی شود و بسیاری از سازمان ها در اجرای این فرایند با شکست مواجه می شوند. از این رو، هدف این پژوهش بررسی الزامات اجرای جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور می باشد.

**روش بررسی:** پژوهش حاضر به روش مرور سیستماتیک انجام شد. از ۶۲ مقاله مورد بررسی، ۸ مطالعه مرتبط با هدف انتخاب شدند. بعد از شناسایی مفاهیم و کدهای الزامات اجرای جانشین پروری و ارزیابی روایی و پایایی آن، مدل مفهومی پژوهش طراحی شد.

**یافته ها:** یافته ها نشان داد الزامات و پیش شرط های شناسایی شده برای اجرای موفق جانشین پروری در سازمان های فرهنگی شامل الزامات بستر سازی فرهنگی، وجود ساختار سازمانی مناسب، آمادگی ذهنی و روانی کارکنان، حمایت همه جانبه مدیران، تمرکز بر مهارت های فردی، رهبری تحول گرا، و آموزش و بهسازی مستمر و بروز می باشد.

**نتیجه گیری:** اجرای جانشین پروری در سازمان های فرهنگی مستلزم توجه به الزاماتی می باشد که بدون توجه به آنها نمی توان انتظار اجرای فرایندی موفق را داشت. از این رو مدیران سازمان های فرهنگی قبل از برنامه ریزی در این خصوص، باید به نهادینه کردن این الزامات در محیط کار اهتمام ورزند.

**واژه های کلیدی:** الزامات، جانشین پروری، اجرای جانشین پروری، سازمان های فرهنگی

**ارجاع:** سیری، ر.، صامت، ع.، رضایی، ب. و قیومی، ع. (۱۴۰۲). بررسی الزامات اجرای جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور: یک مرور سیستماتیک. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۲(۸): ۱۰۳-۸۸.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری سیاستگذاری فرهنگی، گروه مدیریت فرهنگی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت فرهنگی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول: [arsamet@gmail.com](mailto:arsamet@gmail.com))

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۴</sup> دانشیار، گروه مدیریت فرهنگی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

سازمان‌ها، بدون داشتن نظام‌های دقیق طراحی شده و هماهنگ با یکدیگر، نمی‌توانند به فعالیت‌های خود دوام بخشند و به اهداف بلندمدت از پیش طراحی شده دست یابند. مدیران در صورتی که بخواهند نظام‌های سازمانی را طراحی نمایند، باید از دیدگاهی نظام‌مند نسبت به سازمان و عوامل موثر بر آن برخوردار باشند. یکی از مهم‌ترین نظام‌های یک سازمان یا شرکت، نظام مدیریت منابع انسانی آن است که تاثیر زیادی روی عملکرد سازمان دارد. لذا بخاطر ارتباط مهم و حیاتی منابع انسانی با گزینش، نگهداری، ارتقاء، بازدهی، پاداش، برنامه‌ریزی و آموزش آنان، این موضوع نقش کلیدی در مدیریت منابع انسانی بازی می‌کند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۹۳). در چنین شرایطی، شناسایی و تربیت مدیرانی که دارای شایستگی‌های موردنیاز برای هدایت سازمان در آینده باشند، ضروری است (ریتیچی، ۲۰۱۹). بسیاری از مدیران ارشد معتقدند که برای شناخت یک سازمان موفق باید توانایی آن سازمان را در شناسایی، توسعه و بهره‌گیری استعدادهای رهبری کارآمد، مورد توجه قرار داد (هادیزاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰).

جانشین‌پروری به علت رقابت شدید بین المللی و تکنولوژی در حال تغییر، بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. به این دلیل که برنامه جانشینی فرایندی دانش محور بوده و محصول نتیجه دانش است، تحولات فن آوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌ها، کاهش وفاداری در کارکنان، جهانی سازی، تمایل به اقتصاد دانش محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلاقی و انتظارات کارکنان و... ضرورت برنامه جانشینی را تشدید می‌کند (کوزه گران بجستانی، ۱۴۰۱: ۷۹). جانشین‌پروری یکی از موثرترین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها می‌باشد که با اجرای آن می‌توان شایسته‌ترین نیروی کار را برای پست‌های کلیدی سازمان فراهم ساخت. جانشین‌پروری سازمانی فرایندی منظم برای تعیین نقش‌های کلیدی در یک سازمان، شناسایی و ارزیابی جانشین‌های احتمالی و آموزش آنها با مهارت‌های مناسب جهت نقش‌های فعلی و آتی سازمان است (ویلسون، ۲۰۱۸).

نکته مهم این است که باید قبل از اجرای جانشین‌پروری، باید الزامات اجرای جانشین‌پروری توجه کرد. بدون تمرکز بر این الزامات، اجرای جانشین‌پروری با شکست مواجه می‌شود (استیونز، ۱۹۹۸). بسیاری از بررسی‌ها نظیر بررسی‌های روت و ول<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، پورکیانی و همکاران (۲۰۱۰)، کادرون<sup>۵</sup> (۱۹۹۹)، تروپانیو<sup>۶</sup> (۲۰۰۴)، موراوی<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) و استیوز و رز<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) نشان

<sup>1</sup> Ritchie

<sup>2</sup> Wilson

<sup>3</sup> Stevens

<sup>4</sup> Rothwel

<sup>5</sup> Caudron

<sup>6</sup> Tropiano

<sup>7</sup> Murray

<sup>8</sup> Steeves & Ross

می دهد وجود الزامات جانشین پروری منجر به موفقیت آن می شود. به عبارت دیگر، الزامات جانشین پروری به عنوان یک پیش نیاز مبرم در اجرای نظام جانشین پروری مورد تأکید قرار گرفته است. از این رو می توان پیش بینی کرد در صورت عدم وجود این الزامات، هیچ سازمانی در اجرای جانشین پروری موفق نخواهد شد.

از طرفی تحولات سریع فناوری، جهانی شدن، تمایل به اقتصاد دانش محور، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی، کاهش هزینه ها در صحنه رقابت، ترویج مسیر شغلی بدون مرز، تنوع نیروی کار، تغییر و تعدد انتظارات کارکنان، کاهش وفاداری کارکنان، جابجایی و ... ضرورت جانشین پروری را تشدید می کند (دانیالی ده حوض و همکاران، ۱۳۹۷). اجرای برنامه های جانشین پروری مانند همه طرح ها و برنامه های مشابه، مستلزم وجود برخی آمادگی ها و زمینه ها در سازمان ذی ربط است. بسیاری از این برنامه ها به دلیل فقدان چنین زمینه هایی یا شکست می خورند و یا به نتایج و دستاوردهای مورد انتظار نایل نمی شوند (فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳).

به طور خلاصه می توان مهم ترین دلایل شکست جانشین پروری را در عدم توجه به این موارد برشمرد: عدم تمایل رهبران به اجرای جانشین پروری، فرض رهبران مبنی بر این که برنامه جانشینی جزء اهداف کاری آنان نیست، اطلاعات یا مهارت های ناکافی در مورد چگونگی اجرای جانشین پروری، هزینه های گزاف یا عدم وجود منابع لازم، غلبه بر مقاومت های داخلی، فقدان معیار ارزیابی شفاف برای موفقیت در نقش های رهبری، عدم ارزیابی برنامه های جانشینی، فقدان یک فرایند جانشین پروری رسمی در سازمان، فقدان منابع لازم برای پایش، بهسازی، و آموزش افراد، طراحی و استفاده از فرم های زیاد و پیچیده و صرف زمان زیاد، و فقدان یکپارچگی با سایر فرایندها (کوات، ۲۰۰۷).

بررسی ها نشان می دهد یکی از عمده ترین دلایل شکست اجرای نظام جانشین پروری، فقدان الزامات جانشین پروری است. مهم ترین دلایل ناکامی این نظام را می توان در ناتوانی برنامه مورد نظر در جلب و حفظ حمایت های لازم از سوی فرهنگ سازمان، نگاه موردی به برنامه و غفلت از ضرورت جامع نگری است، به نحوی که سایر ابعاد و اجزای سازمان، برنامه مورد نظر را تکمیل نمی کنند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶). مقوله الزامات جانشین پروری علی رغم اهمیت کلیدی که طی دو دهه اخیر در دانش مدیریت منابع انسانی به آن پرداخته شده است، کمتر مورد توجه قرار گرفته و بیشتر مطالعات در این حوزه بر جانشین پروری تمرکز داشته و الزامات آن بندرت بررسی شده است. بر همین اساس این پژوهش، با هدف بررسی الزامات جانشین پروری در سازمان های فرهنگی در پی آن است تا با شناسایی این الزامات، و عملیاتی کردن آنها در سازمان های فرهنگی کشور، بتواند در گام بعد یعنی اجرای آن نیز موفق عمل کند. از این رو، سوال اصلی این مطالعه این است که الزامات اجرای جانشین پروری در سازمان های فرهنگی ایران چه می باشند؟

## مبانی نظری

## الزامات جانشین پروری

مسئله جانشین پروری در سازمان های امروزی از اهمیتی مضاعف برخوردار است، چرا که از برون داد سازمان ها به عنوان درون داد سازمان های دیگر استفاده می شود. در سازمان های فرهنگی هر چند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت های آنان وجود دارد (اومانز و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب ناپذیر است و در صورتی که برای پر کردن خلأ ناشی از نبود این افراد به صورت نظام مند و برنامه ریزی شده چاره ای اندیشیده نشده باشد، سازمان ها و مؤسسات با مسائلی چون خالی ماندن پست های کلیدی یا پر شدن این پست ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، روبه رو خواهند بود. بنابراین، با توجه به شرایط کنونی، در سازمان های خدماتی، برنامه ای منسجم برای جانشین ساختن افراد در پستهای کلیدی و یافتن استعدادهای موجود در این زمینه ضروری است (هانگ، ۲۰۱۲: ۳۳۴).

روت ول (۲۰۰۵) معتقد است سازمان ها الزامات یکسانی برای جانشین پروری ندارند. این تفاوت ها به نوع، اندازه سازمان، ارزش های مدیریت، تخصص موجود در سازمان و عوامل دیگر بستگی دارد. در عین حال، اهداف مدیریت ارشد همیشه جزء ملاحظات کلیدی محسوب می شود. مهم ترین سؤال های که در این زمینه باید مورد توجه قرار گیرد عبارتند از:

- مدیران ارشد و تصمیم گیرندگان تا چه اندازه تمایل دارند فرایند جانشین پروری را در سازمان خود اجراء کنند؟
- تا چه حد تصمیم گیرندگان تمایل دارند برای ارزیابی الزامات پست های کلیدی، شناسایی قابلیت های رهبری، شناسایی عوامل موفقیت آمیز برای پیشرفت سازمان، اجرای ارزیابی های چندجانبه، ارزیابی عملکرد، آمادگی و اجرای برنامه های بهسازی فردی، زمان و توجه صرف کنند؟
- ساختار سازمانی موجود و فرایندهای کاری چقدر ثبات دارند؟ آیا یک الزام یا هر دو الزام برای جایگزینی یا برنامه ریزی مداومت رهبری استفاده می شود؟

- تصمیم گیرندگان چقدر تمایل دارند منابع را صرف کنند تا استعدادهای درون سازمان پرورش یابند؟
  - چقدر تصمیم گیرندگان ترجیح می دهند پست های کلیدی خالی را از درون سازمان بجای خارج سازمان تکمیل کنند؟
  - چقدر تصمیم گیرندگان تمایل دارند از راهکارهای نو برای جایگزینی از داخل سازمان استفاده کنند؟ (روت ول، ۲۰۰۵).
- بررسی ها نشان می دهد جانشین پروری و برنامه های استعداد باید براساس الزامات سازمانی طراحی شوند (دی مای، ۲۰۰۸). بررسی ابراهیم، سوفانی، پوتزیورز و لم<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) روی ۴۲ مدیر اجرایی در سازمان های مونترال کانادا نیز نشان داد عناصری

<sup>1</sup> Umans

<sup>2</sup> Huang

<sup>3</sup> DeMay

<sup>4</sup> Ibrahim, Soufani, Poutziouris & Lam

وجود دارد که برای جانشینی اثربخش حیاتی است. این عناصر عبارتند از: مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیریت؛ و تعهد فرد جانشین به سازمان. این عناصر تحت عنوان الزامات جانشین‌پروری معرفی می‌شوند.

الزاماتی که در سازمان‌ها باید مورد توجه قرار گیرد و از مدل‌های متفاوتی گرفته شده‌اند، عبارتند از: میزان تعهد و حمایت مدیران به جانشین‌پروری (سیامبی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲؛ داپا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ جان احمدی گل و همکاران، ۱۴۰۲؛ تروپانیو، ۲۰۰۴؛ ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶)؛ فرهنگ سازمانی مشارکتی و حمایتی برای جانشین‌پروری (مروتو و ماکوخا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲؛ احمد و همکاران، ۲۰۲۰؛ تروپانیو، ۲۰۰۴؛ گروز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)؛ آمادگی سازمان برای جانشین‌پروری (روت ول، ۲۰۰۵؛ ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶)؛ و قابلیت‌های مدیران برای نظام جانشین‌پروری (روت ول، ۲۰۰۵؛ بروکز و هندرسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). روت ول (۲۰۰۵) در کتاب خود با نام جانشین‌پروری بارها بر این موضوع تأکید داشته است که شالوده و پایه فرایند جانشین‌پروری، تشخیص و شناسایی الزامات جانشین‌پروری قبل از اجرای جانشین‌پروری است.

## روش بررسی

در این پژوهش از رویکرد فراترکیب به روش سندلوسکی و بارسو<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) استفاده شد. در این روش، یافته‌های مطالعات سایر محققان که مرتبط با موضوع پژوهش است، بررسی می‌شود و یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها ایجاد می‌کند. به منظور تحقق این هدف، روش ۷ مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶) استفاده گردید. این مراحل شامل موارد زیر می‌باشد:

### مرحله اول: تنظیم سوال پژوهش

برای تنظیم سوال‌های پژوهش مراحل زیر مورد توجه قرار گرفت:

- چه چیزی: اولین گام بر "چه چیزی" تمرکز دارد. هدف این پژوهش بررسی الزامات اجرای جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی ایران می‌باشد.
- چه کسی: در پاسخ به این سوال، جامعه مورد مطالعه مشخص گردید که شامل مطالعات در دسترس در حوزه الزامات اجرای جانشین‌پروری بود و از پایگاه‌های اطلاعاتی تأمین شد.
- چه وقت: چارچوب زمانی منابع یافت شده در مطالعات فارسی بین سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۲ و در مطالعات انگلیسی بین سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۳ بود.
- چگونه: در روش فراترکیب متون مطالعات قبلی، داده‌های ثانویه محسوب می‌شوند. در این پژوهش، از روش تحلیل محتوا استفاده شد. مطالعات مناسب که وارد فرایند فراترکیب و مطالعاتی که از فرایند خارج می‌شوند،

<sup>1</sup> Siambi

<sup>2</sup> Dapaa

<sup>3</sup> Mruttu & Makokha

<sup>4</sup> Groves

<sup>5</sup> Brooks & Henderson

<sup>6</sup> Sandelowski & Barroso

شناسایی شدند. با توجه به پارامترهای فوق، این سوال مطرح شد که الزامات (عوامل موثر) اجرای جانشین پروری در سازمان های فرهنگی ایران چه می باشند؟

### مرحله دوم: بررسی متون به صورت نظام مند

جستجو در پایگاه داده اطلاعات علمی:

Google Scholar, Civilica, Web of Science, Scopus

با استفاده از یک استراتژی جستجوی جامع، شناسایی الزامات اجرای جانشین پروری انجام شد. از کلید واژه های فارسی و انگلیسی استفاده شد. کلید واژه های فارسی شامل: جانشین پروری، اجرای جانشین پروری، الزامات جانشین پروری، مدل های اجرای جانشین پروری بود. کلید واژه های انگلیسی شامل موارد زیر بود:

Succession planning, development of succession planning, requirements of succession planning, development models of succession planning

### مرحله سوم: جستجو و انتخاب مطالعات مناسب

محقق مشخص کرد که آیا در ابتدای جستجو، مطالعات یافت شده متناسب با سوال تحقیق می باشد یا خیر؟ از این رو مطالعات یافت شده چندین بار مورد بازبینی قرار گرفتند. در هر مرحله بازبینی، تعدادی از مطالعات نامرتب رد شدند. محقق پارامترهایی مانند عنوان، چکیده، محتوا، جزئیات مقاله (نام نویسنده و سال و غیره) را در این فرایند مد نظر قرار داد. مطالعاتی که باقی ماندند، مجدد بررسی و وارد مرحله بعدی شدند. در این مرحله، کیفیت روش شناختی مطالعات مورد ارزیابی قرار گرفت. هدف، حذف مطالعاتی بود که محقق به یافته های آن اعتماد چندانی نداشت.

ممکن است مطالعه ای قبل از انجام تحلیل محتوا به دلیل عدم کیفیت روش تحقیق حذف شود. به منظور تعیین اینکه شواهد معتبر است، محقق بطور خاص مطالعه را ارزیابی کرد. ارزیابی حیاتی، عدم اطمینان را کاهش داده و کمک می کند تا بر مسائل مهم تمرکز گردد. ارزیابی حیاتی، یک عنصر کلیدی در مرور سیستماتیک است که برای شناسایی بهترین مطالعات در یک موضوع خاص کاربرد دارد. با استفاده از این ابزار، هر مقاله بر اساس ۴ معیار: جامعه آماری، جمع آوری داده ها، روش تحقیق و نتایج ارزیابی می شوند (گلین، ۲۰۰۶). ارزیابی کیفیت مطالعات توسط ۲ محقق به صورت مستقل انجام شد و اختلافات در صورت لزوم با تصمیم گیری محقق سوم حل و فصل گردید.

<sup>1</sup> Glynn

**مرحله چهارم: استخراج نتایج**

در طی فرایند، مقالات نهایی شده در مورد الزامات اجرای جانشین پروری به منظور دستیابی به یافته های درون مطالعات، چند بار بازخوانی شدند. در این پژوهش، اطلاعات مقالات نهایی به این صورت طبقه بندی شدند: در ستون اول نام نویسنده و سال انتشار مقاله، در ستون دوم الزامات اجرای جانشین پروری و در ستون سوم اطلاعات روش شناختی مطالعه آورده شد.

**مرحله پنجم: تحلیل و ترکیب یافته های کیفی**

در طول تحلیل، موضوعاتی جستجو شدند که در بررسی های موجود در فراترکیب پدیدار شده بودند. سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶) به این مورد با عنوان "بررسی موضوعی" اشاره می کنند. ابتدا مولفه های استخراج شده به عنوان کد در نظر گرفته شد. سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته بندی شدند. به این ترتیب، مفاهیم پژوهش شکل گرفت و مفاهیم در یک طبقه کلی تر دسته بندی شدند.

**مرحله ششم: حفظ کنترل کیفیت**

برای حفظ کیفیت مطالعات انتخاب شده، موارد زیر در نظر گرفته شدند:

- ۱) در اجرای پژوهش سعی گردید با ایجاد توصیف روشنی برای گزینه های موجود در تحقیق، مراحل به درستی برداشته شود.
- ۲) در زمان مناسب، رویکردهایی جهت تلفیق مطالعات اصلی در تحقیق کیفی و کمی استفاده شد.
- ۳) از ابزار حیاتی ارزیابی گلین (۲۰۰۶) برای ارزیابی کیفیت مطالعات اصلی استفاده شد. این ابزار کمک می کرد تا بررسی ها معقول تر به نظر برسد.
- ۴) از روش های کنترل کیفیت استفاده شده در مطالعات تحقیق کیفی و کمی استفاده شد.

همچنین محقق از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر نیز استفاده نمود، به این صورت که تعدادی از مقالات در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت و نتایج حاصله از طریق شاخص پایایی ارزیاب ها، ارزیابی شد.

**مرحله هفتم: ارائه یافته ها**

در این مرحله، خلاصه ای از الزامات اجرای جانشین پروری از ادبیات استخراج شده، مشخص شدند. سپس افراد متخصص در حوزه جانشین پروری و مدیران منابع انسانی در دانشگاه های وزارت علوم و دانشگاه آزاد اسلامی، عوامل را بررسی کردند. در یک پانل خبرگان و به روش کیفی، عوامل شناسایی شده مورد بررسی قرار گرفته و نهایی شدند. نهایتاً نسخه آلفا از ابزار طراحی گردید.

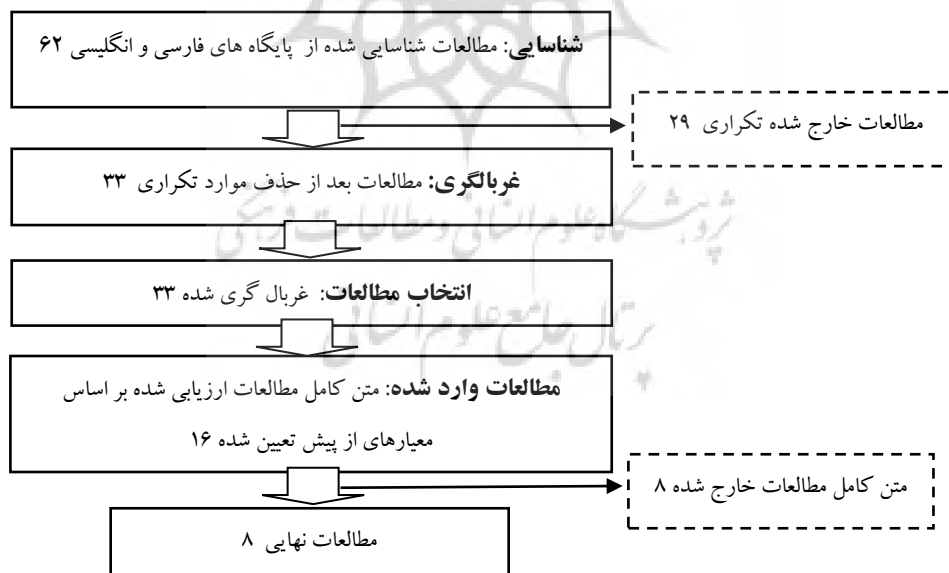
## روایی و پایایی ابزارهای اندازه گیری

برای تعیین روایی از ابزار ارزیابی حیاتی گلین استفاده شد. این ابزار دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی و کمی را مشخص می کند. از این رو، مقالات با استفاده از سؤالاتی ارزیابی شدند. یافته های حاصل از اندازه گیری ابزار ارزیابی حیاتی گلین در شکل ۱ نشان داده می شود.

برای تعیین پایایی از روش پایایی ارزیاب ها استفاده شد. روند کد گذاری به صورت مستقل به وسیله ۲ محقق انجام شد. اگر کدهای این ۲ محقق به هم نزدیک باشند، نشان دهنده این است که توافق بالا بین این دو کد گذاری وجود دارد و نشان دهنده پایایی مناسب می باشد. برای محاسبه پایایی ارزیاب ها، تعداد ۸ مقاله در اختیار محقق سوم قرار گرفت. محقق از درون مقالات انتخاب شده ۱۵ کد را از درون این مقالات استخراج کرد. کدهای استخراجی توسط ۲ کدگذار انجام شد که عدد ۱ نشان دهنده توافق بین ۲ کدگذار و عدد صفر نشان دهنده عدم توافق بین آنها می باشد. ضرایب توافق ۲ کدگذاری یا پایایی ارزیاب از طریق این فرمول محاسبه شد:

$$\text{تعداد توافق} / \text{تعداد توافق امکان پذیر} = \text{پایایی ارزیابی ها}$$

بین ۲ کدگذار ۱۳ بار توافق و ۲ بار عدم توافق بود. بنابراین ضریب پایایی به دست آمده مورد تایید قرار گرفت، و می توان گفت که ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار است.



شکل ۱. نتایج جستجو و چگونگی انتخاب مقالات مناسب



## یافته ها

پس از جستجو در زمینه مورد مطالعه، از ۱۶ مطالعه بازبینی شده، ۸ مطالعه مرتبط طبق شکل ۱ برای انجام فراترکیب وارد شدند و نتایج ارزیابی در جدول ۱ ارائه گردید. با توجه به نتایج ارزیابی ابزار گلین، نمره ۸ مطالعه بالاتر از ۷۵ بود.

جدول ۱. نتایج ارزیابی گلین برای ۷ مقاله

ابعاد ارزیابی مقالات					سوالات تحقیقات
امتیاز	نتایج ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱	طرح تحقیق ۵ ۴ ۳ ۲ ۱	جمع آوری داده ۴ ۳ ۲ ۱	جامعه آماری ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱	
>۷۵	ب ب ب ب ب ب	ب ب ب ب ب مطالعه کمی	ب ب ب ب پرسشنامه	ب ب ب ب ب ب موسسات بزرگ و کوچک نیجریه	استلی چوکوبوکا و همکاران (۲۰۲۳)
>۷۵	ب ب ب ب ب ب	ب ب ب ب ب مطالعه مروری	ب ب ب ب کتابخانه ای	ب ب ب ب ب ب بخش دولتی امارات	آوادهی و ساکینه <sup>۲</sup> (۲۰۲۳)
>۷۵	ب ب ب ب ب ب	ب ب ب ب ب مطالعه کیفی و کمی	ب ب ب ب مصاحبه و پرسشنامه	ب ب ب ب ب ب کارکنان شهرداری تانزانیا	ماسالو و همکاران (۲۰۲۲)
>۷۵	ب ب ب ب ب ب	ب ب ب ب ب مطالعه کمی	ب ب ب ب کتابخانه ای و پرسشنامه	ب ب ب ب ب ب بخش خدمات پاکستان	سوهو <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰)
>۷۵	ب ب ب ب ب ب	ب ب ب ب ب روش کمی	ب ب ب ب کتابخانه ای و پرسشنامه	ب ب ب ب ب ب سازمان های بخش دولتی مالزی	احمد و همکاران (۲۰۱۷)
>۷۵	ب ب ب ب ب ب	ب ب ب ب ب روش کیفی و کمی	ب ب ب ب کتابخانه ای و پرسشنامه	ب ب ب ب ب ب بخش دولتی ژوهانسبرگ - آفریقای جنوبی	مونتلها پیلانو <sup>۵</sup> همکاران (۲۰۱۶)
>۷۵	ب ب ب ب ب ب	ب ب ب ب ب مطالعه کمی	ب ب ب ب کتابخانه ای	ب ب ب ب ب ب سازمان های دولتی ایران	جان احمدی گل و همکاران (۱۴۰۲)
>۷۵	ب ب ب ب ب ب	ب ب ب ب ب مطالعه کیفی و کمی	ب ب ب ب مصاحبه و پرسشنامه	ب ب ب ب ب ب سازمان های دولتی ایران	لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)

<sup>1</sup> Stanley Chukwuebuka<sup>2</sup> Awadhi & Sakinah<sup>3</sup> Al Jabri<sup>4</sup> Sohu<sup>5</sup> Montlha Pila

**تحلیل و ترکیب یافته های کیفی:** الزامات استخراج شده از مطالعات به عنوان کد در نظر گرفته شدند. با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آنها در یک مفهوم مشابه دسته بندی شدند و مفاهیم تحقیق شکل گرفتند. پس از ارزیابی از ۱۲ نفر از خبرگان حوزه فرهنگی کشور تا اشباع نظری با استفاده از جدول روش شناسی مشخصات، ۷ مولفه اجرایی جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور ترسیم شد (جدول ۲).

**جدول ۲. مقوله ها و کدهای استخراج شده الزامات اجرای جانشین پروری در سازمان های فرهنگی ایران**

ردیف	مقوله ها (الزامات)	کدها
۱	بسترسازی فرهنگی	تأکید بر نتیجه گرایی در فرایند جانشین پروری، تمرکز بر ارزش های جانشین پروری، جهت گیری درست رفتار کارکنان در جهت اجرای جانشین پروری، اصرار بر رعایت عدالت در انتخاب استعدادها، جهت گیری تیمی، بررسی دقیق موقعیت ها و مشکلات در اجرای جانشین پروری
۲	وجود ساختار سازمانی مناسب	ایجاد خزانه استعدادها، تغییر شکل به ساختارهای انعطاف پذیر، دادن اختیارات بالا به کارکنان مستعد، تمرکززدایی در تصمیم گیری ها، تغییر ساختار بر اساس تغییرات استراتژیک سازمان، کاهش سطوح سازمانی، و شناسایی محدوده کنترل در هر واحد
۳	آمادگی ذهنی و روانی نیروی انسانی	فرصت به کارکنان برای ابزار وجود، پیش سلامت روان کارکنان، اجرای برنامه ریزی های روزانه امور کاری، تسهیم و مشارکت کارکنان مستعد، الگوسازی مدل های رفتاری مناسب برای رشد، آموزش های تمرکز حواس در محیط کار، استفاده از استراتژی های کاهش استرس، تشویق و قدردانی از کارکنان، و تمرکز بر تعاملات اجتماعی جهت بالا بردن روحیه افراد
۴	حمایت همه جانبه مدیران ارشد	آگاهی به کارکنان در خصوص اجرای جانشین پروری، تعهد مدیران به تغییرات پیش روی سازمان، حمایت از کارکنان مستعد و شایسته، استفاده از استراتژی هایی برای کاهش مقاومت کارکنان در قبال جانشین پروری، مهارت های ارتباطی اثربخش مدیران یا ارتباط سازنده آنها با کارکنان در خلق خزانه استعدادها
۵	تمرکز بر مهارت های فردی	مسئولیت پذیری کارکنان، ارتباطات کلامی و غیر کلامی اثربخش در محیط کار، توانایی حل تعارض در مواجه شدن با مشکلات احتمالی در اجرای جانشین پروری، قابل اعتماد بودن کارکنان به یکدیگر بخصوص در انتخاب افراد شایسته، احساس همدلی بین کارکنان، نگرش مثبت کارکنان به اجرای فرایند جانشین پروری، تقویت مهارت گوش دادن موثر برای موفقیت فرایند
۶	رهبری تحول گرا	چشم انداز پویا و فعال در اجرای جانشین پروری، ایجاد انگیزه در کارکنان برای موفقیت در فرایند، ارائه امور چالش برانگیز به کارکنان جهت تفکر بیشتر، افزایش حس مالکیت در کارکنان به شیوه های متفاوت، توجه به تفاوت های فردی و علائق کارکنان در انتخاب استعدادها
۷	آموزش و بهسازی مستمر و بروز	ایجاد کانون های ارزیابی، ارتقای خود آگاهی کارکنان، آموزش های چندمهارتی، تمرکز بر تغییرات رفتاری افراد، افزایش توانایی های علمی و شغلی آنها، شناسایی نقاط قوت و ضعف جهت برنامه های جانشینی، فرصت برابر برای رشد و پیشرفت تمام کارکنان، و شکوفا نمودن استعدادهای نهفته کارکنان

## نتیجه گیری

با توجه به هدف پژوهش، توجه به الزامات اجرای جانشین پروری در سازمان های فرهنگی ایران اهمیت خاصی پیدا می کند، چرا که بدون توجه به این الزامات، موفقیت جانشین پروری امکان پذیر نمی باشد. مطالعات نشان داد که محققان گذشته در مورد الزامات اجرای جانشین پروری در بخش دولتی اجماع قابل توجهی ندارند. به همین دلیل، با استفاده از روش فراترکیب برای استخراج الزامات اجرای جانشین پروری و تحلیل داده ها، مدل نهایی طراحی شد که شامل ۷ الزام اساسی می باشد.

اولین الزام بستر سازی فرهنگی است که با مطالعات مروتو و ماکوخوا (۲۰۲۲)، احمد و همکاران (۲۰۲۰)، جان احمدی گل و همکاران (۱۴۰۲)، حسینی و همکاران (۱۳۹۷)، لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)، و بهشتی فر و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی دارد. در این مطالعات بر ایجاد بستری جهت فرهنگ سازمانی مناسب در اجرای جانشین پروری تاکید شده است. قدر مسلم است که تمرکز بر نتیجه گرایی، ارزش ها، عدالت در انتخاب افراد شایسته، جهت گیری تیمی و ... به عنوان شاخص های فرهنگی هر سازمان می تواند در اجرای جانشین پروری تاثیر گذار باشد.

وجود ساختار سازمانی مناسب الزام دیگری برای موفقیت اجرای جانشین پروری است. مطالعات اودرینده<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳)، ماسالو و همکاران (۲۰۲۲)، هنری<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، ایرلور و اموه<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، روت ول<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، و جان احمدی گل و همکاران (۱۴۰۲) نیز بر ایجاد ساختاری اثربخش برای اجرای جانشین پروری تاکید داشته اند. برای چنین ساختاری، سازمانها باید به ایجاد خزانه استعدادها، تغییر شکل به ساختارهای انعطاف پذیر، دادن اختیارات بالا به کارکنان مستعد، تمرکززدایی در تصمیم گیری ها، تغییر ساختار بر اساس تغییرات استراتژیک سازمان، کاهش سطوح سازمانی، و شناسایی محدوده کنترل در هر واحد تمرکز داشت.

آمادگی ذهنی و روانی کارکنان نیز الزامی دیگر در موفقیت اجرای جانشین پروری است. در این راستا برخی مطالعات مثل مطالعات ماسکه و موادینوهامبا<sup>۵</sup> (۲۰۲۳)، براون<sup>۶</sup> (۲۰۲۳)، آکاپان<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۳)، و دانیالی ده حوض و همکاران (۱۳۹۷) بر این نکته تاکید داشته اند که اگر کارکنان سازمان از نظر ذهنی و روانی آمادگی و آگاهی لازم را نداشته باشند، در برابر اجرای جانشین پروری از خود مقاومت نشان می دهند و این برنامه با شکست مواجه می شود. از این برای آمادگی کارکنان لازم است دادن فرصت به کارکنان برای ابزار وجود، پایش سلامت روان کارکنان، اجرای برنامه ریزی های روزانه امور کاری، تسهیم و مشارکت کارکنان مستعد، الگوسازی مدل های رفتاری مناسب برای رشد، آموزش های تمرکز حواس

<sup>1</sup> Oderinde

<sup>2</sup> Henry

<sup>3</sup> Iroulor & Umoh

<sup>4</sup> Rothwell

<sup>5</sup> Maseke & Muadinohamba

<sup>6</sup> Brown

<sup>7</sup> Akpan

در محیط کار، استفاده از استراتژی های کاهش استرس، تشویق و قدردانی از کارکنان، و تمرکز بر تعاملات اجتماعی جهت بالا بردن روحیه افراد تاکید داشت.

الزام دیگر حمایت همه جانبه مدیران ارشد از جانشین پروری می باشد. حمایت مدیران برای اجرای موفق جانشین پروری در بررسی های سیامبی (۲۰۲۲)، داپا (۲۰۱۹)، جان احمدی گل و همکاران (۱۴۰۲)، نیکفردستی (۱۳۹۷)، لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)، و بهشتی فر و همکاران (۱۳۸۹) نیز مورد تایید قرار گرفته است. در این راستا آگاهی به کارکنان در خصوص اجرای جانشین پروری، تعهد مدیران به تغییرات پیش روی سازمان، حمایت از کارکنان مستعد و شایسته، استفاده از استراتژی هایی برای کاهش مقاومت کارکنان در قبال جانشین پروری، مهارت های ارتباطی اثربخش مدیران یا ارتباط سازنده آنها با کارکنان در خلق خزانه استعدادها می تواند از حمایت های مورد نظر باشند.

تمرکز بر مهارت های فردی الزام دیگر است که با مطالعات اکبرهدایت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳)، ماسکه و موادینوهمابا (۲۰۲۳) و جان احمدی گل و همکاران (۱۴۰۲) همخوانی دارد. مدیران سازمان ها باید بدانند که مسئولیت پذیری کارکنان، ارتباطات کلامی و غیر کلامی اثربخش در محیط کار، توانایی حل تعارض در مواجهه شدن با مشکلات در اجرای جانشین پروری، قابل اعتماد بودن کارکنان به یکدیگر بخصوص در انتخاب افراد شایسته، احساس همدلی بین کارکنان، نگرش مثبت کارکنان به اجرای فرایند جانشین پروری، تقویت مهارت گوش دادن موثر برای موفقیت فرایند از مهارت هایی که باید مورد توجه قرار دهند.

الزام دیگر رهبری تحول گرا می باشد که در اجرای جانشین پروری مثر ثمر است. تاکید بر رهبری تحول گرا در تحقیقات سیادی و پروویترا<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، احمد و همکاران (۲۰۱۷)، مونتلها پیلا و همکاران (۲۰۱۶)، مک لاگان<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، و هارت<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) نیز اشاره شده است. موفقیت در اجرای جانشین پروری نیازمند یک رهبری تحول گرا می باشد. قدر مسلم است که یک رهبر با چشم انداز پویا و فعال در اجرای جانشین پروری، ایجاد انگیزه لازم در کارکنان برای موفقیت در فرایند، ارائه امور چالش برانگیز به کارکنان جهت تفکر بیشتر، افزایش حس مالکیت در کارکنان به شیوه های متفاوت، توجه به تفاوت های فردی و علائق کارکنان در انتخاب استعدادها می تواند موفقیت اجرای جانشین پروری را در سازمان ها تضمین کند.

آموزش و بهسازی بروز و مستمر آخرین الزام می باشد که با مطالعات استنلی چوکوبوکا و همکاران (۲۰۲۳)، آوادهی و ساکینه (۲۰۲۳)، مهرین و علی<sup>۵</sup> (۲۰۲۲)، اشترفی<sup>۶</sup> (۲۰۲۱)، سوهو و همکاران (۲۰۲۰)، ابنالی<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، مک

<sup>1</sup> Akbar Hidayat

<sup>2</sup> Sayyadi & Provitera

<sup>3</sup> McLaggan

<sup>4</sup> Hart

<sup>5</sup> Mehreen & Ali

<sup>6</sup> Eshtrifi

<sup>7</sup> Ebnali

لاگان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، جان احمدی گل و همکاران (۱۴۰۲)، و لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد. کارکنان آموزش دیده در یک سازمان می توانند منبع با ارزشی برای موفقیت جانشین پروری باشد. در این راستا سازمان ها با ایجاد کانون های ارزیابی، ارتقای خود آگاهی کارکنان، آموزش های چندمهارتی، تمرکز بر تغییرات رفتاری، افزایش توانایی های علمی و شغلی آنها، شناسایی نقاط قوت و ضعف جهت برنامه های جانشینی، فرصت برابر برای رشد و پیشرفت تمام کارکنان، و شکوفا نمودن استعداد های نهفته کارکنان می توانند نقشی مهم در موفقیت اجرای جانشین پروری داشته باشند.

بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می شود مدیران با تمرکز بر الزامات و پیش شرط های شناسایی شده جهت اجرای موفق جانشین پروری اهتمام ورزند و یک نقشه راه سازمانی برای ایجاد الزامات مورد نظر در سازمان های فرهنگی طراحی شود. همچنین پیشنهاد می شود که با استفاده از روش های مختلف، مدل الزامات طراحی و اعتبارسنجی شود.

## منابع

1. Abolalaei, B. & Ghafari, A. (2006). Future managers: theoretical foundations and practical experiences of talent search and succession programs for managers. Industrial Management Organization publications, third edition [In Persian].
2. Ahmad, R.B., Bin Mohamed, A.M. & Manaf, H.B.A. (2017). The relationship between transformational leadership characteristic and succession planning program in the Malaysian public sector. International Journal of Asian Social Science. 7(1): 19-30.
3. Ahmad, A.R., Keerio, N., Jameel, A.S. & Karem, M.A. (2020). The Relationship between National Culture and Succession Planning in Malaysian Public Universities. Journal of Education and e-Learning Research. 7(3): 242-249.
4. Akbar Hidayat, W.G.P., Annas, M. & Dewi, C.S. (2023). Succession planning and successor competencies in the port boarding and unloading family business. Jurnal Ekonomi. 12(4): 1738-1747.
5. Akpan, O.O, Brownson, C. & Uwa, K. (2023). Succession Planning and Organizational Sustainability among Banks in Eket Local Govt., Akwa Ibom State. International Journal of Advanced Academic Research. 9(6): 209- 234.
6. Awadhi, T.H.A. & Sakinah, B.M. (2023). Reviewing the Relation between Human Resources Practices, Talent Management and Succession Planning in UAE Public Sector. Information Sciences Letters. 12(4): 1-14.
7. Beheshtifar, M., Pourkiani, M. & Nekoï Moghadam, M. (2010). Fostering Succession: Creating a Treasury of Talents. Kerman University of Medical Sciences Publications. First edition. 1-190 [In Persian].
8. Brooks, v. & Henderson, T.L. (2005). Georgia's Flexible Succession Planning Model, Growing Tomorrow's Leaders Today. Georgia Merit System. 10(8): 12-25.
9. Brown, A. (2023). Effective Succession Planning and Organizational Development for Behavioral Health Leadership. Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Psychology in Behavioral Health Leadership. Walden University. 1-116.
10. Caudron, S. (1999). The Looming Leadership Crisis. Workforce Journal. 78: 72-89.
11. Daniali Dehoz, M., Allameh, M. & Safari, A. (2017). Designing a succession management model with foundation data approach. Change Management Quarterly. 10(19): 105-140 [In Persian].
12. Dapaa, A.B. (2019). Succession Planning Practices among Nurse Managers at Korle Bu Teaching Hospital; University of Ghana: Accra, Ghana.
13. DeMay, D. (2008). 21st Century Succession Planning. Consulting firm of Transformation Solutions. White Paper, February 4.

<sup>1</sup> McLaggan

14. Ebnali, M., Hulme, K., Ebnali-Heidari, A. & Mazloumi, A. (2019). How does training effect users' attitudes and skills needed for highly automated driving? *Transportation research part F: traffic psychology and behavior*. 66: 184-195.
15. Eshtrfeli, L. (2021). *Entrepreneurship in the United Arab Emirates*. World Scientific Book Papers. 7: 147-166.
16. Faqih, A. & Zakari, M. (2014), Pathology of establishing succession of managers in Iran's government organizations. *Public Administration Mission*. 5 (15 and 16): 15-24 [In Persian].
17. Glynn, L. (2006). A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech*. 24(3): 387-99.
18. Groves, K.S. (2007). Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices. *Journal of Management Development*. 26(3): 244- 253.
19. Hadizadeh Moghadam, A. & Soltani, F. (2011). Explaining the components of implementing succession management in the organization; Case study: the headquarters areas of the National Iranian Oil Company and its subsidiaries based in Tehran. *Management and Human Resources Quarterly in the Oil Industry*. 3(10): 39-82 [In Persian].
20. Hart, A.S. (2011). An in-depth evaluation of succession planning and management in health care organizations. Dissertation, University of Minnesota.
21. Henry, K. (2017). Effect of succession planning on performance of selected livestock products based corporate firms in Kenya.
22. Hosseini, H., Shaemi Barzoki, A. & Nasr Esfahani, A. (2017). Designing a Model for Succession Management System Based on Native Organizational Indicators. *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS)*. 10(1): 25-40 [In Persian].
23. Huang, T. (2001). Succession Management Systems and Human Resource Management Outcomes. *International Journal of Manpower*. 22(8): 736-747.
24. Ibrahim, A.B., Soufani, K., Poutziouris, P. & Lam, J. (2004). Qualities of an effective successor: the role of education and training. *Education & Training*. 46(8/9): 477-488.
25. Iroulor, N.V. & Umoh, G.I. (2017). Organizational structure on succession planning and organizational resilience of manufacturing firms in Nigeria. *Scholarly Journal of Science Research and Essay*. 6(6): 136–141.
26. Janahmadigol, M., Rezaiefar, H. & Hakimpur, H. (2023). A Meta-Analysis on Factors Affecting Succession Management in Public Organizations. *Public Management Researches*. 16 (60): 191-218 [In Persian].
27. Kozegaran Bajestani, S. (2023). Dimensions and components of succession planning: a review study. *Transformative Human Resources Quarterly*. 1(3): 78-91 [In Persian].
28. Latifi, M., Abdolhosseinzadeh, M. & Azarfar (2013). Design of Succession Planning Model in Public Sector Organizations with Interpretive Structural Modelling (ISM). *Quarterly Journal of Public Administration*. 4(4): 33-50 [In Persian].
29. Maseke, B.F. & Muadinohamba, J.L. (2023). The Interplay of Factors Driving Succession Planning in Namibian Commercial Public Enterprises. *Organization and Human Capital Development (ORCADEV)*. 2(2): 44-57.
30. Massalu, H.D., Onyancha, H. & Lamu Am, A.A. (2022). Factors Influencing Successor Selection During Succession Planning on Growth of Family Businesses within Moshi Municipality Tanzania. *International Journal of Contemporary Applied Research*. 9(9): 67-78.
31. McLaggan, E., Bezuidenhout, A. & Botha, C.T. (2013). Leadership style and organizational commitment in the mining industry in Mpumalanga, SA *Journal of Human Resource Management*. 11(1): 1-9.
32. Mehreen, A. & Ali, Z. (2022). The interplay between employee development factors and succession planning in predicting employee performance: evidence from retail banks. *Industrial and Commercial Training*. 54(1): 1-17.
33. Montlha Pila, M., Schultz, C. & Paul Dachapalli, L.A. (2016). Factors related to succession planning in a government department in Gauteng. *Problems and Perspectives in Management*. 14(3): 145-153.
34. Mruttu, C. & Makokha, E.N. (2022). Selected Factors Influencing Effective Succession Planning in Deposit Taking Savings and Credit Cooperatives in TransNzoia County, Kenya. *International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humaniti*. 9(3): 165-178.
35. Murray, A. (2007). *Growing Your Own: Developing Leaders through Succession Planning*. *Liber Quarterly*. 17(¾): 1-6.

36. Nikfardesti, M. (2017). Identifying effective factors in the succession system and future managers, the 4th International Conference on Management and Humanities in Iran. 23 March, University of Tehran. 1-18 [In Persian].
37. Oderinde, M.A, Olanipekun, L.O & Omosanya, O.K (2023). Succession Planning and Organisational Performance among Selected Painting Firms in Lagos State. TJMCS. 1(1): 12-33.
38. Porkiani, M., Beheshtifar, M. & Nekoie-Moghadam, M. (2010). Succession planning in Iranian governmental agencies. Journal of American Science. 6(12):736-741.
39. Quatt, C. (2007). Organizational Succession Planning Board Discussion Framework. Quatt Associates Inc., Washington.
40. Ritchie, M. (2020). Succession planning for successful leadership: Why we need to talk about succession planning!. Management in Education. 34(1): 33-37.
41. Rothwell, W.J. (2005). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. New York, NY: American Management Association.
42. Rothwell, W. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within fourth Edition. American Management Association, New York, NY.
43. Rothwell, W.J. (2006). Ten Key Steps to Effective Succession Planning. Rothwell & Associates Inc. <http://www.halogensoftware.com>
44. Sandelowski, M. & Barroso, J. (2006). Handbook for synthesizing qualitative research: Springer publishing company. 1-79.
45. Sayyadi, M. & Provitera, M.J. (2023). The Magic Spark Model: The Future of Transformational Leadership Succession Planning. Muma Business Review. 7(3): 53-59.
46. Siambi, J.K. (2022). Leadership Succession Planning and Organization Transition: A Review of Literature. International Journal of Managerial Studies and Research. 10(3): 16-30.
47. Sohu, J.M., Mirani, M.A., Dakhan, S.A. & Junejo, I. (2020). A Study of Factors Influencing on Succession Planning: Evidence from Service Sector of Pakistan. International Journal of Management. 11(12): 2629-2636.
48. Stanley Chukwuebuka, U., Monica Clarkson, G. & Emeka Johnpaul, O. (2023). Succession Planning, Management Development and Business Longevity of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Plateau State. Research Journal of Management Practice. 3(10): 1-10.
49. Steeves, R. & Ross, B. (2003). Using succession planning to transform organizations. The Centre for Exceptional Leadership Inc.
50. Stevens, P. (1998). Bottom Up Succession Planning Works Better. Worklife Asia Pte Ltd. <http://www.9to5.com.sg/resources/magmine/succpln.asp>
51. Tropiano, M.J. (2004). Effective Succession Planning. Defense AT&L: May-June.
52. Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T. & Voordeckers, W. (2019). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. Journal of Family Business Strategy. 12(2): 1-14.
53. Wilson, V. (2018). Succession planning models, conceptual maps: Ethical considerations and best practices. Succession planning: Promoting organizational sustainability. 199-211.

## Examining the requirements for the implementation of succession in cultural organizations of the country: a systematic review

Rehane Siri<sup>1</sup>, Alireza Samet<sup>\*</sup>, Babak Rezaei<sup>3</sup>, Abbas Ali Qayyomi<sup>4</sup>

Received the article: 2023-8-15 Accepted the article: 2023-8-26 PP:88-103

### Abstract

**Background and purpose:** Considering the importance of implementing succession in organizations, its requirements are not paid attention to and many organizations fail in implementing this process. Therefore, the purpose of this research is to investigate the requirements of the implementation of succession in the country's cultural organizations.

**Research method:** The current research was conducted using a systematic review method. From the 62 reviewed articles, 8 related studies were selected. After identifying the concepts and codes of the requirements for the implementation of surrogacy and evaluating its validity and reliability, the conceptual model of the research was designed.

**Findings:** The findings showed that the identified requirements and preconditions for the successful implementation of succession in cultural organizations include the requirements of cultural foundation, the existence of a suitable organizational structure, mental and psychological preparation of employees, all-round support of managers, focus on individual skills, Transformational leadership, and continuous and updated training and improvement.

**Conclusion:** The implementation of succession in cultural organizations requires paying attention to the requirements without paying attention to them, one cannot expect to implement a successful process. Therefore, managers of cultural organizations should pay attention to institutionalize these requirements in the work environment before planning in this regard.

**Keywords:** requirements, succession, implementation of succession, cultural organizations

**Citation:** Siri, R., Samet, A., Rezaei, B. & Qayyomi, A.A. (2024). Examining the requirements for the implementation of succession in cultural organizations of the country: a systematic review. *Transformative Human Resources Quarterly*. 2(8): 88-103 [In Persian].

<sup>1</sup> PhD student of cultural policy, cultural management department, North Tehran branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Cultural Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding author: arsamet@gmail.com)

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Industrial Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>4</sup> Associate Professor, Department of Cultural Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran