

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

Rehane Siri¹, Alireza Samet*², Babak Rezaei³, Abbas Ali Qayyomi⁴

Received the article: 2023-8-15 Accepted the article: 2023-8-26 PP:101-119

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): 101-119 [In Persian].

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

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

³ Assistant Professor, Department of Industrial Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

⁴ Associate Professor, Department of Cultural Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Extended Abstract

Intoduction

Organizations must carefully design and coordinate their systems to sustain activities and achieve long-term goals. For managers to effectively design organizational systems, they need a systematic understanding of the organization and the external factors influencing it. One crucial component of an organization is its human resource management system, which significantly impacts overall performance. Given the vital relationship between human resources and aspects such as selection, retention, promotion, efficiency, rewards, planning, and training, these elements play a fundamental role in effective human resource management (Abol-Alai and Ghaffari, 2014). In this context, it is imperative to identify and develop managers who possess the competencies necessary to lead the organization into the future (Ritchie, 2019). The need for succession planning has become increasingly critical in light of intense international competition and rapid technological changes. Succession planning is a knowledge-based process that arises from advancements in knowledge, globalization, and the necessity to quickly respond to environmental shifts while minimizing costs in a competitive landscape. Factors such as decreased employee loyalty, the need for a knowledge-based economy, technological progress, non-traditional career paths, workforce diversity, and evolving employee expectations further underscore the importance of effective succession planning (Kozegaran-Bajestani, 1401: 79). Consequently, this study aims to explore the requirements for succession planning within cultural organizations. By identifying these requirements and operationalizing them, we can enhance the likelihood of successful implementation within these organizations.

Research Method

This study employed a meta-synthesis approach as outlined by Sandolowski and Barso (2006), following these key steps:

Step One: Defining the Research Question

To establish the research questions, the following considerations were made:

- What: The primary objective of this study is to investigate the requirements for implementing succession planning within Iranian cultural organizations.
- Who: The target population for this study includes relevant research available in the field of succession planning, sourced from various academic databases.
- When: The timeframe for the identified studies spans from 1385 to 1402 in Persian literature and from 2005 to 2023 in English literature.
- How: In the meta-synthesis method, previous study texts are treated as secondary data sources.

Step Two: Systematic Review of Literature

A comprehensive database search was conducted to identify the requirements associated with the implementation of succession planning.

Step Three: Selection of Relevant Studies

The researcher assessed the relevance of the studies identified at the outset of the search concerning the research question. This review process was iterative, with irrelevant studies being eliminated at each stage based on criteria such as the title, abstract, content, and article details (author name, year, etc.).

Step Four: Extraction of Results

The finalized articles concerning the requirements for implementing succession planning were revisited multiple times to distill key findings.

Step Five: Analysis and Synthesis of Qualitative Findings

During analysis, themes emerging from the studies were categorized. Initially, these extracted themes were treated as codes.

Step Six: Quality Control Protocols

To uphold the quality of selected studies, the following measures were implemented:

1. A clear and systematic approach was employed throughout the research process.
2. When relevant, strategies were utilized to integrate qualitative and quantitative research methodologies.
3. Glynn's (2006) Critical Assessment Tool was employed to evaluate the quality of original studies, enhancing the credibility of the reviews.
4. Established quality control measures from both qualitative and quantitative research were applied.

Step Seven: Presentation of Findings

In this final step, a synthesis of the requirements for implementing succession planning, as identified in the literature, was compiled. Subsequently, experts reviewed and refined these factors, leading to the development of an alpha version of the assessment tool.

Findings

After conducting a comprehensive review of the subject area, a total of 16 studies were retrieved, of which 8 relevant studies were selected for meta-synthesis, and their evaluation results were presented. Based on the assessment using the Glynn tool, 8 studies received scores exceeding 75. The requirements identified from these studies were categorized into codes, which were subsequently organized into related concepts to form the research framework. The evaluation involved 12 experts in the cultural sector until theoretical saturation was reached, resulting in the identification of 7 key components essential for the successful implementation of succession planning within cultural organizations.

Conclusion

The foremost requirement identified is cultural grounding, which aligns with the findings of Maruto and Makokha (2022), Ahmad et al. (2020), Jan Ahmadi-Gol et al. (2023), and Beheshtifar et al. (2010). These studies emphasize the necessity of establishing a supportive organizational culture to facilitate the implementation of succession planning. Key cultural indicators—such as prioritizing results, values, fairness in the selection of competent individuals, and team-oriented behaviors—can significantly contribute to the effective execution of succession planning initiatives. An appropriate organizational structure is another critical requirement for the successful implementation of succession planning. Research conducted by Odriende et al. (2023), Masalo et al. (2022), Henry (2017), and Irlor and Amwe (2017) also underscores the importance of developing an effective structure. Organizations should focus on strategies that include creating a talent pool, adapting to flexible structures, empowering talented employees, decentralizing decision-making, adjusting the structure in response to strategic

changes, reducing organizational layers, and clearly defining the scope of control within each unit.

Moreover, the mental and psychological readiness of employees is essential for the success of succession planning. Studies by Maske and Mawadinohamba (2023), Brown (2023), Akapan et al. (2023), and Daniali Dehhoz et al. (2018) highlight that a lack of mental and psychological preparedness among employees may lead to resistance against the implementation of succession planning, ultimately jeopardizing its success. Support from senior management is also a vital requirement for effective succession planning. Research by Siambi (2022) and Dapa (2019) affirms that managerial support is crucial for the successful execution of these initiatives. Key actions include keeping employees informed about the succession planning process, demonstrating commitment to organizational changes, supporting talented individuals, utilizing strategies to minimize employee resistance, and fostering effective communication and constructive relationships to build a talent pool.

Focusing on individual skills is another vital requirement consistent with studies by Akbar Hedayat et al. (2023) and Maske and Mwadwinohamba (2023). It is essential for organizational managers to recognize competencies such as employee accountability, effective communication (both verbal and non-verbal), conflict resolution skills during succession planning initiatives, mutual trust among employees—especially in the selection of competent candidates—empathy, a positive outlook toward succession planning processes, and the enhancement of active listening skills. Transformational leadership emerges as another key factor that influences the implementation of succession planning. The significance of transformational leadership has been highlighted in the research of Siadi and Provitra (2023), Ahmed et al. (2017), Montelha Pila et al. (2016), and McLagan et al. (2013). Effective succession planning is contingent upon the presence of transformational leadership, which fosters a dynamic and proactive approach. Leaders must cultivate motivation among employees, assign challenging tasks to stimulate critical thinking, enhance employees' sense of ownership, and consider individual differences and interests during talent selection processes to ensure the success of succession planning initiatives.

Lastly, ongoing training and development is essential for successful succession planning, as emphasized by studies conducted by Stanley Chokboka et al. (2023), Avadhi and Sakineh (2023), Mehrin and Ali (2022), Ashtarfi (2021), Soho et al. (2020), and Abnaly et al. (2019). Well-trained employees represent an invaluable asset in supporting succession planning objectives. To facilitate this, organizations can implement strategies such as establishing assessment centers, promoting self-awareness among employees, offering multi-skill training opportunities, encouraging behavioral changes, enhancing academic and career competencies, identifying strengths and weaknesses pertinent to succession plans, providing equitable growth opportunities for all employees, and nurturing employees' latent talents.

بررسی الزامات اجرای جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور: یک مرور سیستماتیک

ریحانه سیری^۱، علیرضا صامت*^۲، بابک رضایی^۳، عباسعلی قیومی^۴

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۵/۲۴ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۶/۴ صفحات: ۱۱۹-۱۰۱

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 بسترسازی 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): ۱۱۹-۱۰۱.

^۱ دانشجوی دکتری سیاستگذاری فرهنگی، گروه مدیریت فرهنگی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ استادیار، گروه مدیریت فرهنگی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول: arsamet@gmail.com)

^۳ استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۴ 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 (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۹۳). در چنین شرایطی، شناسایی و تربیت مدیرانی که دارای شایستگی‌های موردنیاز برای هدایت سازمان در آینده باشند، ضروری است (ریتیچی^۱، 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 بین‌المللی و تکنولوژی در حال تغییر، بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. به این دلیل که برنامه جانشینی فرایندی دانش‌محور بوده و محصول نتیجه دانش است، تحولات فن‌آوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌ها، کاهش وفاداری در کارکنان، جهانی سازی، تمایل به اقتصاد دانش‌محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلیق و انتظارات کارکنان و... ضرورت برنامه جانشینی را تشدید می‌کند (کوزه‌گران 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^۲، 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^۳، ۱۹۹۸). بسیاری از بررسی‌ها نظیر بررسی‌های روت ول^۴ (۲۰۰۶)، پورکیانی و همکاران (۲۰۱۰)، کادرون^۵ (۱۹۹۹)، تروپانیو^۶ (۲۰۰۴)، مورای^۷ (۲۰۰۷) و استیوز و رز^۸ (۲۰۰۳) نشان می‌دهد وجود الزامات جانشین‌پروری منجر به موفقیت آن می‌شود. به عبارت دیگر، الزامات جانشین‌پروری به عنوان یک پیش‌نیاز مبرم در اجرای نظام جانشین‌پروری مورد تأکید قرار گرفته است. از این رو می‌توان پیش‌بینی کرد در صورت عدم وجود این الزامات، هیچ سازمانی در اجرای جانشین‌پروری موفق نخواهد شد.

¹ Ritchie² Wilson³ Stevens⁴ Rothwel⁵ Caudron⁶ Tropiano⁷ Murray⁸ Steeves & Ross

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^۱، 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

مسئله جانشین پروری در سازمان های امروزی از اهمیتی مضاعف برخوردار است، چرا که از برونداد سازمان ها به عنوان درونداد 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^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی

¹ Quatt

² Umans

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 چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، سازمان‌ها و مؤسسات با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پر شدن این پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، روبه‌رو خواهند بود. بنابراین، با توجه به شرایط کنونی، در سازمان‌های خدماتی، برنامه‌ای منسجم برای جانشین ساختن افراد در پست‌های کلیدی و یافتن استعدادهای موجود در این زمینه ضروری است (هانگ^۱، ۲۰۰۱: ۳۳۴). روت ول (۲۰۰۵) معتقد است سازمان‌ها الزامات یکسانی برای جانشین‌پروری ندارند. این تفاوت‌ها به نوع، اندازه سازمان، ارزش‌های مدیریت، تخصص موجود در سازمان و عوامل دیگر بستگی دارد. در عین حال، اهداف مدیریت ارشد همیشه جزء ملاحظات کلیدی محسوب می‌شود. مهم‌ترین سؤال‌های که در این زمینه باید مورد توجه قرار گیرد عبارتند از:

- مدیران ارشد و تصمیم‌گیرندگان تا چه اندازه تمایل دارند فرایند جانشین‌پروری را در سازمان خود اجراء کنند؟
 - تا چه حد تصمیم‌گیرندگان تمایل دارند برای ارزیابی الزامات پست‌های کلیدی، شناسایی قابلیت‌های رهبری، شناسایی عوامل موفقیت‌آمیز برای پیشرفت سازمان، اجرای ارزیابی‌های چندجانبه، ارزیابی عملکرد، آمادگی و اجرای برنامه‌های 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 برنامه‌ریزی مداومت رهبری استفاده می‌شود؟

- تصمیم‌گیرندگان چقدر تمایل دارند منابع را صرف کنند تا استعدادهای درون سازمان پرورش یابند؟
 - چقدر تصمیم‌گیرندگان ترجیح می‌دهند پست‌های کلیدی خالی را از درون سازمان بجای خارج سازمان تکمیل کنند؟
 - چقدر تصمیم‌گیرندگان تمایل دارند از راهکارهای نو برای جایگزینی از داخل سازمان استفاده کنند؟ (روت ول، ۲۰۰۵).
 بررسی‌ها نشان می‌دهد جانشین‌پروری و برنامه‌های استعداد باید براساس الزامات سازمانی طراحی شوند (دی‌مای^۲، ۲۰۰۸).
 بررسی ابراهیم، سوفانی، پوتزیورز و لم^۳ (۲۰۰۴) روی ۴۲ مدیر اجرایی در سازمان‌های مونترال کانادا نیز نشان داد عناصری 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^۴، ۲۰۲۲؛ داپا^۵، ۲۰۱۹؛ جان احمدی گل و همکاران، ۱۴۰۲؛ تروپانیو، ۲۰۰۴؛ ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶)؛ فرهنگ سازمانی مشارکتی و حمایتی برای جانشین‌پروری (مروتو و ماکوخا^۶، ۲۰۲۲؛ احمد و همکاران، ۲۰۲۰؛ تروپانیو، ۲۰۰۴؛ گروز^۷، ۲۰۰۷)؛ آمادگی سازمان برای جانشین‌پروری (روت ول، ۲۰۰۵؛ ابوالعلائی و غفاری،

¹ Huang

² DeMay

³ Ibrahim, Soufani, Poutziouris & Lam

⁴ Siambi

⁵ Dapaa

⁶ Mruttu & Makokha

⁷ Groves

۱۳۸۶)؛ و قابلیت های مدیران برای نظام جانشین پروری (روت ول، ۲۰۰۵؛ بروکز و هندرسون^۱، ۲۰۰۵). روت ول (۲۰۰۵) در کتاب خود با نام جانشین پروری بارها بر این موضوع تأکید داشته است که شالوده و پایه فرایند جانشین پروری، تشخیص و شناسایی الزامات جانشین پروری قبل از اجرای جانشین پروری است.

روش بررسی

در این پژوهش از رویکرد فراترکیب به روش سندلوسکی و بارسو^۲ (۲۰۰۶) استفاده شد. در این روش، یافته های مطالعات سایر محققان که مرتبط با موضوع پژوهش است، بررسی می شود و یک ترکیب تفسیری از یافته ها ایجاد می کند. به منظور تحقق این هدف، روش ۷ مرحله ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶) استفاده گردید. این مراحل شامل موارد زیر می باشد:

مرحله اول: تنظیم سوال پژوهش

برای تنظیم سوال های پژوهش مراحل زیر مورد توجه قرار گرفت:

- چه چیزی: اولین گام بر "چه چیزی" تمرکز دارد. هدف این پژوهش بررسی الزامات اجرای جانشین پروری در سازمان های فرهنگی ایران می باشد.
- چه کسی: در پاسخ به این سوال، جامعه مورد مطالعه مشخص گردید که شامل مطالعات در دسترس در حوزه الزامات اجرای جانشین پروری بود و از پایگاه های اطلاعاتی تامین شد.
- چه وقت: چارچوب زمانی منابع یافت شده در مطالعات فارسی بین سال های ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۲ و در مطالعات انگلیسی بین سال های ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۳ بود.
- چگونه: در روش فراترکیب متون مطالعات قبلی، داده های ثانویه محسوب می شوند. در این پژوهش، از روش تحلیل محتوا استفاده شد. مطالعات مناسب که وارد فرایند فراترکیب و مطالعاتی که از فرایند خارج می شوند، 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

¹ Brooks & Henderson

² Sandelowski & Barroso

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^۱، 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.

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.

¹ Glynn

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.

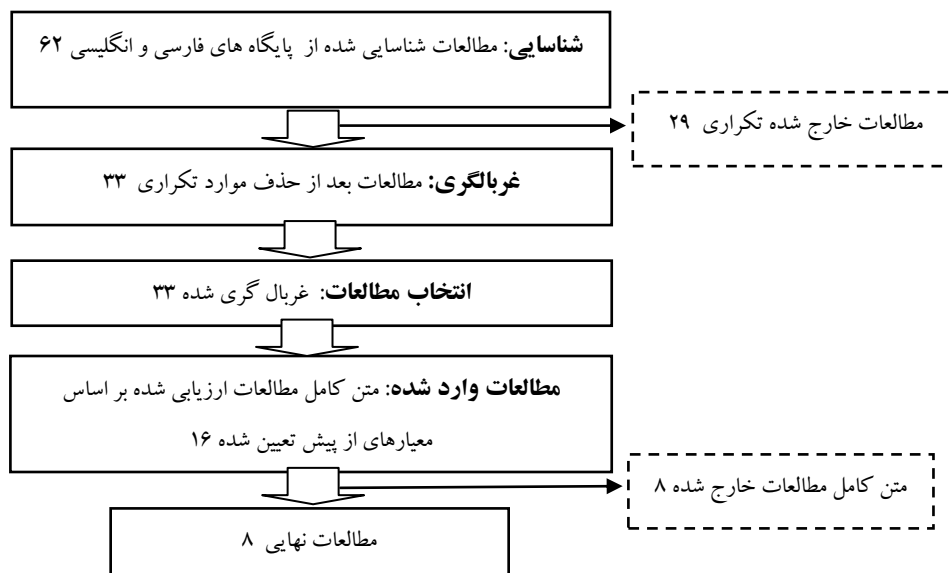
روایی و پایایی ابزارهای اندازه گیری

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 سوالاتی 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:

تعداد توافقی / تعداد توافقی امکان پذیر = پایایی ارزیابی ها

بین ۲ کدگذار ۱۳ بار توافقی و ۲ بار عدم توافقی 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 بازبایی 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.

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 اجرای جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور ترسیم شد (جدول ۲).

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 موسسات بزرگ و کوچک نیجریه	استنلی چوکوبوکا ^۱ 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 بخش دولتی امارات	آوادهی و ساکینه ^۲ (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 کارکنان شهرداری تانزانیا	ماسالو ^۳ 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 بخش خدمات پاکستان	سوهو ^۴ 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 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 بخش دولتی ژوهانسبرگ - آفریقای جنوبی	مونتله پیل ^۵ و 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 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 سازمان های دولتی ایران	لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)

¹ Stanley Chukwuebuka² Awadhi & Sakinah³ Al Jabri⁴ Sohu⁵ Montlha Pila

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

ردیف	مقوله ها (الزامات)	کدها
۱	بستر سازی 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، پایش سلامت روان کارکنان، اجرای برنامه ریزی های روزانه امور کاری، سهم 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 مواجهه 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 استعداد های 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^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، ماسالو و همکاران (۲۰۲۲)، هنری^۲ (۲۰۱۷)، ایرلور و اموه^۳ (۲۰۱۷)، روت ول^۴ (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^۵ (۲۰۲۳)، براون^۶ (۲۰۲۳)، آکپان^۷ 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 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

¹ Oderinde

² Henry

³ Iroulor & Umoh

⁴ Rothwell

⁵ Maseke & Muadinohamba

⁶ Brown

⁷ Akpan

(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^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، ماسکه و موادینوهامبا (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 مواجه 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^۲ (۲۰۲۳)، احمد و همکاران (۲۰۱۷)، مونتلها پیلا و همکاران (۲۰۱۶)، مک لاگان^۳ و همکاران (۲۰۱۳)، و هارت^۴ (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^۵ (۲۰۲۲)، اشترفی^۶ (۲۰۲۱)، سوهو و همکاران (۲۰۲۰)، ابنالی^۷ و همکاران (۲۰۱۹)، مک لاگان^۸ 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 خودآگاهی کارکنان، آموزش های چندمهارتی، تمرکز بر تغییرات رفتاری، افزایش توانایی های

¹ Akbar Hidayat

² Sayyadi & Provitera

³ McLaggan

⁴ Hart

⁵ Mehreen & Ali

⁶ Eshtrefi

⁷ Ebnali

⁸ McLaggan

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. & Nekoi 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.
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. Eshtrefi, 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(3/4): 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.