

**Research Paper****Identifying Dimensions and Components of succession management in cultural organizations (Case study: The Center Institute for the Intellectual Development of Children and Young Adults)**Fateme Ranjbar<sup>1</sup>, Moslem Salehi<sup>2\*</sup>, Ebadollah Ahmadi<sup>3</sup>, Nader Shahamat<sup>4</sup>

1. Ph. D. Student of Educational Administration, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

2. Assistant Professor Department of Educational Administration, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

3. Assistant Professor Department of Educational Administration, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

4. Assistant Professor Department of Educational Administration, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

Received: 2021/1/29

Accepted: 2021/6/30

PP: 45-57

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jedu.2022.27669.5538

**Keywords:**

Succession Management, The Center Institute for the Intellectual Development of Children and Young Adults, cultural organization.

**Abstract****Introduction** The purpose of this study was to identify the dimensions and components of succession management in cultural organizations. A case study was conducted at The Center Institute for the Intellectual Development of Children and Young Adults.**research methodology:** The method of qualitative research and the participants in this section included experts and academic specialists in the field of management, staff managers and executives of this organization. The sampling method was purposeful and based on theoretical saturation; Accordingly, knowledgeable people were interviewed and continued until the data was saturated and no new data was available. After interviewing 11 sample sizes, the data became saturated; But to be sure, the interview lasted up to 16 people. The method of analysis of interviews was performed using the method of content analysis (basic, organizational and comprehensive themes) based on Brown and Clark methods and All key components are extracted and categorized in the theme network using Maxqda software. Validity and validity of the obtained components with the participation of 10 experts and managers of the studied collection and Based on the obtained CVR values for each of the indicators, their validity was confirmed.**Findings:** According to the results, the topics related to succession management include needs and opportunity analysis (future research, strategic alignment, managerial requirements and leadership style), value context (organizational culture, organizational health, ethical virtue of the manager), implementation. Strategies (talent identification, development and training, monitoring and evaluation) were identified.

It seems to implement succession breeding in a cultural organization; There is a need for a comprehensive platform at the macro level to be able to fully see the organization is ready for changes that if not taken into account; It diverts the organization from achieving the goal. Accordingly, while analyzing the needs and opportunities facing the organization; Value bedding should be done so that by implementing strategies, successive management can be achieved at different levels of the organization.

**Citation:** Ranjbar, Fateme; Salehi, Moslem; Ahmadi, Ebadollah; Shahamat, Nader. (2021). Identifying Dimensions and Components of succession management in cultural organizations (Case study: The Center Institute for the Intellectual Development of Children and Young Adults). Journal of New Approaches in Educational Administration; 12(5). PP: 45-57

**Corresponding author:** moslem salehi**Address:** Assistant Professor Department of Educational Administration, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.**Tell:** 09177052689**Email:** msalehi@yahoo.com

## Extended Abstract

### Introduction:

According to the results of research conducted on the cultural activities of our country, one of the reasons for the lack of full realization of programs and goals in the field of culture is related to the functional and managerial weakness of cultural organizations.

Therefore, the issue of preparedness for organizations to face the possibility of a shortage of talented, skilled and prepared personnel to capture key jobs, it is necessary to consider and plan to minimize the damage caused by this shortage.

To meet such challenges, many organizations are developing and implementing organized "succession Planning " that aim to help management understand the external environment so that the organization can develop a superior strategy for sustainability and success. Lay the groundwork for achieving vital goals.

The Center for the Intellectual Development of Children and Adolescents in the Development Plan of the Islamic Republic of Iran is one of the nine major government agencies in charge of the cultural sector that has been active in the cultural field for more than half a century, Especially children and adolescents of educational parents in communication and interaction and has an internationally recognized position and background.

The organization has been facing challenges for several years; Among other things, the number of people leaving the organization due to pensions, as well as the follow-up of transfers and missions from this organization to other government agencies by the employees themselves, has increased significantly .

On the other hand, with the retirement and departure of committed and experienced forces from this organization, most of the appointments have been made from outside the organization. Despite the effective factors in such an event, it will reduce the motivation and efficiency of employees in the organization.

Accordingly, in order to prevent the reduction of performance, the effects of which will eventually reach the audience of children and adolescents; Planning and succession management is suggested as a solution to repair

the management body in the structure of the center .

### Goal:

The main purpose of this study is to identify the components and dimensions of succession management in The Center for the Intellectual Development of Children and Adolescents. The researcher intends to study the scientific and research documents and sources and align them with the information obtained from the views of experts, the characteristics of each of the components of succession management of the organization as a model of A cultural organization; Identify and explain.

### Method:

The method of this research is qualitative and descriptive-exploratory; To collect data based on purposive sampling; Semi-structured interviews were used until data saturation. For this purpose, the data of individual interviews with 16 academic experts in the field of management and managers of the Center for the Intellectual Development of Children and Adolescents at various higher and intermediate levels, examining the background and theoretical foundations; Data synchronization was performed .The data analysis process was performed to identify the components of succession management, using Maxqda software and using step-by-step theme analysis method (basic, organizing and comprehensive themes) based on Brown and Clark (2006) method.

### Findings:

By classifying a total of 614 primary codes identified in the form of 53 basic themes, Introduce 9 organizing themes were obtained that manage succession management in a process context in the three dimensions of opportunities and needs analysis, value and implementation Building strategies.

### 1. Analysis of opportunities and needs:

- Future research: developing a development scenario, determining the expected future needs, reviewing past plans, allocating a succession management unit, determining career path, time management.

-Strategic alignment: Alignment of substitution with human resource management, determination of strategic requirements, integration of substitution with the strategy of the organization, implementation of substitution at all levels, avoidance of politicization, common vision.

- Management requirements and leadership style: Relative stability of the senior manager, support for succession, transformational leadership style, human communication skills, managerial organizational affiliation and having a mental model.

## 2. Value bedding:

- Organizational culture: participatory atmosphere, active desire for succession, support and guidance, positive thinking, spirit of trust, flexibility.

- Organizational health: healthy communication, organizational commitment, central justice, job stability and security, organizational attractiveness, ethics and teamwork

- The moral virtue of the manager: religious faith and belief, avoiding jealousy and narrow-mindedness, open-mindedness, lack of love of position, honesty and courage.

## 3. Implement strategies:

- Identifying talents: preparing a list of efficient employees, paying attention to organizational memory, experience in selection, developing a competency model, objectifying selection criteria, consulting with previous managers

- Development and training: organizational learning, job enrichment, knowledge management cycle, mentoring and delegation.

Monitoring and evaluation of continuous evaluation, fairness in performance evaluation, control of the organization after the election, documenting the experiences of successors, analysis of the candidate development program

## Results:

The Succession Management; The planned process is to identify key occupations and identify the organization's talented individuals, based on a forward-looking perspective, to replace them in future positions; Codify and implement development plans and their capabilities.

The results of the analysis of interviews with experts, specialists, staff and executive

managers of the Children and Adolescents Intellectual Development Center showed that succession management in this organization includes futures studies, strategic alignment, managerial requirements and leadership style, organizational culture, organizational health, moral virtue The manager is the identification of talents, development and training, and monitoring and evaluation, and paying attention to these components is necessary for the implementation of succession management in this organization.

Because paying attention to cultural organizations with the audience of children and adolescents and improving its situation is effective in sustainable development.

The Center for the Intellectual Development of Children and Adolescents is also the only official cultural organization with a special audience for children and adolescents And its complementary nature, along with formal education activities and training, seeks to plan for the comprehensive education of children and adolescents

Manpower in this cultural organization; Like other organizations, it is one of the most valuable assets.

Human resources at all levels (higher, intermediate and operational) try to enable children and adolescents to grow and excel and prepare them for life in the future of adulthood through policy-making, planning and implementation of activities. Help them.

It seems that a fundamental step can be taken in maintaining organizational knowledge and organizational success by implementing a conceptual model arising from the interview to implement a substitution program based on education.

Therefore, by implementing a dynamic and systematic process of succession in the center of intellectual development of children and adolescents at all organizational levels, it is possible to put people on the path to a career path in situations such as retirement, old age and inability. Physical, elite migration, etc. appointed key members of the organization from among capable employees and the target community of the succession management program.

## مقاله پژوهشی

شناسایی ابعاد و مولفه های مدیریت جانشین پروری در سازمان های فرهنگی  
(مطالعه موردی: کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان)فاطمه رنجبر<sup>۱</sup>، مسلم صالحی<sup>۲\*</sup>، عبدالله احمدی<sup>۳</sup>، نادر شهامت<sup>۴</sup>

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت، ایران.
۲. استادیار مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت، ایران.
۳. استادیار مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت، ایران.
۴. استادیار مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف از این پژوهش شناسایی ابعاد و مولفه های مدیریت جانشین پروری در سازمان های فرهنگی بوده است که مطالعه موردی در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان انجام گرفت.

**روش شناسایی پژوهش:** روش پژوهش کیفی و مشارکت کنندگان در این بخش شامل خبرگان و متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت، مدیران ستادی و اجرایی این سازمان بوده است. روش نمونه گیری به صورت هدف مند و براساس اشباع نظری انجام شد؛ بر همین اساس با افراد مطلع مصاحبه انجام گرفت و تا زمان اشباع داده ها و عدم دستیابی به داده های جدید ادامه یافت. بعد از مصاحبه با ۱۱ نفر حجم نمونه، اطلاعات حالت اشباع به خود گرفت؛ اما برای اطمینان بیشتر مصاحبه تا ۱۶ نفر ادامه یافت. روش تجزیه و تحلیل مصاحبه ها با استفاده از روش تحلیل مضمون (مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر) بر مبنای روش براون و کلارک انجام و تمامی مولفه های کلیدی بیرون کشیده و با به کارگیری نرم افزار maxqda، در شبکه مضامین طبقه بندی شده اند. روایی و اعتبار مولفه های بدست آمده با مشارکت ۱۰ نفر از صاحب نظران و مدیران مجموعه مورد مطالعه و بر اساس مقادیر به دست آمده CVR برای هر یک از شاخص ها، روایی آن ها مورد تأیید قرار گرفت.

**یافته ها:** طبق نتایج به دست آمده، مضامین مربوط به مدیریت جانشین پروری شامل تحلیل نیازها و فرصت ها (آینده پژوهی، هم سوسازی استراتژیک، الزامات مدیریتی و سبک رهبری)، بسترسازی ارزشی (فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، فضیلت اخلاقی مدیر)، پیاده سازی راهبردها (شناسایی استعدادها، توسعه و آموزش، پایش و ارزیابی) شناسایی شدند.

**بحث و نتیجه گیری:** به نظر می رسد جهت اجرای جانشین پروری در یک سازمان فرهنگی؛ نیاز به بستر سازی همه جانبه در سطح کلان است تا بتوان به طور کامل شاهد آماده بودن سازمان در برابر تغییراتی شد که اگر بدان توجه نشود؛ سازمان را از مسیر رسیدن به هدف منحرف می کند. بر همین اساس ضمن تحلیل نیازها و فرصت های پیش روی سازمان؛ می بایست بسترسازی ارزشی انجام شود تا با پیاده سازی راهبردها بتوان به مدیته جانشین پرور در سطوح مختلف سازمان دست یافت.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۹

شماره صفحات: ۴۵-۵۷

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI: 10.30495/jedu.2022.27669.5538

## واژه های کلیدی:

مدیریت جانشین پروری  
کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان  
سازمان فرهنگی

**استناد:** رنجبر، فاطمه، صالحی، مسلم، احمدی، عبدالله، شهامت، نادر، (۱۴۰۰)، شناسایی ابعاد و مولفه های مدیریت جانشین پروری در سازمان های فرهنگی (مطالعه موردی: کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان)، دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲ (۵): ۴۵-۵۷

\* نویسنده: مسلم صالحی

نشانی: استادیار مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت، ایران.

تلفن: ۰۹۱۷۷۰۵۲۶۸۹

پست الکترونیکی: msalehi@yahoo.com

## مقدمه

مدیریت منابع انسانی یکی از کلیدی ترین عناصر هر سازمان است که برنامه ریزی درست آن در موفقیت و عملکرد مناسب سازمان نقش به سزایی دارد (Roshandel Arbatani & Shirvani Naghdali, 2015) و کمک می کند که سازمان با درک و برنامه ریزی برای کارکنان در کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت بتواند نتایج مورد نظر را به دست آورد (Ogechi, 2018). از جمله این که با افزایش شمار افراد مسن در هرم سنی جامعه و در نتیجه زیاد شدن افرادی که به سن بازنشستگی می رسند، موجبات خروج بسیاری از رهبران و مدیران توانمند از سازمان ها فراهم می شود (Pila & et al, 2016). با این وجود در برنامه ریزی مورد نظر سازمان ها این اطمینان به وجود می آید که سازمان ها افراد شایسته را جهت تصدی پست های خالی در زمان مورد نیاز خواهند داشت (Kolivand, 2017). در واقع آنچه همگان در دنیای مدیریت امروز درباره آن اتفاق نظر دارند این است که رهبران به دنیا نمی آیند بلکه ساخته می شوند؛ به همین دلیل سازمان ها باید برنامه های معین و سازمان یافته ای برای توسعه و پرورش استعدادها و مهارت های مورد نیاز آینده داشته باشند. از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری نخبگان در سازمان بسیار مشکل تر از قبل شده است. سازمان های پویا برای فعالیت در دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصت هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان هایی که نتوانند با مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند؛ محکوم به فنا خواهند بود (Lashkari, 2015). همین امر به عنوان چالشی قابل تأمل و اثرگذار در روند فعالیت سازمان ها و حرکت به سوی موفقیت آنها شناخته شده است. به طوری که کمبود زیاد کارکنان و مدیران کارآمد، سازمان را با بحران غیاب برنامه ریزی در این خصوص مواجه می سازد (Pila & et al, 2016) از طرفی نیز بر اساس نتایج تحقیقات اندکی که در خصوص فعالیت های فرهنگی کشورمان صورت گرفته است، یکی از علل عدم تحقق کامل برنامه ها و اهداف حوزه فرهنگ، مربوط به ضعف عملکردی و مدیریتی سازمان های فرهنگی است (Salehi Amiri & Azimi Dolat Abadi, 2012). بنابراین مسأله آمادگی برای رویارویی سازمان ها با احتمال کمبود نیروهای مستعد، ماهر و آماده در دست گیری مشاغل کلیدی، قابل تأمل و برنامه ریزی برای به حداقل رساندن خسارات ناشی از این کمبود، ضروری است. برای مقابله با چنین چالش هایی، بسیاری از سازمان ها در حال تدوین و پیاده سازی «برنامه های جانشین پروری» سازمان یافته هستند (Abaspour & et al, 2017) که هدف آن کمک مدیریت به سازمان در درک محیط خارجی است تا سازمان بتواند یک استراتژی برتر برای تداوم و موفقیت بر اساس دستیابی به اهداف حیاتی ایجاد کند (Almessabi, 2017). در واقع جانشین پروری به سازمان کمک می کند تا برای ماندگاری افراد مستعد و توانمند؛ استراتژی خاصی مدنظر قرار دهد. چنین رویکردی نیز می تواند در آمادگی سازمان ها در برابر بحران های ناگهانی از جمله پیرشدن نیروی کار که از آن به عنوان سونامی نقره ای یاد می شود؛ موثر بوده و آن ها را از خطرات احتمالی منجر به ضعف و یا زوال سازمانی ایمن سازد. به عبارت دیگر برنامه ریزی جانشین پروری یک فرایند استراتژیک است که شکاف های رهبری یا مدیریت را کاهش می دهد و فرصت های استعدادهای برتر را برای توسعه مهارت های لازم برای نقش های آینده فراهم می کند (Ahmadi & et al, 2012) و به عنوان یک سازوکار راهبردی در تداوم سازمان در طول زمان از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است (Zare Bozorg abadi, 2017). هر چند برنامه جانشین پروری در ساده ترین شکل برنامه جانشین پروری تنها یک جایگزین در شرکت تعریف می شود؛ اما Adams (2006) با تأکید بر فرایندی بودن برنامه در مدیریت جانشین پروری معتقد است مدیریت جانشین پروری به عنوان یک فرایند استراتژیک مداوم و با هدف آماده سازی هم مدیران و هم کارمندان برای نقش ها و سمت های اصلی با گسترش شایستگی هایشان است. توجه به این نکته که در فرایند تعلیم و تربیت؛ فراگیران کودک و نوجوان حاصل از فعالیت سازمان های آموزشی و فرهنگی به عنوان برون داد به جامعه وارد می شوند، اهمیت ویژه ای در بکارگیری مدیریت های مؤثر و نوین در حوزه منابع انسانی، در چنین سازمان هایی را خاطر نشان می سازد. کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در برنامه توسعه جمهوری اسلامی ایران به عنوان یکی از نه دستگاه عمده دولتی متصدی بخش فرهنگی است (Salehi Amiri, 2012) که بیش از نیم قرن در عرصه فرهنگی فعالیت داشته است و به عنوان یک دستگاه دولتی فراگیر در سطح ملی با طیف وسیعی از مردم، به ویژه کودکان و نوجوانان اولیای تربیتی در ارتباط و تعامل بوده و در سطح بین المللی نیز دارای جایگاه و سوابق شناخته شده ای است (Ghorbani zadeh & et al, 2017). چند سالی است که این سازمان با چالش هایی روبروست؛ از جمله این که خروج از کانون به سبب بازنشستگی ها و هم چنین پیگیری انتقالی و انجام مأموریت از این سازمان به سایر ارگان های دولتی از سوی خود کارکنان، رشد چشمگیری داشته است. از طرفی نیز با بازنشستگی و خروج نیروهای متعهد و با سابقه از این سازمان، به علت محدودیت هایی در بکارگیری و استخدام نیروهای جدید - به ویژه از سال ۱۳۹۰ تا کنون - موجب شده است که اکثر انتصاب ها از خارج سازمان صورت گیرد. با وجود عوامل مؤثر در چنین رخدادی، این امر موجبات کاهش انگیزه و کارایی کارکنان در سازمان را پدید خواهد آورد. بر همین

## 1. Succession Planning



اساس جهت جلوگیری از کاهش کارایی که در نهایت عوارض آن متوجه مخاطبان کودک و نوجوان می‌گردد؛ برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین-پروری به عنوان راهکاری در جهت ترمیم بدنه مدیریتی در ساختار کانون پیشنهاد می‌شود.

هدف اصلی پژوهش، شناسایی مولفه‌ها و ابعاد مدیریت جانشین‌پروری در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان است. محقق بر آن است که ضمن مطالعه و بررسی اسناد و منابع علمی، پژوهشی و همسوسازی با اطلاعات حاصل از نظرسنجی‌های صاحب نظران، ویژگی‌های هر یک از مولفه‌های مدیریت جانشین‌پروری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان را به عنوان الگویی از یک سازمان فرهنگی؛ شناسایی و تبیین کند. لذا محقق با آگاهی از این که در سازمان‌های فرهنگی به ویژه کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان برنامه‌ریزی خاصی در حوزه جانشین‌پروری در تمامی سطوح (از سطح مدیریت عالی تا سطح مریبان مسول) صورت نگرفته است؛ به دنبال این سوال است که ابعاد و مولفه‌های مدیریت جانشین‌پروری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان کدامند؟

کریمی و همکاران (Karimi & et al, 2020) در طراحی الگوی مدیریت ورزشی مبتنی بر مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان بر اساس رویکرد کلاسیک گلنزر (1992) نشان داد که برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری دانشی، در ابتدا برای بسترسازی اولیه به مجموعه‌ای از الزامات شامل فرهنگ‌سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد و شفاف‌سازی در امور مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، پشتیبانی‌های اقتصادی و توسعه فناوری و استقرار نظام شایسته‌سالاری نیاز است.

الباد و همکاران (Albad & et al, 2020) در پژوهشی با مطالعه ۵۵ اثر پژوهشی مرتبط با موضوع؛ مفهوم جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی را دارای شش بعد و ۵۸ شاخص معرفی کردند. این ابعاد عبارتند از عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پدیده‌های محوری، راهبردهای جانشین‌پروری و پیامدهای جانشین‌پروری. حسینیان و همکاران (Hosseini & et al, 2020) در پژوهشی با عنوان «تدوین مدل بومی و پارادایمی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان بر اساس تئوری داده بنیاد» از طریق فرایند کدگذاری باز؛ در مجموع پنج بعد اصلی به عنوان علل و زمینه‌ها (سازمانی، رفتاری، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی)، ۴ بعد به عنوان عوامل میانجی (عدالت سازمانی، نوع فرهنگ، حجم و اندازه سازمان و مأموریت سازمان) و عوامل پیامدی (پویایی و نشاط، فضای مشارکت حداکثری، استفاده از خلاقیت بهتر، حمایت بیشتر از مدیران، افزایش میل و رغبت، افزایش علاقه به کار، عملکرد بالا، داشتن مهارت فنی بالا و داشتن تعامل بیشتر با دیگران) که ارتباط‌دهنده کدها بودند، مشخص شدند و به مدل بومی و پارادایمی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان تبدیل گردید. زمانی (Zamani, 2019) جذب و استخدام منابع انسانی توانمند به مهارت‌های ارتباطی با بیشترین میزان تعهد، وفاداری و احساس تعلق نسبت به سازمان، توانمندسازی و توسعه مهارت‌های منابع انسانی به منظور رشد قوه خلاقیت و نوآوری آن‌ها، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به همراه رهبری اخلاقی، بکارگیری سیاست‌های استراتژیک منابع انسانی در همه فعالیت‌های سازمان، ایجاد نظام ارزیابی عملکرد و اعمال قوانین پاداش یا تنبیه بر اساس نتایج ارزیابی را بر عملکرد سازمان موثر می‌داند. حسینی و همکارانش (Hosseini & et al, 2018) در پژوهشی که با هدف بررسی مراحل استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها انجام شده بود، هفت تم را استخراج کردند که عبارتند از: ۱- فرهنگ‌سازی سازمانی مبتنی بر دیدگاه نظام‌مند؛ ۲- بسترسازی برای اجرای نظام جانشین‌پروری؛ ۳- اجرای متعهدانه و غیرقابل نفوذ و مبتنی بر روش سیستمی جانشین‌پروری؛ ۴- تعیین و مشخص کردن خط‌مشی‌ها مبتنی بر رسالت و اهداف نظام؛ ۵- ارزیابی کاندیداها به منظور استقرار نظام شایسته‌گزین؛ ۶- تحلیل شکاف‌های آموزش و توسعه کارکنان مبتنی بر رسالت نظام ۷- ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری. المصابی (Aalmessabi, 2017) در پژوهشی با عنوان «عوامل اساسی در برنامه‌ریزی جانشینی رهبری: حفظ آینده‌ی منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی در امارات متحده عربی»؛ ۱- شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، ۲- دخالت مستقیم مدیر ۳- پشتیبانی رهبری و مدیریت ارشد، ۴- تعهد کارکنان (چنان که این متغیر چندین پیش‌بینی‌کننده قابل توجهی نبود)، را مهمترین پیش‌بینی‌کننده‌ها در بهبود شرایط و وضعیت این شرکت در زمان ترک تعداد زیادی از مهاجران که در موقعیت‌های استراتژیک رهبری مشغول کار هستند، عنوان کرد.

## روش شناسایی پژوهش

روش انجام این پژوهش کیفی و از نوع توصیفی - اکتشافی است؛ جهت گردآوری داده‌های بر اساس نمونه‌گیری هدفمند؛ از مصاحبه نیمه ساختمند تا زمان اشباع داده‌ها استفاده شد. به همین منظور، داده‌های مصاحبه‌های فردی با تعداد ۱۶ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی حوزه مدیریت و مدیران کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در سطوح مختلف عالی و میانی (شامل مدیران سابق بازنشسته و شاغل در سطح عالی و میانی و مدیران کل استان‌ها) و با بررسی پیشینه و مبانی نظری؛ هم سوسازی داده‌ها انجام شد. فرایند تحلیل داده‌ها برای شناسایی

مولفه های مدیریت جانشین پروری، با به کارگیری نرم افزار Maxqda و با استفاده از روش تحلیل مضمون گام به گام (مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر) بر مبنای روش (Broun & Clarke, 2006) انجام و شبکه مضامین ترسیم گردید. در این پژوهش برای اعتبارسنجی داده های کیفی از دو روش روایی صوری و روایی محتوایی (CVR-Content Validity Ratio) استفاده شده است. جهت بررسی روایی صوری؛ نتایج بدست آمده، ابعاد و شاخص ها در اختیار تعدادی از متخصصان حوزه مدیریت و مدیران کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان قرار گرفت. پس از بررسی و اظهار نظر ایشان، ویرایش لازم انجام و لیستی از ابعاد و مولفه های نهایی تدوین شد. برای بررسی روایی محتوایی نیز فهرست نهایی از شاخص ها در اختیار ۱۰ نفر از متخصصان و مدیران قرار گرفت و از آنها خواسته شد که نظرات خود را درباره میزان تناسب هر گویه در سه مقیاس کدگذاری شده (مفید است، مفید است ولی ضروری نیست، ضروری نیست) اعلام نمایند. با توجه به محاسبه روایی پرسشنامه در روش CVR؛ بر اساس فرمول مندرج در زیر:

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

که در این رابطه؛

NE: تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده اند،

N: تعداد کل متخصصان است.

در تصمیم گیری درباره روایی بودن پرسشنامه؛ مقادیر به دست آمده برای شاخص ها بیشتر از مقدار جدول تصمیم گیری CVR (بر اساس تعداد افراد مشارکت کننده در نظرسنجی و معادل ۰/۶۲) بزرگتر بود، بنابراین اعتبار محتوای هریک از آیتم ها پذیرفته و روایی محتوایی نتایج تأیید شد.

## یافته ها

هدف این پژوهش، شناسایی مولفه های مدیریت جانشین پروری در سازمان فرهنگی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان بود. لذا در این مورد یافته های کیفی برآمده از مصاحبه با ۱۶ نفر؛ پس از همسوسازی با مبانی نظری و پژوهشی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در مجموع ۶۱۴ کد معنایی اولیه از مصاحبه ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودا و بر مبنای روش براون و کلارک (2006) استخراج گردید که در قالب مضامین پایه و به دلیل اختصار؛ تنها یک شاهد برای برخی از مضامین مذکور در جدول به شرح ذیل آورده شده است.

جدول ۱. شواهد و مضامین پایه جانشین پروری استخراج شده از مصاحبه با صاحب نظران

ردیف	نقل قول ها	کد اولیه (مضامین پایه)
۱	هر آنچه که در جانشین پروری صورت می گیرد نتیجه آینده نگری برای داشتن سازمانی بهتر است. آینده نگری موجب می شود که به اصل جانشین پروری دقت بیشتر شود و با تصویرسازی آینده های مطلوب احتمالی برنامه داشت.	طراحی سناریوی توسعه
۲	ابلاغ بخشنامه انتصابها به بخش های مختلف سازمان مانع از تخطی از بایدها برای انتصاب می شود. و باید حتما به اسناد بالادستی به عنوان یک راهبر نگاه کرد و بر اساس آن عمل کرد.	تعیین الزامات استراتژیک
۳	سازمان فرهنگی علاوه بر مدیر، رهبر می خواهد. کسی که استراتژی و نظم فکری تحول گرا داشته باشد.	سبک رهبری تحولگرا
۴	یک گام مهم در پرورش جانشین این است که در کارکنان خودباوری ایجاد کنیم. این که بدانند از درون سازمان هم می توان گزینه مدیریت انتخاب کرد.	مثبت اندیشی
۵	مبنای جانشین پروری عدالت هست.	عدالت محوری
۶	ایمان هر فرد موجب می شود که از نظر شخصیتی طوری عمل کند که به نفع سازمان باشد.	ایمان و اعتقاد مذهبی
۷	صرف مدرک تحصیلی و تحصیلات عالی نمی تواند متضمن کارآمدی فرد در پست های کلیدی باشد. تجربه فرد در سازمان فرهنگی به واسطه ذات سازمانی اش مهم تر است.	تجربه مداری در انتخاب
۸	در ارتباط دوسویه افراد موفق و پیشکسوت و باتجربه و جانشینان احتمالی مورد نظر، تجربه ها انتقال می یابد.	منتورینگ
۹	با تحلیل از برنامه هایی که برای رشد افراد داشته ایم و بازخورد گرفتن از تصمیم گیری ها بینش خوبی حاصل می شود.	تجزیه و تحلیل برنامه توسعه کاندیداها

بر اساس اطلاعات دسته بندی شده در قالب کدهای اولیه در نرم افزار کیفی مکس کیودا؛ با قراردادن مضامین مشابه در سه بعد اصلی؛ ۹ مضمون سازمان دهنده استخراج گردید که درصد توزیع فراوانی هریک از مضامین؛ در جدول ۲ ارائه شده اند.

جدول ۲. مضامین پایه و سازمان دهنده مربوط به مدیریت جانشین پروری و درصد توزیع آن ها

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر	فراوانی	درصد فراوانی
۱	آینده پژوهی	طراحی سناریوی توسعه، تعیین نیازهای مورد انتظار آینده، مرور برنامه های گذشته، تخصیص واحد مدیریت جانشین پروری، تعیین مسیر شغلی، مدیریت زمان	۴۳	۰/۷
۲	همسوسازی استراتژیک	هم سویی جانشین پروری با مدیریت منابع انسانی، تعیین الزامات استراتژیک، یکپارچه سازی جانشین پروری با راهبرد سازمان، اجرای جانشین پروری در همه سطوح، اجتناب از سیاست زدگی، چشم انداز مشترک	۶۸	۰/۱۱
۳	الزامات مدیریتی و سبک رهبری	ثبات نسبی مدیر ارشد، حمایت از جانشین پروری، سبک رهبری تحول گرا، مهارت ارتباط انسانی، تعلق سازمانی مدیر، داشتن مدل ذهنی فضای مشارکتی، تمایل فعال به جانشین پروری، حمایت و هدایت، مثبت اندیشی، روحیه اعتماد، انعطاف پذیری	۵۵	۰/۹
۴	فرهنگ سازمانی	ارتباطات سالم، تعهد سازمانی، عدالت محوری، ثبات و امنیت شغلی، جاذبه سازمانی، اخلاقیات، کار تیمی	۸۷	۰/۱۴
۵	سلامت سازمانی	ایمان و اعتقاد مذهبی، اجتناب از حسادت و تنگ نظری کاری، سعه صدر، نداشتن حب جاه و مقام، صداقت، شجاعت	۱۰۳	۰/۱۷
۶	فضیلت اخلاقی	تهیه لیست کارکنان کارآمد، توجه بر حافظه سازمانی، تجربه مداری در انتخاب، تدوین مدل شایستگی، عینی سازی معیارهای انتخاب، مشاوره از مدیران قبلی	۷۴	۰/۱۲
۷	شناسایی استعدادها	یادگیری سازمانی، غنی سازی شغلی، چرخه مدیریت دانش، منتورینگ، تفویض اختیار	۷۹	۰/۱۳
۸	توسعه و آموزش	ارزیابی مستمر، عدالت در ارزیابی عملکرد، کنترل وضعیت سازمان بعد از انتخاب، مستندسازی تجربیات جانشینان، تجزیه و تحلیل برنامه توسعه کاندیداها	۶۸	۰/۱۱
۹	پایش و ارزیابی		۳۷	۰/۶
	مجموع		۶۱۴	۰/۱۰۰

همان گونه که در جدول فوق ملاحظه می شود، با دسته بندی مجموع ۶۱۴ کد اولیه شناسایی شده در قالب ۵۳ مضمون پایه، ۹ مضمون سازمان دهنده بدست آمد که بر اساس مصاحبه های انجام شده؛ از بین این مضامین، بیشترین سهم به سلامت سازمانی با ۱۰۳ فراوانی معادل ۱۷ درصد اختصاص یافته است. و پس از آن، فرهنگ سازمانی و شناسایی استعدادها به ترتیب با ۱۴ درصد و ۱۳ درصد در اولویت های بعدی قرار دارند. در مرحله نهایی نیز مجموع مضامین سازمان دهنده و پایه ای در قالب مضمون های فراگیر قرار گرفتند.

بر اساس دسته بندی اطلاعات حاصل از مصاحبه با صاحب نظران و استادان دانشگاهی و همچنین مدیران کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان؛ مدیریت جانشین پروری را در بستر فرایندی در ابعاد سه گانه ی تحلیل فرصت ها و نیازها، بستر سازی ارزشی و پیاده سازی راهبردها؛ می توان معرفی نمود که تحلیل فرصت ها و نیازها به عنوان اولین گام دارای مولفه های زیر است.

**آینده پژوهی:** بر اساس آراء حاصل از مصاحبه با صاحب نظران دانشگاهی و هم چنین مدیران سازمان فرهنگی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان؛ مدیریت جانشین پروری متضمن رهبری آینده نگر برای سازمان است. به طوری که رهبری یک چشم انداز منحصر به فرد برای آینده سازمان خواهد داشت. با بررسی عمیق از نظرات، از جمله کلیدی ترین ویژگی های یافت شده توسط محقق در خصوص آینده پژوهی؛ می توان به مواردی چون طراحی سناریوی توسعه، تعیین نیازهای مورد انتظار آینده، مرور برنامه های گذشته، تخصیص واحد مدیریت جانشین پروری، تعیین مسیر شغلی، مدیریت زمان اشاره کرد.



**هم سوسازی استراتژیک:** نظرات افراد مصاحبه شونده، نشان از تأکید بر استراتژی حامی و حاکم جانشین پروری در سازمان است. به طوری که صاحب نظران دانشگاهی با توجه ویژه بر الزامات استراتژیک جانشین پروری در سازمان اهمیت آن را به عنوان یکی از کلیدی ترین عوامل اجرای جانشین پروری در سازمان معرفی می کنند. اما آن چه بیش از هر ویژگی این عامل مورد تأکید مدیران کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان می باشد؛ تأثیر سیاست بر انتخاب و انتصاب در سازمان فرهنگی است. از نظر آنان، سیاست زدگی سازمان فرهنگی چنان وجه حاکمی بر سازمان خواهد گرفت که نه تنها انتخاب مدیریتی را تحت تأثیر قرار می دهد، بلکه در انتصاب های سطوح پایین تر سازمان و به تبع آن بر عملکرد سازمان نیز اثر خواهد داشت. با جمع بندی نظرات، محقق شش ویژگی را در این خصوص شناسایی کرد که عبارتند از: هم سویی جانشین پروری با مدیریت منابع انسانی، تعیین الزامات استراتژیک، یکپارچه سازی جانشین پروری با راهبرد سازمان، اجرای جانشین پروری در همه سطوح، اجتناب از سیاست زدگی، چشم انداز مشترک.

**الزامات مدیریتی و سبک رهبری:** از دیگر مولفه های شناسایی شده در این بعد؛ الزاماتی است که می بایست مدیریت سازمان فرهنگی به عنوان راهبرد اساسی در نظر گیرد. سبک رهبری و رویکرد مدیریتی حمایتگر، در صورتی می تواند مدیریت جانشین پروری را در سازمان فرهنگی جاری سازد که دارای ویژگی هایی از جمله ثبات نسبی مدیر ارشد، حمایت از جانشین پروری، سبک رهبری تحول گرا، مهارت ارتباط انسانی، تعلق سازمانی مدیر و داشتن مدل ذهنی باشد.

بستر سازی ارزشی به عنوان دومین بعد از ابعاد سه گانه ی شناسایی شده توسط محقق است که دارای مولفه ها با ویژگی های زیر است.

**فرهنگ سازمانی:** برنامه ریزی جانشین پروری موثر؛ آن اقدامات، فعالیت ها و مداخلات برای اطمینان از حفظ فرهنگ سازمانی، تعهد و تداوم تعریف می شود (Griffith, 2012). از طرفی نیز بنا بر نظر مصاحبه شوندگان؛ فرهنگ سازمانی منجر به حمایت مدیران، جانشین پروری و نظام شایسته سالاری می شود. در این قسمت دو دیدگاه مورد بررسی قرار گرفت. اول اینکه فرهنگ سازمانی به عنوان عامل پیشایندی جانشین پروری است و دیدگاه دوم نیز به اثر مدیریت جانشین پروری بر فرهنگ حاکم بر سازمان نظر داشت. با تلفیق موارد ذکر شده در خصوص رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت جانشین پروری؛ محقق این مولفه را به عنوان عاملی بستر ساز و جاری معرفی می کند که هر دو رویکرد را مد نظر قرار دارد. چنانچه راهبرد سازمان و قوانین و مقررات منجر به فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی راهبردی می شود. هم چنین فرهنگ سازی در سازمان از عوامل تسهیل بخش در پیاده سازی جانشین پروری در سازمان ها خواهد بود که دارای ویژگی هایی از جمله فضای مشارکتی، تمایل فعال به جانشین پروری، حمایت و هدایت، مثبت اندیشی، روحیه اعتماد، انعطاف پذیری است.

**سلامت سازمانی:** یکی دیگر از مولفه ها در بعد بستر سازی ارزشی در مدل مدیریت جانشین پروری در سازمان فرهنگی که هر دو گروه مصاحبه شوندگان بر آن اتفاق نظر داشتند؛ سلامت سازمانی است. ارتباطات سالم، تعهد سازمانی، عدالت محوری، ثبات و امنیت شغلی، جاذبه سازمانی، اخلاقیات و کار تیمی از ویژگی هایی بود که محقق با تجمیع آراء و نظرات بدان دست یافت.

**فضیلت اخلاقی مدیر:** هر چند استادان و صاحب نظران دانشگاهی با بیان ویژگی های مشمول، فضیلت اخلاقی مدیر را از الزامات و بایسته های مدیریتی معرفی کرده اند؛ محقق با تجمیع آراء و تأکید بسیار مدیران مصاحبه شونده در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان؛ این مولفه را به عنوان عاملی مجزا از دیگر مولفه های بستر سازی ارزشی معرفی می نماید که ایمان و اعتقاد مذهبی، اجتناب از حسادت و تنگ نظری کاری، سعه صدر، نداشتن حب جاه و مقام، صداقت و شجاعت از ویژگی های مولفه بستر سازی ارزشی اثرگذار هستند.

شناسایی استعدادها، توسعه و آموزش و پایش و ارزیابی از جمله مولفه های شناسایی شده از ابعاد سه گانه مدیریت جانشین پروری است. چنانچه این سه مولفه به عنوان عوامل مهم جهت پیاده سازی راهبردهای جانشین پروری هستند.

**شناسایی استعدادها:** تهیه لیست کارکنان کارآمد، توجه بر حافظه سازمانی، تجربه مداری در انتخاب، تدوین مدل شایستگی، عینی سازی معیارهای انتخاب، مشاوره از مدیران قبلی از جمله ویژگی های مورد تأکید و تأیید هر دو گروه مصاحبه شونده در خصوص عامل شناسایی استعدادها هستند.

**توسعه و آموزش:** در این قسمت تفاوت چندانی میان نظرات صاحب نظران دانشگاهی و مدیران کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان وجود نداشت. بر همین اساس ضمن بررسی مجموع آراء، یادگیری سازمانی، غنی سازی شغلی، چرخه مدیریت دانش، منتورینگ و تفویض اختیار به عنوان ویژگی های این عامل در نظر گرفته شدند. چنانچه هر دو گروه معتقدند که با راه اندازی مستمر و مداوم چرخه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، می توان افراد را نسبت انجام وظایف توانمند ساخت و همین غنی سازی شغلی در جهت جانشین پروری است که افراد مستعد را در سازمان حفظ و مانع ترک آنان می شود. همچنین مدیران کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان از نقش بسیار موثر منتورینگ در پیاده سازی راهبردهای جانشین پروری یاد کرده و اظهار دارند سال های پیش از این نیز؛ این روش از توانمندسازی مربیان در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان رواج داشته است که در سال های اخیر کمتر مورد توجه قرار می گیرد.

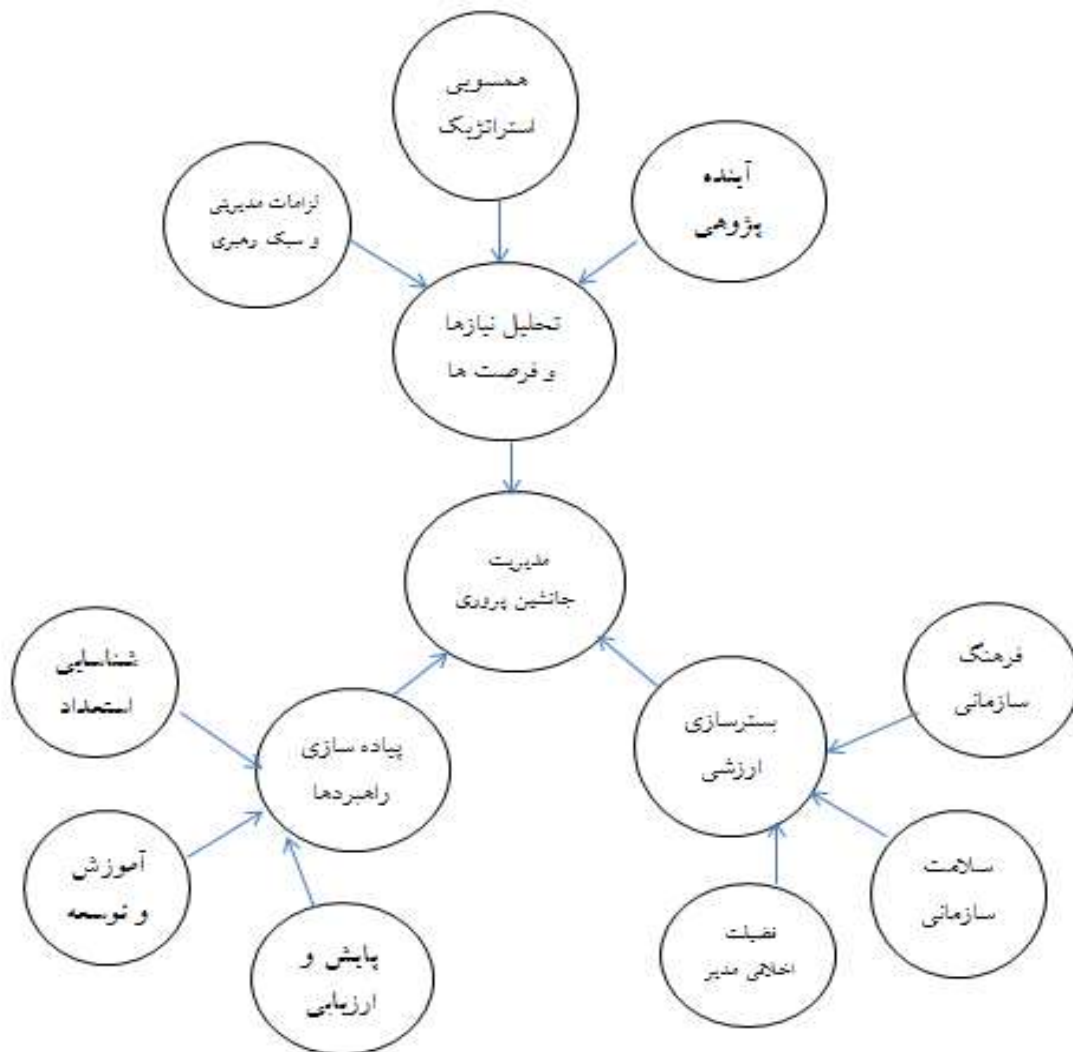
**پایش و ارزیابی:** بررسی آراء و نظرات مصاحب شوندهگان نشان می دهد که ارزیابی و بازخوردگیری برنامه های جانشین پروری به عنوان بخش مهمی از مدیریت جانشین پروری است که با پیشینه های پژوهشی در این باره نیز همخوانی داشته و صحه ای بر نتایج مطالعات پیشین می باشد. ارزیابی مستمر، عدالت در ارزیابی عملکرد، کنترل وضعیت سازمان بعد از انتخاب، مستندسازی تجربیات جانشینان، تجزیه و تحلیل برنامه توسعه کاندیداها از جمله ویژگی های شناسایی شده در این قسمت هستند. در جدول ۳؛ به طور خلاصه ابعاد و مولفه های استخراج شده از مصاحبه های انجام گرفته در این باره آورده شده است.

جدول ۳. ابعاد و مولفه های استخراج شده از نظرات صاحب نظران دانشگاهی و مدیران کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

ردیف	ابعاد	مولفه ها
۱	تحلیل فرصت ها و نیازها	آینده پژوهی، هم سوسازی استراتژیک، الزامات مدیریتی و سبک رهبری
۲	بسترسازی ارزشی	فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، فضیلت اخلاقی مدیر
۳	پیاده سازی راهبردها	شناسایی استعدادها، توسعه و آموزش، پایش و ارزیابی

### مدل نهایی تحقیق:

مدل نهایی به دست آمده از مصاحبه های انجام گرفته در پژوهش حاضر به صورت شبکه مضامین در شکل ۱ نشان داده می شود.



شکل ۱. شبکه مضامین مدیریت جانشین پروری سازمان فرهنگی برگرفته از مصاحبه

## بحث و نتیجه گیری

امروزه اداره سازمان ها با شیوه های رایج و سنتی دشوار است و باید از چارچوب های ساخته شده که نتیجه ای جز محدودیت و محصور کردن کارکنان ندارند، خارج شد (Mirpour & et al, 2020). مدیران سازمان ها باید استعدادیابی و جانشین پروری را از وظایف اصلی خود بدانند و اجرای طرح های استعدادیابی و جانشین پروری که هدف اصلی آن یافتن استعدادهای مدیریتی سازمان هاست نباید مانع سرمایه گذاری های آموزشی کارکنانی شود که علی رغم فقدان استعداد برای تصدی مناصب مدیریتی در مشاغل خود ارزش آفرین هستند. سازمان ها برای حل بحران استعداد نگاه خود را معطوف به درون سازمان ساخته و استراتژی های جانشین پروری را اتخاذ کرده اند که روی توسعه و پرورش استعدادهای موجود شان تمرکز دارند. موفق ترین سازمان ها در اجرا، آنهایی هستند که سرمایه گذاری بلندمدت برای کارکنان شان انجام داده اند. با سرمایه گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی؛ این سازمان ها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای اصلی آنها بازنشسته شده و یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می شوند؛ بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کند (Seyedi, 2012). برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری به عنوان یک فرآیند است که جاری شدن آن در سازمان با دیگر فرآیندها برای دادن خروجی کارآمد قابل تأمل است. به عبارتی دیگر برنامه توسعه شایستگی اساسی افراد منتخب است (Pandey & Sharma, 2014). بطور کلی می توان گفت که جانشین پروری؛ فرایند برنامه ریزی شده ای تعیین مشاغل کلیدی و شناسایی افراد مستعد سازمان است تا بر اساس دیدگاهی آینده نگرانه، برای جانشینی آینده در پست های مدنظر؛ برنامه های توسعه و توانمندی آن ها مدون و اجرا شود.

نتایج تحلیل مصاحبه با خبرگان، متخصصان، مدیران ستادی و اجرایی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان نشان داد که مدیریت جانشین پروری در این سازمان شامل آینده پژوهی، همسوسازی استراتژیک، الزامات مدیریتی و سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، فضیلت اخلاقی مدیر، شناسایی استعدادهای توسعه و آموزش و پایش و ارزیابی است که توجه به این مولفه ها برای اجرای مدیریت جانشین پروری در این سازمان لازم و ضروری است. زیرا توجه به سازمان های فرهنگی با مخاطب کودکان و نوجوانان و بهبود وضعیت آن در توسعه ای پایدار مؤثر است. کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان نیز به عنوان تنها سازمان فرهنگی رسمی با مخاطبان ویژه کودک و نوجوان و ماهیت مکملی آن در کنار فعالیت ها و آموزش های رسمی آموزش و پرورش، در صدد برنامه ریزی در جهت تربیت همه جانبه کودکان و نوجوانان است. نیروی انسانی در این سازمان فرهنگی؛ همچون سایر سازمان ها جزء با ارزش ترین سرمایه ها محسوب می شود. سرمایه های انسانی در همه سطوح (عالی، میانی و عملیاتی) با سیاست گذاری، برنامه ریزی و اجرای فعالیت ها سعی بر آن دارند که بتوانند به کودک و نوجوان در جهت رشد و تعالی و آماده نمودن آنان برای زندگی در آینده بزرگسالی شان کمک نمایند. لذا با توجه به سهم قابل توجه کارکنان کانون در امر تربیت کودک و نوجوان؛ برنامه ریزی در جهت توانمندسازی نیروهای انسانی برای پیشبرد سازمان به سمت تعالی و در نهایت تربیت نسل متعالی اهمیت بسیاری دارد و تلاش بر آن ضرورت دارد؛ هم چنین جانشین پروری در این سازمان موجب می شود که کارکنان از انگیزه کافی برای فعالیت خود برخوردار بوده و هم چنین به بهبود وضعیت سازمانی نیز کمک می کند. این امر موجب می شود تا بسترهای مناسبی در مراکز فرهنگی هنری کانون ایجاد گردد تا کودکان و نوجوانان با حضور در این مراکز و شرکت در فعالیت های فرهنگی، هنری و ادبی آن به شهروندانی با دید متعالی تبدیل گردند که ایران آینده را با تدبیر اداره نمایند. به نظر می رسد می توان با اجرای مدلی مفهومی برخاسته از مصاحبه برای اجرای برنامه ای جانشین پروری بر اساس آموزش و تربیت در نگهداشت دانش سازمانی و موفقیت سازمان گامی اساسی برداشت. از این رو با جاری ساختن فرایند پویا و نظام مند جانشین پروری در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در تمامی سطوح سازمانی، می توان افراد را در کارراهه مسیر شغلی قرار داد تا در مواقعی همچون بازنشستگی، بالا رفتن سن و عدم توانایی فیزیکی، مهاجرت نخبگان و ... اعضای کلیدی سازمان را از میان کارکنان توانمند و جامعه هدف برنامه مدیریت جانشین پروری منصوب کرد. نتایج بدست آمده در این پژوهش با نتایج پژوهش (Adams(2006، و (Hosseini & et al(2018، (Alssamebi(2017)، (Pandey & Sharma(2014)، (Karimi & et al(2020)، (Albad & et al(2020) همخوانی دارد.

## پیشنهاداتی کاربردی پژوهش

با توجه به مولفه های شناسایی شده در حوزه مدیریت جانشین پروری در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان به عنوان یک سازمان فرهنگی اثرگذار؛ پیشنهادهای زیر ارائه می گردد؛

- استقرار نظام جامع جانشین پروری به عنوان جنبه ای جدید از فعالیت های نوین مدیریت منابع انسانی در سازمان های فرهنگی از جمله کانون؛
- تهیه دستورالعمل اجرایی مدیریت جانشین پروری بر اساس مدل شایسته گزینی؛
- توجه بر حافظه سازمانی و پیشینه حرفه ای کارکنان درون سازمان های فرهنگی و تهیه لیست افراد مستعد؛
- تدوین برنامه های توسعه و توانمندسازی کارکنان بر اساس نیازهای مورد نیاز در سازمان های فرهنگی؛

- سیاست گذاری بر برنامه های توسعه حرفه ای و ایجاد زمینه ی چرخه مدیریت دانش در سازمان؛
- مستندسازی تجربیات حاصل از فعالیت های فرهنگی و تهیه بانک اطلاعات کارکنان، تا در موقعیت هایی که لازم است افرادی برای پست های خاصی شناسایی شوند، پیشینه حرفه ای آنان در دسترس باشد.

### نتیجه گیری

به نظر می رسد جهت اجرای جانشین پروری در یک سازمان فرهنگی؛ نیاز به بستر سازی همه جانبه در سطح کلان است تا بتوان به طور کامل شاهد آماده بودن سازمان در برابر تغییراتی شد که اگر بدان توجه نشود؛ سازمان را از مسیر رسیدن به هدف منحرف می کند. بر همین اساس ضمن تحلیل نیازها و فرصت های پیش روی سازمان؛ می بایست بسترسازی ارزشی انجام شود تا با پیاده سازی راهبردها بتوان به مدیتهی جانشین پرور در سطوح مختلف سازمان دست یافت.

### ملاحظات اخلاقی

#### حامی مالی

هزینه های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

#### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

### References

1. Abbaspour, A., Rahimian, H., Ghiasi Nodooshan, S. and Ekardi, E. (2017). Designing a Model for Integrating Succession and Career Planning of the Managers of Iranian Public Universities. Quarterly Journal of Research in Educational Systems. 39(11), pp. 75-95. [in Persian].
2. Adams, T. (2006). Staying engaged, stepping up: Succession planning and executive transition management for nonprofit boards of directors. The Executive Transitions Monologue Series 5. pp. 2.
3. Ahmadi, S. A. A., SArlak, M. A., Mahdavi, M., Daraei, M. R. and Vahidi, T. (2012). Identifying the key factors in effective succession management and analyzing their impact rate at the Sothurn khorasan electric energy distribution company (SKEDC). Interdisciplinary Journal of research in Business, 2(7), pp. 46-61. [in Persian].
4. Almessaabi, B. N. A. A. (2017). Critical factors in leadership succession planning: securing the human resource future for government organizations in the Abu Dhabi Emirate, UAE. PhD Thesis, School of Business and Tourism.
5. Elbad, E., Sattari, S. and Namvar, Y. (2020). Providing a Model for Replacing higher income generation (case study of Islamic Azad University of Tehran). Journal of Human Capital Empowerment. 3(3). PP. 217-241. [in Persian].
6. Ghorbanizadeh, V., Sharifzadeh, F., Hosseinpour, D. and Moravvej, M. (2017). Presenting Policy Making Model for the Cultural Organizations (in Case : Institute for the Intellectual Development of Children and Young Adult). Public Policy. 3(3). pp. 61-78. [in Persian].
7. Griffith, M. (2012). Effective Succession Planning in nursing: A review of Literature. Journal of Nursing Management. 20(7). pp. 900-911.
8. Hosseini, S., Shaemi Barzoki, A. and Nasr Esfahani, A. (2018). Designing a Model for Succession Management System Based on Native Organizational Indicators. Journal of Research in Human Resources Management. 10(1). pp. 25-50. [in Persian].
9. Hosseinian, S. M., Mohebbi, S. and Bagheri, M. (2020). Development of a native model in government organizations of Hormozgan province based on data theory. Economics and Urban Management. 8(4):32. pp. 65-78. [in Persian].
10. Karimi, M., Heydari Nejjad, S. and Mehrali Zadeh, Y. (2020). Developing the Succession Management Pattern Based on Knowledge Management in the Ministry of Sport and Youth Based on Grounded Theory. Sports Management Studies. 12(61). pp. 59-84. [in Persian].
11. Kolivand, A. R. (2017). Designing a model for replacing commanders and managers of law enforcement. PhD thesis, Allameh Tabataba'i University of Tehran. University Campus. [in Persian].

12. Lashkari, Z.(2015). Explain the components of implementing talent management and succession management in Zahedan Municipality. M.S Thesis. University of Sistan and Baluchestan.Mirpour, S. S., 13. Ahmadi, E., Zarei, R. & Amirianzadeh, M.(2020). Presenting the Human Resource Architecture Model Using Qualitative Approach . Quarterly Jornal Of Educational Leadership & Aaministration. 14(2). pp. 21-41.[ in Persian].
14. Ogechi, A .(2018). The role of enterprise resource planning systems in continuous auditing of selected organization in the Western. PhD Thesis, Faculty of Business and Management Science. the cape Peninsula Uni::versity of Technology.
15. Pandey, S. and Sharma, D.(2014). Succession Planning Practices and challenges: study of organizations. Procedia Economics and Finace .11. pp. 152-165.
16. Pila, M. M., Schultz, C. and Dachapalli, L. P. (2016). Factors Related to Succession Planning in a government department in Gauteng. Problems and Perspectives in Management. 14:5. pp 145-153.
17. Roshandel Arbatani, T. and Shirvani Naghdali, M. (2015). Introduction of a Model for Improving the Financial Performance of the Organization, with an Emphasis on the Role of Human Resources Composition and Management Stability. FinancialResearch Journal.17(2). pp.199218.[ in Persian].
18. Salehi Amiri, S. R. (2012). Cultural pathology in Iran. Tehran: Strategic Research Center.[ in Persian].
19. Salehi Amiri, S. R. and Azimi Dolatabadi, A. (2012). Fundamentals of Cultural Policy and Planning, Strategic Research Institute, Tehran.[ in Persian].
20. Seyedi, A .(2012). Talent Management in Human Resource Development Processes. Social. Scientific and Cultural Monthly of Work and Society.149.[ in Persian].
21. Zamani, A. (2019). The Effect of Strategic Human Resource Management on the Financial Performance of university Campuses in Iran's Higher Education System. Quarterly Journal of New Approach in Educational Administration. 10(4): 40.pp .85- 107.[ in Persian].
22. Zare Bozorgabadi, R. (2017). Succession planning model based on core competencies and strategic capabilities in the Martyr and Veterans Affairs Foundation of the Islamic Revolution. PhD Thesis, Faculty of Management and Accounting. Allameh Tabatabaei University.[ in Persian].