

# توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور

تالیف:

ریحانه سیری

دانش آموخته رشته مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال



انتشارات موجک



سرشناسه: سیری، ریحانه، ۱۳۵۱ -

عنوان و نام پدیدآور: توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور/ تالیف ریحانه سیری.

مشخصات نشر: تهران: انتشارات موجک، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۲۴۲ ص.: نمودار.

شابک: ۲-۳۵۶-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸-۸۳۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۲۵-۲۴۲.

موضوع: مدیران -- جانشینی -- برنامه‌ریزی

موضوع: Executive succession -- Planning

موضوع: سازمان‌های فرهنگی -- ایران -- مدیریت

موضوع: \*Cultural societies-- Iran-- Management

موضوع: نیروی انسانی -- برنامه‌ریزی

موضوع: Manpower policy

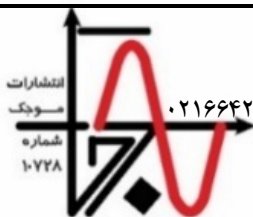
موضوع: نیروی انسانی -- مدیریت

موضوع: Manpower planning

رده بندی کنگره: HD ۳۸/۲

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱

شماره کتابشناسی ملی: ۸۴۳۵۴۹۱



انتشارات موجک

واتساپ: ۰۹۳۶۳۰۳۱۲۵۸ | کانال: telegram.me/mojak1

تلفن مرکز پخش: ۰۲۶۳۲۷۰۵۳۱۸ - ۰۲۶۳۲۷۲۱۸۱۹ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳ - ۰۲۱۶۶۴۲۹۷۳۳

ایمیل: mojakpublication@yahoo.com

سایت: www.mojak.ir

عنوان: توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور

تالیف: ریحانه سیری

مشخصات ظاهری: ۲۴۲ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول: تابستان ۱۴۰۰، تیراژ: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۸۳۰۰۰۰ ریال، شابک: ۲-۳۵۶-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات موجک محفوظ است. هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق چاپ و تکثیر این اثر را به هر شکل و صورت اعم از فتوکپی، چاپ کتاب و ... را ندارد. متخلفین به موجب بند ۵ ماده قانون حمایت از ناشرین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

# فهرست مطالب

صفحه

عنوان

---

۱	پیش گفتار.....
۳	<b>فصل اول: کلیات</b> .....
۳	۱-۱ مقدمه.....
۵	۲-۱ اهمیت و ضرورت جانشین پروری.....
۹	<b>فصل دوم: جانشین پروری</b> .....
۹	۱-۲ مقدمه.....
۹	۲-۲ جانشین پروری.....
۱۲	۳-۲ تاریخچه جانشین پروری.....
۱۳	۴-۲ تعاریف جانشین پروری.....
۱۵	۵-۲ اجرای نظام جانشین پروری.....
۱۵	۱-۵-۲ عوامل موثر در اجرای نظام جانشین پروری.....
۱۵	۲-۵-۲ نظام ارزیابی.....
۱۷	۳-۵-۲ مراکز ارزیابی.....
۱۷	۴-۵-۲ اعتبار مراکز ارزیابی.....
۱۸	۵-۵-۲ فرایند مراکز ارزیابی.....
۲۲	۶-۵-۲ طراحی و تدوین شایستگی های مدیریتی.....

- ۲-۵-۷ طراحی و تدوین ابزارهای اندازه‌گیری..... ۲۳
- ۲-۵-۸ انتخاب ارزیابان و اجرای برنامه کانون ارزیابی ..... ۲۴
- ۲-۶ شاخص‌های موفقیت سیستم‌های جانشین پروری ..... ۲۸
- ۲-۷ ابعاد اصلی یک سیستم جانشین پروری موفق ..... ۲۹
- ۲-۸ چهار اصل برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران طبق نظر پیتر دراگر ..... ۳۰
- ۲-۹ دستاوردهای مختلف ناشی از شناسایی و بهره‌گیری از استعدادهای درونی ..... ۳۰
- ۲-۱۰ مباحث جانشین پروری ..... ۳۱
- ۲-۱۰-۱ مدیریت فرایند ..... ۳۱
- ۲-۱۰-۲ انتخاب جانشین ..... ۳۲
- ۲-۱۰-۳ توسعه جانشین ..... ۳۳
- ۲-۱۱ عوامل تسهیل‌کننده و محدودکننده‌ی جانشین پروری ..... ۳۵

### فصل سوم: سازمان‌های فرهنگی ..... ۳۹

- ۳-۱ مقدمه ..... ۳۹
- ۳-۲ سازمان فرهنگی ..... ۴۱
- ۳-۳ سطح‌بندی کلان از سازمان فرهنگی ..... ۴۳
- ۳-۴ سازمان‌های فرهنگی در نظام جمهوری اسلامی ایران ..... ۴۳
- ۳-۵ ضرورت و جایگاه سازمان‌های فرهنگی ..... ۴۷
- ۳-۶ اهداف و مأموریت‌های سازمان‌های فرهنگی ..... ۴۹
- ۳-۷ انواع سازمان‌های فرهنگی ..... ۵۱
- ۳-۷-۱ سازمان‌های دولتی ..... ۵۴
- ۳-۷-۲ سازمان‌های غیردولتی و خصوصی ..... ۵۵
- ۳-۷-۳ سازمان‌های فرهنگی بین‌المللی ..... ۵۷
- ۳-۸ تفاوت سازمان‌های فرهنگی با سایر سازمان‌ها ..... ۵۹
- ۳-۹ انواع ساختار سازمان فرهنگی ..... ۶۳



۶۳	.....	۱-۹-۳	.....	ساختار فن آوری
۶۵	.....	۲-۹-۳	.....	ساختار اجتماعی
۶۶	.....	۳-۹-۳	.....	ساختار فرهنگی
۶۷	.....	۴-۹-۳	.....	ساختار فیزیکی
۷۵	.....	۱۰-۳	.....	طراحی های نوین ساختار سازمانی
۷۵	.....	۱-۱۰-۳	.....	سازمان های شبکه ای
۷۵	.....	۲-۱۰-۳	.....	سازمان های تار عنکبوتی
۷۶	.....	۳-۱۰-۳	.....	سازمان مجازی
۷۶	.....	۴-۱۰-۳	.....	سازمان های خوشه ای
۷۶	.....	۱۱-۳	.....	سازماندهی مناسب برای بخش فرهنگ
۷۷	.....	۱۲-۳	.....	دسته بندی سازمان های فرهنگی با توجه به زمینه فعالیت آن ها
۷۹	.....	۱۳-۳	.....	حوزه های فرهنگی کشور
۸۲	.....	۱۴-۳	.....	ویژگی های سازمان های فرهنگی
۸۴	.....	۱۵-۳	.....	آسیب شناسی سازمان های فرهنگی

## فصل چهارم: عوامل موثر در توسعه جانشین پروری در سازمان های فرهنگی کشور

۹۱	.....	.....	.....	.....
۹۱	.....	۱-۴	.....	مقدمه
۹۱	.....	۲-۴	.....	تقویت فرهنگ سازمانی در سازمان های فرهنگی کشور
۹۳	.....	۳-۴	.....	فرهنگ
۹۴	.....	۴-۴	.....	چهار ویژگی کلان فرهنگ
۹۵	.....	۵-۴	.....	سازمان
۹۷	.....	۶-۴	.....	پارادایم های چندگانه در سازمان
۱۰۱	.....	۷-۴	.....	فرهنگ سازمانی
۱۰۴	.....	۸-۴	.....	نقش و اهداف فرهنگ سازمانی

- ۹-۴ تاریخچه فرهنگ سازمانی ..... ۱۰۶
- ۱۰-۴ اهمیت و فواید فرهنگ سازمانی ..... ۱۰۷
- ۱۱-۴ اجزاء و سطوح فرهنگ سازمانی ..... ۱۰۸
- ۱۲-۴ تعریف مفاهیم اساسی ..... ۱۱۰
- ۱-۱۲-۴ تعریف ارزش‌های مشترک ..... ۱۱۱
- ۲-۱۲-۴ تعریف جلوه‌های ظاهری ..... ۱۱۱
- ۱۳-۴ کارکرد فرهنگ سازمان ..... ۱۱۱
- ۱۴-۴ ویژگی‌های فرهنگ سازمانی ..... ۱۱۲
- ۱۵-۴ شکل‌گیری، تداوم و تغییر فرهنگ سازمانی ..... ۱۱۴
- ۱۶-۴ مدل‌های تغییر فرهنگ سازمانی ..... ۱۱۷
- ۱۷-۴ روابط بین انواع فرهنگ سازمانی و چرخه‌های زندگی سازمانی ..... ۱۱۸
- ۱۸-۴ تفسیر تصویرهای فرهنگ ..... ۱۲۰
- ۱۹-۴ مراحل طراحی فرایند تغییر فرهنگ سازمانی ..... ۱۲۲
- ۲۰-۴ تحول مدیریت فرهنگی در سازمان‌های فرهنگی ..... ۱۲۶
- ۲۱-۴ مفهوم مدیریت فرهنگی ..... ۱۲۷
- ۲۲-۴ تاریخچه مدیریت فرهنگی ..... ۱۲۷
- ۲۳-۴ ضرورت مدیریت فرهنگی ..... ۱۳۰
- ۲۴-۴ ضرورت مدیریت فرهنگی در شرایط فعلی انقلاب اسلامی ..... ۱۳۲
- ۲۵-۴ نقش مدیران در توسعه سازمان‌های فرهنگی ..... ۱۳۴
- ۲۶-۴ ساختار مدیریت فرهنگی ..... ۱۳۷
- ۲۷-۴ اصول مدیریت فرهنگی ..... ۱۳۷
- ۲۸-۴ انواع مدیریت فرهنگی در کشورها ..... ۱۵۰
- ۲۹-۴ بخش‌های موثر دولت در مدیریت فرهنگی ..... ۱۵۱
- ۳۰-۴ انواع جهت‌گیری کارکردی مدیریت فرهنگی ..... ۱۵۲
- ۳۱-۴ ویژگی‌های مدیریت فرهنگی ..... ۱۵۲

- ۳۲-۴ عناصر مهم در مدیریت سازمان‌های فرهنگی و اجتماعی ..... ۱۵۳
- ۳۳-۴ عوامل موفقیت مدیریت فرهنگی ..... ۱۵۴
- ۳۴-۴ دشواری‌های مدیریت فرهنگی و اجتماعی ..... ۱۵۷
- ۳۵-۴ آسیب‌شناسی مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ..... ۱۵۸
- ۱-۳۵-۴ ناکارآمدی‌های ناشی از نظام خط‌مشی‌گذاری کلان فرهنگی (سطح کلان) ..... ۱۵۹
- ۲-۳۵-۴ ناکارآمدی سازمان‌های فرهنگی (سطح خرد) ..... ۱۶۲
- ۳۶-۴ ارتقای شایستگی‌های مدیران سازمان‌های فرهنگی ..... ۱۶۵
- ۱-۳۶-۴ شایستگی و مهارت‌های اساسی و مورد نیاز مدیران فرهنگی در سه سطح راهبردی، میانی و عملیاتی ..... ۱۶۵
- ۲-۳۶-۴ مهارت‌های ده‌گانه مدیران فرهنگی برای تحول و توسعه فرهنگی ..... ۱۶۷
- ۳-۳۶-۴ ویژگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگی به اعتبار وجود سه حوزه ادراکی و وجودی در انسان ..... ۱۷۲
- ۳۷-۴ شایستگی مدیران فرهنگی از دیدگاه قرآن ..... ۱۸۸
- ۳۸-۴ توانمندسازی کارکنان سازمان‌های فرهنگی ..... ۱۹۲
- ۱-۳۸-۴ توانمندسازی کارکنان ..... ۱۹۲
- ۲-۳۸-۴ مفهوم توانمندسازی ..... ۱۹۳
- ۳-۳۸-۴ تعاریف توانمندسازی ..... ۱۹۴
- ۴-۳۸-۴ ضرورت توانمندسازی کارکنان ..... ۱۹۶
- ۵-۳۸-۴ ویژگی‌های سازمان توانمند ..... ۱۹۸
- ۶-۳۸-۴ مزایای توانمندسازی کارکنان ..... ۱۹۹
- ۷-۳۸-۴ ارکان توانمندسازی ..... ۱۹۹
- ۸-۳۸-۴ الگوهای توانمندسازی ..... ۲۰۰
- ۹-۳۸-۴ علل گرایش سازمان‌ها به توانمندسازی ..... ۲۰۲
- ۱۰-۳۸-۴ تغییر و تحول سازمانی ..... ۲۰۶
- ۱۱-۳۸-۴ اهداف و مزایای تحول سازمان‌های دولتی ..... ۲۰۶

- ۲۰۷ ..... تاریخچه مختصر سازمان‌های دولتی ایران ۱۲-۳۸-۴
- ۲۰۷ ..... موانع تغییر و تحول در سازمان‌های دولتی کشور ۱۳-۳۸-۴
- ۲۱۱ ..... امنیت شغلی ۱۴-۳۸-۴
- ۲۱۳ ..... محرک‌های بیرونی موثر بر توانمندسازی کارکنان ۱۵-۳۸-۴
- ۲۱۵ ..... عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان ۱۶-۳۸-۴
- ۲۱۸ ..... پیش‌نیازهای توانمندسازی کارکنان ۱۷-۳۸-۴
- ۲۲۰ ..... مدل‌های توانمندسازی کارکنان ۱۸-۳۸-۴

## منابع ..... ۲۲۵

- ۲۲۵ ..... منابع فارسی
- ۲۳۷ ..... منابع انگلیسی

## پیش‌گفتار

امروزه در کشور تقاضا برای انسان‌های نخبه بیشتر از عرضه آن است و شکار استعدادها ضروری است. جذب و حفظ این نوع منابع انسانی چالش بسیار بزرگی برای سازمان‌های کشور است. با وجود اینکه اکثر سازمان‌ها اهمیت این نوع منابع انسانی را می‌دانند ولی راهکار منسجم و یکپارچه‌ای مثل استاندارد ۳۴۰۰۰ برای جذب و حفظ آن‌ها را ندارند. سیستم‌های منابع انسانی یکپارچه و مکمل در اکثر سازمان‌ها وجود ندارد و این امر علت اصلی ترک خدمت داوطلبانه نخبگان و از دست رفتن سرمایه‌های انسانی است (قلی‌پور و محمد اسماعیلی، ۱۳۹۳).

اندیشمندان مدیریت منابع انسانی معتقدند که هر سازمانی، تنها از طریق به کارگیری الگوهای پیشرفته مباحث مدیریت منابع انسانی، ارزیابی و شناسایی ظرفیت پرسنل و تقویت قابلیت‌های کارکنان، می‌تواند به سمت اهدافش حرکت کند و نیازهای سازمان را با سرعت و انعطاف بیشتری پاسخگو باشد. به منظور انجام این امر مهم، مدیریت منابع انسانی نیاز به مدلی دارد که براساس آن بتواند موفقیت خود را در دستیابی به مأموریت و استراتژی‌های کسب و کار مورد ارزیابی قرار دهد. یکی از مدل‌هایی که می‌تواند در تشخیص موقعیت سازمان‌ها موثر واقع شود، مدل تعالی منابع انسانی است که در سال ۱۳۸۸ توسط متخصصان و افراد حرفه‌ای منابع انسانی متناسب با سازمان‌های ایرانی طراحی شده است و به سازمان در تشخیص نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود منابع انسانی خود کمک می‌کند. از مهم‌ترین کاربردهای مدل‌های تعالی، کمک به شناسایی و تامین متوازن نیازهای سازمان-ست. این مدل‌ها تمام فعالیت‌های سازمان را مدنظر قرار داده و امکان شناخت نقاط قوت و زمینه‌های بهبود را فراهم می‌سازد. نتیجه‌یابی این مدل‌ها، دستیابی سازمان‌ها به اهداف استراتژیک را از طریق طراحی و اجرای برنامه‌های بهبود، میسر می‌سازد (چهارمین دوره‌ی جایزه‌ی تعالی منابع انسانی، ۱۳۹۱: ۱).

کتاب حاضر با هدف آشنایی خوانندگان با مباحث مرتبط با توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور، طی چهار فصل به شرح زیر تدوین و تنظیم شده است:

فصل اول به کلیات اختصاص دارد.

فصل دوم پیرامون جانشین پروری نگاشته شده است.

در فصل سوم پیرامون سازمان‌های فرهنگی مطالبی ارائه شده است.

فصل چهارم به عوامل موثر در توسعه جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور اختصاص دارد.

ریحانه سیری

تابستان ۱۴۰۰

# Development of Succession Breeding in Cultural Organizations of the Country

Reyhane Siri

امروزه در کشور تقاضا برای انسان‌های نخبه بیشتر از عرضه آن است و شکار استعدادها ضروری است. جذب و حفظ این نوع منابع انسانی چالش بسیار بزرگی برای سازمان‌های کشور است. با وجود اینکه اکثر سازمان‌ها اهمیت این نوع منابع انسانی را می‌دانند ولی راهکار منسجم و یکپارچه‌ای مثل استاندارد ۳۴۰۰۰ برای جذب و حفظ آن‌ها را ندارند. سیستم‌های منابع انسانی یکپارچه و مکمل در اکثر سازمان‌ها وجود ندارد و این امر علت اصلی ترک خدمت داوطلبانه نخبگان و از دست رفتن سرمایه‌های انسانی است.

اندیشمندان مدیریت منابع انسانی معتقدند که هر سازمانی، تنها از طریق به کارگیری الگوهای پیشرفته مباحث مدیریت منابع انسانی، ارزیابی و شناسایی ظرفیت پرسنل و تقویت قابلیت‌های کارکنان، می‌تواند به سمت اهدافش حرکت کند و نیازهای سازمان را با سرعت و انعطاف بیشتری پاسخگو باشد. به منظور انجام این امر مهم، مدیریت منابع انسانی نیاز به مدلی دارد که براساس آن بتواند موفقیت خود را در دستیابی به مأموریت و استراتژی‌های کسب و کار مورد ارزیابی قرار دهد. یکی از مدل‌هایی که می‌تواند در تشخیص موقعیت سازمان‌ها موثر واقع شود، مدل تعالی منابع انسانی است که در سال ۱۳۸۸ توسط متخصصان و افراد حرفه‌ای منابع انسانی متناسب با سازمان‌های ایرانی طراحی شده است و به سازمان در تشخیص نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود منابع انسانی خود کمک می‌کند. از مهم‌ترین کاربردهای مدل‌های تعالی، کمک به شناسایی و تامین متوازن نیازهای سازمان است. این مدل‌ها تمام فعالیت‌های سازمان را مدنظر قرار داده و امکان شناخت نقاط قوت و زمینه‌های بهبود را فراهم می‌سازد. نتیجه‌یابی این مدل‌ها، دستیابی سازمان‌ها به اهداف استراتژیک را از طریق طراحی و اجرای برنامه‌های بهبود، میسر می‌سازد.