



<https://jas.ui.ac.ir/?lang=en>

**Journal of Applied Sociology**

E-ISSN: 2322-343X

Vol. 33, Issue 2, No.86, Summer 2022, pp. 69-92

Received: 18.01.2021 Accepted: 08.12.2021

### Research Paper

## Providing a Competent-Based Human Resource Management Model with a Succession Approach

**Hadi Teimouri** 

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran  
h.teimouri@ase.ui.ac.ir

**Arash Shahin**

Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran  
shahin@ase.ui.ac.ir

**Abdollah Karimi**

Graduate Student, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran  
k\_bsi2012@yahoo.com

### Introduction

Today, business environment is changing rapidly and increasingly. This has caused organizations to face the fundamental challenges of competing with each other. Therefore, in such circumstances, organizations need to think beyond adaptation to the environment and seek to take advantage of potential opportunities and cope with new changes. In the current competitive environment, human resources have become a vital factor for the success of organizations. Therefore, organizations should always seek to attract competent human resources and properly manage their capabilities in order to achieve their strategies.

### Materials & Methods

The present research was of an applied type in terms of purpose and an exploratory mixed study in terms of research method. Thus, in this study, a rich literature was first created in the research field by reviewing the texts and the experimental and theoretical backgrounds and then, an interview method was applied based on thematic analysis to design a native model in the field of human resource management as the initial goal. Afterwards, a questionnaire was used to determine the pattern fit and prioritize the subsystems in the quantitative part. In simple terms, the qualitative and Delphi approach were taken to design the model and identify the components and competencies in the first stage and the quantitative method was applied to implement the model and analyze the data in the next stage. The statistical population in the qualitative sector included banking and academic experts in the field of human resources, who had executive backgrounds at management levels. Seventeen people participated in the semi-structured interview process following targeted snowball sampling. The statistical population in the quantitative section included all senior managers, heads of departments, and heads of the branches of Isfahan Saderat Bank. A total of 400 people were determined to participate in this study by using stratified

random sampling. To analyze the qualitative data, a coding process was taken based on thematic analysis. Structural equation modeling and the related software (SPSS and PLS) were employed to quantify the research data obtained from the questionnaires and data analysis.

Based on the research findings, the model of a competent human resource management system was designed based on a succession approach (recruitment, training, performance, appraisal, and compensation) including the 5 main themes of competency, foresight, comprehensiveness, justice, and flexibility.

### Discussion of Results & Conclusions

Achieving an integrated and dynamic model for competent human resource management can simplify complex events by recognizing the relationships between vital elements and facilitate the success rate of the succession program in different situations. Therefore, in this study, two general objectives were pursued: 1) designing a model that could predict the success rate of the staff replacement system according to human resource management subsystems and announce the success rate with an almost certain estimate and 2) designing a competent human resource management system that could lead to the expansion of this system and give more coherence to its activities.

\* Corresponding author

Teimouri, H., Shahin, A., & Karimi, A. (2022). Providing a competent-based human resource management model with a succession approach. *Journal of Applied Sociology*, 33(2), 69-92.

2322-343x / © 2022

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



<http://dx.doi.org/10.22108/jas.2021.126789.2043>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20085745.1401.33.2.3.8>

Successful implementation of succession programs requires a proper link between human resource management and succession management, while their implementation will be fruitless without human resource actions. In fact, if a logical and correct relationship between the two is not established, the succession program will fail. The establishments of a succession management and rule of meritocracy in the processes of selection, training, performance, appraisal, and compensation would put employees in the psychological circle of security. This means that they ensure the human resource system is based on competencies and the bank will easily accept their promotion and not exclude them from the scope of organizational activity for no reason if they have competence and an ability to work. It can be a motivation and a tool to improve organizational productivity.

**Keywords:** Competent Human Resources, Competency Management, Succession, Hybrid Method

### References

- Ahmadi, S.A., Sadr Mansoori, S., Darvish, H., & Rajabbaigy, M. (2019). Exploring the managerial competencies in the process of talent identification in petroleum industry of Iran. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 10(39), 63-96 (In Persian).
- Ahmadi, A., Abzari, M., Nasr, I.A., & Safari, A. (2018). The impacts of learning strategies and creativity on knowledge workers innovation in Iranian knowledge-based firms. *International Journal of Business Innovation and Research*, 17(3), 378-393.
- Almessabi, B.N.A.A. (2017). *Critical factors in leadership succession planning: securing the human resources future for government organisations in the Abu Dhabi Emirate*, UAE (Doctoral dissertation). Southern Cross University.
- Barney, J.B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Bohlouli, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2017). Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach. *Expert Systems with Applications*, 70, 83-102.
- Brown, L., George, B., & Mehaffey-Kultgen, C. (2018). The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study. *Industrial and Commercial Training*, 50(3), 123-135.
- Cran, B., & Hartwell, C.J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business, Elsevier*, 54(2), 82-92.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-311.
- Diya, V. R., & Mansor, M. (2019). Review of history succession planning: replacement planning, talent management and workforce planning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 1298-1303.
- Ferrari, F. (2019). In the mother’s shadow: exploring power dynamics in family business succession. *Gender in Management*, 34(2), 121-139.
- Fesharaki, F., & Sehhat, S. (2018). Islamic human resource management (IHRM) enhancing organizational justice and employees’ commitment: Case of a Qard al-Hasan bank in Iran. *Journal of Islamic Marketing*, 9(1), 204-218.
- Goldman, E., & Scott, A.R. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*. 9 (3), 258-280.
- Groves, K.S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.
- Helton, K., & Jackson, R. (2007). Navigating pennsylvania’s dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*, 36(4), 335-347.
- Huang, T.C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(8), 736-747.
- Karimi, A., Teimouri, H., Shahin, A., & Barzoki, A.S. (2019). Identification and ranking of competency-based recruitment system criteria: an empirical case study’. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, 16(1), 21-39.
- KhayerZahed, R., Teimouri, H., & Barzoki, A.S. (2021). Designing a model of strategic training system with talent management approach: the case of iranian national tax administration. *Int. J. Business Innovation and Research*, 24(4), 593-609.
- Kurz, R., & Bartram, D. (2002). *Competency and individual performance: Modelling the world of work. Organizational effectiveness: The role of psychology*, 227-255. Chichester, UK: Wiley.
- Lara, F.J., Mogorron-Guerrero, H., & Ribeiro-Navarrete, S. (2020). Knowledge of managerial competencies: cross-cultural analysis between American and European students. *Economics Research*, 33(1), 2059-2074.
- Liu, X., & Atinc, G. (2021). CEO selection, reference setting and postsuccession strategic change. *Management Decision*, 59 (2), 258-284.
- Mattar, D.M. (2020). The culmination stage of leadership succession. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1355-1373.
- Mahmudi, F., Bohlouli, N., Beikzad, J., & Rahimi, G. (2020). Providing a process model of surrogacy based on data theory theory (Case Study: Imam Khomeini Relief Committee). *Journal of Educational Administration Research Quarterly*, 11(42), 81-102 (In Persian).
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today’s workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Sareen, D. B. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7(03), 1229-1233.
- Seemiller, C. (2018). A competency-based model for youth leadership development. *Journal of Leadership Education*, 17(1), 56-72.
- Sudhir, K.J. (2014). Business Succession Planning In Indian MSM-Fobes: A Study Based On Managerial-Role Employees. *Global Business Review*, 15(3), 517-530.
- Toutian, S., Asghari, H., & Rostami, M. (2019). Presenting a model of succession barriers with a mixed method approach at I. R. I. *Police Headquarters*, 22(2), 157-195 (In Persian).
- Yang, C.C., & Lin, C. Y. Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1965-1984.



نشریه جامعه‌شناسی کاربردی

سال سی و سوم، شماره پیاپی (۸۶)، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۱، ص ۶۹-۹۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۹/۱۷

### مقاله پژوهشی

## ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری

هادی تیموری<sup>ID\*</sup>، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

h.teimouri@ase.ui.ac.ir

آرش شاهین، استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

shahin@ase.ui.ac.ir

عبدالله کریمی، دانش‌آموخته دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران

k\_bsi2012@yahoo.com

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری در صنعت بانکداری است. روش این پژوهش آمیخته (ترکیبی) و جامعه آماری آن در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد بانک صادرات اصفهان است که تعداد ۱۷ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند در فرایند مصاحبه مشارکت کردند و در بخش کمی، شامل همه مدیران عالی، سرپرستان حوزه‌ها و رؤسای شعب بانک صادرات اصفهان است که تعداد ۴۰۰ نفر با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای - تصادفی به‌منزله نمونه در این پژوهش مشارکت کردند. ابزار جمع‌آوری داده‌های موردنیاز شامل مصاحبه و پرسش‌نامه بود. یافته‌های حاصل از کدگذاری تحلیل تماتیک نشان داد نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور مشتمل بر پنج مضمون اصلی شامل شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری است. همچنین یافته‌های حاصل از معادلات ساختاری نشان‌دهنده این است که از میان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات شایسته‌محور دارای بیشترین مقدار تأثیر بر مدیریت جانشین‌پروری است.

**واژه‌های کلیدی:** منابع انسانی شایسته‌محور، مدیریت شایستگی، جانشین‌پروری، روش ترکیبی

\* نویسنده مسؤول

تیموری، ه؛ شاهین، آ. و کریمی، ع. (۱۴۰۱). «ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری». نشریه جامعه‌شناسی کاربردی، ۳۳(۲)، ۶۹-۹۲.



2322-343X/© 2022

This is an open access article under the CC-BY-NC-ND 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)



<http://dx.doi.org/10.22108/jas.2021.126789.2043>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20085745.1401.33.2.3.8>

## مقدمه و بیان مسئله

امروزه محیط کسب و کار با تغییرات سریع و فزاینده ای روبه رو و این امر سبب شده است که سازمان‌ها در رقابت با یکدیگر دچار چالش‌های اساسی شوند. در چنین شرایطی سازمان‌ها برای رویارویی با تغییرات جدید باید به فراتر از سازگاری با محیط بیندیشند و به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند. در شرایط رقابتی موجود، منابع انسانی به یک عامل حیاتی موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است؛ بنابراین، سازمان‌ها همواره باید به دنبال جذب منابع انسانی شایسته‌محور و مدیریت صحیح توانایی‌های آنها در زمینه تحقق راهبردهای خود باشند (Khyer zahed et al., 2021: 594). امروزه همه سازمان‌ها برای جذب منابع انسانی شایسته‌محور با یکدیگر رقابت می‌کنند و این افراد به محض اینکه احساس کنند شایستگی‌هایشان در یک سازمان شناسایی و تقدیر نمی‌شود، سازمان دیگری را برای فعالیت انتخاب می‌کنند؛ بنابراین، بی‌تردید شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری منابع انسانی شایسته‌محور با هدف بهینه‌کردن توان سازمان برای رویارویی با تغییرات جدید، دغدغه اصلی سازمان‌های امروزی است (Ahmadi et al., 2018). اگر سازمان نتواند محیط مطلوبی را برای منابع انسانی شایسته‌محور فراهم کند، فرار ایشان امر بدیهی و پیش‌بینی پذیر خواهد بود. در این زمینه، اقدامات مدیریت منابع انسانی در رشد و بارورکردن استعدادهای سازمان در جهت کسب مزیت رقابتی پایدار نقش بسزایی دارد. از آنجا که منابع انسانی شایسته‌محور که برخوردار از دانش، توانایی و مهارت‌های موردنیاز باشند، اساسی‌ترین منابع رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شوند (Karimi et al., 2019: 22)، توسعه رویکرد مبتنی بر شایستگی در حوزه منابع انسانی و تأثیر آن بر کارکردها و زیرسیستم‌های مختلف مدیریت منابع انسانی از اهداف و مقاصد راهبردی در این حوزه است.

مدیریت منابع انسانی هر سازمان از اساسی‌ترین عناصر سازمانی محسوب می‌شود. مدیریت منابع انسانی در هدایت و

رهبری سازمان‌ها به ویژه سازمان‌هایی که بیشتر بر بعد اقتصادی تمرکز دارند، حساسیت بیشتری دارد؛ زیرا رشد اقتصادی رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده و وجود نظام جانشین‌پروری برای جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی شایسته‌محور را برای منصب‌های کلیدی سازمان ضروری کرده است (Groves, 2007). ترک خدمت کارکنان در سطوح مختلف سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، ترک شغل، بازنشستگی، ارتقای شغلی به ویژه در پست‌های مدیریتی و کلیدی در موفقیت، بقا و ارتقای سازمان مشکل جدی ایجاد می‌کند. در پاسخ به این تغییرات، یعنی نایاب‌شدن استعدادها، بسیاری از پژوهشگران مدیریت جانشین‌پروری را به منزله روش مهم و کلیدی برای شناسایی کارکنان پرتوان توصیه می‌کنند (Collings & Mellahi, 2009؛ Sudhir, 2014). طبق یک نظرسنجی، بعد از مسائل راهبردی و مالی، مدیریت جانشین‌پروری سومین مبحث بسیار مهم در سازمان تلقی می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی استعدادیابی و جانشین‌پروری را نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند (Collings & Mellahi, 2009؛ Robles, 2012).

با توجه به ضرورت شناخت فرصت‌ها، چالش‌ها و ظرفیت‌های منابع انسانی، در سال‌های اخیر در صنعت بانکداری توجه خاصی به وجود سیستم نظام مدیریت جانشین‌پروری برای بهبود شرایط رقابتی نشده است. در طی سال‌های گذشته نظام بانکی برنامه‌ریزی علمی برای تأمین منابع انسانی موردنیاز نداشته و این بی‌توجهی و نداشتن برنامه‌ریزی صحیح میان خروجی‌ها (بازنشستگی، اخراج، فوت و ...) با ورودی‌ها، سبب استخدام‌های مقطعی در فواصل بلندمدت شده است. ضمن آنکه هر یک از اقدامات منابع انسانی به صورت کاملاً مجزا از یکدیگر و جزیره‌ای صورت گرفته است که حاصل و نتیجه آن سبب اتلاف انرژی و پایین آمدن بهره‌وری سازمانی شده است. این امر موجب شده است بانک‌های داخلی کشور از جمله بانک صادرات درصد

استقرار مدیریت جانشین‌پروری در سازمان خود برآید تا از این طریق مزیت رقابتی نسبت به رقبای داخلی کسب و موجبات رشد و تعالی سازمان را فراهم کند؛ بنابراین، با توجه به اهمیت شایستگی‌ها در تدوین نظام جانشین‌پروری، هدف از پژوهش حاضر دستیابی به چارچوبی جامع در حوزه مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری است که می‌تواند سبب بازطراحی و تقویت متقابل بین هریک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی بانک صادرات بر مبنای شایستگی شود. این الگو سبب بهبود عملکرد سازمان و استقرار مدیریت جانشین‌پروری می‌شود و می‌تواند از شیوه‌های معمول آزمون و خطا برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری که هزینه‌های بالایی به سازمان تحمیل می‌کند، جلوگیری کند.

## ادبیات پژوهش

### شایستگی

شناخت و پرورش شایستگی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در بقا و ادامه حیات سازمان در محیط‌های رقابتی دارد. مدیران سازمان‌ها با جهانی شدن تجارت و تغییر سریع فناوری، با نیاز مستمر به سازماندهی مجدد و رقابت بر مبنای شایستگی روبه‌رو هستند. این تغییرات، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های کارکنان سازمان‌ها را به چالش می‌کشد و در سایه این تغییرات پویا، شایستگی‌های کارکنان نیز باید به‌صورت مستمر تجدید شود. در چنین شرایطی توسعه شایستگی به‌منزله محرک و تسهیل‌کننده تغییر و سازگاری سازمانی و عامل کلیدی تجدید حیات سازمانی مطرح می‌شود؛ زیرا پویاتر شدن محیط سازمان‌ها سبب کوتاه‌تر شدن چرخه حیات مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران و کارکنان شده است (Cran & Hartwell, 2019).

شایستگی، شناسایی و توصیف مهارت‌ها و رفتارهای لازم برای مؤثر بودن در یک شغل است که به‌منزله یک ابزار توصیفی و تصمیم‌گیری معتبر استفاده می‌شود (Goldman &

Scott, 2016). شایستگی، نه خود رفتار است و نه خود عملکرد؛ بلکه مجموعه الگوهای رفتاری، مجموعه توانایی‌ها، فعالیت‌ها، فرایندها و واکنش‌های موجود است که طیف وسیعی از تقاضاهای کاری را در اختیار برخی از افراد قرار می‌دهد تا از دیگران مؤثرتر عمل کنند (Kurz & Bartram, 2002).

به اعتقاد بهلولی و همکاران (2017) مفهوم شایستگی ارتباط بسیار نزدیک و تنگاتنگی با مفهوم استعداد دارد؛ یعنی اگر افراد به مرتبه بالایی از شایستگی‌های موردنیاز شغل خود دست یابند، قطعاً می‌توان آن‌ها را به‌منزله بهترین‌ها و به عبارتی استعداد در نظر گرفت. شایستگی‌ها با موفقیت در شغل ارتباط دارند و به‌منزله پیش‌بینی‌کننده عملکرد مدنظر قرار می‌گیرند.

در پژوهش‌های مختلف انجام‌شده تاکنون، ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی برای شایستگی در نظر گرفته شده است که برای نمونه می‌توان به پژوهش لارا و همکاران (2020) اشاره کرد که سه بعد فردی (اعتماد به نفس، خود‌مدیریتی)؛ بین‌فردی (ارتباط مؤثر، همکاری و مشارکت، شنود مؤثر) و محیطی (هوش تجاری، هوش راهبردی) را به‌منزله ابعاد شایستگی مدنظر قرار داده‌اند. سیمیلر (2018) چهار بعد بین‌فردی (ارتباطات بهره‌ور، تعامل مناسب، همکاری، مشارکت، ارتباطات زبانی، نوشتن)، درون‌فردی (درک خود، همکاری شخصی، اخلاقیات، اطمینان)، اجتماعی (تنوع، درک شرایط دیگران) و راهبردی (تحقق، چشم‌انداز، تأمل و کاربرد، تجزیه و تحلیل، ارزیابی، حل مسئله، تصمیم‌گیری) را به‌منزله ابعاد شایستگی مدنظر قرار داده است.

### مدیریت جانشین‌پروری

در سازمان‌ها تغییر و تحول امری پذیرفتنی و البته کنترل‌پذیر است که قابلیت مدیریت دارد. روند تغییر به‌مرور زمان در همه فرایندهای سازمانی به‌ویژه تحولات و تغییرات در ترکیب متنوع نیروی انسانی به‌طور کاملاً طبیعی رخ می‌دهد و یکی از شاخص‌ترین موارد آن، خروج تدریجی کارکنان کارآزموده از

سبب نگهداشت نیروهای داخلی شود و این موضوعی است که پیاده‌سازی طرح جانشین‌پروری را دارای اهمیت فراوانی کرده است (Ferrari, 2019).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ابزاری کلیدی برای بقا و پایداری هر سازمانی است (Almessabi, 2017). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نشئت گرفته از راهبرد سرمایه‌انسانی و به‌منزله فرایند ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانش برای آینده و تشویق افراد به توسعه است (Helton & Jackson, 2007). به عبارت بهتر، جانشین‌پروری نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان بر جایگزینی پست‌های بدون تصدی تمرکز و بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد (Diya & Mansor, 2019).

به‌طور خلاصه، تعاریف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نشان می‌دهد این مهم به‌منزله ابزاری برای کمک به مدیریت دانش، اطمینان از بهترین رهبری، ساخت نیروی کار هوشمند و مولد و استقرار استعدادها عمل می‌کند؛ به‌طوری که اهداف سازمانی را می‌توان به‌آسانی به دست آورد. با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر، سازمان می‌تواند یک راهبرد برتر برای موفقیت و دستیابی به اهداف حیاتی ایجاد کند؛ بنابراین، برای موفقیت مأموریت سازمانی و ایجاد راهکار مؤثر برای شناسایی و حفظ رهبری برتر در سازمان ضروری است (Almessabi, 2017).

### پیشینه پژوهش

چکیده‌ای از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده درباره متغیرهای پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است.

سازمان و ورود تدریجی کارکنان تازه‌کار و جدید به آن است. رسالت یک مدیر موفق و آینده‌نگر در هر موقعیت سازمان هوشمند و پیشرو، هنگامی کامل می‌شود که توانسته باشد برای بازنشستگان و خروجی‌های سرمایه‌های انسانی از سازمان، جانشینان مطمئن و توانمندی را پرورش دهد و در زمان و جایگاه مناسب جایگزین کند. مدیران هوشمند به خوبی می‌دانند که نباید وظیفه پرورش استعدادها را سازمان و مدیران آینده به‌صورت سلیقه‌ای و غیررسمی در سطوح سازمان اتفاق بیفتد؛ بلکه باید زیر پرچم یک نگرش نظام‌مند و براساس الگوی علمی و طراحی‌شده‌ای که در آن شایستگی‌های موردنیاز سازمان به ویژگی‌ها و استعدادها افراد سازمانی پیوند داده شده است، اجرا شود (Ferrari, 2019). امروزه سازمان‌ها برای رفع بحران‌ها و فشارهای ناشی از محیط که عموماً غافلگیرکننده، ناگهانی و پیوسته در حال تحول و دگرگونی‌اند، توجه ویژه خود را به‌جای پرداختن به محیط بیرون به درون سازمان معطوف کرده‌اند و راهبردهای مدرن و متفاوتی را دنبال می‌کنند. بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی برای تأمین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. برنامه جانشین‌پروری از جمله این راهبردهاست (Mattar, 2020) که درصدد شناسایی، توسعه و حفظ استعدادها منحصربه‌فرد کارکنان و به‌دنبال آن یافتن مشاغل کلیدی و حساس سازمان است. محیط رقابتی و رقبای هوشمند در عرصه کسب‌وکار امروزه به‌صورت کاملاً حرفه‌ای به شکار نخبگان زبده و کلیدی سازمان‌های موفق روی آورده‌اند. به‌کارگیری برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌هایی که به‌صورت تخصصی در بازار کسب‌وکار مشغول به فعالیت‌اند، می‌تواند

## جدول ۱- مطالعات انجام‌شده درباره متغیرهای پژوهش

Table 1- Studies on research variables

عنوان پژوهش (نویسنده، سال)	هدف پژوهش	خلاصه یافته‌ها
طوطیان و همکاران (۱۳۹۹)	ارائه الگوی موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا	طبق یافته‌های این پژوهش موانع جانشین‌پروری در ناجا به ترتیب عبارت‌اند از: موانع مدیریتی، موانع ساختاری، نحوه ارزیابی عملکرد، گزینش، استخدام، آموزش، انتصاب و ارتقا
محمودی و همکاران (۱۳۹۸)	ارائه الگوی فرایند جانشین‌پروری به روش نظریه داده‌بنیاد در کمیته امداد امام خمینی	تفویض اختیار، تمرکززدایی، جو حمایتی در سازمان، الگوبرداری از سازمان‌های موفق در حوزه جانشین‌پروری و اهتمام بر توانمندسازی کارکنان. همچنین توجه به چرخه مدیریت دانش و سبک مربیگری مدیران به منزله عوامل مؤثر بر امر جانشین‌پروری که در سازمان تأثیر دارند.
احمدی و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی الگوی مناسب برای استعدادیابی مدیران و شناسایی مؤلفه‌های تعیین‌کننده استعداد مدیریت	شایستگی‌های شناسایی شده در ۹ طبقه اصلی شامل مهارت‌های اجتماعی، اشتیاق، خودرهبری، بصیرت، انگیزه درونی، مهارت‌های مدیریتی، قابلیت یادگیری، هوش چندگانه و قابلیت‌های شناختی در نظر گرفته شدند.
لیو و آتینک (2020)	بررسی اقدامات جانشینان مدیرعامل از خارج شرکت و تأثیر آن در میزان نوآوری در شرکت‌های چینی	بین جانشینی مدیرعاملان انتخاب‌شده از خارج شرکت، به‌طور معناداری با نوآوری رابطه منفی وجود داشته است. ضمناً چنانچه مدیران قبلی دارای تصدی طولانی‌مدت بوده باشند، تأثیر حضور مدیرعامل جدید در نوآوری اکیداً منفی ارزیابی می‌شود.
ماتر (2020)	شناسایی و تبیین وضعیت عاطفی کارکنان در مرحله جانشین‌پروری به رهبران جدید	زیردستان در هر زمان در رویارویی با شیوه‌های جدید رهبری دچار شوک می‌شوند. چون عموماً شیوه‌های جدید و رهبران و جانشینان جدید خلاق‌اند و در مقایسه با شیوه‌ها و اقدامات قبلی تضاد دارند و یا با آنها متفاوت‌اند. در این شرایط، زیردستان ممکن است احساسات منفی و حساسیت‌هایی در رویارویی با جانشینان جدید از خود نشان دهند. دلیل احساسات منفی وجود تعصب نوستالژیک زیردستان نسبت به رهبران قدیمی و یا بنیان‌گذاران اصلی سازمان است.
براون و همکاران (2018)	توسعه یک الگوی شایستگی و اجرای آن در صنعت برق	براساس نتایج این پژوهش، شایستگی‌های سطح مدیریتی شامل تفکر تحلیلی، مدیریت تغییر، ادراکی، اجرا، تیزهوشی مالی، شجاعت مدیریتی و پرورش نوآوری است؛ در حالی که شایستگی‌های سطح اجرایی ارشد شامل نفوذ، مدیریت سهامداران، مدیریت هدف و چشم انداز، پشتکار و تفکر راهبردی است.

با وجود اهمیت شایستگی‌ها، مطالعه درباره آن در حوزه مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در صنعت بانکداری بسیار محدود است و کمتر پژوهشی به‌طور جامع اقدامات مدیریت منابع انسانی را با تأکید بر جانشین‌پروری بررسی کرده است. به‌طور خاص، با توجه به کمبود پژوهش‌های کافی مرتبط با

پژوهش‌های متعددی در حوزه مدیریت جانشین‌پروری انجام شده است؛ لیکن بیشتر آنها به پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با روش کمی پرداخته‌اند و به راهبردها، پیامدها و فرایندهای مدیریتی حاکم بر مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور در قالب سیاست کلی توجه نکرده‌اند. از طرفی،

رویکرد جانشین‌پروری است. با توجه به این هدف، از روش پژوهش آمیخته اکتشافی استفاده شده است. بدین صورت که در این طرح ابتدا از طریق بررسی متون و مرور پیشینه تجربی و نظری، به ایجاد ادبیات غنی در حیطه موضوع پژوهش پرداخته شد و سپس با توجه به هدف اولیه که طراحی الگوی بومی در حوزه مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور است، روش مصاحبه (با بهره‌گیری از تحلیل تماتیک برای تحلیل و استخراج الگو) به کار گرفته شد. سپس برای تعیین برازش الگو و اولویت‌بندی زیرسیستم‌ها در بخش کمی از پرسش‌نامه استفاده شد؛ بنابراین، همان‌طور که بیان شد، روش پژوهش حاضر تلفیقی است. به عبارت ساده‌تر، در مرحله اول از رویکرد کیفی و دلفی برای طراحی الگو و شناسایی شایستگی‌ها و مؤلفه‌ها و در مرحله بعد برای اجرایی کردن الگو و تحلیل داده‌ها از روش کمی استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان بانکی و متخصصان دانشگاهی در حوزه منابع انسانی است که از سوابق اجرایی در سطوح مدیریتی برخوردارند. تعداد ۱۷ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی در فرایند مصاحبه نیمه ساختاریافته مشارکت کردند. منطق انتخاب اعضای نمونه، علاوه بر خبرگی تخصصی و سازمانی، برخورداری از سوابق اجرایی در سطوح مدیریتی، تعامل حرفه‌ای و مطلع و آگاه بودن بر محور پژوهش بوده است. جامعه آماری در بخش کمی، شامل همه مدیران عالی، سرپرستان حوزه‌ها و رؤسای شعب بانک صادرات اصفهان است که تعداد ۴۰۰ نفر با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای-تصادفی به‌منزله نمونه در این پژوهش مشارکت کردند که اطلاعات جمعیت شناختی آنها در جدول ۲ گزارش شده است.

موضوع در ایران، وجه تمایز این پژوهش با پژوهش‌های قبلی، تمرکز بر مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری است؛ بنابراین، در این پژوهش طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با هدف استقرار مدیریت جانشین‌پروری می‌تواند نقش کلیدی و مهمی برای مدیران صنعت مدنظر به‌ویژه مدیران بانک صادرات ایران در جهت برنامه‌ریزی راهبردی حوزه منابع انسانی ایفا کند.

### سؤال‌های پژوهش

سؤال‌های بررسی شده در این پژوهش عبارت‌اند از:

#### سؤال اصلی

الگوی نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری در بانک صادرات ایران کدام است؟

#### سؤال‌های فرعی

- ۱- مؤلفه‌های محوری نظام جذب و استخدام شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری کدام‌اند؟
- ۲- مؤلفه‌های محوری نظام آموزش و توسعه شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری کدام‌اند؟
- ۳- مؤلفه‌های محوری نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری کدام‌اند؟
- ۴- مؤلفه‌های محوری نظام جبران خدمات شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری کدام‌اند؟
- ۵- اولویت‌های یک زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری کدام است؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی است؛ زیرا درصدد طراحی الگوی نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با



جدول ۲- اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری بخش کمی

Table 2- Demographic information of the quantitative statistical sample

جنسیت	سن / سال	سابقه / سال	تحصیلات
زن ۳۶	۳۰-۴۰ (۱۱۵ نفر)	۱۰-۲۰ (۲۰۳ نفر)	دیپلم و کاردانی (۵۵)
مرد ۳۶۴	۴۱-۵۰ (۲۴۰ نفر)	۲۱-۳۰ (۱۸۵ نفر)	کارشناسی (۲۹۵)
	۵۱-۶۰ (۴۵ نفر)	۳۱ به بالا (۱۲ نفر)	کارشناسی‌ارشد (۴۴) دکتری (۶)

در بخش کمی از پرسش‌نامه‌های ترکیبی براساس طیف لیکرت ۵ تایی (پاسخ‌های کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) استفاده شد. پرسش‌نامه استاندارد استفاده‌شده شامل پرسش‌نامه مدیریت جانشین‌پروری کیم (2006) مشتمل بر ۳۲ سؤال و پرسش‌نامه محقق‌ساخته نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور مبتنی بر پژوهش کیفی مشتمل بر ۹۶ سؤال است.

برای تحلیل داده‌های کیفی از فرایند کدگذاری مبتنی بر تکنیک تحلیل تماتیک استفاده شده است. برای کدگذاری داده‌ها از روش سه‌مرحله‌ای کدگذاری آزاد، کدگذاری توصیفی و کدگذاری محوری (Braun & Clarke, 2006) استفاده شده است. برای سنجش داده‌های کمی پژوهش حاصل از پرسش‌نامه و تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای مرتبط (SPSS و PLS) استفاده شد.

**پایایی و روایی:** در این پژوهش از پایایی بازآزمون و توافق درون‌موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های

انجام شده استفاده شد. با توجه به اینکه میزان پایایی بازآزمون (۸۳ درصد) و پایایی بین کدگذاران (۷۹ درصد) بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه‌گیری کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. برای محاسبه پایایی در قسمت کمی پژوهش از آلفای کرونباخ استفاده شد. مطابق محاسبات انجام‌شده به وسیله نرم‌افزار اسپاس، ضریب آلفای کل پرسش‌نامه ۰/۹۱ برآورد شد و از آنجا که مقدار آلفای به دست آمده بالاتر از ۰/۷ است، ابزار جمع‌آوری اطلاعات از پایایی پذیرفتنی برخوردار است. برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روایی محتوا، صوری و سازه استفاده شد. با استفاده از روش تحلیل عامل تأییدی، روایی سازه این پرسش‌نامه آزموده شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد متوسط واریانس استخراج شده هر بعد الگو، دارای مقدار بیشتر از ۰/۵ است. پس روایی همگرایی الگو تأیید می‌شود. جدول ۳، خلاصه‌ای از نتایج پایایی و روایی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

## جدول ۳- نتایج پایایی و روایی

Table 3- Results of reliability and validity

ضریب پایایی	متوسط واریانس استخراج شده	تعداد آیتم‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۰/۹۲	۰/۷۲	۶	شایستگی	جذب و استخدام
۰/۹۰	۰/۷۲	۵	آینده‌نگری	
۰/۹۱	۰/۸۰	۴	جامعیت	
۰/۹۱	۰/۸۰	۴	عدالت	
۰/۷۳	۰/۶۴	۳	انعطاف‌پذیری	
۰/۹۱	۰/۶۴	۸	شایستگی	آموزش
۰/۸۶	۰/۷۰	۴	آینده‌نگری	
۰/۹۳	۰/۷۵	۶	جامعیت	
۰/۸۴	۰/۷۶	۳	عدالت	
۰/۸۳	۰/۶۶	۴	انعطاف‌پذیری	
۰/۹۱	۰/۶۷	۱۰	شایستگی	ارزیابی عملکرد
۰/۸۶	۰/۷۵	۳	آینده‌نگری	
۰/۹۳	۰/۶۱	۶	جامعیت	
۰/۸۴	۰/۷۰	۳	عدالت	
۰/۸۳	۰/۸۳	۲	انعطاف‌پذیری	
۰/۹۲	۰/۶۹	۷	شایستگی	جبران خدمات
۰/۸۹	۰/۷۵	۴	آینده‌نگری	
۰/۹۲	۰/۷۷	۵	جامعیت	
۰/۹۰	۰/۷۲	۵	عدالت	
۰/۹۰	۰/۷۸	۴	انعطاف‌پذیری	
۰/۹۳	۰/۸۲	۴	تعهد مدیران به نظام مدیریت جانشین‌پروری	تعیین خط‌مشی
۰/۹۲	۰/۸۰	۴	شناسایی منصب‌های کلیدی	
۰/۹۰	۰/۷۷	۴	تعیین شایستگی‌های موردنیاز منصب‌های کلیدی	ارزیابی جانشین‌ها
۰/۸۴	۰/۶۸	۴	شناسایی جانشین‌ها	
۰/۸۸	۰/۶۳	۴	روش‌های خارج از محیط کار	توسعه جانشین‌ها
۰/۸۹	۰/۷۵	۴	روش‌های ضمن خدمت	
۰/۹۲	۰/۸۱	۴	ارزیابی فرایند	ارزیابی برنامه
۰/۹۲	۰/۸۰	۴	ارزیابی نتیجه	جانشین‌پروری

## یافته‌های پژوهش

## آمار جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان (در بخش کیفی)

برای تعیین نمونه‌های پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد که با استفاده از روش گلوله‌برفی و با در نظر

گرفتن قاعده اشباع نظری، نمونه‌گیری و مصاحبه‌ها انجام شد. پژوهش حاضر پس از مصاحبه ۱۵ به اشباع نظری رسید؛ اما پژوهشگر برای حصول اطمینان بیشتر تا ۲ مصاحبه دیگر به فرایند مصاحبه ادامه داد و در نهایت، ۱۷ مصاحبه دارای



کیفیت و اعتبار بالا تحلیل شد که مشخصات آنها در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- آمار جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی

Table 4- Demographic statistics of the interviewees in the qualitative section

تعداد مصاحبه‌شوندگان	سمت	حوزه تخصصی و اجرایی مصاحبه‌شوندگان
۵	اعضای هیئت‌علمی گروه مدیریت	استادان دانشگاه
۴	مدیر و معاونان استان‌ها	مدیران ارشد بانک صادرات ایران
۵	رؤسای حوزه‌های اداری	مدیران منابع انسانی بانک صادرات ایران
۳	رؤسای حوزه‌های شعب	رؤسای حوزه‌های بانک صادرات ایران

### یافته‌ها در بخش کیفی

**روش دلفی خبرگان:** از تحلیل داده‌های کیفی پژوهش در مرحله کدگذاری، ۱۵۰ کد مفهومی اولیه حاصل شد. در مرحله اعتبارسنجی پژوهش، شاخص‌های هر یک از زیرسیستم‌های نظام چهارگانه مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور در اختیار تعدادی از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و نظرات آنها درباره کدهای طراحی شده و اجزای به دست آمده دریافت شد. در مرحله دوم دلفی با پنج نفر از خبرگان که فرصت دیدار با آنها وجود داشت، مصاحبه ساختاریافته برگزار و نظرهای آنها درباره شاخص‌ها دریافت شد. در نهایت و پس از جمع‌بندی نتایج، ۱۰۷ کد آزاد (زیرشاخص) در ۵ مضمون اصلی (شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت، انعطاف‌پذیری) به‌منزله ابعاد نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور در بانک صادرات ایران برگزیده شد.

برای ارزیابی کمی روایی محتوا و اطمینان از اینکه مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا (ضرورت شاخص اصلی) کدام

است، لازم بود نسبت روایی محتوا (CVR) محاسبه شود. برای تعیین نسبت روایی محتوا، پرسش‌نامه برای ۱۷ نفر از خبرگان ارسال شد. خبرگان شامل ۵ نفر استاد دانشگاه و ۱۲ نفر از خبرگان بانکی بوده‌اند که در زمینه مدیریت منابع انسانی دارای سوابق و آثار علمی از قبیل کتاب، پروژه پژوهشی، مقاله علمی - پژوهشی را داشتند. از متخصصان درخواست شد که درباره شاخص‌های زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور که در طی مصاحبه‌های عمیق شناسایی شده‌اند، اظهار نظر کنند.

مطابق جدول ۵، CVR همه شاخص‌های اصلی نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور محاسبه و ارزیابی شد که با توجه به تعداد اعضای پانل ارزیابی (متخصصان) اعداد بالاتر از ۰/۳۳ پذیرفتنی واقع شد.

## جدول ۵- زیر شاخص‌های حذف‌شده براساس مقادیر CVR و میانگین عددی قضاوت‌ها

Table 5- Sub-indicators deleted based on CVR values and numerical average of judgments

شاخص	زیرشاخص	CVR	میانگین عددی
آینده‌نگری (نظام جذب و استخدام)	ایجاد ثبات در خدمات بانک	-۰/۴	۱/۳۲
جامعیت (نظام جذب و استخدام)	بررسی تقاضا و تحلیل شکاف نیروی موردنیاز	-۰/۱۳	۱/۳۴
آینده‌نگری (نظام آموزش)	ارائه فرصت‌های یادگیری	-۰/۲۷	۱/۱۲
عدالت (نظام آموزش)	توانمندسازی متناسب با شرایط بومی و صنعتی	-۰/۱۳	۱/۳۳
انعطاف‌پذیری (نظام آموزش)	توسعه مرز دانش	-۰/۰۷	۱/۳۷
جامعیت (نظام ارزیابی عملکرد)	رشددهنده و توسعه‌دهنده	-۰/۷۳	۱/۰۷
انعطاف‌پذیری (نظام ارزیابی عملکرد)	آگاهی از اتفاقات و رویدادهای محیطی	-۰/۰۷	۱/۳۵
شایستگی (نظام جبران خدمات)	مناسبات اجتماعی سالم بین سطوح سازمانی	-۰/۲۰	۱/۴
جامعیت (نظام جبران خدمات)	گسترش حمایت‌های اجتماعی	-۰/۴۷	۱/۲۷

براساس نتایج این جدول تعداد ۲ زیرشاخص از نظام جذب و استخدام، ۳ زیرشاخص از نظام آموزش، ۲ زیرشاخص از نظام ارزیابی عملکرد و ۲ زیرشاخص از نظام جبران خدمات که CVR کمتر از صفر داشتند و میانگین قضاوت‌های معیار آنها کمتر از ۱/۵ بود، از لیست زیرشاخص‌ها حذف شدند.

بعد از تعیین و محاسبه CVR و برای اطمینان از اینکه زیرشاخص‌های ابزار به بهترین شکل برای اندازه‌گیری محتوا طراحی شده‌اند، از پرسش‌نامه شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد. بعد از انجام محاسبات لازم، اندازه CVI، زیرشاخص (راهنمایی برای پیشرفت افراد حاضر) از زیرمجموعه شاخص شایستگی نظام ارزیابی عملکرد (۰/۳۹) و زیرشاخص (توجه به مسائل اجتماعی و دینی) از زیرمجموعه شاخص انعطاف‌پذیری نظام جبران خدمات (۰/۴۸) به دلیل اینکه کمتر از مقدار شاخص روایی ۰/۵۱ بود، از لیست زیرشاخص‌ها حذف شد.

## پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش در بخش کیفی

براساس تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی و کدگذاری و تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها و در عین حال مطابقت آنها با مبانی نظری، طبق

نظر مشارکت‌کنندگان، برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش، برای هرکدام از نظام‌های مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) پنج مضمون اصلی در نظر گرفته شد. این مضمون‌ها را در واقع می‌توان پیکره نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور برآمده از داده‌های پژوهش حاضر قلمداد کرد. همه مفاهیم به پشتوانه داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها و پیشینه پژوهش‌ها توصیف شده‌اند. برای نشان دادن بستری که مفاهیم در آن شکل گرفته‌اند، از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان برای معرفی یا تعقیب مفاهیم استفاده شده است.

## مؤلفه‌های محوری نظام جذب و استخدام شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری کدام‌اند؟

برای پاسخگویی به این سؤال پژوهش، می‌توان مؤلفه‌های شناسایی شده در نظام جذب و استخدام شایسته‌محور را در ۲۲ زیرشاخص و ۵ شاخص طبقه بندی کرد. الگوی مفهومی نشان‌دهنده روابط بین ابعاد اصلی و مؤلفه‌های فرعی نظام جذب و استخدام شایسته‌محور حاصل از فرایند کیفی است. شکل ۱ الگوی کدگذاری و پارادایمی براساس یافته‌های کیفی پژوهش را نشان می‌دهد.

زیرشاخص‌ها (کدهای آزاد)	شاخص (کدهای توصیفی)	بعد (کد محوری)
۱. وجود معیارهای عینی جذب و استخدام؛ ۲. توانایی شناسایی قابلیت‌ها و استعدادها؛ متقاضیان استخدام؛ ۳. قابلیت پیش‌بینی عملکرد متقاضی در شغل (تخمین روند پیشرفت)؛ ۴. وجود تجزیه و تحلیل مدون و شفاف شغل؛ ۵. طبقه‌بندی مناسب شایستگی‌های موردنیاز مشاغل؛ ۶. اولویت منافع سازمانی بر منافع فردی.	شایستگی	نظام جذب و استخدام شایسته‌محور
۷. مسیر شغلی مشخص و شفاف؛ ۸. تعیین کمیت و کیفیت نیروی انسانی موردنیاز سازمان (آینده‌نگری)؛ ۹. تشکیل خزانه‌های استعداد و بهینه‌سازی گسترش استعدادها؛ ۱۰. داشتن رویکرد اکتشافی به آینده‌های ممکن؛ ۱۱. برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی انسانی.	آینده‌نگری	
۱۲. هماهنگی بین راهبردهای جذب و استخدام با سایر راهبردهای HR و سازمان؛ ۱۳. توجه به هم‌راستایی بین ارزش‌های فرد و سازمان؛ ۱۴. جامعیت شاخص‌های جذب و استخدام (جسمی - روان‌شناختی)؛ ۱۵. ایجاد زمینه رشد و ارتقای کارکنان.	جامعیت	
۱۶. رعایت شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی؛ ۱۷. عدالت محوری و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای؛ ۱۸. جهت‌گیری یکسان بازار داخل و خارج؛ ۱۹. عدالت رویه‌ای (کاربرد یکسان شاخص‌های جذب و استخدام).	عدالت	
۲۰. سازگاری با شرایط محیطی (قانونی، سیاسی، اجتماعی)؛ ۲۱. استفاده از شیوه‌های مختلف و بروز کارمندیابی متناسب با نیازهای سازمان؛ ۲۲. بازنگری دوره‌ای و اصلاح ضوابط و فرایندهای جذب و استخدام.	انعطاف‌پذیری	

جانشین‌پروری

شکل ۱- الگوی کدگذاری و پارادایمی نظام جذب و استخدام شایسته‌محور براساس یافته‌های کیفی پژوهش

Fig 1- Coding and paradigm pattern of merit-based recruitment system based on qualitative research findings

روابط بین ابعاد اصلی و مؤلفه‌های فرعی نظام آموزش شایسته‌محور حاصل از فرایند کیفی است. شکل ۲ الگوی کدگذاری و پارادایمی براساس یافته‌های کیفی پژوهش را نشان می‌دهد.

### مؤلفه‌های محوری نظام آموزش شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری کدام‌اند؟

برای پاسخگویی به این سوال پژوهش، می‌توان مؤلفه‌های شناسایی شده در نظام آموزش شایسته‌محور را در ۲۷ شاخص و ۵ زیرشاخص طبقه‌بندی کرد. الگوی مفهومی نشان‌دهنده

زیرشاخص‌ها (کدهای آزاد)	شاخص (کدهای توصیفی)	بعد (کد محوری)
۱. برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیازسنجی انجام شده؛ ۲. ایجاد تغییر رفتاری پایدار در کارکنان؛ ۳. ارزش دادن به دانش و فراگیری در سازمان - تقویت ارزش‌های سازمان؛ ۴. ارائه بازخورد به مربیان آموزشی؛ ۵. انتخاب روش مناسب آموزش متناسب با محتوای دوره؛ ۶. پرداخت پاداش متناسب با یادگیری؛ ۷. سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۸. ایجاد فضای امن و پرهیز از ترس و هراس (اشتباه به تجربه، تجربه به افتخار، افتخار به موفقیت).	شایستگی	نظام آموزش شایسته محور → چالش‌پن پروری
۹. سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع مالی لازم (تأمین بودجه آموزشی مورد نیاز)؛ ۱۰. بهبود توانایی کارکنان در پاسخگویی به تقاضاهای تغییرپذیر محیطی؛ ۱۱. ایجاد شرایط تسهیم دانش و تجارب بین کارکنان (اشتراک اطلاعات و دانش و تجربه - مستندسازی تجربیات)؛ ۱۲. تعامل با مراکز علمی و دانشگاهی معتبر برای آگاهی از آخرین دستاوردهای علمی در زمینه‌های مختلف.	آینده‌نگری	
۱۳. رعایت تسلسل دوره‌ها (گذراندن دوره‌ها براساس رعایت پیش‌نیازهای دوره)؛ ۱۴. هم‌راستایی با سایر راهبردهای HR و سازمان؛ ۱۵. مسئله محوری (عمل گرا و مبتنی بر مشکلات اساسی محیط کار و سازمان)؛ ۱۶. فضا و تجهیزات آموزشی مناسب؛ ۱۷. تناسب ویژگی مدارس با سرفصل‌ها و محتوای دوره آموزش؛ ۱۸. تناسب زمان دوره‌های آموزشی با محتوای آموزش.	جامعیت	
۱۹. عدالت آموزشی (توجه به اصل شمول و فراگیربودن آموزش)؛ ۲۰. ایجاد فرصت به فراگیران برای به کارگیری آموخته‌های جدید (فرصت کاربرد)؛ ۲۱. یکسان بودن شرایط فراگیران از نظر دانش و تجربه.	عدالت	
۲۲. استفاده از ظرفیت مدرسان داخلی تا حد امکان؛ ۲۳. امکان استفاده از ابزارهای جدید آموزش مانند تلفن همراه، به کارگیری رسانه آموزش، توسعه آموزش مجازی، آموزش از راه دور، شیوه‌های خودخوان، وب کنفرانس؛ ۲۴. بازنگری دوره‌ای و اصلاح محتوا و سرفصل‌های آموزشی؛ ۲۵. قابلیت سازگاری با محیط متغیر (درک تغییرات قانونی، ساختاری و اجتماعی).	انعطاف‌پذیری	

شکل ۲- الگوی کدگذاری و پارادایمی نظام آموزش شایسته محور براساس یافته‌های کیفی پژوهش

Fig 2- Coding and paradigm model of merit-based training system based on qualitative research findings

نشان دهنده روابط بین ابعاد اصلی و مؤلفه‌های فرعی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور حاصل از فرایند کیفی است. شکل ۳ الگوی کدگذاری و پارادایمی براساس یافته‌های کیفی پژوهش را نشان می‌دهد.

### مؤلفه‌های محوری نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد چالش‌پن پروری کدام‌اند؟

برای پاسخگویی به این سؤال پژوهش، می‌توان مؤلفه‌های شناسایی شده در نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور را در ۲۴ شاخص و در ۵ زیرشاخص طبقه‌بندی کرد. الگوی مفهومی

زیرشاخص‌ها (کدهای آزاد)	شاخص (کدهای توصیفی)	بعد (کد محوری)
۱. تعیین حد نصاب پذیرفتنی برای شاخص‌های ارزیابی عملکرد؛ ۲. هم‌راستایی شاخص‌ها و اهداف ارزیابی عملکرد؛ ۳. آگاهی کارکنان از شاخص‌های ارزیابی عملکرد؛ ۴. توجه به کرامت انسانی (حمایت از کرامت کارکنان)؛ ۵. مشخص بودن اهداف ارزیابی عملکرد؛ ۶. تناسب شاخص‌ها با شغل سازمانی و عملکرد جایگاه کارکنان؛ ۷. وجود شاخص و معیارهای عینی ارزیابی عملکرد؛ ۸. بازخورد نتایج ارزیابی به کارکنان (بازخورد به طور اختصاصی، منظم و مستمر)؛ ۹. ایجاد فضای امن و بدون استرس در ارزیابی عملکرد؛ ۱۰. به‌روز بودن شاخص‌ها.	شایستگی	نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور
۱۱. سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع مالی لازم برای تقدیر از کارکنان با عملکرد بالا (شایسته‌مداری)؛ ۱۲. بهبود توانایی کارکنان در پاسخگویی به تقاضاهای تغییرپذیر محیطی؛ ۱۳. توانایی پیش‌بینی شاخص‌های آینده ارزیابی عملکرد با توجه به تغییرات شرایط محیط کار.	آینده‌نگری	
۱۴. مشارکت کارکنان در تدوین شاخص‌ها؛ ۱۵. هماهنگی بین راهبردهای نظام ارزیابی عملکرد با سایر راهبردهای HR و سازمان؛ ۱۶. رویکرد همه‌جانبه (ارزیابی ۳۶۰ درجه، جامع و فراگیر)؛ ۱۷. جامعیت شاخص‌های ارزیابی عملکرد (عملکردی، اخلاقی، توسعه‌ای و غیره)؛ ۱۸. آموزش ارزیابان؛ ۱۹. حمایت مدیریت ارشد سازمان.	جامعیت	
۲۰. عدالت رویه‌ای و کاربرد یکسان شاخص‌های ارزیابی عملکرد درباره کارکنان در جهت ایجاد فضای سالم و رقابتی؛ ۲۱. عدالت محوری و پرهیز از تنگ‌نظری و نگرش‌های سلیقه‌ای؛ ۲۲. گرفتن تصمیم‌های پرسنلی مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد.	عدالت	
۲۳. بازنگری دوره‌ای و اصلاح شاخص‌های ارزیابی عملکرد؛ ۲۴. سازگاری شاخص‌های ارزیابی عملکرد با الزامات محیطی.	انعطاف‌پذیری	

جانشین‌پروری

شکل ۳- الگوی کدگذاری و پارادایمی نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور براساس یافته‌های کیفی پژوهش

Fig 3- Coding model and paradigm of merit-based performance appraisal system based on qualitative research findings

نشان‌دهنده روابط بین ابعاد اصلی و مؤلفه‌های فرعی نظام جبران خدمات شایسته‌محور حاصل از فرایند کیفی است. شکل ۴ الگوی کدگذاری و پارادایمی براساس یافته‌های کیفی پژوهش را نشان می‌دهد.

### مؤلفه‌های محوری نظام جبران خدمات شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری کدام‌اند؟

برای پاسخگویی به این سؤال پژوهش، می‌توان مؤلفه‌های شناسایی شده در نظام جبران خدمات شایسته‌محور را در ۲۷ شاخص و ۵ زیرشاخص طبقه‌بندی کرد. الگوی مفهومی

زیرشاخص‌ها (کدهای آزاد)	شاخص (کدهای توصیفی)	بعد (کد محوری)
۱. تناسب پاداش با نیازهای کارکنان؛ ۲. مکفی بودن یا تناسب پرداخت با شایستگی‌های کارکنان (شایسته داری)؛ ۳. حمایت از حقوق کارکنان؛ ۴. ساختارمند کردن سیستم جبران خدمات؛ ۵. توجه به شأن اجتماعی و احترام به کارکنان؛ ۶. جذب، حفظ و توسعه استعدادها؛ ۷. شفافیت.	شایستگی	نظام جبران خدمات شایسته‌محور
۸. سرمایه گذاری و تخصیص منابع مالی لازم برای تأمین نیازهای فعلی و آینده کارکنان؛ ۹. افزایش انگیزه کارکنان در پاسخگویی به تقاضاهای تغییرپذیر محیطی؛ ۱۰. درک دقیق و کامل از وضعیت و جایگاه فعلی؛ ۱۱. توانایی پیش‌بینی نیازهای آینده کارکنان.	آینده‌نگری	
۱۲. جامعیت آیمت‌های نظام جبران خدمات (عوامل مدیریتی، سازمانی، اجتماعی، روان‌شناختی)؛ ۱۳. هماهنگی بین راهبردهای نظام جبران خدمات با سایر راهبردهای HR سازمان؛ ۱۴. برنامه حمایتی مدیران؛ ۱۵. سازگاری و تناسب بین شاخص‌های نظام جبران خدمات؛ ۱۶. توجه به زمان، مکان نوع و نحوه ارائه مزایا.	جامعیت	
۱۷. توجه به سطوح پرداخت خارج از سازمان (برابری بیرونی)؛ ۱۸. پرداخت براساس عملکرد؛ ۱۹. عدالت رویه‌ای (کاربرد یکسان شاخص‌های جبران خدمات در جهت ایجاد فضای سالم رقابتی)؛ ۲۰. پرداخت به کارکنان براساس میزان حرفه‌ای‌گرایی؛ ۲۱. عدالت توزیعی (منصفانه بودن پرداخت یا تناسب پرداخت با میزان ورودی افراد).	عدالت	
۲۲. تنوع مزایا و خدمات رفاهی (سیستم سلف سرویس)؛ ۲۳. توجه به نوسانات محیطی (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و غیره)؛ ۲۴. توازن میان کار و زندگی کارکنان؛ ۲۵. بازنگری دوره‌ای در شاخص‌های نظام جبران خدمات.	انعطاف‌پذیری	

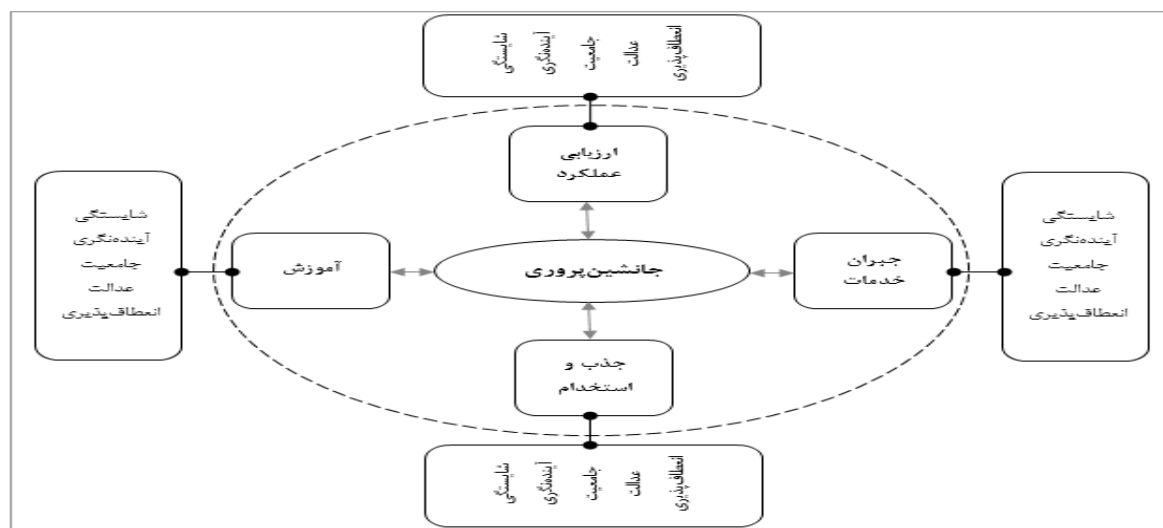
جانشین‌پروری

شکل ۴- الگوی کدگذاری و پارادایمی نظام جبران خدمات شایسته‌محور براساس یافته‌های کیفی پژوهش

Fig 4- Coding and paradigm model of merit-based compensation system based on qualitative research findings

جانشین‌پروری بر مبنای مصاحبه‌های انجام‌شده در شکل ۵ مشاهده می‌شود.

ارائه الگو در بخش کیفی: الگوی در نظر گرفته‌شده برای نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد



شکل ۵- الگوی در نظر گرفته‌شده برای نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری

Fig 5- The calculated model of a competent-based human resource management system with a succession approach



## یافته‌ها در بخش کمی

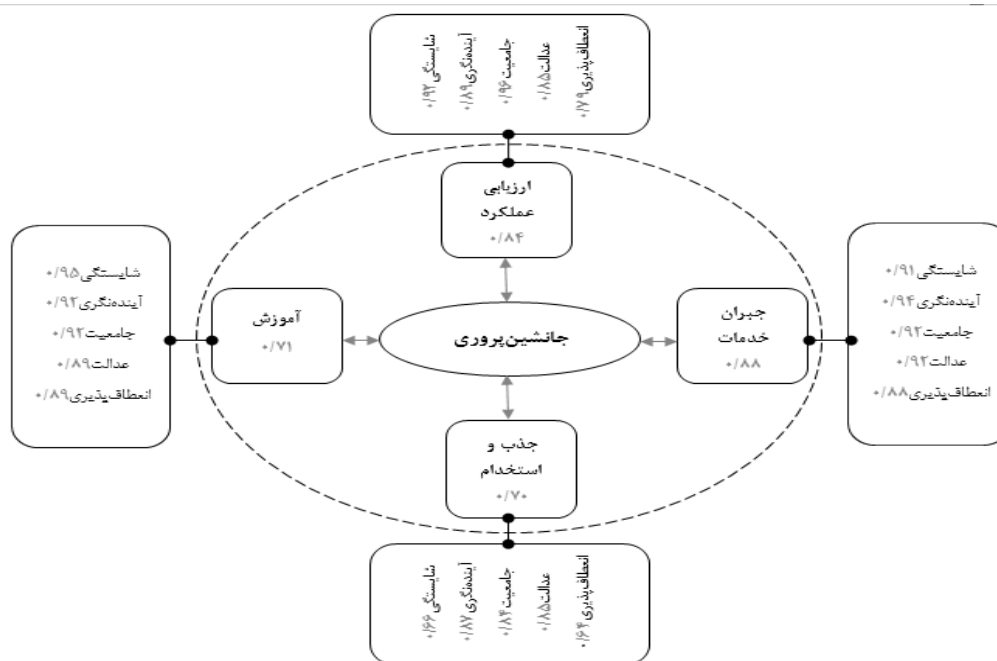
**الگوی اندازه‌گیری در بخش کمی:** براساس الگوی پیشنهادی و داده‌های جمع‌آوری شده صحت الگو و برازش آن بررسی شد. شکل ۶ الگوی نهایی ضرایب استاندارد نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری را نشان می‌دهد. جدول ۶ خلاصه نتایج الگو در حالت استاندارد و ضرایب معناداری را نشان می‌دهد. نتایج تحلیل عاملی در

حالت استاندارد و آماره تی ویو، روابط میان ابعاد و شاخص‌ها را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، همه بارهای عاملی معنادار و مناسب‌اند. آماره تی همه مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین، با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت الگوی اندازه‌گیری، صحت الگوی پیشنهادی را تأیید می‌کند.

جدول ۶- خلاصه نتایج الگوی اندازه‌گیری

Table 6- Summary of measurement model results

نتیجه	ضرایب معناداری	ضرایب استاندارد	ابعاد و شاخص‌ها
مناسب	۱۰/۹۱	۰/۷	جذب و استخدام
مناسب	۲۷/۲۹	۰/۶۶	شایستگی
مناسب	۳۴/۵۷	۰/۸۷	آینده‌نگری
مناسب	۲۶/۳۰	۰/۸۴	جامعیت
مناسب	۲۹/۹۲	۰/۸۵	عدالت
مناسب	۶/۵۰	۰/۶۴	انعطاف‌پذیری
مناسب	۹/۵۵	۰/۷۱	آموزش
مناسب	۸۳/۲۴	۰/۹۵	شایستگی
مناسب	۶۷/۵۶	۰/۹۲	آینده‌نگری
مناسب	۵۵/۸۰	۰/۹۲	جامعیت
مناسب	۴۲/۰۷	۰/۸۹	عدالت
مناسب	۴۲/۹۹	۰/۸۹	انعطاف‌پذیری
مناسب	۲۱/۶۸	۰/۸۴	ارزیابی عملکرد
مناسب	۳۲/۹۸	۰/۹۲	شایستگی
مناسب	۵۶/۴۶	۰/۸۹	آینده‌نگری
مناسب	۱۱۴/۰۰	۰/۹۶	جامعیت
مناسب	۲۵/۵۲	۰/۸۵	عدالت
مناسب	۱۸/۲۴	۰/۷۹	انعطاف‌پذیری
مناسب	۳۴/۳۰	۰/۸۸	جبران خدمات
مناسب	۵۴/۲۹	۰/۹۱	شایستگی
مناسب	۸۲/۹۰	۰/۹۴	آینده‌نگری
مناسب	۶۹/۸۵	۰/۹۲	جامعیت
مناسب	۵۸/۷۸	۰/۹۲	عدالت
مناسب	۴۲/۲۲	۰/۸۸	انعطاف‌پذیری



شکل ۶- الگوی نهایی پژوهش

Fig 6- The final research model

نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور از نظر اولویت، دوم است. عدد معنی‌داری از آزمون t به‌دست‌آمده برای نظام آموزش برابر ۹/۵۵ است که از ۱/۹۶ بزرگ‌تر و میزان تأثیرگذاری مستقیم آن برابر ۰/۷۱ است. در نتیجه، بعد نظام آموزش شایسته‌محور از نظر اولویت، سوم است. عدد معنی‌داری از آزمون t به‌دست‌آمده برای نظام جذب و استخدام برابر ۱۰/۹۱ است که از ۱/۹۶ بزرگ‌تر و میزان تأثیرگذاری مستقیم آن برابر ۰/۷ است. در نتیجه، بعد نظام جذب و استخدام شایسته‌محور از نظر اولویت، چهارم است.

### اولویت هریک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری کدام است؟

براساس نتایج جدول ۷، بین مؤلفه‌های نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور، عدد معنی‌داری از آزمون t به‌دست‌آمده برای نظام جبران خدمات برابر ۳۴/۳۰ است که از ۱/۹۶ بزرگ‌تر و میزان تأثیرگذاری مستقیم آن برابر ۰/۸۸ است. در نتیجه، بعد نظام جبران خدمات شایسته‌محور از نظر اولویت، اول است. عدد معنی‌داری از آزمون t به‌دست‌آمده برای نظام ارزیابی عملکرد برابر ۲۱/۶۸ است که از ۱/۹۶ بزرگ‌تر و میزان تأثیرگذاری مستقیم آن برابر ۰/۸۴ است. در نتیجه، بعد

جدول ۷- اولویت‌بندی ابعاد نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور

Table 7- Prioritize the dimensions of a competent human resource management system

اولویت	ضرایب معناداری	ضرایب استاندارد	ابعاد
چهارم	۱۰/۹۱	۰/۷	جذب و استخدام
سوم	۹/۵۵	۰/۷۱	آموزش
دوم	۲۱/۶۸	۰/۸۴	ارزیابی عملکرد
اول	۳۴/۳۰	۰/۸۸	جبران خدمات

## نتیجه

دستیابی به الگوی یکپارچه و پویایی برای مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور می‌تواند اتفاقات پیچیده را با تشخیص روابط بین عناصر حیاتی ساده و میزان موفقیت برنامه جانشین‌پروری را در شرایط مختلف تسهیل کند؛ بنابراین، در این پژوهش دو هدف کلی دنبال شد: ۱- طراحی الگویی که بتواند میزان موفقیت سیستم جانشین‌پروری کارکنان را با توجه به زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی پیش‌بینی و با تخمین قریب به یقین میزان موفقیت را اعلام کند. ۲- طراحی نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور که سبب هم‌افزایی این نظام شود و انسجام بیشتری به فعالیت‌های آن بخشد. برای حل این مسائل و طراحی الگوی پویایی که قابلیت تعمیم‌پذیری بالایی داشته باشد، از روش‌های کیفی و کمی به‌صورت هم‌زمان استفاده شد. براساس یافته‌های پژوهش الگوی در نظر گرفته‌شده برای نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری (جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) شامل پنج مضمون اصلی است. گام اول، توجه به شایستگی هاست. حرکت در مسیر تحقق اهداف سازمانی در گرو برخورداری و تربیت نیروی انسانی شایسته و توانمند به‌ویژه در سطح مدیریتی است. حفظ و پیگیری تحولات در وظایف و کارکردهای منابع انسانی، مستلزم آن است که متخصصان منابع انسانی مجموعه جدیدی از شایستگی‌ها را برای تکمیل نقش‌ها و مسئولیت‌های در حال تغییر خویش کسب کنند. گام بعدی در نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور، توجه به آینده‌نگری است. می‌توان به مزایای شاخص آینده‌نگری در استخدام، توسعه و جابه‌جایی استعدادها، موردنیاز سازمان برای رویارویی با تقاضای آینده، استفاده مناسب‌تر از کارکنان، آموزش دوباره کارکنان هم‌جهت با تغییر نیازهای سازمانی، دستیابی به موضوعات حیاتی منابع انسانی در یک مسیر سازماندهی شده و یکپارچه، تعیین الزامات آینده منابع انسانی

در زمینه کمک به آنها، دستیابی به نیروی کار متنوع و تشخیص و بهره‌برداری از منابع بیرونی مناسب توجه کرد. پس از آینده‌نگری، توجه به جامعیت قرار دارد. مدیریت منابع انسانی رویکردی راهبردی به فرایندهای مرتبط در زمینه دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان و بهره‌گیری بهینه از آن دارد؛ از این رو، ضمن لزوم داشتن نگاه تخصصی به حوزه منابع انسانی و ایجاد و پرورش نیروی انسانی ماهر در سازمان، ضروری است بررسی جامع چالش‌های موجود این حوزه و تدوین راهبردهای آن هم‌سو با راهبردهای کلان تمامی فرایندهای مرتبط (جذب و استخدام، انگیزش و جبران خدمت، آموزش مؤثر و ...) با رویکرد حفظ ارتباط و یکپارچگی و با هدف اثربخشی هرچه بیشتر، بازنگری و در قالب نظام جامعی در سازمان مستقر شود. گام بعدی توجه به عدالت است. از آنجا که مدیریت منابع انسانی مستلزم تصمیم‌گیری‌ها و رایزنی‌هاست که به‌طور مستقیم بر کارکنان یعنی مهم‌ترین منابع سازمان تأثیر می‌گذارد، مدیران منابع انسانی همیشه با مسئله عدالت کارکنان روبه‌رو هستند. اقدام بعدی در مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور، انعطاف‌پذیری است. در دهه اخیر، تغییرات بسیار زیادی در بازارهای جهانی ایجاد شده است؛ به‌طوری که نیاز به سازگاری و تطابق با فناوری‌های جدید و تمرکز بر کیفیت محصولات و پاسخگویی به مسئولیت‌پذیری در برابر بازار، در شرکت‌ها به‌سرعت در حال افزایش است.

با توجه به الگوی ارائه‌شده می‌توان نتایج زیر را به‌منزله نتایج مستخرج از الگو بیان کرد:

- کارکردهای چهارگانه مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور شامل جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات است. یانگ و لین (2009)، سارین (2018) و فشارکی و صحت (2018) نیز این چهار کارکرد را با عنوان اقدامات مدیریت منابع انسانی به کار برده‌اند.
- ضرایب استانداردشده الگو بیان‌کننده آن است که به

در ۵ مضمون اصلی (شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری) از مؤلفه‌های مهم نظام جذب و استخدام شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری اهمیت ویژه‌ای دارند. از میان این ۵ مضمون، آینده‌نگری دارای بیشترین تأثیر در نظام جذب و استخدام شایسته‌محور است (۰/۸۷). یکی از اهداف جذب و به‌کارگماری تضمین این مسئله است که سازمان پیوسته تعداد مناسب و در عین حال با کیفیتی از کارکنان را در جای مناسب و زمان مناسب برای انجام موفقیت‌آمیز در اختیار داشته باشد.

- براساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری‌شده در این پژوهش، مهم‌ترین شاخص‌های اصلی در نظام آموزش شایسته‌محور در بانک صادرات ایران برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیازسنجی انجام شده، ایجاد تغییرات رفتاری پایدار در کارکنان، ارزش‌دادن به دانش و فراگیری در سازمان، ارائه بازخورد به مربیان آموزشی، انتخاب روش مناسب آموزش متناسب با محتوای دوره، پرداخت پاداش متناسب با یادگیری، سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی، سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع مالی لازم، بهبود توانایی کارکنان در پاسخگویی به تقاضاهای تغییرپذیر محیطی و ... است. نتایج به‌دست‌آمده با نتایج طوطیان و همکاران (۱۳۹۹) و هوانگ (2001) همسوست.

- نتایج کدگذاری و تحلیل محتوا نشان داد ۲۵ کد آزاد در ۵ مضمون اصلی (شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری) از مؤلفه‌های مهم نظام آموزش شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. از میان این ۵ مضمون، شایستگی دارای بیشترین تأثیر در نظام آموزش شایسته‌محور کارکنان است (۰/۹۵). در این زمینه، یکی از مراحل فرایند نظام آموزش شایسته‌محور، تعیین الگوی شایستگی است که اولین و مهم‌ترین گام در طراحی برنامه‌های آموزشی است (Byham et al., 2002).

- براساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری‌شده

ازای یک واحد تغییر در نظام جذب و استخدام شایسته‌محور، آموزش شایسته‌محور، ارزیابی عملکرد شایسته‌محور و جبران خدمات شایسته‌محور، به ترتیب ۰/۷۰، ۰/۷۱، ۰/۸۴ و ۰/۸۸ واحد تغییر در مدیریت جانشین‌پروری مشاهده خواهد شد. از آنجا که این مقادیر مثبت‌اند، روابط مستقیم است. به عبارت دیگر، با افزایش هر یک از ابعاد نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با استقرار مدیریت جانشین‌پروری در بانک صادرات ایران، میزان ضریب استاندارد مدنظر در جهت مثبت افزایش خواهد یافت. این بدان معنی است که توجه به مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور برای دستیابی و استقرار جانشین‌پروری ضروری است.

- براساس نتایج بین مؤلفه‌های نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور، نظام جبران خدمات شایسته‌محور بیش‌ترین تأثیر را بر متغیر وابسته (مدیریت جانشین‌پروری) نسبت به سایر ابعاد نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور دارد. بعد از آن میزان اثرگذاری مؤلفه‌های دیگر نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور به این ترتیب است: نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور، نظام آموزش شایسته‌محور، نظام جذب و استخدام شایسته‌محور.

- براساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری‌شده در این پژوهش مهم‌ترین شاخص‌های اصلی در نظام جذب و استخدام شایسته‌محور در بانک صادرات ایران، وجود معیارهای عینی جذب و استخدام، توانایی شناسایی قابلیت‌ها و استعدادهای متقاضیان استخدام، قابلیت پیش‌بینی عملکرد متقاضی در شغل، وجود تجزیه و تحلیل شفاف و بدون شغل، طبقه‌بندی مناسب شایستگی‌های موردنیاز مشاغل، اولویت‌بندی منافع سازمانی بر منافع فردی، مسیر شغلی مشخص و شفاف، تعیین کمیت و کیفیت نیروهای انسانی موردنیاز سازمان و ... است. نتایج به‌دست‌آمده، با نتایج پژوهش طوطیان و همکاران (۱۳۹۹) و هوانگ (2001) همسوست.

- نتایج کدگذاری و تحلیل محتوا نشان داد ۲۲ کد آزاد

از مجموع آنچه بیان شد، می‌توان نتیجه گرفت که نقش مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور در حوزه بانکداری اهمیت بسیاری در بهبود عملکرد سازمان و استقرار مدیریت جانشین‌پروری دارد. لازمه اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های جانشین‌پروری پیوند مناسب میان مدیریت منابع انسانی با جانشین‌پروری است و پیاده‌سازی آن بدون اقدامات منابع انسانی کاری بی‌نتیجه خواهد بود؛ در واقع، در صورتی که ارتباط منطقی و صحیح میان این دو برقرار نشود، برنامه جانشین‌پروری با شکست روبه‌رو خواهد شد. استقرار مدیریت جانشین‌پروری و حاکمیت منطق شایسته‌سالاری در انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات سبب می‌شود کارکنان از لحاظ روانی در یک دایره امنیتی قرار بگیرند. بدین معنا که از این امر اطمینان حاصل می‌کنند که در نظام منابع انسانی بر پایه شایستگی‌ها بنا شده است که در صورت داشتن شایستگی و قابلیت کار، بانک به راحتی ارتقای آنها را می‌پذیرد و بدون دلیل آنها را از دایره فعالیت سازمانی خارج نمی‌کند که این امر می‌تواند سبب انگیزش و ابزار برای ارتقای بهره‌وری سازمانی محسوب شود.

با توجه به آنچه بیان شد، الزام توجه به شایستگی‌های هریک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی و به دنبال آن استقرار جانشین‌پروری در صنعت بانکداری در ایران ضروری است؛ بنابراین، با توجه به ۵ مضمون در نظر گرفته‌شده برای تقویت و بسترسازی لازم در زمینه پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی با رویکرد جانشین‌پروری پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

- **تمرکز بر نظام جذب و استخدام شایسته‌محور:** بانک از طریق توجه به شایستگی‌ها (از جمله توانایی شناسایی قابلیت‌ها و استعدادهای متقاضیان استخدام، قابلیت پیش‌بینی عملکرد متقاضی در شغل و به عبارتی تخمین روند شغلی، طبقه بندی مناسب شایستگی‌های موردنیاز مشاغل)، توجه به آینده‌نگری (از جمله تعیین کمیت و کیفیت نیروی انسانی

در این پژوهش، مهم‌ترین شاخص‌های اصلی در نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور در بانک صادرات ایران، تعیین حد نصاب پذیرفتنی برای شاخص‌های ارزیابی عملکرد، هم‌راستایی شاخص‌ها و اهداف ارزیابی عملکرد، آگاهی کارکنان از شاخص‌های ارزیابی عملکرد، توجه به کرامت انسانی، تناسب شاخص‌ها با شغل سازمانی و عملکرد جایگاه کارکنان و ... است.

- نتایج کدگذاری و تحلیل محتوا نشان داد ۲۴ کد آزاد در ۵ مضمون اصلی (شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری) از مؤلفه‌های مهم نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. از میان این ۵ مضمون، جامعیت دارای بیشترین تأثیر در نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور کارکنان است (۰/۹۶). نتایج این بخش از پژوهش با مطالعات طوطیان و همکاران (۱۳۹۹) و هوانگ (۲۰۰۱) مطابقت دارد.

- براساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری‌شده در این پژوهش، مهم‌ترین شاخص‌های اصلی در نظام جبران خدمات شایسته‌محور در بانک صادرات ایران، تناسب پاداش با نیازهای کارکنان، مکفی‌بودن یا تناسب پرداخت با شایستگی‌های کارکنان، حمایت از حقوق کارکنان، ساختارمندکردن سیستم جبران خدمات، توجه به شأن اجتماعی و احترام به کارکنان، جذب و حفظ و توسعه استعدادهای سازمان، شفافیت و ... است.

- نتایج کدگذاری و تحلیل محتوا نشان داد ۲۵ کد آزاد در ۵ مضمون اصلی (شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری) از مؤلفه‌های مهم نظام جبران خدمات شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. از میان این ۵ مضمون، آینده‌نگری دارای بیشترین تأثیر در جبران خدمات شایسته‌محور کارکنان است (۰/۹۴). نتایج این بخش از پژوهش با مطالعات طوطیان و همکاران (۱۳۹۹) و هوانگ (۲۰۰۱) مطابقت دارد.

بهبود توانایی کارکنان در پاسخگویی به تقاضاهای تغییرپذیر محیطی، توانایی پیش‌بینی شاخص‌های آینده ارزیابی عملکرد با توجه به تغییرات شرایط محیط کار، توجه به جامعیت (رویکرد همه‌جانبه شامل ارزیابی ۳۶۰ درجه، جامع و فراگیر، هماهنگی بین راهبردهای نظام ارزیابی عملکرد با سایر راهبردهای منابع انسانی و بانک، آموزش ارزیابان) توجه به عدالت (ازجمله: گرفتن تصمیمات پرسنلی مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد) و در نهایت، توجه به انعطاف‌پذیری (ازجمله: بازنگری دوره‌ای و اصلاح شاخص‌های ارزیابی عملکرد، سازگاری شاخص‌های ارزیابی عملکرد با الزامات محیطی) در ایجاد نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور گام مؤثری را بردارد.

- **تمرکز بر نظام جبران خدمات شایسته‌محور:** بانک از طریق توجه به شایستگی‌ها (ازجمله مکفی بودن یا تناسب پرداخت با شایستگی‌های کارکنان، تناسب پاداش با نیازهای کارکنان)، توجه به آینده‌نگری (ازجمله سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع مالی لازم برای تأمین نیازهای فعلی و آینده کارکنان، درک دقیق و کامل از وضعیت و جایگاه فعلی، توانایی پیش‌بینی نیازهای آینده کارکنان) توجه به جامعیت (هماهنگی بین راهبردهای نظام جبران خدمات با سایر راهبردهای منابع انسانی و سازمان، برنامه‌های حمایتی مدیران)، توجه به عدالت (ازجمله: توجه به سطوح پرداخت خارج از سازمان یا همان برابری‌های بیرونی، پرداخت براساس عملکرد و میزان حرفه‌ای‌گرایی، منصفانه بودن پرداخت یا تناسب پرداخت با میزان ورودی افراد) و در نهایت توجه به انعطاف‌پذیری (ازجمله: تنوع مزایا و خدمات رفاهی، توجه به نوسانات محیط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و ...، توازن میان کار و زندگی کارکنان) در ایجاد نظام جبران خدمات شایسته‌محور گام مؤثری را بردارد.

#### محدودیت‌های پژوهش

- از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش و همچنین سایر

موردنیاز، تشکیل خزانه‌های استعداد و بهینه‌سازی گسترش استعدادها، برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی انسانی)، توجه به جامعیت (ازجمله: توجه به هم‌راستایی بین ارزش‌های فرد و سازمان، ایجاد زمینه رشد و ارتقای کارکنان)، توجه به عدالت (ازجمله: عدالت‌محوری و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای) و در نهایت، توجه به انعطاف‌پذیری (ازجمله: استفاده از شیوه‌های مختلف و به‌روز کارمندایی متناسب با نیازهای سازمان و بازنگری دوره‌ای و اصلاح ضوابط و فرایندهای جذب و استخدام)، اقدام به ایجاد نظام جذب و استخدام شایسته‌محور مطلوب کند.

- **تمرکز بر نظام آموزش شایسته‌محور:** بانک از طریق توجه به شایستگی‌ها (ازجمله برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیازسنجی صورت‌گرفته، ارزش‌دادن به دانش و فراگیری در بانک، ارائه بازخورد به مربیان آموزشی، پرداخت پاداش متناسب با یادگیری، سنجش اثربخشی دوره‌ها)، توجه به آینده‌نگری (ازجمله تأمین بودجه آموزشی موردنیاز، ایجاد شرایط تسهیم دانش و تجارب بین کارکنان، اشتراک اطلاعات و دانش و تجربه و مستندسازی تجربیات)، توجه به جامعیت (ازجمله: گذراندن دوره‌ها براساس رعایت پیش‌نیازهای دوره، تناسب زمان دوره‌های آموزشی با محتوای آموزش)، توجه به عدالت (ازجمله: عدالت آموزشی که توجه به اصل شمول و فراگیربودن آموزش است، ایجاد فرصت به فراگیران برای به‌کارگیری آموخته‌های جدید) و در نهایت، توجه به انعطاف‌پذیری (ازجمله: بازنگری دوره‌ای و اصلاح محتوا و سرفصل‌های آموزشی، قابلیت سازگاری آموزش‌ها با محیط متغیر) اقدام به ایجاد نظام آموزش شایسته‌محور مطلوب کند.

- **تمرکز بر نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور:** بانک از طریق توجه به شایستگی‌ها (ازجمله وجود شاخص‌ها و معیارهای عینی ارزیابی عملکرد، بازخورد نتایج ارزیابی به کارکنان به‌طور اختصاصی و منظم و مستمر، آگاهی کارکنان از شاخص‌های ارزیابی عملکرد)، توجه به آینده‌نگری (ازجمله

(ره)، «فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی»، ۱۱(۴۲)،

۸۱-۱۰۲

- Ahmadi, A., Abzari, M., Nasr, I. A., & Safari, A. (2018). The impacts of learning strategies and creativity on knowledge workers innovation in iranian knowledge-based firms. *International Journal of Business Innovation and Research*, 17, 378-393.
- Almessabi, B. N. A. A. (2017). *Critical factors in leadership succession planning: securing the human resources future for government organisations in the abu Dhabi emirate*. UAE (Doctoral Dissertation). Southern Cross University.
- Bohloul, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2017). Competence assessment as an expert system for human resource management: a mathematical approach. *Expert Systems with Applications*, 70, 83-102.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Brown, L., George, B., & Mehaffey-Kultgen, C. (2018). The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study. *Industrial and Commercial Training*, 50 (3), 123-135.
- Byham, W. C. Nelson, G. & Pease, M. (2002). Cultivating leaders with an acceleration pool. *Health Forum Journal*, 43 (5), 28-30.
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: a life cycle view of the interaction between human and social capitall. *Journal of World Business, Elsevier*, 54 (2), 82-92.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-311.
- Diya, V. R., & Mansor, M. (2019). Review of history succession planning: replacement planning, talent management and workforce planning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9 (9), 1298-1303.
- Ferrari, F. (2019). In the mother's shadow: exploring power dynamics in family business succession. *Gender in Management*, 34 (2), 121-139.
- Fesharaki, F. & Sehhat, S. (2018). Islamic human resource management (ihrm) enhancing organizational justice and employees' commitment: case of a qard al-hasan bank in Iran. *Journal of Islamic Marketing*, 9 (1), 204-218.
- Goldman, E., & Scott, A. R. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9 (3), 258-280.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership

پژوهش‌هایی که به روش کیفی صورت می‌گیرند، وجودنداشتن قابلیت تعمیم یافته‌ها به سایر جوامع آماری مشابه است. همچنین می‌توان ادعا کرد که یافته‌های بخش کیفی پژوهش حاضر را نمی‌توان به زمان آینده نیز تعمیم داد. - جامعه آماری این پژوهش، محدود به بانک صادرات ایران استان اصفهان است؛ در صورتی که پژوهشگر به سایر مدیریت شعب استان‌ها دسترسی داشت، ممکن بود ابعاد گسترده‌تری برای الگوی پیشنهادی مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور یافت شود.

- در حالت کلی، مسائل سازمانی از دیدگاه انسانی مفاهیمی انتزاعی و ذهنی‌اند؛ به همین دلیل، بسیاری مواقع جداکردن مرز میان واقعیت و خیال دشوار می‌شود. در این پژوهش نیز باید این نکته را مدنظر داشت که ممکن است کارکنان در پاسخگویی به سؤالات پرسش‌نامه نتوانسته باشند به‌طور کامل از پیش‌فرض‌های ذهنی خود رهایی یابند و تنها ادراکات ذهنی خود را به منزله واقعیت موجود بیان کرده باشند؛ البته پژوهشگر امیدوار است استفاده همزمان از دو روش کیفی و کمی در تحلیل اطلاعات و حجم بالای نمونه از میزان این محدودیت کاسته باشد. با وجود این، این امر یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر است.

## منابع

- احمدی، ع؛ صدرمنصوری، س؛ درویش، ح. و رج بیگی، م. (۱۳۹۸). «شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در فرایند استعدادیابی؛ مورد مطالعه: صنعت نفت ایران»، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۰(۳۹)، ۹۶-۶۳.
- طوطیان، ص؛ اصغری، ح. و رستمی، م. (۱۳۹۹). «ارائه الگوی موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا»، دانش انتظامی، ۲۲(۲)، ۲۰۰-۱۷۳.
- محمودی، ف؛ بهلولی، ن؛ بیگزاده، ج. و رحیمی، غ. (۱۳۹۸). «ارائه الگوی فرایندی جانشین‌پروری به روش تئوری داده‌بنیاد؛ مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی

- indian msm-fobes: a study based on managerial-role employees. *Global Business Review*, 15 (3), 517-530
- Yang, C. C., & Lin, C. Y. Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between hrm and organizational performance? perspective of a healthcare industry in taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (9), 1965-1984.
- development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26 (3), 307-319.
- Helton, K., & Jackson, R. (2007). Navigating pennsylvania's dynamic workforce: succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*, 36 (4), 335-347.
- Huang, T. C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, 22 (8), 736-747.
- Karimi, A., Teimouri, H., Shahin, A., & Barzoki, A. S. (2019). Identification and ranking of competency-based recruitment system criteria: an empirical case study. *Int. Journal Learning and Intellectual Capital*, 16 (1), 21-39.
- Khayer Zahed, R., Teimouri, H., & Barzoki, A. S. (2021). Designing a model of strategic training system with talent management approach: the case of Iranian National Tax Administration. *Int. Journal Business Innovation and Research*, 24 (4), 593-609.
- Kim, Y. (2006). *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S affiliates of foreign multinational companies (Doctoral dissertation)*. The Pennsylvania State University.
- Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: modeling the world of work. In I. T. Robertson, M. Callinan & D. Bartram (Eds.), *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology* (pp. 227-255). Chichester, UK: Wiley.
- Lara, F. J., Mogorron-Guerrero, H., & Ribeiro-Navarrete, S. (2020). Knowledge of managerial competencies: cross-cultural analysis between american and european students. *Economics Research*, 33 (1), 2059-2074.
- Liu, X. & Atinc, G. (2021). CEO selection, reference setting and postsuccession strategic change. *Management Decision*, 59 (2), 258-284.
- Mattar, D. M. (2020). The culmination stage of leadership succession. *Journal of Organizational Change Management*, 33 (7), 1355-1373.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75 (4), 453-465.
- Sareen, D. B. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7 (03), 1229-1233.
- Seemiller, C. (2018). A competency-based model for youth leadership development. *Journal of Leadership Education*, 17 (1), 56-72.
- Sudhir, K. J. (2014). Business succession planning in

