

الگوی توسعه جانشین پروری مورد مطالعه (بانک رفاه کارگران)^۱

محمد سعید جعفرپور^۲

رضا نجف بیگی*^۳

علیرضا عقیقی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۴)

چکیده

یکی از مشکلات جدی بانک‌های دولتی کم توجهی به برنامه‌ریزی نیروی انسانی بخصوص پرورش مدیران ارشد است. موضوع اصلی تحقیق حاضر، تعیین عوامل سازنده و ارائه مدل سازمان جانشین پرور در بانک رفاه است. روش تحقیق کیفی و کمی است. دربخش کیفی پس از گرد آوری اطلاعات کتابخانه‌ای با تعداد ۲۴ نفر از اساتید علمی و صاحب‌نظران و مدیران ارشد بانکی از طریق مصاحبه و اجرای پرسشنامه فن دلفی مولفه‌های لازم جهت استقرار نظام جانشین پروری در بانک رفاه شناسایی گردید جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه مدیران ارشد و میانی ستادی بانک ومدیران ارشد حوزه صف به تعداد ۶۰۰ نفر می‌باشد که در فرآیند نمونه‌گیری با استفاده از جدول مورگان نمونه‌ای برابر با ۲۳۴ نفر به شیوه تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. تحقیق با استفاده از مدل سه شاخکی عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای انجام گردید برای سنجش متغیرها از پرسشنامه‌های شامل ۹۰ سؤال استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Smart PLS^۲ و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. بر اساس تحلیل مسیر انجام شده؛ قوی-ترین رابطه علی بین مؤلفه‌های سه‌گانه مدل، تأثیر مستقیم و معنادار شاخه عوامل رفتاری در استقرار نظام جامع جانشین‌پروری در بانک رفاه است و درمیان این عوامل مولفه آموزش و یادگیری بیشترین تأثیر را داشته است. در رتبه دوم شاخه ساختاری و در بین مؤلفه‌های آن مؤلفه فرهنگ بیشترین تأثیر مستقیم را در استقرار نظام جانشین پروری داشته است. نتایج تحقیق نشان داد عوامل زمینه‌ای تأثیر مستقیم و معناداری در استقرار نظام جانشین پروری در بانک رفاه ندارند.

واژگان کلیدی: بانک رفاه، آموزش و یادگیری، مدل سه شاخکی، نظام جانشین پروری

^۱ مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، همدان، ایران

^۳ استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات: rezanagabagy@yahoo.com)

^۴ استادیار، گروه مدیریت دانشگاه پیام نور واحد همدان، همدان، ایران.

مقدمه

محیط کار رقابتی امروز، سازمان‌ها را وادار کرده است تا نیروی انسانی خود را بیش از پیش مدیریت کنند. در شرایط کنونی، نیروی کاری سازمان‌ها در حال مسن‌تر شدن بوده و کارکنان خبره و باتجربه که نقشه‌های دانشی سازمان هستند، طی چند سال آینده بازنشسته خواهند شد. مدیریت جانشینی و جانشین‌پروری یکی از اجزا و کارکردهای حیاتی مدیریت سرمایه انسانی در محیط کار محسوب می‌گردد (۱۱).

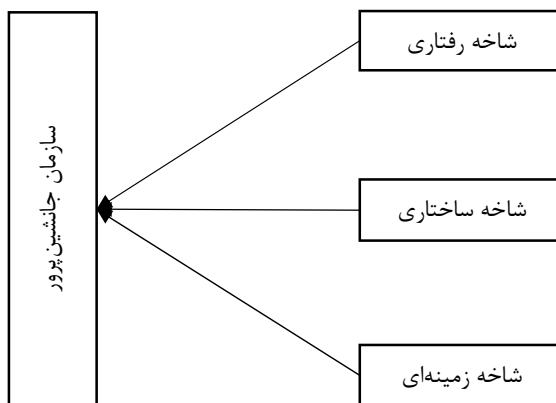
یکی از عوامل مؤثر در ضعف عملکرد سازمان‌ها عدم توجه لازم به برنامه‌ریزی نیروی انسانی بوده است. برخی سازمان‌ها برای تأمین نیازمندی‌های آینده مدیریتی خود، اقدام به جذب و بهره‌گیری از مدیران بیرون از سازمان بدون توجه به منابع مستعد و ارزشمند درون سازمانی می‌کنند. تعداد کمی از سازمان‌های هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادها و مدیریتی درون سازمانی بنا می‌گذارند. این‌گونه سازمان‌ها به دنبال ساختن آینده هستند. به این سبب می‌توان آن‌ها را سازمان‌های آینده‌ساز و یا سازمان‌های پیشرو نامید. آن‌ها با درک اهمیت و میزان تأثیرگذاری مدیران در رشد و موفقیت خود به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌های جدی و منظم استعدادیابی و جانشین‌پروری هستند (۶). در نظام جامع مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی به‌موقع جهت پرورش نیروی انسانی یا مدیر پروری از ارکان مهم و بسیار حیاتی محسوب می‌شود. در این زمینه یکی از مشکلات جدی بانک‌های دولتی کم‌توجهی به برنامه‌ریزی نیروی انسانی بخصوص مدیر پروری است. این در حالی است که نظام سنتی جاری طی سال‌های گذشته بکار گرفته شده و هنوز هم تداوم دارد. برای ارتقاء و پرورش افراد مستعد تعداد پست‌های مدیریتی به‌ویژه در سطح مدیران ارشد به‌رحال محدود است این محدودیت در سازمان‌های که ساختار وظیفه‌ای دارند شدیدتر است در این‌گونه سازمان‌ها اغلب مدیران دارای تجارب مدیریتی محدود در حوزه‌ی تخصصی هستند و به‌اندازه کافی برای تصدی مناسب کلان و عمومی مدیریت آمادگی ندارند از سوی دیگر مقدار مشاغل مناسبی که کارکنان با استعداد شرکت بتوانند از طریق تصدی آن‌ها به مهارت‌های کلان و عمومی مدیریت دست یابند نیز محدود شده است. همچنین بانک‌هایی مانند بانک رفاه، تدوین برنامه‌های جانشین‌پروری نیروی انسانی را چندان مدنظر قرار نداده‌اند. استفاده از شیوه‌های سنتی جایگزینی مدیران در این بانک‌ها سال‌هاست که ادامه دارد. به عبارتی مدیران ارشد این بانک‌ها اجرای شایسته‌سالاری را در دستور کار خود قرار نداده و این امر صدمات و لطمات شدیدی را به پیکره این بانک وارد آورده است. ضعف اطلاعات پرسنلی کارکنان بخصوص به‌صورت اتوماسیون موجب می‌گردد که در

بانک‌های بزرگ نتوان به راحتی به ویژگی‌های شغلی مدیران پی برد. این بانک‌ها به جانشین پروری توجه و اهتمام لازم را نداشته و نقش و جایگاه مدیر پروری در آن‌ها نادیده انگاشته می‌شود. با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع و تحقیقات اندکی که در این خصوص در کشور انجام شده است نتایج این تحقیق می‌تواند نکات جدیدی را به مدیران ارشد بانک‌ها یادآوری نماید. علاوه بر این در این پژوهش سه عامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به شکل همزمان و توأمان مورد بررسی قرار می‌گیرد که در آن کلیه اجزا و مؤلفه‌های اصلی و فرعی مورد توجه قرار می‌گیرد. این تحقیق، پژوهشی نو در رابطه با نظام مدیریت منابع انسانی در بانک‌های کشور خواهد بود و علاوه بر قابلیت بهره‌گیری و استفاده در بانک رفاه برای سایر بانک‌ها و موسسات مالی اعتباری قابلیت کاربردی خواهد داشت.

ادبیات پژوهش

برای جانشین پروری تعاریف متعددی عنوان گردیده است. جانشین پروری برنامه‌ای است که سازمان بطور نظام مند، تداوم رهبری را برای منصب‌های کلیدی تأمین می‌کند (۸). مدیریت جانشین پروری، مزیت رقابتی برای سازمان به وسیله پر کردن مسیر ارتقاء شغلی سازمانی از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، هم برای زمان حال و هم آینده، برای هر سطح رهبری در سازمان ایجاد می‌کند (۱۳). جانشین پروری فرآیندی است که به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد با تجربه و توانا برای پرکردن منصب‌های مدیریتی و ارشد دارای خزانهای پر تعداد است (۹). مدیریت جانشین پروری، فرآیندی برای آماده سازی افراد برای مواجهه با نیاز سازمان به استعدادهای در یک دوره زمانی بلند مدت است (۱۲). مدیریت جانشین پروری، یک نگرش نظام مند برای اطمینان از داشتن ذخیره همیشگی از بهترین استعدادهای از طریق کمک به توسعه این افراد است (۱۳). جانشین پروری فرآیند آماده نمودن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر است (۱۲). جانشین پروری فرآیندی برای مواجهه با انتظارات و تقاضاهای حال و آینده شامل تبیین شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، انتخاب کاندیدها، توسعه بر مبنای شایستگی، ارتباطات باز و بازنگری مداوم است (۱۰). ابوالعالی (۱) جانشین پروری را دمیدن روح بقا و حیات آینده سازمانها توصیف می‌نماید

از آنجاکه جانشین پروری به دلایل متعددی از جمله بالا بودن سن خدمتی مدیران سازمانها، مورد توجه قرار گرفته است، لذا مهم‌ترین مسئله‌ای که برنامه‌های جانشین پروری با آن مواجه هستند، اطمینان از صحت انتخاب افراد مستعد و شایسته برای قرار گرفتن در مسیر توسعه و جانشینی است که بتوانند در آینده، سرمایه اجتماعی وزینی برای سازمان به‌شمار آیند. یکی از الگوهای کارآمد برای طراحی و ایجاد سازمان جانشین پرور، مدل عمومی سه‌شاخگی می‌باشد. در نمودار زیر، دموگرافی مدل عمومی سه-شاخگی سازمان جانشین پرور ترسیم شده است. معیارها و مؤلفه‌هایی که مدل را می‌سازند، مبنای هر نوع ارزیابی قرار خواهند گرفت. اگر معیارها دقیق، روشن و متناسب با نیازهای سازمان تعیین شده باشند، می‌توان نتایج را معتبر دانست و به آن‌ها تکیه کرد.



نمودار ۱: مدل سه شاخگی سازمان جانشین پرور (منبع: احمدی و همکاران، ۱۳۹۱)

مدل سه شاخگی دارای سه بعد ساختاری (فرایندی)، رفتاری (محتوایی) و زمینه‌ای (محیطی) است. علت نام‌گذاری مدل این است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به نحوی است که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه انجام گیرد. در واقع رابطه میان این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ و ناگسستنی است که در عمل از هم جدایی ناپذیرند. به عبارتی بین سه شاخه به هیچ وجه سه‌گانگی حاکم نیست بلکه سه‌گانگی حاکم است. تمایز و تشخیص این سه جنبه صرفاً نظری و به منظور تجزیه و تحلیل و شناخت مفاهیم پدیده‌هاست (۲).

شاخه رفتاری^۱: این شاخه که به آن شاخه محتوا نیز گفته می‌شود؛ شامل انسان و روابط انسانی در سازمان است که با هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند و در واقع عوامل زنده سازمان محسوب می‌شوند. وضعیت منابع انسانی و رفتار آن‌ها بر عملکرد سازمان جانشین پرور، تأثیر جدی دارد. ابعاد این شاخه شامل عوامل تفویض اختیار و سطوح تصمیم‌گیری، فرهنگ بانک، جو حاکم بر بانک، تعارض درون سازمانی، تعهد کاری و اخلاق حرفه‌ای، سبک ارتباطی، توانمندسازی، پویایی، اعتماد سازمانی، امنیت شغلی، تجزیه و تحلیل شغلی، ارزشیابی عملکرد کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود.

شاخه ساختاری^۱: مشتمل بر همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چارچوب، قالب، بدنه یا هیكل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند. این عوامل بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان بوده و مبنایی هستند که می‌توان بدان وسیله موفقیت در استقرار سازمان جانشین‌پرور را ارزیابی یا اندازه‌گیری نمود. متغیرهای غنای دانش و تجربه و سابقه خدمتی، آینده‌نگری و ریسک‌پذیری، تفکر تحلیلی و کلان‌نگری، سبک رهبری، رضایت شغلی، آموزش و یادگیری و درنهایت خلاقیت، از جمله این عوامل می‌باشند که در پژوهش حاضر لحاظ شده‌اند.

شاخه زمینه‌ای^۲: شامل تمام شرایط و عوامل محیطی و برون‌سازمانی است. این شاخه، سیستم‌های سازمان از قبیل مشتریان یا ارباب‌رجوع، دولت، بازار و سایر سیستم‌های محیطی سازمان را تشکیل می‌دهد. مؤلفه‌های ذینفعان، سیاست‌ها و قوانین و مزیت رقابتی، مؤلفه‌های شاخه زمینه‌ای در تحقیق حاضر در نظر گرفته شده‌اند.

پیشینه پژوهش

در تحقیقی که برای ارائه الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از ابعاد و مؤلفه‌های بومی‌شده طبق نظر خبرگان و صاحب‌نظران سازمانی و دانشگاهی به انجام رسیده است (۳) با استفاده از روش تحلیل مسیر و رگرسیون، ارتباط و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها نشان داده می‌شود. در نتیجه با بررسی هر یک از ابعاد الگو، اولویت هر یک از مؤلفه‌ها بر دیگری شناسایی شده و انطباق آنها با سایر تلاش‌های دانشمندان در زمینه جانشین‌پروری، مطابقت داده می‌شود.

- در مطالعه‌ای به تعیین عوامل سازنده و ارائه مدل سازمان جانشین‌پرور در سازمان فناوری اطلاعات شهرداری تهران پرداختند (۵). جامعه آماری شامل کلیه پرسنل سازمان مربوطه، که با استفاده از فرمول کوکران، دویست و چهل و نه نفر بصورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار شامل، مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه بود. با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (رگرسیون ساده و چندمتغیره)، در نرم افزارهای آموس و اس. پی. اس. بیست و دو مؤلفه در قالب هفت عامل برای مدل سازمان جانشین‌پرور به دست آمد و به طراحی این مدل

¹ Structural Factors

² Contextual Factors

در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران پرداخته شد. نتایج آزمون مدل با کامیابی همراه بود و مدل مفهومی پژوهش مورد تایید قرار گرفت.

- با مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی (۲) دریافتند که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاههای دولتی شهر تهران در همه ابعاد تفاوت معنادار وجود دارد، و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهم ترین مولفه شناخته شد. بنابراین یافته‌های پژوهش نشان دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین پروری کارکنان آموزش عالی بود.

- در تحقیقی که پیرامون بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم‌الانبیا (ص) و با استفاده از مدل سه شاخکی انجام دادند (۲) تأثیر هر یک از عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای را در توانمندسازی نیروی انسانی ستادی بررسی نمودند. نتایج تحقیق نشان داد که تأثیر عوامل زمینه‌ای بر توانمندسازی کارکنان بیشتر از دو عامل دیگر بوده است و علل رفتاری و ساختاری در رده‌های بعدی قرار دارند. از بین عوامل رفتاری بیشترین تأثیر مربوط به عامل سبک رهبری و از بین عوامل ساختاری بیشترین تأثیر مربوط به طراحی سیستم حقوق و دستمزد و از بین عوامل زمینه‌ای جو سازمانی از بیشترین تأثیر بر توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه برخوردار بودند.

- در تحقیقی که پیرامون تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی جانشین پروری شرکت ایتوک انجام دادند سعی نمودند (۴) تجارب مدیران عالی را مستندسازی و موانع توسعه برنامه جانشین پروری را در قالب میدان نیرو ترسیم نمایند. روش پژوهش کیفی بوده و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل تم استفاده شد. همه مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت غنای دانشی یا سابقه دانشی، حمایت مدیران ارشد و تمایل و انگیزه افراد به مشابه عوامل تسهیل گر و احساس عدم امنیت شغلی، عدم صداقت اطلاعاتی، دیدگاه هزینه‌ای و بوروکراتیزه شدن به‌عنوان عوامل بازدارنده شناسایی شدند.

- در مطالعه‌ای به بررسی رابطه جانشین پروری مدیران و عملکرد سازمان پرداختند (۹) نتایج تحقیق نشان‌دهنده آن است که جانشینی مدیران در بلند مدت تاثیر مثبتی بر حیات آینده سازمانها دارد.

- در پژوهشی با هدف آزمون مدل مسیر ارتقای رهبری به وسیله بررسی تغییرات شایستگی‌های افراد در سراسر سطوح شغلی انجام دادند (۹). نتایج این پژوهش نشان داد که یکی از وظایف ضروری سیستم جانشین‌پروری بیان تعریف روشنی از مهارت‌های کلیدی رهبری مورد نیاز در

سطوح مختلف مدیریتی می‌باشد.

- در تحقیقی با عنوان «یک پارادایم جدید: استراتژی‌هایی برای جانشین‌پروری در تحصیلات عالی» انجام داد (۱۶) و به این نتیجه رسید که کسب و کارها و سازمان‌های موفق امروزی، اهمیت زیاد رهبری را در حفظ، رشد و ثابت نگه داشتن بهره‌وری تجاری بلندمدت سازمان‌ها و تداوم حیات آن‌ها تشخیص داده‌اند.
- در پژوهش «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سیستم دانشگاه فنی» که در ۱۶ دانشگاه فنی انجام شد (۱۶) نشان داد که رابطه مستقیم بین بالندگی برنامه‌ریزی استراتژیک و بالندگی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وجود دارد. همچنین مطالعه حاضر نشان‌دهنده تجربیات توسعه رهبری بود.
- در تحقیقی در زمینه سیستم‌های مدیریت جانشین‌پروری و ستاده‌های منابع انسانی انجام داد (۱۰) نشان داد که ۱۰ عامل درجه مهارت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را تعیین می‌کند و ۴ شاخص کلیدی ستاده منابع انسانی که شامل اخلاق کارکنان، جو سازمانی، نرخ ترک خدمت کارکنان، تعهد کارکنان سازمان و رضایت شغلی می‌باشد را طراحی کرد. این تحقیق نشان داد که بعضی از ویژگی‌ها مانند متعهد کردن مدیران و کارکنان شاخص‌های جانشین‌پروری غیرسیاسی، قابل اعتماد بودن کارکنان، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بازنگری و بازخورد و سیستم‌های اطلاعاتی مؤثر بر روی عملکرد منابع انسانی از جمله تعهد مدیران و کارکنان، تأثیرگذار بود و تعهد سازمان می‌تواند شاخص مهمی برای اخلاقی کردن سیستم باشد.

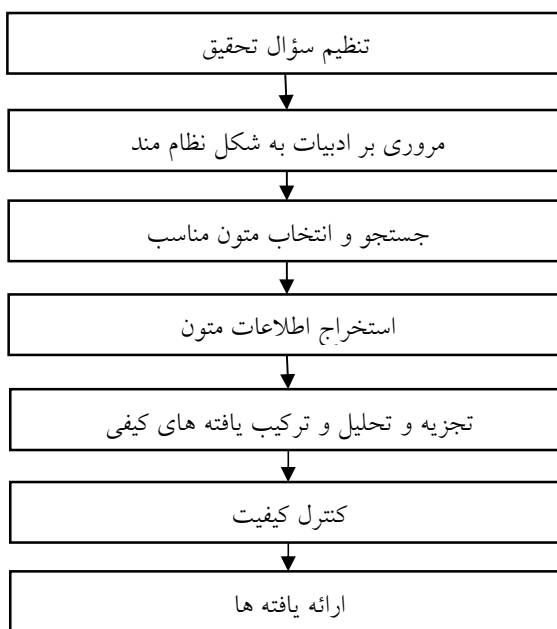
روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر ماهیت از نوع توصیفی و همبستگی بوده و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران ارشد و میانی بانک و مدیران ارشد صف به تعداد ۶۰۰ نفر می‌باشد. جهت انتخاب نمونه آماری از جدول مورگان و کرجسی و فرمول کوکران بهره گرفته شد لذا با توجه به این جدول ۲۳۴ نفر از مدیران و معاونین ادارات ستادی و امور شعب استان‌ها به شیوه تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید.

جمع‌آوری داده‌های اولیه با استفاده از پرسشنامه تهیه شده بر اساس مدل مفهومی سه شاخکی میرزایی اهرنجانی و تلفیق آن با شاخصه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد موردنظر پانل خبرگان شامل ترکیبی از اساتید محترم دانشگاه و مدیران ارشد بانکی و کارشناسان و صاحب‌نظران اداری به تعداد ۲۴ نفر صورت گرفت. برای استفاده از نظر خبرگان از مصاحبه و فن دلفی استفاده گردید. عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری از طریق بازنگری عمیق پیشینه و ترکیب یافته‌ها پس از اعمال نظر خبرگان در ۳ بعد و ۲۴ مؤلفه و ۹۰ شاخص دسته بندی شده است.

فرآیند پژوهش

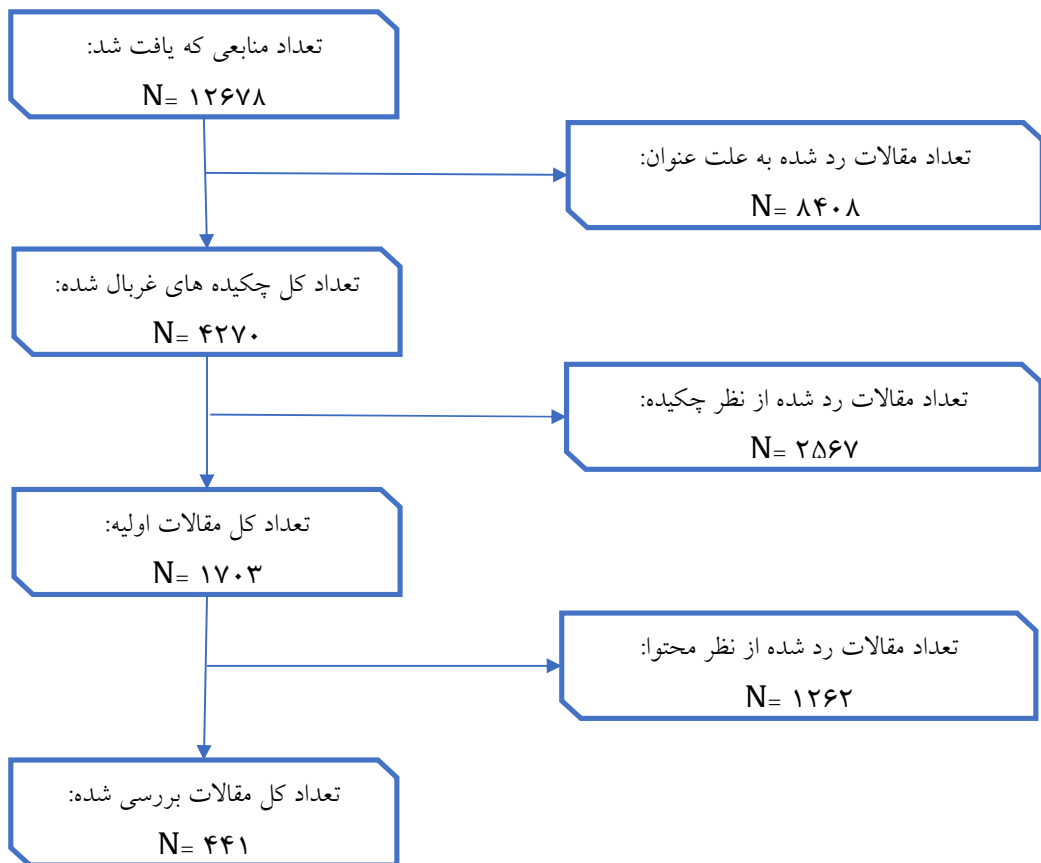
در این تحقیق در بخش کیفی از روش فرا ترکیب استفاده گردیده است. فراترکیب با هدف مرورساختاریافته مطالعات کیفی که متمرکز بر مطالعه یافته های استخراج شده از پژوهش های انجام شده با موضوع مرتبط و مشابه می باشد. در واقع فرا ترکیب یکپارچه سازی تفسیر یافته های اصلی مطالعات منتخب به منظور ایجاد یافته های جامع و تفسیری است. فراترکیب با فراهم کردن یک نگرش نظام مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش های کیفی مختلف، به کشف موضوع ها و استعاره های جدید و اساسی می پردازد، و با این روش، دانش فعلی را گسترش داده و یک دید جامع را نسبت به مسایل به وجود می آورد. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی انجام داده و یافته های پژوهش های کیفی مرتبط را ترکیب کند. در این تحقیق از روش هفت مرحله ای ساندلوسکی و بارسو استفاده شده است .



..سؤال پژوهش حاضر عبارت است از: اینکه عوامل موثر بر استقرار نظام جانشین پروری در بانک رفاه کدام هستند و مدل مطلوب جهت استقرار نظام جانشین پروری در بانک رفاه چه مدلی است؟ سؤال های فرعی عبارتند از :

- ابعاد تبیین الگوی مفهومی جانشین پروری کدامند؟

- مؤلفه های تبیین الگوی جانشین پروری کدامند؟
- شاخص های تبیین الگوی مفهومی جانشین پروری کدامند؟



عوامل و ابعاد مؤثر بر جانشین پروری در بانک رفاه حاصل از بخش کیفی تحقیق

فرآوانی	رفرنس	شاخص	ابعاد	عامل
۵	چاووشی (۱۳۹۶)، دهنوی (۱۳۹۴)، ابوالعالایی (۱۳۹۷)، شجاعی (۱۳۹۸)، دیویدسون (۲۰۱۷)	اعتماد سازمانی	ساختار سازمانی	عوامل سازمانی
۱۶	طالب پور (۱۳۹۲)، اولریش و بروک (۲۰۱۴)، رجب بیگی (۱۳۹۲)، شاین (۲۰۱۹)، گروزر (۲۰۱۷)، فالمر و کانگر (۲۰۲۰)، شمیمین (۲۰۱۶)، جزنی (۱۳۹۵)، معالی تفتی (۱۳۹۷)، مارتین (۲۰۰۳)، ولفمون (۲۰۰۶)، احمدی و همکاران (۱۳۹۶)، ابوالعالایی (۱۳۸۸)، ژانگ و تاک (۲۰۱۸)، استادلر (۲۰۱۷)، ساهلی (۲۰۱۶)	ساختار اجرایی برنامه جانشینی	ساختار سازمانی	عوامل سازمانی
۸	فرهی بوزنجانی (۱۳۹۵)، اسلنیک (۲۰۱۷)، رضایی دولت آبادی (۱۳۹۲)، خوش سیما (۱۳۹۴)، یعقوبی (۱۳۹۲)، پناچاوسوبیر (۲۰۱۸)، چانینر (۲۰۱۹)، شیمین (۲۰۱۷)	پویایی سازمان	ساختار سازمانی	عوامل سازمانی
۳	وفرستین (۲۰۱۵)، ابوالعالایی (۱۳۸۷)، اندوبی سی (۲۰۱۶)	شفافیت و اطلاع رسانی	ساختار سازمانی	عوامل سازمانی
۵	احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، جائینر (۲۰۱۹)، فرزانه و همکاران (۱۳۹۷)، عطافر (۱۳۹۸)	امنیت شغلی	ساختار سازمانی	عوامل سازمانی
۲۰	پیرهوف و هانس ورنر (۱۳۸۴)، بونیتس (۲۰۰۹)، آرمسترانگ (۲۰۱۵)، امیرکیبری (۱۳۸۹)، رضیئی (۱۳۹۲)، سلاجقه	توانمندسازی کارکنان	ساختار سازمانی	عوامل سازمانی

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
			(۱۳۹۲)، عبدالهی و نوه ابراهیم (۱۳۸۷)، نصر اصفهانی (۱۳۹۲)، یعقوبی (۱۳۹۲)، آقایی (۱۳۸۸)، آلزویی (۲۰۱۸)، جائینر (۲۰۱۶)، تولفو (۲۰۱۲)، جانسون (۱۹۹۴)، مک کانل (۲۰۰۶)، برلنیگر (۲۰۱۸)، استادلر (۲۰۱۲)، تیبیار (۲۰۱۱)، کیم (۲۰۱۶)، کراوکس (۲۰۱۷)	
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	دیدگاه هزینه ای	اندوبی سی (۲۰۱۳)، استالر (۲۰۱۲)، الفت (۱۳۹۷)	۳
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	جو سازمانی	شجاعی (۱۳۹۹)، بیگی نیا (۱۳۹۲)، جائینر (۲۰۱۸)، زارعی (۱۳۹۴)، حضوری (۱۳۹۲)، دلاویز (۱۳۹۲)، اسکولز (۲۰۱۸)، عطافر (۱۳۹۱)، صفاری (۱۳۹۹)	۹
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	تعهد سازمانی	امیرتاش (۱۳۹۵)، عریضی سامانی (۱۳۹۴)، رابین (۲۰۱۳)، سیدجوادین (۱۳۹۴)، تولفو (۲۰۱۲)، ونیدو و همکاران (۲۰۱۳)، ثقفی (۱۳۸۵)، هولفروک (۲۰۱۲)، هوانگ (۲۰۱۱)، جمشیدنیا (۱۳۹۷)، شیمین (۲۰۱۸)، دلاویز (۱۳۹۲)	۱۱
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	سبک ارتباطی و ارتباطات	کوی و فرتیس (۲۰۱۶)، فرزانه و همکاران (۱۳۹۷)، پناچاوسویبر (۲۰۱۲)، جهانی (۱۳۸۹)، علیجانی (۱۳۸۹)، فلاحتی (۱۳۹۷)، قلیچ لی (۱۳۹۱)، عباسی و وفایی (۱۳۹۴)، محمدی کنگرانی (۱۳۹۹)	۹
عوامل	ساختار سازمانی	تضاد و تعارض سازمانی	جهانیان (۱۳۸۹)، هومان (۲۰۱۵)، زارعی	۵

فرآوانی	رفرنس	شاخص	ابعاد	عامل
	(۱۳۹۴)، آذر (۱۳۹۷)، عطاقر (۱۳۹۱)			سازمانی
۲۰	اعرابی (۱۳۹۸)، گروزر (۲۰۱۷)، اردلان (۱۳۹۴)، ثقفی (۱۳۹۵)، الفت (۱۳۹۲)، جمشیدنیا (۱۳۰۷)، فرزانه و همکاران (۱۳۹۰)، پناچاوسوبیر (۲۰۱۲)، دیویدسون (۲۰۱۷)، تولفو (۲۰۱۲)، جلیلی (۱۳۹۶)، آلزویی (۲۰۱۶)، دنهايت (۱۳۹۳)، دنيسون (۲۰۰۶)، احمدی و همکاران (۱۳۹۳)، رضایی دولت آبادی (۱۳۹۲)، شامخی (۱۳۹۷)، عربیون (۱۳۹۴)، مشکی (۱۳۹۹)، منوریان (۱۳۹۱)	فرهنگ سازمان	ساختار سازمانی	عوامل سازمانی
۳	دهقان (۱۳۹۹)، گودروز (۲۰۱۷)، احمدی و همکاران (۱۳۹۱)	شناسایی و تعیین پست های کلیدی	ساختار سازمانی	عوامل سازمانی
۴	رودزو واکر (۲۰۱۴)، اندویی سی (۲۰۱۰)، راپین (۲۰۱۰)، خوش سیما و همکاران (۱۳۹۰)	تفکیک افقی	ساختار سازمانی	عوامل سازمانی
۱۱	تامپسون (۲۰۰۵)، الکات (۱۹۹۸)، مک کایل (۱۹۹۶)، گرونسی (۲۰۰۳)، سیمین (۲۰۱۷)، آنروپی (۲۰۱۱)، جائینر (۲۰۱۱)، پناچاوسوبیر (۲۰۱۲)، دیویدسون (۲۰۰۷)، فرزانه و همکاران (۱۳۹۰)، ونیدو و همکاران (۲۰۱۲)	تفویض اختیار و آزادی عمل	ساختار سازمانی	عوامل سازمانی
۳	اندو بی سی (۲۰۱۰)، تولفو (۲۰۱۲)، ونیدو (۲۰۱۲)	اندازه و حجم فعالیت های سازمان	ساختار سازمانی	عوامل سازمانی
۴	لک نارما (۲۰۰۹)، آلزویی (۲۰۱۱)	روش ها و فرایندها	ساختار سازمانی	عوامل

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
سازمانی			دیویدسون (۲۰۰۷)	
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	اهداف و چشم انداز بانک	تاپس (۲۰۰۸)، فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹)، آسور و همکاران (۲۰۱۱)، پاتن (۱۹۸۶)، هوانگ (۲۰۱۱)	۶
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	رسالت و ماموریت بانک	لاسوریوکس و همکاران (۲۰۰۹)، تاپس (۲۰۰۸)، فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹)، دژنی و شجاعی (۱۳۹۷)	۵
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	راهبرد و خط مشی بانک	وزیری (۲۰۰۵)، تاپس (۲۰۰۸)، برگنیز (۲۰۰۱)، فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹)، سالی و تاج الدین (۱۳۸۷)، لاسوریوکس (۲۰۱۹)	۶
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	کیفیت مدیریت و بنیانگذاران	سمبروک (۲۰۰۵)، پناچاوسوبیر (۲۰۱۲)، دیویدسون (۲۰۱۷)	۴
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	سیستم اطلاعات مدیریت منابع	غفاری (۱۳۹۴)، راثول (۲۰۰۳)	۲
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	جانشینی موقت	اولریش و بروک (۲۰۰۴)، ژانگ و تاک (۲۰۰۸)، سمبروک (۲۰۰۵)، دیویدسون (۲۰۰۷)، طالب پور (۱۳۹۲)، ابوالعالایی (۱۳۸۸)	۶
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	تجزیه و تحلیل شغل	چهاردولی (۱۳۹۳)، کیم (۲۰۱۶)، کسپر (۲۰۱۱)، غفاری (۱۳۹۴)، دهقان (۱۳۸۹)	۵
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	ایجاد انگیزش	اولریش و بروک (۲۰۰۴)، هلند (۲۰۱۰)	۳
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	نظام حقوق و دستمزد	آرمسترانگ (۲۰۰۶)، هرمان (۲۰۰۵)	۲
عوامل	مدیریت منابع انسانی	ارزشیابی عملکرد کارکنان	راسول (۲۰۰۵)، ذاکروند (۱۳۹۰)	۱۶

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
سازمانی			رضائیان (۱۳۹۸)، سیدنقوی (۱۳۹۳)، علامه (۱۳۹۴)، چهاردولی (۱۳۹۱)، نوع پسند اصیل (۱۳۹۲)، عطاfer (۱۳۹۰)، روزنبرگ (۲۰۱۳)، خطیبی (۱۳۹۳)، خطیبی (۱۳۸۹)، علیجانی (۱۳۹۹)، شجاعی و همکاران (۱۳۹۰)، بیکر و برنچ (۲۰۱۲)، جهانی (۱۳۸۹)، خوشوقتی (۱۳۸۹)	
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	انتصاب و ارتقا	گروزر (۲۰۰۷)، لاموریوکس (۲۰۱۹)، سمبروک (۲۰۱۵)، راسول (۲۰۱۷)، اسمیت (۲۰۱۸)	۵
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	مدیریت استعدادها	ابوالعالایی (۱۳۸۸)، اوزیون و الکس (۲۰۰۱)، رضائیان (۱۳۸۸)، طهماسبی (۱۳۹۱)، الکس و اسپورن (۲۰۱۹)، فالمر و کانگر (۲۰۱۲)، لاسوریوکس (۲۰۱۹)، رول (۲۰۰۴)، علامه (۱۳۹۴)، سمبروک (۲۰۰۵)، گروزر (۲۰۱۷)، اسمیت (۲۰۰۸)، راسول (۲۰۱۵)، صیادی (۱۳۹۰)، فیشر (۲۰۱۰)، صادقی مال امیری (۱۳۹۳)، جزنی (۱۳۹۵)، نوع پسند اصیل (۱۳۹۲)	۱۸
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	توسعه مسیر شغلی و جانشینی بالقوه	شامخی (۱۳۹۰)، وزیری (۲۰۱۵)، لاسوریوکس (۲۰۱۹)، اولریش و بروک (۲۰۰۴)، سمبروک (۲۰۰۵)، ولفمون (۲۰۱۶)، ژانگ و تاک (۲۰۰۸)، چهاردولی	۱۹

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
			(۱۳۹۳)، مارتین (۲۰۱۳)، گروزر (۲۰۰۷)، عریضی سامانی (۱۳۹۴)، عباسی و وفایی (۱۳۸۴)، ابوالعالایی (۱۳۸۸)، راسول (۲۰۰۵)، فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹)، هولفروک (۲۰۰۲)، فالمر و کانگر (۲۰۱۲)، هزار جریبی (۱۳۹۱)، شاین (۲۰۱۹)	
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	تطابق استراتژی منابع انسانی با اهداف سازمانی	تاپس (۲۰۰۸)، اسلنیک (۲۰۰۷)، میرسپاسی (۱۳۸۶)، آکورر و همکاران (۲۰۱۱)، اعرابی (۱۳۸۸)، چهاردولی (۱۳۹۱)	۶
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	توان رهبری	نصر اصفهانی (۱۳۹۲)، عریضی سامانی (۱۳۹۴)، فلاحتی (۱۳۹۱)، بابایی (۱۳۸۶)، نیاز آذری (۱۳۸۹)، تامپسون (۲۰۱۵)، فالمر و کانگر (۲۰۱۲)، نوربخش (۱۳۸۹)، سلطانی زندی (۱۳۸۷)	۱۰
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	مقبولیت	سهرابی (۱۳۹۱)، آقازاده (۱۳۸۹)	۲
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	نوآوری	زرین نسب (۱۳۹۲)، اوزیون و الکس (۲۰۱۱)، الکس و اسپورن (۲۰۰۹)، راسول (۲۰۱۵)، مندی (۲۰۰۸)، آقایی (۱۳۸۸)، جلیلی (۱۳۸۶)، دانایی فرد (۱۳۹۴)، چورانی (۱۳۹۱)	۸
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	تحلیل نقش ها	بابایی (۱۳۸۶)، سهرابی (۱۳۹۱)، آقازاده (۱۳۹۹)	۳

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	تفکر تحلیلی	بابایی (۱۳۸۶)، ابوالعالایی (۱۳۸۷)، دیویدسون (۲۰۱۵)، ونیدو (۲۰۱۲)	۴
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	حمایت و تعهد مدیران ارشد از برنامه جانشین پروری	رجب بیگی (۱۳۹۲)، گروزر (۲۰۱۷)، شیمین (۲۰۰۶)، اولریش و بروک (۲۰۰۴)، احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، نوربخش (۱۳۹۹)، مارتین (۲۰۰۳)، استادلر (۲۰۱۱)، ابوالعالایی (۱۳۸۸)، ساهلی (۱۹۹۸)، ولفمون (۲۰۰۶)، فالمر و کانگر (۲۰۰۲)، تدین (۱۳۹۴)	۱۳
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	سبک رهبری	زارعی (۱۳۹۴)، نصر اصفهانی (۱۳۹۲)، نیاز آذری (۱۳۸۹)، جانینر (۲۰۱۱)، تامپسون (۲۰۰۵)، تولفو (۲۰۱۲)، عطافر (۱۳۹۱)، دیویدسون (۲۰۰۷)، سلطانی زندی (۱۳۸۷)، آلزوبی (۲۰۱۱)	۱۰
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	مشارکت دادن کارکنان	روزنبرگ (۲۰۱۳)، حضوری (۱۳۹۲)، بیگی نیا (۱۳۸۲)، آرمسترانگ (۲۰۰۲)، آقازاده (۱۳۸۹)، کریمی (۱۳۹۳)، اولریش و بروک (۲۰۰۴)، والتون (۱۳۹۱)، فلاحتی (۱۳۹۱)	۹
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	مربی گری	ابطحی (۱۳۷۸)، رول (۲۰۰۴)، سلطانی زندی (۱۳۸۷)، سلاجقه (۱۳۹۲)، عربیون (۱۳۹۴)، اولریش و بروک (۲۰۰۴)	۶
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	کلان نگری	ابوالعالایی (۱۳۸۷)، دیویدسون (۲۰۰۵)، ونیدو (۲۰۱۲)	۴
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	تجربه و سابقه خدمتی	بابایی (۱۳۸۶)، کاسلی و گنایلی (۲۰۱۵)	۳

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
رفتاری			سمبروک (۲۰۰۵)	
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	ریسک پذیری	شیمین (۲۰۰۷)، گروزر (۲۰۱۲)، راسول (۲۰۱۵)	۳
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	آینده نگری	دراکر (۲۰۰۸)، حمیدی و همکاران (۱۳۸۹)، شیمین (۲۰۰۷)، گروزر (۲۰۱۲)، راسول (۲۰۰۵)	۵
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	غناى دانشی	هولفروک (۲۰۰۲)، گای و همکاران (۲۰۱۶)، رضایی دولت آبادی (۱۳۹۲)، شامخی (۱۳۹۰)، کاسلی و گنایلی (۲۰۰۵)، سمبروک (۲۰۱۵)، دانایی فرد (۱۳۹۴)، سلاجقه (۱۳۹۲)	۸
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	مسئولیت پذیری	امیرتاش (۱۳۹۰)، ثقفی (۱۳۸۵)، جمشیدنیا (۱۳۸۷)، دلاویز (۱۳۹۲)، سیدجوادین (۱۳۹۴)، عریضی سامانی (۱۳۹۴)، هولفروک (۲۰۱۲)	۷
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	تغییرات رفتاری کاندیداهای جانشینی	اولریش و بروک (۲۰۰۴)، ژانگ و تاک (۲۰۱۸)، رحیمی و همکاران (۱۳۹۱)، مارتین (۲۰۰۳)، ابوالعلائی (۱۳۸۷)، هولفروک (۲۰۱۲)	۶
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	اخلاق حرفه ای کاری	بیرهوف (۲۰۰۹)، گای و همکاران (۲۰۰۶)، رضائیان (۱۳۹۳)، رئیسی فر (۱۳۹۳)، جهانیان (۱۳۸۹)، آرمسترانگ (۲۰۰۲)، سمسار (۱۳۹۰)، سلمان (۱۳۸۸)	۸
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	مهارت و شایستگی	بابایی (۱۳۹۶)، اوزیون و الکس (۲۰۱۱)	۱۳

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
رفتاری			ابطحی (۱۳۷۸)، نوربخش (۱۳۸۹)، مشبکی (۱۳۸۹)، گای و همکاران (۲۰۰۶)، خراسانی (۱۳۸۵)، الکات (۱۹۹۸)، عبدالمهی و نوه ابراهیم (۱۳۸۷)، بیکر و برنج (۲۰۱۱)، چاووشی (۱۳۸۶)، عباسی و وفایی (۱۳۸۴)، ذاکروند (۱۳۹۰)	
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	یادگیری مستمر	گیلبرت (۲۰۰۷)، سیدنقوی (۱۳۹۳)، آرمسترانگ (۲۰۱۲)، گای و همکاران (۲۰۱۶)، مطلبی (۱۳۹۰)، بیگ زاده (۱۳۸۹)، تدین (۱۳۸۴)، ابطحی (۱۳۷۸)، خراسانی (۱۳۸۵)، امیرکبیری (۱۳۸۹)	۱۰
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	آموزش و بالندگی	تدین (۱۳۸۴)، ایکاف (۱۳۹۱)، ابطحی (۱۳۷۸)، بیگ زاده (۱۳۸۹)، خراسانی (۱۳۸۵)، فالمرو کانگر (۲۰۰۴)، امیرکبیری (۱۳۸۹)، گیلبرت (۲۰۰۷)، احمدی و همکاران (۱۳۸۷)، گروسکی (۲۰۰۸)، الکات (۲۰۰۸)، خطیبی (۱۳۹۳)، خطیبی (۱۳۸۹)، مطلبی (۱۳۹۰)	۱۴
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	تکلف گرایی	کریمی (۱۳۹۳)، اوزیون و الکس (۲۰۱۱)، اردلان (۱۳۹۴)، ایکاف (۱۳۹۱)، الکات (۲۰۱۰)	۵

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	روحیه کار گروهی	گیلبرت (۲۰۰۷)، حضوری (۱۳۹۲)، فیشر (۲۰۱۰)، ایکاف (۱۳۹۱)، روزنبرگ (۲۰۱۳)، الکات (۲۰۰۹)	۶
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	رضایت شغلی	ژانگ و تاک (۲۰۱۸)، هلند (۲۰۱۰)، دهقان (۱۳۸۹)، فرز (۲۰۱۵)، ازکیا (۱۳۸۵)، ذاکروند (۱۳۹۰)، رحیمی و همکاران (۱۳۸۷)، زاهدی (۱۳۹۰)، چهاردولی (۱۳۹۳)، صفاری (۱۳۹۱)، فالمر و کانگر (۲۰۱۴)، چهاردولی (۱۳۹۱)	۱۲
عوامل زمینه ای	دینفعان سازمان	رضایت مشتریان و ارباب رجوع	سیدجوادین (۱۳۹۴)، رنجیریان (۱۳۹۵)، گروسکی (۲۰۱۹)	۳
عوامل زمینه ای	دینفعان سازمان	رضایت سهامداران و گروه های وابسته	سیدجوادین (۱۳۹۴)، ویلیامز (۲۰۱۵)	۲
عوامل زمینه ای	سیاست ها و قوانین	بستر های حقوقی و قانونی	پاتن (۲۰۱۸)، شیباز (۲۰۱۷)، غفروسالانیک (۲۰۱۷)، ولگارت (۱۹۷۸)، سباستینی (۲۰۱۵)، اسکولز (۲۰۰۸)، شیمین (۲۰۰۷)	۸
عوامل زمینه ای	سیاست ها و قوانین	روابط سیاسی-نهادی	پاتن (۲۰۱۵)، شیباز (۲۰۰۹)، غفروسالانیک (۲۰۱۸)، ولگارت (۲۰۰۹)، سباستینی (۲۰۰۵)، اسکولز (۲۰۰۸)، شیمین (۲۰۱۷)	۷
عوامل زمینه ای	محیط کسب و کار و رقابت	محیط کسب و کار پویا	اندوبی سی (۲۰۱۶)، مک کانن (۲۰۱۸)	۳
عوامل زمینه ای	محیط کسب و کار و	تکنولوژی و دانش بانکی	جاننیر (۲۰۱۸)، زراعی و همکاران	۳

فرآوانی	رفرنس	شاخص	ابعاد	عامل
	(۱۳۹۴)، بناچاوسویر (۲۰۱۲)		رقابت	ای
۴	گای و همکاران (۲۰۱۶)، گروسکی (۲۰۱۴)، مک کانن (۱۹۹۶)، ویلیامز (۲۰۱۵)، اندویی سی (۲۰۱۶)	مزیت رقابتی سازمان	محیط کسب و کار و رقابت	عوامل زمینه ای

برای تعیین میزان توافق بر روی مؤلفه های به دست آمده و نزدیک کردن آن به دیدگاهی علمی تر و اصولی تردلفی روایی محتوایی مدل مفهومی از سوی خبرگان انجام شده است. در این مرحله از روش فراترکیب ۴۴۱ مقاله انتخاب شده از سوی پژوهشگر در مدت زمان ۸ ماه به دقت مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات مورد نیاز بر اساس هدف اصلی این مقاله که شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین پروری در بانک رفاه می باشد شناسایی شد. ترکیب یافته ها پس از اعمال نظر خبرگان در ۳ بعد، ۱۴ مؤلفه و ۵۷ شاخص دسته بندی شده است.

جدول طبقه بندی عوامل مؤثر بر جانشین پروری در بانک رفاه

شاخه ساختاری
عوامل سازمانی:
اعتماد سازمانی
پویایی سازمان
امنیت شغلی
توانمندسازی کارکنان
جو سازمانی
تعهدکاری و اخلاق حرفه ای
سبک ارتباطی و ارتباطات
تضاد و تعارض سازمانی
فرهنگ سازمان
تفویض اختیار و آزادی عمل

<p>شاخه مدیریت منابع انسانی:</p> <p>سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی</p> <p>انگیزش</p> <p>ارزشیابی عملکرد کارکنان</p> <p>تجزیه تحلیلی شغلی</p>
<p>شاخه رفتاری</p>
<p>مؤلفه های مدیران:</p> <p>تفکر تحلیلی و کلان نگری</p> <p>سبک رهبری</p> <p>آینده نگری و ریسک پذیری</p> <p>غناى دانشى و تجربه و سابقه خدمتى</p>
<p>مؤلفه های کارکنان:</p> <p>خلاقیت</p> <p>رضایت شغلی</p> <p>آموزش و یادگیری</p>
<p>شاخه زمینه ای</p>
<p>ذینفعان سازمان، سیاستها و قوانین ، مزیت رقابتی</p>
<p>مؤلفه های جانشین پروری</p>
<p>خط مشی و استراتژی ، ساختار و فرایند ،مدیریت استعداد ،حمایت و تعهد مدیران ارشد از</p> <p>جانشین پروری</p>

پس از تأیید اعتبار شاخص‌های گردآوری شده از ادبیات توسط خبرگان، پرسشنامه‌های تدوین شده برای سنجش شاخص‌ها در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. در این پرسشنامه از طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. علاوه بر تأیید روایی و اعتبار ابزار توسط اساتید راهنما و مشاور، برای اطمینان بیش‌تر و تأیید قطعی روایی از روش کمی استفاده می‌گردد. روایی سازه ابزار در این تحقیق با استفاده از تحلیل عامل تأییدی، بررسی گردید. روایی سازه با توجه به شاخص AVE مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. مقدار AVE برای متغیرهای مکنون تحقیق بالاتر از ۰/۴ است؛ بنابراین می‌توان گفت که روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب است. بررسی پایایی نیز از طریق ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی صورت می‌پذیرد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، بار عاملی برای هر معرف بیشتر از ۰/۴ است و ضرایب معناداری مناسبی دارند بنابراین پایایی معرف‌ها تأیید می‌شود. در مورد متغیرهای مکنون پژوهش حاضر تمامی متغیرها در این معیار بالای ۰/۷ است که نشان از پایایی درونی مدل‌های اندازه‌گیری دارد. همچنین مقدار پایایی مرکب برای مدل‌های اندازه‌گیری بیشتر از ۰/۷ است؛ بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی مرکب لازم برخوردارند.

جدول ۲- مقادیر روایی همگرا، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

ابعاد	روایی همگرا	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
ساختاری	۰.۵۰	۰.۹۳	۰.۹۵
رفتاری	۰.۴۹	۰.۹۴	۰.۹۵
زمینه‌ای	۰.۴۹	۰.۸۸	۰.۹۰
جانشین پروری	۰.۶۴	۰.۹۵	۰.۹۶

در تحلیل استنباطی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و نیز بررسی فرضیه‌های مطرح‌شده از روش کمترین مربعات جزئی (pls) و نرم‌افزار SmartPLS استفاده می‌شود.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در بخش کیفی بیانگر تأثیر مستقیم و مثبت ۲۴ مولفه استخراجی از مطالعات کتابخانه‌ای و نیز اجرای روش‌های مصاحبه با خبرگان و اجرای فن دلفی جهت تعیین مولفه‌های نهایی از سه شاخه عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای تأثیر گذار در استقرار نظام جامع جانشین پروری در بانک رفاه بوده است. در بخش کمی مولفه‌های فوق از طریق اجرای پرسشنامه در سه بخش و ۲۴ مولفه و ۹۰ شاخص مورد سنجش قرار گرفتند. در این بخش ابتدا با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس به تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های اصلی پژوهش در مورد مطالعه پرداخته‌ایم، سپس با توجه به مثبت بودن نتایج، با بهره‌گیری از نرم‌افزار به بررسی رابطه علی میان مؤلفه‌ها یا همان گزاره‌های تحقیق

فرضیه‌های تحقیق) پرداخته و با عنایت به وجود روابط علی و تأثیرات معنی‌دار، تحلیل مسیر و برازش مدل نیز به انجام رسیده است.

بررسی برازش مدل در سه بخش انجام می‌شود: ۱. برازش مدل‌های اندازه‌گیری یا مدل‌های بیرونی ۲. برازش مدل ساختاری یا مدل‌های درونی ۳. برازش مدل کلی.

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از دو معیار پایایی و روایی همگرا استفاده می‌شود. همان‌گونه که اشاره شد، با توجه به مقادیر بار عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و نیز AVE می‌توان گفت که پایایی و روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب است.

بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. برای ارزیابی مدل ساختاری در این مطالعه از ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values)، ضریب تعیین (R^2) و معیار Redundancy استفاده شده است. برای تأیید یک فرضیه یا معناداری، وجود ارتباط در سطح ۰/۰۵٪، ۰/۰۱٪، ۰/۰۰۱٪ به ترتیب حداقل t آماری معادل ۱/۹۶، ۲/۵۲، ۳/۳۲ است (آذر و دیگران، ۱۳۹۱). همان‌گونه که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است ضرایب معناداری برای رابطه بین عوامل ساختاری و رفتاری و استقرار نظام جامع جانشین‌پروری بیش از ۱/۹۶ می‌باشد که می‌توان در سطح اطمینان ۰/۰۵٪ معنادار بودن روابط را تأیید نمود.

جدول شماره ۳- ضرایب معناداری Z برای متغیرهای مکنون درون‌زا

مسیر	ضرایب معناداری Z	سطح اطمینان
عوامل ساختاری ← استقرار نظام جامع جانشین‌پروری	۳.۲۲	۰/۰۵٪
عوامل رفتاری ← استقرار نظام جامع جانشین‌پروری	۴.۹۴	۰/۰۵٪
عوامل زمینه‌ای ← استقرار نظام جامع جانشین‌پروری	۰.۳۴	۰/۰۵٪

معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا، ضریب تعیین (R^2) است. مقادیر R^2 برابر با ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف می‌شود. مقدار R^2 برای متغیر مکنون درون‌زا در جدول شماره ۳ نشان داده شده است همان‌گونه که مشاهده می‌شود مقدار ضریب تعیین برای متغیر مکنون جانشین‌پروری در حد قوی است.

جدول شماره ۴- مقادیر ضریب تعیین و معیار حسو برای متغیرهای مکنون درون‌زا

ابعاد	ضریب تعیین	مقدار حسو
جانشین‌پروری	۰/۸۸۵	۰/۲۲۸

شاخص افزونگی Redundancy معیار سنجش کیفیت مدل ساختاری برای هر بلوک درون‌زا، با توجه به مدل اندازه‌گیری آن است، هرچه مقدار Redundancy بیشتر باشد، نشان از برازش مناسب‌تر بخش ساختاری مدل در یک پژوهش دارد.

طبق ساختار مدل‌سازی مسیری PLS، لازم است هر قسمت از مدل (شامل مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و تمام مدل) بهینه شود. به همین دلیل در مدل‌سازی مسیری PLS در این تحقیق، شاخص نیکویی برازش (GOF) برای تناسب مدل ارائه شده است. در مدل‌سازی مسیری PLS معیاری برای سنجش تمام مدل وجود ندارد. با این وجود، یک معیار کلی به وسیله تننهاوس و همکاران (۲۰۰۵) برای نیکویی برازش (GOF) پیشنهاد شده است. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به عنوان معیاری برای پیش‌بینی عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. این معیار به صورت میانگین هندسی R^2 و متوسط اشتراک محاسبه می‌شود.

بنابراین مقدار نیکویی برازش برای مدل مورد بررسی برابر ۰.۷۵۷ به دست آمد که با توجه به سه مقدار ۰.۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، مقدار به دست آمده برای GOF، نشان از برازش کلی قوی مدل برای پژوهش حاضر دارد.

الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش پی ال اس نشان می‌دهد که پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی می‌توان به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخت و به یافته‌های پژوهش رسید. برای آزمون فرضیات از معناداری ضرایب مسیر استفاده شده است.

هر ضریب مسیر در مدل ساختاری PLS را می‌توان معادل یک ضریب بتای استاندارد شده در رگرسیون‌های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. مسیریایی که علامت جبری آن‌ها برخلاف انتظار است، فرضیات شکل گرفته قبلی را تأیید نمی‌کنند. ضرایب مسیر باید از لحاظ علامت، بزرگی و معناداری مورد بررسی قرار گیرند.

به منظور تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده شده است. نتایج به دست آمده از مدل مفهومی پژوهش در جداول زیر نشان داده شده است.

جدول شماره ۵- آزمون فرضیه‌های اصلی

مسیر	ضرایب مسیر	آماره t	p	نتیجه
عوامل ساختاری در استقرار نظام جامع جانشین‌پروری	۰.۶۱۳	۳.۲۲	$p < 0.005$	آیید
عوامل رفتاری در استقرار نظام جامع جانشین‌پروری	۰.۶۷۲	۴.۹۴	$p < 0.005$	آیید
عوامل زمینه‌ای در استقرار نظام جامع جانشین‌پروری	۰.۰۳۲	۰.۳۴۴	$p < 0.005$	د

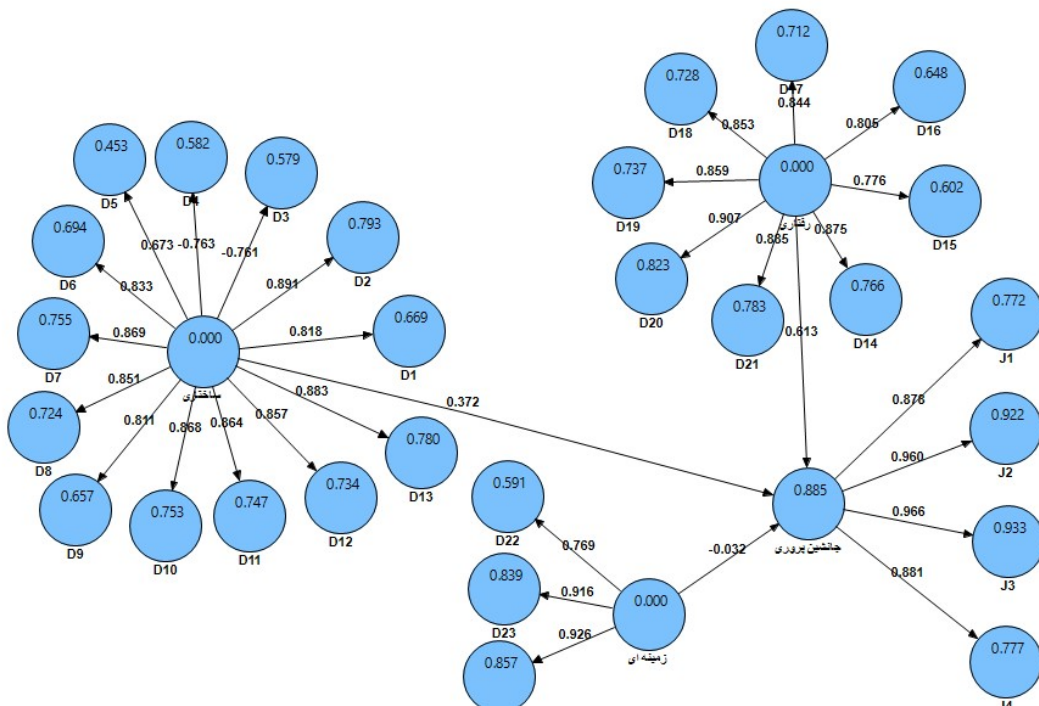
جدول شماره ۶: آزمون فرضیه‌های فرعی

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	F	نتیجه فرضیه
فویض اختیار و سطوح تصمیم‌گیری بر عوامل ساختاری	۰.۸۱۱	۲۵.۲۱	$p < 0.005$	آیید
رهنگ بر عوامل ساختاری	۰.۸۹۱	۴۵.۰۱	$p < 0.005$	آیید

د	$p < 0/005$	۱.۱۳۵	-۰.۷۶۱	چو حاکم بر بانک بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۱۳.۲۲	-۰.۷۶۲	عارض سازمانی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۱۲.۵۹	۰.۶۷۲	عهد کاری و اخلاق حرفه ای بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۲۶.۸۲	۰.۸۳۲	سبک ارتباطی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۳۷.۴۶	۰.۸۶۹	وانمند سازی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۲۶.۶۷	۰.۸۵۱	ویایی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۲۵.۳۴	۰.۸۱۱	عتماد سازمانی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۳۲.۲۲	۰.۸۶۱	منیت شغلی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۳۵.۰۰۵	۰.۷۴۷	جزیه تحلیل شغلی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۳۰.۷۱۱	۰.۷۳۴	رزشایی عملکرد کارکنان بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۳۹.۰۱۴	۰.۷۸۰	سیستمهای اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۳۹.۲۶۹	۰.۸۷۵	نگیزش بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۱۸.۳۹۹	۰.۷۷۶	منای دانشی و تجربه و سابقه خدمتی بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۲۲.۹۵	۰.۸۰۵	فکر تحلیلی وکلان نگری بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۳۰.۰۴	۰.۸۴۴	ینده نگری و ریسک پذیری بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۳۳.۰۲	۰.۸۵۲	سبک رهبری بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۳۲.۰۴۶	۰.۸۵۹	ضایت شغلی بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۵۰.۰۶	۰.۹۰۷	موزش و یادگیری بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۳۹.۲۴۷	۰.۸۸۵	خلاقیت بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۱۵.۱۱۶	۰.۷۶۹	بولفه های ذینفعان بر عوامل زمینه ای
آیید	$p < 0/005$	۵۲.۰۱۲	۰.۹۱۶	سیاستها وقوانین بر عوامل زمینه ای
آیید	$p < 0/005$	۶۴.۹۶	۰.۹۲۶	زیت رقابتی بر عوامل زمینه ای

همان گونه که در جدول مشاهده می شود؛ در سطح اطمینان ۹۵٪ با توجه به اینکه مقدار آماره t بزرگ تر از ۱/۹۶ است، می توان گفت که عوامل ساختاری و عوامل رفتاری در استقرار نظام جامع جانشین پروری در بانک رفاه تأثیر دارد. ضریب استاندارد شده میان دو متغیر نیز نشان می دهد که

عوامل ساختاری اثر مثبت (مستقیم) معادل ۳۷ درصد بر استقرار نظام جامع جانشین‌پروری دارد و عوامل رفتاری اثر مثبت (مستقیم) معادل ۶۱ درصد بر استقرار نظام جامع جانشین‌پروری دارد. همچنین در سطح اطمینان ۹۵٪ با توجه به اینکه مقدار آماره t کوچک‌تر از ۱/۹۶ است، می‌توان گفت که عوامل زمینه‌ای در استقرار نظام جامع جانشین‌پروری در بانک رفاه تأثیر قابل‌توجهی ندارند. همچنانکه داده‌های مربوط به ضریب مسیر شکل شماره ۱ نشان می‌دهد، تمامی مسیرها دارای ضریب مثبت هستند، بغیر از مسیر جو حاکم بر بانک و تعارض سازمانی از گروه ساختار سازمانی بر عوامل ساختاری و عوامل زمینه‌ای بر استقرار نظام جامع جانشین‌پروری، که این روابط معکوس است.



شکل شماره ۱: نمودار ضریب مسیر مدل ساختاری

بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج حاصل از بخش کیفی تحقیق و استفاده از روش فرا ترکیب و بررسی تعداد ۴۴۱ مقاله و منبع کتابخانه ای در نهایت ۲۴ مولفه اصلی و نهایی شناسایی و پس از مصاحبه با خبرگان و اجرای دو مرحله فن دلفی مولفه های نهایی شناسایی شدند سپس با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها و آمار استنباطی مربوط به آزمون فرضیه ها، به ارائه نتایجی چند در خصوص الگوی طراحی شده برای نظام جامع جانشین پروری و آزمون آن در بانک رفاه پرداخته و پیشنهادهایی نیز در راستای ارتقای کارآمدی مدل عملیاتی در بانک رفاه مطرح گردید.

با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی می توان نتیجه گرفت که در زیرمدل سازمان جانشین پرور، قوی-ترین رابطه علی بین مؤلفه های سه گانه مدل، تأثیر مستقیم و معنادار عوامل رفتاری در استقرار نظام جامع جانشین پروری در مورد مطالعه است (ضریب استاندارد: ۰/۶۱۳). می توان گفت که عوامل و روابط انسانی در سازمان با ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاص به هم پیوسته می تواند با شدت قابل ملاحظه ای، استقرار نظام جامع جانشین پروری را افزایش داده و آن را نهادینه سازد. به بیان دیگر با توجه به اختلاف زیاد تأثیرگذاری دو مؤلفه دیگر -ساختاری و زمینه ای- در مقایسه با عوامل رفتاری بر استقرار نظام جامع جانشین پروری، نتیجه می شود که عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان و شرایط و عوامل محیطی و برون سازمانی در استقرار نظام جامع جانشین پروری چندان مؤثر نمی باشند. نتیجه به دست آمده، همسو با نتیجه ی صالح زاده و فرهی بوزنجانی (۱۳۹۳) است.

- بر اساس تجزیه تحلیل انجام شده؛ مؤلفه فرهنگ بیش ترین تأثیر مستقیم علی را بر عوامل ساختاری داشته است. به بیان دیگر، می توان نتیجه گرفت که عوامل سازنده مؤلفه فرهنگ سازمانی، تأثیر قابل ملاحظه ای در بدنه فیزیکی و مادی سازمان در مورد مطالعه و بنابراین در استقرار سازمان جانشین پرور دارند. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از باورها و ارزش های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص کننده نوع رفتار و طرز برخوردی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود. نتیجه به دست آمده، هماهنگ با نتیجه ی احمدی و همکاران (۱۳۹۱) است. به نظر می رسد از آنجاکه فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است، باید بیش از پیش به این مقوله اهمیت داد. فرهنگ سازمانی پدیده ای است که در سازمان است و همه اعضاء اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم.

- همچنین براساس نتایج بدست آمده، سایر عوامل از جمله تفویض اختیار و سطوح تصمیم گیری (همسو با نتایج مک کانل، ۱۹۹۶ و گرو و بنسی، ۲۰۰۳)، تعارض و تضاد سازمانی، تعهد کاری و اخلاق

حرفه‌ای (ابوالعالایی، ۱۳۸۷)، سبک ارتباطی (هوانگ، ۲۰۰۱ و محمدی و شرفی، ۱۳۹۴)، توانمندسازی (محمدی و شرفی، ۱۳۹۴)، پویایی سازمان (گروسکی، ۱۹۶۰، مک کانل، ۱۹۹۶ و ویلیامز، ۲۰۰۵)، اعتماد سازمانی، امنیت شغلی (شوماکر، ۲۰۰۳)، تجزیه و تحلیل شغلی (کیم، ۲۰۰۳)، شوماکر (۲۰۰۳)، راسول (۲۰۰۵)، کانینگهام (۲۰۰۷)، کسپر (۲۰۱۱)، شیپمن (۲۰۱۲)، دری نوگورانی و شجاعی (۱۳۸۷)، ارزشیابی عملکرد کارکنان (گروسکی، ۱۹۶۰، بریلینگر، ۲۰۰۱، کیم، ۲۰۰۳، راسول، ۲۰۰۵، شیپمن، ۲۰۰۷ - گرووز، ۲۰۰۷، ابوالعالایی، ۱۳۸۷) و درنهایت سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی (فریدمن، ۱۹۸۶) بر عوامل ساختاری در بانک رفاه تأثیر دارند. اما جو حاکم بر بانک تأثیر معنی داری بر عوامل ساختاری در بانک رفاه ندارد.

بر اساس داده‌ها و نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی تأییدی زیرمدل‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که در زیرمدل عوامل رفتاری، مؤلفه آموزش و یادگیری نسبت به عوامل دیگر بالاترین امتیاز را داشته و به بهترین شکل، عوامل رفتاری را تبیین می‌نماید. انسان و روابط انسانی در سازمان که با هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند و در واقع عوامل زنده سازمان محسوب می‌شوند. وضعیت منابع انسانی و رفتار آن‌ها بر عملکرد سازمان جانشین‌پرور، تأثیر جدی دارد. سمبروک ۱ (۲۰۰۵)، چنگ ۲ و همکاران (۲۰۱۰) نیز بر اهمیت آموزش و یادگیری تأکید دارند. سایر عوامل در نظر گرفته شده در زیرمدل عوامل رفتاری نیز شامل عوامل انگیزش، غنای دانشی و تجربه و سابقه خدمتی مدیران (شیپمن، ۲۰۰۷) و سمبروک (۲۰۰۵)، تفکر تحلیلی و کلان‌نگری مدیران (ابوالعالایی، ۱۳۸۷)، آینده‌نگری و ریسک‌پذیری مدیران، سبک رهبری (همسو با نتایج قریب‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)، محمدی و شرفی (۱۳۹۴)، مارشال و همکاران (۲۰۱۶)، رضایت شغلی کارکنان، آموزش و یادگیری کارکنان (راسول، ۲۰۱۵، کاسلی و گنایلی، ۲۰۱۵، پرزگنزالز، ۲۰۱۶، بندسن و همکاران، ۲۰۱۷، شیپمن، ۲۰۱۷، گرووز، ۲۰۰۷، چنگ و همکاران، ۲۰۱۰ و احمدی و همکاران، ۱۳۹۱)، خلاقیت کارکنان نیز بر عوامل رفتاری در بانک رفاه تأثیر معناداری دارند. با توجه به نتایج به دست آمده، عوامل رفتاری بیشترین تأثیر را در استقرار نظام جامع جانشین‌پروری دارند و از بین عوامل رفتاری، عامل آموزش و یادگیری از گروه مؤلفه‌های کارکنان بیشترین تأثیر را بر این عوامل در بانک رفاه دارد. همچنین سؤالات سوم و چهارم پرسشنامه آموزش و یادگیری، بار عاملی پایین‌تری (۰.۷۴۶ و ۰.۳۰۰) نسبت به بقیه شاخص‌ها در ابعاد آمادگی نگرش‌ها و بینش‌های کارکنان در جهت لزوم بروز شدن علمی و تقویت مهارت‌ها در بانک و تبادل نظر کارکنان با مدیران در مورد ایده‌ها و برنامه‌های مفید برای آینده بانک دارد.

پیشنهادات : به تمامی مدیران بانک رفاه پیشنهاد می‌شود که با برگزاری دوره‌های آموزشی مدون به‌منظور اصلاح نگرش‌ها و بینش کارکنان در مورد لزوم بروز شدن علمی و تقویت مهارت‌ها، همچنین فراهم‌سازی زمینه‌های ارتباط و تبادل نظر کارکنان با مدیران، زمینه استقرار نظام جامع جانشین‌پروری را در سازمان ایجاد کنند. تغییر بنیادی در شیوه نیازسنجی آموزشی فعلی مدیران و کارکنان بانک و بازنگری در نحوه اجرای کلاس‌های آموزشی به‌منظور پرهیز از برگزاری دوره‌های کلیشه‌ای و کم‌بهره و برگزاری دوره‌های شناسایی استعدادها نیز پیشنهاد می‌گردد. همچنین تقویت تعارض‌های سازنده و مثبت و ایجاد رقابت سالم و موثر در گروه‌های کاری و غنی‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر تعاملات مثبت پیشنهاد می‌شود.

محدودیت‌ها :

طولانی بودن زمان یکپارچه‌سازی ادبیات نظری در فرآیند تحقیق
آزمون مدل طراحی‌شده در یک سازمان و البته به‌صورت عمیق و کامل و در سراسر سازمان انجام شده است. لذا تعمیم‌پذیری مدل در سایر سازمان‌ها باید با احتیاط کامل انجام شود.
محقق در ابتدا متوجه محدودیت‌های تحقیق در سطح بانکهای کشور بوده است و با توجه به وسیع بودن بانکهای کشور به ناچار تحقیق خود را در یک بانک ارایه داده است.
سخن پایانی اینکه سرعت تغییرات در جهان امروز، نیاز به شناسایی، توسعه و حفظ استعدادهای برتر برای شغل‌های حیاتی و کلیدی و مهارت‌توانایی‌های بالقوه انسانی را ایجاب می‌کند. در این شرایط، سازمان‌های خدماتی همچون بانک‌ها نیازمند طراحی الگویی برای استمرار مدیریت و رهبری از طریق پرورش استعدادهای خود هستند. مدیران نقش و سهم حساس و تأییدکننده‌ای در موفقیت سازمان‌ها، بنگاه‌های صنعتی و اقتصادی و کسب و کارها دارند، این حساسیت به اندازه‌ای است که تقریباً همه‌ی شرکت‌ها و سازمان‌های موفق یا در جستجوی موفقیت را وادار یا ترغیب نموده است که برنامه‌ای جدی و مستمر برای مدیران و پرورش رهبران شایسته داشته باشند و این برنامه‌ها را با جدیت پیگیری کنند. از سوی دیگر درون‌زایی یکی دیگر از ویژگی‌های متمایز موفق‌ترین سازمان‌ها است، درون‌زایی به معنای آن است که بخش عمده‌ای از مدیران آینده‌ی سازمان از میان کارکنان با استعداد همان سازمان شناسایی شده، پرورش یافته و تأمین شوند، به همین دلیل است که آگاهی از شیوه‌ی کار سازمان‌های موفق در زمینه استعدادیابی و پرورش مدیران آینده می‌تواند راهنما و راه‌گشای مفیدی برای سایر سازمان‌ها باشد تا با الگوبرداری از موفق‌ترین‌ها، برنامه‌ی استعدادیابی و جانشین‌پروری خود را طراحی و تدوین کرده و به‌مورد اجرا درآورند.

- ۱-Abolalaili, b. Back reflection in human resource management by attention future methods: Tehran, institution researchs and productivity human resource; second conference human resource development, (۲۰۱۸).
- 2-Dehghan, r and Others; Research about effective factors on efficiency and creatorship in medical profession sciences universities in Iran; healthy consequently; , (2014), 6(1), 21-23.
- 3-Soltani, m; planning and definition succetion planning in Islamic revolution lieutenant sentries; researchs human resource management; (2016); 9(3), 1-24.
- 4-Abasi, b; The planning model system succetion planing for Mapna group, thesies governmental management; (2014); managment faculty, Tehran university.
- 5-Maleki, m (2016); planning and definition effectiveness factors and present model succetion planing organizations: technicaly informations and relationships in Tehran municipality; journal general strategy in management; (2016) ,(7); 67-75
- ۶-Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. London and Sterling VA.
- ۷-Cheng, L.T.W., Chan, R.Y.K., & Leung, T.Y. Management demography and corporate performance: Evidence from China. International Business Review. (۲۰۱۶), ۱۹, ۲۶۱-۲۷۵.
- ۸-Groves, K.S. "Integrating leadership development and succession planning best practices", Journal of Management Development, (۲۰۱۷). ۲۳۹-۲۶۰.
- ۹-Guangrong, D., King, Y. T., & De Meuse, K. P., Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. Journal of Management Development, (۲۰۱۶), ۳۰ (۴), ۳۶۶-۳۸۰.
- ۱۰-Helton, Kimberly; Jackson, Robeti. (۲۰۱۷). Navigating Pennsylvania's Dynamic workforce: Succession planning in a Complex Environment. Public personnel Management, (۲۰۱۷). pp. ۳۵۵-۴۷۷.
- ۱۱-Roddy, N., Leadrship Capacity Building Model: Developing Tomorrow's Leadership in Science and Technology, Public Personal Management, (۲۰۱۴), vol. ۳۳, No. ۴, pp. ۴۸۷-۴۹۶.
- ۱۲-Rothwell, W.J. Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, (۲۰۱۶). Vol ۱.

- ۱۳-Sambrook, S. Exploring succession planning in small, growing firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (۲۰۱۸), Vol. ۱۲, No. ۴, pp. ۵۷۹-۵۹۴.
- ۱۴-Slan, R. (۲۰۱۵). Leadership succession: The justice perceptions of high potential, identification practices. Thesis. University of Guelph.
- ۱۵-Taylor, T. McGraw, P. (۲۰۱۴). Succession Planning Practices in Australian Organizations. *International Journal of Manpower*, (۲۰۱۴). ۲۵, ۸, ۷۴۱.
- ۱۶-Tenenhaus, M. Vinzi, V. E. Chatelin, Y. M. & Lauro, C. PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, (۲۰۱۵). ۴۸(۱): ۱۵۹-۲۰۵.