



Original Article (Qualitative)

Talent Management Pattern Finding with a Succession Approach Using the Met-asynthesis Method

Ali Tavakoli¹ , Maryam Majidi² , Alireza Afsharnejad² , Gholamreza Amjadi²

1- Ph.D. student, Department of Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran

2- Assistant Professor, Department of Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran

Receive:

06 June 2024

Revise:

13 November 2024

Accept:

16 February 2025

Keywords:

Talent management,
Succession planning,
human resource
innovation,
Management skills
development

Abstract

The aim of this research is to find talent management patterns with a succession approach in Sepah Bank using the meta-synthesis method. This research is applicable in terms of its purpose, qualitative in terms of data collection, and meta-synthetic in terms of research implementation method. The research approach used is exploratory, the research strategy includes action research, and the methodology appropriate to this research is the meta-synthesis method based on the Sandelowski and Barso (2007) approach. The basis of analysis is all articles related to the topic from 2010 to 2024. Sampling in the qualitative section was carried out using a systematic exclusion method. A sample size of 30 relevant scientific sources was identified. Data collection was carried out by taking notes from reliable scientific articles and sources. In the data analysis stage, a total of 42 indicators, 20 components, and 6 dimensions were identified. In this study, based on the research findings, the main dimensions of talent management include identifying key talents, continuous assessment, retaining strategic talents, succession management, collaborative succession, and developing the skills of managers and talented employees for the future.

Please cite this article as (APA): tavakoli, A., majidi, M., Afsharnejad, A. and amjadi, G. (2025). Talent Management Modeling with a Succession Approach Using the Meta-Synthesis Method. *Management and Educational Perspective*, 6(4), 1-30.

Publisher: Research Center of Resources Management Studies and knowledge-based Business

Corresponding Author: Maryam Majidi

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.423393.1273>



Email: fa.ma1382@hotmail.com

Creative Commons: CC BY 4.0



Extended abstract

Introduction

Recruitment processes for organizations in their sectors are facing a set of new challenges such as a shortage of talent and suitable academics, as well as fiercer competition both from within the banking sector and from other sectors (Pandita & Ray, 2018). Technology and data-related job positions, such as data scientists and quantitative analysts, are among the most in demand, which means that large banks, for example, will face new competition for talent (Whysall et al, 2019). The need for banks to develop reliable techniques to recruit competent managers and ensure high retention of key employees in the future has grown. Human resource management is one of the most important components of the financial industry for profitable and efficient banking operations, development of new banking products and provision of improved services to consumers (Zhao & Hu, 2023). Talent management was initially proposed and created by McKenzie at the end of the millennium as a new sub-section or combination of human resource management (Chambers et al, 1998). It is claimed that talent management gives a business a competitive advantage and allows it to systematically discover, develop and redeploy employees with exceptional abilities. The retention and commitment of high-value personnel are closely related to talent management. It is very important to focus on the problems and possibilities in talent management by studying the comprehensive literature in this field in the financial industry (Gallardo-Gallardo et al, 2020).

In this research, the main focus is on the concept of succession planning so that organizational talent management can ultimately lead to the creation of an effective succession planning system. In this regard, it should be stated that succession planning is one of the fundamental issues in the field of financial institutions and organizations (Gehrke, 2019), because the rapid changes in these organizations and the development of competition in the national and global market have caused talented and highly effective and efficient forces to be quickly absorbed by competing organizations, and on the other hand, most organizations do not prepare suitable people to replace these talented forces, which can ultimately lead to a crisis in the knowledge and skill treasury of human resources (Ali & Mehreen, 2018). Therefore, the researcher intends to answer this fundamental question in this study: what is the model of talent management with a succession planning approach in Bank Sepah using the meta-synthesis method?

Theoretical Framework

Talent Management

Talent management is the strategies and actions that help attract and retain committed and capable employees, and its goal is to predict the skills needed by the organization and meet these needs (Odunayo et al, 2018).

Succession Management

Succession management is a program that identifies the organization's talents to occupy key positions in the future, and prepares them for taking on responsibility over time through training and education programs. Undoubtedly, the most successful organizations in implementing succession planning programs are those that are based on investing in the development of internal talents and have no problems in securing human capital when the organization's current talents leave in the future, which has led to the change of the term "talent pool" to "talent river" (Tayyar et al, 2020).



The Role of Talent Management in Succession Plans

Talent management plays a pivotal role in succession planning in organizations and acts as a bridge between current leadership and future leaders. Succession planning involves identifying and developing individuals within the organization who have the potential to fill key roles vacated due to retirement, promotion, or other reasons. Effective talent management ensures that there is a pool of capable and skilled individuals who are ready to seamlessly step into these roles, thereby safeguarding the continuity and success of the organization (Sarlak et al, 2023).

Khodaparast et al, (2024) examined and analyzed the dimensions and components of the developed competency-based succession model in learning-oriented organizations with a meta-synthesis approach. The results showed that 7 codes, 53 concepts and 24 categories were determined and identified; the codes include key competencies and abilities, determining the succession policy, value-based infrastructure, organizational support, strategic planning in the field of succession planning, identifying talents and forming a talent pool, and training and improving talents.

Sirghani et al, (2023) studied the design of a talent management model in the specialized parent company of thermal power. The results showed that the structural dimensions of talent management include six dimensions of organizational structure, recruitment system, training system, compensation system, performance management and evaluation system, and organizational strategy. Behavioral dimensions include three dimensions of organizational culture, leadership style, and meeting high-level needs; and contextual dimensions include the atmosphere and environment of the organization, and the external environment. The results in the quantitative section showed that the model has a good fit.

Research Methodology

This research is applicable in terms of its purpose, qualitative in terms of data collection, and meta-synthetic in terms of research implementation method. The research approach used is exploratory; the research strategy includes action research; and the methodology appropriate to this research is the meta-synthesis method based on the Sandelowski and Barso (2007) approach. The basis of analysis is all articles related to the topic from 2010 to 2024. Sampling in the qualitative section was carried out using a systematic exclusion method. A sample size of 30 relevant scientific sources was identified. Data collection was carried out by taking notes from reliable scientific articles and sources.

Research Findings

The meta-synthesis method was used to analyze the findings. In the data analysis stage, a total of 42 indicators, 20 components, and 6 dimensions were identified. In this study, based on the research findings, the main dimensions of talent management include identifying key talents, continuous assessment, retaining strategic talents, succession management, participatory succession management, and developing the skills of talented managers and employees for the future.

Conclusion

The present study aimed to find a model for talent management with a succession approach in Sepah Bank using the meta-synthesis method. The results of this study are consistent with the results of Khodaparast et al, (2024), Sirghani et al, (2023), Amini Dehaghi et al, (2024), Teimouri et al, (2022), Hajili (2022), Alizadeh et al, (2021), Zairhojghan et al, (2021), Bano et al, (2022), Dahlan et al, (2021). Hajili (2022) showed that motivating talented people, identifying and recognizing them, providing special career support for talented people, and

creativity and innovation have a positive and significant effect on succession planning. Given that employees are not satisfied with attracting talents, identifying and discovering talents, providing special support for talents, and retaining talents; it is necessary to increase the attractiveness of the service, support managers for talented people, and provide rewards to efficient employees; and special attention should be paid to assigning jobs to the competence and expertise of individuals.

Considering the dimensions and components identified in this study, suggestions have been made in the field of improving and developing talent management in Sepah Bank:

Talent identification is a key step in talent management and succession planning that helps banks identify and develop their best human resources. For this purpose, the use of performance evaluation systems such as 360-degree evaluation, which includes feedback from colleagues, managers, and subordinates, can help identify the strengths and weaknesses of employees. In addition, conducting in-depth structured interviews with employees helps identify their skills and interests. The use of psychological and occupational tests can also reveal the personality traits and specific talents of employees.



علمی پژوهشی (کیفی)

الگویابی مدیریت استعدادها با رویکرد جانشین پروری با استفاده از روش فراترکیب

علی توکلی^۱، مریم مجیدی^۲، علیرضا افشارنژاد^۲، غلامرضا امجدی^۲

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

چکیده

هدف این پژوهش الگویابی مدیریت استعدادها با رویکرد جانشین پروری در بانک سپه با استفاده از روش فراترکیب می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها به شکل کیفی و از نظر روش اجرای پژوهش با رویکرد فراترکیب می‌باشد و رویکرد پژوهشی مورد استفاده اکتشافی، استراتژی پژوهشی شامل اقدام‌پژوهی و روش‌شناسی متناسب با این پژوهش، روش فراترکیب مبتنی بر رویکرد ساندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) می‌باشد. کلیه مقالات مرتبط با موضوع در سال‌های ۲۰۱۰ الی ۲۰۲۴ مبنای تحلیل می‌باشد. نمونه‌گیری در بخش کیفی به روش حذفی سیستماتیک انجام گرفت. حجم نمونه بالغ بر ۳۰ منبع علمی مرتبط شناسایی شدند. گردآوری داده‌ها به صورت فیش‌برداری از مقالات و منابع علمی معتبر انجام پذیرفت. در مرحله تحلیل داده‌ها در مجموع، ۴۲ شاخص، ۲۰ مؤلفه و ۶ بعد شناسایی شدند. در این مطالعه بر اساس یافته‌های پژوهش، ابعاد اصلی مدیریت استعداد شامل شناسایی استعدادهای کلیدی، ارزیابی مستمر، حفظ استعدادهای استراتژیک، مدیریت جانشین‌پروری، جانشین‌پروری مشارکتی و توسعه مهارت‌های مدیران و کارکنان مستعد برای آینده است.

تاریخ دریافت: ۱۷ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۳ آبان ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۸ بهمن ۱۴۰۳

کلید واژه‌ها:

مدیریت استعداد،

جانشین پروری،

نوآوری نیروی انسانی،

توسعه مهارت‌های مدیریتی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): توکلی، علی، مجیدی، مریم، افشارنژاد، علیرضا و امجدی، غلامرضا. (۱۴۰۳). الگویابی مدیریت استعدادها با رویکرد جانشین پروری با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶(۴). ۱-۳۰.

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.423393.1273>

نویسنده مسئول: مریم مجیدی



Creative Commons: CC BY 4.0

ایمیل: fa.ma1382@hotmail.com

مقدمه

بحران‌های مالی و نامالایمات، مانند بحران مالی جهانی ۲۰۰۸-۲۰۰۹، بر نیاز بخش مالی برای شناسایی و رسیدگی به اقدامات مهمی که باعث چنین اثراتی می‌شود، تأکید می‌کند. چگونه کسب و کارهای خدمات مبتنی بر دانش در حال حرکت از حوزه فعالیت مبتنی بر اطلاعات (صنعت ۴.۰) به حوزه‌ای است که اصول یک بدنه عملیاتی پیچیده‌تر را تطبیق می‌دهد (صنعت ۵.۰). تطبیق اینترنت اشیا، رباتیک، هوش مصنوعی و کلان داده‌ها یکی از کانون‌های بحث در سال‌های اخیر بوده است. نمونه‌هایی از بخش‌هایی که در این توسعه دخیل هستند، بخش انرژی، بخش داروسازی و بخش مالی می‌باشد. برای پاسخ گویی به این نیازها افراد متخصص در تمامی مقاطع (سطوح کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) با مهارت‌های تخصصی قوی‌تر در بخش‌هایی که به سمت این روش انجام تجارت حرکت می‌کنند، مورد نیاز است (Kravariti et al, 2021). بنابراین فرآیندهای جذب برای سازمان‌ها در بخش‌های فوق با مجموعه‌ای از چالش‌های جدید مانند کمبود استعداد و دانشگاهیان مناسب و همچنین رقابت شدیدتر چه از داخل بخش بانکی و چه از سوی سایر بخش‌ها مواجه است (Pandita & Ray, 2018). موقعیت‌های شغلی مرتبط با فناوری و داده‌ها، مانند موقعیت‌های دانشمندان داده و تحلیل گران کمی، از جمله مواردی هستند که بیشترین تقاضا را دارند، که به این معنی است که برای مثال بانک‌های بزرگ با رقابت جدیدی برای استعدادها مواجه خواهند شد (Whysall et al, 2019). نیاز بانک‌ها به توسعه تکنیک‌های قابل اعتماد برای استخدام مدیران شایسته و اطمینان از حفظ بالای کارکنان مهم در آینده رشد کرده است. مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های صنعت مالی برای عملیات بانکی سودآور و کارآمد، توسعه محصولات بانکی جدید و ارائه خدمات بهبودیافته به مصرف کنندگان است (Zhao & Hu, 2023). مدیریت استعداد در ابتدا در اواخر هزاره توسط مک کنزی به عنوان یک بخش فرعی یا ترکیبی جدید از مدیریت منابع انسانی مطرح و ایجاد گردید (Chambers et al, 1998). ادعا می‌شود که مدیریت استعداد به یک کسب و کار مزیت رقابتی می‌دهد و به آن اجازه می‌دهد کارکنانی با توانایی‌های استثنایی را به شیوه‌ای منظم کشف، توسعه و مجدداً مستقر کند. حفظ و تعهد پرسنل دارای اهمیت بالا، ارتباط نزدیکی با مدیریت استعداد دارد. تمرکز بر مشکلات و امکانات موجود در مدیریت استعداد از طریق مطالعه ادبیات جامع این حوزه در صنعت مالی بسیار مهم است (Gallardo-Gallardo et al, 2020). انجام یک ارزیابی واضح و کامل از شواهد موجود در مورد این موضوع، هم در بخش مالی و هم برای دانشگاه مهم است، به طوری که تحقیق در مورد موضوع می‌تواند با توجه به نیازها و ظرفیت‌های این حوزه توسعه یابد. همچنین پر کردن شکاف‌های تحقیقاتی که در درک فعلی ما از یک زمینه شناسایی شده است، مهم است. چنین مطالعات و ارزیابی‌هایی می‌تواند توجه را به نقص‌های روش‌شناختی در پروژه‌های تحقیقاتی جلب کند و برای بهبود مطالعات آینده در این زمینه مورد استفاده قرار گیرد. در همین زمینه تحقیقات مختلفی به بررسی نتایج مدیریت استعداد در سازمان‌ها پرداخته‌اند و هر یک نیز از زاویه دید خاص به این موضوع نگریسته است (Pandita & Ray, 2018). در این تحقیق تمرکز اصلی بر مفهوم جانشین پروری می‌باشد به صورتیکه بتوان در نهایت مدیریت استعدادهای سازمانی را به سمت ایجاد یک سیستم جانشین پروری اثربخش سوق داد. در همین ارتباط باید بیان نمود که جانشین پروری یکی از موضوعات اساسی در حیطه مؤسسات و سازمان‌های مالی می‌باشد (Gehrke, 2019). چراکه جریان‌های سریع تغییرات در این سازمان‌ها و همچنین توسعه رقابت در بازار ملی و جهانی سبب شده است تا نیروهای مستعد و دارای اثربخشی و

کارایی بالا به سرعت جذب سازمان‌های رقیب شده و از سویی غالب سازمان‌ها افراد مناسب را برای جایگزینی این نیروهای مستعد آماده نمی‌کنند که در نهایت می‌تواند به بحران در خزانه دانشی و مهارتی نیروی انسانی شود (Ali & Mehreen, 2018). هزینه‌های بالای آموزش، مسائل فرهنگی، مسائل سازمانی و ... سبب می‌شود تا توجه به جانشین پروری در بسیاری از سازمان‌ها مغفول بماند و این موضوع تنها در زمانی که بحران‌های منابع انسانی در سازمان ایجاد شود مورد توجه مدیران قرار می‌گیرد. جایکه به دلیل بازنشستگی تا خروج نیرو از سازمان و جذب در شرکت‌های رقیب می‌تواند منجر به کندی و یا حتی توقف فرآیندهای کاری در سازمان شود. این موضوع بخصوص در حیطه شغل‌های حساس در مراکز مالی بیشتر نمایان می‌شود. چراکه وابستگی سازمان به فعالیت‌های خاص مانند تحلیل داده، طراحی محصول، حسابرسی و... سبب می‌شود تا خروج یک فرد از سازمان بدون وجود یک جانشین منجر به توقف کامل فعالیت‌های این بخش‌ها گردد که می‌تواند ضررهای زیاد مالی را به دنبال داشته باشد (Mihaylov & Zurbrugg, 2020).

یکی از دغدغه‌های مرتبط با موضوع "طراحی چارچوبی برای مدیریت استعدادها با رویکرد جانشین پروری در بانک"، شناسایی و مدیریت استعدادهای کلیدی در سازمان است. استعدادهای کلیدی افرادی هستند که برای رسیدن به اهداف سازمانی بسیار مهم و حیاتی هستند و در صورت عدم شناسایی، جذب، انتخاب و توسعه صحیح آنها، سازمان در معرض خطر عدم رقابت‌پذیری و کاهش عملکرد قرار می‌گیرد. به علاوه، به دلیل تغییرات پویا در محیط کسب و کار و نیاز به ایجاد شایستگی‌های جدید، شناسایی و توسعه استعدادهای جدید نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابراین، طراحی چارچوبی مناسب برای مدیریت استعدادها با رویکرد جانشین پروری می‌تواند به سازمان کمک کند تا استعدادهای کلیدی را شناسایی، توسعه دهد و در طول زمان، جانشینان مناسبی برای آنها آماده کند. لذا محقق قصد دارد در این تحقیق به این سؤال اساسی پاسخ دهد که الگویابی مدیریت استعدادها با رویکرد جانشین پروری در بانک سپه با استفاده از روش فراترکیب به چه صورت می‌باشد؟

مبانی نظری

مدیریت استعداد

کلمه "استعداد" یک اصطلاح نسبی است. آن‌هایی که به عنوان بااستعداد دیده می‌شوند، از نظر دانش، مهارت‌ها، تجربه یا ویژگی‌های شخصی، بیشتر از دیگران برای ارائه دارند. استعداد همچنین ممکن است به عنوان یک مفهوم انحصاری یا فراگیر به کار رود، به این معنی که استعداد می‌تواند نماینده چند فرد منتخب باشد یا به طور گسترده‌تر در یک سازمان استفاده شود (Dabic et al, 2021).

مدیریت استعداد استراتژیها و اقداماتی است که به جذب و حفظ کارکنان متعهد و توانمند کمک می‌کند و هدفش پیش‌بینی مهارت‌های موردنیاز سازمان و برآورده نمودن این نیازها است (Odunayo et al, 2018). مدیریت استعداد در سطح گسترده‌ای از سازمان‌ها اهمیت زیادی داشته است و به عنوان یکی از چالش‌های کلیدی در مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید (Scullion et al, 2016). سازمان‌ها در محیط پر رقابت امروزی که با چالش‌هایی از جمله منابع کمیاب و کمبود

نیروی متخصص و متعهد روبرو هستند بایستی جهت مقابله با پیچیدگیهای محیطی و ایجاد آرامش در محیط پر تنش به مدیریت استعداد توجه ویژه کرده و آن را به کار بگیرند (Hejazi et al, 2020). با توجه به اینکه نقش دانشگاه‌ها به طور سنتی کشف دانش جدید نه تنها از طریق تحصیلات آکادمیک و دکترا بلکه حمایت و آموزش استعدادهای آینده بوده است، سرمایه انسانی و فکری استعدادهای هستند. اگرچه توافق محدودی در مورد تعریف مدیریت استعداد وجود دارد، به طور کلی توصیف آن دسته از اقدامات استراتژیک است که سازمان‌ها برای جذب، توسعه و حفظ منابع انسانی حیاتی تدوین و انجام می‌دهند (Dabic et al, 2021) بیشتر بر شناسایی سیستماتیک موقعیت‌های کلیدی که به طور متفاوتی به مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کنند، تأکید می‌کنند. علی‌رغم این مرور کلی از آنچه مدیریت استعداد انجام می‌دهد، هیچ شکلی از بهترین روش برای سازمان‌ها برای انجام همان کار وجود ندارد. مدیریت استعداد با توجه به نیازهای زمینه، زمان و مکانی که بر سازمان فردی تأثیر می‌گذارد، متفاوت است (Gallardo et al, 2020). بنابراین، با توجه به ماهیت زمینه‌ای مدیریت استعداد، تقلید سازمان‌ها از استراتژی‌های مدیریت استعداد سایر سازمان‌ها مشکل ساز است: شیوه اجرای آن در سازمان باید با استراتژی اصلی، محیط وظیفه، فرهنگ و طیف فرصت‌ها سازگار باشد.

مدیریت جانشین پروری

جانشین پروری برنامه‌ای است که استعدادهای سازمان برای تصدی پستهای کلیدی در آینده شناسایی و از طریق برنامه‌های پرورشی و آموزشی با گذر زمان برای اخذ مسئولیت آماده می‌شوند بیشک موفق‌ترین سازمانها در اجرای برنامه‌های جانشین پروری سازمانهایی هستند که مبتنی بر سرمایه گذاری جهت توسعه استعدادهای داخلی، هیچ گونه مشکلی در تأمین سرمایه‌های انسانی در هنگام خروج استعدادهای فعلی سازمان در آینده نداشته باشند که همین موضوع سبب تغییر واژه «مخزن استعداد» به رودخانه «استعداد گردیده است» (Tayyar et al, 2020). جانشین پروری یک برنامه رسمی ساختارمند جهت تضمین جذب و حفظ افراد و مهارت‌های آنان که سازمانها برای تصدی پستهای کلیدی حال و آینده و بهینه سازی نیازهای راهبردی و آرمانهای کارکنان خود نیازمند می‌باشند طراحی گردیده است (Umans et al, 2019). جانشین پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پستهای خاص نیست، جانشین پروری یک فرآیند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند. جانشین پروری سازمانی به معنای انتقال یک سازمان است که ناشی از خواسته مالک برای بازنشستگی یا ترک سازمان به دلایل متعدد می‌باشد. جانشین می‌تواند شامل انتقال پست به اعضای خانواده، کارکنان یا خریداران خارجی باشد. جانشین پروری نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است. جانشین پروری سازمانی یک نوع برنامه ریزی است که هم جانشین رهبری و هم نسل بعد را به طور منظم پرورش می‌دهد (Amini Dehaghi et al, 2024).

نقش مدیریت استعداد در برنامه‌های جانشین پروری

مدیریت استعداد نقشی محوری در برنامه ریزی جانشین پروری در سازمان‌ها ایفا می‌کند و به عنوان پل ارتباطی بین رهبری فعلی و رهبران آینده عمل می‌کند. برنامه ریزی جانشین پروری شامل شناسایی و توسعه افرادی در درون سازمان است که پتانسیل ایفای نقش‌های کلیدی را دارند که به دلیل بازنشستگی، ترفیع یا دلایل دیگر خالی می‌شوند. مدیریت استعداد مؤثر تضمین می‌کند که مجموعه‌ای از افراد توانمند و ماهر وجود دارد که آماده‌اند تا به طور یکپارچه در این نقش‌ها قدم بگذارند و در نتیجه از تداوم و موفقیت سازمان محافظت کنند (Sarlak et al, 2023). یکی از کارکردهای اولیه مدیریت استعداد در برنامه ریزی جانشین پروری استعدادیابی است. این فرآیند شامل شناسایی کارکنانی است که دارای مهارت‌ها، شایستگی‌ها و پتانسیل لازم برای به عهده گرفتن نقش‌های رهبری در آینده هستند. از طریق ارزیابی عملکرد، ارزیابی‌ها و سایر ابزارهای شناسایی استعداد، سازمان‌ها می‌توانند افرادی را مشخص کنند که ویژگی‌های رهبری، تفکر استراتژیک، توانایی‌های حل مسئله و تعهد به ارزش‌ها و اهداف سازمان را نشان می‌دهند. با شناسایی زود هنگام کارمندان با پتانسیل بالا، سازمان‌ها می‌توانند استعدادهای خود را برای آماده سازی آنها برای موقعیت‌های رهبری آینده پرورش داده و توسعه دهند (Porfirio et al, 2020).

هنگامی که کارکنان با پتانسیل بالا شناسایی شدند، مدیریت استعداد با تسهیل توسعه و رشد آنها وارد عمل می‌شود. این شامل فراهم کردن فرصت‌هایی برای آموزش، راهنمایی، مربیگری و قرار گرفتن در معرض جنبه‌های مختلف کسب و کار است. از طریق برنامه‌های توسعه رهبری، تکالیف چرخشی و تکالیف طولانی، کارکنان می‌توانند مجموعه مهارت‌های خود را گسترش دهند، دانش خود را عمیق‌تر کنند و تجربیات ارزشمندی کسب کنند که آنها را برای نقش‌های رهبری آماده می‌کند. سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری در توسعه خود، نه تنها اطمینان می‌دهند که این افراد در مواقع لزوم آماده قدم گذاشتن در موقعیت‌های رهبری هستند، بلکه تعهد، وفاداری و تعهد خود را به سازمان افزایش می‌دهند (Sarlak et al, 2023).

علاوه بر توسعه استعدادهای فردی، مدیریت استعداد همچنین بر ایجاد یک خط لوله رهبری قوی در سراسر سازمان متمرکز است. این به معنای شناسایی استعدادهای در همه سطوح، از سرپرستان خط مقدم گرفته تا مدیران میانی گرفته تا مدیران ارشد، و اطمینان از این است که هر سطح دارای مجموعه‌ای از افراد توانمند است که آماده ارتقاء رتبه هستند. با ایجاد یک خط لوله رهبری متنوع و قوی، سازمان‌ها اتکای خود را به استخدام‌های خارجی برای ایفای نقش‌های کلیدی و ترویج فرهنگ تحرک داخلی و پیشرفت شغلی کاهش می‌دهند. این نه تنها باعث صرفه جویی در زمان و منابع می‌شود، بلکه حس تداوم و ثبات را در سازمان تقویت می‌کند.

علاوه بر این، مدیریت استعداد با پرداختن به شکاف‌های بالقوه در قابلیت‌ها و مهارت‌های رهبری، نقش مهمی در برنامه‌ریزی جانشین پروری ایفا می‌کند. با انجام ارزیابی‌های منظم از مخزن استعداد سازمان، متخصصان مدیریت استعداد می‌توانند حوزه‌هایی را شناسایی کنند که ممکن است کمبود مهارت‌ها یا تخصص‌های خاص برای نقش‌های رهبری آینده وجود داشته باشد. سپس آن‌ها می‌توانند ابتکارات توسعه هدفمند، مانند برنامه‌های آموزشی یا روابط مربیگری را توسعه دهند تا به این شکاف‌ها رسیدگی کنند و اطمینان حاصل کنند که سازمان دارای یک تیم رهبری جامع و توانمند است (Agustian et al, 2022).

در نهایت، مدیریت استعداد در برنامه ریزی جانشین پروری مستلزم ایجاد فرهنگی است که برای توسعه استعدادها و آمادگی جانشین پروری ارزش قائل و اولویت بندی می کند. این به معنای ایجاد یک محیط حمایتی است که در آن کارکنان احساس قدرت می کنند تا توسعه شغلی خود را به دست بگیرند و فرصت هایی را برای رشد و پیشرفت دنبال کنند. با ترویج شفافیت، ارتباطات و مسئولیت پذیری در مورد تلاش های جانشین پروری، سازمان ها می توانند اطمینان حاصل کنند که کارکنان اهمیت برنامه ریزی جانشین پروری و نقش خود را در آن درک می کنند. این به نوبه خود به ایجاد یک سازمان انعطاف پذیر و سازگار کمک می کند که آماده تغییر در رهبری باشد و در بلندمدت به پیشرفت خود ادامه دهد (Hasanpour et al, 2019). در نتیجه، مدیریت استعداد با شناسایی، توسعه و پرورش نسل بعدی رهبران در یک سازمان، نقش مهمی در برنامه ریزی جانشین پروری ایفا می کند. با سرمایه گذاری در شناسایی استعدادها، توسعه، و خط لوله سازی، سازمان ها می توانند انتقال آرام رهبری را تضمین کنند و موفقیت خود را در آینده حفظ کنند.

پیشینه پژوهش

(Khodaparast et al, 2024) به بررسی واکاوی ابعاد و مؤلفه های مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان های آموزش محور با رویکرد فراترکیب پرداختند. نتایج نشان داد که ۷ کد ۵۳ مفهوم و ۲۴ مقوله تعیین و شناسایی شد که کدها شامل (شایستگی ها و توانایی های کلیدی، تعیین خط مشی جانشین پروری، بسترسازی ارزشی، حمایت و پشتیبانی سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، آموزش و بهسازی استعدادها) می باشد.

(Sirghani et al, 2023) به بررسی طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی نیروی برق حرارتی پرداختند. نتایج نشان داد ابعاد ساختاری مدیریت استعداد شامل شش بعد ساختار سازمانی، نظام جذب، نظام آموزش، نظام جبران خدمات، نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد و استراتژی سازمان می شود. ابعاد رفتاری شامل سه بعد فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و تأمین نیازهای سطح بالا و ابعاد زمینه ای شامل جو و محیط سازمان و محیط بیرونی می شود. نتایج در بخش کمی نشان داد که مدل دارای برازش مناسب می باشد.

(Amini Dehaghi et al, 2024) پژوهشی با هدف تحلیل بر پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان انجام پرداختند. الگوی به دست آمده در مجموع شامل ۱۶ مؤلفه به عنوان پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان در دو مرحله تعامل گرایی و ساختارگرایی بود؛ بنابراین جهت نهاده سازی جانشین پروری در مدیریت ورزش بانوان علایق و طرز فکر زنان نسبت به پست های مدیریتی ارزیابی شود، فعالیت های مدیریتی زنان در ورزش رصد شود، افرادی متمایل به پست های مدیریتی شناسایی شوند و در نهایت طرز عملکرد زنان در پست های مدیریتی جهت ارائه بازخورد مثبت و تقویت تصویر مثبت از مدیریت زنان بررسی و منعکس شود.

(Teimouri et al, 2022) پژوهشی با هدف ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری انجام دادند. یافته های حاصل از کدگذاری تحلیل تماتیک نشان داد نظام مدیریت منابع انسانی شایسته محور مشتمل بر پنج مضمون اصلی شامل شایستگی، آینده نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف پذیری است. همچنین یافته های حاصل

از معادلات ساختاری نشان‌دهنده این است که از میان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات شایسته محور دارای بیشترین مقدار تأثیر بر مدیریت جانشین‌پروری است.

(Hajili 2022) در تحقیق خود با عنوان، بررسی تأثیر مدیریت استعدادها بر جانشین‌پروری در آموزش و پرورش شهرستان ارومیه پرداخت. نتایج نشان داد انگیزش نیروهای مستعد، شناسایی و به رسمیت شناختن، حمایت شغلی ویژه از نیروهای مستعد و خلاقیت و نوآوری بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد. با عنایت به اینکه کارکنان از جذب استعدادها، شناسایی و کشف استعدادها، حمایت ویژه از استعدادها، حفظ استعدادها راضی نمی‌باشند لذا می‌بایست جذابیت‌های خدمت، حمایت مدیران از افراد مستعد و ارائه پاداش به کارکنان کارآمد را افزایش و در واگذاری شغل‌ها به شایستگی و تخصص افراد توجه خاص صورت پذیرد.

(Alizadeh et al, 2021) به بررسی شناسایی عوامل زمینه‌ای و مداخله گر مدیریت استعداد در ورزش (با تأکید بر ابعاد روان شناختی و فرهنگی) پرداختند. نتایج پژوهش حاضر نشان داد عوامل زمینه‌ای در خصوص مدیریت استعداد شامل فرهنگ، یادگیری، روان شناختی و استقلال است. عوامل مداخله در پژوهش حاضر شامل محیطی، بستری، حیاتی و فردی و بین فردی بود. به عبارتی توجه به عوامل شناسایی شده در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های موجود در سازمان‌های ورزشی ایران می‌تواند ضمن رفع محدودیت‌ها در این حوزه زمینه به کارگیری مدیریت استعداد را فراهم نماید. توجه به این عوامل در جهت بهبود برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی ایران امری مهم و کلیدی در جهت به کارگیری مدیریت استعداد است.

(Zairhojghan et al, 2021) به بررسی طراحی الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری با رویکرد شایسته سالاری در ادارات کل ورزش و جوانان پرداختند. نتایج نشان داد استفاده از الگوی مدیریت استعداد می‌تواند با مدیریت بهتر منابع انسانی یک مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد نماید. پیامدهای بسیار مهمی که استفاده از این الگو برای سازمان در آینده بوجود می‌آورد بسیار ارزشمند و برای موفقیت سازمان بسیار ضروری است

(Bano et al, 2022) در تحقیق خود با عنوان بهترین روش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای سازمان‌های بزرگ و کوچک پرداختند. این مطالعه با استفاده از روش مرور متون سیستماتیک استاندارد انجام شده است. مطالعه حاضر بر بررسی جامع بهترین شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری که توسط همه نوع سازمان‌ها دنبال می‌شود، تمرکز دارد. هدف اصلی این مقاله توصیف بهترین شیوه‌های استاندارد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در هر سازمانی است. این مطالعه شواهد کافی برای استفاده از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان ابزاری در سازمان‌ها در فرآیند استخدام، استراتژی‌های حفظ کارکنان و توسعه آینده مدیریت ارشد در سازمان ارائه می‌کند.

(Dahlan et al, 2021) در تحقیق خود با عنوان بررسی سیستماتیک برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آموزش عالی پرداختند. این پژوهش از طریق مرور سیستماتیک ۷۳ مطالعه مرتبط با جانشین‌پروری در آموزش عالی منتشر شده در مجلات علمی و پایان‌نامه‌ها از مخازن دانشگاه، رشد تحقیقات تجربی در مورد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را نشان می‌دهد. باین وجود، کار کنونی به سختی به کمبود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای زنان در دانشگاه می‌پردازد، به ویژه در زمینه‌های منحصربه‌فردی که تفاوت‌های سازمانی، فرهنگی و شخصی را به تصویر می‌کشد که به طور ناهمگون اجراها را زیر پا می‌گذارد. این مقاله از طریق ترکیبی از ادبیات، زمینه‌های تحقیقاتی را برای ارزیابی عوامل بازدارنده در مطالعات تجربی آینده پیشنهاد می‌کند. نتایج نشان

می‌دهد که مطالعات قوی بیشتر با استفاده از طرح اقدام پژوهی، شبه آزمایش و مداخلات آزمایشی ممکن است برای رسیدگی به بحران رهبری در آموزش عالی مرتبط باشد.

روش‌شناسی تحقیق

روش این تحقیق به صورت کاربردی، مروری و بر پایه تحقیقات کیفی می‌باشد. پارادایم این تحقیق از نوع تفسیر گرایی است. در این تحقیق ابتدا با رویکرد کیفی و شناسایی عوامل در قالب فراترکیب اقدام به شناسایی عوامل می‌نماییم. برای تأیید روایی و پایایی بخش کیفی از شاخص‌های قابلیت اعتماد که متشکل از چهار مفهوم جزئی‌تر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان پذیری است استفاده خواهد شد. در بخش فراترکیب کلیه مقالات مرتبط با موضوع در سال‌های ۲۰۱۰ الی ۲۰۲۴ مبنای تحلیل می‌باشد. نمونه‌گیری در بخش فراترکیب روش حذفی سیستماتیک می‌باشد. در این تحقیق در بخش مبانی نظری و مطالعات در خصوص مؤلفه‌های مورد بررسی از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده می‌شود. به منظور شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل مفهومی از ابزار فیش برداری از مقالات و پایان نامه‌های به روز استفاده می‌شود. بررسی روایی کدهای شناسایی شده مورد بررسی از فرمول CVR استفاده می‌شود. در بخش بررسی پایایی نیز از ضریب کوهن استفاده می‌گردد. نهایتاً همانطور که بیان گردید در این تحقیق در بخش کیفی به منظور تجزیه و تحلیل مقالات مرتبط از روش فراترکیب استفاده می‌شود. در این بخش کدهای مرتبط در بخش‌های کد گذاری شناسایی می‌شود و ابزار تجزیه و تحلیل این بخش در قالب نرم افزار MAXQDA می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش که با استفاده از روش‌های کیفی به تحلیل داده‌ها می‌پردازند، مراحل مختلف شناسایی مفاهیم و تحلیل داده‌ها برای استخراج و دسته‌بندی مفاهیم کلیدی از اهمیت بالایی برخوردار است. در این راستا، اطلاعات جمع‌آوری شده در سه مرحله اصلی مفهوم سازی و تحلیل شده‌اند که هر یک از این مراحل نقش مهمی در ایجاد یک مدل مفهومی جامع و کاربردی دارند.

مرحله اول: شناسایی مفاهیم مبتنی بر عبارات معنایی

در این مرحله، اطلاعات اولیه که از طریق مروری بر مقالات مرتبط به دست آمده‌اند، مورد بررسی قرار می‌گیرند و شناسایی مفاهیم مبتنی بر عبارات معنایی انجام می‌شود. در این فرآیند، عبارات و اصطلاحات کلیدی که معانی مشخصی در متون پژوهشی دارند، شناسایی می‌شوند. این مفاهیم به عنوان واحدهای تحلیلی برای درک و تفسیر داده‌ها به کار می‌روند و پایه‌گذار مراحل بعدی تحلیل خواهند بود. مفاهیم معنایی به محقق این امکان را می‌دهد که به راحتی مفاهیم تکراری، مشابه یا متضاد را در داده‌های کیفی شناسایی کنند.

مرحله دوم: شناسایی مؤلفه‌ها بر اساس مفاهیم

پس از شناسایی مفاهیم از عبارات معنایی، مرحله بعدی شناسایی مؤلفه‌ها است. در این مرحله، مفاهیم به دست آمده گروه‌بندی و تحلیل می‌شوند تا مؤلفه‌ها مشخص شوند. این مؤلفه‌ها، دسته‌هایی از مفاهیم هستند که به هم مرتبط و در یک چارچوب معنایی مشخص قرار دارند. شناسایی این مؤلفه‌ها به محقق کمک می‌کند تا ساختار داده‌ها را بهتر درک

کنند و روندهای مشترک یا مدل‌های موجود را شناسایی کنند. این مؤلفه‌ها می‌توانند به تحلیل دقیق‌تر و جامع‌تر مفاهیم کمک کنند و به توسعه نظریات تحقیق منجر شوند.

مرحله سوم: شناسایی ابعاد در قالب ابعاد مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری

در این مرحله، مؤلفه‌های شناسایی‌شده تجزیه و تحلیل می‌شوند تا ابعاد کلیدی استخراج شوند. این ابعاد به عنوان نمایندگان اصلی موضوع تحقیق در نظر گرفته می‌شوند و به درک عمیق‌تری از مسائل مورد بررسی کمک می‌کنند. در این تحقیق، ابعاد اصلی در قالب ابعاد مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری تبدیل می‌شوند.

کدگذاری باز مطالعه کیفی

شناسایی مفاهیم بر اساس عبارات معنایی

در این مرحله، تمام مفاهیم استخراج‌شده از مرحله اول، بر اساس ارتباط با مفاهیم اصلی پژوهش، به صورت محورهای اصلی خلاصه می‌شوند. با توجه به مفاهیم که بر روی مطالعه کیفی پژوهش اجرا شده، تعداد ۴۲ شاخص شناسایی شده است.

تعریف سؤال تحقیق

بمنظور تنظیم سؤال پژوهش، اولین گام برای محققان تمرکز بر چه چیزی مطالعه می‌باشد. در پژوهش حاضر، سؤال اصلی "ابعاد و مؤلفه‌های مدل مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در بانک سپه کدامند؟" مورد بررسی قرار می‌گیرد که با مدنظر قرار دادن پارامترهای مندرج در جدول (۱) تنظیم می‌شود.

جدول ۱. سؤال پژوهش

پارامترها	تنظیم سؤال
چه چیزی (سؤال مورد مطالعه):	مؤلفه‌ها و مفاهیم مرتبط با مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری کدامند؟
چه کسی (جامعه مورد مطالعه):	در این پژوهش چندین پایگاه داده و موتور جستجوی مختلف مورد بررسی قرار گرفت.
چه وقت (محدودیت زمانی):	مقالات مطالعه شده در این پژوهش از سال ۲۰۱۰ به بعد می‌باشد زیرا تحقیقات جدید و با رویکردهای نوین و مؤثر در این سال‌ها اجرایی شده است
چگونگی (روش فراهم‌آوری مطالعات):	در این پژوهش روش "تحلیل اسنادی"، تحلیل داده‌هایی که به صورت ثانویه می‌باشند، مورد استفاده قرار گرفته است.

شناسایی و بازیابی مطالعات

در این پژوهش، سه پایگاه داده غیر ایرانی Proquest, Scopus, google scholar, web of science بمنظور شناسایی و گردآوری مطالعات مختلف مورد جستجو قرار گرفت که در نتیجه این جستجو و با وارد کردن معیارهای ورود حدود ۱۰۲ مطالعه جهت بررسی یافت شد.

تعیین معیارهای ورود و خروج مطالعه

در این بخش به منظور انتخاب مقالات مرتبط در ابتدا کلید واژه جانشین پروری و مدیریت استعداد جستجو گردید. سپس به منظور دستیابی به مقالات مرتبط و همچنین کلید واژه‌های مورد بررسی به صورت ترکیبی مورد جستجو قرار گرفت. در این بخش تعداد کل مقالات یافت شده ۱۰۲ مورد در ابتدا بوده است که پس از بررسی این مقالات و در نظر گرفتن معیارهای مورد نظر از منظر محتوایی و یا دسترسی و همچنین مفید بودن مقالات در راستای استخراج مؤلفه‌های مورد نظر نهایتاً تعداد ۳۰ مقاله مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. در ادامه معیارهای ورود و خروج مناسب به منظور یافتن مطالعات جامع مرتبط با موضوع پژوهش جهت بررسی آنها، مطابق با جدول (۳) در این تحقیق در نظر گرفته شده است.

جدول ۳. نحوه جستجو و معیارهای ورود و خروج

تعداد یافته‌های نهایی	معیارهای خروج از مطالعه	تعداد یافته‌های اولیه	معیارهای ورود به مطالعه		جستجو	پایگاه داده
			فیلتر مرحله دوم	فیلتر مرحله اول		
۳۰	عدم انطباق محتوایی با سؤالات و اهداف تحقیق / عدم دسترسی / عدم استخراج مؤلفه مطلوب	۱۰۲	English language	Thesis, Article title, Abstract, Keywords /2010 to present	Talent management, Succession	ایرانداک
			Thesis, Article, conference paper, Book chapter			

استخراج یافته‌ها و ارزیابی کیفیت هر یک از مطالعات

در این پژوهش از چک لیستی که شامل معیارهای مختلف برای ارزیابی کیفیت بالا، پایین و متوسط هر یک از مطالعات اولیه می‌باشد، استفاده شده است. هدف از امتیاز دهی به هر مطالعه، افزایش اعتبار مطالعه با ابزار مناسب چک لیست و خروج مطالعات با کیفیت پایین از فرایند ترکیب می‌باشد.

در جدول (۴) نمونه‌ای از چک لیست ارزیابی ۵ مطالعه بر اساس الگوی (Carlsen et al, 2007) آورده شده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از چک لیست ارزیابی ۵ مطالعه بر اساس الگوی (Carlsen et al, 2007)

ردیف	معیار مطالعه	مطالعه ۱	مطالعه ۲	مطالعه ۳	مطالعه ۴	مطالعه ۵
۱	استراتژی نمونه گیری	X	X	X	X	؟
۲	روش گردآوری داده	X	X	X	X	X
۳	نحوه تجزیه تحلیل داده‌ها	X	X	X	X	X
۴	تناسب طرح تحقیق با هدف تحقیق	X	X	X	X	X
۵	بیان روشن یافته‌ها	X	؟	X	X	X
۶	توجیه مناسب نتیجه تحقیق	X	X	X	X	؟
۷	تجانس بین پارادایم‌های هدایت کننده پروژه تحقیقاتی با روش‌های انتخاب شده	X	X	X	X	؟
درجه کیفیت (بالا/پایین/متوسط)		بالا	متوسط	پایین	بالا	متوسط
ملاحظات			نیازمند قضاوت توسط مرورگر سوم	نیازمند قضاوت توسط مرورگر سوم		نیازمند قضاوت توسط مرورگر سوم

در این مرحله منابع استخراج شده حداقل توسط دو نفر "جستجوگر" به طور مستقل مطالعه و از نظر معیارهای ذکر شده در جدول (۴) مورد بررسی قرار گرفتند و در صورت رد شدن، دلیل مربوطه نیز ذکر می‌گردد. در صورت اختلاف نظر بین افراد، "جستجوگر سوم" داوری خواهد کرد.

"میزان توافق" بین دو مرورگر با استفاده از آزمون کاپا تعیین می‌گردد. مقدار شاخص کاپا که به کاپای کوهن معروف است، بین صفر تا یک نوسان دارد. در این پژوهش، شاخص کاپا ۰.۷۴ می‌باشد که نشان‌دهنده توافق بالا بین دو جستجوگر است. در نهایت، تمامی مقالات "وارد مطالعه شده" توسط یک نفر متخصص و صاحب نظر در آن زمینه کنترل و تأیید می‌شود. منابع به صورتی در اختیار "جستجوگرها" قرار می‌گیرند که نام مؤلف، مؤسسه و مجله مربوطه پوشانده شده باشد. همچنین مقالات نهایی انتخابی که در قالب ۳۰ مقاله بوده است نهایتاً در جدول شماره (۵) به همراه مؤلفه‌های مدل‌های مطرح شده در این مطالعات ارائه شده است:

کدگذاری محوری (نظری) مطالعه کیفی

جدول ۵. کدگذاری محوری مطالعه اکتشافی

مؤلفه‌های ذکر شده در مدل‌های مطالعات انتخابی	عنوان مقاله	سال انتشار	محققان
ارزیابی عملکرد، شناسایی نقاط ضعف و قوت، فرهنگ یادگیری، مهارت‌های مالی بانکی، شناسایی و به کارگیری ایده‌های استعدادها، مهارت‌های سازماندهی	Talent management and succession planning	2011	Cannon et al.
ارزیابی عملکرد، قابلیت ارتباطات اثربخش درون سازمانی، ارتقا توانمندی‌های رهبری، قابلیت ایجاد انگیزه در نیروی انسانی مستعد، فرهنگ تغییر در سازمان	Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management	2011	Rothwell et al.
تعیین مستمر نیازهای آموزشی، ارتقای توانمندی‌های فنی بانکی، شناسایی و به کارگیری ایده‌های استعدادها، نگهداری نیروی با استعداد	Talent management and the quest for effective succession management in the knowledge-based economy	2017	TalpoÅÿ et al.
شناسایی نقاط ضعف و قوت، ارتقا توانمندی‌های رهبری، فرهنگ توسعه نیروی انسانی، انگیزه یادگیری نیروی جانشین، توسعه مهارت‌های رهبری مشارکتی، توسعه مهارت‌های رهبری بروکراتیک، شناسایی مسیر شغلی توسعه نیروی انسانی، برنامه‌ریزی و استراتژی تحول	Talent management efficiency in succession planning: A proposed model for pharmaceutical companies	2020	Jindal et al.
ارزیابی عملکرد، ارتقاء فرصت‌های حرکت و پیشرفت، کشف استعداد در بین مدیران، شناسایی و به کارگیری ایده‌های استعدادها، تحلیل نیازها و چشم اندازها	A Comprehensive Succession Planning Talent Management Model to Enhance Organizational Efficiency in Governmental Organizations: A Structural Equation Modelling	2019	Mahfozi et al.
تعیین مستمر نیازهای آموزشی، ارتقای توانمندی‌های فنی بانکی، فرهنگ توسعه نیروی انسانی، انگیزه یادگیری نیروی جانشین، توسعه مهارت‌های رهبری بروکراتیک	Comparing the present and ideal situation of succession planning and talent management in higher education	2023	Zeynoddini Bidmeshki et al.
ارتقاء فرصت‌های حرکت و پیشرفت، فرهنگ یادگیری، کشف استعداد در بین مدیران، قابلیت ایجاد تعاملات بین سازمانی، شناسایی مسیر شغلی توسعه نیروی انسانی، تحلیل نیازها و چشم اندازها، برنامه‌ریزی و استراتژی تحول	Investigating the interrelationship between succession planning and effectual talent management for building tomorrow's leader	2016	Chaturvedi et al.
ارزیابی عملکرد، مهارت‌های کار گروهی در نیروی	Talent reviews: the key to effective succession	2011	Stadler et al.

محققان	سال انتشار	عنوان مقاله	مؤلفه‌های ذکر شده در مدل‌های مطالعات انتخابی
		management	انسانی، مهارت‌های نیروی انسانی در بانک، مهارت‌های جذب منابع بانکی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای نیروی با استعداد
Chepkwony et al.	2012	The link between talent management practices, succession planning and corporate strategy among commercial banks in Kenya	ارزیابی عملکرد، فرهنگ یادگیری، توسعه مهارت‌های رهبری مشارکتی، مهارت‌های فعالیت‌های تیمی در استعداد نیروی انسانی، مهارت‌های نیروی انسانی در بانک، خلاقیت در نیروی انسانی
Ahmadi et al.	2012	Talent management and succession planning	آموزش و توسعه مهارت‌ها، کشف استعداد در بین مدیران، برنامه‌ریزی مالی جانشین‌پروری با توسعه نیروی مستعد
Rothwell et al.	2015	Career planning and succession management: Developing your organization's talentâ€”for today and tomorrow	شناسایی نقاط ضعف و قوت، مهارت‌های نیروی انسانی در بانک، توسعه استعداد نیروی انسانی، برنامه‌ریزی و استراتژی تحول، فرهنگ تغییر در سازمان
Clutterbuck et al.	2012	The talent wave: Why succession planning fails and what to do about it	ارزیابی عملکرد، تعیین مستمر نیازهای آموزشی، ارتقای توانمندی‌های فنی بانکی، توسعه استعداد نیروی انسانی، برنامه‌ریزی و استراتژی تحول
Hor et al.	2010	Establishing talent management for companyâ€™s succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan	ارتقا توانمندی‌های رهبری، انگیزه یادگیری نیروی جانشین، توسعه مهارت‌های رهبری بروکراتیک، قابلیت ارتباطات اثربخش درون سازمانی
Poorhosseinzadeh et al.	2013	Talent management literature review	ارزیابی عملکرد، مهارت‌های مالی بانکی، مهارت‌های جذب منابع بانکی، قابلیت ایجاد انگیزه در نیروی انسانی مستعد، قابلیت ارتباطات اثربخش درون سازمانی
Myung et al.	2011	Tapping the principal pipeline: Identifying talent for future school leadership in the absence of formal succession management programs	ارزیابی عملکرد، مهارت‌های مالی بانکی، کشف استعداد در بین مدیران، مهارت‌های برنامه‌ریزی، مهارت‌های سازماندهی
Newhall et al.	2015	Aligning the talent development and succession planning processes:	شناسایی نقاط ضعف و قوت، قابلیت ایجاد تعاملات بین سازمانی، ارزیابی عملکرد، مهارت‌های مالی بانکی،

محققان	سال انتشار	عنوان مقاله	مؤلفه‌های ذکر شده در مدل‌های مطالعات انتخابی
		Donâ€™t allow critical leadership talent to fall by the wayside	
Groves et al.	2019	Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of US hospitals	ارزیابی عملکرد، قابلیت ارتباطات اثربخش درون سازمانی، توسعه استعداد نیروی انسانی، برنامه‌ریزی و استراتژی تحول
Ahmad et al.	2019	The Optimization of Local Government Officials Succession Plan in Indonesia through Talent Management on Islamic Perspective	شناسایی نقاط ضعف و قوت، فرهنگ یادگیری، توسعه مهارت‌های رهبری مشارکتی، ایده پردازی و کاربردی کردن ایده‌ها توسط استعدادهای، قابلیت ایجاد تعاملات بین سازمانی، قابلیت ارتباطات اثربخش درون سازمانی
Sarлак et al.	2023	Designing a Succession Model With an Emphasis on Talent Management	ارتقاء فرصت‌های حرکت و پیشرفت، انگیزه یادگیری نیروی جانشین، توسعه استعداد نیروی انسانی، ارتقای استعداد تیمی در بانک
Carpio VÃ¡zquez et al.	2017	Succession planning as a business process of talent-management	تعیین مستمر نیازهای آموزشی، ارتقای توانمندی‌های فنی بانکی، انگیزه یادگیری نیروی جانشین، توسعه استعداد نیروی انسانی، ارتقای استعداد تیمی در بانک
Tafakorian et al.	2018	The Effect of Talent Management on the Succession and Profession Skills of Employees	فرهنگ توسعه نیروی انسانی، انگیزه یادگیری نیروی جانشین، توسعه استعداد نیروی انسانی، ارتقای استعداد تیمی در بانک
Taechasapasith et al.	2023	Systematic Talent Management & Succession Planning	ارتقا توانمندی‌های رهبری، توسعه استعداد نیروی انسانی، برنامه‌ریزی و استراتژی تحول
Agustian et al.	2022	Influence of Talent Management on Succession Planning Through Leadership Skills	توسعه مهارت‌های رهبری بروکراتیک، برنامه‌ریزی مالی جانشین‌پروری با توسعه نیروی مستعد،
Kamil et al.	2016	Managing talents in higher education institutions: how effective the implementation of succession planning?	شناسایی نقاط ضعف و قوت، کانون‌های ارزیابی نیروی مستعد، کانون‌های توسعه نیروی مستعد، مهارت‌های برنامه‌ریزی
Johnson et al.	2018	Succession planning for large and small organizations: A practical review of professional business corporations	کانون‌های ارزیابی نیروی مستعد، توسعه مهارت‌های رهبری بروکراتیک، شناسایی مسیر شغلی توسعه نیروی انسانی، برنامه‌ریزی و استراتژی تحول
Al Awadhi et al.	2023	Reviewing the relation between human resources	کانون‌های توسعه نیروی مستعد، توسعه استعداد نیروی

محققان	سال انتشار	عنوان مقاله	مؤلفه‌های ذکر شده در مدل‌های مطالعات انتخابی
		practices, talent management and succession planning in UAE public sector	انسانی، برنامه‌ریزی و استراتژی تحول
Samuel et al.	2024	The Mediating Role of Talent Management in Succession Planning and Private Organization Sustainability: A Conceptual Article	توسعه انگیزه مادی با رویکرد شاخص‌های استعداد در جانشین پروری، برنامه‌ریزی مالی جانشین‌پروری با توسعه نیروی مستعد
Mihir et al.	2024	Holistic approach of Talent Management for a successful Succession Planning	برنامه‌ریزی مالی جانشین‌پروری با توسعه نیروی مستعد، توسعه انگیزه نیروی کلیدی با رویکرد ارتقا در جانشین پروری
Sanjideh et al.	2024	Succession and Talent Management with an Emphasis on Ethical and Justice-Oriented Approach	توسعه انگیزه نیروی کلیدی با رویکرد ارتقا در جانشین پروری، برنامه‌ریزی مالی جانشین‌پروری با توسعه نیروی مستعد
Bedwawi et al.	2023	Impact of Talent Management and Succession Planning on the Organizational Competitiveness in the UAE Public Sector	ارزیابی عملکرد، شناسایی نقاط ضعف و قوت، فرهنگ یادگیری، مهارت‌های مالی بانکی، شناسایی و به کارگیری ایده‌های استعدادها، مهارت‌های سازماندهی، توسعه مهارت‌های رهبری بروکراتیک، شناسایی مسیر شغلی توسعه نیروی انسانی، برنامه‌ریزی و استراتژی تحول

کدگذاری انتخابی مطالعه کیفی

در این مرحله از گزارش مرحله قبل گروه بندی شد و جدول نهایی متغیرها و ابعاد مرتبط به هریک از آنها از نظر مقالات مختلف تهیه گردید.

در جدول مربوط به شناسایی مفاهیم اولیه، مفاهیم متناظر با هر مؤلفه و میزان دفعات تکرار آنها ذکر شده‌اند. براین اساس، ۴۲ شاخص شناسایی شده در قالب ۱۸ مؤلفه دسته بندی گردید که این مؤلفه‌ها در جدول ذیل قابل مشاهده است.

جدول ۶. جدول کدگذاری انتخابی مطالعه کیفی - اکتشافی

ردیف	مؤلفه‌ها	مفاهیم	دفعات تکرار مفاهیم
۱	ارزیابی مستمر جانشینان مبتنی بر مدیریت استعداد	ارزیابی عملکرد شناسایی نقاط ضعف و قوت تعیین مستمر نیازهای آموزشی	۳
۲	توانمند سازی نیروی جانشین	آموزش و توسعه مهارت‌ها	۳

	ارتقا توانمندی های رهبری ارتقای توانمندی های فنی بانکی		
۲	فرهنگ توسعه نیروی انسانی ارتقاء فرصت های حرکت و پیشرفت	۳	تعهد به توسعه نیروی جانشین
۲	فرهنگ یادگیری یادگیری انگیزه یادگیری نیروی جانشین	۴	تشویق به یادگیری نیروهای جانشین
۲	توسعه مهارت های رهبری مشارکتی توسعه مهارت های رهبری بروکراتیک	۵	توسعه مهارت های رهبری
۲	مهارت های فعالیت های تیمی در استعداد نیروی انسانی مهارت های کار گروهی در نیروی انسانی	۶	فعالیت تیمی و کار گروهی
۳	مهارت های مالی بانکی مهارت های جذب منابع بانکی مهارت های نیروی انسانی در بانک	۷	مهارت های فنی و تجربی بانکی در نیروی جانشین
۳	خلاقیت در نیروی انسانی ایده پردازی و کاربردی کردن ایده ها توسط استعدادها شناسایی و به کارگیری ایده های استعدادها	۸	توسعه قابلیت های نوآوری نیروی انسانی
۲	قابلیت ایجاد تعاملات بین سازمانی قابلیت ارتباطات اثربخش درون سازمانی	۹	توسعه مهارت های ارتباطات اثربخش مدیران خبره -
۳	کشف استعداد در بین مدیران توسعه استعداد نیروی انسانی ارتقای استعداد تیمی در بانک	۱۰	شناسایی استعدادهای نیروی انسانی
۳	تحلیل نیازها و چشم اندازها برنامه ریزی و استراتژی تحول فرهنگ تغییر در سازمان	۱۱	مدیریت تحول سازمانی از طریق جانشین پروری نیروی مستعد
۲	کانون های ارزیابی نیروی مستعد کانون های توسعه نیروی با استعداد	۱۲	کانون های ارزیابی مبتنی بر مدیریت استعداد
۲	برنامه ریزی جانشین پروری برای نیروی با استعداد برنامه ریزی مالی جانشین پروری با توسعه نیروی مستعد	۱۳	برنامه ریزی جانشین پروری مبتنی بر نیروی خبره -

۱۴	توسعه انگیزاننده‌های نیروی کلیدی در مسیر جانشین پروری	توسعه انگیزه نیروی کلیدی با رویکرد ارتقا در جانشین پروری توسعه انگیزه مادی با رویکرد ابعاد استعداد در جانشین پروری	۲
۱۵	توسعه مهارت‌های مدیریتی کلیدی	مهارت‌های برنامه ریزی مهارت‌های سازماندهی مهارت‌های نظارت و کنترل	۳
۱۶	شناسایی نیروهای با استعداد در جهت جانشین پروری-	شناسایی نیروهای خبره و مستعد در برنامه جانشین پروری	۱
۱۷	قابلیت‌های حفظ و نگهداری استعداد	نگهداری نیروی با استعداد قابلیت ایجاد انگیزه در نیروی انسانی مستعد	۲
۱۸	قابلیت طراحی و توسعه مسیر شغلی	شناسایی مسیر شغلی توسعه نیروی انسانی طراحی مسیر شغلی نیروی انسانی با استعداد	۲

محاسبه روایی و پایایی کدها

محاسبه شاخص CVR شاخص‌های فرعی تحقیق پرسشنامه اول

در این بخش به منظور تأیید شاخص‌های فرعی تحقیق از نظرات خبرگان استفاده شده است. در این بخش نتایج بررسی شاخص CVR بر اساس فرمول زیر ارائه شده است:

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

N: تعداد کل متخصصین

Ne: تعداد متخصصینی که گزینه مناسب را انتخاب کرده‌اند

در این بخش بعد تأیید مرحله اولیه کدهای مورد نظر از تعداد ۱۰ نفر از خبرگان در خواست گردید تا میزان موافقت و یا مخالفت خود را با هر یک از کدهای مورد بررسی و نقش آن‌ها در مدل نهایی مطرح کنند. در نهایت بر اساس پاسخ افراد مقدار CVR محاسبه و در قالب جدول (۷) این گزارش ارائه گردید:

جدول ۷. ارزیابی روایی کدهای مورد نظر

ردیف	شاخص های فرعی	مقدار cvr	شاخص های فرعی	مقدار cvr	شاخص های فرعی	مقدار cvr
۱	ارزیابی عملکرد	90	فرهنگ توسعه نیروی انسانی	100	مهارت های فعالیت های تیمی در استعداد نیروی انسانی	100
۲	شناسایی نقاط ضعف و قوت	80	ارتقاء فرصت های حرکت و پیشرفت	100	مهارت های کار گروهی در نیروی انسانی	90
۳	تعیین مستمر نیازهای آموزشی	100	فرهنگ یادگیری	90	مهارت های مالی بانکی	70
۴	آموزش و توسعه مهارت ها	100	انگیزه یادگیری نیروی جانشین	70	مهارت های نیروی انسانی در بانک	100
۵	ارتقای توانمندی های فنی بانکی	100	توسعه مهارت های رهبری مشارکتی	100	مهارت های جذب منابع بانکی	70
۶	ارتقا توانمندی های رهبری	90	توسعه مهارت های رهبری بروکراتیک	100	خلاقیت در نیروی انسانی	100
۷	شناسایی و به کارگیری ایده های استعدادها	100	ارتقای استعداد تیمی در بانک	80	برنامه ریزی جانشین پروری برای نیروی با استعداد	100
۸	ایده پردازی و کاربردی کردن ایده ها توسط استعدادها	100	تحلیل نیازها و چشم اندازها	100	برنامه ریزی مالی جانشین پروری با توسعه نیروی مستعد	90
۹	قابلیت ایجاد تعاملات بین سازمانی	100	برنامه ریزی و استراتژی تحول	100	توسعه انگیزه نیروی کلیدی با رویکرد ارتقا در جانشین پروری	70
۱۰	قابلیت ارتباطات اثربخش درون سازمانی	80	فرهنگ تغییر در سازمان	100	توسعه انگیزه مادی با رویکرد شاخص های استعداد در جانشین پروری	100
۱۱	کشف استعداد در بین مدیران	90	کانون های ارزیابی نیروی مستعد	90	شناسایی نیروهای خبره و مستعد در برنامه جانشین پروری	100
۱۲	مهارت های نظارت و	100	کانون های توسعه	70	مهارت های برنامه ریزی	100

			نیروی مستعد		کنترل	
۱۳	مهارت‌های سازماندهی	80	نگهداری نیروی با استعداد	90	قابلیت ایجاد انگیزه در نیروی انسانی مستعد	100
۱۴	طراحی مسیر شغلی نیروی انسانی با استعداد	100	شناسایی مسیر شغلی توسعه نیروی انسانی	80		
ضریب کاپای کوهن			۰.۷۵			

همانطور که در جدول (۷) ارائه شده است مقدار ضریب کاپای کوهن در سطح ۰.۷۵ محاسبه شده است که این مقدار با محاسبه امتیازات ارائه شده توسط یک محقق آگاه دیگر انجام و ضریب محاسبه شده است که در سطح مطلوب ارزیابی شده است.

در نهایت ابعاد ۱۹ گانه در قالب ۴ شاخص اصلی دسته بندی شده‌اند که در شکل زیر ارائه شده است:



شکل ۱. الگوی مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری

ابعاد اصلی شناسایی شده در قالب موارد زیر بوده است:

جدول ۸. مقایسه نتایج و ادبیات تحقیق

نام ابعاد	پشتوانه نظری تحقیق
ارزیابی مستمر جانشینان مبتنی بر مدیریت استعداد	کانون و همکاران (۲۰۱۱)، تالپوس و همکاران (۲۰۱۷)، چاتورودی (۲۰۱۶)
توانمند سازی نیروی جانشین	راسول (۲۰۱۱)، زین الدینی و همکاران (۲۰۲۳)، چپونی (۲۰۱۱)، تالپوس و همکاران (۲۰۱۷)
تعهد به توسعه نیروی جانشین	جیندال و همکاران (۲۰۲۰)، چپونی (۲۰۱۱)
تشویق به یادگیری نیروهای جانشین	کانون و همکاران (۲۰۱۱)، چپونی (۲۰۱۱)
توسعه مهارت های رهبری	مهورزی و همکاران (۲۰۱۹)، احمدی و همکاران (۲۰۱۱)
فعالیت تیمی و کار گروهی	راسول (۲۰۱۱)، چاتورودی (۲۰۱۶)
مهارت های فنی و تجربی بانکی در نیروی جانشین	مهورزی و همکاران (۲۰۱۹)
توسعه قابلیت های نوآوری نیروی انسانی	راسول (۲۰۱۱)، استادلر (۲۰۱۱)
توسعه مهارت های ارتباطات اثربخش مدیران خبره-	جیندال و همکاران (۲۰۲۰)
شناسایی استعداد های نیروی انسانی	تالپوس و همکاران (۲۰۱۷)، استادلر (۲۰۱۱)، احمدی و همکاران (۲۰۱۱)، هور و همکاران (۲۰۱۱)
مدیریت تحول سازمانی از طریق جانشین پروری نیروی مستعد	کانون های ارزیابی مبتنی بر مدیریت استعداد
کانون های ارزیابی مبتنی بر مدیریت استعداد	کاپیرو و همکاران (۲۰۱۷)، چاتورودی (۲۰۱۶)
برنامه ریزی جانشین پروری مبتنی بر نیروی خبره-	بدوای و همکاران (۲۰۲۳)، جیندال و همکاران (۲۰۲۰)
توسعه انگیزاننده های نیروی کلیدی در مسیر جانشین پروری	جیندال و همکاران (۲۰۲۰)، چاتورودی (۲۰۱۶)، چپونی (۲۰۱۱)
توسعه مهارت های مدیریتی کلیدی	مهورزی و همکاران (۲۰۱۹)
شناسایی نیروهای با استعداد در جهت جانشین پروری-	راسول (۲۰۱۱)، زین الدینی و همکاران (۲۰۲۳)، چاتورودی (۲۰۱۶)
قابلیت های حفظ و نگهداری استعداد	جیندال و همکاران (۲۰۲۰)، استادلر (۲۰۱۱)
قابلیت طراحی و توسعه مسیر شغلی	تالپوس و همکاران (۲۰۱۷)، چاتورودی (۲۰۱۶)، احمدی و همکاران (۲۰۱۱)

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این مطالعه تبیین مدلی از مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در بانک سپه بوده است. در همین زمینه باید مطرح نمود که مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری یکی از ابزارهای کلیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی است که به سازمان ها کمک می کند تا استعدادهای داخلی را شناسایی کرده و از آنها برای پر کردن جایگاه های کلیدی در آینده بهره مند شوند. این رویکرد به منظور اطمینان از پیشرفت و توسعه پایدار سازمان، برنامه ریزی جانشینی را به عنوان یک روش استراتژیک در نظر می گیرد.

در ابتدا، این رویکرد با توجه به اهمیت فرآیند جانشینی، بازنگری جامعی در خصوص استعدادها و مهارت‌های کارکنان انجام می‌دهد. این ارزیابی به سازمان این امکان را می‌دهد تا برنامه‌های آموزشی و توسعه را بر اساس نیازهای واقعی جانشین‌های ممکن طراحی کند.

در دومین مرحله، سازمان به دنبال شناسایی افراد با استعداد و توانمندی‌های لازم برای پر کردن جایگاه‌های کلیدی در آینده می‌گردد. این شناسایی ممکن است از طریق ارزیابی عملکرد، مصاحبه‌های توسعه‌ای، و تجربیات گذشته انجام شود. در مرحله سوم، برنامه‌های توسعه شخصی سفارشی برای هر فرد با استعداد آغاز می‌شود. این برنامه‌ها به منظور تقویت مهارت‌ها، رفتارها و دانش فرد در جهت تسلط بر جایگاه‌هایی که در آینده ممکن است ایفا شوند، طراحی می‌شوند. در نهایت، سازمان باید یک سیستم نظارتی برای پیگیری پیشرفت جانشین‌ها و ارتقاء برنامه‌های توسعه در نظر بگیرد. این نظارت مستمر باعث خودتربیت و رشد پایدار جانشین‌ها می‌شود و امکان تطابق سریع‌تر با نیازها و تغییرات در سازمان را فراهم می‌کند. در این تحقیق به منظور شناسایی ابعاد مدل مدیریت استعداد از روش فراترکیب و روش مدلیابی ساختاری استفاده شده است که در نهایت به شناسایی ۴۲ شاخص، ۲۰ مؤلفه و ۶ بعد در این زمینه منجر گردید.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Khodaparast et al, 2024) (Sirghani et al, 2023) (Amini Dehaghi et al, 2024) (Teimouri et al, 2022) (Hajili 2022) (Alizadeh et al, 2021) (Zairhojghan et al, 2021) (Bano et al, 2022) (Dahlan et al, 2021) همسو می‌باشد. (Hajili 2022) نشان داد که انگیزش نیروهای مستعد، شناسایی و به رسمیت شناختن، حمایت شغلی ویژه از نیروهای مستعد و خلاقیت و نوآوری بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد. با عنایت به اینکه کارکنان از جذب استعدادها، شناسایی و کشف استعدادها، حمایت ویژه از استعدادها، حفظ استعدادها راضی نمی‌باشند لذا می‌بایست جذابیت‌های خدمت، حمایت مدیران از افراد مستعد و ارائه پاداش به کارکنان کارآمد را افزایش و در واگذاری شغل‌ها به شایستگی و تخصص افراد توجه خاص صورت پذیرد. (Zairhojghan et al, 2021) نشان دادند که استفاده از الگوی مدیریت استعداد می‌تواند با مدیریت بهتر منابع انسانی یک مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد نماید. پیامدهای بسیار مهمی که استفاده از این الگو برای سازمان در آینده بوجود می‌آورد بسیار ارزشمند و برای موفقیت سازمان بسیار ضروری است.

با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده این تحقیق پیشنهاداتی در زمینه بهبود و توسعه مدیریت استعداد در بانک سپه ارائه شده است:

-ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه

شناسایی استعدادها مرحله‌ای کلیدی در مدیریت استعداد و جانشین‌پروری است که به بانک‌ها کمک می‌کند تا بهترین منابع انسانی خود را شناسایی و پرورش دهند. برای این منظور، استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد، مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه، که شامل بازخورد از همکاران، مدیران و زیرمجموعه‌ها است، می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان کمک کند. علاوه بر این، برگزاری مصاحبه‌های عمیق و ساختارمند با کارکنان به شناسایی مهارت‌ها و علایق آنها کمک می‌کند. استفاده از تست‌های روان‌شناختی و شغلی نیز می‌تواند ویژگی‌های شخصیتی و استعدادهای خاص کارکنان را نمایان کند.

برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی

برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی فرصتی برای مشاهده مهارت‌های حل مسئله، کار تیمی و خلاقیت کارکنان فراهم می‌کند و در این کارگاه‌ها می‌توان استعداد‌های نهفته افراد را شناسایی کرد. اعطای پروژه‌های خاص به کارکنان و مشاهده نحوه عملکرد آن‌ها در شرایط چالش‌برانگیز نیز به شناسایی استعدادها کمک می‌کند. همچنین، استفاده از نظرسنجی‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات درباره مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان و بازخورد از آن‌ها می‌تواند اطلاعات ارزشمندی ارائه دهد. در نهایت، طراحی برنامه‌های جانشین‌پروری که در آن کارکنان با پتانسیل بالا شناسایی و در مسیرهای توسعه خاص قرار می‌گیرند، به شناسایی استعدادها در مراحل اولیه کمک می‌کند. این فرآیند نیازمند همکاری و ارتباط نزدیک بین مدیران و کارکنان است تا بانک سپه بتواند به شناسایی و پرورش نیروی انسانی با استعداد و توانمند پردازد.

برنامه ریزی توسعه فردی

نخست، بانک باید با برگزاری جلسات مشاوره فردی، به شناسایی اهداف شغلی و نیازهای آموزشی کارکنان پردازد. این جلسات می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا انتظارات و نقاط قوت خود را به‌وضوح بیان کنند. سپس، بر اساس اطلاعات جمع‌آوری‌شده، برنامه‌هایی متناسب با نیازهای شغلی طراحی شود که شامل دوره‌های آموزشی، کارگاه‌های عملی و فرصت‌های منتورینگ باشد. در مرحله بعد، پیاده‌سازی برنامه با توجه به تخصیص منابع مناسب، نظیر زمان و بودجه، باید انجام شود. همچنین، نظارت مستمر بر پیشرفت کارکنان و ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است و باید به‌طور دوره‌ای انجام شود. در نهایت، ارزیابی منظم از تأثیر برنامه بر عملکرد کارکنان و دستیابی به اهداف تعیین‌شده ضروری است. بر اساس این ارزیابی‌ها، برنامه‌ها باید به‌روز و بهینه‌سازی شوند. با اجرای این برنامه جامع، بانک سپه می‌تواند به بهبود مهارت‌ها و انگیزه کارکنان کمک کند و در نهایت به دستیابی به اهداف سازمانی خود نزدیک‌تر شود.

استفاده از فناوری‌های تحلیل داده

به منظور بهبود مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در بانک سپه، پیشنهاد می‌شود از فناوری‌های نوین، به‌ویژه نرم‌افزارهای مدیریت منابع انسانی و تحلیل داده، بهره‌برداری شود. این فناوری‌ها می‌توانند به شناسایی، ارزیابی و توسعه استعدادها کمک کنند و فرآیند جانشین‌پروری را تسهیل نمایند. نخستین گام، پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت منابع انسانی (HRMS) است که قابلیت‌های تحلیل داده را داراست. این سیستم باید شامل ماژول‌هایی برای ارزیابی عملکرد، شناسایی استعداد و برنامه‌ریزی توسعه فردی باشد. با جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مربوط به عملکرد کارکنان، بانک می‌تواند به‌طور دقیق‌تر نقاط قوت و ضعف هر فرد را شناسایی کند و بر اساس آن، برنامه‌های توسعه‌ای متناسب طراحی کند. علاوه بر این، استفاده از پلتفرم‌های یادگیری آنلاین می‌تواند به کارکنان این امکان را بدهد که به دوره‌های آموزشی و محتوای یادگیری در هر زمان و مکانی دسترسی پیدا کنند. این امر نه تنها به توسعه مهارت‌های فردی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان نیز منجر شود. همچنین، پیاده‌سازی ابزارهای تجزیه و تحلیل پیشرفته، مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، می‌تواند به پیش‌بینی نیازهای آینده سازمان و شناسایی جانشین‌های مناسب برای موقعیت‌های کلیدی کمک کند. به‌طور مثال، این ابزارها می‌توانند با تحلیل الگوهای عملکرد کارکنان، به شناسایی افرادی که پتانسیل بالایی برای ارتقاء و جانشینی دارند، پردازند. در نهایت، برگزاری وینارها و کارگاه‌های



مجازی با استفاده از فناوری‌های ارتباطی می‌تواند فرصتی برای تبادل دانش و تجربه بین کارکنان و مدیران فراهم کند. این رویکرد نه تنها به افزایش همکاری و تعامل درون سازمانی کمک می‌کند، بلکه به ایجاد یک فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر در بانک سپه منجر خواهد شد. با به‌کارگیری این فناوری‌ها، بانک سپه می‌تواند به شکل مؤثرتری استعدادهای خود را مدیریت و جانشین‌های توانمندی برای موقعیت‌های کلیدی تربیت کند.

Reference

- Agustian, B., & Absah, Y., & Sadalia, I. (2022, December). Influence of Talent Management on Succession Planning Through Leadership Skills. In 19th International Symposium on Management (INSYMA 2022) (pp. 618-625). Atlantis Press. DOI: [10.2991/978-94-6463-008-4_78](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_78)
- Ahmad, G., & Subagyo, A. (2019). The Optimization of Local Government Officials Succession Plan in Indonesia through Talent Management on Islamic Perspective. HIKMATUNA, 5 (1), 113, 128. <https://doi.org/10.28918/hikmatuna.v5i1.1834>
- Ahmadi, A. A., & Ahmadi, F., & Abbaspalangi, J. (2012). Talent management and succession planning. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 4(1), 213-224.. (In Persian) .
- Ali, Z., & Mehreen, A. (2018). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. Journal of Advances in Management Research. 16(2). DOI:[10.1108/JAMR-09-2018-0076](https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2018-0076)
- Alizadeh, R., & Fahim Devin, H., & Peymani Zad, H., & Keshti Dar, M. (2022). Identifying the Contextual and Interfering Factors of Talent Management in Sport (Focused on the Psychological and Cultural Dimensions). Sport Psychology Studies, 10(38), 115-132. doi: [10.22089/spsyj.2021.10152.2125](https://doi.org/10.22089/spsyj.2021.10152.2125). (In Persian) .
- Al Awadhi, T. H., & Muslim, S. B. (2023). Reviewing the relation between human resources practices, talent management and succession planning in UAE public sector. Information Sciences Letters, 12(4), 1271-1283. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/isl/vol12/iss4/42>.
- Amini Dehaghi, A., & Nazari, R., & Badami, R., & Mohammadian, F. (2024). The conceptual analysis of the succession of female managers based on interactionism and structuring: (Study of championship and professional sport). Sport Management Studies, 16(83), 215-240. doi: [10.22089/smrj.2023.13812.3786](https://doi.org/10.22089/smrj.2023.13812.3786). (In Persian).
- Bano, Y., & Omar, S.S., & Ismail, F. (2022). Succession Planning Best Practices for Large and Small Organizations. Mediterranean Journal of Social Sciences. DOI:[10.36941/mjss-2022-0013](https://doi.org/10.36941/mjss-2022-0013)
- Bedwawi, A. A. L., & Mutalib, R. A., & Senasi, V. (2023). Impact of Talent Management and Succession Planning on the Organizational Competitiveness in the UAE Public Sector. Journal of Statistics Applications <https://doi.org/10.18576/jsap/120240> and Probability, 12(2), 855-863.
- Cannon, J. A., & Mcgee, R. (2011). Talent management and succession planning (Vol. 151). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Carpio Vázquez, E. P., & Lysenko, E. (2017). Succession planning as a business process of talent-management. Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий. Т. 1.— Екатеринбург, 2017, 1(3), 253-255
- Chepkwony, N. K. (2012). The link between talent management practices, succession planning and corporate strategy among commercial banks in Kenya (Doctoral dissertation).
- Chaturvedi, V. (2016). Investigating the interrelationship between succession planning and effectual talent management for building tomorrow's leader. Splint International Journal of Professionals, 3(12), 71-75.
- Clutterbuck, D. (2012). The talent wave: Why succession planning fails and what to do about it. Kogan Page Publishers.
- Cosson, B., & Gilding, M. (2021). "Over My Dead Body": Wives' Influence in Family Business Succession. Family Business Review, 34(4), 385-403. <https://doi.org/10.1177/08944865211051148>

- Collings, D. G., & Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent Management: Progress and Prospects. *Human Resource Management Review*, 25, 233-235. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.005>
- Dabic, M., & Maley, J., & Moeller, M., & Vlačić, B. (2021). Embodiment of talent management within entrepreneurship: A Bibliometric approach. In I. Tarique (Ed.), *Contemporary talent management: A research companion* (1st ed.). NY, New York: Routledge Ahead of print. ISBN 9781138202146.
- Dahlan, D.A., & Omar, R., & Suzilawati, K., & Asim N. (2021). A systematic review of succession planning in higher education. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.12.010>
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473. DOI:10.1080/09585192.2019.1642645
- Gehrke, C. (2019). CEO Succession Planning in Small Community Banks: A Qualitative Case Study of "PNW" Bank. *Journal of Accounting & Finance* (2158-3625), 19(6). DOI: <https://doi.org/10.33423/jaf.v19i6.2316>
- Groves, K. S. (2019). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of US hospitals. *Health care management review*, 44(4), 356-365. doi: 10.1097/HMR.0000000000000176.
- Hajili, R. (2022). Investigating the impact of employee talent management on the development of succession planning in education in Urmia city, 8th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran, <https://civilica.com/doc/1511058>. (In Persian).
- Hasanpour, A., & Abdollahi, B., & Jafarinia, S., & Memari, M. (2019). Designing Talent Management Model in the Banking Industry Using Grounded Theory. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(93), 93-129. doi: 10.22054/jmsd.2019.10421. (In Persian) .
- Hejazi, S.M., & Oladian, M., & Hosseini, S.R. (2020). The Role of Talent Management in the Indication of Innovative Capabilities of Pars Oil & Gas Company. *Strategic studies in the oil and energy industry* 2020; 11 (44):265-294 URL: <http://iieshrm.ir/article-1-912-en.html>. (In Persian) .
- Hor, F. C., & Huang, L. C., & Shih, H. S., & Lee, Y. H., & Lee, E. S. (2010). Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. *Computers & Mathematics with Applications*, 60(3), 528-540. doi:10.1016/j.camwa.2010.05.001
- Jindal, P., & Shaikh, M. (2020). Talent management efficiency in succession planning: A proposed model for pharmaceutical companies. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12), 203-213. DOI:10.34218/IJM.11.12.2020.020
- Johnson, R. D., & Pepper, D., & Adkins, J., & Emejor, A. A. (2018). Succession planning for large and small organizations: A practical review of professional business corporations. *Succession planning: Promoting organizational sustainability*, 23-40. DOI:10.1007/978-3-319-72532-1_3
- Kamil, B. A. M., & Hashim, J., & Hamid, Z. A. (2016). Managing talents in higher education institutions: how effective the implementation of succession planning? *Sains Humanika*, 8(4-2). DOI:10.11113/sh.v8n4-2.1062
- Khodaparast, M., & Kiakojouri, D., & Mortazavi Amiri, S. J., & Jafari Kalarijani, S. A. (2024). Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 193-220. doi: 10.22034/jmep.2024.384659.1160. (In Persian).
- Kravariti, F., & Voutsina, K., & Tasoulis, K., & Dibia, C., & Johnston, K. (2021). Talent management in hospitality and tourism: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. DOI:10.1108/IJCHM-03-2021-0365
- LeCounte, J. F. (2023). A theory of Founder-CEOs succession: governance implications for mature family firms amidst strategic successes and failures. *International Journal of Organizational Analysis*. DOI:10.1108/IJOA-09-2022-3433

- Mahfozi, A., & Lafzfroushan, D., & Ghorbani, M. (2019). A Comprehensive Succession Planning Talent Management Model to Enhance Organizational Efficiency in Governmental Organizations: A Structural Equation Modelling. *The Journal of Productivity Management*, 13(48), 249-275. DOI:[10.1080/23311975.2018.1449290](https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1449290). (In Persian) .
- Mihaylov, G., & Zurbruegg, R. (2020). The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses. *International Journal of Managerial Finance*. DOI:[10.1108/IJMF-12-2019-0466](https://doi.org/10.1108/IJMF-12-2019-0466)
- Mihir, M., & Padma, S. (2024). Holistic approach of Talent Management for a successful Succession Planning. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(1). <https://doi.org/10.52783/jier.v4i1.638>
- Myung, J., & Loeb, S., & Horng, E. (2011). Tapping the principal pipeline: Identifying talent for future school leadership in the absence of formal succession management programs. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 695-727. DOI:[10.1177/0013161X11406112](https://doi.org/10.1177/0013161X11406112)
- Newhall, S. (2015). Aligning the talent development and succession planning processes: Don't allow critical leadership talent to fall by the wayside. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(5), 3-6. DOI:[10.1108/DLO-04-2015-0043](https://doi.org/10.1108/DLO-04-2015-0043)
- Odunayo, S., & Adewale, O., & Adeniji, A., & Oludayo, O., & Ogueyungbo, H. (2018). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university, 19 (2), 2018, pp. 1040-1045. DOI:[10.1016/j.dib.2018.05.081](https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.05.081)
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*. DOI:[10.1108/ICT-09-2017-0073](https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073)
- Porfírio, J. A., & Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257. DOI: [10.1016/j.jbusres.2019.11.054](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054).
- Poorhosseinzadeh, M., & Subramaniam, I. D. (2013). Talent management literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), 330-338.. (In Persian) .
- Rothwell, W. J., & Jackson, R. D., & Ressler, C. L., & Jones, M. C., & Brower, M. (2015). *Career planning and succession management: Developing your organization's talent—for today and tomorrow*. Bloomsbury Publishing USA. DOI:[10.5040/9798400623387](https://doi.org/10.5040/9798400623387)
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99. doi: [10.1111/j.1468-2419.2010.00370.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00370.x)
- Samuel, I., & Isa, M. Y. M. (2024). The Mediating Role of Talent Management in Succession Planning and Private Organization Sustainability: A Conceptual Article. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(1), 22-33. DOI:[10.15575/jcspi.v2i1.703](https://doi.org/10.15575/jcspi.v2i1.703)
- Sanjideh, A., & Jabbari Asl, S., & Rezvani Chaman Zamin, M. (2024). Succession and Talent Management with an Emphasis on Ethical and Justice-Oriented Approach. *Ethics in Science and Technology*, 19(1), 175-183. URL: <http://ethicsjournal.ir/article-1-3241-en.html>
- Sarlak, M. A., & Sadeghpour, A. J., & Gholizadeh, M. (2023). Designing a Succession Model With an Emphasis on Talent Management. *Public Management Researches*, 16(61), 37-64. doi: [10.22111/jmr.2023.41088.5696](https://doi.org/10.22111/jmr.2023.41088.5696). (In Persian) .
- Sirghani, S., & Taheri Lari, M., & Bahramzadeh, H. A. (2023). Designing a model of talent management in the parent company of thermal power. *Journal of value creating in Business Management*, 3(3), 229-245. doi: [10.22034/jvcbm.2023.408429.1150](https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.408429.1150). (In Persian).
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264-271. DOI:[10.1108/17515631111166906](https://doi.org/10.1108/17515631111166906)
- Tafakorian, S. (2018). The Effect of Talent Management on the Succession and Profession Skills of Employees. *Revista Publicando*, 5(15 (2)), 731-751.. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1396>
- Taechasapassith, T., & Silakorn, N. (2023, October). Systematic Talent Management & Succession Planning. In Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference (p. D031S104R003). SPE.

- Talpoş, M. F., & Pop, I. G., & Văduva, S., & Kovács, L. A. (2017). Talent management and the quest for effective succession management in the knowledge-based economy. In *Business Ethics and Leadership from an Eastern European, Transdisciplinary Context: The 2014 Griffiths School of Management Annual Conference on Business, Entrepreneurship and Ethics* (pp. 65-73). Springer International Publishing. DOI:10.1007/978-3-319-45186-2_6
- Tayyar, S., & Allameh, S. M., & SIADAT, S. A. (2021). Identifying and Explaining Values of Succession Planning Culture in the Iranian Insurance Industry. *IRANIAN JOURNAL OF INSURANCE RESEARCH (SANAAT-E-BIMEH)*, 35(1), 59-86. SID. <https://sid.ir/paper/986099/en>. (In Persian).
- 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. doi: 10.22108/jas.2021.126789.2043. (In Persian).
- Umans, I., & Lybaert, N., & Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2019). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, 100269 .DOI: 10.1016/j.jfbs.2018.12.002.
- Whysall, Z., & Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of management development*, 38(2), 118-129. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>
- Zairhojghan, B., & Kashef, M., & Fattah Pourmerandi, M. (2021). Designing a talent management and succession model with a meritocracy approach in the general administrations of sports and youth. *Bi-Quarterly Journal of Human Resource Management in Sports*, 9(1). <https://doi.org/10.22044/shm.2022.11342.2402> (In Persian) .
- Zeynoddini Bidmeshki, Z., & Adli, F., & Vaziri, M. (2023). Comparing the present and ideal situation of succession planning and talent management in higher education. *Research and Planning in Higher Education*, 20(2), 51-72.
- Zhao, X., & Hu, Z. (2023). Research on an evaluation index system of critical emergency management capability based on machine learning in a complex scientific environment. *Frontiers in Ecology and Evolution*, 11, 1176872. <https://doi.org/10.3389/fevo.2023.1176872>

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی