

Designing and explaining a model in the relationship between employee happiness and the establishment of a succession system and appointments away from political and factional pressures

Abstract

The research method in this research is applied and is a mixture of qualitative and quantitative research. By studying the literature and the method of documentary and library studies and the exploratory method, interview questions and research questionnaires have been identified. After analyzing the interviews, in addition to categorizing the research variables, it is possible to provide a research model. Qualitative data were collected, then based on the findings of qualitative data, research tools were made and quantitative data were collected. In the qualitative section, 30 experts were interviewed and in the quantitative part of the research, a questionnaire was distributed and collected among 108 managers of Bank Saderat branches. The research variables were examined using the output of software algorithms (Maxqda, 2018 and SmartPLS 3, Spss25). Findings showed that prioritizing the components of employee happiness and establishing a system of succession planning and appointments away from political and factional pressures using Friedman analysis of variance, identifying talents and forming a talent treasury for worthy appointments ranks first and the component of organizational factors ranks first. Second and the component of employee happiness ranks third.

Keywords: Employee happiness, succession planning, appointments, political and factional pressures, Bank Saderat, Isfahan province.

طراحی و تبیین مدلی در ارتباط بین شادی کارکنان و استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۷/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۶/۲۹

علیرضا شیرانی^۱

ماشاله ولیخانی^۲

رسول آقادات^۳

چکیده

روش تحقیق در این پژوهش، از نوع کاربردی و جزو تحقیقات آمیخته کیفی و کمی می‌باشد. با مطالعه‌ی ادبیات و روش مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای و روش اکتشافی، سوالات مصاحبه و پرسشنامه‌های پژوهش مشخص شده اند. پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، می‌توان علاوه بر دسته بندی متغیرهای پژوهش، امکان ارائه‌ی الگوی پژوهش فراهم شده است. داده‌های کیفی گردآوری، سپس بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی ابزار پژوهش ساخته شد و داده‌های کمی گردآوری گردید. در بخش کیفی اقدام به مصاحبه با ۳۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران شد و در بخش کمی تحقیق، پرسشنامه بین ۱۰۸ نفر از مدیران شعب بانک صادرات توزیع و جمع‌آوری گردید. با استفاده از خروجی الگوریتم‌های نرم افزارهای (Maxqda, 2018 و SmartPLS 3, Sps25) متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد اولویت بندی مولفه‌های شادی کارکنان و استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها برای انتصابات شایسته رتبه اول را دارد و مولفه عوامل سازمانی رتبه دوم و مولفه شادی کارکنان رتبه سوم را دارد.

کلید واژگان: شادی کارکنان، جانشین پروری، انتصابات، فشارهای سیاسی و جناحی، بانک صادرات استان اصفهان.

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران. Shirani.ar95@gmail.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) Valikhani_ma@yahoo.com

^۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران. Rasool_aghadaavood@yahoo.com

یکی از اقداماتی که به نظر می رسد باعث ایجاد تحول بنیادی و مبتنی بر بینش سازمان یافته، در حوزه منابع انسانی است، اجرای نظام جانشین پروری در سازمان ها می باشد (دونر^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). در گذشته، کارکنان سالیان متمادی به فعالیت خود در یک سازمان ادامه می دادند و با افزایش سنوات خدمت به طور مستمر نردبان ترقی را طی می کردند (کاماری^۲، ۲۰۱۴). امروزه، توسعه شغلی از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. انتصابات افراد شایسته سبب حرکت مستمر حول توسعه دانش و مهارت، آماده سازی رهبران و نگهداری با استعدادترین کارکنان در سازمان می شود (روا^۳ و همکاران، ۲۰۱۷). جانشین پروری مختص مدیر ارشد سازمان نیست و سازمان هایی در آینده موفق خواهند بود که در همه پست های کلیدی خود برنامه های تأثیر اجرای سیستم جانشین پروری را مد نظر قرار دهند (قلی پور، ۱۳۹۶).

در نظام تأثیر اجرای سیستم جانشین پروری، لازم است مجموعه ای از ساز و کارهای توسعه ای را در سازمان بکار بست تا قابلیت های دانشی، مهارتی، نگرشی و رفتاری رهبران و کارکنان بصورت متناسب توسعه یابد (یاراحمدی، ۱۳۹۴). نظام شایسته سالاری دارای ابعاد و ویژگی هایی است که بطور مشخص برای استقرار در سازمان می باید مورد توجه قرار گیرد و دارای ۶ بعد شامل: شایسته خواهی، شایسته یابی، شایسته گزینی، شایسته گماری، شایسته پروری و شایسته داری می باشد (سلطانی، ۱۳۹۵). تحقیقات ایدسون^۴ و همکاران (۲۰۲۰) و کارز و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که پرورش و انتخاب مدیران و رهبران مهم ترین دغدغه سازمان های پیشرو در عصر حاضر است. انتخاب و استخدام کارکنان و مدیران یکی از فعالیت های حیاتی سازمان های امروزی است. در تمام سطوح، استخدام کنندگان سعی در انتخاب بهترین متقاضیان دارند. ضعف عملکردی مدیریت در سازمان با وجود قوت های منابع، تکنولوژیکی و نیروی انسانی باعث سوء عملکرد و شکست آن سازمان در نیل به اهدافش می شود (فریحی و دریالعل، ۱۳۹۷؛ گادساچک^۵، ۲۰۱۹).

مدیریت مبتنی بر شایستگی بین زیر سیستم های منابع انسانی هم افزایی ایجاد می کند و بر عملکرد آن ها تأثیر مثبت می گذارد. زیر سیستم های منابع انسانی یکدیگر را معتبر می سازند، چرا که می توانند یکدیگر را تقویت نمایند (درویش و الماسی فرد، ۱۳۹۵).

در سازمان های موفق و شاد، کلیه کارکنان برای ایفای نقش خود برانگیخته می شوند و به کار خود علاقمند می شوند. در صورتی که افراد شاغل، از شغل خود احساس رضایت داشته باشند، در حین کار و فعالیت احساس خشنودی کرده و تصویری مثبت از خود ارائه خواهند داد که در روابط اجتماعی و روحیه آنان در محیط کار نیز آثار مثبت و مهمی را برجای می گذارد (کوشکی و همکاران، ۱۳۸۸).

شادی در محیط کار زمانی حاصل می شود که فرد جهت دستیابی به اهداف کاری خود از توانایی ها و استعداد های خود استفاده نماید. استعدادها شامل مجموعه ای از توانایی های ذهنی، جسمی و روانی است که در درون هر فرد به طور متفاوت موجود می باشد (بوهم^۶، ۲۰۰۷).

^۱Donner
^۲Kumari
^۳Rao
^۴Eidson
^۵Caers
^۶Gajduschek
^۷Boehm

برخی از پژوهش‌های صورت گرفته نشان داده است که اجرای صحیح یک سیستم جانشین‌پروری در سازمان می‌تواند بر شیوه تفکر، احساسات، روحیه و عمل پرسنل و کارکنان تأثیر گذارد و در نتیجه، تعاملات و عملکرد اعضای سازمان و دامنه گسترده‌ای از مسائل فردی و سازمانی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بروز اخلاق حرفه‌ای را تحت تأثیر قرار دهد (مارتین، ۲۰۰۸؛ بوهم، ۲۰۰۷).

تا قبل از سال ۱۳۹۴، انتصابات در سازمان بانک صادرات ایران بر اساس شیوه‌های ذهنی، بررسی سوابق کاری، پیشنهادات روسای مستقیم و غیر مستقیم، ارزیابی عملکرد در واحدهای کاری تحت سرپرستی، تحلیل محتوای پرونده پرسنلی (تشویق، تنبیه، وجود احکام کمیته انضباطی و...) وجود رفتارها و ائتلاف-های سیاسی، توجه خاص به سنوات کاری و... بود. با این حال همیشه نارضایتی و گله‌مندی کارکنان از نرسیدن به حق و حقوقشان به گوش می‌رسید. لذا مقطع فوق با استقرار سیستم جانشین‌پروری و شایسته‌گزینی، فرایند انتصابات به ۲ بخش تقسیم کرده است که بخش اول شامل شرکت در آزمون کتبی و کسب حداقل ۴۰٪ نمره و سپس معرفی ۶۰٪ واجدین شرایط به مرحله مصاحبه به منظور تکمیل پست های خالی و بخش دوم شامل تعیین نمره نهایی بر اساس ۳۵٪ نمره آزمون کتبی و ۶۵٪ نمره مصاحبه و معرفی به کمیسیون انتصابات جهت گزینش نهایی بهترین فرد در پست خالی می‌باشد...

یکی از بارزترین اهداف استقرار سیستم جانشین‌پروری در شبکه بانک صادرات، ایجاد شور و نشاط سازمانی در بین کارکنان و به دنبال آن افزایش بهره‌وری ملموس، بوده است که این مهم نه تنها محقق نگردید، بلکه به عکس موجب بروز نارضایتی، ایجاد نوعی افسردگی، بی‌انگیزگی، کم تحرکی و... در بین کارکنان شد، به گونه‌ای که حتی در آمارهای موجود نیز این کاهش بهره‌وری مشهود و ملموس می‌باشد، چرا که طی چند سال اخیر، سهم بازار منابع از رتبه دوم (بعد از بانک ملی) به رتبه سوم (بعد از بانک ملت) کاهش و سرانه منبع از ۱۲۰ میلیارد ریال به ۱۰۰ میلیارد ریال کاهش یافته است. این در حالی است که بانک رقیب با حدود ۱۱۰ شعبه، حدود ۱۷٪ از سهم بازار را قبضه نموده، در حالی که بانک صادرات با ۱۷۰ شعبه حدود ۱۶٪ سهم بازار را دارا می‌باشد.

علی‌رغم اینکه سیستم جانشین‌پروری، یکی از این برنامه‌های تأمین نیروهای زبده در مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم است، اما پژوهش‌ها نشان می‌دهند جانشین‌پروری، فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را به سادگی به کار بست؛ موانع و مشکلاتی همچون نبود پشتیبانی و خط مشی سازمان، نگرش سریع و ثابت، دیربازدهی، تغییرات سریع سازمانی، تشریفات زاید اداری، تعداد ناکافی فرصت های شغلی، مقاومت کارکنان، ناپایداری در معیارهای انتخاب و پاداش و مدل‌هایی با قابلیت، وجود دارند که اگر مدنظر قرار نگیرند و حل نشوند، این فراگرد را کند و حتی محو می‌کند و تأثیر چشمگیری بر روحیه و عملکرد کارکنان خواهد داشت. البته این موانع، بسته به شرایط فرهنگی، راهبردی و وضعیت اقتصادی سازمان‌ها متفاوت است. آنچه که مسئله مهم و اساسی در اجرای سیستم در این سازمان ملموس و مشهود است، مدیران دچار نوعی حصار شیشه‌ای در اخذ تصمیمات خود در ارزیابی‌ها و انتصابات می‌باشند. در مواردی مشاهده می‌شود که تصمیمات زیر فشارهای گروهی و یا جناح‌های سیاسی اتخاذ می‌گردد. محقق درصدد است تا به این سوال پاسخ دهد که مدل مناسب برای شادی کارکنان و استقرار سیستم

جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی در مدیریت شعب بانک صادرات استان اصفهان چگونه است؟ همچنین میزان ارتباط بین مولفه های شادی کارکنان و استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی در مدیریت شعب بانک صادرات استان اصفهان چقدر است؟ اولویت های هرکدام از مولفه های تعیین شده مدل بین شادی کارکنان و استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی در مدیریت شعب بانک صادرات استان اصفهان کدام است؟

مبانی نظری

شادی کارکنان

امروزه سازمان‌های سالم، به سازمان‌هایی اطلاق می‌شود، به همان اندازه که به کار و بهره‌وری اهمیت می‌دهند، به سلامت روانی و جسمی کارکنان نیز توجه دارند، با سلامت افراد سلامت سازمان تضمین خواهد شد و سازمان سالم می‌تواند از بهره‌وری، توانمندی و کارایی لازم برای مواجهه با دنیای توأم با رقابت برخوردار شود (فانی و آقازیارتی، ۱۳۹۲). توجه به شادابی کارکنان در سازمان و فراهم کردن زمینه‌هایی برای بروز شادی در بین آن‌ها، راهی مؤثر و قابل اعتماد برای دستیابی به سلامت روان کارکنان است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۸). مطالعه شادی در بین کارکنان سازمان به سه دلیل ارزشمند است: شادی فی نفسه ارزشمند است (دایر^۱، ۲۰۰۰)، شادی با عملکرد بالاتر کارکنان و کارکرد بهتر سازمانی، ارتباط دارد (رایت و کروپانزانو^۲، ۲۰۰۴) و شادی عنصر اساسی برای یک زندگی کاری و اجتماعی با کیفیت برای کارکنان است (بوهم، ۲۰۰۸).

کارکنان با نشاط نسبت به فرصت‌ها در محیط کاری حساسیت بیشتری دارند، برای همکاران خود بیشتر مفید واقع می‌شوند، خوشبینانه‌تر عمل می‌کنند و دارای اعتماد به نفس بیشتری هستند که همه این ویژگی‌ها برای سازمان مثبت و سازنده است (اسکالون و لاسز^۳، ۲۰۰۴).

عوامل مؤثر بر شادی کارکنان

از عوامل مؤثر بر شادی کارکنان می‌توان به عوامل رفاهی (تأمین رفاه خانواده و فرد، بهداشت، عوامل فرهنگی)، سازمانی (مالی، آموزشی، محیطی)، شغلی (رضایت شغلی، غنی‌سازی شغلی و امنیت شغلی) و رهبری (مشارکت، شخصیت مدیریت و حمایت رهبری) اشاره نمود (طالبی و زاهدی، ۱۳۸۵). عوامل متعدد دیگری نیز بوسیله مطالعات صورت گرفته، معرفی شده است که از آن جمله می‌توان به حقوق و سیستم پاداش، پرهیز از مقایسه نابجا، میزان سازگاری، عوامل شناختی و نگرشی مانند خوش‌بین بودن، خودکنترلی، کاهش فشار روانی و حذف عواطف منفی و حمایت‌های عاطفی اشاره نمود (بختیار نصر آبادی و همکاران، ۱۳۸۸).

^۱ Diener

^۲ Wright And Cropanzano

^۳ Scollon And Lucas

چاپرست و سانتی هیراکول^۱ (۲۰۱۱)، عوامل موثر بر شادی کارکنان در محیط کار را شامل پنج عامل به شرح زیر معرفی کرده‌اند (احمدی بالادهی و همکاران، ۱۳۹۸):

۱- **الهام‌بخش بودن کار:** شغل مورد نیاز با توجه به ویژگی‌هایی که دارد، الهام‌بخش کارکنان است و به همین دلیل کارکنان از شغل واگذار شده به آنان راضی هستند و قادر به دستیابی به اهداف تعیین شده می‌باشند.

۲- **ارزش تسهیم شده سازمان:** باورها و فرهنگ جمعی سازمان به گونه‌ای شکل گرفته است که جوی از شادی و نشاط را در میان کارکنان بوجود می‌آورد.

۳- **ارتباط:** نحوه تعامل میان افراد در سازمان بر شادی کارکنان تأثیرگذار است.

۴- **کیفیت زندگی کاری:** ارتباط میان سه عنصر محیط کاری، مشارکت کارکنان و انسانی کردن کار به بهبود سطح کیفیت زندگی کار منجر خواهد شد. تعادل مناسب میان این سه عنصر منجر به رضایت جمعی و در نتیجه بالاترین سطح کارایی می‌شود.

۵- **رهبری:** رهبران سازمان می‌توانند از طریق انگیزش، آگاهی و فداکاری، در ایجاد و تقویت شادی کارکنان نقش مهمی داشته باشند.

جانشین پروری

جانشین پروری یک فرآیند مداوم سیستماتیک از شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد برای اطمینان از تداوم رهبری در تمام پست های کلیدی در یک سازمان می‌باشد و یکی از بزرگترین چالش‌های برنامه‌ریزی مدیریت سازمان است. (مندی^۲، ۲۰۰۸).

جانشین پروری، اطمینان یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است. (مک نامارا^۳، ۲۰۰۹). ویلیامز در پژوهش خود بیان می‌دارد که هدف جانشین پروری برنامه ریزی برای مواجهه با تغییرات سازمان و رسیدن به سریع‌ترین حالت ممکن در استفاده درست از مهارت‌ها به هنگام این تغییرات است (ویلیامز^۴، ۲۰۰۵).

یک سیستم جانشین پروری ساختار یافته، وابسته به استفاده از برنامه‌های جانشین پروری و مدیریت استعداد است (کراوس^۵، ۲۰۰۷). برای بعضی از سازمان‌ها جانشین پروری چیزی فراتر از یک استراتژی وسیع سازمانی است که به منظور اطمینان از بهبود آتی سازمان طرح‌ریزی می‌شود. جانشین پروری شامل به کارگیری مهارت های صحیح در جایی از سازمان خواهد بود که توانایی رشد و بهبود را در آینده ای که به طور فزاینده غیرقابل پیش‌بینی است دارد (هیلز^۶، ۲۰۰۹). بیش از ۶۷ درصد از شرکت‌هایی که از طرح‌های جانشین پروری استفاده کرده‌اند، هنوز طرح هایشان تنها بر روی کاغذ است. در بیشتر سازمان‌ها، تلاش در جهت جانشین پروری، شامل فرآیندهای قطعه قطعه، متناقض و تنها طرحی روی کاغذ است (بونادیو^۷، ۲۰۰۹).

^۱ - Chaiprasit And Santidhiraku

^۲ - Manedi

^۳ - MCNamara

^۴ - Williams

^۵ - Krauss

^۶ - Hils

^۷ - Bonadio

برنامه‌ریزی جانشین پروری ابزاری برای ایجاد فرصت به همراه مزایایی از قبیل نوآوری و تغییر است (دونر و همکاران، ۲۰۱۷).

انتصابات

در رابطه با انتصابات افراد، به ویژه سمت های رده بالا، ناصواب است و تصمیم گیری مدیران رده های بالای سازمانی در زمینه انتصابات بیشتر بر اساس رابطه صورت می پذیرد چه بسا که مدیران انتخاب شده از سمت های رده پایین سازمان بی کفایت و بر مبنای رفاقتی و یا دوستان و آشنایان می باشند. مواردی نیز پیش آمده که برخی از کارکنان منتخب به عنوان مدیر، تخصص چندانی در اداره سازمان ندارند. متأسفانه تصمیم این موضوع در بسیاری از سازمان های کشور نیز رواج دارد و در حقیقت اینگونه گزینش نیروها از سمت های سازمانی در کلیه رده های سازمانی اعم از مدیران رده بالا و سایر رده های پایین سازمانی همانند برخی از موارد جذب نیروی انسانی بر اساس روابط صورت می گیرد. به نظر می رسد ضرورت دارد در امر انتصابات سمت های سازمانی می بایستی منطبق بر شایسته سالاری اصلاح شوند لذا با عنایت به اینکه نظام مدیریتی کشور نقش اساسی در رشد و توسعه کشور دارد شاخص های مرتبط نیز می بایستی تغییر یابد (روا و همکاران، ۲۰۱۷).

گروه های فشار

اصطلاح " گروه فشار " به گروه های ذی نفعی اطلاق می شود که در تلاش برای اثر گذاری بر فرایند سیاست گذاری عمومی هستند. هر گروه اجتماعی که در جستجوی اثرگذاری بر رفتار سیاست گذاران، اداره کنندگان و قانون گذاران، بدون تلاش برای کسب کنترل رسمی حکومت باشد (رزقی رستمی، ۱۳۸۳؛ گیوریان و ربیعی، ۱۳۹۴). زمانی گروهی را دارای فشار یا ذی نفوذ می خوانند که بطور منظم دست به اعمال نفوذهای گوناگون در جهت وارد کردن فشارهای اخلاقی بر روی نیروها یا گروه های گوناگون بزند. در کاربرد اصطلاح گروه فشار دو نوع تعبیر وجود دارد؛ برخی گروه فشار را تشکیلاتی می دانند، که برای تحت فشار قرار دادن مقامات رسمی حکومتی به وجود می آید، تا در تصمیماتشان، منافع اعضای گروه فشار را در نظر بگیرند و برخی، برانگیختگی عواطف عمومی و مهیا ساختن مردم برای پذیرش عقایدی معین، از اهداف گروه های فشار حاکم است (رزقی رستمی، ۱۳۸۳؛ گیوریان و ربیعی، ۱۳۹۴).

گروه های ذی نفوذ گاهی به صورت شبکه های خویشاوندی، اجتماعات سیاسی، مذهبی و حتی ادبی و علمی مبادرت به فشار و نفوذ می کنند «از این رو گروه های فشار با توجه به معیارهایی چند از یکدیگر متمایز می شوند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۹): الف - ماهیت آنان (گروه های ذی نفوذ حرفه ای، سیاسی یا اندیشه ای و ...)؛ ب - وسایلی که در عمل به کار می گیرند (افکار عمومی، تبلیغات سیاسی و ...)؛ ج - روش های آنان (امتناع، تهدید، خرابکاری، فساد، عمل مستقیم) است.

گروه های فشار از روش های مختلفی برای اثرگذاری بر فرایند تدوین و اجرای سیاست های عمومی استفاده می کنند. میزان اثرگذاری این گروه ها با توجه به معیارهایی چون نظم و انضباط، تعهد اعضا، توان

جذب مردم و افکار عمومی، شرایط مالی، میزان دسترسی به سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران سیاسی متفاوت خواهد بود (کیم، ۲۰۲۰).

پژوهشگران حوزه مسائل ایران، جناح بندی را عمدتاً عامل کشمکش و رقابتی دائمی و فزاینده میان گروه بندی های سیاسی، جناح سیال، گذرا و بی قاعده توصیف کرده اند که در صحنه سیاست ایران پس‌انقلاب به نام کشمکش ها و رقابت های دائمی جناح های سیاسی شناخته می شوند (آلیسون، ۱۹۶۹ و آسایش و همکاران، ۲۰۱۰).

از نگاه این پژوهشگران، جناح های مختلف در صحنه سیاست ایران، همانگونه که نسبت به سیاست داخلی، فرهنگ، اقتصاد و روند توسعه کشور رویکردهای متفاوتی دارند، رهیافت های آنان نسبت به سیاست خارجی نیز متفاوت و گاه متعارض است (دوسر، ۲۰۱۵).
تأثیر جناح گرایی (گروه نفوذ) به عنوان ویژگی پایدار نظام سیاسی ایران پس‌انقلاب صرفاً به حوزه سیاست خارجی محدود نمی شود. (لاولر، ۲۰۲۰)

به باور مسلم، شناخت فرایند سیاسی داخلی ایران، وابسته سیاسی پسا امام خمینی به فهم پویایی جناح گرایی در این کشور است (اشنایدر، ۲۰۰۹). همچنین اوا پاتریشیا راکل در کتاب قدرت، اسلام و نخبه سیاسی در ایران ضمن شناسایی جناح های سیاسی، تأثیر رقابت های جناحی را بر خروجی های نظام سیاسی هم در حوزه سیاست های داخلی و هم خارجی تأثیرگذار و تعیین کننده می داند را مورد توجه قرار داده است (هودلی، ۱۹۸۶). محمدی قلعه تکی در اثری تحت عنوان ماهیت وابسته به مسیر جناح گرایی در ایران و رهیافت وابستگی با بهره گیری از چارچوب نظری نهادگرایی تاریخی و پسا (امام) خمینی، علت تداوم جناح گرایی را تبیین می کند و معتقد است جناح گرایی به عدم مسیر شکل‌گیری احزاب سیاسی در ایران منجر شده است. (فرون، ۱۹۹۸)

پیشینه پژوهش

. تکه ئی و یعقوبی (۱۳۹۹) در تحقیقی به دنبال شناخت مولفه های ایجاد شادی سازمانی بودند. نتایج تحقیق طبق مطالعات پیشین نشان داد که عواملی همچون، جلب رضایت کارکنان، توجه به رعایت عدالت در سازمان، تلاش برای تغییر فرهنگ سازمانی با رویکردی شادی افزایی و پویایی، افزایش سطح تعلق خاطر کاری کارکنان، به کارگیری ساختاری منعطف، افزایش سطح امنیت شغلی و سلامت جسمی و روحی کارکنان و تلاش برای ارتقاء شایستگی های کارکنان، مهم ترین عوامل موثر بر بهبود سطح نشاط سازمانی هستند. محفوظی و همکاران (۱۳۹۸) طی پژوهشی به طراحی مدلی به منظور بررسی مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که مدل مفروض برای مدیریت استعداد با رویکرد

Kim
Allison
Asayesh
Doeser
Schneider
Awa Patrechia Rackel
Hoadley
Fearon

جانشین‌پروری در سازمان های دولتی معنی دار و گویای این مهم بود که از دیدگاه کارکنان سازمان های دولتی، بعد استراتژی مدیریت استعداد به ترتیب به میزان ۸۲٪ و ۹۹٪ در تبیین واریانس جانشین‌پروری و مدیریت استعداد نقش دارد. احمدی بالادهی و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله‌ای، نقش نشاط سازمانی در بهبود سطح بهره‌وری کارکنان را مورد بررسی قرار داده‌اند. بر طبق نتایج بدست آمده، افرادی که شاد هستند، احساس امنیت بیشتری می‌کنند و آسان تر تصمیم می‌گیرند و همچنین دارای روحیه مشارکتی بیشتری هستند و نسبت به کسانی که با آن ها کار و زندگی می‌کنند، احساس رضایت بیشتری می‌کنند. همچنین نتایج تحلیل آماری با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن بیانگر رابطه معنادار بین بهره‌وری کارکنان و نشاط سازمانی می‌باشد. قاینی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان شادمانی سازمانی، بررسی عوامل و مدل های شادی و نشاط سازمانی، اقدام به بررسی شادمانی سازمانی، عوامل و مدل های شادی و نشاط سازمانی پرداخته است. از آثار شادی و نشاط در محیط کار می‌توان به افزایش سود، افزایش تولید، بهبود توانایی تصمیم گیری، افزایش رضایت مشتریان، کاهش غیبت، انجام دادن کارها با اشتیاق بیشتر، بهبود ارتباطات، افزایش تعهد کارکنان به سازمان، تقویت کار تیمی و افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان اشاره کرد. حسینی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری تصریح می‌کند که نظام جانشین‌پروری نیازمند بسترهایی است که بتوان شکل اولیه و توسعه یافته آن را پرورش دهد. بسترسازی خود یک فرایند مداوم و جامع است که می‌تواند زمینه تبدیل شدن نظام جانشین‌پروری به عنوان یک هدف کلان باشد. در این حالت نظام جانشین‌پروری یک فرایند پویا است که چشم انداز وسیعی از بازنگری سازمانی تا توسعه رهبری را در بر می‌گیرد. باتاینه^۱ (۲۰۱۹) در مقاله‌ای به بررسی رابطه تعادل زندگی - کار، شادکامی و عملکرد کارکنان پرداخته است. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که تعادل در زندگی و کار و شادکامی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان می‌گذارد. با این حال، رضایت شغلی تأثیر چندانی در عملکرد کارکنان نداشته است. این نتایج، پیامدهای عظیمی برای بخش صنایع داروسازی در اردن داشته است. الشولکامی و فیشابک^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان نوآوری در مدیریت منابع انسانی و شادی کارکنان، رویکردهای نوآورانه و آینده نگرانه در مورد مدیریت منابع انسانی در یک نهاد دولتی را به عنوان الگویی برای سایرین در نظر دارد و توصیه می‌کند برای ایجاد یک محیط کار که استعدادهای کارمندان را در سراسر طیف‌های گسترده سلسله مراتب پرورش دهد، مدل ها و تاکتیک های مدرن را اتخاذ کنند عثمان^۳ و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله‌ای تحت عنوان اندازه‌گیری شادی کارکنان اظهار می‌دارند شادکامی یا رفاه آنان در هر سازمانی حیاتی است، چون کارمندان شادکام در کار خود بسیار متعهد هستند. با استفاده از اجزاء اصلی تحلیل نتایج حاکی از وجود سه عامل به شکل معناداری بر شادکامی کارکنان تأثیر می‌گذاشت. این سه عامل باید برای تعهدات کارمندان بکار گرفته تا شادکامی آن ها افزایش داده شود. با توجه به پیشینه تحقیقات انجام شده و مبانی نظری و مصاحبه ها نتیجه‌گیری شد.

روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نوع کاربردی و به لحاظ هدف از نوع تحلیلی و از نظر فرآیند و روش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها جزو تحقیقات آمیخته کیفی و کمی می‌باشد. در بخش کیفی، اقدام

^۱Bataineh

^۲El-Sholkamy & Fischbach

^۳Othman

به مصاحبه با ۳۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران و مبانی نظری تحقیق شده است. تحلیل متون مصاحبه در مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. کدگذاری مصاحبه‌ها بدین شکل است: در این پژوهش تعداد ۳۰ مصاحبه صورت گرفته است که در ادامه، در جداول ۱ و ۲، کدگذاری شده که شامل بخشی از گفته‌های مصاحبه‌کننده، کدهای معنایی، مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط است آورده شده است. در طول مصاحبه‌های عمیق و باز در خصوص سوالات تحقیق پرسیده شد. تحلیل تم مطابق مبانی نظری روش فراگردی رفت و بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل روش در این پژوهش به شرح ذیل در طول زمان انجام پذیرفت: مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها، مرحله ۲. ایجاد خرده مضامین، مرحله ۳. جستجوی تم‌ها، مرحله ۴. بازبینی تم‌ها، مرحله ۵. تعریف و نام گذاری تم‌ها و مرحله ۶. تهیه گزارش. مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. نمود این مرحله در این پژوهش، مدل مفهومی است که در واقع پس از مضمون‌سازی‌های صورت گرفته و تقسیم خرده مضامین به مضامین فرعی و مضامین فرعی به مضامین اصلی پژوهشگر بر اساس این فرآیند اقدام به پاسخ به پرسش‌های پژوهش نموده است.

جدول ۱- مولفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده برای استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی

شاخص‌ها	مولفه		
فرهنگ و جو حمایتی	۱	حمایت و پشتیبانی سازمانی	
حمایت مدیریت ارشد	۲		
تعهد سازمان به اجرای جانشین پروری	۳		
تعیین خط مشی جانشین پروری نیروی انسانی	۴		برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری
تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان	۵		
طراحی و تدوین قابلیت‌ها	۶		
الزامات برنامه ریزی در راستای تحقق خط مشی‌های جانشین پروری	۷		شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه
تخصیص منابع مالی مورد نیاز جانشین پروری	۸		
ترویج جانشین پروری	۹		
شناسایی و معرفی استعدادها	۱۰	شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه	
جذب و انتخاب استعداد	۱۱		
ارزیابی کاندیداها	۱۲		

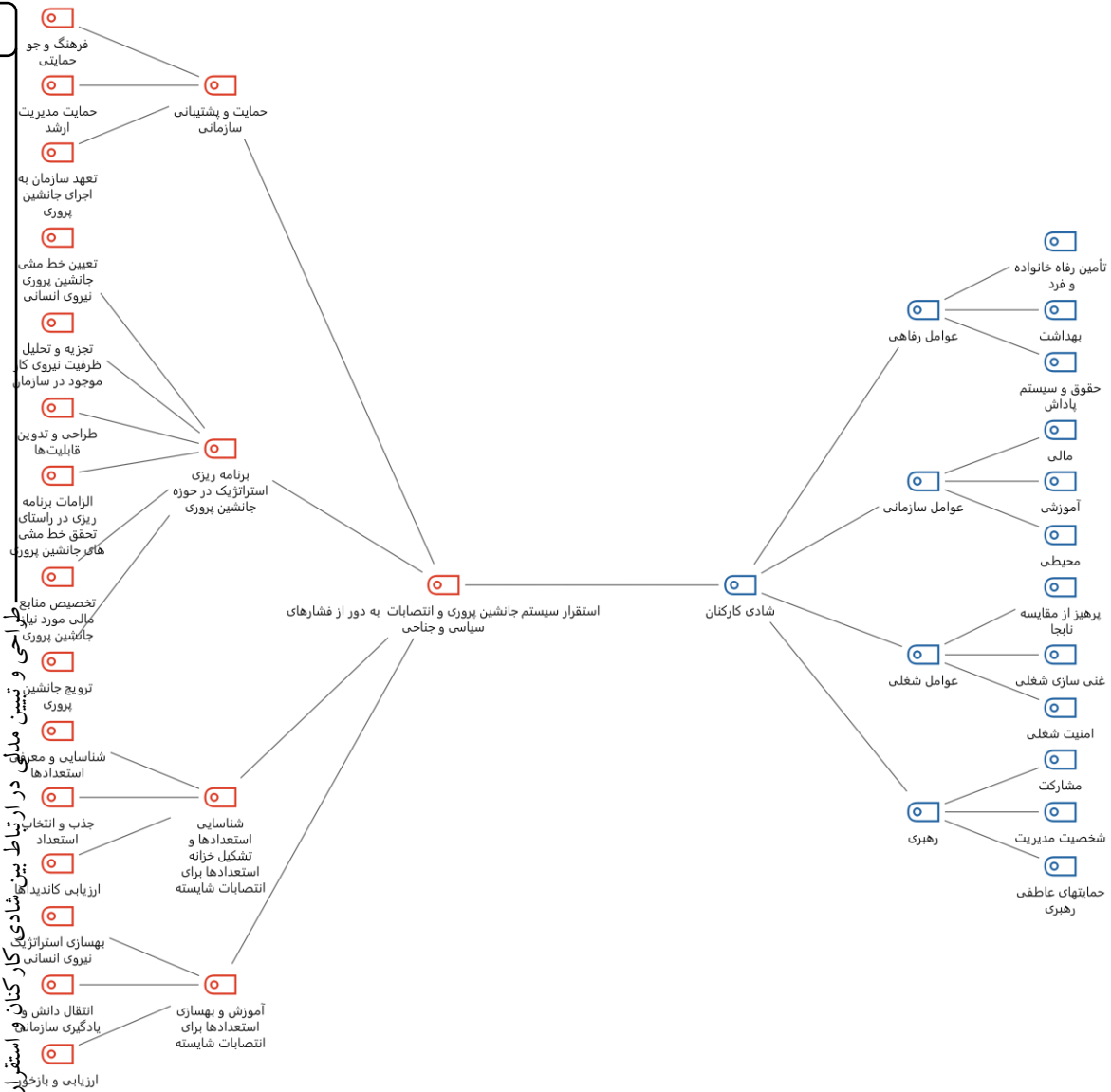
		استعدادها برای انتصابات شایسته
بهبودی استراتژیک نیروی انسانی	۱۳	آموزش و بهسازی
انتقال دانش و یادگیری سازمانی	۱۴	استعدادها برای انتصابات شایسته
ارزیابی و بازخور	۱۵	

جدول ۲- مولفه ها و شاخص های استخراج شده برای شادی کارکنان

شاخص ها	مولفه	شادی کارکنان
تأمین رفاه خانواده و فرد	۱	عوامل رفاهی
بهداشت	۲	
حقوق و سیستم پاداش	۳	
مالی	۴	عوامل سازمانی
آموزشی	۵	
محیطی	۶	
پرهیز از مقایسه نابجا	۷	عوامل شغلی
غنی سازی شغلی	۸	
امنیت شغلی	۹	
مشارکت	۱۰	رهبری
شخصیت مدیریت	۱۱	
حمایت های عاطفی رهبری	۱۲	

یافته ها

در این پژوهش از ۳۰ نفر مصاحبه و تحلیل متون تحقیق به عمل آمده است که در ادامه با توجه به تجزیه و تحلیل پاسخ های ایشان به خروجی نهایی نظرات خبرگان برای مولفه ها و شاخص های تحقیق می پردازیم.



شکل ۱- خروجی نهایی نظرات خبرگان برای مولفه ها و شاخص های پژوهش

در بخش کمی تعداد ۱۰۸ پرسشنامه تکمیل شده و بی نقص، از میان نمونه جمع آوری شد. به منظور بررسی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی و به منظور بررسی سوالات تحقیق از مدل سازی معادلات ساختاری روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) با کمک نرم افزار SmartPLS 3 استفاده شده است. برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف یک نمونه ای استفاده شده است. در صورتیکه سطح معناداری از ۰,۰۵ درصد بیشتر باشد متغیر نرمال می باشد. در غیر اینصورت داده ها غیر نرمال اند. بنابراین با توجه به جدول ذیل تمامی متغیرها غیر نرمال می باشند (جدول ۳).

جدول ۳- نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن یا غیرنرمال بودن

۱ Structural Equation Modeling

متغیرها	حجم نمونه	آماره آزمون	P-value
شادی کارکنان	۱۰۸	۰,۰۷۴	۰,۰۰۰
عوامل رفاهی	۱۰۸	۰,۱۶۱	۰,۰۰۰
عوامل سازمانی	۱۰۸	۰,۱۷۵	۰,۰۰۰
عوامل شغلی	۱۰۸	۰,۱۸۹	۰,۰۰۰
رهبری	۱۰۸	۰,۲۳۹	۰,۰۰۰
استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی	۱۰۸	۰,۲۰۴	۰,۰۰۰
حمایت و پشتیبانی سازمانی	۱۰۸	۰,۲۰۳	۰,۰۰۰
برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری	۱۰۸	۰,۲۵۳	۰,۰۰۰
شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها برای انتصابات شایسته	۱۰۸	۰,۱۷۰	۰,۰۰۰
آموزش و بهسازی استعدادها برای انتصابات شایسته	۱۰۸	۰,۲۰۳	۰,۰۰۰

جدول ۴- ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
شادی کارکنان	۰/۹۴۰	۰/۹۴۲	۰/۶۰۶
عوامل رفاهی	۰/۷۶۷	۰/۷۶۸	۰/۶۱۰
عوامل سازمانی	۰/۹۰۷	۰/۹۰۹	۰/۵۹۴
عوامل شغلی	۰/۷۸۱	۰/۷۸۳	۰/۶۲۰
رهبری	۰/۹۰۲	۰/۹۰۴	۰/۶۸۵
استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی	۰/۹۰۴	۰/۹۰۵	۰/۶۱۸
حمایت و پشتیبانی سازمانی	۰/۷۸۲	۰/۷۸۳	۰/۶۶۵
برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری	۰/۸۸۱	۰/۸۸۲	۰/۶۲۳
شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها برای انتصابات شایسته	۰/۷۸۳	۰/۷۸۵	۰/۶۶۴
آموزش و بهسازی استعدادها برای انتصابات شایسته	۰/۹۵۸	۰/۹۶۰	۰/۶۶۴

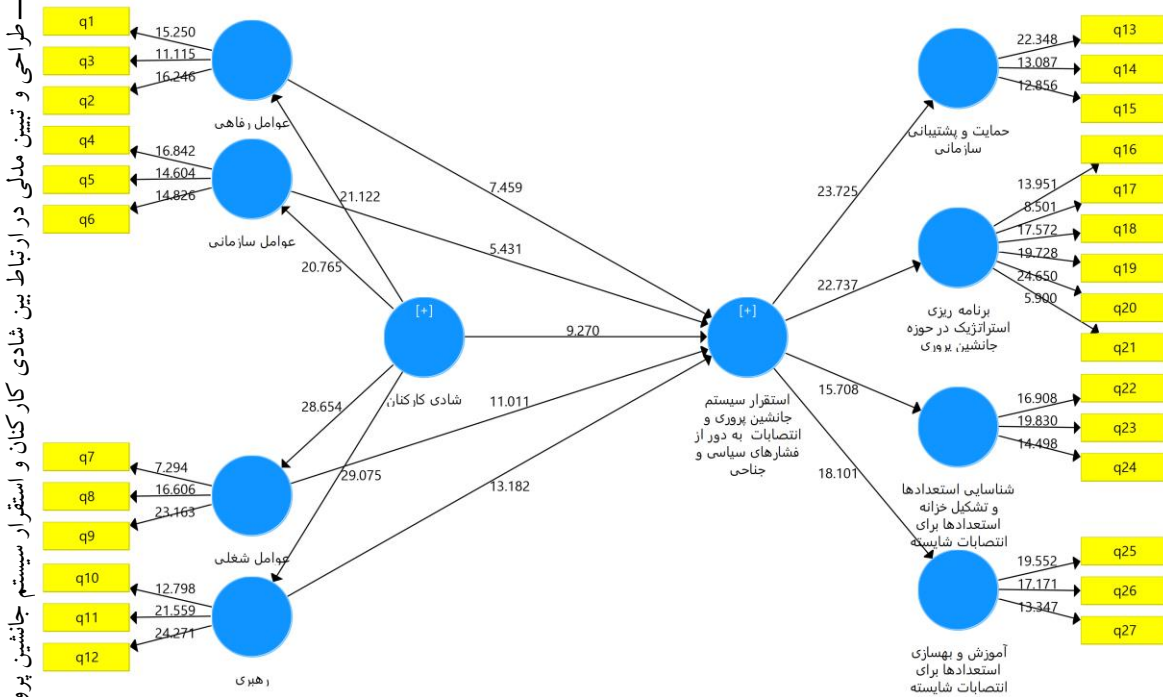
مطابق با جداول ۳ و ۴، معیارها برای سازه‌ی مورد نظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. با توجه به بالاتر بودن ضریب پایایی ترکیبی متغیرهای جدول فوق نشان از مناسب و برازش قابل قبول مدل‌های اندازه‌گیری دارد. برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می-

شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری t است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از $1/96$ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان 95% معنادار بودن آن‌ها را تأیید ساخت. برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از معیار، ضرایب استاندارد استفاده می‌شود. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب استاندارد به این صورت است که این ضرایب باید از $0/3$ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان 95% آن‌ها را تأیید کرد.

برازش مدل کلی گوف سه مقدار $0/01$ ، $0/25$ و $0/36$ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است.

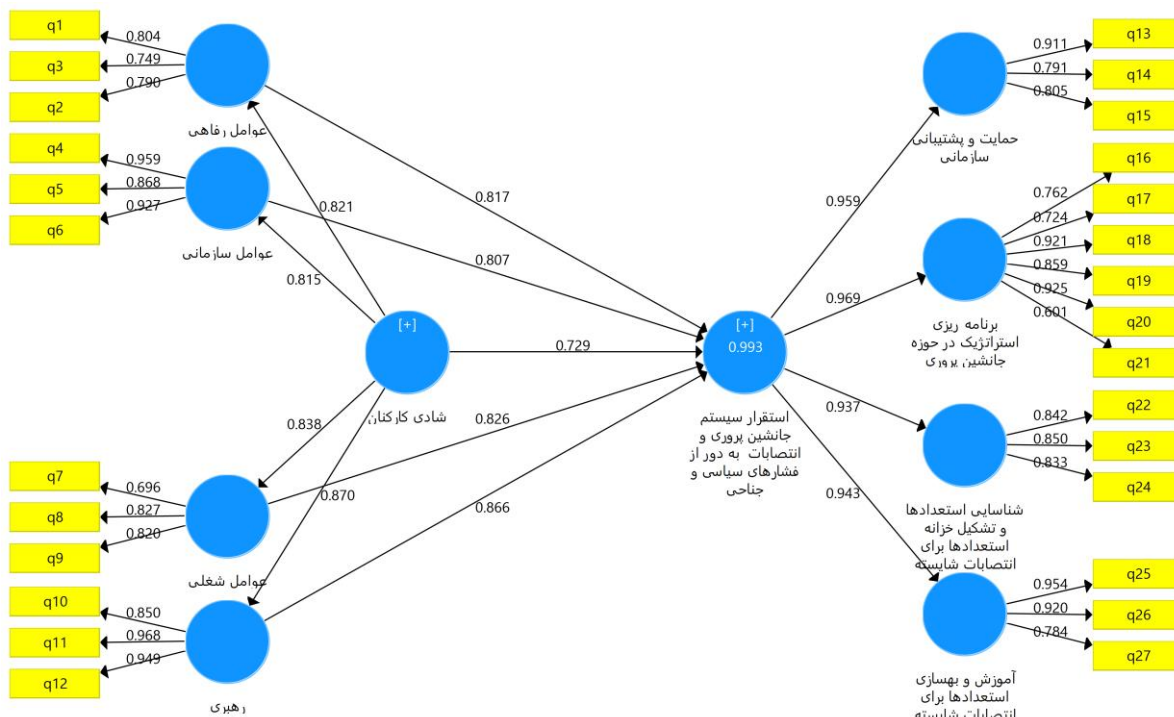
$$GOF = \sqrt{Communnality \times R^2} = 0.51$$

با توجه به نتایج فوق می‌توان گفت که مدل برازش قوی دارد.



نمودار ۱- ضرایب معناداری t -value برای مدل مفهومی پژوهش

طراحی و تبیین مدلی در ارتباط بین شادی کارکنان و استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی



نمودار ۲- ضریب مسیر برای مدل مفهومی پژوهش

بررسی این سوال که اولویت بندی مولفه های شادی کارکنان و استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی در مدیریت شعب بانک صادرات استان اصفهان چگونه است؟ از آزمون فریدمن مطابق با جدول ۶ بهره گرفته شده است.

جدول ۶- اولویت بندی مولفه های ارتباط بین شادی کارکنان و استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی

اولویت	مولفه ها	میانگین رتبه
۳	شادی کارکنان	۴.۲۸۵۹
۴	عوامل رفاهی	۴.۲۸۵۶
۲	عوامل سازمانی	۴.۳۰۵۵
۹	عوامل شغلی	۴.۱۷۰۸
۷	رهبری	۴.۲۱۶۸
۵	استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی	۴.۲۵۵۸
۱۰	حمایت و پشتیبانی سازمانی	۴.۱۱۷۳
۸	برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری	۴.۱۸۴۶
۱	شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها برای انتصابات شایسته	۴.۳۴۴۲
۶	آموزش و بهسازی استعدادها برای انتصابات شایسته	۴.۲۵۱۹

✓ نتایج سوال اول تحقیق که مدل مناسب برای شادی کارکنان و استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی در مدیریت شعب بانک صادرات استان اصفهان چگونه است؟ نشان داد برآزش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها را تأیید نمود. نتایج معناداری ضرایب براساس مقدار آماره t گزارش شده است. به طوری که اگر مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر باشد، با اطمینان ۹۵ درصد می توان نتیجه گرفت که متغیر مستقل بر متغیر وابسته تاثیر دارد. در حالت استاندارد اعداد بالاتر از ۰,۴ مورد تایید است و با نتایج مطالعات تکه ئی و یعقوبی (۱۳۹۹) و باتینه (۲۰۱۹) همسویی و همخوانی دارد. نتایج سوال دوم که میزان ارتباط بین مولفه های شادی کارکنان و استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی در مدیریت شعب بانک صادرات استان اصفهان چقدر است؟ نشان داد ضریب مسیر بین متغیر شادی کارکنان و استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی که به مقدار ۰,۷۲۹ و همچنین آماره t به مقدار ۹,۲۷۰ است. ضریب مسیر بین متغیر عوامل رفاهی و استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی که به مقدار ۰,۸۱۷ و همچنین آماره t به مقدار ۷,۴۵۹ است. ضریب مسیر بین متغیر عوامل سازمانی و استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی که به مقدار ۰,۸۰۷ و همچنین آماره t به مقدار ۵,۴۳۱ است. عوامل شغلی و استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی که به مقدار ۰,۸۲۶ و همچنین آماره t به مقدار ۱۱,۰۱۱ است. رهبری و استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی که به مقدار ۰,۸۶۶ و همچنین آماره t به مقدار ۱۳,۱۸۲ است. با نتایج مطالعات احمدی بالادهی، بابائی کجیبی، طاهری (۱۳۹۸) و عثمان و همکاران (۲۰۱۸) همسویی و همخوانی دارد. نتایج سوال سوم تحقیق: اولویت های هرکدام از مولفه های تعیین شده مدل بین شادی کارکنان و استقرار سیستم جانشین پروری و انتصابات به دور از فشارهای سیاسی و جناحی در مدیریت شعب بانک صادرات استان اصفهان کدام است؟ نشان داد مولفه شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها برای انتصابات شایسته دارای رتبه بهتری است و رتبه اول را دارد و مولفه عوامل سازمانی رتبه دوم و مولفه شادی کارکنان رتبه سوم را دارد و با نتایج مطالعات حسینی و همکاران (۱۳۹۷) و محفوظی و همکاران (۱۳۹۸) همسویی و همخوانی دارد. در نهایت پیشنهادات بر اساس نتایج تحقیق داده شده است: جهت استعدادیابی و جانشین پروری در سازمان برنامه منظم و سیستماتیک طراحی کرد. مدیران ارشد سازمانی به طور مستمر در برنامه های جانشین پروری نقش فعال و حمایتگری داشته باشند. به مهارت ها و قابلیت های مورد نیاز در افراد داخل سازمان توجه شود و این قابلیت ها را پرورش و رشد داد. افرادی مستعد برای تقبل مسئولیت های رهبری و مدیریتی در سازمان انتخاب نموده و ایشان را جهت پذیرش نقش مدیریت در آینده مورد آموزش و پرورش قرار داد. جهت استفاده موثر از ظرفیت های کارشناسان مستعد در سازمان زمینه و بستر مناسب را فراهم نمود. از وجود

افراد مستعد و با انگیزه در داخل سازمان اطمینان حاصل شود و در صورت عدم وجود افراد مورد نیاز جهت به کارگیری افراد خارج سازمانی می توان برنامه ریزی نمود .

منابع و مآخذ

- بختیار نصرآبادی، حسنعلی؛ بهرامی، سوسن؛ کیوان آرا، محمود؛ کلانتری، مهرداد. (۱۳۸۸). بررسی سطح شادی کارکنان دانشکده های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۸، فصلنامه سلامتکار ایران، دوره ۶، شماره ۳، ص ۵-۱۱
- تکه ئی، عبدالقادر و یعقوبی، اعظم، ۱۳۹۹، شادی کارکنان در سازمان؛ مفاهیم، ابعاد و شاخص ها، پنجمین کنفرانس بین المللی مطالعات نوین مدیریت و حسابداری در ایران، تهران
- قاینی، معصومه (۱۳۹۷). شادمانی سازمانی: بررسی عوامل و مدل های شادی و نشاط سازمانی. دسترسی در: <http://behinegi.com>
- محفوظی، علی؛ لفظ فروشان، داوود؛ قربانی، محمود (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در راستای توسعه بهره وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان های دولتی). مدیریت بهره وری، ۱۲ (۴۸): ۲۴۹-۲۷۵.
- احمدی بالادهی، سید مهدی؛ بابائی کچی، عزت اله؛ طاهری، نعمت اله (۱۳۹۸). نقش نشاط سازمانی در بهبود سطح بهره وری کارکنان فرماندهی انتظامی استان گلستان. فصلنامه دانش انتظامی گلستان، ۳۷ (۱): ۱۰۳-۱۲۶.
- حسینی، سید حسن؛ شائمی برزکی، علی؛ نصر اصفهانی، علی (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین پروری مبتنی بر شاخص های بومی - سازمانی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۱ (۱۰): ۲۵-۵۰.
- طالبی، داوود؛ زاهدی، لیلا. (۱۳۸۵). بررسی عوامل موثر بر نشاط کارکنان در شرکت ساپکو. مجله مدیریت فردا، سال ۴، شماره ۱۳، ص ۱۲۷-۱۴۲
- رزقی رستمی، ع، ۱۳۸۳، آسیب شناسی اجرای خط مشی های صنعتی کشور و ارائه الگوی پیشنهادی، پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ص ۱۲۱.
- گیوریان ح و ربیعی مندجین، م، ۱۳۹۴، تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی، چاپ سوم، انتشارات یکان، تهران، صفحات، ۲۰۲.
- فریحی، شیروان و دریالعل، ابوذر، ۱۳۹۷، نقش گروه های سیاسی در انتصابات و جابجایی غیرقانونی مدیران و اثرات منفی آن بر سازمانها
- قلی پور، آرین (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوریا و کاربردها). تهران: انتشارات سمت.
- فانی، علی اصغر؛ آقازارتی، مهدی (۱۳۹۲). شناسایی مولفه های فردی و سازمانی و سنجش وضعیت این مولفه ها. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱ (۱): ۶۹-۸۶.
- یاراحمدی، مهدی (۱۳۹۴). شادی و نقش آن در سازمان ها. دسترسی در: <http://www.modiryar.com>

- سلطانی، ایرج (۱۳۹۵). جانشین پروری و توسعه رهبری در سازمانهای پیچیده کسب و کار. تهران: انتشارات ارکان دانش.
- درویش، حسن؛ الماسی فرد، محمد رسول (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی در سازمانهای دولتی. انتشارات پیام نور.
- دانایی فرد، ح ، ثقفی، ع، مشبکی اصفهانی، ا، ۱۳۸۹، اجرای خط مشی عمومی: بررسی نقش عقلانیت در مرحله تدوین خط مشی، مجله علوم انسانی، شماره چهارم، ص ۷۹، ۸۲.
- کوشکی، شیرین؛ هومن، حیدرعلی؛ و زاهدی، سیمین. (۱۳۸۸). رابطه ویژگی‌های شخصیتی و رضایت شغلی دبیران. فصلنامه تحقیقات روانشناختی، ۱۳ (۱): ۳-۱۳.
- زارعی متین، حسن؛ و حق گویان، زلفا. (۱۳۹۰). شادی و نشاط در محیط کار و زندگی ، چاپ اول ، قم، نشر الهادی.

- Allison, Graham. 1969. "Conceptual models and the Cuban missile crisis." the American political Science Review. Vol. 63. No. 3. pp. 689-718.
- Asayesh, H. et. Al. 2010. "Obstacles of Political Party Development in Iran". Available at: <http://www.sciencepub. Net/report>.
- Boehm, K.J (2008). Does happiness promote career Success? *Journal of career assesment*, 16(1):101-116.
- Bataineh, K.A. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 2 (2): 99-112.
- Bonadio , S .(2009),HR Field Guide :5 Tips To Effective Succession Planning ",Softscaoe ,Empowerring People Management.
- Caers, Ralf, Cindy Du Bois, Marc Jegers, Sara De Gieter, Rein De Cooman and Roland Pepermans. ۲۰۲۰. A micro-economic perspective on manager selection in nonpro.t organizations. *European Journal of Operational Research*: Article in