

ارائه الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۹/۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۲/۱۰

محمد تشکری جهرمی^۱

اله کرم صالحی^۲

محمد امین کوه‌بر^۳

چکیده:

حسابرسی و حسابداری به عنوان دانش‌هایی هستند که در تمامی مراحل خود مستلزم اعمال قضاوت‌های حرفه‌ای و تصمیم‌گیری‌های حساب‌رسان و مدیران خود می‌باشد و این امر اهمیت جذب استعداد و نیز نگهداشت آنان را برای توسعه عملکرد کارکنان و موسسات حسابرسی را دو چندان کرده است. بنابراین هدف این پژوهش ارائه الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی با استفاده از رویکرد کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان بود به این منظور در سال ۱۴۰۰ با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند (گلوله برفی) با ۱۴ نفر از اعضای هیات علمی متخصص، شرکاء مؤسسات حسابرسی، اعضای جامعه حسابداران رسمی ایران که در زمینه حسابرسی و مدیریت صاحب نظر و دارای تجربه بوده‌اند، مصاحبه‌های عمیق تا مرحله اشباع صورت گرفت. داده‌های پژوهش با استفاده از روش کدگذاری و استفاده از نرم افزار *Maxqda* مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مقوله‌های اصلی و مفاهیم استخراج گردید. مدل مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در قالب مدل پارادایمی که دربرگیرنده، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها است، ارائه گردید. براساس این مدل مهمترین شرایط علی که می‌تواند در مدیریت استعداد و جانشین‌پروری حسابرسی موثر باشند، عوامل فردی، حرفه‌ای و انگیزشی است. همچنین، برای دستیابی به مدیریت استعداد و جانشین‌پروری حسابرسی باید راهبردهایی مانند شایستگی، مدیریت دانش، نهادینه کردن استعداد و جانشین‌پروری اتخاذ گردد. همچنین الگوی پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد و جانشین‌پروری می‌تواند پیامدهایی از قبیل توسعه عملکرد و کسب مزیت رقابتی را در پی داشته باشد.

کلمات کلیدی: مدیریت استعداد، مدیریت جانشین‌پروری، بهبود عملکرد، حسابرسی، داده‌بنیاد

۱. گروه حسابداری، واحد بین المللی خرمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، خرمشهر، ایران

۲. گروه حسابداری، واحد مسجد سلیمان، دانشگاه آزاد اسلامی، مسجد سلیمان، ایران (نویسنده مسئول) ایمیل:

a.k.salehi@iaumis.ac.ir

۳. گروه اقتصاد، دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر، خرمشهر، ایران

۱- مقدمه

همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها متوجه این موضوع هستند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می‌باشند (غفاری و همکاران، ۱۳۹۷). مکرم^۱ و همکاران (۲۰۱۷) معتقدند که مقوله مدیریت استعداد در نقش یک فرآیند برای شناسایی، بکارگیری، پرورش، پیشرفت دادن و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه نمودن توان و ارزش آفرینی در درون سازمان به منظور محقق نمودن نتایج شغلی، از اهمیت بسزایی در سازمانها برخوردار است. با مدیریت جانشین‌پروری استعدادهای انسانی سازمان، برای تصدی مشاغل و مناسب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و سلسله مراتبی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند (تنسلی^۲، ۲۰۱۱). امین و همکاران (۱۳۹۶) بیان می‌کنند که سازمان‌ها برای اینکه بتوانند نیروی نخبه را جذب و حفظ نمایند، در آینده مجبورند برنامه‌ریزی دقیقی برای شناسایی و تشویق داشته باشند. از این رو جذب، توسعه و حفظ کارکنان متخصص، بیش از پیش مشکل خواهد بود. در صورتی که سازمانی در فرایندهای جذب و به‌سازی کارکنان مستعد موفق شود، ولی در حفظ و نگهداشت آن کوتاهی نماید و بنا به دلایلی زمینه‌های افت کارکنان موجودش را فراهم نماید، در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد (فراز^۳، ۲۰۱۷). مدیریت استعداد و جانشین‌پروری به دو دلیل کلی اهمیت دارد: اول اینکه، اجرای مدیریت استعداد مؤثر موجب کشف و نگهداری موفقیت آمیز استعدادها می‌شود و دوم، اینکه کارکنان بااستعداد برای پست‌های کلیدی آینده انتخاب می‌شوند (پریش و همکاران، ۱۳۹۵). حسابداری و حسابرسی بعنوان دانش‌هایی می‌باشند که تقریباً در تمامی مراحل و بخش‌ها و عملکردهای خود با عوامل و نیروهای انسانی مرتبط بوده و بطور دقیق‌تر، به عملکردهای آنها وابسته است. به عبارت دیگر عمده عملیات اجرایی در حرفه حسابداری و حسابرسی قائم به عملکرد نیروی انسانی و کارکنان مربوطه می‌باشد. همچنین حرفه حسابرسی، دانشی کاربردی است که تقریباً در تمامی مراحل خود مبتنی بر مهارت، استعداد و پتانسیل بالا و قابلیت حرفه‌ای حسابرسان در بخش‌های مختلف سازمان می‌باشد. پژوهش‌های انجام شده پیرامون حسابرسی به طور عام، بیشتر متغیرهای کلان را مورد بررسی قرار داده‌اند؛ برای نمونه، اندازه موسسات حسابرسی و کیفیت حسابرسی (اقایی قهی، ۱۳۹۹؛ محمد رضایی و یعقوب نژاد، ۱۳۹۶؛ حساس یگانه و آذین فر، ۱۳۸۹؛ چن و هسو^۴، ۲۰۱۰؛ دهکردی و مکارم، ۲۰۱۱؛ دی انجلو^۵، ۱۹۸۱) کیفیت گزارش حسابرسی و حق‌الزحمه حسابرسی (علوی و همکاران، ۱۳۹۴؛ داروغه حضرتی و پهلوان، ۱۳۹۱؛ کردستانی و همکاران، ۱۳۹۷؛ چانگ و نرسهمان^۶، ۲۰۰۶)

1. Makram
2. Tensely
3. Faraz
4. Chen& Hsu
5. DeAngelo
6. Chung& Narasimhan

عوامل موثر بر حق‌الزحمه حسابرسی (نوشادی و همکاران، ۱۳۹۹؛ نیکبخت و تنانی، ۱۳۸۹؛ ژوان^۱ و همکاران، ۲۰۲۰؛ اشلمان^۲، ۲۰۱۳) نمونه متغیرهایی هستند که بیشتر مورد توجه پژوهشگران بوده است. اما استعداد و پتانسیل‌های مختلف حسابرسان و نیز مسئله نگهداشت نیروهای با استعداد، هنوز به صورت جدی و عمیق مورد بررسی قرار نگرفته است تا بتوان پیرامون کیفیت گزارشگری مالی و نیز عملکرد حسابرسان و موسسات حسابرسی مطالعات دقیق‌تری انجام داد. در این میان مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و نگهداشت نیروی انسانی در حسابداری و حسابرسی می‌تواند به عنوان یک عامل اثرگذار بر این حرفه شناسایی شود. در ضرورت انجام این پژوهش بایستی تاکید کرد که با توجه به اینکه در حسابرسی، دانش به تنهایی نمی‌تواند ضامن حفظ و پایداری این نقش و جایگاه این حرفه باشد (پیتر چیز و همکاران^۳ ۲۰۰۸)؛ بنابراین نیاز به افرادی است که از پتانسیل فنی (تنسلی^۴، ۲۰۱۱)، انگیزه (اولریش^۵ ۲۰۱۱)، شایستگی (سیلزر و داو^۶ ۲۰۱۰) و ظرفیت بالایی در محیط کار باشند تا بتوانند در شناسایی تحریفات و تقلب و ارائه گزارش مطلوب و بهبود کیفیت و عملکرد سازمانی اقدام کنند. با توجه به اینکه، اجرای مدیریت استعداد به صورت مطلوب موجب شناسایی و بکارگیری هر چه بهتر استعدادها می‌شود، لذا مدیریت استعداد و جانشین‌پروری مقوله جدیدی است که می‌تواند تحولی در حوزه حسابداری و حسابرسی ایجاد کرده، و با ارائه راهکارهای کاربردی نقاط ضعف و مشکلات دیدگاه‌های سنتی را از میان بردارد، از این رو می‌توان آن را به عنوان ابزاری مناسب، برای شرکت‌ها و سازمان‌ها و موسسات پیشنهاد کرد. از طرفی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، محرکی اصلی برای موفقیت سازمان است (فریدفتحی و همکاران، ۱۳۹۶). زیرا به عملکرد بالای سازمان (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۷) و همچنین بهبود کیفیت، نوآوری و بهره‌وری (لطفی یامچی و همکاران، ۱۳۹۶)، کارکنان منجر می‌شود. در قلمرو حسابداری و حسابرسی از آنجا که تقریباً در کلیه بخش‌های اجرایی و آموزشی آن وابستگی زیادی به عوامل و نیروهای انسانی با استعداد وجود دارد، بدین ترتیب، فراهم نمودن الگوی مناسب برای مدیریت و جانشین‌پروری صحیح و مبتنی بر استعدادها (در کلیه مراحل آن) در حسابرسی از اهمیت حیاتی و انکارناپذیری برخوردار می‌باشد که تاکنون به طور جدی مورد توجه قرار نگرفته است. در پژوهش حاضر سعی بر این است تا این خلاء تحقیقاتی و اجرایی و کاربردی موجود در ادبیات حسابداری و حسابرسی پوشش داده شود تا از این طریق بتوان شاهد توسعه و پیشرفت‌های عینی و عملی در این قلمروها بود. با توجه به هدف این پژوهش که ارائه الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی می‌باشد در این راستا، توجه به استعدادها و ظرفیت‌های موجود در نیروی انسانی و اعمال مدیریت علمی و ضابطه‌مند بر این

1. Xuan
2. Eshleman
3. peter cheese
4. Tensely
5. Ulrich
6. Silzer & Dowell

استعدادها، و پرورش و نیز نگهداشت این نیروورها، از عواملی است که به نظر می‌رسد در حیطه حسابرسی چندان مورد توجه قرار نگرفته است و شاید بخش عمده‌ای از مشکلات کنونی حوزه حسابرسی از این امر نشأت گرفته باشد. لذا انجام این پژوهش هم از نظر خلاء موجود در ادبیات حسابداری، هم از نظر روش که مبتنی بر رویکرد کیفی است ضروری به نظر می‌رسد. لذا این پژوهش در نظر دارد به روش کیفی و با رویکرد نظریه داده‌بنیاد به ارائه الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی پرداخته و به این پرسش اساسی پاسخی مناسب ارائه دهد که مدل مناسب مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی چیست و مهم‌ترین پیامدهای آن در حوزه حسابرسی کدامند؟

۲- مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

امروزه سازمان‌ها بخوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند (لطفی یامچی و همکاران، ۱۳۹۶). مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام بخش‌هاست، بسیار جدی تر مورد توجه قرار گرفته است (غفاری و همکاران، ۱۳۹۷). رقابت سازمان‌ها در کسب سود بیشتر و سهم بازار و غیره خلاصه نمی‌شود، بلکه همه این موارد معلول یک عامل مهم‌تر یعنی نیروی انسانی شایسته است و این نکته‌ای است که سازمان‌ها بدان پی برده‌اند و در جذب این نیروها رقابت می‌کنند و سعی می‌کنند آنها را نگه داشته و مانع از ترک خدمتشان شوند. (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷). بنابراین نظام مطلوب نگهداری کارکنان باعث می‌شود در دراز مدت گردش نیروی انسانی کم شده و به بهره‌وری سازمان اضافه گردد و سلامت اداری افزایش یابد. چه بسا در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدامی شایسته‌ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان درآمده باشند (نظام جذب)، سپس با روش‌های مختلف ارزیابی و آموزش (نظام بهسازی) موجبات افزایش بینش، مهارت و دانش این کارکنان فراهم شده باشد لیکن چنانچه در طول خدمت از آنها به نحو خوب و مطلوب نگهداری نشود یا در سازمان‌های دیگر جاذبه‌های بیشتر و بهتری فراهم باشد، باعث می‌گردد آن افراد به‌ویژه افراد خبره به راحتی سازمان مزبور را ترک کرده و جذب آن سازمان‌ها شوند و یا اینکه در مجموعه سازمان سلامت اداری را به مخاطره بیندازند، در نتیجه زحمات، تلاش‌ها و هزینه‌های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری روی افراد به هدر می‌رود. لذا به این خاطر است که فرآیند حفظ و نگهداری منابع انسانی اهمیت خاصی در حفظ و ارتقای سلامت اداری و ماندگاری کارکنان پیدا می‌کند (قلی‌پور افتخار، ۱۳۹۵). مدیریت استعدادها عمدتاً فعالیتی آینده‌نگر تلقی می‌شود و بسیار تحت تاثیر تعریفی است که مدیران سازمان از استعداد ارائه می‌دهند. در این زمینه تفاوت فاحشی در تعریف استعداد و نیز نحوه نگرش به مساله حسابرسان مستعد در بازار کار وجود دارد (مک‌دونل^۱، ۲۰۱۷). علیرغم این تفاوت در دیدگاه‌ها،

تمایل گسترده‌ای در بین مدیران شرکت‌ها مبنی بر اینکه مستعد را فردی بدانند که حائز عملکرد برجسته در ظرفیت‌های بالقوه حرفه‌ای است، وجود دارد. سازمان‌ها به‌منظور حفظ و نگهداری از این نیروهای نخبه، در آینده مجبور خواهند بود برنامه‌ریزی دقیقی برای شناسایی و تشویق داشته باشند (دانیالی ده‌حوض و همکاران، ۱۳۹۶). امروزه جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر، بسیار مشکل‌تر از قبل است. رقابتی‌شدن محیط کسب و کار، جذب و نگهداشت افراد بااستعداد در سازمان، چالشی اساسی است. کارکنان، متمایزکنندگان و ارزش‌آفرینان حیاتی در سازمان‌ها و بازارهای رقابتی کنونی هستند و موجب تعالی، حرکت و رشد سازمان می‌شوند (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷) مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۶). مدیریت استعداد به جذب سیستماتیک، شناسایی، به کارگیری، اشتغال و نگهداری و توسعه افرادی با پتانسیل بالا که دارای ارزش خاصی برای سازمان می‌باشند، می‌پردازد و تضمین می‌کند که افراد مناسب با مهارت مناسب در محل مناسب، متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند (کریشنان^۲، ۲۰۱۷). تمرکز مدیریت استعداد، بهبود پتانسیل کارکنانی است که قادرند تفاوت ارزشمندی چه در حال و چه آینده برای سازمان خلق کنند (دانیالی ده‌حوض و همکاران، ۱۳۹۶). مدیریت جانشین‌پروری اشاره به فرآیندهایی دارد که طی آنها استعداد‌های انسانی سازمان، برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند. در واقع جانشین‌پروری موثر، ممکن است حتی نیاز برای ذخایر مهم، شامل کارکنان کلیدی در طبقات شغلی تخصصی، فنی، دفتری و تولید را شناسایی و برآورد کند (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶). در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده و تاکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب و در زمان مناسب می‌باشد، که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه‌فکری و هوش می‌باشد. اکنون شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعداد‌های کارکنان، خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، شرکت می‌تواند به بالاترین جایگاه برسد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری جز مهمی از منابع انسانی سازمان می‌باشد، می‌تواند استمرار رهبری را تضمین کند و به عنوان یک وسیله مهم و سیستماتیک جانشین‌های داخلی سازمان را برای پست‌های کلیدی و نیازهای آینده پرورش دهد (اقبال و همکاران، ۱۳۹۵) برنامه جانشین‌پروری مدیران شرکت‌ها را قادر می‌سازد استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران را تعریف کنند، از پیوستگی عملیات مدیریت اطمینان حاصل کنند، کاندیداهای بارز برای پست‌های مدیریت ارشد را شناسایی کنند و توسعه دهند و رضایت کارکنان را افزایش دهند بنابراین شرکت‌ها با پیاده‌سازی سیستم جانشین‌پروری می‌توانند نرخ گردش نیرو را پایین بیاورند، روحیه کارکنان را افزایش دهند و با صلاحیت‌ترین افراد را، به پست‌های کلیدی

1. Armstrong

2. Krishnan

سازمان رهنمون سازند (محفوظی و همکاران، ۱۳۹۸). سازمان‌ها، برنامه‌های جانشین‌پروری را به شیوه‌های گوناگون و درجه ترکیب و پیچیدگی‌های گوناگونی از حیث شناسایی استعدادها، پرورش مهارت‌ها، ارتباط با سایر عملیات منابع انسانی، درگیری مدیران ارشد و نظایر آن انجام می‌دهند (جوکار و هاشمی، ۱۳۹۸).

قهرمان تبریزی و شریفیان (۱۴۰۰) به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد کمی و کیفی پرداختند. آنها از هزار مصاحبه جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش استفاده کردند و افراد خبره (مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی) را از طریق روش گلوله برفی انتخاب نمودند. سپس در مرحله اول با بررسی متون و کدگذاری باز محوری و انتخابی داده‌های اولیه مرتبط با شایستگی کارکنان و مولفه‌های مرتبط با آن و متغیرهای جانشین‌پروری را به صورت کیفی استخراج کردند و در مرحله دوم مدل مفهومی تحقیق را تبیین نمودند. نتایج حاصله نشان داد که ۵ عامل اصلی (استقلال سازمان، توانمندسازی، زمینه، مدیریت استعدادها و شایستگی) در قالب ۲۷ شاخص بر روی جانشین‌پروری تاثیر دارند. فرخی و همکاران (۱۳۹۹) به ارائه الگوی جانشین‌پروری در شهرداری تهران پرداختند. نتایج نشان داد که عوامل دارا بودن استراتژی مشخص جانشین‌پروری دارای بیشترین اثر در الگوی جانشین‌پروری و درک ضرورت جانشین‌پروری در سازمان، تامین زیرساخت‌ها و شرایط لازم جانشین‌پروری، دارای اهمیت زیادتری در تعیین الگوی جانشین‌پروری در شهرداری شهر تهران بودند. جوکار و هاشمی (۱۳۹۸) در پژوهش خود به بررسی وضعیت مدیریت و جانشین‌پروری در صنایع فولاد بر اساس مدل شایستگی انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران ارشد صنایع فولاد خوزستان بود و آزمون فرضیات با استفاده از رگرسیون انجام صورت پذیرفت. نتایج نشان داد که مدیریت جانشین‌پروری در صنایع فولاد بر اساس شایستگی مدیران می‌باشد. سپهوند و همکاران (۱۳۹۸) به طراحی مدل مدیریت استعداد در مدارس پرداختند. پژوهش آنها بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی استقرایی انجام پذیرفت که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کارشناسان آموزش و پرورش و مدیران مدارس مقطع متوسطه شهرستان خرم‌آباد مشخص گردید که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند اعضای نمونه آن انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان داد که وجود نظام کارآمد مدیریت استعداد در مدارس مستلزم تدوین چشم‌انداز و نگرش مبتنی بر استعدادپروری است. حسن پور و همکاران (۱۳۹۸) به طراحی الگوی مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری با استفاده از پژوهش میدانی و استراتژی نظریه داده‌بنیاد پرداختند. شیوه گردآوری داده‌ها مصاحبه و برای انتخاب نمونه از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده شد. در این پژوهش مدل پارادایمی مدیریت استعداد در نقش‌های شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده اصلی و پیامدها، طراحی و تدوین و ابعاد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری، استعدادگماری و استعدادداری برای پدیده اصلی شناسایی گردید. راشکی و همکاران (۱۳۹۷)

به طراحی الگوی مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان در مؤسسات آموزش عالی کشور با رویکرد داده بنیاد پرداختند. الگوی پارادایمی مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان از شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی و فراسازمانی)، عوامل زمینه (اسناد بالادستی و زمینه کاری)، مقوله محوری معماری چندوجهی استعدادهای کارآفرینانه (تعادل بخشی چندوجهی مهارت‌ها، متمایزسازی استعدادها و ساختارسازی استعداد محور)، متغیرهای مداخله‌گر (فرهنگ کارآفرینی، پایداری سیستم موجود کشف استعدادها و مسئولیت‌پذیری اجتماعی)، راهبردها (نهادینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان، طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه چندگانه و طراحی نظام تخصیص منابع) و پیامدها (اشتغال‌زایی، ارزش‌آفرینی و مزیت رقابتی استعدادهای کارآفرینانه) برای دانشگاه‌ها تشکیل شده است. ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی با هدف بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی به روش توصیفی - همبستگی انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعدادیابی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تمامی مؤلفه‌های جانشین‌پروری دارد. دانیالی ده حوض و همکاران (۱۳۹۶) به طراحی الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در صنعت پتروشیمی ایران با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد پرداختند. شرایط علی در سه سطح ساختار فردی، سازمانی و مدیریتی با واسطه ساختار مدرن جانشین‌پروری بر راهبردهای نیل به مدیریت استعداد اثرگذار بوده است. راهبردها عبارتند از: تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی اثربخشی و در این میان شرایط مداخله‌گر در سه سطح خرد، سازمانی و کلان و همچنین شرایط زمینه در سه حوزه چشم‌اندازهای سازمانی، بسترهای تحقق چشم‌اندازها و خط‌مشی‌های سازمانی بر این راهبردها تأثیرگذار بوده است. در نهایت پیامدهای این راهبردها و فرآیند تأثیرگذاری در سه سطح خرد (فردی)، میانی (واحد) و کلان (سازمانی) بروز پیدا می‌کنند. انارکی اردکانی (۱۳۹۶) در پژوهشی با موضوع فهم‌شناختی مفهوم مدیریت استعداد از طریق مصاحبه ساختاریافته، ادراکات مشارکت‌کنندگان نسبت به موضوع مدیریت استعداد، استخراج و بر اساس شبکه خزانه، دسته‌بندی و مبنای تحلیل قرار دادند. نتایج حاصل از تحلیل، این مفهوم را در قالب یک منظومه در دو بعد انحصاری خاص و نگاه به داخل و هشت سازه شامل: فرایند قابل‌اعتماد برای شناسایی افراد بااستعداد، خزانه‌ای از افراد بااستعداد، فرصت توسعه برای افراد بااستعداد، افراد خاص برای پست‌های خاص، انحصاری، تسهیل مسیر شغلی برای افراد کلیدی، ارزیابی هدف‌مند افراد کلیدی و تأمین استعدادها در داخل سازمان نشان داد. پریش و همکاران (۱۳۹۵) به ارائه چارچوبی برای مدیریت استعداد، با رویکرد پژوهش کیفی پرداختند. بدین منظور، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به روش نمونه‌گیری هدف‌مند بین مدیران و کارشناسان ارشد شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان، ابعاد مدیریت استعداد به روش تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی تحلیل شد. در نهایت چارچوبی منسجم بر پایه عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر مدیریت استعداد (عوامل داخلی - خارجی)، جذب استعداد (تجزیه و تحلیل راهبردی نیازمندی‌های سازمان به استعداد، تأمین نیروی

انسانی موردنیاز)، ماندگاری (مدیریت روابط استعداد، مدیریت عملکرد)، بالندگی (مدیریت مسیر شغلی، مدیریت جانشین‌پروری) و خزانه استعداد (چشم انداز، راهبردها) ارائه گردید. گودرزوند چگینی و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی رابطه بین به کارگیری برنامه‌های مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد که همبستگی میان مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی بالا می‌باشد. اقبال و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی به طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیأت علمی برای دانشگاه‌های استعداد محور به صورت آمیخته (کیفی و کمی) پرداختند در این راستا یکصد و هفت کد از داده‌های تحقیق کیفی استخراج گردید که در هفت طبقه اصلی شامل شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف منابع استعداد، جذب استعدادها، توسعه توانایی‌های بالقوه استعدادها، بکارگیری استراتژیک استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، ارزیابی و همراستایی فعالیت‌های مدیریت استعداد طبقه‌بندی شد و از این طریق مدلی برای فرایند مدیریت استعداد اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌ها ارائه شد.

اولواتوبی و گابریل^۱ (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای به شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران در کتابخانه‌های دانشگاهی در نیجریه با استفاده از طرح تحقیق پیمایشی از نوع همبستگی نشان داد که سطح عملکرد شغلی کتابداران متوسط، و همچنین برنامه جانشین‌پروری پایین است. همچنین یافته‌ها نشان داد که بین عملکرد مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. وندن برینگ^۲ (۲۰۲۰) در مطالعه خود به بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان پرداختند. در این مطالعه که در سازمان‌های مرکزی حسابداری انجام شد، به این نتیجه رسیدند که فرایندهای مدیریت استعداد تاثیری مثبت و معنادار بر عملکرد کارکنان دارد. همچنین نتایج نشان داد فرایندهای جذب، حفظ و توسعه کارکنان بایستی بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. خورو و کوستونک^۳ (۲۰۱۹) در پژوهش با عنوان الگوها و چالش‌های در حال رشد مدیریت استعداد در روسیه و قزاقستان پرداختند. پژوهش آنان مطالعه کیفی شامل پنجاه مصاحبه نیمه ساخت یافته (سی و هفت تن از مدیران کسب و کارهای روسی و سیزده شرکت قزاق) شامل دیدگاه کارفرمایان می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که فلسفه استعداد ناب و توسعه‌پذیر در بازارهای نوظهور مذکور مشهود است، جایی که مدیریت استعداد با چالش رقابت شدید برای استعدادها و عرضه ناکافی مواجه است. بنابراین رهبران کسب و کار تمایلی به آگاهی کارکنان از اعضای تیم استعداد خود ندارند. ال-لوزی^۴ و همکاران (۲۰۱۸) تحقیق با عنوان تاثیر استراتژی‌های مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در بانک‌های تجاری در اردن روی سبب و ده نفر از کارکنان بانک‌های پایتخت عمان انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داده استراتژی‌های مدیریت استعداد تاثیر

1. Oluwatobi & Gabriel

2. Vanden Brink

3. Khoreva and Kostanek

4. Al-Lozi

قابل توجهی در اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی بانک‌های اردن داشته است. برادلی^۱ (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان مدیریت استعدادها در دانشگاه‌ها نشان داد که مدیریت استعداد در بخش دانشگاه با مباحث راهبردی سازمانی، معیار سنجش عملکرد دانشگاهی و شیوه‌های مدیریت فعلی به کار گرفته می‌شود. این تحقیق نقد وضعیت فعلی را برای ناهماهنگی بین راهبرد سازمانی و چگونگی کشف، توسعه، حفظ و پاداش استعداد تحصیلی بیان می‌کند. ادونوح^۲ (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان استفاده از مدیریت دانش به منظور جانشین‌پروری کارا در خدمات شهری بیان می‌کند که چالش پیش روی سازمان‌ها، اکنون این است که چگونه از دانش و تخصص‌های کلیدی سازمان در برابر ترک شغل کارکنان، محافظت کنند. در این مطالعه ۱۱ نفر از مدیران یک سازمان، از طریق نرم افزارهای برخط دانش خود را به اشتراک گذاشتند. در پایان نتیجه گرفتند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای حفاظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان، بسیار مهم و کلیدی است. لونا-آروساس^۳ (۲۰۱۵) تحقیقی را تحت عنوان مدیریت استعداد، توانایی ذهنی استعداد و عملکرد سازمانی: با میانجیگری رضایت شغلی بر کشور اسپانیا انجام داد و نتایج تحقیق وی نشان داد که استراتژی‌های مدیریت استعداد بر روی عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد و این تأثیر از طریق رضایت شغلی به عنوان یک متغیر میانجی عمل می‌کند، مدیریت استعداد می‌تواند بر روی هر دو متغیر رضایت شغلی و عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد. چانگ-هازیوا^۴ (۲۰۱۴) تحقیقی را تحت عنوان تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی با میانجیگری متغیرهای استراتژی‌های سازمانی، عدم اطمینان محیطی و درجه جهانی شدن در کشور تایلند انجام داد. نتایج تحقیق وی نشان داد که شرکت‌هایی که از مدیریت استعداد در سازمان استفاده می‌کنند، عملکرد سازمانی بهتری نسبت به سازمان‌هایی که مدیریت استعداد عملکرد را انجام نمی‌دهند، دارند.

با توجه به اینکه این پژوهش به روش کیفی انجام شده است لذا در بخش کیفی که منجر به استفاده از نظریه داده‌بنیاد شده است، فرضیه‌ای وجود ندارد و از آنجا که در تحقیق حاضر به دنبال ارائه الگوی مناسبی برای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در قلمرو حسابرسی می‌باشد، ابتدا به دنبال یافتن مولفه‌های مناسب برای تبیین الگوی مورد نظر خواهیم بود که در این راستا سوالات زیر را مطرح شده است:

سوال ۱: مولفه‌های مناسب برای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در قلمرو دانش‌های حسابرسی شامل چه مواردی می‌باشند؟

سوال ۲: مدل پیشنهادی مطلوب برای اعمال مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی چیست؟

سوال ۳: شرایط علی چه هستند؟ شرایط زمینه‌ای مناسب در مدیریت استعداد و جانشین‌پروری

1. Bradley
2. O'Donohue
3. Luna-Arocas
4. Chung-Hosiao

حسابرسی کدامند؟

سوال ۴: مولفه‌های مداخله‌گر مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی کدامند؟ راهبردهای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی کدامند؟ پیامدهای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری برای حساب‌سازان و نیز حسابرسی چیست؟
به این ترتیب پژوهش حاضر سعی در یافتن پاسخ مناسبی برای سوالات مطرح شده دارد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف پژوهشی توسعه‌ای - کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات، پژوهشی توصیفی از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. همچنین به لحاظ جمع‌آوری داده‌ها با در نظر گرفتن ماهیت پژوهش، از جمله پژوهش‌های کیفی می‌باشد و پژوهش را با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد ارائه نموده است. اشتراوس و کوربین (۲۰۱۵) معتقدند که نظریه داده بنیاد یک روش پژوهش کیفی است و به این صورت عمل می‌کند که با استفاده از یک بسته داده، نظریه‌ای تکوین می‌یابد به صورتی که این نظریه در یک سطح گسترده، یک رویه، عمل یا تعامل را بیان می‌نماید. در این رویکرد، پژوهش را به هیچ وجه از یک نظریه شروع نمی‌کنند و سپس آن را به اثبات برسانند، بلکه تحقیق از یک دوره مطالعاتی شروع می‌شود و سپس فرصت داده می‌شود تا چیزهایی متناسب و مربوط به آن است، خود را نشان دهد. از سوی دیگر، پژوهش حاضر همانند بسیاری از تحقیقات انجام شده در قلمرو علوم انسانی، از نوع تحقیقات اکتشافی محسوب می‌گردد، زیرا به دنبال کشف ماهیت نقش مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی می‌باشد. این پژوهش از لحاظ نتیجه، جزء تحقیقات توسعه‌ای طبقه بندی می‌گردد چرا که به دنبال ارائه مدل مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی می‌باشد. در این پژوهش، با روش کیفی و با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد، به تبیین الگویی جامع و کامل که از عوامل علی، عوامل محوری، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری تشکیل شده است، در جهت رفع نواقص موجود در پژوهش‌های گذشته پرداخته شده است. همچنین این پژوهش از منظر بعد زمانی، مقطعی بوده؛ زیرا مصاحبه‌ها در سال ۱۴۰۰ انجام شده است.

۳-۱. جمع‌آوری و گردآوری داده‌ها

پژوهش حاضر به صورت کیفی و با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام گرفته است و با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته داده‌های مورد نیاز پژوهش، گردآوری شده است. دانایی‌فرد و امامی (۱۳۹۲) معتقدند که در پژوهش کیفی گردآوری اطلاعات و داده‌ها زمانی متوقف می‌شود که اطلاعات درباره تمامی دسته‌بندی‌های مورد نظر به اشباع برسد و این موضوع زمانی اتفاق می‌افتد که نظریه یا موضوع مورد مطالعه کامل شود و با ادامه گردآوری اطلاعات، مطالب جدیدی مرتبط با موضوع مورد مطالعه، به دست نیاید و به این ترتیب، حجم نمونه را

مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند. در این پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته گردآوری داده‌ها انجام شد. مصاحبه‌ها به صورت رو در رو و هر کدام در یک جلسه انجام گردید. مصاحبه‌ها هر یک بلافاصله بررسی شده و مورد کدگذاری و تحلیل اولیه قرار گرفت. مدت زمان جلسات مصاحبه به طور میانگین حدود ۶۰ تا ۹۰ دقیقه بود. سوالات مصاحبه از نوع باز بود و در خلال مصاحبه انجام می‌گرفت و پاسخ به یک سوال ممکن بود سوال دیگری را نیز مطرح کند ولی با این وجود به لحاظ اینکه روند مصاحبه از کنترل مصاحبه‌کننده خارج نشود سوالات کلیدی زیر در کنار سایر سوالاتی که در طول مصاحبه پدید می‌آمد پرسیده می‌شد و در آخر نیز سوالی از مصاحبه‌شونده مبنی بر اینکه اگر نکته نظرات دیگر وجود دارد بفرمایید، اضافه می‌شد.

در گردآوری اطلاعات، ملاحظات ذیل در انتخاب مشارکت‌کنندگان (خبرگانی حسابرسی و مدیریت) به عمل آمده است:

- درک صحیح و قابل قبول مشارکت‌کنندگان از مفاهیم مدیریت سرمایه‌های انسانی و مدیریت استعداد و جانشین‌پروری؛

- مشارکت‌کنندگانی که به لحاظ پیشرفت در جایگاه سازمانی خودشان به نوعی استعداد سازمانی به حساب می‌آیند و با استفاده از سیستم جانشین‌پروری در سازمان ارتقاء یافته‌اند.

- داشتن تجربه حرفه‌ای حسابرسی چه از لحاظ تحصیلات دانشگاهی و چه از لحاظ صلاحیت و شایستگی؛

- خبرگان حسابرسی و نیز مدیران و شرکای موسسات حسابرسی که دارای تجارب ارزشمندی در مدیریت منابع انسانی هستند؛

- انجام، همکاری یا راهنمایی به عنوان استاد راهنما، مشاور و داوری حداقل دو پژوهش کیفی در رابطه با حیطه‌های حسابرسی و مدیریت؛

بر اساس معیارهای بیان شده ابتدا فهرستی از افراد متخصص و صاحب‌نظر در زمینه حرفه حسابرسی در دسترس مرتبط با حیطه‌های مدیریت و حسابرسی (حسابرسان) تهیه شد. سپس از طریق مذاکره تلفنی، رودررو و ایمیل، درباره اهداف پژوهش توضیح داده شد و از آنها برای انجام مصاحبه دعوت به عمل آمد. در این پژوهش ۱۴ نفر به عنوان مصاحبه‌شونده (از بین افراد متخصص و صاحب‌نظر در زمینه حرفه حسابرسی) انتخاب شدند که همه مصاحبه‌ها رودررو و با هماهنگی قبلی (به جز یک مورد که به صورت تلفنی بود) انجام شد. همچنین قبل از شروع مصاحبه اهمیت رعایت اصول اخلاقی در نگهداری مباحث و دیدگاه‌های آنها برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده می‌شد تا اعتماد و اطمینان مصاحبه‌شوندگان شود.

۲-۳. روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

کرسول^۱، (۲۰۰۰) معتقد است که، امکان شناسایی و مصاحبه با همه افراد، به دلیل گستردگی

1. Creswell

جامعه آماری امکان پذیر نمی‌باشد. بنابراین ناگزیر به گزینش یک نمونه آماری به عنوان نماینده جامعه مورد نظر می‌باشیم. با توجه به هدف پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته و با رویکردی اکتشافی گردآوری شده‌اند. نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که طبقه‌ای به اشباع برسد. همچنین در جهت اعتبار بخشی بیشتر به پژوهش تا حد امکان تلاش شد تا با افرادی مصاحبه شود که موضوع پژوهش را تجربه کرده‌اند و از دانش فنی و تجربه قابل قبولی در این خصوص برخوردار می‌باشند.

بر اساس نظریه داده بنیاد مدّ نظر اشتراوس و کوربین (۲۰۱۵) تعداد نمونه مناسب ۱۰ الی ۲۵ نفر است که افزایش این تعداد به مرحله اشباع تئوریک بستگی دارد؛ یعنی فرایند جمع‌آوری اطلاعات، تا موقعی که انجام مصاحبه جدید، اطلاعات و داده جدیدی از مصاحبه‌شوندگان به دست ندهد، ادامه پیدا می‌کند. لازم به ذکر است که در جریان انتخاب نمونه، در مرحله اول محقق با بکارگیری روش نمونه‌گیری قضاوتی، افراد صاحب‌نظر را انتخاب کرده و در مرحله بعد برای یافتن سایر افراد متخصص از روش گلوله‌برفی استفاده کرده است. در این روش یک مصاحبه شونده، ما را به سایر افراد متخصص و دارای تجربه کافی در زمینه حرفه حساس‌ررسی سوق می‌دهد. لذا پس از شناسایی و گزینش اولین واحد نمونه‌گیری از آن برای شناسایی و انتخاب دومین نمونه کمک گرفته می‌شود و بر این اساس افراد دیگر نمونه شناسایی و انتخاب می‌شوند. بنابراین از مصاحبه دوازدهم به بعد داده جدیدی در مصاحبه‌های بعمل آمده وجود نداشت و در مصاحبه چهاردهم از اشباع نظری اطمینان معقول حاصل گردید. خصوصیات جمعیت‌شناختی افراد نمونه به شرح جدول ۱، می‌باشد.

جدول ۱: ویژگی‌های عمومی و جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

متغیر	توضیحات	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۰	۰/۷۱
	زن	۴	۰/۲۹
تاهل	متاهل	۱۳	۰/۹۲
	مجرد	۱	۰/۰۸
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱	۰/۰۷
	۳۰ تا ۴۵	۸	۰/۵۷
	۴۶ و بالاتر	۵	۰/۳۶

متغیر	توضیحات	فراوانی	درصد
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۲	۰/۱۴
	دانشجوی دکتری	۵	۰/۳۵
	دکتری	۶	۰/۵۱
سابقه کاری	۵-۱۰ سال	۳	۰/۲۱
	۱۵-۱۰ سال	۵	۰/۳۶
	۱۵-۲۰ سال	۴	۰/۲۹
	۲۰ سال و بالاتر	۲	۰/۱۴
رده سازمانی	حسابرس ارشد	۲	۰/۱۴
	سرپرست حساسپرسی	۴	۰/۲۸
	مدیر حساسپرسی	۵	۰/۳۵
	شریک	۳	۰/۲۳

نتایج جدول ۱، نشان می‌دهد ۷۱ درصد از پاسخگویان مرد و ۲۹ درصد پاسخگویان زن بوده‌اند. متغیر دوم وضعیت تاهل پاسخگویان بود. طبق جدول حدود ۹۲ درصد پاسخگویان متاهل و ۸ درصد پاسخگویان مجرد بوده‌اند. متغیرهای سوم و چهارم مربوط به سن و تحصیلات پاسخگویان می‌باشد که بیشترین رده سنی مربوط به ۳۰ تا ۴۵ است که مقدار آن ۵۷ درصد می‌باشد. متغیر مربوط به تحصیلات را گروه دکتری با ۵۱ درصد تشکیل می‌دهند و ۴۹ درصد را افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد و دانشجویان دکتری تشکیل می‌دهند. برای متغیر سابقه کاری می‌توان گفت که ۳۶ درصد پاسخگویان دارای سابقه کار بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۹ درصد پاسخگویان دارای سابقه بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۲۱ درصد از آنان بین ۵ تا ۱۰ سال و همچنین ۱۴ درصد بالای ۲۶ سال سابقه کاری دارند. در نهایت ۱۴ درصد از مشارکت‌کنندگان دارای سمت حسابدار یا حسابرس ارشد و ۲۸ درصد سرپرست، و بقیه مدیر و شریک بودند. به طور کلی اطلاعات جدول حاکی از آن است که جامعه مورد پیمایش از هر جهتی، از سطح دانش و تخصص و تجربه لازم برخوردار بوده‌اند.

۳-۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

دانایی فرد و امامی (۱۳۹۲) کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد را به قلب این نظریه تشبیه کرده‌اند. آنها معتقدند که کدگذاری یک روش اصلی برای شناسایی و جمع‌آوری مقولات موجود در داده‌ها است و فرآیند کدگذاری تعیین یک نماد یا مخفی برای مقوله‌بندی کلمات یا عبارات

داده‌ها است. آنها هدف اساسی کدگذاری را سهولت بخشیدن به عملیات بازیابی بخش‌های مختلف داده‌ها بیان کرده‌اند.

کدگذاری باز: در کدگذاری باز مجموعه‌ای از مقوله‌های مفهومی از متن‌های مصاحبه (در اینجا مصاحبه‌ها داده‌ها را تشکیل می‌دهند) کشف می‌شود. در حقیقت کدگذاری باز بخشی از جریان تحلیل داده‌هاست که به خرد کردن، مقایسه‌سازی، نام‌گذاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها می‌پردازد (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۹۲).

کدگذاری محوری: در مرحله دوم تحلیل داده‌ها، کدگذاری محوری انجام شده است که در آن مقوله‌های اصلی که از کدگذاری باز حاصل شده‌اند با یکدیگر مرتبط شده‌اند. در کدگذاری محوری به برقراری ارتباطات درونی میان مقوله‌های اساسی که در کدگذاری باز گسترش یافته‌اند، پرداخته می‌شود. در کدگذاری محوری ارتباط بین مقوله‌ها به شرح زیر است:

شرایط علی: مقوله‌هایی (شرایطی) هستند که بر مقوله اصلی اثر می‌گذارند و منجر به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌شود (اشتراوس و کربین، ۱۳۹۴).

شرایط زمینه‌ای: اشتراوس و کربین (۱۳۹۴) بیان می‌کنند شرایط زمینه‌ای مجموعه اوضاع و احوال یا مسائلی هستند که در نتیجه تجمیع مجموعه خاصی از شرایط که در یک زمان و مکان خاص پدیدار می‌شوند و اشخاص یا سازمان با عمل خود به آنها پاسخ می‌دهند.

مقوله اصلی (محوری): در واقع هسته مورد مطالعه است که در این پژوهش «مدیریت استعداد و جانشین‌پروری» است.

شرایط مداخله‌گر: شرایط ساختاری که به پدیده‌ها تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آنها استراتژی‌ها را در داخل زمینه خاصی تسهیل می‌کنند و یا آنها را محدود و مهار می‌نمایند (اشتراوس و کربین، ۱۳۹۴).

راهبردها: اشتراوس و کربین، (۱۳۹۴) بیان کرده‌اند که راهبردها کنش‌ها و واکنش‌هایی می‌باشند که برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر ضروری می‌باشند. راهبردها داری هدف مشخصی هستند و به‌دلیلی مشخص صورت می‌پذیرند.

پیامدها: نتایجی است که بر اثر راهبردها پدیدار می‌شود. پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند (اشتراوس و کربین، ۱۳۹۴).

کدگذاری انتخابی: محمدپور (۱۳۹۲) اعتقاد دارد که در این مرحله از پژوهش، مقولات با مقوله مرکزی ارتباط داده می‌شوند و نظریه را تبیین می‌نمایند. یک یا دو مقوله اصلی که تمامی مقوله‌ها به آن باز می‌گردد، شالوده و چارچوب نظریه را خواهد ساخت. همچنین بیان می‌کند که ایجاد نوعی انسجام در کدها و مقوله‌ها برای یکپارچگی در نظریه نهایی مفید است.

در این پژوهش الگوی پارادایم اشتراوس و کوربین (۲۰۱۵) برای انجام کدگذاری محوری بکار گرفته شده است. بر اساس این الگو مفاهیم پیرامون مقوله‌ی محوری، شرایط علی، بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، کنش‌ها و تعاملات (استراتژی‌های عملی) و پیامدها معطوف می‌شوند. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد پس از انجام مصاحبه، طی سه مرحله

کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی با بکارگیری نرم افزار مکس کیودی^۱ انجام شده است. در پژوهش حاضر برای اطمینان از قابل قبول بودن، یافته‌های پژوهش، پس از اتمام هر مصاحبه، به مصاحبه شونده‌گان که خود افراد متخصص و صاحب نظر در زمینه حرفه حسابرسی و مدیریت و متخصص در موضوع پژوهش بودند، ارائه می‌شد و درباره اجزاء آن بحث و گفتگو صورت می‌گرفت. در این پژوهش، برای معیار مقبولیت جهت ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی، از موارد زیر استفاده شده است: حساسیت پژوهشگر در انسجام روش‌شناسی، متناسب‌نمودن نمونه، تکرار شدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعان. به منظور اعتبار یافته‌ها نتایج تحلیل و کدگذاری در اختیار ۷ نفر (شامل ۴ نفر از مشارکت‌کنندگان در پژوهش) و ۳ نفر خارج از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و نظر آنها پیرامون کدهای استخراجی برچسب‌های مفهومی الصافی را با محتوای داده‌ها مناسب و معتبر از متن داده‌ها اخذ گردید. دانایی فرد و امامی (۱۳۹۲) دستیابی به اشباع نظری (عدم اضافه شدن مفاهیم و مقوله‌های جدید داده‌ها گردآوری شده و نهایتاً در مصاحبه‌های آخر) را گواهی بر اعتبار یافته‌های پژوهش می‌دانند.

۴- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش جهت کدگذاری، مصاحبه‌ها پس از انجام مکتوب شده و پس از بررسی و بازخوانی، مفاهیم مورد نیاز از آنها استخراج می‌گردد. با توجه به ماهیت نظریه داده‌بنیاد و شیوه انجام آن، در این پژوهش برای هر گزاره که مفاهیم مصاحبه‌شونده‌گان را شامل می‌شود، یک کد اختصاص داده شده است و سعی شده تا انتخاب کدها با هدف تبیین موضوع پژوهش در کمال دقت صورت پذیرد و کدگذاری تا حد امکان با مشاوره مصاحبه‌شونده‌گان انجام شود. در این مرحله، هدف، ایجاد مجموعه منسجم از کدها و مفاهیم اولیه است که نتیجه بررسی دقیق و مفصل گزاره‌های هر مصاحبه است. با توجه به مصاحبه‌های انجام شده با افراد متخصص و صاحب نظر در زمینه حرفه حسابرسی در این پژوهش مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل محتوای سطر به سطر، عبارت به عبارت و مفهوم کلی بررسی، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و بر اساس تشابه، مفهوم و اشتراکات بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات مشخص شدند. در این مرحله ۷۶۳ کد و مفهوم، شناسایی و طبقه‌بندی شد که در نهایت با حذف کدهای تکراری ۶۳۳ کد و مفهوم جدید بدست آمد و مقوله‌های اصلی و فرعی و مفاهیم شکل گرفتند.

- شرایط علی: این شرایط به حوادث، رویدادها و اتفاقاتی گفته می‌شود که منتج به وقوع یک پدیده یا توسعه آن می‌شود. پدیده به معنای ایده، حادثه، رویداد و واقعه اصلی است که در مورد آن مجموعه‌ای از کنش‌ها یا واکنش‌ها برای اداره کردن آن هدایت می‌شوند یا مجموعه‌ای از کنش‌ها به آن مربوط است. در این پژوهش مجموعه مربوط به شرایط علی با سه مقوله اصلی و هفت مقوله فرعی دسته‌بندی شد که در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲: کدگذاری باز و مفاهیم شرایط علی

مفاهیم	مقولات اصلی	مقولات فرعی
مهارت مدیریتی، مهارت رهبری، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های جدید، تسلط به نرم افزارهای حسابداری، مسلط بودن به قوانین سازمانهای نظارتی حرفه حسابرسی، مهارت و تجربه تفسیر آمار و اطلاعات مالی و غیرمالی، نگرش تردید حرفه‌ای، تسلط به کارگیری فناوری اطلاعات در حسابرسی، تسلط با نرم افزارهای به روز در حسابداری، اعمال تردید حرفه‌ای، تجربه و مهارت در صنعت، توانایی تحلیل و حل مشکلات، تخصص و استقلال، مهارت و تجربه تخصصی، حفظ نگرش تردیدی در طول عملیات حسابرسی، استفاده از ابزارهای حسابرسی مبتنی بر کامپیوتر، تنوع مهارتی، تجربه‌گرایی، تخصص مالی و تجاری، استفاده از ابزارهای حسابرسی مبتنی بر محیط دیجیتال، مهارت‌های فنی و کارکردی، مهارت‌های سازمانی و مدیریت کسب و کار، دقت و حساسیت به کیفیت گزارش‌های حسابرسی، بینش (شم) حسابرسی، دانش تخصصی انگلیسی.	مهارت و تخصص حرفه‌ای	مهارت و تخصص حرفه‌ای
صلاحیت حرفه‌ای، درک مناسب از کسب و کار، درستکاری و صداقت، رعایت اخلاق کاری، رعایت آئین رفتار حرفه‌ای، رعایت اخلاق حرفه‌ای، رفتار حرفه‌ای، بینش حرفه‌ای، رازداری، توجه به دانش عمومی و تخصصی در حرفه، شناخت استانداردهای حسابداری و حسابرسی، شناخت آئین رفتار حرفه‌ای، کسب دانش در حوزه حسابداری و حسابرسی، شناخت کامل قوانین نهادهای نظارتی حرفه حسابرسی، دانش در حوزه صنعت و فعالیت اقتصادی صاحبکار، دانش درباره مسائل حقوقی و تجاری و مالی، آشنایی کسب دانش به روز زبان اصلی حسابداری، دانش در فناوری اطلاعات و ارتباطات، روحیه انتقادپذیری، تفکر انتقادی، دانش استانداردهای بین‌المللی هشت گانه، آشنایی با استانداردهای بین‌المللی گزارش‌گری مالی، داشتن اخلاق حرفه‌ای و عمومی، صداقت و امانت‌داری، رفتار اخلاقی، تعهد رفتاری و اخلاقی، تعهد اجتماعی، تعهد شغلی، تعهد عاطفی، تعهد انجام کار مشتری، تعهد روانی و ذهنی.	دانش و اخلاق حرفه‌ای	دانش و اخلاق حرفه‌ای
ثبات عاطفی و روحی، وظیفه‌شناسی، واقع‌گرا، جستجوگر، اجتماعی، عمل‌گرا، سازشکار و سازگار، بافراست، خودمحور، انعطاف‌پذیر، امیدوار، خودکارآمد، مستقل، کنجکاو، تحلیل‌گر، باصالت، مصر، هشیار، دقیق و حساس، خلاق و نوآور، منطقی، جاه‌طلب، شوق، روابط‌مدار، کارا، آرمان‌گرا، امانت‌دار، خوش‌بین، تعامل‌گرا، استقلال شخصیتی و روحی، جنسیت، سن، تحصیلات.	ویژگی‌های شخصیتی	ویژگی‌های شخصیتی
هوش عاطفی، هوش معنوی، هوش هیجانی، هوش عقلایی، هوش منطقی و ذهنی، خود انگیزشی، همدلی، شناخت عواطف دیگران و شناخت خود، امیدوار به حل مسئله، سازگار با شغل، هیجان‌پذیری، درک هنری، انطباق‌پذیری، هوش شناختی، هوش خلاق، چابکی ذهنی.	ویژگی‌های هوش	ویژگی‌های هوش
توانایی روانشناختی، اصلاح نقاط ضعف، اصلاح رفتار، ایجاد هم‌افزایی، باور به توانایی، توانایی در تعاملات بین فردی و اجتماعی، توانایی در انتقال اطلاعات و ارتباطات، توانایی پیگیری و دستیابی به اهداف، توانمندی در شناخت و حل مسئله، توانایی فیزیکی و روانی، توانمندی در سازماندهی و برنامه‌ریزی اثربخش، توانایی تفسیر آمار و اطلاعات مالی و غیرمالی، توانا در تصمیم‌گیری، توانایی تعیین حجم کار و مبلغ قرارداد، توانایی تعیین ماهیت و گستردگی اطلاعات، توانایی ارزیابی اطلاعات، توانایی بکارگیری هدفمند اطلاعات، توانایی استفاده از اطلاعات و شناخت موارد قانونی و حقوقی	توانمندی	توانمندی
رضایت از محیط کار و همکاران، رضایت از مدیریت و سرپرست، رضایت از حقوق و مزایا، رغبت و اشتیاق شغلی، رضایت شغلی، رضایت از سازمان، رضایت از پاداش و مرخصی و تشویق، رضایت فرایند انتصاب و ارتقا، رضایت از برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های ارتقا، رضایت از دریافت حق‌الزحمه متناسب با شایستگی و لیاقت، وفاداری به شغل و وظایف سازمانی	رضایت	رضایت
انگیزه معنوی و مادی، امنیت شغل، پرستیژ شغلی، احساس ارزشمندی و معناداری، سخت‌کوشی و حس مسئولیت، شجاعت و شهامت حرفه‌ای، اعتقاد حرفه‌ای، اعتقاد به اخلاق کاری، رعایت آئین رفتار حرفه‌ای، قانون‌گرایی، اشتیاق، وجود نظام انگیزشی در سازمان، توجه به سلسله مراتب انگیزشی، توجه به استعدادهای علمی و ذاتی، توجه به نیازهای روانشناختی و مادی، فرصت رشد و پیشرفت، مشارکت در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، توجه به اهداف و نقش‌های چالشی و معنی‌دار، اولویت دادن مصالح سازمان بر علائق شخصی	انگیزش شغلی	انگیزش شغلی

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به جدول ۲ شرایط علی دارای هفت مقوله فرعی که شامل مقولاتی مانند مهارت و تخصص حرفه‌ای، دانش و اخلاق حرفه‌ای، مربوط به عوامل حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی و هوش مربوط به عوامل فردی و همچنین توانمندی، رضایت و انگیزش شغلی مربوط به عوامل انگیزشی می‌باشد.

- **مقوله محوری:** کدگذاری محوری، شامل تعیین الگوهای موجود در داده‌های پژوهش است. در این مرحله، مقولات محوری و فرعی تحقیق در قالب یک مدل ارائه می‌شوند. در این پژوهش مقوله محوری مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی می‌باشد. شرایط محوری به شرح جدول ۳ می‌باشد.

جدول ۳: کدگذاری باز مفاهیم محوری

مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم
مدیریت استعداد	شناسایی و پالایش استعداد	شناسایی استعداد، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، ذوق ذاتی، شناسایی قابلیت و فرصت، غربال کردن، انتخاب، توسعه و بازنگری نیروی کار، برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل شکاف استعداد، کارمندیابی، بازنگری استعداد، نظارت، برنامه‌ریزی کشف استعداد، شناسایی مشاغل کلیدی، شناسایی ویژگی‌های استعدادها، کشف عواطف و توانایی‌ها، تحلیل عوامل شایستگی، ارزیابی‌های رفتاری و روانشناختی، انجام تجزیه و تحلیل شغل و کار، روش‌های ارزیابی و انتخاب، چگونگی اجرا، ضمانت‌های اجرایی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده
	رشد و پرورش استعداد	آموزش و پرورش قابلیت‌های حرفه‌ای، ارزیابی سیستم مدیریت استعداد، انتخاب فرایندهای بالقوه، مستندسازی فرایندها، تدوین طرح‌های کلان رشد، اولویت‌بندی رشد حرفه‌ای، آموزش مستمر در مباحث تخصصی، ارزیابی نقاط قوت و نیازهای رشد و آموزش افراد، تسهیل یادگیری افراد، شناسایی به موقع افراد با عملکرد برتر، ارائه بازخوردهای صحیح در مورد آموزش واقعی، حمایت از برنامه‌های جانشین‌پروری، طراحی دوره‌های آموزشی، اندازه‌گیری رشد شاخص‌های استعداد،
مدیریت منابع انسانی	حفظ و نگهداری استعداد	حقوق و دست‌مزد کافی، فراهم نمودن وسایط رفت و آمد کارکنان، ایجاد سالن‌های سرو غذا و امکانات مربوط به آن، ساخت منازل و فراهم نمودن مسکن، تأسیس صندوق رفاه و شرکت‌های تعاونی کارکنان، ساخت و تأمین باشگاه‌های ورزشی و تفریحات سالم، ارائه خدمات مشاوره‌ای و روانپزشکی، ایجاد و انتشار نشریه‌های مختلف در حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، فنی، بیمه خدمات درمانی، تأمین کارکنان، بیمه بیکاری، تحلیل هزینه‌های عملیاتی مرخصی، بیمه حوادث، امنیت شغلی، مرخصی‌های استحقاقی و استعلاجی، بیمه عمر، تعطیلات و مرخصی‌های سالیانه، بازنشستگی، بازنشستگی زودرس، ایجاد انگیزه مالی و غیر مالی، محیط کاری مجیز، تسهیلات یادگیری، وسایل نقلیه، محیط کار ایمن و راحت، ارزیابی انتخاب جانشین بر حسب عملکرد
	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	پرداخت مبتنی بر عملکرد، تناسب درآمد، مشوق‌ها و پاداش‌های برانگیزاننده، تشویق عملکردهای برجسته و استثنایی، ارج نهادن به ارزش‌های شایستگی، بلوغ و شایستگی مدیران و کارشناسان، حرفه‌ای و تخصصی کردن وظایف مدیران و کارکنان، عمل کردن به برنامه‌های بهبود و توسعه کارکنان و مدیران، بهبود کیفیت زندگی کارکنان، نظام پرداخت رقابتی، پاداش و جبران خدمات متمایز، برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، مدل‌سازی و توسعه نقش، ایجاد ساختارهای منعطف، تعیین خط‌مشی، برنامه سازمانی نگهداری، برنامه ارزیابی و کنترلی

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به جدول ۳ مقوله محوری در این پژوهش مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی می‌باشد که اولین مقوله اصلی مربوطه به مدیریت استعداد شامل مقولات فرعی از

جمله شناسایی و پالایش استعداد و نیز رشد و پرورش استعداد است و دومین مقوله اصلی مربوط به مدیریت جانشین‌پروری است که شامل دو مقوله فرعی حفظ و نگهداشت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌باشد.

- شرایط زمینه‌ای: زمینه مجموعه خاص ویژگی‌های مربوط به پدیده است. یعنی مکان حوادث یا وقایع مربوط به یک پدیده در طول یک دوره محدود. در این پژوهش سه مقوله اصلی یعنی عوامل آموزشی، عوامل سازمانی و عوامل سرمایه‌های، شرایط زمینه‌ای را تشکیل دادند که به شرح جدول ۴ می‌باشد.

جدول ۴: کدگذاری باز و مفاهیم شرایط زمینه‌ای

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
تخصصی نبودن محتوای آموزشی ویژه حسابرسان، حذف قوانین و مقررات اضافی، یادگیری و آموزش مستمر حرفه‌ای و عمومی، آموزش شغلی، آموزش فناوری اطلاعات، آموزش ضمن خدمت، آموزش‌های مرتبط با قوانین و حقوقی، آموزش‌های مربوط به استفاده مطلوب و بجا استانداردهای حسابداری و حسابرسی آموزش قوانین مقررات مالی و محاسباتی، آموزش تحلیل بنیادی در خصوص تفسیر نسبت‌های مالی، آموزش حسابرسی داخلی، شرح و تحلیل شغل، آموزش طراحی شغلی، برنامه آموزشی ساختار یافته، کاتالوگ‌های توسعه و آموزش، چشم‌انداز مناسب آموزش در حرفه، آموزش بازار سرمایه	برنامه‌ریزی آموزشی و حرفه‌ای	یادگیری و آموزش
تفاوت آموزش‌های دانشگاهی با نیازهای بازار کار، محدودیت بازار کار حسابرسی، پیچیدگی محیط فعالیت شرکت‌ها، محدودیت‌های حرفه‌ای، پیچیدگی ذاتی حرفه حسابرسی، ماهیت تئوریک آموزش حرفه، محدودیت تهیه و ارائه صورت‌های مالی بر اساس استانداردهای بین‌المللی گزارشگری مالی	محدودیت حرفه	یادگیری و آموزش
تحقق حداکثری اهداف، همسویی ماموریت‌ها و اهداف سازمانی، نظام پیشنهادات کارکنان، شفافیت در ماموریت‌ها و استراتژی‌های سازمانی، هدف‌گذاری سازمانی، اهداف چالشی، استراتژی‌های تحول‌محور، بکارگیری استراتژی‌های تحول سازمانی، وضوح اهداف سازمانی، استراتژی‌های انگیزشی، استراتژی‌های کارکنان و مدیران خلاق، وضوح و شفافیت مقاصد و ماموریت‌ها، وجود عملیات و فرایندها، میزان مشارکت کارکنان، حمایت مدیریت از کارکنان، واحدها، حمایت مدیران ارشد برای نیل به اهداف سازمانی، چشم‌انداز سازمانی، سیاست‌های ابلاغی، ماموریت‌های تکلیفی و تشویقی، فلسفه وجودی فعالیت‌های موسسه	استراتژی و اهداف سازمانی	یادگیری و آموزش
فرهنگ اخلاقی موسسه، فرهنگ توجه به استقلال و بی‌طرفی در موسسه، فرهنگ شایسته‌سالاری، فرهنگ درستکاری و بی‌طرفی، تخصص‌گرایی در موسسه، فرهنگ آموزش و یادگیری، توجه به افراد دارای مهارت و تجربه، استفاده از دانش ضمنی و صریح کارکنان، تامین زیرساخت تخصصی و فرهنگی، حمایت از تیم‌های کاری، فرهنگ کار گروهی و تیمی، فرهنگ کار حسابرسی	فرهنگ سازمانی	یادگیری و آموزش
وجود نیروهای متخصص در سازمان، وجود نیروهای شایسته در سازمان، وجود نیروهای با مهارت عالی و با دانش در سازمان، وجود نیروهای متخصص در سازمان، سرمایه‌گذاری در رشد کارکنان، پرورش حس تعلق کارکنان، حمایت نظارتی ادراک شده، حمایت سازمانی ادراک شده	سرمایه انسانی	یادگیری و آموزش
میزان خوش‌نامی و اعتبار موسسه حسابرسی، میزان اعتماد شرکت‌ها و صاحبکاران و ذینفعان و مشتریان به فرایند حسابرسی، ارتباط مناسب با مشتریان و کارکنان، ارتباط مناسب با مدیران، شرکا و صاحبکاران	سرمایه اجتماعی	یادگیری و آموزش

منبع: یافته‌های پژوهش

اولین مقوله از شرایط زمینه‌ای مربوط به شرایط آموزشی می‌باشد که از عواملی شامل برنامه‌ریزی آموزشی و حرفه‌ای و محدودیت‌های حرفه تشکیل شده است. دومین مقوله عوامل سازمانی شامل استراتژی و اهداف سازمانی و فرهنگ سازمانی و سومین مقوله از شرایط زمینه‌ای عوامل سرمایه‌ای شامل سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی است.

- **شرایط مداخله‌گر:** این شرایط به مجموعه‌ای از شرایط کلی اشاره دارد که بر چگونگی فرآیندها و راهبردها اثر گذارند. این شرایط موجب تقویت یا تضعیف پدیده‌ها می‌شوند. شرایط مداخله‌گر در این پژوهش به شرح جدول ۵ می‌باشد.

جدول ۵: کدگذاری باز و مفاهیم شرایط مداخله‌گر

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
سطح فرهنگ مردم، فرهنگ شایستگی و استعفا در اجتماع، چالش‌های اخلاقی و اجتماعی جامعه، امکانات و مشکلات در جامعه، نحوه برخورد با فساد و بی‌لیاقتی در کشور، تبعیض و تعصب، مسئولیت اجتماعی سازمان و مردم، روابط بین مردم و مدیران و سازمان‌ها، تقاضا و نیازهای اجتماعی، آگاهی اجتماعی، ارتباطات بین سازمانی، فرهنگ روابط مردم	عوامل اجتماعی فرهنگی	فرهنگ سازمانی
وضعیت اقتصادی جامعه، مشکلات مالی، داشتن چند شغل به صورت همزمان، تمام وقت بودن کارکنان، دستمزد و درآمد مکفی، تأمین نیازهای مادی، ثبات اقتصادی، ساختار اقتصادی کشور، وجود شرکت‌های متقلب و کاغذی، هزینه‌های آموزشی، کاهش بودجه و رکود اقتصادی، عرضه و تقاضای بازار کار، جهانی‌سازی، مدیریت نسلی و روابطی، تغییرات فناورانه و پیشرفت‌های فناوری، دخالت سیاست و دولت، قوانین دولتی و بازار کار، شرایط تحریم و شرایط بانکی	عوامل سیاسی اقتصادی	
محیط تخصصی و حرفه‌ای، محیط حسابرسی، محیط قانونی، محیط گزارشگری مالی، ویژگی‌های صاحبکاران و کارفرمایان، مکلف کردن شرکت‌ها جهت تهیه حسابرسی صورت‌های مالی توسط نهادهای نظارتی، انتظارات ذینفعان و فشارهای هزینه‌ای، سیاست آزادی بیان، قوانین و مقررات مبهم، سیاست‌های مدیران و صاحبکاران، سیاست‌های مالی و اداری موسسه، کاهش مقررات پرسنلی، تنظیم سیاست‌های شفاف و روشن، آگاه‌سازی از سیاست‌ها و رویه‌ها، آزادی و استقلال کارکنان	محیط سازمانی	محیط سازمانی
ساختار سازمانی منسجم، ساختار سلسله‌مراتبی، رسمیت، پشتیبانی عملکرد، فرایندها و روش‌های کاری، سیاست‌گذاری، وجود فرهنگ شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، دوری از انتخاب مدیران به شکل سیاسی، رفتار منعطفانه مدیران با استعدادها، وجود تیم حمایت‌گر و تشویق‌گر، تخصص‌گرایی در موسسه، شناخت و توجه به افراد دارای مهارت و تجربه، زیرساخت اطلاعاتی و فرهنگی، فهم جو سازمانی	ساختار سازمانی	

منبع: یافته‌های پژوهش

شرایط مداخله‌گر دارای دو مقوله اصلی عوامل کلان و عوامل خرد می‌باشد. اولین مقوله از شرایط مداخله‌گر عوامل کلان است که شامل مقوله‌هایی فرعی اجتماعی - فرهنگی و اقتصادی - سیاسی می‌باشد و مقوله خرد شامل محیط سازمانی و ساختار سازمانی است.

- **راهبردها:** راهبردها در حقیقت کنش‌ها یا برهم کنش‌های خاصی می‌باشند که از پدیده محوری استنتاج می‌شود در واقع راهبردها ارائه راه حل برای مواجهه با پدیده یعنی اداره کردن، نحوه برخورد و به انجام رسانیدن نسبت به پدیده اصلی است. در این پژوهش راهبردها به شرح

جدول ۶ می‌باشد.

جدول ۶: کدگذاری باز و شرایط مربوط به راهبردها

مقاله اصلی	مقاله فرعی	مقاله
شایستگی	سطح سازمانی	شناسایی و کشف پتانسیل‌های حساب‌رسان، شناسایی قابلیت‌های مدیران، انتخاب مدیران توانمند و شایسته، گزینش حساب‌رسان اصلاح، گزینش شایسته، رقابت‌پذیری و رشد و پرورش استعدادها، برنامه‌های توسعه مدیران برای رشد و دانش افزایشی، تمرکز بر منافع ذینفعان، افزایش شهرت و اعتبار مؤسسه، ارائه خدمات با کیفیت به ذینفعان.
	سطح حرفه‌ای	شناسایی شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، توسعه بر مبنای شایستگی، شایستگی فنی و کارکردی، شایستگی مدیریتی، ارتقا خلاقیت و کارآفرینی
مدیریت دانش	خلق دانش	دسته‌بندی بانک استعدادها، مشخص کردن ملاک شناسایی برترین استعدادها، جهت‌گیری استراتژیک افتخار فرد به حساب‌رس بودن، احساس تعلق بیشتر به حرفه حساب‌رسی، یکی دانستن موفقیت شخصی و موفقیت حرفه، پذیرش الزامات استقلال و تعهد واقعی به آن، اتخاذ غرور و رضایتمندی، ارتقا رفتار حرفه‌ای. شایستگی رفتاری، شایستگی دانشی، شایستگی انگیزشی، شایستگی محوری، شایستگی ادراکی
	کاربرد دانش	جمع‌آوری و ذخیره دانش، توزیع و به کارگیری دانش، دانش تعاملات اجتماعی، دانش مشترک بین صاحب‌کار و حساب‌رس، مدیریت روابط، اهمیت دانش ضمنی و صریح حساب‌رسان، توسعه دانش حسابداری و حساب‌رسی، مالی، اقتصادی و تجاری، بازرگانی و سازمانی، توسعه در انجام وظایف، توجه به تحول در حرفه، توسعه فرآیند ارزیابی و پردازش اطلاعات، ایجاد استدلال منطقی، ارزیابی، خلق برند
جانشین‌پروری	توسعه استعدادها	تسهیم دانش، انتقال دانش، به کارگیری دانش، انتقال دانش در محیط کار با مدیریت و کارکنان، قدرت تولید اطلاعات صحیح، تسهیم دانش تحلیل اطلاعات پیچیده، استنباط و ادارک حساب‌رسی، ارزیابی مهارت‌ها، کسب مهارت کارگروهي، کسب مهارت شناختی و ادراکی، ایجاد ارزش، ابداع روش نو و بهبود کیفیت خدمات، خلاقیت و نوآوری، ایجاد ارزش افزوده، ایجاد ارزش ویژه برند.
	نهادینه کردن استعداد و جانشین‌پروری	تمرکز بر توسعه (واگذاری اختیار)، شناسایی مدیران، تمرکز بر مشاغل کلیدی، اندازه‌گیری مستمر پیشرفت، برنامه‌ریزی جایگزینی، ایجاد تعهد مدیریتی، شناسایی سمت‌های کلیدی، استفاده از خزانه استعدادها، اتصال برنامه‌های پرورش مدیران و پیگیری برنامه‌های جانشینی، مشارکت مدیران اجرایی، طرح توسعه، همراستایی با اهداف کسب و کار
	توسعه استعدادها	رسته‌بندی کردن استعدادهای مدیریتی، دسته‌بندی کردن استعدادهای بالقوه مدیران کارکنان در سطوح عالی، میانی و عملیاتی، درجه‌بندی کردن استعدادهای مدیریتی، شفافیت و انعطاف در استراتژی، تشکیل سیستم ارزشیابی و انتصاب رهبران آتی

منبع: یافته‌های پژوهش

اولین مقوله راهبردی شایستگی می‌باشد که شامل دو مقوله شایستگی در سطح فردی و سطح سازمانی است. مقوله دوم در موضوع راهبردها مدیریت دانش می‌باشد که شامل دو مقوله خلق دانش و کاربرد دانش است. مقوله دیگر راهبردی نهادینگی استعداد و جانشین‌پروری در سازمان است که دارای مولفه‌های توسعه استعداد و استقرار برنامه جانشین‌پروری می‌باشد.

- پیامدها: پیامدها به برون داده‌ها یا نتایج کنش / کنش متقابل اشاره می‌کنند. در این پژوهش پیامدها در دو مقوله اصلی شامل توسعه عملکرد و کسب مزیت رقابتی است که توسعه عملکرد دارای دو مقوله فرعی عملکرد فردی و سازمانی، مزیت رقابتی شامل ارتقا کیفیت حرفه و ارتقا

جایگاه سازمانی طبقه‌بندی شدند، که در جدول ۷ بیان شده است.

جدول ۷: کدگذاری باز و شرایط مربوط به پیامدها

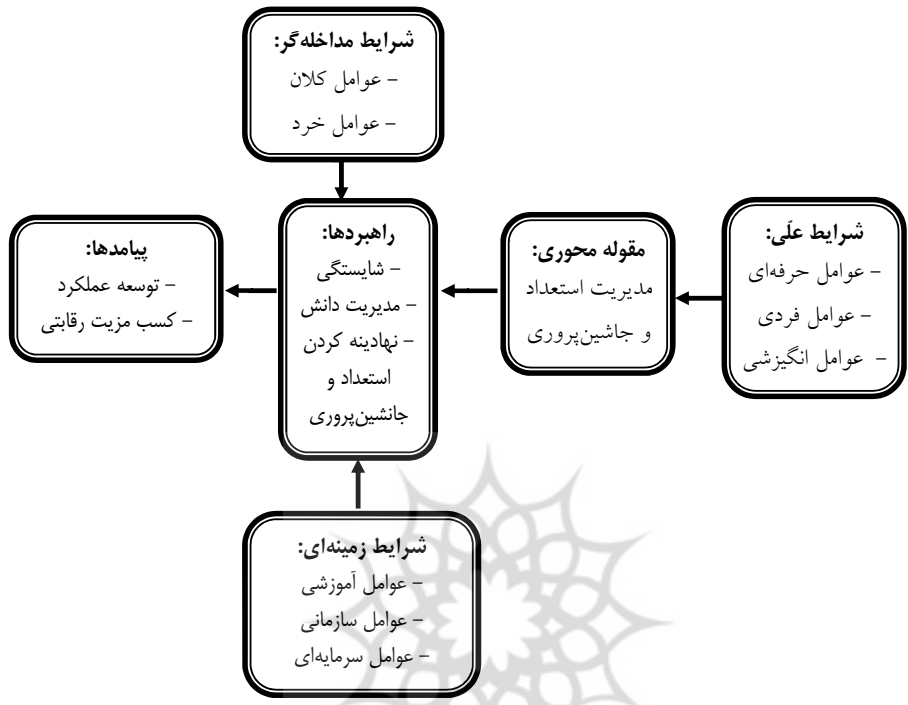
مقوله اصلی	مقولات فرعی	مولفه
عملکرد توسعه	عملکرد فردی	افزایش موفقیت‌های شخصی، بهبود کیفیت زندگی کاری، دریافت حمایت اجتماعی بیشتر، بهبود سلامت روانی و رفتاری فرد، موفقیت شغلی، افزایش انگیزه پیشرفت، افزایش رضایت شغلی، بهبود عملکرد شغلی و کاهش ترک غلی، تحمل استرس، جلب اعتماد مدیران و صاحبکاران، افزایش تعهد کاری، بهبود اثربخش و کارایی، کاهش رفتارهای مخرب و انحرافی، انگیزه دستیابی به هدف، رشد و توسعه فردی، مدیریت استرس، مدیریت زمان، اشتیاق و دلبستگی شغلی، شکوفایی استعداد فردی، خودکارآمدی، استقلال
	عملکرد سازمانی	چابک‌سازی و بالندگی سازمانی، افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی، بهبود اثربخشی و کارایی شرکت، اهمیت صلاحیت و خبرگی، ارتقاء سطح کیفی سازمانی، افزایش تعاملات موسسه و مشتریان، بهبود عملکرد تیمی، مبارزه با استرس شغلی، جذب، ارتقاء و نگهداری کارکنان، بهره‌وری و بهروزی سازمانی، مبارزه اثربخش با فساد مالی و پولشویی در سطح مدیران ارشد، توجه به کارکنان در پیاده‌سازی ایده‌های نو، ثبات مدیریتی، پایش مستمر عملکرد مدیران، توسعه توانایی اجرایی مدیران، اولویت استخدام و نگهداری افراد مستعد، تطبیق عرضه و تقاضای نیروی کار، تعالی عملکرد سازمانی، کاهش هزینه، افزایش ارزش، آینده‌نگر بودن مدیران، پرهیز از افراط و تفریط در نقش مدیریتی، ارتقای پاسخ‌گویی مطلوب مدیران،
سازمان‌دهی	ارتقا کیفیت حرفه	اصلاح استانداردهای حسابرسی با اعمال انتخاب استعدادها، بهبود فرآیند انتخاب و گزینش و اصلاح قوانین مربوط به انتخاب حسابرسان با دخالت معیارهای استعداد، شکوفایی شرکت با تاکید بر مولفه‌های جانشین‌پروری، نهادینه شدن فرهنگ مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در موسسات حسابرسی، ارتقای سطح مهارت و شایستگی در موسسه، افزایش کیفیت گزارشگری مالی، افزایش توانایی در کشف تحریفات صورت‌های مالی، ذکر تحریفات صورت‌های مالی بصورت شفاف در گزارش، برنامه‌ریزی جهت ارتقای حسابرسان، اعتبار موسسه
	ارتقا جایگاه سازمانی	پویایی موسسه، افزایش رضایت مشتریان، افزایش نوآوری و خلاقیت، افزایش نگهداری و توسعه استعداد انسانی، حمایت اجتماعی، اثربخشی حسابرسی، ایجاد فرهنگ استعدادمحور در حسابرسی، بقای سازمان، ارتقای منزلت سازمانی، متوسل شدن به روش‌های یادگیری استراتژیک، توسعه شایستگی و صلاحیت، توسعه سازمانی مطلوب، توسعه توانایی اجرایی مدیران، نظارت مستمر بر حسن اجرای کارها، تحول آفرینی، بهبود عملکرد مستمر، رشد شرکتی مستمر، رقابت‌پذیری شرکت

منبع: یافته‌های پژوهش

- کدگذاری انتخابی: سومین مرحله کدگذاری در روش داده‌بنیاد کدگذاری انتخابی است.

در این کدگذاری فرآیند گزینش دسته‌بندی اصلی، ایجاد ارتباط قاعده مند دسته بندی اصلی با سایر دسته‌بندی‌ها، تصدیق اعتبار این روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند صورت می‌پذیرد. در این پژوهش با در نظر داشتن مطالعات اولیه و نظرات مصاحبه شوندگان و تحلیل داده‌های گردآوری شده توسط روش گراند تئوری مدل پیشنهادی که طی احصاء مفاهیم اصلی حاصل شده بود؛ در نمایه زیر ترسیم شد.

نمایه ۱: مدل مفهومی پژوهش



۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش ارائه الگویی برای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی با رویکرد کیفی و مبتنی بر نظریه داده بنیاد است. مقوله محوری مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی است که با توجه به شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهنبردها و پیامدها، تدوین و مدل نهایی ارائه شد. گردآوری اطلاعات با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۴ نفر از افراد متخصص و خبره در زمینه حرفه حسابرسی بوده و با بهره‌گیری از نمونه‌گیری گلوله برفی تا مرحله اشباع شدند و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات، تحلیل محتوا با استفاده از سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) و استفاده از نرم افزار مکس کیودی‌ای می‌باشد. در این راستا، مقوله‌های کلان، مقوله‌های اصلی و فرعی استخراج شده از داده‌های پژوهش (مصاحبه‌ها) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. محور اصلی پژوهش حاضر مدیریت استعداد و جانشین‌پروری می‌باشد که مقولاتی مانند "شناسایی و پالایش استعداد" و نیز "رشد و پرورش استعداد" در خصوص مدیریت استعداد تبیین گردید. برای مدیریت جانشین‌پروری مقولاتی مانند "حفظ و نگهداشت نیروی مستعد" و نیز "برنامه‌ریزی جانشین‌پروری" شناسایی شدند. با توجه به مفهوم مدیریت استعداد و جانشین‌پروری از نگاه خبرگان در زمینه حرفه حسابرسی، مدیریت

استعداد و جانشین‌پروری در قالب مدل پارادایمی که در برگرفته، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها است، ارائه گردید.

در زمینه شرایط علی، بیشتر افراد متخصص و صاحب نظر در زمینه حرفه حسابرسی معتقد بودند که مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر مدیریت استعداد و جانشین‌پروری مقوله‌هایی مانند عوامل حرفه‌ای متشکل از دو بعد "مهارت و تخصص حرفه‌ای" و "دانش و اخلاق حرفه‌ای" و همچنین عوامل فردی متشکل از دو بعد "ویژگی‌های شخصی" و "عوامل هوش" و در نهایت عوامل انگیزشی متشکل از سه بعد "توانمندی" و "عوامل انگیزشی شغلی" و "رضایت شغلی" است.

به عنوان یک نتیجه می‌توان گفت که مهارت حرفه‌ای و توانایی حسابرسان و همچنین فهم و درک از پیچیدگی‌های محیط حسابرسی و توان تنظیم فعالیت‌های اجرایی، تاثیر بسزایی در جهت تحقق اهداف و راهبردهای تعریف شده سازمان دارد. داشتن استعداد موفقیت در امور حسابرسی، مستلزم داشتن ویژگی‌های روانشناختی و نگرشی بخصوصی است. افراد علاوه بر دارا بودن دانش و اخلاق حرفه‌ای باید انگیزه لازم را دارا بوده و بر احساسات خود کنترل داشته و در نهایت بر تصمیم خود اطمینان داشته باشند. یکی دیگر از مؤلفه‌های مؤثر بر استعداد و جانشین‌پروری در سازمان، هوش حسابرسان است. با در نظر داشتن نقش ویژگی‌های شخصی به عنوان ابعاد ذاتی و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری و اهمیت ویژگی‌های هوش به عنوان یکی از ابعاد اکتسابی می‌توان گفت که ویژگی‌های هوش و شخصیتی حسابرسان از مولفه‌های مهم و تأثیرگذار عملکرد فردی و سازمانی است. لذا نقش ویژگی‌های هوش و ویژگی‌های فردی برای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری بسیار مهم و تعیین کننده به نظر می‌رسد. داشتن انگیزه برای برخورداری از دانش و مهارت با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان آغاز می‌شود؛ یعنی آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام موفق وظایف را بکار می‌برند و می‌توانند با آزادی عمل و استقلال فعالیت‌های خود را انجام دهند و توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند. و به این ترتیب اهداف شغلی معنادار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند که منجر به موفقیت در شغلی مانند حسابرسی خواهد شد. همچنین از آنجا که عوامل حرفه‌ای، عوامل فردی و انگیزشی، می‌توانند به عنوان عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد و جانشین‌پروری باشند، بنابراین مدیران باید در ارزیابی‌های خود این عوامل را به طور جدی در نظر بگیرند. این یافته با نتایج یافته‌های قهرمان تبریزی و شریفیان (۱۴۰۰)، راشکی و همکاران (۱۳۹۷)، دانیالی ده حوض و همکاران (۱۳۹۶) و لونا-آروساس (۲۰۱۵) همسو می‌باشد.

در این پژوهش از دید افراد متخصص و صاحب نظر در زمینه حرفه حسابرسی شرایط زمینه‌ای در قالب سه مقوله اصلی یعنی عوامل آموزشی (برنامه‌ریزی آموزشی و حرفه‌ای، محدودیت حرفه)، عوامل سازمانی (استراتژی و اهداف سازمانی و فرهنگ سازمانی) و عوامل سرمایه‌ای (سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی) تبیین شد. می‌توان گفت در طی پنجاه سال اخیر تمامی سازمان‌ها و به تبع آن سازمان‌های موفق، با وقوف به نقش مهم و تعیین کننده آموزش و از میان برداشتن محدودیت‌های آموزشی و هماهنگی آموزش با بازار کار و سرمایه و نیز توسعه حرفه‌ای، توجه و

اهتمام خود را در جهت تقویت و ارتقای سطح شاخص‌های مختلف آموزشی و حرفه‌ای صرف کرده‌اند. بر این اساس با اطمینان، می‌توان ادعا کرد که بین آموزش حرفه‌ای، بازار کار، نوآوری و در نتیجه میزان پیشرفت مناسب سازمان، از جنبه استعداد و نیز حفظ کارکنان با استعداد، رابطه مستقیم وجود دارد. از سوی دیگر از آموزش، به عنوان ابزاری برای ایجاد رشد و شکوفایی نمودن استعدادها یاد می‌شود. این که استعدادها کارکنان در داخل یک سازمان شناسایی شوند و سپس برای آموزش آنها برنامه ریزی شود و در نهایت آموزش داده شوند یکی از نگرش‌ها در ساختار منابع انسانی است و بی شک این نگرش به عنوان یکی از عوامل اساسی در تحقق یکپارچگی سازمانی و بکارگیری توانمندی کارکنان است. بکارگیری طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری که منتج به یافتن استعدادها و مدیریتی در سازمان‌ها می‌شود نباید از سرمایه‌گذاری‌های آموزشی بر روی کارکنانی که دارای استعداد کافی برای تصدی مناسب مدیریتی نیستند اما در امورات و وظایف محوله خود ارزش آفرین هستند جلوگیری نماید. در نتیجه جهت اجرای این طرح‌ها، شایسته است سازمان‌ها توجه خود را به آن دسته از استراتژی‌های جانشین‌پروری معطوف نمایند که بر روی توسعه و پرورش استعدادها موجود در سازمان تمرکز دارند. پایه و اساس هر سیستم جانشین‌پروری را استراتژی و عوامل سازمانی سازمان تشکیل می‌دهد. سیستم‌های جانشین‌پروری هم با حوزه مدیریت منابع انسانی و هم به صورت همزمان با جهت‌گیری‌های استراتژیک عوامل سازمانی مرتبط است و این دو حوزه را به هم پیوند می‌دهد. در چنین نقشی سیستم‌های مذکور یک منبع مهم و حیاتی هستند که تعیین‌کننده نیازهای آینده سازمان به مدیران و رهبران برای تحقق اهداف و جهت‌گیری سرمایه‌های سازمانی می‌باشد. همچنین آموزش و داشتن سرمایه انسانی موجب رشد هویت رهبری و تصمیم‌گیری می‌شود. از طرفی تأثیر سرمایه اجتماعی، بارها در مقیاس ملی و در مقیاس محلی در هر سازمان به روشنی اثبات شده است. در هر حال مدیران به طریقی سازمان‌های خود را اداره می‌کنند ولی امروزه با پیچیدگی روزافزون بازار حسابرسی، موفقیت در موسسات، بدون استفاده از سرمایه اجتماعی مناسب امکان‌پذیر نمی‌باشد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های فرخی و همکاران (۱۳۹۹) و ال-لوزی و همکاران (۲۰۱۸) همسو می‌باشد.

شرایط مداخله‌گر دارای دو مقوله اصلی عوامل کلان و عوامل خرد می‌باشد. اولین مقوله از شرایط مداخله‌گر عوامل کلان است که شامل مقوله‌هایی فرعی اجتماعی- فرهنگی و اقتصادی - سیاسی می‌باشد و مقوله خرد شامل محیط سازمانی و ساختار سازمانی است. می‌توان گفت که شرایط اجتماعی- فرهنگی و اقتصادی سیاسی بر فرایند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری چه از نظر اجرا و چه از نظر تداوم بر هر سازمانی اثرگذار است. وجود ملاحظات اجتماعی فرهنگی و نیز شرایط اقتصادی و سیاسی حاکم بر جامعه، سازمان‌ها را در تنگنا قرار می‌دهد. چرا که فرهنگ و سیاست غالب در کشور ما بیشتر بر روابط است و بعد از انجام ملاحظات سیاسی و روابط اجتماعی اقدام به استفاده از استعداد و حفظ آن می‌کنند همچنین سیاست‌های اقتصادی و نیز شرایط تحریم هم می‌تواند بر ساختار سازمانی و نیز سیاست‌های آن اثرگذار باشد که با یافته‌های دانیالی ده حوض و همکاران (۱۳۹۶) همسو می‌باشد.

از نظر افراد متخصص و صاحب نظر در زمینه حرفه حسابرسی راهبردهای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری شایستگی که شامل دو مقوله "شایستگی در سطح فردی" و "شایستگی در سطح سازمانی" است. مقوله مدیریت دانش که شامل دو مقوله "خلق دانش" و "کاربرد دانش" و مقوله دیگر نهادینگی استعداد و جانشین‌پروری در سازمان است که دارای مولفه‌های "توسعه استعداد" و "استقرار برنامه جانشین‌پروری" می‌باشد. در جهان امروز توسعه بخشی به منابع انسانی فقط از طریق آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود؛ چرا که باید از طریق مدیریت استعداد به شایستگی حسابرسان در ابعاد مختلف پرداخت؛ یعنی سازمانها با به کارگیری فرآیندها، برنامه ریزی و استراتژی مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای بقای سازمان و در نهایت خلق ارزش در سازمان ضروری هستند را جذب و نگهداری کنند. به این ترتیب شناسایی و اشراف بر نیازهای حال و آینده در هر سازمان ضروری به نظر می‌رسد چرا که مطابق با این نیازها سازمانها باید ظرفیت‌های استعدادهای خاص را از میان کارکنان شایسته گزینش نمایند. همچنین سازمانها در آینده با چالش‌های رقابتی رو به افزایش مواجه خواهند بود از این رو برای رویارویی و حل چالش‌ها به مدیران شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران امروز نیازمند خواهند بود؛ از این رو می‌توان گفت مدیریت بر پایه شایستگی فرآیندی تلفیقی است که در نهایت منتج به قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب، منطبق بر توانایی‌ها و مهارت‌های شغلی شده و گسترش صلاحیت‌های حرفه‌ای و تخصصی را در پی دارد. همچنین نظریه‌های موجود درباره رشد مدیریت دانش نیز نشان می‌دهد که خلق دانش، نوآوری، تسهیم و انتقال دانش نقش مضاعفی در مدیریت دانش افراد ایفا می‌کنند. بنابراین موسسات حسابرسی برای موفقیت در موقعیت‌ها و ارائه عملکرد مطلوب و بهینه، بایستی قادر به مدیریت صحیح دانش حسابرسان و استفاده از دانش آنان باشند. مدیریت دانش نقشی کلیدی در موفقیت مدیریت استعداد و جانشین‌پروری و نهادینگی آن در سازمان ایفا می‌کند. در واقع، یکی از عواملی که موجب تمایل سازمانها به نظام‌های استعداد و جانشین‌پروری می‌شود، تاثیر عملکرد فزاینده کارکنان با دانش بالا به عنوان نقش پردازان اصلی و مؤثر سازمان‌های موفق است. این کارکنان دارای توانایی دانشی و فکری قابل ملاحظه و مؤثری هستند و سازمانها باید قدر این سرمایه‌های ارزشمند را بدانند. در شرایطی که مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از گذشته به حرفه و دانش بستگی دارد، این استعدادهای نیز با ارزش‌تر می‌شوند و توجه به مدیریت به موضوع دانش مهم‌تر می‌شود. نیاز به افراد توانمند و دانش آنها موضوعی مقطعی نیست و در همه دوره‌های زمانی باید در سازمان وجود داشته باشد. در همین راستا، نهادینه کردن مدیریت استعداد و جانشین‌پروری می‌تواند یکی از مهم‌ترین راهبردهای هر موسسه حسابرسی شناخته شود که می‌تواند منجر به مزیت رقابتی پایدار، شود که با یافته‌های حسن پور و همکاران (۱۳۹۸) و پریش و همکاران (۱۳۹۵) همسو می‌باشد. در نهایت پیامدهای حاصل از مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی، توسعه فردی و سازمانی، بهبود کیفیت حرفه و کسب مزیت رقابتی می‌باشد. سازمانها با اعتقاد به نقش حیاتی استعداد و نگهداشت آن در دستیابی به برتری رقابتی پایدار می‌کوشند تا با به کارگیری استعدادهای برتر و حفظ آنان، ارزش

منابع انسانی خود را به طور سیستماتیک در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک توسعه داده و از این دارایی‌ها برای بهینه‌سازی عملکرد خود بهره‌مند شوند. این نتیجه با نتایج یافته‌های جوکار و هاشمی (۱۳۹۸)، راشکی و همکاران (۱۳۹۷) و ادونوح (۲۰۱۶) همسو می‌باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که شرکت‌ها و موسسات حسابرسی بایستی مناصب کلیدی سازمان را شناسایی کرده و حساب‌رسان و مدیران شایسته برای این مناصب پیدا کرده و بر اساس برنامه‌های مشخص به تقویت آن بپردازند و همچنین جانشین‌پروری را به عنوان یکی از راهبردهای توسعه در برنامه‌های منابع انسانی خود بگنجانند و ارتباط آن را با برنامه استراتژیک کلی برقرار نمایند و برای اجرایی کردن آن هدف‌گذاری‌های مقطعی و میان‌مدت و کوتاه‌مدت و مبتنی بر اهداف برنامه‌ها و رویه‌های مناسب و صحیح تدوین نموده و سرمایه مالی و انسانی مکفی را به این موضوع اختصاص دهند. همچنین از مواردی که ضرورت پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری را دوجندان می‌نماید، پدیده مهاجرت نخبگان می‌باشد که در حال حاضر کشور با آن مواجه است. به لحاظ وجود شرایط نامطلوب اقتصادی و فشارهای سیاسی و اجتماعی که از تحریم‌ها و سوء مدیریت‌های داخلی ناشی می‌شود تعداد اشخاصی که تمایل به مهاجرت دارند بطور قابل ملاحظه‌ای رو به افزایش بوده و این موضوع در بطن جامعه قابل مشاهده و ملموس است. علیرغم اینکه عمده نیروی‌های انسانی در موسسات حسابرسی از درآمد متوسط برخوردارند لذا بخاطر موارد ذکر شده و نداشتن اطمینان نسبی به آینده پیش رو، بسیاری از استعدادها و نخبگان تصمیم به ترک سازمان خود و سپس مهاجرت به سایر کشورها می‌گیرند. اگر مدیریت ارشد سازمان به اجرای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری متعهد شود، می‌توان به اثربخشی برنامه‌ها در سازمان امید داشت. نیرویی که دارای ظرفیت‌های بالقوه و مستعد رشد است زمانی می‌تواند استعدادهای درونی و بالقوه خود را به شکوفا نماید که در جایگاه مناسب خود قرار گرفته باشد. به این صورت هم به ایجاد یک تناسب نسبی در موقعیت شغلی و شاغل در شغل مورد نظر کمک می‌شود و هم قدمی برای بیشتر شدن رضایت و انگیزه نیروی مستعد برداشته می‌شود. استقرار مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در هر سازمان یک وظیفه پیچیده و زمانبر است که به توجه مداوم و منابع کافی نیاز دارد. باید توجه داشت که برنامه‌های جانشین‌پروری باتوجه به نیازهای هر سازمان، طراحی شود. مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در حسابرسی، قواعد و شرایط خاص خودش را دارد که حتماً باید مورد ملاحظه قرار گیرد. و استفاده از مدل‌ها و الگوهای دیگر سازمان‌ها، بدون در نظر گرفتن اقتضائات و شرایط حاکم بر حرفه و نیز جامعه، بی‌تردید به شکست منجر می‌شود. با توجه به نتایج به دست آمده یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش سپهوند و همکاران (۱۳۹۸)، انارکی اردکانی (۱۳۹۶)، گودرزوند چگینی و همکاران (۱۳۹۵)، لونا-آروساس (۲۰۱۵)، برادلی (۲۰۱۷)، خوروا و کوستونک (۲۰۱۹)، وندن برینگ (۲۰۲۰)، اولواتوبی و گابریل (۲۰۲۱) همسو می‌باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش مدیران موسسات حسابرسی در بحث مدیریت استعداد به لزوم شناسایی و توجه جهت شکوفایی استعدادهای درونی حساب‌رسان، توجه کافی را داشته باشند

و اهمیت برنامه‌ریزی جهت مدیریت بهینه استعداد کارکنان را درک نموده و در تصمیمات خود ملحوظ نمایند. مدیران می‌توانند از طریق پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان، اطمینان حاصل نمایند که از طریق ایجاد خزانه استعداد لازم، در مواقع مورد نیاز محتاج جایگزین برای کارکنان کلیدی خود نباشند و هر زمانی که نیاز داشته باشند، می‌توانند به نیروهای کیفی و کارآمد دسترسی داشته تا از این نظر سازمان با بحران مواجه نشود. همچنین به سازمان حسابرسی، جامعه حسابداران رسمی و موسسات حسابرسی پیشنهاد می‌شود که در گزینش حسابرسان، علاوه بر آشنایی آنان با استانداردهای حسابداری و حسابرسی، ویژگی‌های استعدادی و هوش و ذکاوت آنان را نیز مد نظر قرار دهند. از سوی دیگر به مدیران موسسات حسابرسی توصیه می‌شود که مدیریت استعداد و جانشین‌پروری را در سازمان خود پیاده کنند چرا که اول اجرای استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادها می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند در نهایت پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی این موضوع با روش‌های نظیر معادلات ساختاری بررسی و نتایج مقایسه گردد.

فهرست منابع

الف- منابع فارسی:

۱. ابراهیمی، مرتضی، الیکی، فهیمه و عباسی، محرم (۱۳۹۶)، بررسی تاثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۱۳.
۲. اشتراوس، انسلم، کرین، جولیت. (۱۳۹۴). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای. ترجمه: ابراهیم افشار. تهران. نشر نی.
۳. آقای قهی، علیرضا، (۱۳۹۹) تبیین عوامل موثر بر اندازه موسسات حسابرسی جامعه حسابداران رسمی ایران، فصلنامه پژوهش‌های حسابرسی حرفه‌ای اسفند ۱۳۹۹، دوره ۱ شماره ۱؛ صفحه ۹۰-۱۱۳
۴. اقبال، فرزانه، هویدا، رضا. سیادت، سید علی. سماواتیان، حسین. یارمحمدیان، محمد حسین (۱۳۹۵)، طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی برای دانشگاه‌های استعداد محور. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال نهم، شماره ۳۴؛ صص ۵-۲۴.
۵. امین، فرشته؛ نادری خورشیدی، علیرضا و واحد، عزیزاله (۱۳۹۶)، بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال نهم، شماره ۳.
۶. انارکی اردکانی، داود، حسنپور، اکبر و عباسیان، حسین (۱۳۹۶)، فهم‌شناختی مفهوم مدیریت استعداد: کاربرد ساخت‌گرایی شبکه خزانه، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال ۹، شماره ۴.
۷. پریش، رقیه؛ سالارزهی، حبیب‌اله؛ موغلی، علیرضا و روشن، علیقلی (۱۳۹۵)، چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، دوره ۶، شماره ۱۷.
۸. حساس یگانه، یحیی و آذین فر، کساوه (۱۳۸۹)، رابطه بین کیفیت حسابرسی و اندازه موسسات حسابرسی، بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، دوره ۱۷، شماره ۶۱.
۹. حسن پور، اکبر، عبدالمهی، بیژن، جعفری نیا، سعید و معماری محبوبه (۱۳۹۸)، طراحی الگوی مدیریت استعداد

- در صنعت بانکداری، مجله مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۸، شماره ۹۳.
۱۰. داروغه حضرتی، فاطمه و زهرا پهلوان، (۱۳۹۱) رابطه بین کیفیت گزارش حسابرسی و حق الزحمه حسابرسی در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران"، فصلنامه. حسابداری مدیریت ۵ (۱۴) صص ۲۴-۱۳
 ۱۱. دانایی‌فرد، حسن و امامی، مجتبی. (۱۳۹۲). استراتژی نظریه داده‌بنیاد در مطالعات سازمان و مدیریت، انتشارات صفار. چاپ دوم.
 ۱۲. دانیالی ده حوض، محمود، علامه، سید محسن و صفری، علی (۱۳۹۶)، طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در صنعت پتروشیمی، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دهم، شماره ۱۹.
 ۱۳. داودی، سید علی و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۷)، چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال دهم، شماره ۱.
 ۱۴. دهقانان، حامد، افجه، سیدعلی اکبر، سلطانی، مرتضی و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۷)، مدل داده‌بنیاد از فرایند مدیریت استعداد، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال ۱۰، شماره ۴.
 ۱۵. راشکی، مریم، سالارزهی، حبیب‌اله و کامالیان، امین رضا (۱۳۹۷)، طراحی الگوی مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان در مؤسسات آموزش عالی کشور با رویکرد داده‌بنیاد، فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۱۰، شماره ۴.
 ۱۶. سپهوند، رضا، شریعت نژاد، علی و عارف نژاد، محسن (۱۳۹۸)، طراحی مدل استقرار مدیریت استعداد در مدارس، مجله مدیریت مدرسه، دوره ۷، شماره ۱.
 ۱۷. عباس‌زاده، محمدرضا، فکور، حسین و قناد مصطفی (۱۳۹۶)، بررسی ویژگی‌های کمیته حسابرسی و خدمات حسابرسی، دانش حسابداری مالی، دوره ۴، شماره ۳، پیاپی، ۱۴.
 ۱۸. علوی، محمد؛ قربانی، بهزاد؛ رستمی، وهاب (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر کیفیت حسابرسی در مؤسسات حسابرسی عضو جامعه ی حسابداران رسمی ایران، دانش حسابرسی، پاییز ۱۳۹۴
 ۱۹. غفاری، حسن، پورکیانی، مسعود، شکاری، غلام عباس و شیخی، ایوب (۱۳۹۷)، طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه‌سازی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۰، شماره ۳۶.
 ۲۰. فرخی، احسان، باقرزاده، محمدرضا و طبری، مجتبی (۱۳۹۹)، ارائه الگوی جانشین‌پروری در شهرداری تهران، مجله برنامه ریزی منطقه ای، دوره ۱۰، شمار پیاپی ۳۹.
 ۲۱. فریدفتحی، مریم، روزبهانی، محبوبه. فرهمند، فرناز. کاظم، بهارک (۱۳۹۶)، طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره چهارم، شماره ۱۴
 ۲۲. قلی پور، آرین و افتخار، نیره (۱۳۹۵)، ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۹، شماره ۳۵.
 ۲۳. قهرمان تبریزی، کوروش، هاشمی، سید احمد و شریفیان، اسماعیل (۱۴۰۰)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی، پژوهش‌های کاربرد در مدیریت ورزشی، دوره ۹، شماره ۴.
 ۲۴. کردستانی، غلامرضا؛ رضازاده، جواد؛ کاظمی، مهدی؛ عبدی، مصطفی (۱۳۹۷). تأثیر تمرکز بازار حسابرسی بر حق الزحمه و کیفیت حسابرسی. پژوهش‌های حسابداری مالی، ۱۰(۲)، ۶۵-۸۳.
 ۲۵. گودرزوند چگینی، مهرداد، چیرانی، ابراهیم، مقدم، هادی و مرادی، مریم (۱۳۹۵) بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی، مدیریت بهره‌وری، سال دهم، شماره ۳۸
 ۲۶. لطفی یامچی، خدیجه. کلاته سیفری، معصومه. حسینی، الهه (۱۳۹۶)، مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی). نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، سال ۵، شماره ۱؛ ۳۵-۴۸.
 ۲۷. محمدرضایی، فخرالدین و یعقوب نژاد احمد (۱۳۹۶)، اندازه مؤسسات حسابرسی و کیفیت حسابرسی، پژوهش‌های حسابداری مالی، و حسابرسی، شماره ۹.
 ۲۸. محفوظی، علی، لفظ فروشان، حافظ و قربانی، محمود (۱۳۹۸)، طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلت ساختاری مورد مطالعه:

- سازمان‌های دولتی، مدیریت بهره‌وری، سال ۱۲، شماره ۴۸.
۲۹. محمدپور، احمد (۱۳۹۲). تجربه نوسازی (مطالعه تغییر و توسعه در هورامان با روش نظریه زمینه‌ای). تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
۳۰. نیک‌بخت، محمدرضا؛ تنانی، محسن (۱۳۸۹). آزمون عوامل مؤثر بر حق‌الزحمه حسابرسی صورت‌های مالی. پژوهش‌های حسابداری مالی، ۲(۲)، ۱۱۱-۱۳۲.

ب- منابع خارجی:

- Adamsen, B., & Thomsen, S. E. (2015). Bounded Rational Managers Struggle with Talent Management-An Agent-based Modelling Approach. In AISB Workshop.
- Al-Lozi, M. S., Almomani, R., Zuhier, Q. & Al-Hawary, S. I. S. (2018). «Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan». Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management. Vol.18, Iss. 1, pp. 30-43.
- Bradley, A. P. (2016). Talent management for universities, Australian Universities' Review, 58(1): 13-19.
- Bush, T. (2014). Succession planning and leadership development for school principals: comparing English and South African approaches Compare: A Journal of Comparative and International Education, 41(6), 785-800.
- Cheese, P., Thomas, R. T., & Craig, E. (2008). The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance. London: Kogan Page
- Chen, Y. Hsu, J. (2010). Auditor Size, Auditor Quality, and Auditor Fee Premiums: Further Evidence from the Public Accounting Profession. SSRN Working Paper Series 126-148.
- Chung, S., & Narasimhan, R. (2002). An international study of cross-sectional variations in audit fees. International Journal of Auditing, 6(1), 79-91.
- Chung-Hosiao L. (2014), The Influence of key talent management to organizational performance: Moderating Effects of organization strategy, Environmentl uncertainty, and drgree of Globalization, Institute of Human Resource Management National Sun Yat-Sen University master Thesis.
- Church, A. (2015), "Succession Planning 2.0: building bench through better execution", Strategic HR Review, Vol. 13 Iss 6 pp. 233 – 242.
- Collinge, D G, Scullin, Hugh, Vaiman, vlad, (2015). Talent management: Progress and prospects. Human Resource Management Review.25: 233-235
- Corbin J, Strauss, A. (2015). Basics of Qualitative Research. Thousand Oaks, London: CA Sage.
- Corbin J., Strauss, A. (2008). Basics of Qualitative Research, Thousand Oaks, London: CA Sage
- Creswell, J. W. (2000), Educational Research Planning, Conducting and Evaluating qualitative and quantities research, (422-443), upper saddle river NJ Pearson Education
- Creswell, John, W. (2007). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches
- DeAngelo LE (1981a). Auditor Size and Audit Quality. J. Account. Econ. (3):183-199.
- Eshleman, J. D. (2013). The Effect of Audit Market Concentration on Audit Pricing and Audit Quality: The Role of The Size of The Audit Market
- Faraz Naim, (2017). Talent management: a burgeoning strategic focus in Indian IT industry. Industrial and Commerical Training. 49(4). 183-188
- Karatop, B., et al. (2015). Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. Computers & Industrial Engineering. Volume 86, Pages 127-136.
- Krishnan, T, Scullion, H (2017). Talent management and dynamic view of talent in small

- and medium enterprises. *Human Resource management Review*. 27(3): 431- 441
20. Lapan, S. D., Quartaroli, M. T., & Riemer, F. J. (Eds.). (2011). *Qualitative research: An introduction to methods and designs*. 1st Edition. Jossey-Bass.
 21. Lapan, S. D., Quartaroli, M. T., & Riemer, F. J. (Eds.). (2011). *Qualitative research: An introduction to methods and designs*. 1st Edition. Jossey-Bass
 22. Luna-Arocas, R. and Morley, M.J (2015), Talent management, talent mindest competency and job performance: the mediating role of job satisfaction, *European J. Internatinal Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 28-51.
 23. Makram, HS parrow, P Greasley, K (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4):259-378.
 24. McDonnell, A. Collings, D.G. Mellahi, K. and Schuler, R. (2017) Talent management: a systematic review and future prospects. *European International Management*, Vol. 11, No. 1, pp.86–128.
 25. Michel, A, N. (2015). Trusted advisors in a family business's successionplanningprocess an agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 45- 57
 26. O'Donohue, M. (2016) Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil ServiceMasters Dissertation, Dublin Institute of Technology 4(1).
 27. Oluwatobi, I. Omotunde, Gabriel. O, Alegbeleye (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship* 47. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319>.
 28. Sabuncu, K, U, Karacay, G (2016). Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey. 12th International Strategic Management Conference, Antalya, Turkey.
 29. Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons
 30. Tansely, C. (2011). What do we mean by the Term "Talent" in Talent Management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
 31. Ulrich, D. (2011). Integrated talent management. In K. Oakes, & P. Galagan (Eds.), *The executive guide to integrated talent management* (pp. 189–211). Alexandria, Virginia: ASTD Press
 32. Vanden Brink. (2020) Investigating the Impact of Talent Management on Employee Performance in Central Accounting Organizations. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1)
 33. Violetta Khoreva, Edyta Kostanek, (2019) "Evolving talent management patterns and challenges inRussia and Kazakhstan: Investigating employer perspective", *Baltic Journal of Management*,
 34. William, H., & Weare, J. (2015). Succession planning in academic librales: AReconsideration *Advances in Library Administration and Organization*, 34, 316-361.
 35. Xuan,S .Ahsan.Habib.Borhan U.B. (2020) Workforce environment and audit fees: International evidence *Journal of Contemporary Accounting & Economics* Volume 16, Issue 1, April 2020, 100182
 36. Zhang.S(2014). A Study of Talent Management in the Context of Chinese Private-owned Enterprises. A thesis of Phd: University of Hull.