



طراحی مدل ساختاری جانشین‌پروری مدیران اجرایی بانک ملی ایران

محمود براتی^۱، محمود قربانی^۲، عباس خورشیدی^۳

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد بین الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران.

۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

۳. گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: Mahmoud.gh@mshdiau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی جامع جانشین‌پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران در استان خراسان رضوی است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، و از حیث روش‌شناسی آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) بود. در بخش کیفی از رویکرد داده‌بنیاد سیستمی استفاده شد و جامعه آماری شامل ۱۲ خبره مدیریت انتخاب‌شده به صورت هدفمند تا اشیاع نظری بود. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۶۰۰ مدیر اجرایی بانک ملی استان خراسان رضوی و حجم نمونه ۲۳۴ نفر بر اساس جدول مورگان تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، پرسشنامه محقق‌ساخته و آزمون‌های آماری بود. داده‌ها در بخش کیفی با کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد و در بخش کمی با تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار LISREL بررسی گردید. نتایج نشان داد که مدل نهایی جانشین‌پروری شامل ۵ بعد، ۱۸ مؤلفه و ۱۰۶ شاخص است. ابعاد استخراج‌شده شامل عوامل علی (ارزش‌مداری، صلاحیت حرفه‌ای، تخصیص منابع مالی)، عوامل زمینه‌ای (نهادینه‌سازی فرهنگ جانشین‌پروری، همسویی سیاست‌ها، سیاست‌های سازمانی)، عوامل مداخله‌گر (ساختار سازمانی، سیاست‌های مداخله‌گر، تعهد مدیریت)، راهبردها (برنامه‌ریزی، گزینش جانشین شایسته، بازنگری شرح شغل، نظام استعدادپروری، نگهداشت نامزدها) و پیامدها (شایسته‌سالاری، ارتقای بهره‌وری، توسعه عدالت سازمانی، پیشتازی در صنعت بانک) بودند. تمامی بارهای عاملی و ضرایب t در سطح معناداری ۰.۰۵ معنادار بودند. شاخص‌های برازش مدل ($AGFI=0.90$, $GFI=0.92$, $CFI=0.95$, $RMSEA=0.055$, $X^2/df=2.57$) نشان داد که مدل نهایی از برازش مناسب برخوردار است. یافته‌ها بیانگر آن است که جانشین‌پروری مدیران اجرایی بانک ملی ایران یک فرآیند سیستمی چندبعدی است که ابعاد علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را دربرمی‌گیرد. اجرای این مدل می‌تواند موجب توسعه شایسته‌سالاری، ارتقای بهره‌وری، تقویت عدالت سازمانی و افزایش رقابت‌پذیری بانک ملی در صنعت بانکی کشور شود.

کلیدواژه‌گان: جانشین‌پروری، عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها، پیامدها

تاریخ ارسال: ۲۰ فروردین ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۱ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۸ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۲۳ شهریور ۱۴۰۴



How to cite: Barati, M., Ghorbani, M., & Khorshidi, A. (2025). Designing a Structural Model of Succession Planning for Executive Managers in Bank Melli Iran. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(2), 1-18.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Designing a Structural Model of Succession Planning for Executive Managers in Bank Melli Iran

Mahmod Barati¹, Mahmod Ghorbani^{2*}, Abbas Khorshidi³

1. Department of Educational Management, K.I.C., Islamic Azad University, Kish, Iran.
2. Department of Educational Management, Ma.C., Islamic Azad University, Mashhad, Iran.
3. Department of Educational Management, Isl.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

*Corresponding Author's Email: Mahmoud.gh@mshdiau.ac.ir

Abstract

This study aimed to design a comprehensive succession planning model for executive managers of Bank Melli Iran in Khorasan Razavi Province. The research was applied in purpose and exploratory mixed-method in design. In the qualitative phase, a systemic grounded theory approach was applied, with 12 management experts selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached. In the quantitative phase, the statistical population included 600 executive managers of Bank Melli, with a sample size of 234 determined based on Morgan's table. Data collection tools included semi-structured interviews, a researcher-made questionnaire, and statistical tests. Qualitative data were analyzed through open, axial, and selective coding, while quantitative data were examined using confirmatory factor analysis and structural equation modeling (SEM) in LISREL. The final succession planning model consisted of five dimensions, 18 components, and 106 indicators. The dimensions included causal conditions (value orientation, professional competence, financial resource allocation), contextual conditions (institutionalization of succession culture, alignment of policies, organizational policies), intervening conditions (organizational structure, intervening policies, management commitment), strategies (succession planning, competent successor selection, job description revision, talent development system, succession candidate retention), and outcomes (meritocracy, productivity enhancement, organizational justice development, banking industry leadership). All factor loadings and t-values were significant at the 0.05 level. Model fit indices ($X^2/df=2.57$, $RMSEA=0.055$, $CFI=0.95$, $GFI=0.92$, $AGFI=0.90$) confirmed the model's adequacy. The findings demonstrate that succession planning for executive managers in Bank Melli Iran is a multidimensional systemic process encompassing causal, contextual, and intervening factors, along with strategic actions and organizational outcomes. Implementation of this model can enhance meritocracy, improve productivity, strengthen organizational justice, and increase the bank's competitiveness within the national banking industry.

Keywords: *Succession planning, causal factors, intervening conditions, contextual conditions, strategies, outcomes*

Submit Date: 09 April 2025

Revise Date: 02 August 2025

Accept Date: 09 August 2025

Publish Date: 14 September 2025

جانشین‌پروری به عنوان یکی از فرآیندهای کلیدی در مدیریت منابع انسانی، نقشی اساسی در تضمین تداوم رهبری و پایداری سازمان‌ها ایفا می‌کند. در محیط‌های رقابتی و پیچیده امروز، سازمان‌ها برای بقا و رشد ناگزیر از شناسایی، پرورش و نگهداشت مدیران شایسته هستند. منابع انسانی به مثابه مهم‌ترین سرمایه سازمانی، عاملی تعیین‌کننده در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع محسوب می‌شود و موفقیت سازمان‌ها در گرو بهره‌گیری از رهبران و مدیرانی است که بتوانند پاسخگوی نیازهای متغیر محیط باشند (Abbaspour, 2022; Abtahi, 2022).

مطالعات متعدد نشان داده‌اند که کشورها و سازمان‌هایی که سرمایه انسانی توانمند و آموزش‌دیده دارند، در مسیر توسعه سریع‌تر حرکت کرده‌اند. اهمیت جانشین‌پروری در این میان دوچندان است، زیرا این فرآیند نه تنها تضمین‌کننده جایگزینی سریع مدیران در پست‌های کلیدی است، بلکه بستری برای توسعه فردی و حرفه‌ای کارکنان نیز فراهم می‌کند. در این راستا، طراحی الگوهای جامع و کاربردی برای جانشین‌پروری به یک ضرورت حیاتی بدل شده است (Ahmadzadeh & Mahdizadeh Ashrafi, 2022).

در ادبیات جهانی، جانشین‌پروری همواره به عنوان ابزاری راهبردی برای ارتقای کارایی و تداوم سازمان مطرح بوده است. تحقیقات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که فاقد برنامه‌های مدون جانشین‌پروری هستند، در مواجهه با تغییرات مدیریتی با چالش‌های جدی روبه‌رو می‌شوند و احتمال افت عملکرد آن‌ها افزایش می‌یابد (Chavez, 2018). در مقابل، بهره‌گیری از الگوهای نظری و عملی در طراحی نظام‌های جانشین‌پروری موجب شده است که سازمان‌ها بتوانند از یک مخزن استعداد پایدار برای پست‌های کلیدی برخوردار شوند (Daniali Deh Hoz et al., 2018).

تحقیقات اخیر همچنین به نقش جانشین‌پروری در پیوند میان جبران خدمات مدیران ارشد و فرآیند جانشینی پرداخته‌اند. این مطالعات نشان می‌دهند که پیام‌های مرتبط با جانشین‌پروری می‌تواند بر روابط میان مدیرعامل و هیئت‌مدیره اثرگذار باشد و نقش مستقیمی در تضمین ثبات سازمان ایفا کند (Essman et al., 2021). افزون بر این، بررسی‌های صورت‌گرفته در شرکت‌های بزرگ جهانی نشان داده است که جانشین‌پروری علاوه بر ابعاد عملکردی، دارای همبستگی قوی با شاخص‌های عملکرد سازمانی است (Friedman, 2018).

از منظر توسعه رهبری، جانشین‌پروری فرصتی فراهم می‌آورد تا مدیران آینده از طریق آموزش‌های هدفمند، ارزیابی مستمر و تجربه‌های عملی آماده تصدی مسئولیت‌های مهم شوند. بر این اساس، پژوهشگران بر ضرورت ایجاد نظام‌های جامع توسعه رهبری و سرمایه‌گذاری بر روی آموزش مدیران تأکید کرده‌اند (Fulmer & Conger, 2019). در همین راستا، برخی منابع علمی به صراحت تأکید می‌کنند که جانشین‌پروری باید همسو با استراتژی‌های کلان سازمان باشد و به مثابه یک فرآیند مستمر در فرهنگ سازمانی نهادینه شود (Goldsmith, 2023).

بررسی‌های فراتحلیلی نیز ابعاد و مؤلفه‌های مختلف مؤثر بر جانشین‌پروری را در سازمان‌های دولتی شناسایی کرده‌اند. این مطالعات نشان می‌دهند که عواملی همچون شناسایی مناسب حساس، انتخاب افراد شایسته، تأمین منابع مالی و توجه به عدالت سازمانی از پیش‌نیازهای حیاتی برای موفقیت در این حوزه هستند (Jan Ahmadi Gol et al., 2023). همسو با این دیدگاه، برخی پژوهشگران نیز بر نقش مدل‌های اجرایی در هدایت سرمایه انسانی تأکید داشته‌اند و جانشین‌پروری را بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانسته‌اند (Khazaei et al., 2022).

از سوی دیگر، الگوهای طراحی شده در زمینه نیروهای نظامی و انتظامی نیز بر ابعاد متنوعی از جمله قابلیت رهبری، مهارت‌های فردی و ساختار سازمانی تأکید کرده‌اند که نشان‌دهنده قابلیت تعمیم‌پذیری رویکرد جانشین‌پروری به حوزه‌های گوناگون است (Kolivand et al., 2017). در حوزه بانکی، مطالعات پدیدارشناختی نشان داده‌اند که جانشین‌پروری به عنوان یک رویکرد علمی و کاربردی می‌تواند نقش مهمی در ارتقای

اثر بخشی و کارآمدی نظام بانکی ایفا کند (Mohammadi et al., 2021). همچنین پژوهش‌های کیفی در حوزه ورزش، مدل‌های مبتنی بر شایستگی را برای پرورش مدیران معرفی کرده‌اند که قابلیت انطباق با سایر بخش‌ها را نیز دارند (Montaghami et al., 2023). در مطالعات بین‌المللی، جانشین‌پروری به‌عنوان بخشی از استراتژی منابع انسانی بین‌المللی مورد توجه قرار گرفته و تأکید شده است که این فرآیند می‌تواند انگیزش کارکنان را افزایش داده و در نهایت عملکرد سازمانی را بهبود بخشد (Munguti & Kanyanjua, 2018). در همین راستا، برخی منابع کلیدی به اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در تضمین تداوم رهبری و ساخت یک مخزن استعداد کارآمد اشاره کرده‌اند (Rothwell, 2019).

در سطح ملی نیز تلاش‌های متعددی برای ارائه مدل‌های علمی در حوزه جانشین‌پروری صورت گرفته است. پژوهش‌های مبتنی بر تحلیل مضمون در سازمان‌های دولتی نشان داده‌اند که وجود سیاست‌های شفاف، مدیریت متعهد و ارزیابی دقیق کاندیداها از پیش‌شرط‌های اصلی برای موفقیت در اجرای جانشین‌پروری هستند (Shahabi, 2024). همچنین پژوهش‌های دیگر به موانع این فرآیند اشاره کرده‌اند و عواملی همچون کمبود منابع، فرهنگ سازمانی ناکارآمد و نبود نظام ارزیابی مؤثر را به‌عنوان چالش‌های اساسی معرفی کرده‌اند (Totiyan et al., 2020).

در سطح کلان‌تر، یافته‌های جدید نشان داده‌اند که جانشین‌پروری ارتباط مستقیمی با عملکرد عملیاتی پس از انتصاب مدیرعامل دارد و برنامه‌ریزی دقیق در این مرحله می‌تواند موفقیت بلندمدت سازمان را تضمین کند (Villalpando et al., 2025). افزون بر این، مطالعات موردی در وزارت آموزش و پرورش باهاما نشان داده‌اند که به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب جانشین‌پروری می‌تواند به ارتقای کارایی سازمانی منجر شود (Wilson, 2021).

با توجه به مرور ادبیات ملی و بین‌المللی، می‌توان نتیجه گرفت که جانشین‌پروری به‌عنوان یک فرآیند چندبعدی نیازمند طراحی مدل‌های بومی و کاربردی است که بتواند با شرایط فرهنگی، اقتصادی و سازمانی هر کشور سازگار باشد. در ایران نیز ضرورت دارد که بانک‌ها به‌عنوان یکی از ارکان اصلی نظام اقتصادی کشور، نظام‌های جانشین‌پروری جامع و کارآمدی را پیاده‌سازی کنند تا ضمن تضمین تداوم رهبری، مسیر رشد و توسعه پایدار را هموار سازند. پژوهش حاضر با تمرکز بر طراحی مدل ساختاری جانشین‌پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران در استان خراسان رضوی تلاش می‌کند خلأ موجود در این حوزه را پوشش دهد. لذا، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ساختاری جانشین‌پروری مدیران اجرایی بانک ملی ایران انجام شد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع داده‌ها آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) است. در بعد کیفی از رویکرد داده‌بنیاد سیستمی استفاده شده و در بعد کمی به شیوه پیمایشی مقطعی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش بود. در بخش کیفی خبرگان حوزه جانشین‌پروری با مدرک دکتری مدیریت در مراتب استادیاری، دانشیاری و استادی و همچنین افرادی که دارای تألیف، مقاله و پژوهش در این حوزه بودند انتخاب شدند. در بخش کمی جامعه آماری شامل ۶۰۰ نفر از مدیران اجرایی بانک ملی استان خراسان رضوی بود. در بخش کیفی نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شد و ۱۲ خبره انتخاب گردید که در همین تعداد اشباع نظری حاصل شد. در بخش کمی حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعیین و ۲۳۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، فرم مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بر اساس کدگذاری باز، محوری و انتخابی طراحی شد. در بخش کمی پس از تحلیل داده‌های کیفی و استخراج شاخص‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته تدوین و در میان نمونه‌های انتخاب‌شده به‌صورت تصادفی توزیع شد.

روایی ابزار در بخش کیفی از طریق اجماع سه سویه شامل اجماع داده‌ها، اجماع پژوهشگران و اجماع نظری-روش‌شناختی تأیید شد. در بخش کمی پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید و مقدار آن ۰.۸۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار است.

گردآوری داده‌ها در بخش کیفی با مطالعه نظریه‌ها، الگوها و تحقیقات ملی و بین‌المللی آغاز شد و پس از طراحی سؤالات مصاحبه، شاخص‌ها با روش کدگذاری باز استخراج گردید. شاخص‌های به‌دست‌آمده در قالب ابعاد و مؤلفه‌ها به‌وسیله کدگذاری محوری دسته‌بندی و سپس در فرم مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تنظیم و برای خبرگان ارسال شد. این روند تا اشباع نظری ادامه یافت و در پایان مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی اولویت‌بندی شده و الگو ترسیم و اعتبارسنجی شد.

در بخش کمی پرسشنامه بر اساس نتایج کیفی تدوین و بر روی نمونه آماری به‌صورت تصادفی اجرا شد. پاسخ‌ها محاسبه و در نرم‌افزار LISREL از طریق آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. در این مرحله مؤلفه‌ها و شاخص‌ها ارزیابی شدند و در نهایت یافته‌های کیفی و کمی با یکدیگر مقایسه گردید.

داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی بر اساس مصاحبه‌ها و جلسات بارش فکری تحلیل شد. در بخش کمی داده‌ها در سطح توصیفی با استفاده از جداول، شاخص‌های آماری و نمودارها و در سطح استنباطی با بهره‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد.

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری نشان داد که از میان ۲۳۴ نفر شرکت‌کننده، ۱۹.۲۳ درصد دارای سابقه کار ۱ تا ۱۰ سال، ۵۶.۸۴ درصد دارای سابقه کار ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۳.۹۳ درصد دارای سابقه کار بیش از ۲۱ سال بودند. از نظر سطح تحصیلات نیز ۶.۴۱ درصد دارای مدرک دیپلم، ۸.۵۵ درصد فوق‌دیپلم، ۵۷.۶۹ درصد لیسانس و ۲۷.۳۵ درصد فوق‌لیسانس بودند. این توزیع بیانگر آن است که اکثریت افراد مورد مطالعه از سابقه کاری متوسط و مدرک کارشناسی برخوردار بوده‌اند.

در ادامه به منظور تلخیص مطالب از روش‌های آماری توصیفی (میانگین، کجی و کشیدگی) استفاده شده است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی عامل‌های پژوهش

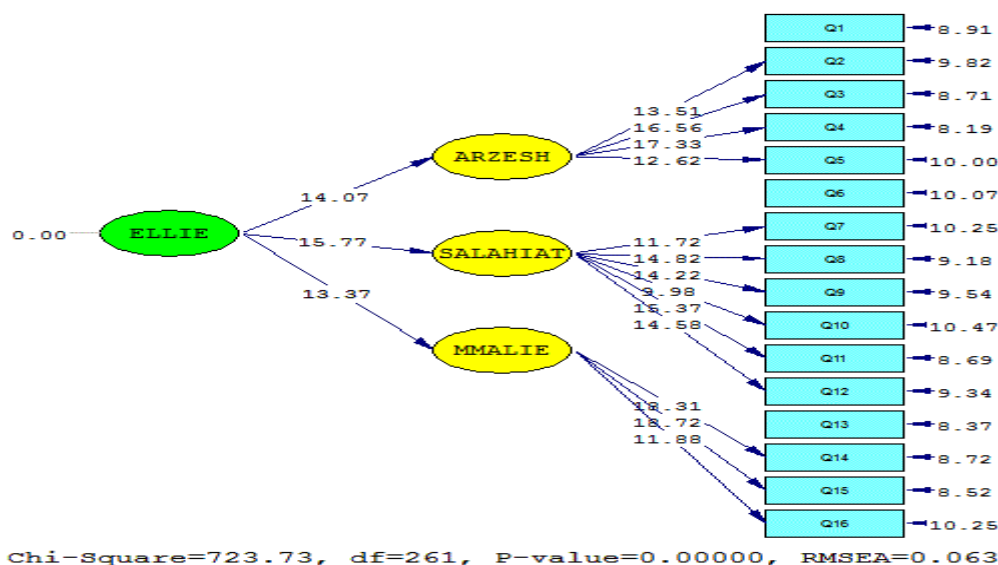
عامل‌ها	میانگین	کجی	کشیدگی
ارزش‌مداری	۵/۱۹	-۱/۵۴۱	۳/۰۳۹
صلاحیت حرفه‌ای	۵/۱۴	-۱/۴۷۳	۲/۵۴۱
تخصیص منابع مالی	۵/۱۲	-۱/۸۱۴	۲/۰۱۴
نهادینگی فرهنگ جانشین‌پروری	۴/۸۵	-۱/۳۴۱	۲/۳۰۷
سیاست‌های سازمانی زمینه‌ای	۵/۵۵	-۱/۱۴۲	۳/۱۳۵
ساختار سازمانی	۵/۳۶	-۱/۱۵۰	۲/۲۹
سیاست‌های سازمانی مداخله‌گر	۵/۳۵	-۱/۵۱۲	۱/۰۸۹
تعهد مدیریت سازمان	۵/۲۰	-۱/۳۵	۱/۷۷۰
برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	۵/۱۳	-۱/۱۵۰	۲/۰۱۹
گزینش جانشین شایسته	۵/۳۵	-۲/۳۴	۳/۷۶۹
بازنگری شرح شغل	۵/۳۴	-۱/۷۱۴	۲/۵۴
استقرار نظام استعدادپروری	۵/۰۹	-۱/۱۵۰	۱/۰۳۹
نگهداشت نامزدهای جانشینی	۴/۱۱	-۱/۱۴۰	۱/۰۹۹
شایسته‌سالاری	۵/۵۳۲	-۱/۱۵۴	۱/-۷۸
ارتقای بهره‌وری	۵/۰۳۳	-۱/۴۰	۱/۰۸۹
توسعه عدالت سازمانی	۵/۱۶	-۱/۱۲	۱/۰۱۴
پیش‌تاز در صنعت بانک	۵/۱۰	-۱/۱۱	۲/۰۹

با توجه به جدول فوق بیشترین میانگین ابعاد مربوط به مولفه سیاست‌های سازمانی زمینه‌ای با میانگین ۵/۵۵ و کمترین میانگین مربوط به مولفه نگهداشت نامزد‌های جانشینی ۴/۱۱ می‌باشد. همچنین توزیع نمرات همه ابعاد و مولفه‌ها دارای کجی منفی هستند. به عبارتی دیگر مجموع مجذور نمرات آن از میانگین، عددی منفی است و نمرات اکثر افراد در این مقیاس از میانگین بیشتر است. توزیع نمرات مولفه گزینش جانشین شایسته (۲/۳۴-) بیشترین و توزیع نمرات مولفه ارتقای بهره‌وری (۰/۱۴-) کمترین کجی را دارد. توزیع نمرات همه ابعاد و مولفه‌ها دارای کشیدگی مثبت هستند. بدین معنی که نمره اکثر افراد در این مقیاس‌ها نزدیک به میانگین قرار دارد. بنابراین با توجه به نتایج بدست آمده توزیع نمونه مورد نظر نرمال است و می‌توان گفت که نمونه کاملاً معرف جامعه مورد نظر می‌باشد.

جدول ۲. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

سطح معنی داری	درجه آزادی	K-S
۰/۷۱۴	۲۳۳	۲/۵۳

نتایج جدول بالا نشان می‌دهد سطح معنی‌داری به‌دست آمده برای متغیر جانشین پروری مدیران اجرایی (۰/۷۱۴) بزرگتر از ۰/۰۵ و مقدار K-S برابر ۲/۵۳ است لذا توزیع داده‌های متغیر جانشین پروری مدیران اجرایی نرمال می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت شرایط استفاده از آزمون‌های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها فراهم است. در بخش کمی پژوهش به منظور تعمیم نتایج به جامعه‌ای که از آن استخراج شده است از آزمون تحلیل عامل تأییدی استفاده شده است که نتایج آن در ادامه ارائه شده است.

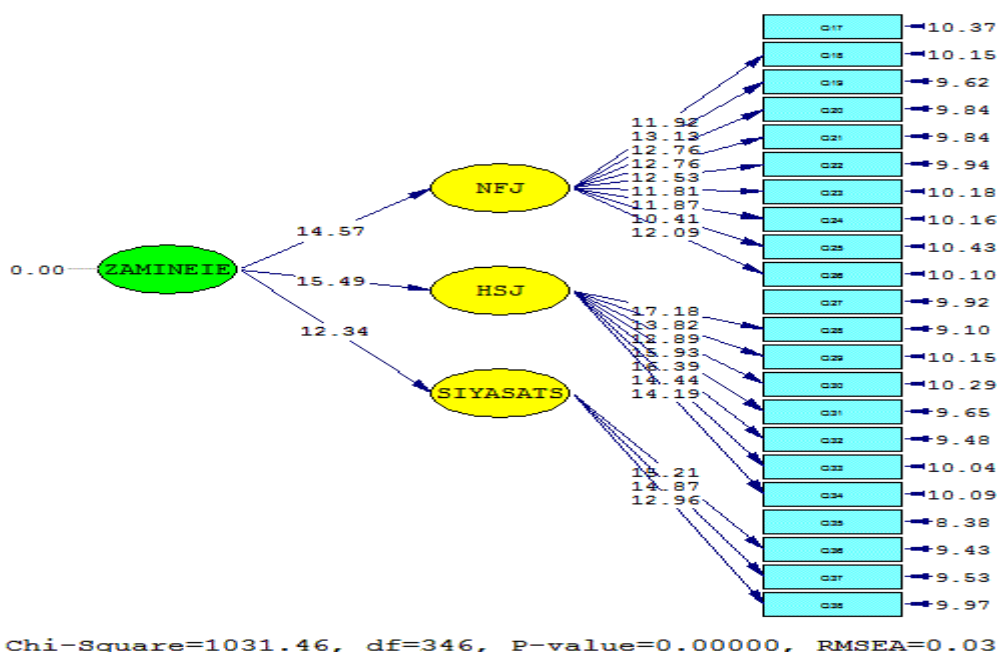


شکل ۱. مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد عوامل علی

شکل (۱) معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t-value خارج از بازه $\pm 1/96$ باشند، رابطه معنی‌دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی‌دار می‌باشند. بطور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ارزش‌مداری با بعد عوامل علی برابر $(\lambda = 0/91)$ و $(t = 14/07)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر صلاحیت حرفه‌ای با بعد عوامل علی برابر $(\lambda = 0/96)$ و $(t = 15/77)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر تخصیص منابع مالی با بعد عوامل علی برابر $(\lambda = 0/89)$ و $(t = 13/37)$ ؛

در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت χ^2 دو به درجه آزادی ۲/۷۷ و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۶۳ و کوچکتر از ۰/۰۸ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۳ و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) ۰/۹۱ بدست آمد که بعد عوامل علی را تایید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از ۰/۹ قرار گرفته‌اند.

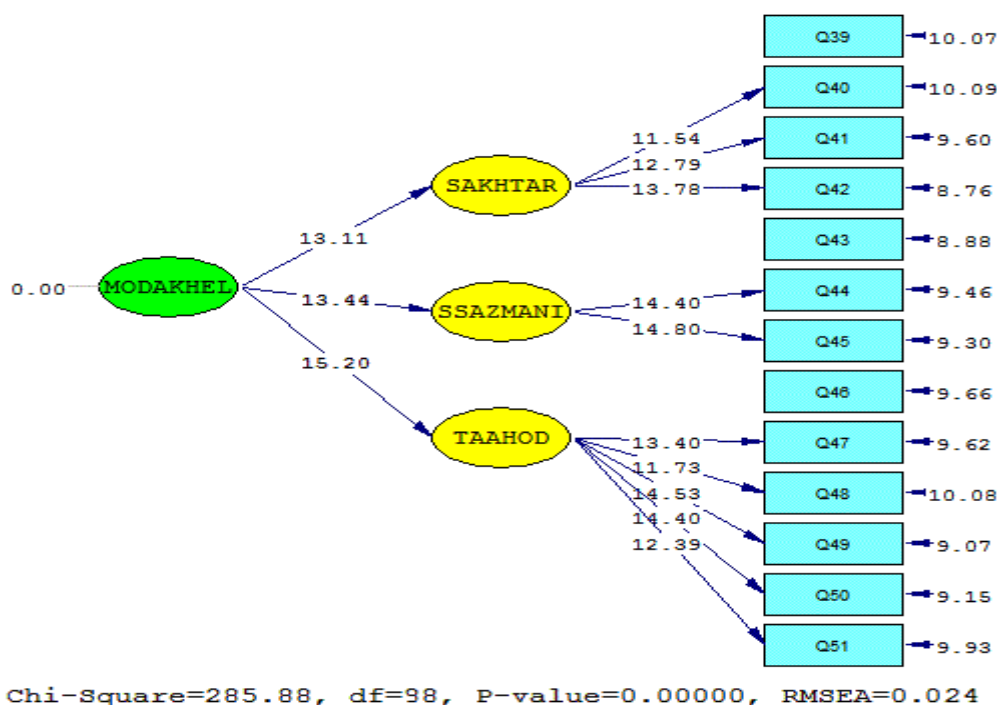


شکل ۲. مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد عوامل زمینه‌ای

شکل (۲) معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t -value خارج از بازه $\pm 1/96$ باشند، رابطه معنی‌دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی‌دار می‌باشند. بطور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر نهادینگی فرهنگ جانشین پروری با بعد عوامل زمینه‌ای برابر $\lambda = 0/94$ و $t = 14/57$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر همسویی سیاست‌های جانشین پروری با بعد عوامل زمینه‌ای برابر $\lambda = 0/97$ و $t = 15/49$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر سیاست‌های سازمانی با بعد عوامل زمینه‌ای برابر $\lambda = 0/92$ و $t = 12/34$ ؛

در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت χ^2 دو به درجه آزادی ۲/۹۸ و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۳۱ و کوچکتر از ۰/۰۸ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۲ و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) ۰/۹۰ بدست آمد که بعد عوامل زمینه‌ای را تایید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از ۰/۹ قرار گرفته‌اند.

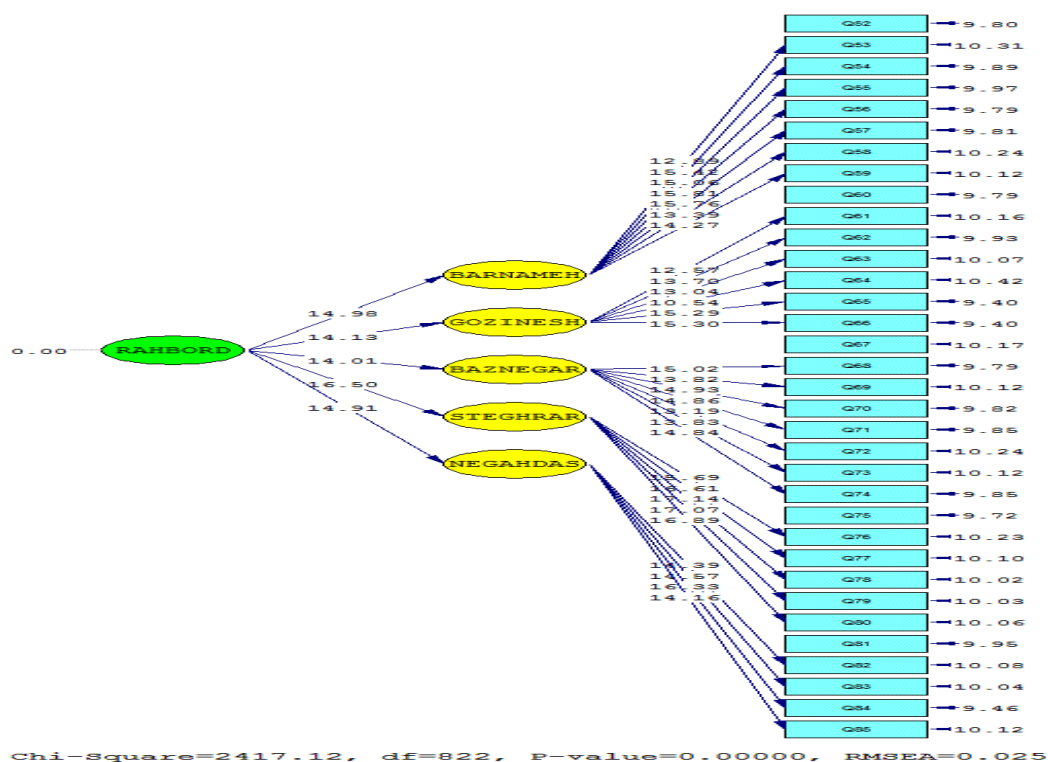


شکل ۳. مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد عوامل مداخله گر

شکل (۳) معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t-value خارج از بازه $\pm 1/96$ باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند. بطور خلاصه می‌توان گفت:

- بارعاملی و ضریب معناداری مسیر ساختار سازمانی با بعد عوامل مداخله گر برابر ($\lambda = 0/91$ و $t = 13/11$)؛
- بارعاملی و ضریب معناداری مسیر سیاست‌های سازمانی با بعد عوامل مداخله گر برابر ($\lambda = 0/93$ و $t = 13/44$)؛
- بارعاملی و ضریب معناداری مسیر تعهد مدیریت سازمان با بعد عوامل مداخله گر برابر ($\lambda = 0/95$ و $t = 15/20$)؛

در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت خي دو به درجه آزادی ۲/۹۲ و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۲۴ و کوچکتر از ۰/۰۸ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۱ و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) ۰/۹۰ بدست آمد که بعد عوامل مداخله گر را تایید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از ۰/۹ قرار گرفته‌اند.



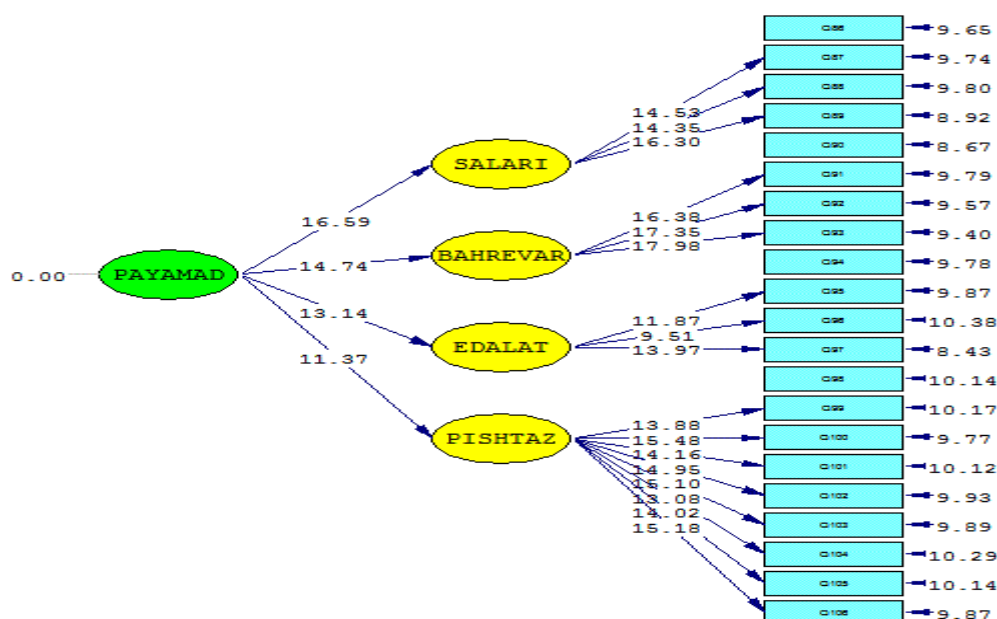
شکل ۴. مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد راهبردها

شکل (۴) معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t-value خارج از بازه $\pm 1/96$ باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند.

بطور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر برنامه ریزی جانشین پروری با بعد راهبردها برابر ($\lambda = 0/91$ و $t = 14/98$)؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر گزینه جانشین شایسته با بعد راهبردها برابر ($\lambda = 0/96$ و $t = 14/13$)؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر بازنگری شرح شغل با بعد راهبردها برابر ($\lambda = 0/90$ و $t = 14/01$)؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر استقرار نظام استعدادپروری با بعد راهبردها برابر ($\lambda = 0/94$ و $t = 16/50$)؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر نگهداشت نامزدهای جانشینی با بعد راهبردها برابر ($\lambda = 0/91$ و $t = 14/91$)؛

در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت χ^2 دو به درجه آزادی ۲/۹۴ و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب برابر با ۰/۰۲۵ و کوچکتر از ۰/۰۸ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۲ و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) ۰/۹۱ بدست آمد که بعد راهبردها را تایید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از ۰/۹ قرار گرفته‌اند.



Chi-Square=1053.54, df=385, P-value=0.00000, RMSEA=0.042

شکل ۵. مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد پیامدها

شکل (۵) معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t-value خارج از بازه $\pm 1/96$ باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند.

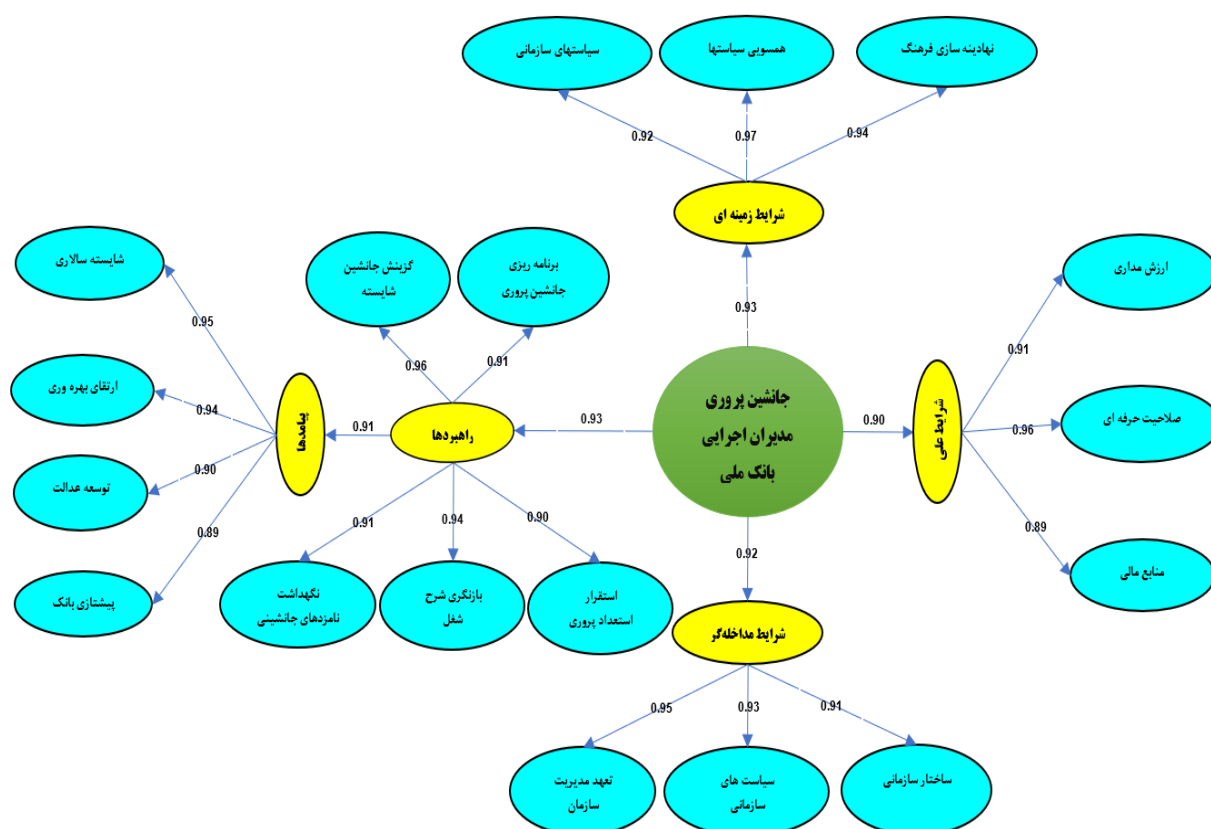
بطور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر شایسته سالاری با بعد پیامدها برابر ($\lambda = 0/95$ و $t = 16/59$);
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ارتقای بهره‌وری با بعد پیامدها برابر ($\lambda = 0/94$ و $t = 14/74$);
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر توسعه عدالت سازمانی با بعد پیامدها برابر ($\lambda = 0/90$ و $t = 13/14$);
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر پیشتاز در صنعت بانک با بعد پیامدها برابر ($\lambda = 0/89$ و $t = 11/37$);

در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت χ^2 دو به درجه آزادی ۲/۷۴ و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب برابر با ۰/۴۲ و کوچکتر از ۰/۰۸ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۲ و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) ۰/۹۰ بدست آمد که بعد پیامدها را تایید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از ۰/۹ قرار گرفته‌اند.

شاخص‌های تولیدی الگوی معادلات ساختاری فقط محدود به شاخص‌های برازش کلی الگو نیست، بلکه پارامترهای استاندارد بتا و گاما (ضرایب مسیر) و مقادیر تی متناظر با آن برای هر یک از مسیرهای علی از متغیر برونزای جانشین پروری مدیران به متغیرهای درونزای ابعاد علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها (ضرایب گاما) نیز وجود دارد که باید تفسیر شود. مدل ساختاری نشان می‌دهد چگونه متغیرهای پنهان در پیوند با یکدیگر قرار گرفته‌اند.

این ضرایب و شاخص‌ها، قدرت نسبی هر مسیر را نشان می‌دهند. در زیر میزان استاندارد جهت تحلیل مسیرها ارائه شده است.



Chi-square=4750.29, df=1848, P-value=0.0000, RMSEA=0.055

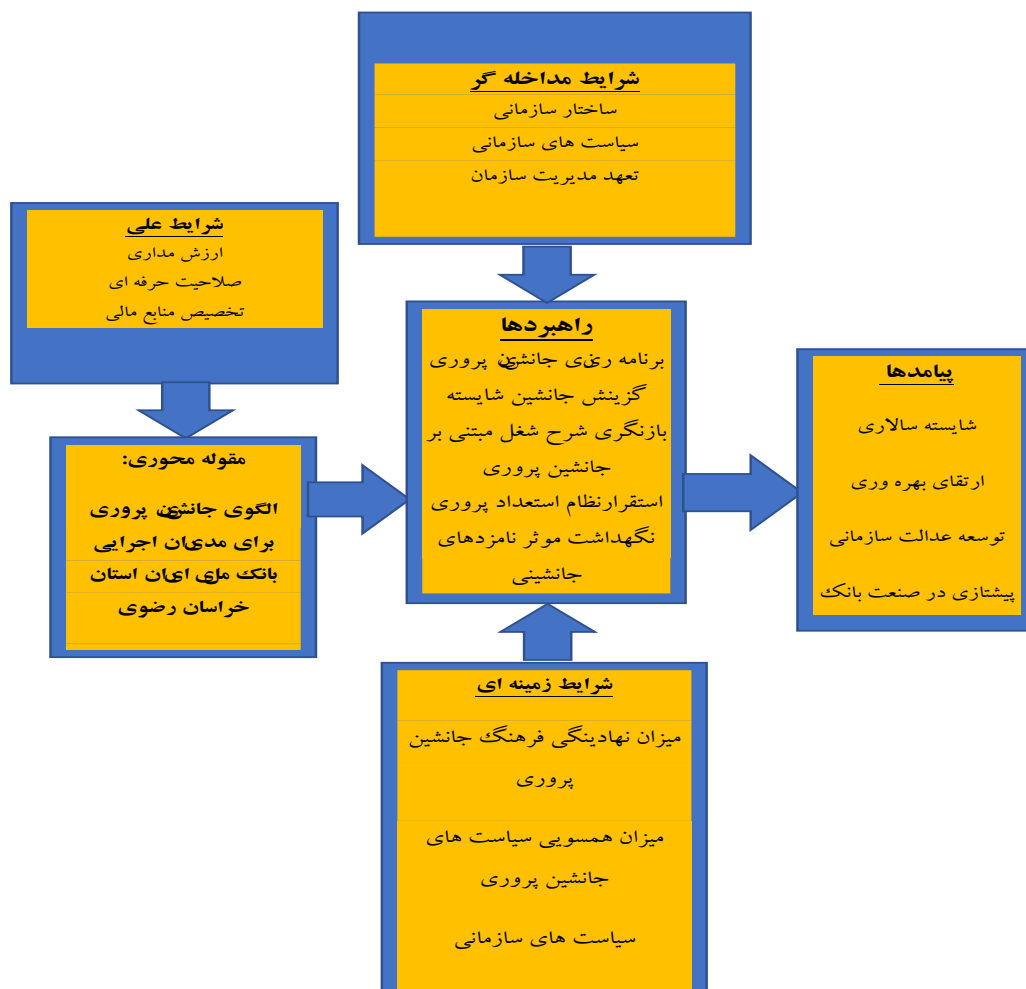
شکل ۶. مدل عمومی پژوهش (تحلیل مسیر) در حالت ضرایب استاندارد

همچنین برای مشخص کردن میزان برازش مدل عمومی پژوهش از شاخص‌های قابل ارائه در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که این شاخص‌ها در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل عمومی پژوهش

شاخص	دامنه قابل پذیرش	میزان به‌دست آمده
χ^2	-	۴۷۵۰/۲۹
Df	-	۱۸۴۸
χ^2/df	کمتر از ۳	۲/۵۷
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۵
CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵
IFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۴
RFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۴
GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲
AGFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰

بر اساس نتایج جدول فوق نسبت χ^2/df دو به درجه آزادی ۲/۵۷ است. مقدار ریشه دوم واریانس خطای تقریب برابر با ۰/۰۵۵ است که میزان قابل قبولی در برازش مدل تلقی می‌شود. سایر شاخص‌های برازندگی مانند نیکویی برازش (GFI) و تعدیل یافته نیکویی برازش (IFGA) و سایر مشخصه‌ها نیز مقادیر بالای ۰/۹ به عنوان شاخص‌های مطلوب برازندگی الگو تلقی می‌شوند. همان‌طور که در شکل‌های شماره (۶) و مشاهده می‌شود، بر اساس نتایج مدل‌یابی می‌توان گفت مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است.



شکل ۷. الگوی جانشین پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران استان خراسان رضوی

بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاضر نشان داد که جانشین پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران در استان خراسان رضوی دارای الگوی سیستمی و چندبعدی است که شامل پنج بعد اصلی عوامل علی، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله گر، راهبردها و پیامدها می شود. در بعد عوامل علی، سه مؤلفه ارزش مداری، صلاحیت حرفه ای و تخصیص منابع مالی شناسایی گردید. این یافته ها نشان می دهد که جانشین پروری صرفاً یک فرآیند مدیریتی ساده نیست، بلکه تحت تأثیر مجموعه ای از ارزش ها، مهارت های حرفه ای و منابع مالی قرار دارد که بستر لازم برای شناسایی و پرورش مدیران آینده را فراهم می سازد. در واقع، بدون توجه به ارزش های سازمانی، صلاحیت های حرفه ای و منابع مالی کافی، فرآیند جانشین پروری به طور کامل اجرا نخواهد شد. چنین نتیجه ای با تأکید پژوهش های پیشین بر نقش سرمایه انسانی در توسعه سازمان ها هم راستا است (Abbaspour, 2022; Abtahi & Abasi, 2022).

یکی از مهم‌ترین یافته‌ها در بخش عوامل زمینه‌ای، نقش نهادهای سازای فرهنگ جانشین‌پروری و همسویی سیاست‌های سازمانی بود. این نتیجه بیانگر آن است که جانشین‌پروری تنها در شرایطی موفق خواهد بود که به‌عنوان یک فرهنگ پذیرفته‌شده در سازمان نهاده شده و سیاست‌های سازمانی با آن هماهنگ باشند. نتایج این بخش با مطالعاتی همسو است که بر ضرورت تدوین سیاست‌های روشن و فرهنگ سازمانی حمایتی برای اجرای موفق جانشین‌پروری تأکید کرده‌اند (Khazaei et al., 2022; Shahabi, 2024). همچنین نتایج نشان داد که سیاست‌های سازمانی می‌توانند هم در سطح زمینه‌ای و هم در سطح مداخله‌گر نقش‌آفرینی کنند و بسته به شرایط، تسهیل‌کننده یا محدودکننده اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری باشند. این یافته مشابه با الگوی ارائه‌شده در پژوهش‌های جهانی است که نقش محیط نهادی و سیاست‌های کلان را در فرآیند جانشین‌پروری حیاتی دانسته‌اند (Chavez, 2018; Essman et al., 2021).

در بعد عوامل مداخله‌گر، ساختار سازمانی، تعهد مدیریت و سیاست‌های سازمانی به‌عنوان عناصر کلیدی شناسایی شدند. این نتایج بیانگر اهمیت وجود ساختارهای سازمانی شفاف و تعهد مدیران عالی به فرآیند جانشین‌پروری است. هنگامی که مدیران ارشد خود متعهد به اجرای این برنامه‌ها باشند، امکان اجرای مؤثر و پایدار جانشین‌پروری افزایش می‌یابد. یافته‌های این بخش با مطالعاتی مطابقت دارد که بر نقش تعهد رهبری و ساختارهای سازمانی شفاف در تحقق جانشین‌پروری تأکید کرده‌اند (Goldsmith, 2023; Wilson, 2021). همچنین می‌توان گفت که ساختار سازمانی به‌عنوان بستری برای هم‌افزایی منابع و اجرای سیاست‌ها عمل کرده و کارایی راهبردهای جانشین‌پروری را افزایش می‌دهد (Jan Ahmadi Gol et al., 2023).

در بعد راهبردها، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، گزینش جانشین شایسته، بازنگری شرح شغل، استقرار نظام استعدادپروری و نگهداشت نامزدهای جانشینی به‌عنوان مؤلفه‌های اساسی شناسایی شدند. این نتایج نشان داد که جانشین‌پروری فرآیندی پویا و مستمر است که نیازمند طراحی راهبردهای جامع در تمام مراحل شناسایی، پرورش و نگهداشت استعدادها می‌باشد. نتایج به‌دست‌آمده با تأکید پژوهش‌های پیشین بر اهمیت ایجاد مخزن استعدادهای سازمانی و تدوین برنامه‌های هدفمند برای توسعه رهبران آینده هم‌راستا است (Friedman, 2018; Rothwell, 2019). همچنین، یافته‌ها همخوانی بالایی با پژوهش‌های بین‌المللی دارد که بر نقش بازنگری مشاغل و طراحی فرآیندهای یادگیری مستمر برای توسعه کارکنان تأکید کرده‌اند (Fulmer & Conger, 2019; Munguti & Kanyanjua, 2018).

بعد پیامدها نیز یکی دیگر از ابعاد مهم پژوهش بود که چهار مؤلفه شایسته‌سالاری، ارتقای بهره‌وری، توسعه عدالت سازمانی و پیشتازی در صنعت بانک را شامل می‌شد. این یافته‌ها نشان داد که جانشین‌پروری تنها بر ارتقای فردی افراد اثر ندارد، بلکه پیامدهای گسترده‌تری بر عدالت سازمانی، بهره‌وری کلی و حتی جایگاه رقابتی سازمان در صنعت دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های بین‌المللی هم‌راستا است که نشان داده‌اند اجرای موفق جانشین‌پروری می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمانی، افزایش عدالت و ارتقای رقابت‌پذیری شود (Mohammadi et al., 2021; Villalpando et al., 2025). همچنین این نتایج با پژوهش‌های ملی نیز هم‌سویی دارد که بر ارتقای بهره‌وری و شایسته‌سالاری به‌عنوان پیامدهای مستقیم جانشین‌پروری تأکید کرده‌اند (Montaghami et al., 2023; Totiyan et al., 2020).

از منظر مقایسه‌ای، یافته‌های پژوهش حاضر با بخش عمده‌ای از مطالعات ملی و بین‌المللی همخوانی دارد. به‌عنوان نمونه، الگوهای طراحی‌شده در بانک‌های ایرانی و سازمان‌های دولتی نیز بر ابعادی مشابه شامل عوامل علی، زمینه‌ای و راهبردی تأکید کرده‌اند (Ahmadzadeh & Mahdizadeh Ashrafi, 2022; Daniali Deh Hoz et al., 2018). همچنین مطالعاتی در حوزه نیروهای انتظامی نشان داده‌اند که جانشین‌پروری در ساختارهای پیچیده نیز قابلیت اجرا دارد و مؤلفه‌هایی مانند مهارت فردی، مدیریت استعداد و ساختار سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار هستند (Kolivand et al., 2017). در سطح بین‌المللی نیز پژوهش‌هایی مانند کار Wilson بر وزارت آموزش و پرورش باهاما نشان داده‌اند که استراتژی‌های مناسب جانشین‌پروری می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری منجر شود (Wilson, 2021).

به طور کلی، می‌توان گفت که الگوی ارائه‌شده در این پژوهش نه تنها با یافته‌های پیشین در سطح ملی هم‌راستا است، بلکه قابلیت مقایسه و انطباق با مطالعات بین‌المللی را نیز دارد. این هم‌سویی نشان می‌دهد که جانشین‌پروری دارای ماهیتی جهانی است، هرچند که در هر کشور و سازمان نیازمند انطباق با شرایط خاص فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی می‌باشد.

پژوهش حاضر با وجود دستاوردهای ارزشمند خود دارای چند محدودیت است. نخست آن که مطالعه تنها در محدوده جغرافیایی استان خراسان رضوی و در میان مدیران اجرایی بانک ملی انجام شد که می‌تواند تعمیم نتایج را به سایر بانک‌ها و استان‌ها محدود سازد. دومین محدودیت به زمان و منابع پژوهش مربوط می‌شود؛ مصاحبه با خبرگان به دلیل محدودیت‌های زمانی برخی افراد طولانی شد و احتمال دارد که بر عمق اطلاعات اثر گذاشته باشد. سومین محدودیت به روش گردآوری داده‌ها بازمی‌گردد که هرچند ترکیبی از کیفی و کمی بود، اما همچنان متکی به خوداظهاری شرکت‌کنندگان است و این امر می‌تواند سوگیری پاسخ‌ها را به همراه داشته باشد.

برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود که مطالعه در سطح ملی و در بانک‌ها و سازمان‌های مختلف تکرار شود تا قابلیت تعمیم نتایج افزایش یابد. همچنین، بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی و هوش مصنوعی در فرآیند جانشین‌پروری می‌تواند به غنای ادبیات موجود بیفزاید. پژوهش‌های آتی می‌توانند به‌طور ویژه به نقش تنوع جنسیتی، تفاوت‌های نسلی و بومی‌گرایی در طراحی مدل‌های جانشین‌پروری بپردازند. همچنین مقایسه میان بانک‌های دولتی و خصوصی می‌تواند ابعاد جدیدی از الزامات و موانع جانشین‌پروری را آشکار سازد.

برای اجرای مؤثر جانشین‌پروری در بانک ملی پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی هدفمند در زمینه مهارت‌های رهبری و تصمیم‌گیری استراتژیک برای مدیران طراحی گردد. پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه برای رصد عملکرد و استعداد کارکنان می‌تواند فرایند جانشین‌پروری را تسهیل کند. برگزاری ارزیابی‌های دوره‌ای و اخذ بازخورد از مدیران و کارکنان در خصوص اثربخشی برنامه‌ها نیز ضروری است. همچنین توصیه می‌شود که سیاست‌های جانشین‌پروری با استراتژی‌های کلان بانک هماهنگ گردد و به اولویت‌هایی نظیر عدالت سازمانی، جوان‌گرایی و توسعه مدیران بومی توجه ویژه شود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

Extended Abstract

Introduction

Succession planning is one of the most critical components of modern human resource management, serving as a safeguard for organizational continuity and a foundation for sustainable development. The capacity of organizations to survive and thrive in today's competitive and turbulent environment depends largely on their ability to identify, nurture, and retain talented leaders capable of assuming key managerial positions. Human capital is considered the most important competitive advantage of organizations and societies, and its development is at the heart of organizational performance and national growth (Abbaspour, 2022; Abtahi & Abasi, 2022).

Numerous studies have confirmed that organizations that strategically invest in succession planning are better positioned to adapt to change and maintain competitiveness. In the banking industry, where stability and efficiency are crucial for national economic systems, succession planning plays a vital role in ensuring leadership continuity, aligning human resource strategies with corporate goals, and sustaining trust among stakeholders (Ahmadzadeh & Mahdizadeh Ashrafi, 2022). Research emphasizes that organizations without structured succession plans face severe challenges when leadership transitions occur, leading to operational disruptions and performance decline (Chavez, 2018). Conversely, institutions with well-defined succession models are more capable of creating a talent pool for future leadership needs (Daniali Deh Hoz et al., 2018). The significance of succession planning is further underscored by its impact on corporate governance and executive compensation. Empirical research indicates that signaling mechanisms within succession frameworks influence relationships between CEOs and boards, ensuring accountability and long-term stability (Essman et al., 2021). Large corporations have demonstrated that succession planning correlates positively with performance indicators, making it not merely a strategic option but a performance determinant (Friedman, 2018). Moreover, succession systems provide platforms for leadership development through systematic training, mentoring, and performance monitoring, ensuring readiness for leadership transitions (Fulmer & Conger, 2019).

Scholars also highlight the necessity of embedding succession planning into the organizational culture. It must be viewed not as an emergency replacement strategy but as an ongoing developmental process aligned with strategic objectives (Goldsmith, 2023). Meta-analyses in public organizations confirm that essential elements such as identifying critical positions, selecting competent individuals, securing resources, and ensuring organizational justice are central to effective succession systems (Jan Ahmadi Gol et al., 2023). Similarly, studies stress that commitment from top management, transparent structures, and supportive policies are prerequisites for successful succession implementation (Khazaei et al., 2022).

Research on law enforcement organizations has also introduced succession models emphasizing leadership ability, individual skills, and organizational structures, proving that such systems can be generalized across different institutional contexts (Kolivand et al., 2017). In the banking sector, phenomenological studies have confirmed that succession management supports efficiency and effectiveness, enabling institutions to maintain competitive strength (Mohammadi et al., 2021). Other qualitative approaches, particularly in sports organizations, demonstrate that competency-based succession planning fosters sustainable leadership pipelines (Montaghami et al., 2023).

On a global level, succession planning is increasingly recognized as part of international human resource strategies, driving motivation, retention, and performance (Munguti & Kanyanjua, 2018). In this context, effective succession planning frameworks provide organizations with resilient talent pools that can address

both expected and unexpected leadership changes (Rothwell, 2019). Domestic studies in public organizations using thematic analysis highlight that structured policies, committed leadership, and fair evaluations are essential elements of succession models (Shahabi, 2024). Nonetheless, barriers such as insufficient resources, weak organizational culture, and absence of standardized evaluations have been identified as critical challenges (Totiyan et al., 2020).

Recent international contributions show that succession planning is directly related to post-succession operational performance, especially during CEO appointment phases. Accurate timing and planning of succession can substantially influence long-term organizational success (Villalpando et al., 2025). In practice, effective strategies in ministries and public institutions have improved organizational efficiency and strengthened leadership continuity (Wilson, 2021).

Taken together, the literature underlines that succession planning is a multidimensional and systemic process, integrating causal, contextual, and intervening factors, strategic actions, and organizational outcomes. While international frameworks highlight its universal importance, there remains a pressing need to design context-specific models aligned with national and institutional conditions. In Iran, particularly in the banking sector, succession planning has been less systematized despite its pivotal role in economic development. The present study therefore aimed to design a structural model of succession planning for executive managers of Bank Melli Iran in Khorasan Razavi Province.

Methods and Materials

This research adopted an applied purpose with an exploratory mixed-method design, combining qualitative and quantitative phases. The qualitative phase was based on a systemic grounded theory approach, while the quantitative phase utilized a cross-sectional survey method. The qualitative sample included twelve experts in management and succession planning, selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached. In the quantitative phase, the statistical population consisted of 600 executive managers from Bank Melli Iran in Khorasan Razavi Province, with a sample of 234 determined using Morgan's table.

Data collection tools included semi-structured interviews in the qualitative phase and a researcher-developed questionnaire in the quantitative phase. Qualitative data were analyzed through open, axial, and selective coding to identify dimensions, components, and indicators of succession planning. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and confirmatory factor analysis within LISREL software. Reliability of the questionnaire was confirmed with a Cronbach's alpha coefficient of 0.87. Validity in the qualitative phase was ensured through triangulation of data, researchers, and theories.

Findings

The results revealed a structural succession planning model comprising five dimensions, 18 components, and 106 indicators. The five dimensions included causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and outcomes.

Causal conditions were represented by three components: value orientation, professional competence, and financial resource allocation. Contextual conditions included institutionalization of a succession culture, alignment of succession policies, and organizational policies. Intervening conditions comprised organizational structure, intervening policies, and managerial commitment. Strategic dimensions included succession planning, selection of competent successors, revision of job descriptions, establishment of talent development systems, and retention of succession candidates. Outcomes encompassed meritocracy, productivity enhancement, organizational justice development, and leadership in the banking industry.

Confirmatory factor analysis confirmed the significance of all factor loadings, with t-values exceeding the threshold of ± 1.96 . For example, professional competence showed a factor loading of 0.96 with a t-value of 15.77, while financial resource allocation demonstrated a factor loading of 0.89 with a t-value of 13.37. The

overall model fit was acceptable, with $\chi^2/df = 2.57$, RMSEA = 0.055, CFI = 0.95, GFI = 0.92, and AGFI = 0.90. These values confirmed that the structural model had satisfactory goodness of fit.

The demographic analysis indicated that the majority of participants had 11–20 years of work experience (56.84%) and held bachelor's degrees (57.69%). This suggests that the studied managers were predominantly mid-career professionals with a solid educational background, providing a suitable context for succession planning implementation.

Discussion and Conclusion

The findings of this study highlight the multidimensional nature of succession planning in the banking sector, particularly in Bank Melli Iran. The identified five-dimensional model demonstrates that succession planning is not a linear or isolated process but rather a systemic framework influenced by values, competencies, resources, structures, and strategies that ultimately generate tangible organizational outcomes.

Causal conditions such as values and professional competencies serve as the foundation upon which succession planning is built. Without aligning organizational values with managerial qualifications, succession planning risks becoming superficial and ineffective. Contextual factors emphasize the importance of embedding succession planning within the culture and policies of the organization, ensuring long-term commitment. Intervening conditions highlight that even with appropriate values and strategies, organizational structures and leadership commitment remain decisive in the successful implementation of succession frameworks.

Strategic actions, including systematic planning, job description revisions, and retention policies, indicate that succession planning requires deliberate and sustained efforts. Moreover, the outcomes observed—meritocracy, productivity, justice, and competitiveness—demonstrate the broader significance of succession planning, not only for organizational performance but also for the social and ethical dimensions of institutions such as banks. Overall, this research provides a comprehensive structural model that can guide Bank Melli Iran in institutionalizing succession planning practices. By focusing on multidimensional factors and aligning them with strategic goals, banks can strengthen their leadership pipelines, enhance organizational resilience, and ensure continuity in a rapidly changing economic environment.

References

- Abbaspour, A. (2022). Advanced Human Resource Management. <https://www.dfnashr.ir/product/dfn-231/>
- Abtahi, S. H., & Abasi, S. (2022). *Employee Empowerment, Task Delegation, and Authority Transfer*. Rayzanane Farhang Cultural and Artistic Institute, Fojan Publishing. <https://www.gisoom.com/book/11211887>
- Ahmadzadeh, M. A., & Mahdizadeh Ashrafi, A. (2022). Designing a Comprehensive Succession Management Model in the Banking System: A Case Study of Agricultural Bank. *Iranian Political Sociology*, 23(Autumn), 1280-1299. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1998147/>
- Chavez, J. (2018). The case for succession planning, strategic finance-careers. *Singapore Management Review*, 24(3), 3-21. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=1524833X&asa=N&AN=57985810&h=bUtwDzB2I9y3gxeLf5nKkEvPEgScj3VumaJhsKFr%2F6azPzlwKcOsyf94dgOG%2FoscTbZ%2BSdeT4vKY575aonU4wg%3D%3D&crl=c>
- Daniali Deh Hoz, M., Allameh, S. M., & Safari, A. (2018). Designing a Grounded Theory-Based Succession Management Model. *Transformation Management Research*, 10(1), 105-140. <https://tmj.um.ac.ir/article/view/61676>
- Essman, S. M., Schepker, D. J., Nyberg, A. J., & Ray, C. (2021). Signaling a successor? A theoretical and empirical analysis of the executive compensation-chief executive officer succession relationship. *Strategic management journal*, 42, 185-201. <https://doi.org/10.1002/smj.3219>
- Friedman, S. D. (2018). Succession Planning in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance. *Human Resource Management*, 25(2), 191. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250204>
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2019). Developing Leaders with 2020 Vision. *Financial Executive*, 20(5), 38-41. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=08954186&asa=N&AN=13775009&h=r2gkbeVhZsH7S0TRg56tD6KtzhEYx14Nuqr1NsKXqgoOB6prGUtgot%2Fyp%2Bk6sJS8VhtxclG5s7LOb%2Fd%2BT%2FHLHg%3D%3D&crl=c>

- Goldsmith, M. (2023). *Succession Management*. Arkan Danesh Publishing. <https://www.gisoom.com/book/11506959>
- Jan Ahmadi Gol, M., Rezaeifar, H., & Hakim Pour, H. (2023). Meta-Analysis of Factors Influencing Succession Management in Public Organizations. *Public Management Research*, 16(60), 191-218. https://jmr.usb.ac.ir/mobile/article_7774.html
- Khazaei, S., Vosoughi, A., & Shahmohammadi, M. (2022). *Succession Management of Human Capital: From Model Presentation to Implementation*. National Defense University Press. <https://sнду.ac.ir/entesharat/fa/book/551/>
- Kolivand, A., Hezarjaribi, J., & Seyed Naqavi, M. A. (2017). Designing a Succession Management Model for Commanders and Managers of NAJA. *Resource Management in the Law Enforcement Force*, 5(3), 51-78. <https://elmnet.ir/article/1781446-12217/>
- Mohammadi, Z., Gholamzadeh, D., Mirabi, V. R., & Vodadi, A. (2021). Succession Management Model for Iranian Banks: A Phenomenological Study. *Business Management*, 13(52), 449-466. https://journals.iau.ir/article_688249.html
- Montaghmi, B., Ganjouyi, F. A., & Sajadi Hazaveh, S. H. (2023). Designing a Competency-Based Succession Management Model for Sports Managers: A Qualitative Approach. *Strategic Studies of Sports and Youth*, 22(60), 47-60. https://faslname.msy.gov.ir/article_588.html
- Munguti, B. K., & Kanyanjua, D. (2018). *Succession planning and organization performance in Nzoia sugar company*, Kenya Moi University, School of Human Resource Development]. Eldoret, Kenya. <http://ir.mu.ac.ke:8080/jspui/bitstream/123456789/707/1/THESIS%20FOR%20MADAM%20DOROTHY.pdf>
- Rothwell, W. J. (2019). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. American Management Association. <https://search.proquest.com/openview/7bf7cb3157b85ac409370a45163e8796/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36693>
- Shahabi, M. (2024). Presenting a Succession Management Model in Public Organizations Using Thematic Analysis. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 8(30), 79-97. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2784>
- Totiyani, S., Asghari, H., & Rostami, M. (2020). Presenting a Mixed-Method Model of Barriers to Succession Management in the NAJA Command Headquarters. *Police Science Research Quarterly*(78), 173-200. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1609374/>
- Villalpando, D., Campbell, R. J., & Pérez-Nordtvedt, L. (2025). The Time to Succeed: CEO Appointment Phase Entrainment and Post-Succession Firm Operational Performance. *SAGE Journals*. <https://doi.org/10.1177/01492063241311853>
- Wilson, P. M. (2021). Succession Planning Strategies at the Ministry of Education in the Bahamas, A Case Study. *Open Journal of Business and Management*, 10, 3142. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106157>