

توسعه فردی و تحول سازمانی

ارائه الگوی جانشین پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران استان خراسان رضوی با رویکرد داده بنیاد

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

شیوه استناددهی: براتی، محمود، قربانی، محمود، و

خورشیدی، عباس. (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه‌های الگوی

حکمرانی شرکی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌های

کشور. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۴)، ۹۴-۸۱.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد بین‌الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران

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

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

* ایمیل نویسنده مسئول: Mhgh2020@gmail.com

چکیده

تاریخ چاپ: ۱ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۸ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۰ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۱۸ آذر ۱۴۰۳

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی جانشین پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران استان خراسان می‌باشد. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده بنیاد سیستمی (پارادایمی) است. جامعه مورد نظر پژوهش شامل خبرگان حوزه منابع انسانی که دارای تحصیلات دکتری تخصصی که در این زمینه صاحب تالیف، مقاله، پژوهش و تجربه عملی هستند، می‌باشد، که بر اساس روش نمونه‌گیری آگاهانه از نوع نظری، ۱۵ نفر خبره برای مصاحبه انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که در آن، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی جانشین پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران تنظیم شد. برای فرم مصاحبه یادشده ابتدا مصاحبه عمیق با خبرگان انجام شد سپس، با کدگذاری باز، شاخص‌ها احصا شدند و از طریق کدگذاری محوری، در قالب مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مقوله‌بندی شد، و برای ۱۵ نفر از خبرگان ارسال و به کمک کدگذاری انتخابی از طریق مصاحبه و بارش فکری مؤلفه‌ها و شاخص‌ها شناسایی و نهایی شد. در نتیجه، ۵ بعد، ۱۸ مؤلفه و ۱۰۶ شاخص برای الگوی جانشین پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران استان خراسان نهایی شد. پس از تأیید نهایی و اولویت‌بندی توسط خبرگان، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگو ترسیم شده، و مجدداً الگوی یادشده توسط خبرگان اعتباریابی گردید.

کلیدواژگان: جانشین پروری، مدیران، عوامل علمی، مداخله گر، شرایط زمینه ای، راهبردها، پیامدها، برون دادها.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Presenting a Succession Planning Model for Executive Managers of Bank Melli Iran in Khorasan Razavi Province Using a Grounded Theory Approach

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

1. PhD Student, Department of Educational Management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish, Iran
2. Associate Professor, Department of Educational Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran
3. Professor, Department of Educational Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: Mhgh2020@gmail.com

How to cite: Barati, M., Ghorbani, M., & Khorshidi, A. (2024). Presenting a Succession Planning Model for Executive Managers of Bank Melli Iran in Khorasan Razavi Province Using a Grounded Theory Approach. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(4), 81-94.

Abstract

The aim of this study is to develop a succession planning model for executive managers of Bank Melli Iran in Khorasan Razavi Province. From a research objective standpoint, the study is applied in nature; in terms of data type, it is qualitative; and methodologically, it follows a systemic (paradigmatic) grounded theory design. The research population consists of human resources experts with doctoral degrees who possess authorship, publications, research background, and practical experience in this field. Using a theoretical purposive sampling method, 15 experts were selected for interviews. The data collection tool was a semi-structured interview, through which the dimensions, components, and indicators of the succession planning model for executive managers of Bank Melli Iran were formulated. To construct the interview framework, in-depth interviews with the experts were conducted initially. Subsequently, through open coding, relevant indicators were extracted, which were then categorized into components and indicators via axial coding. These were sent to the 15 experts for validation, and using selective coding, the components and indicators were identified and finalized through interviews and brainstorming sessions. As a result, 5 dimensions, 18 components, and 106 indicators were finalized for the succession planning model targeting executive managers of Bank Melli Iran in Khorasan Razavi. After final approval and prioritization by the experts, the dimensions, components, and indicators of the model were illustrated, and the model underwent an additional round of validation by experts.

Keywords: *succession planning, managers, causal factors, intervening conditions, contextual conditions, strategies, outcomes, outputs.*

Submit Date: 08 December 2024

Revise Date: 08 February 2025

Accept Date: 16 February 2025

Publish Date: 19 February 2025



© 2024 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.

مقدمه

بزرگترین مزیت رقابتی کشورها و سازمان‌ها، داشتن نیروی انسانی توانمند است. اهمیت سرمایه انسانی در ارتقاء رشد و بهره‌وری یکی از مهمترین موضوعاتی است که مورد توجه صاحب نظران علم مدیریت قرار گرفته است (Abtahi & Abasi, 2022). مطالعات متعدد نیز موید این واقعیت است که جوامعی توسعه می‌یابند که علاوه بر منابع و ذخایز طبیعی و سرمایه‌های مادی و فیزیکی، از منابع انسانی قابل توجهی برخوردار باشند؛ در واقع در این سال‌ها کشورهایی به رشد بیشتر اقتصادی نائل آمده‌اند که نیروی کار تحصیل کرده، ماهر، با کفایت و در یک کلام از «سرمایه انسانی» کافی و مناسب بهره‌مند بوده‌اند؛ زیرا اولین و مهمترین مولفه توسعه در هر کشور انسان است. نیروی انسانی، سهم عمده‌ای در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و.... دارد (Abbaspour, 2022).

سازمان‌ها و بنگاه‌های موفق برای بقا و تداوم فعالیت خود و ورود به عرصه رقابت جهانی، در دنیای پرشتاب امروزی، راهی جز استقبال از تحول سازمانی و مدیریتی ندارند. بی‌تردید پذیرش تحول نیاز به ابزار مورد نیاز خود را دارد. یکی از این ابزارها بهره‌گیری از روش‌های پیشرفته برای جذب استعدادها و پرورش مدیران آینده با رویکرد شایسته‌گزینی و نخبه‌پروری است. بسیاری از سازمان‌هایی که مستعد زوال و نابودی هستند، برای تأمین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه‌ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل بصورت منفعلانه برخورد می‌کنند، لیکن سازمان‌هایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی و برون سازمانی متمرکز می‌کنند (Montaghehi et al., 2023).

مدیریت جانشین‌پروری به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد باتجربه و توانا برای پر کردن مناصب مدیریتی و رهبری ارشد سازمان موجود استاین برنامه، رهبران را قادر می‌سازد استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران را تعریف کرده، از پیوستگی عملیات مدیریت اطمینان حاصل کنند، کاندیداهای بارز برای پست‌های مدیریت ارشد را شناسایی و توسعه دهند و رضایت کارکنان را از شغل شان افزایش دهند (Khazaei et al., 2022).

جانشین‌پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، بلکه یک فرایند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل شود برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی میشود، افراد آماده با مهارتها و نگرش‌های درست و در زمان مناسب وجود دارند (Khazaei et al., 2022).

در عصر حاضر نیز اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، اداره‌کنندگان و هدایتگران اصلی سازمانی بر کسی پوشیده نیست و بکارگیر نظام‌های موثر در انتخاب، انتصاب، جذب، آموزش، نگهداری، ارزیابی و کاربرد آن در سازمان‌ها روشن است. و توسعه این مهم طبیعتاً از اهمیت خاصی برخوردار است (Goldsmith, 2023).

به بیان دیگر شناسایی مدیران شایسته یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار امروز و فردا است. به همین منظور سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که شغل‌های کلیدی خود را شناسایی نموده و برای آن‌ها افراد مناسب به عنوان جایگزین در تصدی‌های خاص انتخاب کنند (Rothwell, 2019).

جانشین‌پروری برای تأمین نیازهای آینده هر سازمان از ضروری‌ترین و حیاتی‌ترین موارد موفقیت آن سازمان است در واقع دسترسی به مدیران شایسته تحول‌آفرین، اخلاق‌گرا، بصیر و با چشم انداز صحیح و قدرت تمیز شرایط موجود از مطلوب، از دغدغه‌های سازمانی‌های کنونی به شمار می‌آید (Friedman, 2018).

بیش از یک صد دانشگاه معتبر در جهان به ارائه دوره‌های عالی مدیریت برای جانشینی پروری می‌پردازند، و چندین برابر این تعداد، موسسات و مراکز آموزشی مدیران، به منظور جانشین پروری مشغول به فعالیت هستند، به نحوی که هر سال بیش از یکصد هزار نفر فارغ التحصیل در این موسسات به جامعه مدیران حرفه‌ای می‌پیوندند، با این همه هنوز مدیران کارساز، تحول آفرین و کار آفرین کم یابند (طوطیان، اصغری ورستی، ۱۳۹۹).

مطالعات انجام یافته در منابع سازمان، مبین کاربست روز افزون جانشین پروری همه سازمان‌ها چه اقتصادی چه سیاسی و... می‌باشد (Essman et al., 2021). از طرف دیگر، سرمایه گذاری نقش تعیین کننده‌ای در رشد اقتصادی دارد. یکی از اهداف اساسی کشورها دستیابی به توسعه اقتصادی و اجتماعی است. در ادبیات اقتصادی سرمایه به منزله رگ حیات یک نظام اقتصادی تلقی شده و بر تشکیل آن به عنوان مهمترین عامل تعیین کننده رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی تاکید زیادی شده است (Shahabi, 2024; Tootian et al., 2020).

میزان رشد و توسعه اقتصادی در گرو انباشت و بهره‌وری اقتصاد است و این دو به چگونگی فرآیند سرمایه گذاری بستگی دارد. در زمینه رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی به موسسات پولی و اعتباری و بانک‌ها که ارکان اصلی بازارهای مالی هستند، میتوان اشاره کرد که بانکها نقش به سزایی را در تامین سرمایه‌های اقتصادی و اجتماعی دارند (Chavez, 2018). از آنجایی که در اقتصاد وظیفه تجهیز و تخصیص منابع مالی بر عهده بانکها قرار دارد، لذا نقش بانکها برای توسعه اقتصادی و اجتماعی در هر جامعه‌ای انکارناپذیر است. با توجه به آنچه که گفته شد و سایر موارد و اهمیت جانشین پروری برای همه سازمان‌ها از جمله بانک‌ها که موقعیت آن‌ها در رشد اقتصادی کشور بسیار مهم است، لذا پژوهشگر به دنبال پاسخگویی بر این پرسش است که الگوی مناسب جانشین پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران کدام است؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی از نظر داده‌ها کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده بنیاد سیستمی است جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان حوزه منابع انسانی که دارای تحصیلات دکتری تخصصی که در این زمینه صاحب تالیف، مقاله، پژوهش و تجربه عملی هستند تشکیل می‌دهد. که با روش نمونه‌گیری آگاهانه از نوع نظری و بر اساس اشباع نظری ۱۵ نفر خبره انتخاب شدند. ابزار سنجش پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بر اساس کدگذاری باز و کدگذاری محوری به دست آمد. سپس، کدگذاری انتخابی از طریق مصاحبه و بارش فکری اجرا شد، که در این مرحله مؤلفه‌ها و شاخص‌ها توسط خبرگان نهایی و اولویت‌بندی شدند. مجدداً الگو بر اساس ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها ترسیم و توسط خبرگان تأیید و اعتباریابی شد. اعتبار و روایی ابزار سنجش به با روش اجماع سه‌سویه به دست آمد. روش‌های گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه عمیق با خبرگان و استمرار آن تا اشباع نظری انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی انجام گرفت.

مهمترین بخش کار در تحلیل داده‌های پژوهش، کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) بود که بدینگونه انجام شد:

کدگذاری باز: مصاحبه‌ها پیاده و داده‌ها یکسان سازی شدند و مطابق با ادبیات نظری پژوهش اصطلاحات علمی برای آن‌ها انتخاب شد و فهرستی از مفاهیم بدست آمد. سپس مفاهیم بدست آمده مقوله بندی شدند.

کدگذاری محوری: مقوله‌های بدست آمده بهم دیگر مرتبط شدند. با این کار بین کدهای تولید شده در کدگذاری باز، رابطه برقرار شد.

کدگذاری انتخابی: در این مرحله فرآیند یکپارچه سازی و بهبود و پالایش مقوله‌ها انجام شد به این ترتیب که محقق با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص بین مقوله‌ها، آن‌ها را برای ارائه و شکل دهی یک نظریه تنظیم نمود که این امر از طریق کشف مقوله مرکزی امکان پذیر گردید.

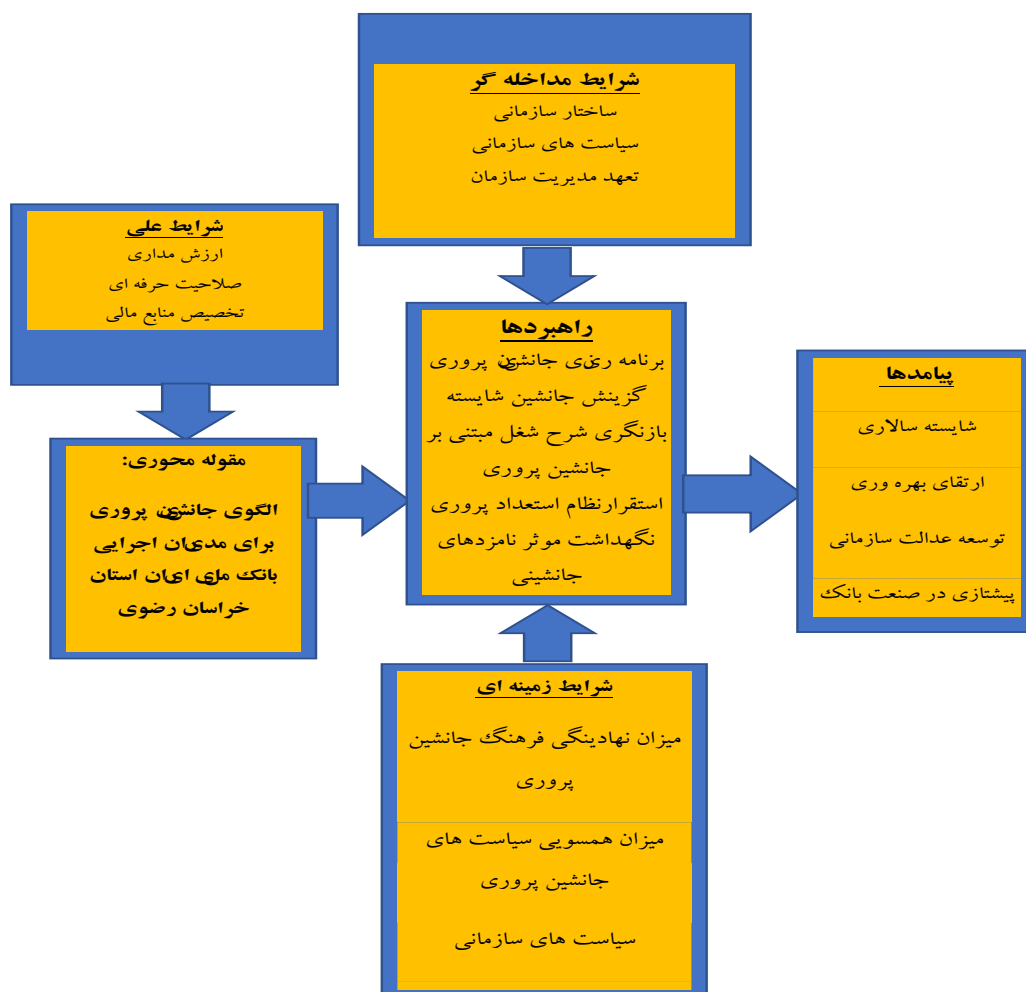
یافته‌ها

در راستای پاسخ به سوالات پژوهش نتایج زیر بدست آمده است که به تشریح آن‌ها پرداخته شده است :

۱- الگوی جانشین پروری مدیران اجرایی بانک ملی استان خراسان کدام است ؟

در نتیجه پژوهش الگوی جانشین پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران استان خراسان رضوی به شرح زیر می‌باشد:

به شرح شکل زیر می‌باشد:



شکل ۱. الگوی جانشین پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران استان خراسان رضوی

۲- مولفه‌ها و شاخص‌های سازنده هر یک از مولفه‌های الگوی مذکور (از دیدگاه خبرگان) به ترتیب اولویت کدامند؟

برای پاسخ به این سوال، محقق اقدام به احصاء مصادیق مرتبط با جانشین پروری نمود. ابتدا چک لیست مصاحبه تهیه شد و سپس نظرات خبرگان اخذ شد. با انجام مصاحبه با خبرگان مصادیق بیشماری بدست آمد که نشان داد جانشین پروری در بانک میتواند متفاوت از سایر

نهاده‌ها و سازمان‌ها باشد. نتیجه مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان منجر به شناسایی ۱۳۳ کد اولیه (مفهوم کلیدی) گردید. در جدول ذیل تعدادی از کدهای اولیه شناسایی شده از متن مصاحبه‌ها ارائه شده است:

جدول ۱. نمونه متن مصاحبه و شاخص‌های استخراجی

متن مصاحبه	شاخص‌های استخراجی
مدیر بانک باید نسبت به تمامی امور بادیث مثبت نگاه کنه وگرنه نمیتونه در ایجاد تغییرات موفق بشه بخصوص امروزه مه تغییرات جهانی بسیار زیادشده و بانک‌ها از مراکز مهمی که بالین تغییرات دچار تغییر میشه یعنی باید بشه	مثبت اندیشی نسبت به افراد و وقایع
هر فردی برای یه کاری مناسب هست اجرای درست واستاندارد شناسایی افراد در این برنامه‌ها افراد متناسب باهر کار مشخص میشن	متناسب نمودن افراد با در نظر گرفتن مسیر ارتقای شغلی
مؤسسات اقتصادی مانند بانک باید تمایل برای یادگیری واموزش نیروی انسانی خودشون داشته باشند بخصوص در جهان امروز که تغییرات سریع در اقتصاد اتفاق افتاده همچنین	وجود تمایل واقعی برای پرورش در یادگیری و توسعه افراد
ارزیابی باید مطابق مؤسسات اقتصادی جهانی انجام بشه تا توسعه فردی را تضمین کنه	انجام ارزیابی واقعی جهت تامین توسعه فردی
جلسات گوناگون برگزار کنند. باتوجه به وضعیت اقتصادی کشور وتغییرات مستمر باید اینگونه جلسات هم مستمر باشه تا افراد بتوانند خودشون با نیازهای سازمانی منطبق کنند	برقراری جلساتی با کارکنان جهت برنامه ریزی مسیر شغلی
وضع موجود جهت بررسی افراد مناسب جهت جانشین پروری در بانک‌ها باید به درستی انجام شود همچنین بررسی وضع مطلوب تا بتوانیم برنامه درستی جهت هدایت وتربیت نیروی انسانی انجام بدیم وحمايت همه جانبه بانک از نیروی خودش داشته باشیم	تخصیص منابع مالی مکفی در قانون بودجه سالانه برای بررسی وضع موجود

بر اساس تحلیل صورت گرفته و فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها، کدهای اولیه یکسان سازی و برخی از آن‌ها حذف یا اصلاح شدند و نهایتاً ۱۰۳ کد تحت عنوان کد باز شناسایی شد.

مولفه‌های سازنده الگوی جانشین پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران استان خراسان کدامند؟

پس از شناسایی کدهای باز (شاخص‌ها) مرتبط جانشین پروری مدیران بانک از متن مصاحبه‌ها، محقق اقدام به دسته بندی شاخص‌ها نموده است. از آنجا که واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری، مفاهیم هستند، هنگام تجزیه و تحلیل، مفاهیم از طریق عنوان گذاری توسط محقق، به طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت کنندگان و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آن‌ها ایجاد شدند و نسخه ی پیاده شده مصاحبه‌ها برای یافتن شاخص‌ها و مولفه‌ها به طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند که بر اساس آن، ۱۷ مولفه به عنوان عواملی که منجر به جانشین پروری مدیران بانک استان خراسان رضوی میشود شناسایی شد. بنابراین چند مفهوم (شاخص) با همدیگر یک دسته کلی ایجاد نمودند که از آن‌ها به کد محوری یاد می‌شود. کدهای محوری شناسایی شده به همراه کدهای باز (شاخص‌ها) در جدول شماره ۲ ارائه شده است. (جهت جلوگیری از اطناب متن فقط به تعداد شاخص‌های احصا شده در هر مولفه اکتفا می‌کنیم)

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۲. ابعاد، مولفه‌ها و تعداد شاخص‌های الگوی جانشین پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران در مرحله کدگذاری محوری

ابعاد	مولفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
علی	ارزش مداری	۵
	سرمایه انسانی	۹
	منابع مالی	۴
زمینه‌ای	فرهنگ سازمان	۱۰
	چشم انداز	۸
	آموزش	۶
مداخله گر	ساختار	۴
	سیاست‌ها	۳
	مدیریت	۶
راهبردها	استراتژی	۸
	پذیرش افراد	۸
	شناسایی مناصب	۸
پیامدها	استعداد یابی	۶
	نگهداری کاندیدها	۵
	برنامه ریزی	۴
	پایش	۴
	بکارگیری	۶

سپس در مرحله کدگذاری انتخابی مولفه‌های بدست آمده در دسته‌های انتزاعی تری قرار گرفتند و یعد از برگزاری جلسه بارش فکری با خبرگان ابعاد الگوی جانشین پروری مدیران بانک ملی استان خراسان را شکل دادند. (شکل شماره ۱) به این ترتیب ۱۰۶ کد باز (شاخص) در قالب ۱۸ کد محوری (مولفه) و مولفه‌ها در قالب ۵ کد انتخابی (بعد) دسته بندی شدند. ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های بدست آمده در جدول ۳ ارائه شده است. (جهت جلوگیری از اطناب متن فقط به تعداد شاخص‌های احصا شده در هر مولفه اکتفا می‌کنیم).

جدول ۳. ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های الگوی جانشین پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران

ابعاد	مولفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
علی	ارزش مداری	۵
	صلاحیت حرفه‌ای	۷
	تخصیص منابع مالی	۴
زمینه‌ای	نهادبندی فرهنگ جانشین پروری	۱۰
	همسویی سیاست‌های جانشین پروری	۸
	سیاست‌های سازمانی	۴
مداخله گر	ساختار سازمانی	۴
	سیاست‌های سازمانی	۳
	تعهد مدیریت سازمان	۶
راهبردها	برنامه ریزی جانشین پروری	۸
	گزینش جانشین شایسته	۷
	بازنگری شرح شغل	۸
پیامدها	استقرار نظام استعداد پروری	۶
	نگهداشت نامزدهای جانشینی	۵
	شایسته سالاری	۴
	ارتقای بهره وری	۴
	توسعه عدالت سازمانی	۴
	پیشتاز در صنعت بانک	۱۰

در مرحله پایانی با اجرای جلسه بارش مغزی کلیه مولفه‌ها و شاخه‌های بدست آمده مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. ابتدا مولفه‌ها و شاخص‌های بدست آمده برای ۱۵ نفر از خبرگان ارسال شد و نظرات آن‌ها اخذ شد. نظرات جمع آوری شده روی عوامل بدست آمده اعمال شد و مجدداً برای خبرگان ارسال شد و تاییدیه مربوطه اخذ شد.

اعتباریابی نظری الگو: در این مرحله ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی جانشین پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران در قالب یک الگو تنظیم و توسط خبرگان اعتباریابی شد و ضریب نسبی روایی محتوا CVR محاسبه شد و عوامل تشکیل دهنده الگو مورد تایید قرار گرفتند.

سپس برای اعتباربخشی مجدداً به مولفه‌ها و شاخص‌های بدست آمده جلسه بارش مغزی با حضور پنج نفر خبره دانشگاهی برگزار شد و ضمن اعمال نظر خبرگان، از آن‌ها در خصوص اولویت مولفه‌ها و شاخص‌ها نظرخواهی شد که نتایج آن در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. اولویت بندی مولفه‌های الگوی جانشین پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران

ابعاد	مولفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
علی	ارزش‌مداری	۱
	صلاحیت حرفه‌ای	۲
	تخصیص منابع مالی	۳
زمینه‌ای	نهادینگی فرهنگ جانشین پروری	۱
	همسویی سیاست‌های جانشین پروری	۲
	سیاست‌های سازمانی	۳
مداخله‌گر	ساختار سازمانی	۱
	سیاست‌های سازمانی	۲
	تعهد مدیریت سازمان	۳
راهبردها	برنامه ریزی جانشین پروری	۱
	گزینش جانشین شایسته	۲
	بازنگری شرح شغل	۳
پیامدها	استقرار نظام استعداد پروری	۴
	نگهداشت نامزدهای جانشینی	۵
	شایسته سالاری	۱
	ارتقای بهره‌وری	۲
	توسعه عدالت سازمانی	۳
	پیشتاز در صنعت بانک	۴

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی جانشین پروری برای مدیران اجرایی بانک ملی ایران استان خراسان رضوی انجام شده است و نهایتاً ۱۰۶ شاخص، ۱۸ مولفه در ۵ بعد برای الگوی مزبور طی یک پژوهش کیفی با رویکرد داده بنیاد پارادایمی بدست آمده است. ابعاد سازنده الگوی سیستمی مشتمل بر پنج بعد شامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبری و پیامدها می‌باشد که قالب ۱۸ مولفه یعنی: ارزش‌مداری، صلاحیت حرفه‌ای، تخصیص منابع مالی، نهادینگی فرهنگ جانشین پروری، همسویی سیاست‌های جانشین پروری، سیاست‌های سازمانی، ساختار سازمانی، سیاست‌های سازمانی، تعهد مدیریت سازمان، برنامه ریزی جانشین پروری، گزینش جانشین شایسته، بازنگری شرح شغل، استقرار نظام استعداد پروری، نگهداشت نامزدهای جانشینی، شایسته سالاری، ارتقای بهره‌وری، توسعه عدالت سازمانی و پیشتاز در صنعت

بانک را در برگرفته اند. در نهایت، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد هر یک از مؤلفه‌های به دست آمده، از شاخص‌هایی تشکیل شده اند. در تبیین یافته‌های پژوهش حاضر میتوان بیان نمود که به مدد این الگو میتوان به عوامل مهم جانشین پروری مدیران بانک پی برد. جانشین پروری یکی از عناصر اساسی در موفقیت سازمان‌ها است. این فرآیند از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا به تعمیق و ارتقاء مهارت‌ها، دانش، و تجربیات کارمندان می‌پردازد و برای ادامه‌ی مسیر موفقیت سازمانی اساسی است.

همچنین نتایج حکایت از آن دارد که جانشین پروری دارای مولفه‌های مختلفی است که در این پژوهش ابتدا در بعد شرایط علی مولفه‌های ارزش مداری، صلاحیت حرفه‌ای و تخصیص منابع مالی بدست آمده است. در تبیین شرایط علی می‌توان گفت، شرایط علی مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند. شرایط علی رویدادهایی است که موقعیت‌ها، مباحث و مسائل مرتبط با پدیده را خلق و تا حدودی تشریح می‌کنند که چرا و چگونه افراد و گروه‌ها به این پدیده مبادرت می‌ورزند. در واقع، منظور از شرایط علی، رویدادها و اتفاقاتی است که بر این پدیده تأثیر گذاشته و منجر به بروز آن می‌شوند. مولفه‌های شرایط علی ارزش مداری، صلاحیت حرفه‌ای و تخصیص منابع مالی می‌باشد. یکی از مهم‌ترین مسائل در سازمان توجه به ارزش‌های افراد است. ارزش به معنای اصول و باورهایی است که افراد برای خود مهم و با اهمیت می‌دانند. این اصول می‌توانند شامل اخلاق، اعتقادات، اهداف و آرمان‌ها باشند که رفتار و تصمیم‌گیری‌های فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. ارزش‌ها به‌عنوان راهنمایی برای انتخاب‌های روزمره و نحوه تعامل با دیگران عمل می‌کنند و به افراد کمک می‌کنند تا در زندگی خود معنا و هدف پیدا کنند. در واقع، ارزش‌ها نشان‌دهنده آنچه که برای یک فرد مهم است و به او انگیزه می‌دهد تا در مسیر خاصی پیش برود. مولفه دوم بعد شرایط علی صلاحیت‌های حرفه‌ای می‌باشد، احراز صلاحیت شغلی و حرفه‌ای یکی از مهم‌ترین عوامل پیشرفت یک سازمان به شمار می‌آید. اگر فرد مهارت‌های مدنظر مجموعه را بلد نباشد، صلاحیت وی احراز نخواهد شد؛ چرا که ضروری‌ترین عنصر برای پذیرفتن مسئولیت در هر شرکت و سازمان احراز صلاحیت حرفه‌ای اشخاص می‌باشد. با توجه به اهمیت احراز صلاحیت شغلی مدیران برای عملکرد بهتر مجموعه، تمامی اجزای شرکت باید با قوانین راجع به صلاحیت و احراز آن آشنا باشند. همچنین مولفه بعدی تخصیص منابع مالی می‌باشد. امروزه تامین نیازهای مالی و اموری که به آن مرتبط می‌شود از جمله مهم‌ترین و البته ضروری‌ترین الزامات و مهارت‌هایی است که بایستی در دنیای رقابتی امروز در کسب و کارهای مختلف مورد بررسی قرار بگیرد. در واقع می‌توان گفت که در یک سازمان تمامی فعالیت‌ها به گونه‌ای با امور مالی مرتبط است و چنانچه یک شرکت و یا ارگان از نظر مالی در مضیقه قرار بگیرد و با مشکلاتی مواجه شود حیات کلی سازمان در معرض خطر قرار خواهد گرفت.

در تبیین بعد دوم می‌توان گفت، شرایط زمینه‌ای، شرایطی است که راهبردها و اقدامات تحت آن، به اداره پدیده می‌پردازند. که شامل مولفه‌های نهادینگی فرهنگ جانشین پروری، همسویی سیاست‌های جانشین پروری و سیاست‌های سازمانی می‌باشد. کارمندان و کارکنان در هر سازمان، علاوه بر عملکرد متداول، رفتارهای خاصی هم دارند که مطابق با ارزش‌های آن سازمان است. این شیوه‌های رفتاری یا توسط مدیر تعیین شده است یا خود کارمندان به مرور زمان و با قرار گرفتن در محیط سازمان، آن را آموخته‌اند. همچنین وجود سیاست سازمانی در هر جایی که گروهی از افراد باهم بر سر منابع محدود در رقابت هستند، اجتناب ناپذیر است. در واقع سازمان‌ها و نهادها به دلیل شیوع مراکز قدرت و گروه‌های ذی نفع با برنامه‌های رقابتی و متناقض، سیاست‌های اداری مربوط به خود را دارند..

شرایط مداخله گر به عنوان تسهیل گر یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کند. این شرایط، اجرای راهبردها را تسهیل و تسریع کرده و به عنوان یک مانع، دچار تاخیر می‌نماید. که ساختار سازمانی، سیاست‌های سازمانی و تعهد مدیریت سازمان به عنوان مولفه‌های بعد شرایط مداخله

گر معرفی شدند در این پژوهش. تعهد سازمانی یکی از مفاهیم مهم در روان‌شناسی سازمانی و مدیریت منابع انسانی است که به وابستگی روانی و عاطفی کارکنان به سازمان اشاره دارد. این مفهوم معمولاً به سه بعد اصلی تقسیم می‌شود که هر کدام از آن‌ها ویژگی‌های خاص خود را دارند و در مجموع، بر رفتار و عملکرد کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارند.

بعد چهارم اشاره به راهبردهای الگوی جانشین پروری می‌کند. راهبردها و اقدامات، طرح‌ها و کنش‌هایی‌اند که به طراحی مدل کمک می‌نمایند. که برنامه ریزی جانشین پروری، گزینش جانشین شایسته، بازنگری شرح شغل، استقرار نظام استعداد پروری و نگهداشت نامزدهای جانشینی مولفه‌های بدست آمده می‌باشند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرآیند انتخاب و توسعه استعدادهای کلیدی برای اطمینان از تداوم نقش‌های حیاتی سازمان است. این فرآیند شامل شناسایی افراد با عملکرد بالا و رهبران بالقوه، هدایت و توسعه آن‌ها برای پیشرفت در سازمان و رسیدن به سطوح بالاتر می‌شود. در واقع این رویکرد بستری را فراهم می‌کند تا سازمان بتواند کارکنانی که پتانسیل بالایی دارند را شناسایی کند و برای دریافت پست‌های کلیدی مجموعه به هنگام وقوع چالش‌های سخت تجاری، پرورش دهد؛ به همین جهت یکی از مهم‌ترین مراحل جانشین پروری ارائه آموزش‌های مختلف جهت ارتقاء سطح مهارت کارمندان است. با این استراتژی مدیریتی همواره می‌توان در یافتن افراد باسواد و توانمند در مواجهه با چالش‌های رهبری آینده، موفق عمل کرد و سازمان را از بحران‌های شدید مدیریتی نجات داد؛ به همین دلیل می‌توان گفت در دسته مهم‌ترین وظایف و چالش‌های منابع انسانی قرار دارد؛ چرا که این واحد باید در ارزیابی کارکنان بیشترین دقت را به کار ببرد تا بتواند بهترین افرادی را که واجد دریافت این موقعیت هستند، شناسایی و به سازمان معرفی کند.

در تبیین بعد پنجم پژوهش حاضر که اشاره به پیامدها دارد می‌توان گفت، پیامدها شامل خروجی‌های تأثیرگذار مشهود و نامشهودی است که با اعمال برنامه خاص بدست می‌آید و می‌توان گفت نتایج مستخرجه از طرح می‌باشد. که شایسته سالاری، ارتقای بهره‌وری توسعه عدالت سازمانی و پیشتاز در صنعت بانک مولفه‌های بدست آمده برای بعد پیامدها می‌باشد. یکی از اساسی‌ترین چالش‌های جانشین پروری در مدیریت، شناسایی درست افراد برای دریافت موقعیت‌های شغلی حساس و کلیدی است؛ زیرا برای پیشبرد درست این امر به معیارهای دقیقی نیاز است که ارزیابی شایستگی کارکنان و بررسی هر یک از این معیارها را تا حدی سخت می‌کند. اجرای برنامه جانشین پروری در سازمان به مدیران این فرصت را می‌دهد که کارکنان را در راستای تحقق هرچه بهتر اهداف و چشم‌انداز مجموعه هدایت کنند؛ در واقع با این شیوه مدیریتی می‌توانند زمینه‌های رشد هر یک از کارمندان را شناسایی کرده تا با توجه به این زمینه‌ها و نیازهای آتی، مهارت‌های خود را توسعه دهند؛ بنابراین، سازمان از کارمندانی توانمند در حال حاضر و آینده برخوردار خواهد شد.

همان‌طور که عنوان شد، جانشین پروری بخشی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که بستری را جهت شناسایی درست نیازهای فعلی و آتی سازمان فراهم می‌سازد تا بتوان هم‌سوترین افراد را برای هر یک از موقعیت‌های شغلی انتخاب کرد؛ به‌طور کلی با اجرای این طرح می‌توان همواره مطمئن بود که شکافی در سمت‌های حساس به‌وجود نیامده و تداوم عملکرد سازمان برقرار خواهد بود.

از آنجایی که فرایند جانشین پروری در سازمان یک رویکرد فرایندمحور است که در صورت عدم اجرای صحیح مراحل، کارآمد نخواهد بود. لذا توجه به تک تک مراحل این فرایند از اهمیت و ضرورت‌های سازمانی محسوب می‌شود.

. از حیث همسویی با یافته‌های سایر پژوهش‌ها میتوان گفت یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های مانند: شهابی (۱۴۰۳) از حیث شناسایی مناصب مهم و حساس در سازمان، شناسایی افراد شایسته، تخصیص منابع مالی برای اجرای برنامه، ارزیابی استاندارد از افراد، مدیریت متعهد تاکید بر مفهوم عدالت سازمانی (Shahabi, 2024)، جان احمدی و همکاران (۱۴۰۲) از حیث آموزش، ایتعداد یابی افراد، ارزیابی و

حمایت‌های سازمانی (Jan Ahmadi Gol et al., 2023)، احمدزاده ومهدی زاده (۱۴۰۱) از حیث شناسایی مناصب حساس، شرح شغل شفاف و روشن، شناسایی افراد توانمند، وجود ساختار مناسب، فرهنگ سازمان می‌باشد (Ahmadzadeh & Mahdizadeh, 2022)، ویلاپاندو و همکاران (۲۰۲۵) از حیث مدیریت مناسب، منابع مالی کافی، شناسایی مناصب مهم، شناسایی افراد شایسته، ارزیابی استاندارد از افراد، توجه به فرهنگ سازمان (Villalpando et al., 2025)، ویلسون (۲۰۲۱) از حیث ساختار سازمان، سیاست‌های سازمان، مدیران متعهد وتوانمند، منابع مالی کافی، اجرای آموزش‌های لازم واستاندارد، برنامه ریزی، شرح شغل ومناصب بصورت شفاف باید صورت بگیرد (Wilson, 2021) همسو بوده اند

پژوهش حاضر دارای محدودیت‌های بوده مانند:

- این پژوهش با استفاده از روش کیفی انجام شده اگر همزمان بصورت آمیخته انجام می‌شد نتایج آن اعتبار بیشتری داشت.
- محدودیت زمانی برخی خبره‌ها که موجب طولانی شدن فرایند مصاحبه‌ها شد.

در پایان پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

- طراحی و اجرای برنامه جانشین پروری بر اساس برنامه بلند مدت واهداف بانک باشد. بعبارت دیگر، نمی‌توان برنامه‌ی جانشین پروری را بدون توجه به موقعیت و اوضاع بانک اجرا و توسعه داد.
- انتخاب افراد از درون سازمان برای جانشین پروری بعنوان اولیت در نظر گرفته شود، بعبارت دیگر، کارمندان موجود از قبل، با فرایندها و اهداف بزرگ و کوچک بانک آشنا هستند. بنابراین حفظ و ارتقای کارمندان را در اولویت قرار داده شود.
- تمرکز بر توسعه هدفمند در بانک، برنامه‌ی جانشین پروری جانشینان را رشد و توسعه می‌دهد تا مطمئن شود که آن‌ها آماده‌ی پذیرفتن مسئولیت رهبری در زمان مناسب هستند. کارمندانی را که پتانسیل بالایی دارند، ارزیابی و سپس نیازهای آن‌ها را برای توسعه فردی اولویت‌بندی و با توجه به هرفرد شخصی‌سازی شود. با این کار مسیری را برای رشد و ارتقای آن‌ها مشخص می‌گردد. در پایان می‌توان گفت، شکی در این نیست که ساخت یک فرایند انتقال رهبری که مقیاس‌پذیر و قابل اطمینان باشد، کار دشواری است. سازمان‌هایی که روی برنامه ریزی برای جانشین پروری سرمایه‌گذاری می‌کنند، در رقابت با رقبای مزیت‌هایی را به دست می‌آورند و برای مقابله با بحران‌هایی که در دنیای در حال تغییر اقتصاد رخ می‌دهد، آماده‌تر خواهند بود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

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 تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract Introduction

Human capital is widely regarded as the cornerstone of national and organizational success. Scholars emphasize that societies which invest in educated, competent, and capable workforces are more likely to achieve sustained economic development (Abbaspour, 2022; Abtahi & Abasi, 2022). In today's dynamic world, organizations must adopt forward-looking strategies to remain competitive and ensure continuity. Succession planning, the structured process of identifying and preparing future leaders, is a key response to this need. Unlike ad-hoc replacement strategies, succession planning ensures organizations are not caught off-guard when leadership gaps emerge (Khazaei et al., 2022).

Effective succession planning not only maintains organizational continuity but also aligns personal and professional development with strategic objectives. It is increasingly recognized as a critical function in modern human resources management (Goldsmith, 2023). High-performing organizations identify critical positions and cultivate internal talent, rather than relying solely on external recruitment (Montaghemi et al., 2023; Rothwell, 2019). Moreover, given the essential role banks play in national economic systems—especially in developing countries—leadership continuity in banking institutions is a matter of national importance (Chavez, 2018).

Despite global advances, many organizations still face a shortage of transformational and entrepreneurial leaders (Tootian et al., 2020). This is particularly evident in emerging economies where, despite a proliferation of training programs, skilled managerial talent remains scarce. Universities and leadership academies are expanding their offerings, but the gap between demand and supply persists (Friedman, 2018). In this context, developing a robust, context-specific succession planning model for executive managers in Bank Melli Iran, particularly in the Khorasan Razavi province, becomes both timely and imperative. This study aims to answer the question: What is the optimal succession planning model for executive managers in Bank Melli Iran in this region?

Methods and Materials

This study adopted a qualitative methodology grounded in a systemic grounded theory paradigm. The population consisted of 15 experts in human resources, each with a doctoral degree and practical, research-based experience in leadership development. Participants were selected through purposive theoretical sampling until data saturation was achieved.

Data collection relied on semi-structured interviews. The process began with deep interviews, followed by open coding to identify initial concepts, which were then categorized using axial coding into components and indicators. In the selective coding phase, the framework was refined through expert validation and brainstorming sessions.

The coding process involved three stages: open coding (extraction of 106 initial indicators), axial coding (aggregation into 18 components), and selective coding (organization into 5 higher-order dimensions). Data credibility was ensured through triangulation and expert feedback. The final model was also validated using content validity ratio (CVR) metrics and prioritized in a focus group of academic experts.

Findings

The final succession planning model comprises five core dimensions, 18 components, and 106 specific indicators tailored to Bank Melli Iran's operational context in Khorasan Razavi. The five overarching dimensions are:

1. Causal Conditions:

- *Value Orientation* (5 indicators)
- *Professional Competence* (7 indicators)
- *Financial Resource Allocation* (4 indicators)

2. Contextual Conditions:

- *Institutionalization of Succession Culture* (10 indicators)
- *Alignment of Succession Policies* (8 indicators)
- *Organizational Policies* (4 indicators)

3. Intervening Conditions:

- *Organizational Structure* (4 indicators)
- *Internal Organizational Policies* (3 indicators)
- *Organizational Management Commitment* (6 indicators)

4. Strategies:

- *Succession Planning Programs* (8 indicators)
- *Selection of Competent Successors* (7 indicators)
- *Job Description Revisions* (8 indicators)
- *Talent Development Systems* (6 indicators)
- *Retention of Successor Candidates* (5 indicators)

5. Consequences:

- *Meritocracy* (4 indicators)
- *Increased Organizational Productivity* (4 indicators)
- *Promotion of Organizational Justice* (4 indicators)
- *Banking Industry Leadership* (10 indicators)

Each component was validated and prioritized based on expert feedback. The findings emphasize that succession planning in the banking sector must be highly contextualized, taking into account cultural, structural, and strategic nuances unique to the financial services industry in Iran.

Discussion and Conclusion

This study developed a grounded, expert-informed succession planning model for executive managers of Bank Melli Iran in Khorasan Razavi. The model identifies key constructs and relationships between professional competencies, organizational culture, and strategic planning required to maintain effective leadership pipelines. The model's five dimensions—causal, contextual, intervening, strategic, and consequential—together form a comprehensive framework that organizations can use to implement structured succession strategies.

The results highlight the importance of value-driven leadership, financial resource planning, and managerial commitment. The institutionalization of a succession culture, aligned with internal policy coherence, proved critical in creating a sustainable framework. Additionally, the role of strategic HR interventions like talent retention and competency-based assessments was underlined as vital for long-term success.

The implications of this study are both theoretical and practical. Theoretically, it offers a nuanced, grounded theory model adapted to Iran's banking environment. Practically, it equips policymakers and HR managers in Bank Melli Iran with a validated, expert-driven framework for planning leadership continuity.

In conclusion, succession planning should not be treated as a reactive measure but a proactive, continuous process embedded within the strategic operations of financial institutions. Organizations that invest in such systems are more resilient and better positioned to navigate leadership transitions and economic disruptions. Future work should consider a mixed-methods approach for broader generalizability and explore digital tools for implementation support.

References

- Abbaspour, A. (2022). *Advanced Human Resource Management*. Tehran: Samt Publishing. <https://scholar.google.com/citations?user=1DX0jRoAAAAJ&hl=en>
- Abtahi, S. H., & Abasi, S. (2022). Empowering Employees and Delegating Work and Authority. https://mjms.mums.ac.ir/article_24326_1b677a32d69d63345f6e80b8b8ff3f50.pdf
- Ahmadzadeh, M. A., & Mahdizadeh, A. A. (2022). Designing a Comprehensive Model for Succession Management in the Banking System (Case Study: Agricultural Bank). *Iranian Political Sociology*(23), 1280-1299. https://jou.spsiran.ir/article_159393.html?lang=en
- Chavez, J. (2018). The case for succession planning. *Strategic Finance-Careers*, 24(3), 3-21. https://journals.iau.ir/article_678424.html
- 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>
- Goldsmith, M. (2023). *Succession Planning*. Tehran: Arkan Danesh Publishing. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/how-to-plan-for-your-own-succession-by-marshall-goldsmith>
- Jan Ahmadi Gol, M., Rezai Far, H., & Hakim Pour, H. (2023). Meta-Analysis of Factors Affecting Succession Management in Government Organizations. *Public Management Research*, 16(60), 191-218. https://jmr.usb.ac.ir/article_7774.html?lang=en
- Khazaei, S., Vosooghi, A., & Shah Mohammadi, M. (2022). *Succession of Human Capital (From Model Presentation to Implementation)*. Tehran: National Defense University Publishing. <https://ketab.ir/book/33f0823a-997d-4432-bcc7-7b7ed80699e0>
- Montaghemi, B., Ganjouei, F. A., & Sajadi Hazaveh, S. H. (2023). Designing a Competency-Based Succession Model for Sports Managers Using a Qualitative Approach. *Strategic Studies in Sports and Youth*, 22(60), 47-60. https://fasname.msy.gov.ir/article_588_1ee9169ac35a91658cf9b32c79703bca.pdf
- Rothwell, W. J. (2019). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York: American Management Association. <https://hcmindonesia.files.wordpress.com/2012/12/9b-successionplanhandbook.pdf>
- Shahabi, M. (2024). Presenting a Succession Model in Government Organizations Using Thematic Analysis. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 8(30), 79-97. https://journals.iau.ir/article_688249.html
- Tootian, S., Asghari, H., & Rostami, M. (2020). Presenting a Model of Succession Barriers with a Mixed Approach in the NAJA Command Headquarters. *Quarterly Journal of Police Studies*, 173-200. <https://ensani.ir/fa/article/423719/>
- 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>