جامعه شناسی آموزش و پرورش دوره ۸، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۱، صفحات ۲۳۰- ۲۴۱

شناسایی مولفه های جانشین پروری با تاکید بر آموزش و بررسی وضعیت آنها در بانک تجارت

مریم قباخلو [۱]، نرگس حسن مرادی [۲]*، غلامعلی احمدی [۳]

نوع مقاله: پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۵

چکیده

هدف: جانشین‌پروری نقش مهمی در عملکرد آتی سازمان دارد. بنابراین، هدف این پژوهش شناسایی مولفه‌های جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش و بررسی وضعیت آنها در بانک تجارت بود.

روش شناسی: این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجر مقطعی از نوع کمی بود. جامعه پژوهش مدیران و کارشناسان مسئول حوزه منابع انسانی بانک تجارت استان تهران در سال ۱۴۰۰ (به تعداد ۴۰۰ نفر) بودند که حجم نمونه طبق فرمول کوکران ۱۹۶ نفر برآورد که با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش بود که روایی محتوایی آن با نظر ۱۲ نفر از خبرگان تایید و پایایی کل آن با روش‌های آلفای کرونباخ ۰/۷۵ و ترکیبی ۰/۸۶ بدست آمد. داده‌ها با روش تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی تک نمونه‌ای در نرم‌افزار SPSS-24 تحلیل شدند.

یافته‌ها: نتایج مطالعه حاضر حاکی از وجود پنج عامل شرایط شغلی (با مولفه‌های عوامل تفویض اختیار و سطوح تصمیم‌گیری، تعهد کاری و اخلاق حرفه‌ای، پویایی، امنیت شغلی، تفکر تحلیلی و کلان‌نگری، سبک رهبری و رضایت شغلی)، منابع انسانی (با مولفه‌های فرهنگ سازمانی، تجزیه و تحلیل شغلی، ارزشیابی عملکرد کارکنان و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی)، سیاست‌های سازمانی (با مولفه‌های اعتماد سازمانی، آموزش و یادگیری، خلاقیت، ذینفعان، سیاست‌ها و قوانین و مزیت رقابتی)، جو سازمانی (با مولفه‌های جو حاکم بر سازمان، غنای دانشی، تجربه و سابقه خدمتی و آینده‌نگری و ریسک‌پذیری) و ارتباطات و توانمندی (با مولفه‌های تعارض درون‌سازمانی، سبک ارتباطی و توانمندسازی) بود که همگی بار عاملی و پایایی مناسبی داشتند. دیگر نتایج حاکی از آن بود که همه عامل‌ها و مولفه‌های هر یک از عامل‌ها بالاتر از حد متوسط جامعه بودند ($P<۰/۰۰۱$).

بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج مطالعه حاضر، پرسشنامه جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش ابزاری روا و پایا است و متخصصان و مسئولان می‌توانند از آن جهت برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری استفاده نمایند.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، آموزش، شرایط شغلی، منابع انسانی، سیاست‌های سازمانی.

[۱] دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی ، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

[۲] دانشیار، گروه مدیریت آموزش عالی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

[۳] دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی ، تهران، ایران .

مقدمه

امروزه بیش از گذشته حفظ نیروهای کارآمد و ارزشمند سازمانی برای سازمان‌ها اهمیت مضاعفی دارد و به همین خاطر توجه به برنامه‌ریزی و مدیریت شغلی منابع انسانی هر روز بیشتر از گذشته اهمیت می‌یابد (Czarnowski & Pszczolkowski, 2020). منابع انسانی و به‌ویژه استعداد و توانایی‌های کارکنان عامل اصلی افزایش عملکرد سازمانی است که ضمن ایجاد مزیت رقابت مستمر باعث افزایش بهره‌وری اساسی شود (Mills, Weary & Von Keyserlingk, 2021). مدیریت منابع انسانی به‌عنوان رشته‌ای مبتنی بر احساسات در محیط کسب‌وکار و اقتصاد قرار گرفته که متکی بر شواهد دقیق و اطلاعات کمی و ملموس است (Markoulli, Lee, Byington & Felps, 2017). با رشد و توسعه روزافزون بازارهای جهانی شناسایی افرادی که دارای مهارت‌های لازم و ویژگی‌های مورد نیاز برای هدایت سازمان در آینده باشند، فشار فراوانی بر سازمان‌ها وارد می‌سازد و بسیاری از راهبران ارشد اظهار داشتند که برای شناخت یک سازمان موفق باید توانایی آن سازمان را در شناسایی، توسعه و بهره‌گیری استعدادهای رهبری کارآمد مورد توجه قرار داد (Kappelides & Spoor, 2019).

محیط کار رقابتی سازمان‌های امروزی را وادار کرده است تا نیروی انسانی خود را بیش از پیش مدیریت کنند. در شرایط کنونی نیروی کاری سازمان‌ها در حال مسن‌ترشدن بوده و کارکنان خبره و باتجربه که نقش‌های دانشی سازمان هستند طی چند سال آینده بازنشسته خواهند شد و جانشین‌پروری یکی از اجزا و کارکردهای حیاتی مدیریت سرمایه انسانی در محیط کار محسوب می‌شود (Jafarpour, Najafbagy & Aghighi, 2021). آماده‌سازی و توسعه منابع انسانی برای تصدی پست‌های آینده و جانشینی از طریق یادگیری امکان‌پذیر است و سازمانی موفق می‌باشد که در یادگیری پویا بوده و از طریق آن ضمن ارتقای عملکرد خود بتواند از توانمندی‌های کارکنان سازمانی حداکثر بهره‌برداری را کند (Kim, Kim, Choi & Phetvaroon, 2019). کمبود نیروی انسانی مستعد با وجود نیاز رو به رشد سازمان‌ها به سرمایه‌های انسانی برای رویارویی با تغییرات محیطی و موفقیت در دنیای رقابتی امروز چالش جدی پیش‌روی هر سازمان است و جانشین‌پروری فراگیرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه است که از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (Yu, Chavez, Feng, Wong & Fynes, 2020).

مدیران سازمان‌ها باید به مباحثی از قبیل ارتقای کارکنان بر مبنای عملکرد و شایستگی، تجربه‌های فردی و مسیر ارتقای شغلی، بکارگیری برنامه‌های جانشین‌پروری و مسائل مربوط به توسعه شغلی افراد تمرکز نمایند و به‌صورت مستمر نیازهای کنونی و آینده نیروی انسانی سازمان‌ها مورد توجه قرار دهند (Donner, Gridley, Ulreich & Bluth, 2017). جانشین‌پروری فرایندی است که سازمان از طریق آن نیروهای توانمند و مستعد را از طریق برنامه‌ریزی مناسب رشد می‌دهد و ارتقاء می‌بخشد (Raby & Valeau, 2021). سازه مذکور ابزاری است که نیاز سازمان به کارکنان را در آینده برآورده می‌سازد و تعداد کاندیدای جانشینی برای هر یک از پست‌های کلیدی در نظر می‌گیرد و آنان را برای کسب شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم و در نهایت رهبری سازمان در آینده آماده می‌سازد (Firk, Schmidt & Wolff, 2019). جانشین‌پروری به فرایندی اشاره دارد که طی آن نیروهای مستعد سازمان از طریق برنامه‌ریزی هم‌راستا با راهبردها و برنامه‌های کلان سازمان برای تصدی مشاغل حساس و منصب‌های کلیدی مهیا می‌شوند (Barton, 2019).

اولین هدف آن تأمین مستمر و عرضه استعدادهای انسانی سازمانی است که منجر به تدوین استانداردهای عملکردی عملکردی مناسب و حفظ و نگهداری افراد کلیدی سازمان می‌شود. دومین هدف آن ارائه خدمت به کارکنان است تا بتوانند از فرصت‌های توسعه مهارت‌های خود به‌صورت هدفمند برخوردار شوند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کوششی سنجیده و سازمان‌دهی شده است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقاء انجام می‌دهد (Liu, Eubanks & Chater, 2015). جانشین‌پروری تلاشی منسجم، سازمان‌یافته و نظام‌مند برای اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در نگهداشت سرمایه‌های علمی و پرورش آنها جهت تشویق افراد به ارتقاء توسط سازمان انجام می‌شود (Ritchie, 2020).

جانشین‌پروری برای تصمیم‌گیری روزانه در سازمان‌ها حیاتی و از مهم‌ترین سازوکارهای در دسترس برای تضمین تأمین نیروی کار آینده در سازمان‌ها است. با نایاب‌شدن استعدادها، کارشناسان پیشنهاد می‌دهند که سازمان‌ها نظام جانشین‌پروری را برای

شناسایی و توسعه کارکنان پرتوان اجرا کنند (Ahmed, Ming & Sapry, 2020). هشت گام ضروری برای جانشین‌پروری شامل شناسایی مشاغل کلیدی، تعیین شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای هر شغل کلیدی، شناسایی گروه اولیه کاندیداها، ارزیابی اولیه کاندیداها، انتخاب کاندیداهای برتر و تشکیل خزانه کاندیداها، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و شایستگی‌ها و در نهایت انتخاب جانشین سمت‌های کلیدی می‌باشند (Mussolino, Cicellin, Iacono, Consiglio & Martinez, 2019). جانشین‌پروری یک استراتژی پنهان برای جایگزین‌کردن سریع افراد در پست‌های خاص نیست، بلکه فرایند منظمی است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک سازمان منطبق می‌شود و در نتیجه این اطمینان حاصل می‌گردد که برای هر پست بدون رهبر یا مدیر افرادی با مهارت‌ها و نگرش‌های درست و در زمان مناسب وجود دارند (Deitte, Mian, Mullins & Desser, 2021). جانشین‌پروری در رویارویی با مشکلاتی از قبیل تأخیرهای موجود در پر کردن جایگاه‌های مدیریتی، فقدان نامزدهای داخلی دارای شرایط، کناره‌گیری کارکنان با استعداد برای دستیابی به اهداف شغلی بالاتر یا عدم موفقیت جایگزین‌های داخلی در نقش‌های مدیریتی جدید در داخل سازمان راهگشا خواهد بود (Baker, Lunsford & Pifer, 2019).

با اینکه پژوهش‌هایی درباره مولفه‌های جانشین‌پروری انجام‌شده، اما پژوهشی با هدف شناسایی مولفه‌های جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش یافت نشد. برای مثال Babaei Meybodi, Jamshidi, Jamshidi & Karimi Meybodi (2021) ضمن پژوهشی مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری را به‌ترتیب شامل ارزیابی قابلیت‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌ها، تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری و اجرای نظام جامع ارزیابی عملکرد معرفی کردند. Hashemi, Tabrizi & Sharifian (2021) ضمن پژوهشی مهم‌ترین عوامل موثر بر جانشین‌پروری را به‌ترتیب شامل تشکیل کمیته مستقل جانشین‌پروری و مستندکردن نقش‌ها در آن، استخراج شایستگی‌های مدیران، تعیین شاخص‌های انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین‌پروری، جلب نظر مدیران ارشد در مورد اهمیت جانشین‌پروری، مستندسازی دانش در وزارت‌خانه برای آموزش‌های بعدی به لحاظ شرایط آن، میزان اتفاق‌نظر مدیران در اهمیت جانشین‌پروری و سعی در افزایش آن، گزارش‌گیری سالانه از منابع انسانی وضعیت نیروی انسانی توسط کمیته، استقرار سیستم مدیریت عملکرد، جمع‌آوری و بروزرسانی رزومه مدیران و تصمیم‌گیری در مورد انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین‌پروری شناسایی کردند.

Jafarpour et al (2021) ضمن پژوهشی درباره الگوی توسعه جانشین‌پروری در بانک رفاه کارگران به این نتیجه رسیدند که شاخه ساختاری دارای دو عامل سازمانی (با زیرمولفه‌های اعتماد سازمانی، پویایی سازمانی، امنیت شغلی، توانمندسازی کارکنان، جو سازمانی، تعهد کاری و اخلاق حرفه‌ای، سبک ارتباطی و ارتباطات، تضاد و تعارض سازمانی، فرهنگ سازمان و تفویض اختیار و آزادی عمل) و مدیریت منابع انسانی (با زیرمولفه‌های سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی، انگیزش، ارزشیابی عملکرد کارکنان و تجزیه تحلیلی شغلی)، شاخه رفتاری دارای دو عامل مولفه‌های مدیران (با زیرمولفه‌های تفکر تحلیلی و کلان‌نگری، سبک رهبری، آینده‌نگری و ریسک‌پذیری و غنای دانشی و تجربه و سابقه خدمتی) و مولفه‌های کارکنان (با زیرمولفه‌های خلاقیت، رضایت شغلی و آموزش و یادگیری) و شاخه زمینه‌ای دارای عامل‌های ذینفعان سازمان، سیاست‌ها و قوانین و مزیت رقابتی بود. Karimi, Heydari Nejhad & MehraliZadeh (2020) برای مدیریت جانشین‌پروری هشت بعد الزامات و بسترهای اولیه (با مولفه‌های حمایت و تعهد مدیران ارشد، لزوم وجود شفافیت در مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، اقتضائات اجتماعی، فرهنگ‌سازی، تسهیلات و پشتیبانی‌های اقتصادی، استقرار نظام شایسته‌سالاری و بسط فناوری)، استقرار نظام مدیریت دانش (با مولفه‌های کسب و خلق دانش، مستندسازی دانش و انتقال دانش و تجربیات)، شناسایی مشوق‌ها (با مولفه‌های کار تیمی، انعطاف سازمانی، کسب مزیت رقابتی، نظام پاداش و جبران خدمات، ثبات مدیریتی و سازمان یادگیرنده)، تعیین کمیته جانشین‌پروری (ایجاد دبیرخانه مشخص و مشخص‌بودن وظایف)، شناسایی پست‌های کلیدی (با مولفه پرسش از مدیران و متخصصان امر بر اساس وظیفه حاد و اساسی)، تعیین شاخص‌های ورود افراد به طرح جانشینی (با مولفه‌های شاخص‌های فردی، شاخص‌های رفتاری و شاخص‌های دانشی)، نحوه شناسایی و انتخاب کاندیداها (با مولفه ارزیابی و انتخاب شهودی و مشاوره‌ای) و توانمندسازی کاندیداها (با مولفه‌های آموزش‌های ضمن خدمت و آموزش خارجی) شناسایی کردند.

Hakimi Niasari, Mijibi, Mahdizadeh Ashrafi & Jahangirifard (2020) ضمن پژوهشی ابعاد و مولفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد شامل چهار بعد منطق (با مولفه‌های مشاغل موثر بر موفقیت راهبردی و پایدار سازمان، مشاغل با ریسک جایگزینی بالا، مشاغل عملیاتی، مشاغل مدیریتی، مشاغل سودآور بر سازمان، مشاغل پشتیبان و حمایتی، مشاغل موثر بر اهداف سازمان و مشاغل موثر بر مدیریت بهینه هزینه و زمان)، تحلیل (با مولفه‌های علت‌ومعلولی، پیش‌بینی‌پذیری و همبستگی)، شاخص‌ها (با مولفه‌های درصد جانشینان آماده، درصد جانشینان منحصربه‌فرد، میزان موفقیت سازمان در نگهداری جانشینان بالقوه، درصد مشاغل پوشش‌دهنده برنامه جانشین‌پروری، درصد مشاغل مدیریتی تأمین‌شونده از داخل سازمان، درصد تأمین مشاغل از داخل سازمان، تعداد کارکنان با ظرفیت بالا، نرخ خروج کارکنان با عملکرد بالا، نرخ رشد مخزن جانشینان و درصد ارتقای درونی به پست‌های کلیدی) و فرایند (با مولفه‌های هدف‌گذاری و تعیین خط‌مشی، ایجاد تعهد در تمام سطوح سازمان و جلب حمایت مدیران ارشد) معرفی کردند.

Dwivedi & Shukla (2019) ضمن پژوهشی عوامل مهم و موثر در جانشین‌پروری موفق را شامل برنامه‌ریزی، انتخاب و آموزش کارکنان و پایداری و ارزیابی فرایند انجام فعالیت‌ها معرفی کردند. Davoudi, Yaghoubi & Imani (2018) ضمن پژوهشی درباره الگوی جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری برای آن پنج بعد آمادگی سازمانی (با مولفه‌های رهبری تحول‌گرا، ساختارها و فرایندها و سازگاری فرهنگی)، مدل شایستگی (با مولفه‌های شناخت آینده‌نگرانه، شناسایی موقعیت‌های حیاتی و استراتژیک و تعیین شایستگی‌های کلیدی)، استعدادیابی (با مولفه‌های ارزیابی قابلیت‌ها، تشکیل خزانه جانشینی و نیازسنجی، شناسایی و جذب از خارج)، نخبه‌پروری (با مولفه‌های تدوین طرح مسیر شغلی چندبعدی، پرورش و آموزش و نظام مدون ارزیابی) و حفظ و نگهداشت (با مولفه‌های نظام جبران عملکرد، انگیزش مشارکتی و چشم‌اندازها و پیامدها) شناسایی کردند. Ghlichlee, Mashoufi & Ghahremani (2017) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند رسیدند که عوامل موثر بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری شامل حمایت و مشارکت مدیران ارشد، ساختار، فرهنگ، عدالت، شفافیت، استراتژی، پویایی، سنجش عملکرد، اعتماد، تمایل و انگیزه افراد، تعیین شایستگی‌ها، همسویی با سایر زیرسیستم‌ها، همسویی استراتژیک، اطلاع‌رسانی، تمرکز بر فعالیت‌های توسعه‌ای و شامل‌شدن تمامی سطوح بودند.

HezarJaribi, SeyedNaghavi & Koolivand (2017) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که جانشین‌پروری شامل سه بعد فردی (امانت‌داری، مهارت، توانایی، خلاقیت و انگیزه)، سازمانی (رسمیت، تداک منابع، حمایت مدیران، ارزیابی عملکرد، پاداش، استعداد و راهبرد) و اجتماعی (با مولفه‌های سرمایه فکری و جامعه‌محوری) بود. O'Donohue (2016) ضمن پژوهشی درباره تجربه‌ها و چالش‌های برنامه جانشین‌پروری به این نتیجه رسید که ایجاد تعادل بین کارکنان و فناوری، عدم استفاده بیش‌ازحد از زبان علمی و آکادمیک در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، استفاده مناسب از ساختارها و قوانین و نقش کلیدی کارکنان نقش مهمی در برنامه جانشین‌پروری داشت. Rothwell (2015) ضمن پژوهشی مولفه‌های موثر بر جانشین‌پروری را شامل حمایت مدیران ارشد، بهینه‌کاوی، توجه متمرکز، مسئولیت، جامعیت، رویکرد نظام‌مند، مقایسه بین عملکرد فعلی و پتانسیل، شناسایی نیازهای موجود در جانشینی، شناسایی و تربیت جانشین، برنامه‌های توسعه‌ای، توسعه همراه با کار و تاکید بر جانشین‌پروری معرفی کردند.

در دهه‌های اخیر موضوع جانشین‌پروری مورد توجه بسیاری از مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمانی قرار گرفته و به همین دلیل کسب اطلاعات مناسب و کافی درباره مولفه‌های جانشین‌پروری در مدیریت و رهبری سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد. در دهه‌های گذشته فقط سازمان‌های مرتبط با مشاغل خاصی به برنامه جانشین‌پروری اعتقاد داشتند، اما با گذشت زمان بسیاری از سازمان‌ها به‌دنبال جانشین‌پروری رفتند که برای این منظور نیاز به انجام پژوهش‌های فراوانی می‌باشد. با اینکه پژوهش‌هایی درباره مولفه‌های جانشین‌پروری انجام شده است، اما پژوهشی با تاکید بر آموزش درباره آن یافت نشد که انجام این پژوهش می‌تواند برخی از خلأها را در زمینه جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش تکمیل کند. پژوهش حاضر در بانک تجارت انجام می‌شود و نتایج آن می‌تواند برای مدیران و متخصصان رده بالا تلویحات کاربردی داشته باشد و با کمک نتایج آن گام موثری در جهت جانشین‌پروری بردارند و زمینه را برای تحقق آن مهیا سازند. بنابراین، هدف این پژوهش شناسایی مولفه‌های جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش و بررسی وضعیت آنها در بانک تجارت بود.

روش شناسی

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجر مقطعی از نوع کمی بود. جامعه پژوهش مدیران و کارشناسان مسئول حوزه منابع انسانی بانک تجارت استان تهران در سال ۱۴۰۰ به تعداد ۴۰۰ نفر بودند که حجم نمونه طبق فرمول کوکران ۱۹۶ نفر برآورد که با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. ملاک‌های انتخاب این افراد شامل تمایل جهت شرکت در پژوهش و امضای فرم رضایت‌نامه شرکت آگاهانه در پژوهش، سن بالاتر از ۳۰ سال، تحصیلات بالاتر از دیپلم و عدم وقوع رخدادهای تنش‌زا مانند طلاق و مرگ نزدیکان در سه ماه گذشته بودند.

برای انجام این پژوهش ابتدا بر اساس مبانی نظری با کمک اساتید پرسشنامه محقق‌ساخته جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش تهیه و بعد از هماهنگی با مدیران ارشد بانک تجارت استان تهران، موافقت و رضایت آنها جهت انجام پژوهش جلب و بعد از آن اقدام به نمونه‌گیری شد. برای نمونه‌ها اهمیت و ضرورت پژوهش بیان و درباره رعایت نکات اخلاقی به آنها اطمینان‌خاطر داده شد و از آنها خواسته شد تا به پرسشنامه به‌طور کامل پاسخ دهند. پس از تکمیل‌شدن از نمونه‌ها به دلیل مشارکت در پژوهش و تکمیل پرسشنامه محقق‌ساخته تقدیر و تشکر شد و داده‌ها جهت ورود به رایانه آماده و وارد نرم‌افزار SPSS-24 شدند.

نخستین ابزار پژوهش حاضر فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، تحصیلات، سن و سابقه کار بود. دومین ابزار پژوهش حاضر پرسشنامه محقق‌ساخته جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش بود که ۲۴ مولفه داشت و هر مولفه با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از یک تا پنج نمره‌گذاری می‌شود؛ به‌طوری‌که شامل کاملا بی‌تاثیر با نمره یک، بی‌تاثیر با نمره دو، میانه با نمره سه، موثر با نمره چهار و کاملا موثر با نمره پنج بودند. نمره بالاتر نشان‌دهنده وضعیت مطلوب‌تر برای جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش می‌باشد. روایی محتوایی پرسشنامه محقق‌ساخته جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش با نظر ۱۲ نفر از خبرگان تایید و پایایی کل آن با روش‌های آلفای کرونباخ ۰/۷۵ و ترکیبی ۰/۸۶ بدست آمد.

داده‌ها پس از گردآوری با پرسشنامه محقق‌ساخته با روش تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی تک نمونه‌ای در نرم‌افزار SPSS-24 تحلیل شدند.

یافته ها

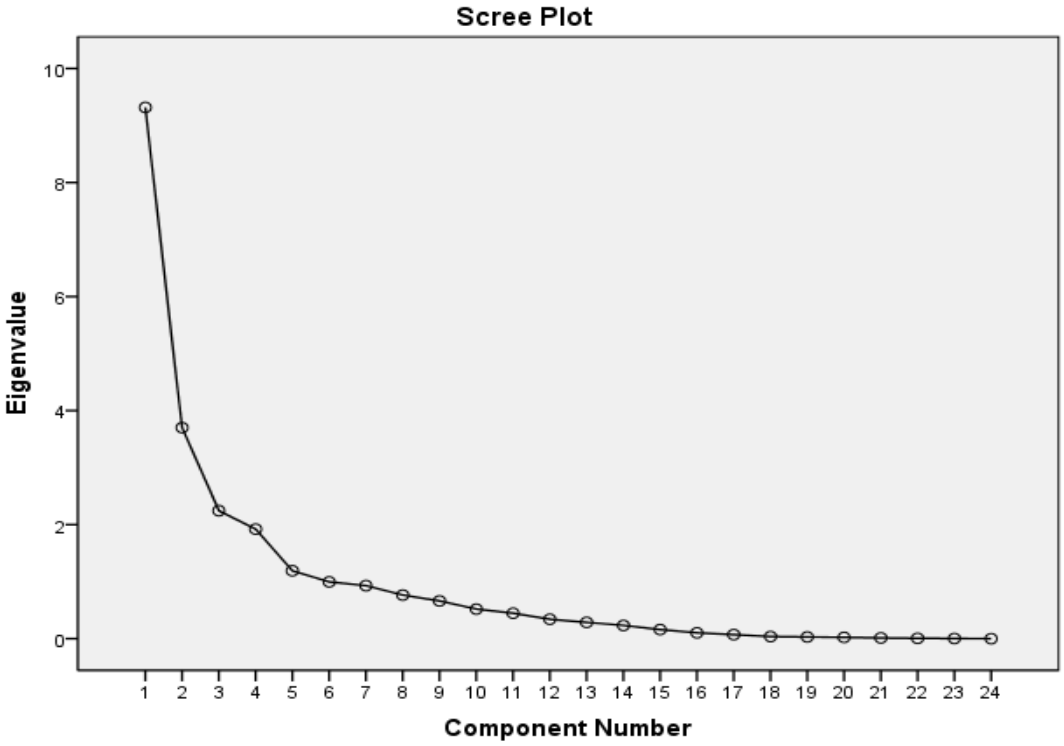
در این پژوهش ۱۹۶ نفر حضور داشتند که فراوانی و درصد فراوانی جنسیت، تحصیلات، سن و سابقه کار آنها در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی جنسیت، تحصیلات، سن و سابقه کار در واحدهای پژوهش

متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۲۳	۶۲/۷۶
	زن	۷۳	۳۷/۲۴
تحصیلات	کارشناسی و پایین‌تر	۱۳۰	۶۶/۳۳
	کارشناسی ارشد	۶۰	۳۰/۶۱
	دکتری تخصصی	۶	۳/۰۶
سن	۳۱-۴۵ سال	۹۱	۴۶/۴۳
	۴۶-۶۰ سال	۱۰۱	۵۱/۵۳
	بالاتر از ۶۰ سال	۴	۲/۰۴
سابقه کار	۱-۱۰ سال	۲۸	۱۴/۲۸
	۱۱-۲۰ سال	۹۱	۴۶/۴۳
	۲۱-۳۰ سال	۷۷	۳۹/۲۹

طبق نتایج جدول ۱، بیشتر نمونه‌های پژوهش حاضر مرد با مقدار ۶۲/۷۶ درصد، دارای تحصیلات کارشناسی و پایین‌تر با مقدار ۶۶/۳۳ درصد، سن ۶۰-۴۶ سال با مقدار ۵۱/۵۳ درصد و سابقه کار ۲۰-۱۱ سال با مقدار ۴۶/۴۳ درصد بودند.

قبل از انجام تحلیل‌ها با روش تحلیل عاملی اکتشافی، نتایج آزمون KMO با مقدار ۰/۷۱ و آزمون کرویت بارتلت با مقدار ۳۱۷۳/۳۰ در سطح کوچک‌تر از ۰/۰۰۱ معنادار بود که نشان‌دهنده همبستگی کافی و کفایت نمونه بودند. نمودار سنگ‌ریزه برای تعیین تعداد عوامل جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. نمودار سنگ‌ریزه برای تعیین تعداد عوامل جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش در واحدهای پژوهش

طبق نتایج شکل ۱، برای جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش تعداد پنج عامل یا بعد شناسایی شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش در واحدهای پژوهش

عامل‌ها	مولفه‌ها	بار عاملی	نسبت روایی محتوایی	پایایی (کرونباخ)	پایایی (ترکیبی)
شرایط شغلی	۷ مولفه	۰/۸۳۶	۰/۸۶۴	۰/۷۶۳	۰/۸۷۳
	عوامل تفویض اختیار و سطوح تصمیم‌گیری	۰/۷۵۳	۰/۸۶۱	۰/۷۳۵	۰/۷۹۴
	تعهد کاری و اخلاق حرفه‌ای	۰/۷۲۱	۰/۷۵۰	۰/۸۴۵	۰/۸۹۰
	پویایی	۰/۷۰۱	۰/۷۲۳	۰/۷۱۷	۰/۷۸۳
	امنیت شغلی	۰/۸۰۴	۰/۷۰۶	۰/۸۷۹	۰/۹۵۳
	تفکر تحلیلی و کلان‌نگری	۰/۸۱۸	۰/۸۲۴	۰/۷۶۲	۰/۸۳۴
	سبک رهبری	۰/۷۹۶	۰/۸۲۳	۰/۸۸۳	۰/۹۶۴
	رضایت شغلی	۰/۷۳۳	۰/۷۶۵	۰/۸۹۵	۰/۹۷۰
منابع انسانی	۴ مولفه	۰/۷۹۲	۰/۸۶۵	۰/۷۴۳	۰/۸۹۱
	فرهنگ سازمانی	۰/۵۷۷	۰/۶۲۴	۰/۷۴۶	۰/۸۳۴
	تجزیه و تحلیل شغلی	۰/۷۸۹	۰/۸۳۶	۰/۸۲۵	۰/۸۴۶
	ارزشیابی عملکرد کارکنان	۰/۶۴۹	۰/۶۹۷	۰/۸۳۶	۰/۹۰۱
	سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی	۰/۸۹۴	۰/۹۲۴	۰/۷۱۲	۰/۸۶۴
سیاست‌های سازمانی	۶ مولفه	۰/۷۳۹	۰/۷۶۱	۰/۷۹۲	۰/۸۸۰
	اعتماد سازمانی	۰/۵۶۴	۰/۶۳۵	۰/۷۳۴	۰/۸۲۴

	آموزش و یادگیری	۰/۷۵۴	۰/۷۹۴	۰/۸۱۶	۰/۸۹۳
	خلاقیت	۰/۶۸۰	۰/۷۱۵	۰/۸۳۴	۰/۹۳۴
	ذینفعان	۰/۶۱۶	۰/۶۸۳	۰/۷۵۹	۰/۸۶۲
	سیاست‌ها و قوانین	۰/۷۴۶	۰/۷۸۰	۰/۷۴۶	۰/۷۹۱
	مزیت رقابتی	۰/۵۵۹	۰/۶۷۳	۰/۷۶۳	۰/۸۶۰
جو سازمانی	۴ مولفه	۰/۷۱۲	۰/۷۶۳	۰/۷۳۲	۰/۸۳۶
	جو حاکم بر سازمان	۰/۶۳۸	۰/۶۹۴	۰/۸۳۴	۰/۹۴۰
	غنای دانشی	۰/۶۹۱	۰/۷۳۴	۰/۸۹۵	۰/۹۵۳
	تجربه و سابقه خدمتی	۰/۷۷۸	۰/۸۳۱	۰/۸۴۰	۰/۹۴۳
	آینده‌نگری و ریسک‌پذیری	۰/۶۲۵	۰/۶۹۱	۰/۷۳۰	۰/۸۳۶
ارتباطات و توانمندی	۳ مولفه	۰/۷۶۱	۰/۸۲۵	۰/۷۶۶	۰/۸۸۵
	تعارض درون‌سازمانی	۰/۸۶۲	۰/۹۲۴	۰/۷۲۶	۰/۸۵۱
	سبک ارتباطی	۰/۶۲۵	۰/۶۸۸	۰/۷۶۴	۰/۸۸۳
	توانمندسازی	۰/۵۶۳	۰/۶۵۲	۰/۷۱۵	۰/۸۴۹

طبق نتایج جدول ۲، برای جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش پنج عامل و ۲۴ مولفه شناسایی شد؛ به‌طوری‌که عامل شرایط شغلی دارای ۷ مولفه عوامل تفویض اختیار و سطوح تصمیم‌گیری، تعهد کاری و اخلاق حرفه‌ای، پویایی، امنیت شغلی، تفکر تحلیلی و کلان‌نگری، سبک رهبری و رضایت شغلی، عامل منابع انسانی دارای ۴ مولفه فرهنگ سازمانی، تجزیه و تحلیل شغلی، ارزشیابی عملکرد کارکنان و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی، عامل سیاست‌های سازمانی دارای ۶ مولفه اعتماد سازمانی، آموزش و یادگیری، خلاقیت، ذینفعان، سیاست‌ها و قوانین و مزیت رقابتی، عامل جو سازمانی دارای ۴ مولفه جو حاکم بر سازمان، غنای دانشی، تجربه و سابقه خدمتی و آینده‌نگری و ریسک‌پذیری و عامل ارتباطات و توانمندی دارای ۳ مولفه تعارض درون‌سازمانی، سبک ارتباطی و توانمندسازی بود. دیگر نتایج نشان داد که بار عاملی همه عامل‌ها و مولفه‌های هر یک از عامل‌ها یا ابعاد به دلیل بالاتر از ۰/۵۰، نسبت روایی محتوایی آنها به دلیل بالاتر از ۰/۶۰ و پایایی با روش‌های آلفای کرونباخ و ترکیبی برای آنها به دلیل بالاتر از ۰/۷۰ تایید شدند. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت عامل‌ها و مولفه‌های جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت عامل‌ها و مولفه‌های جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش در واحدهای پژوهش

عامل‌ها	مولفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره تی	معناداری
شرایط شغلی	۷ مولفه	۴/۱۴	۰/۹۴	۱۸/۳۶	<۰/۰۰۱
	عوامل تفویض اختیار و سطوح تصمیم‌گیری	۴/۱۹	۰/۷۷	۲۱/۳۹	<۰/۰۰۱
	تعهد کاری و اخلاق حرفه‌ای	۴/۱۱	۱/۰۷	۱۴/۵۴	<۰/۰۰۱
	پویایی	۳/۹۹	۰/۹۲	۱۵/۱۴	<۰/۰۰۱
	امنیت شغلی	۴/۲۰	۱/۰۹	۱۵/۲۸	<۰/۰۰۱
	تفکر تحلیلی و کلان‌نگری	۴/۳۲	۰/۹۶	۱۹/۰۵	<۰/۰۰۱
	سبک رهبری	۴/۲۰	۰/۹۸	۱۷/۱۳	<۰/۰۰۱
	رضایت شغلی	۳/۹۷	۱/۰۶	۱۲/۸۷	<۰/۰۰۱
منابع انسانی	۴ مولفه	۳/۹۱	۰/۸۳	۱۷/۹۰	<۰/۰۰۱
	فرهنگ سازمانی	۴/۳۸	۰/۹۰	۲۱/۴۸	<۰/۰۰۱
	تجزیه و تحلیل شغلی	۳/۹۲	۰/۷۶	۱۶/۹۱	<۰/۰۰۱
	ارزشیابی عملکرد کارکنان	۳/۹۷	۰/۸۹	۱۵/۱۸	<۰/۰۰۱
	سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی	۳/۸۹	۰/۶۷	۱۸/۵۵	<۰/۰۰۱
سیاست‌های سازمانی	۶ مولفه	۴/۰۳	۰/۸۶	۱۹/۶۸	<۰/۰۰۱
	اعتماد سازمانی	۴/۲۹	۰/۸۴	۲۱/۳۹	<۰/۰۰۱
	آموزش و یادگیری	۴/۴۶	۰/۶۴	۳۱/۷۶	<۰/۰۰۱

	خلاقیت	۴/۱۷	۰/۷۵	۲۱/۸۳	<۰/۰۰۱
	ذینفعان	۳/۵۰	۰/۹۵	۷/۳۴	<۰/۰۰۱
	سیاست‌ها و قوانین	۳/۹۰	۰/۹۱	۱۳/۸۲	<۰/۰۰۱
	مزیت رقابتی	۳/۸۸	۱/۰۱	۱۲/۲۵	<۰/۰۰۱
جو سازمانی	۴ مولفه	۴/۲۶	۰/۸۲	۱۹/۶۴	<۰/۰۰۱
	جو حاکم بر سازمان	۴/۵۱	۰/۹۱	۲۳/۱۹	<۰/۰۰۱
	غنای دانشی	۴/۳۰	۰/۶۸	۲۶/۵۸	<۰/۰۰۱
	تجربه و سابقه خدمتی	۳/۹۷	۰/۸۹	۱۵/۳۱	<۰/۰۰۱
	آینده‌نگری و ریسک‌پذیری	۴/۲۹	۰/۹۰	۲۰/۰۵	<۰/۰۰۱
ارتباطات و توانمندی	۳ مولفه	۴/۱۸	۰/۸۲	۲۱/۴۴	<۰/۰۰۱
	تعارض درون‌سازمانی	۳/۹۱	۰/۸۱	۱۵/۶۷	<۰/۰۰۱
	سبک ارتباطی	۴/۲۰	۰/۹۱	۱۸/۵۰	<۰/۰۰۱
	توانمندسازی	۴/۴۵	۰/۷۰	۲۸/۹۲	<۰/۰۰۱

طبق نتایج جدول ۳، میانگین نمرات یا وضعیت همه عامل‌ها و مولفه‌های هر یک از عامل‌های جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش بالاتر از حد متوسط جامعه یا میانگین فرضی (عدد ۳) بود (P<۰/۰۰۱).

بحث و نتیجه‌گیری

شناخت جانشین‌پروری و مولفه‌های آن می‌تواند نقش موثری در بهبود عملکرد سازمان در آینده داشته باشد. به همین خاطر، هدف این پژوهش شناسایی مولفه‌های جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش و بررسی وضعیت آنها در بانک تجارت بود.

نتایج مطالعه حاضر حاکی از وجود پنج عامل شرایط شغلی (با مولفه‌های عوامل تفویض اختیار و سطوح تصمیم‌گیری، تعهد کاری و اخلاق حرفه‌ای، پویایی، امنیت شغلی، تفکر تحلیلی و کلان‌نگری، سبک رهبری و رضایت شغلی)، منابع انسانی (با مولفه‌های فرهنگ سازمانی، تجزیه و تحلیل شغلی، ارزشیابی عملکرد کارکنان و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی)، سیاست‌های سازمانی (با مولفه‌های اعتماد سازمانی، آموزش و یادگیری، خلاقیت، ذینفعان، سیاست‌ها و قوانین و مزیت رقابتی)، جو سازمانی (با مولفه‌های جو حاکم بر سازمان، غنای دانشی، تجربه و سابقه خدمتی و آینده‌نگری و ریسک‌پذیری) و ارتباطات و توانمندی (با مولفه‌های تعارض درون‌سازمانی، سبک ارتباطی و توانمندسازی) برای جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش در بانک تجارت بود که همگی بار عاملی و پایایی مناسبی داشتند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های Babaei Meybodi et al (2021)، Hashemi et al (2021)، Jafarpour et al (2021)، Karimi et al (2020)، Hakimi Niasari et al (2020)، Dwivedi & Shukla (2019)، Davoudi et al (2018)، Ghlichlee et al (2017)، HezarJaribi et al (2017)، O'Donohue (2016) و Rothwell (2015) همسو بود.

در تشریح این نتایج می‌توان گفت که جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش در بانک تجارت از طریق پنج عامل شرایط شغلی، منابع انسانی، سیاست‌های سازمانی، جو سازمانی و ارتباطات و توانمندی محقق می‌شود. شرایط شغلی از طریق مولفه‌هایی مانند داشتن امنیت شغلی برای کارکنان، سبک رهبری که توسط آن کارکان هدایت می‌شوند، ایجاد تعهد کاری و تقویت اخلاق حرفه‌ای در کار، تفویض اختیار و سطوح تصمیم‌گیر، داشتن تفکر تحلیلی، کل‌نگری و کلان‌نگری، پویایی کارکنان، محیط کاری و سازمان، داشتن امنیت شغلی و برخورداری از رضایت شغلی بالا می‌تواند به تحقق جانشین‌پروری کمک نماید. عامل دیگر منابع انسانی است که شامل فرهنگ حاکم بر سازمان و فرهنگ خود کارکنان، تجزیه و تحلیل شغلی، ارزشیابی عملکرد کارکنان و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی می‌باشد و فرهنگ سازمانی مناسب در کنار داشتن قدرت تجزیه و تحلیل و ارزشیابی بالا و سیستم‌های اطلاعاتی قوی می‌توان انتظار داشت که جانشین‌پروری به‌صورت مناسبی در سازمان تحقق یابد. از دیگر عوامل موثر بر جانشین‌پروری می‌توان به سیاست‌های سازمانی اشاره کرد که شامل اعتمادسازی بین کارکنان، داشتن برنامه و سیاست برای ارتقای آموزش و یادگیری کارکنان، پرورش قدرت خلاقیت، ابتکار و نوآوری، توجه به منافع ذینفعان، سیاست‌ها و قوانین کلی سازمان و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان در مقایسه با سایر سازمان‌های می‌باشند. مولفه‌های مذکور از طریق بهبود جایگاه

سازمان و باور کارکنان به مهم‌بودن آنها برای سازمان و تلاش برای ارتقای آنها هم به‌صورت کلی یا همگانی و هم به‌صورت شخصی یا نخبه‌پروری می‌تواند سبب افزایش پذیرش جانشین‌پروری و تمایل برای اجرای آن در سازمان شود. عامل مهم دیگر جو سازمانی است که دارای سه مولفه جو حاکم بر سازمان، جو و غنای دانشی و تمایل به مدیریت و اشتراک‌گذاری دانش، تجربه و سابقه خدمتی و آینده‌نگری و ریسک‌پذیری می‌باشد. یک جو مناسب و دانش‌محور در سازمان می‌تواند سبب بهبود پذیرش جانشین‌پروری در میان کارکنان و افزایش اهمیت آن شود و علاوه بر آن تجربه و سابقه خدمتی کارکنان و نکته مهم دیگر اینکه قدرت آینده‌نگری و ریسک‌پذیری می‌تواند نقش مهمی در پیاده‌سازی جانشین‌پروری داشته باشد. آخرین عامل موثر در جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش در بانک تجارت ارتباطات و توانمندی بود که شامل مولفه‌های تعارض درون‌سازمانی، سبک ارتباطی و توانمندسازی می‌باشد. منطقی به نظر می‌رسد که هر چه یک سازمان کمتر دچار تعارض‌های درونی شود و یا اینکه از سبک‌های ارتباطی مناسب استفاده نماید و یا برای توانمندسازی کارکنان برنامه‌های مناسبی داشته باشد، می‌توان انتظار داشت که جانشین‌پروری به شیوه مناسبی تحقق یابد.

دیگر نتایج مطالعه حاضر حاکی از آن بود که همه عامل‌ها و مولفه‌های هر یک از عامل‌های جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش در بانک تجارت بالاتر از حد متوسط جامعه بودند. در تشریح این نتایج می‌توان گفت که کارکنان بانک‌ها در مقایسه با بسیاری از سازمان‌های دیگر از امکانات و تسهیلات ویژه‌ای برخوردارند که همین عوامل سبب می‌شوند که آنها رضایت شغلی و بالطبع رضایت از زندگی بالاتری داشته باشند که این عامل می‌تواند سبب افزایش تمایل آنها برای رعایت سلسله‌مراتب و جانشین‌پروری شود. همچنین، سازمان بانک دارای یک ساختار است و غالبا از میان کارکنان برجسته مدیران یا روسای بانک‌ها انتخاب و از میان افراد برتر نیز مدیران و روسای سطح بالاتر انتخاب می‌شوند. در این سازمان جایگاه‌های شغلی به‌صورت سلسله‌مراتبی است و همین امر سبب می‌شود که کارکنان سلسله‌مراتب را به‌طورکامل پذیرفته باشند و قبول داشته باشند که باید افراد برتر را از طریق آموزش‌های لازم برای مدیریت و ریاست در آینده آماده کرد. در نتیجه، همین عوامل سبب می‌شوند که میانگین نمرات عامل‌ها و مولفه‌های جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش در نزد کارکنان بانک تجارت بالاتر از حد متوسط یا میانگین فرضی باشد.

هر طرح یا فعالیت پژوهشی با محدودیت‌هایی مواجه است که برخی را می‌توان کنترل کرد و برخی را نمی‌توان کنترل و مدیریت کرد و از محدودیت‌های مهم پژوهش حاضر می‌توان به عدم یافتن ابزاری درباره جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش برای مقایسه نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر، محدودشدن جامعه پژوهش به مدیران و کارشناسان مسئول حوزه منابع انسانی بانک تجارت استان تهران و استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس برای انتخاب نمونه‌ها اشاره کرد. با توجه به محدودیت‌ها، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران آتی تلاش نمایند تا ابزارهای متفاوتی برای جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش بسازند و نتایج آن را با نتایج این پژوهش مقایسه کنند، ابزار پژوهش حاضر را بر روی مدیران و کارشناسان مسئول حوزه منابع انسانی بانک تجارت سایر استان اجرا نمایند و یا اینکه بر روی کارکنان بانک تجارت استان تهران اجرا و نتایج آن را با نتایج پژوهش حاضر مقایسه نمایند و آخرین پیشنهاد اینکه در صورت امکان برای کاهش خطای نمونه‌گیری از روش‌های نمونه‌گیری تصادفی استفاده نمایند. به‌طورکلی و با توجه به نتایج مطالعه حاضر، پرسشنامه جانشین‌پروری با تاکید بر آموزش ابزاری روا و پایا است و متخصصان و مسئولان می‌توانند از آن جهت برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری استفاده نمایند. نتایج این پژوهش دارای تلویحات کاربردی برای مسئولان و برنامه‌ریزان بانک تجارت است. در نتیجه، آنان می‌تواند با توجه به عامل‌ها و مولفه‌های شناسایی‌شده زمینه را برای اجرای جانشین‌پروری فراهم آورند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که جانشین‌پروری از سوی مدیران سطوح پایین و بالا مورد حمایت قرار گیرد تا بتوان به کمک آن از کارکنان بیشتری حمایت کرد و زمینه را برای جانشین‌پروری بهتر و مناسب‌تر فراهم کرد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان از مدیران و کارشناسان مسئول حوزه منابع انسانی بانک تجارت استان تهران که در این پژوهش حضور داشتند، تشکر می‌کنند.

References

Ahmad AR, Ming TZ, Sapry HR. (2020). Effective strategy for succession planning in higher education institutions. Journal of Education and e-Learning Research, 7(2): 203-208.

Babaei Meybodi H, Jamshidi N, Jamshidi S, Karimi Meybodi E. (2021). Ranking of the factors affecting the successful implementation of the succession system in Yazd Broadcasting. Communication Research, 27(104): 149-169. (In Persian)

Baker VL, Lunsford LG, Pifer MJ. (2019). Patching up the "leaking leadership pipeline": Fostering mid-career faculty succession management. Research in Higher Education, 60(6): 823-843.

Barton A. (2019). Preparing for leadership turnover in Christian higher education: Best practices in succession planning. Christian Higher Education, 18(1-2): 37-53.

Czarnowski I, Pszczolkowski P. (2020). A novel framework for decision support system in human resource management. Procedia Computer Science, 176: 1548-1556.

Davoudi SA, Yaghoubi NM, Imani A. (2018). Designing a comprehensive model of talent identification and replacement of the higher education system in Sistan and Baluchestan province. Public Management Researches, 10(4): 251-276. (In Persian)

Deitte LA, Mian AZ, Mullins ME, Desser TS. (2021). Looking ahead: Succession planning for education leadership roles. Journal of the American College of Radiology, 18(12): 1678-1680.

Donner EM, Gridley D, Ulreich S, Bluth EI. (2017). Succession planning and management: The backbone of the radiology group's future. Journal of the American College of Radiology, 14(1): 125-129.

Dwivedi AK, Shukla S. (2019). Mapping successors' expectations: decoding factors responsible for effective succession in Indian family businesses. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 38(1-2): 5-18.

Firk S, Schmidt T, Wolff M. (2019). CFO emphasis on value-based management: Performance implications and the challenge of CFO succession. Management Accounting Research, 44: 26-43.

Ghlichlee B, Mashoufi Sh, Ghahremani S. (2017). Studying and prioritizing effective factors on succession planning success in banking industry using multi-criteria decision making methods (Case study: Refah bank). Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources, 4(12): 79-103. (In Persian)

Hakimi Niasari Kh, Mojibi T, Mahdizadeh Ashrafi A, Jahangirifard M. (2020). An analysis of the components of evidence based succession planning in the private sector of Iran. Scientific Journal of Research in Human Resources Management, 12(2): 217-250. (In Persian)

Hashemi SA, Tabrizi KG, Sharifian E. (2021). Identification and prioritization of factors affecting succession in the Ministry of Sport and Youth with competency-based approach. Applied Research of Sport Management, 9(4): 107-116. (In Persian)

HezarJaribi J, SeyedNaghavi MA, Koolivand AR. (2017). Succession pattern of commanders and managers of police forces in Islamic Republic of Iran. Police Management Researches, 12(2): 243-268. (In Persian)

Jafarpour M, Najafbagy R, Aghighi A. (2021). The model of expansion meditation succession planning in Kargaran Refah bank. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources, 7(27): 63-93. (In Persian)

Kappelides P, Spoor J. (2019). Managing sport volunteers with a disability: Human resource management implications. Sport Management Review, 22(5): 694-707.

Karimi M, Heydari Nejhad S, MehraliZadeh Y. (2020). Developing the succession management pattern based on knowledge management in the ministry of sport and youth based on grounded theory. Sport Management Studies, 12(61): 59-84. (In Persian)

Kim YJ, Kim WG, Choi HM, Phetvaroon K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. International Journal of Hospitality Management, 76(1): 83-93.

Liu C, Eubanks DL, Chater N. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. The Leadership Quarterly, 26(3): 419-435.

Markoulli MP, Lee CISG, Byington E, Felps WA. (2017). Mapping human resource management: Reviewing the field and charting future directions. Human Resource Management Review, 27(3): 367-396.

Mills KE, Weary DM, Von Keyserlingk MAG. (2021). Graduate Student Literature Review: Challenges and opportunities for human resource management on dairy farms. Journal of Dairy Science, 104(1): 1192-1202.

Mussolino D, Cicellin M, Iacono MP, Consiglio S, Martinez M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. Journal of Family Business Strategy, 10(2): 72-86.

O'Donohue M. (2016). Using a knowledge management approach to support effective succession planning in the civil service. Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology.

Raby RL, Valeau EJ. (2021). Position training and succession planning for community college international education leaders. Community College Journal of Research and Practice, 45(2): 86-102.

Ritchie M. (2020). Succession planning for successful leadership: Why we need to talk about succession planning! Management in Education, 34(1): 33-37.

Rothwell WJ. (2015). Career planning and succession management: Developing your Organizations talent for today and tomorrow. 2nd Edition, United States: Praeger Publishers.

Yu W, Chavez R, Feng M, Wong CY, Fynes B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. International Journal of Production Economics, 219: 224-235.

Identifying the Components of Succession with Emphasis on Education and Examining their Status in Tejarat Bank

Maryam Chobakhloo[1]
Narges Hassan Moradi[2*]
Gholam Ali Ahmadi[3]

Abstract

Purpose: Succession plays an important role in the future performance of the organization. Therefore, the purpose of this study was identifying the components of succession with emphasis on education and examining their status in Tejarat Bank. Today, more than ever, maintaining efficient and valuable organizational forces is doubly important for organizations, and therefore, attention to career planning and human resource management is becoming more important every day (Czarnowski & Pszczolkowski, 2020). Human resources, and especially the talents and abilities of employees, are the main factor in increasing organizational performance, which, while creating a competitive advantage, increases core productivity (Mills, Weary & Von Keyserlingk, 2021). Human resource management is an emotion-based discipline in the business and economic environment that relies on accurate evidence and quantitative and tangible information (Markoulli, Lee, Byington & Felps, 2017). With the increasing growth and development of global markets, identifying people who have the necessary skills and characteristics needed to lead the organization in the future, puts a lot of pressure on organizations, and many senior executives have stated that to recognize a successful organization must recognize its ability. , The development and utilization of effective leadership talents

Methodology: This study was applied in terms of purpose and quantitative in terms of cross-sectional execution method. The study population of managers and experts in charge of human resources in the field of human resources of Tejarat Bank of Tehran province in 2021 was 400 people who estimated the sample size according to Cochran's formula of 196 people who were selected by available sampling method. Criteria for selecting these individuals included willingness to participate in the research and signing the informed consent form for participation in the research, age over 30 years, higher education and the absence of stressful events such as divorce and death of loved ones in the past three months. To conduct this research, first, based on theoretical foundations, with the help of professors, a researcher-made questionnaire was developed, with an emphasis on education. For the samples, the importance and necessity of the research were stated and they were assured about the observance of ethical points and they were asked to answer the questionnaire completely. After completing the samples, they were appreciated for participating in the research and completing the researcher-made questionnaire, and the data were prepared to enter the computer and entered into the SPSS-24 software.

Findings: The results of the present study indicate the existence of five factors of job conditions (with the components of delegating factors and levels of decision making, work commitment and professional ethics, dynamism, job security, analytical and macro thinking, leadership style and job satisfaction), human resources (with components of organizational culture, job analysis, employee performance evaluation and human resource management information systems), organizational policies (with components of organizational trust, training and learning, creativity, stakeholders, policies and rules and competitive advantage), organizational climate (with components of atmosphere of organization, richness of knowledge, experience and service history and foresight and risk-taking) and communication and empowerment (with components of internal organizational conflict, communication style and empowerment), that all factor load of them was appropriated. Other results showed that all factors and components of each factor were higher than the population average ($P<0.001$).

Conclusion: According to the results of the present study, the questionnaire of succession with emphasis on education is a valid and reliable tool and professionals and officials can use it to plan for succession.

Keywords: Succession, Education, Job conditions, Human resources, Organizational Policies.

[1] PhD Student in Educational Management, Islamic Azad University, Tehran North Branch, Tehran, Iran. maryamgh@gmail.com

[2] Associate Professor, Department of Educational Higher Management, Islamic Azad University, Tehran North Branch, Tehran, Iran (corresponding author). morade_n@yahoo.com

[3] Associate Professor, Department of Educational Sciences, Tarbiyat Dabir Shahid Rajaee University, Tehran, Iran. ahmadygholamali@gmail.com