



ORIGINAL RESEARCH PAPER (Humanities & Marine Management)

Presenting a Model for Succession Management of Organizational Knowledge Workers in the Ports and Maritime Organization of Iran (Case study: Hormozgan province Port and Maritime Authority)

Khanipour, H.¹, Gelard, P.^{2,*}, Bagheri, M.³

¹ Ph.D. Student in Public Administration, Human Resources Management, Department of management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran

² Associate Professor, Department of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

³ Associate Professor, Department of Management, B. Abbas Branch, Islamic Azad University, B. Abbas, Iran

ARTICLE INFO

Code: A-10-1593-1

Article History:

Received: 20/10/2020

Revised: 27/05/2021

Accepted: 16/03/2021

Keywords:

Succession Management
Knowledge Workers
Ports and maritime
organization of Iran

*Corresponding author:

✉ p_gelard@azad.ac.ir

ABSTRACT

Background and Theoretical Foundations: This study aims to provide a model for succession management of organizational knowledge workers in the Ports and Maritime Organization of Iran.

Methodology: The research method is fundamental in terms of purpose and has been done by the experimental process. The data collection method is mixed, and the data collection tool is an interview and a questionnaire. Three hundred six organizational knowledge workers and staff (in the quantitative section) and 17 experts and specialists in the field (in the qualitative section) collaborated. Descriptive and inferential methods analyzed the collected data through SPSS 16 and Smart PLS software.

Findings: The results showed that the succession management model of Organizational Knowledge Workers in the Ports and Maritime Organization of Iran has three dimensions and seven components: general dimensions, policy setting and evaluation of succession management system as the main dimensions and organizational factors, individual factors, process factors, commitment of senior managers to the succession management system, identification of critical positions, process. The result was as components of the successful management of Organizational Knowledge Workers in Iran's Ports and Maritime Organization.

Conclusion: Model fit tests showed the validity of the model.



NUMBER OF TABLES

3



NUMBER OF FIGURES

14



NUMBER OF REFERENCES

27

مقاله پژوهشی (علوم انسانی و مدیریت دریا)

ارائه مدل مدیریت جانشین‌پروری دانشجویان سازمان بنادر و دریانوردی ایران (مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان هرمزگان)

حمید خانی‌پور^۱، پروانه گلرد^{۲*}، مهدی باقری^۳^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.^۲ دانشیار گروه مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.^۳ دانشیار گروه مدیریت، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.

اطلاعات مقاله

چکیده

پیشینه و مبانی نظری پژوهش: هدف پژوهش حاضر ارائه مدل مدیریت جانشین‌پروری دانشجویان سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران است. روش تحقیق از نظر هدف بنیادی و به روش اکتشافی انجام شده است.

روش‌شناسی: نحوه گردآوری داده‌ها به روش آمیخته صورت گرفته است و ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. تعداد ۳۰۶ نفر از دانشجویان سازمانی و کارکنان (در بخش کمی) و ۱۷ نفر از خیرگان و متخصصان این حوزه (در بخش کیفی) همکاری کردند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزار SPSS 16 و Smart PLS انجام شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که مدل مدیریت جانشین‌پروری دانشجویان سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران دارای سه بعد و هفت مولفه می‌باشد: ابعاد عمومی، تعیین خط مشی و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری بعنوان ابعاد اصلی و عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل فرآیندی، تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری، شناسایی منصب‌های کلیدی، فرآیند، و در نهایت نتیجه؛ تحت عنوان مولفه‌های مدیریت جانشین‌پروری دانشجویان سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران؛ مورد تأیید قرار گرفت.

نتیجه‌گیری: آزمون‌های برازش مدل، نشان از اعتبار مدل داشت.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۰

تاریخ بازبینی: ۱۴۰۰/۰۳/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۶

واژگان کلیدی:

مدیریت جانشین‌پروری

دانشجویان سازمانی

سازمان بنادر و دریانوردی ایران

*نویسنده مسئول

✉ p_gelard@azad.ac.ir

مقدمه

است. و این امر ناشی از وجود دو خلاء نظری و کاربردی در ارائه و اجرای الگوهای جانشین‌پروری می‌باشد.

خلاء نظری: مرور ادبیات مربوط به این حوزه نشان می‌دهد مباحث مدیریت جانشین‌پروری در ادبیات مدیریت به طور کلی و در مدیریت منابع انسانی به طور خاص، همچنان که مطالعاتی نظیر مدل ستاره هفت نقطه‌ای، خزانه-تسریع، کانال رهبری و مدل جانشین‌پروری بدون عناوین شغلی نشان می‌دهد بیشتر با رویکرد شناسایی فرآیندهای مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها صورت پذیرفته است. و نظریات و مدل‌های موجود در مدیریت جانشین‌پروری نیز عمدتاً بر سطح مدیران متمرکز است و کمتر به کارکنان و کارشناسان بخصوص دانشگران سازمانی به مثابه پایه‌های بقای سازمان‌ها پرداخته شده است. بطوریکه در ادبیات موجود در زمینه جانشین‌پروری چارچوب نظری جامع و کاملی که مورد توافق همه باشد، وجود ندارد. همچنین، بررسی سوابق پژوهش‌های حاکمی از آن است که توجه به مفهوم دانشگران سازمانی در پژوهش‌های پیشین به ویژه پژوهش‌هایی که در جامعه ایران انجام شده، بسیار اندک بوده است. لذا، تلاش این پژوهش بر آن است که با توجه به این نوآوری به جبران این خلاء پژوهشی در محیط‌های علمی و سازمان‌های ایرانی بپردازد.

خلاء کاربردی: عدم وجود یک برنامه مدون جهت پرورش و انتخاب جانشینان در سازمان بنادر و دریانوردی بعنوان یک سازمان تخصصی باعث شده است علیرغم وجود کارکنان متخصص و دانشی، انتخاب مدیران و جانشینان آنها از مسیر و رویه مشخصی صورت نگیرد و انتخاب‌های نامناسب و گاه‌سفراری از خارج از سازمان باعث بی‌انگیزگی کارکنان، عدم پاسخگویی و پایین بودن شفافیت عملکرد مدیران در این سازمان گردیده است. با همه مواردی که ذکر شد روش‌های انتخاب افراد جهت تصدی پست‌های مدیریتی در سازمان بنادر و دریانوردی فاقد یک نظام انسجام یافته علمی بوده، به طوری که پس از خروج مدیران شایسته افراد جایگزین با بررسی چندین مؤلفه‌ی نسبی که اغلب غیرمکتوب هم هستند (فاقد مؤلفه‌های شایستگی‌های فردی، شغلی، محیط سازمانی، فرایندهای پروسه جانشین‌پروری خصوصاً توجه به دانشگران سازمانی) صورت می‌گیرد که ضرورت طراحی یک مدل مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد انتخاب جانشینان از بین دانشگران را ضروری می‌سازد.

با توجه به دو خلاء فوق، مسائلی که محقق را به این تحقیق برانگیخت پراکندگی و اختلاف مدل‌های مدیریت جانشین‌پروری موجود برای سازمان‌ها و نادیده انگاشتن نقش دانشگران سازمانی یا همان کارکنان دانشی به عنوان مدیران آینده بود. وقتی مدلی مورد اجماع -هرچند نسبی- دانشمندان این حوزه نباشد سازمان‌ها در به کارگیری مدل مناسب خود دچار سردرگمی میشوند؛ زیرا مدل،

اگرچه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به عنوان "تعیین رهبران آینده" تعریف می‌گردد. اما در واقع این برنامه ریزی به مثاله فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد برای توسعه، از راهبرد کلان‌تر برنامه ریزی نیروی انسانی نشات می‌گیرد [۱].

در این فراگرد نظام یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان به دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود. در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند در این فراگرد، شایستگی‌های ضروری معین می‌شود و سپس بر آن مبنای خزانه استعداد‌های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سپس بر آن مبنای خزانه استعداد‌های انسانی برای تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سازمان اطمینان می‌یابد که به منظور پر کردن نقش‌های مهم درون سازمان، به تدریج کارکنانی استخدامی شده و پرورش می‌یابند [۲].

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

۱. بررسی وضع موجود و گذشته موضوع

در ادبیات مدیریت، فایول (۱۹۱۶) از جمله اولین نویسندگانی است که نیاز به برنامه ریزی جانشین‌پروری را در سازمان‌ها شناسایی کرد. یکی از ۱۴ نکته مدیریت کلاسیک فایول که برای اولین بار در اوایل قرن بیستم بیان شد آن است که مدیریت برای تداوم ثبات شغلی کارکنان مسؤولیت دارد. فایول اعتقاد داشت که اگر این نیاز فراموش شود، سرانجام سمت‌های کلیدی توسط کارکنانی که به روش غلط آماده شده‌اند، اشغال خواهد شد [۳]. خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، ترک شغل، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. بوجود آمدن خلاء و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت یک سازمان به سوی اهداف و موفقیت آن مشکل جدی ایجاد نماید. بررسی ادبیات جانشین‌پروری نشان می‌دهد که طراحی فرآیند جانشین‌پروری بر مبنای رسالت سازمان، اهداف استراتژیک و ملزومات نیروی کار سازمان مربوطه صورت می‌پذیرد. اما علیرغم عمر صد ساله برنامه‌های جانشین‌پروری، سازمان‌ها از ناکارآمدی شدیدی در حوزه جانشین‌پروری رنج می‌برند و بهبودهای مورد انتظار در عملکرد، پاسخگویی، شفافیت و کیفیت خدمات سیستم جانشین‌پروری و مدیران انتخابی رخ نداد

جامع و کاملی که مورد توافق همه باشد، وجود ندارد. تاکنون مدلها و رویکردهای مختلفی در باره این موضوع شناسایی شده است که مهمترین آنها شامل: ۱- مدل ستاره هفت نقطه ای ۲- خزانه تسریع و ۳- مسیر ارتقاء رهبری می باشد [۷]. مفهوم جانشین پروری: اگر چه جانشین پروری در ابتدایی ترین تعریف خود به عنوان "تعیین رهبران آینده" تعریف می گردد. اما در واقع این برنامه ریزی به مثاله فرا گرد ارادی برای اطمینان از تداوم در منصب های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد برای توسعه، از راهبرد کلان تر برنامه ریزی نیروی انسانی نشات می گیرد [۸، ۱].

در این فراگرد نظام یافته، پرورش شخصی و حرفه ای با راهبرد ترکیب می شود و این اطمینان به دست می آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می شود. در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند در این فراگرد، شایستگی های ضروری معین می شود و سپس بر آن مبنای خزانه استعدادهای انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب های کلیدی فراهم می شود و سپس بر آن مبنای خزانه استعدادهای انسانی برای تداوم رهبری برای منصب های کلیدی فراهم می شود و سازمان اطمینان می یابد که به منظور پر کردن نقش های مهم درون سازمان، به تدریج کارکنانی استخدامی شده و پرورش می یابند [۲]. از اواسط دهه ۱۹۹۰، علاقه مجددی به برنامه ریزی رهبری و نیاز به مدل های جدیدی بوجود آمده است که فراتر از انتخاب یک جانشین واحد در مواقع اضطراری است. فرایند برنامه ریزی جانشین پروری از یک فرایند برنامه ریزی انتصاب سفارشی^۱ در دهه ۱۹۶۰ شروع شد و امروزه به یک فرایند بسیار استراتژیک، عینی و رسمی تبدیل شده است که بجای محدود کردن فرایند برنامه ریزی به یک جانشین واحد، موجد خزانه هایی استعداد^۲ وسیعی می باشد [۸-۱۰].

۳. مدیریت جانشین پروری

مدیریت جانشین پروری، استراتژی هوشمندی است که میتواند به دنبال استعدادیابی در سراسر سازمان باشد تا این اطمینان را ایجاد کند به مهارتهای مورد نیاز برای مواجهه با محیط کسب و کار در حال تغییر پاسخ دهد [10]. در دنیای پیچیده و رقابتی امروز رهبری و مدیریت سازمان ها به طریق گذشته با موفقیت توأم نخواهد بود و سازمانها هر مکانیزمی را برای سبقت گرفتن از یکدیگر به کار می گیرند. یکی از تهدیدات جدی که بدون تردید هر سازمانی با آن مواجه خواهد شد، خالی ماندن پستهای سازمان، به ویژه پست های کلیدی است که میتواند به دلایل مختلفی چون خروج داوطلبانه افراد و یا غیرداوطلبانه باشد. نتایج تحقیقات کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمانها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر

ابزاری نظری برای تحلیل وضع موجود و یافتن راهکارهای گذر از آن برای نیل به وضع مطلوب است [۴]. با این وصف، هدف محقق این است که بر اساس دانش موجود و تحلیل نقاط قوت و ضعف آن، مدلی مفهومی و نسبتاً جامع عرضه کند تا با اتکای به آن، سازمان بنادر و دریانوردی بتواند در عرصه عمل، آن را توسعه دهند و تکامل ببخشند.

۲. بررسی مبانی نظری و پیشینه علمی موضوع

جانشین پروری فرایندی است که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پستهای مدیریتی رده بالا و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می شوند [۳، ۵]. جوهره یک برنامه جانشین پروری شناسایی و آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب نمایند [۳، ۶]. راث ول (۲۰۰۵) معتقد است که یک برنامه مدیریت جانشین پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمیشود و می تواند همه مشاغل کلیدی در رده های مختلف را در برگیرد [۳]. مدیریت جانشین پروری، استراتژی هوشمندی است که میتواند به دنبال استعدادیابی در سراسر سازمان باشد تا این اطمینان را ایجاد کند به مهارتهای مورد نیاز برای مواجهه با محیط کسب و کار در حال تغییر پاسخ دهد.

برنامه ریزی جانشین پروری به عنوان عامل کلیدی این موضوع در واقع انتخاب کارمندان با استعداد برای جایگزینی مدیران ارشد است که به دلایل مختلفی ممکن است شغل فعلی خود را ترک کنند. فوت، بازنشستگی، ارتقا و جابجایی به سمتهای دیگر سازمان مثالهایی از دلایل ممکن برای ترک شغل مدیران هستند [۳]. به طور کلی مزایای اصلی برنامه ریزی جانشین پروری در این است که برنامه ریزی اثربخش منابع انسانی را تسهیل میکنند و با استفاده از آنها، افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب در زمان مناسب برای رسیدن به اهداف کسب و کار قرار میگیرند. جوهره یک برنامه جانشین پروری شناسایی، و آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارتهای لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب نمایند [۶].

راثول، معتقد است که یک برنامه مدیریت جانشین پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمیشود و میتواند همه مشاغل کلیدی در رده های مختلف را در برگیرد. تاریخچه برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری دارای ۳ دوره است. دوره اول شامل ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ است. این دوره را میتوان «خیز تحقیقات جانشین پروری» تلقی کرد، دوره دوم از ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ به عنوان «ظهور گرایش ها و توسعه برنامه ریزی جانشین پروری» شرح داد. و دوره سوم، «برنامه ریزی جانشین پروری و فراتر از آن» از ۱۹۹۰ تا حال حاضر را شامل میشود. در ادبیات موجود درباره جانشین پروری چارچوب نظری

¹ Back of the envelope

² Talent Pool

گام چهارم- در این مرحله، ذخیره استعدادها تعریف و مشخص می‌گردد، به گونه‌ای که حداقل یک فرد آماده است به طور موفقیت آمیزی نقش و مسئولیت‌های هر کدام از پست‌های رهبری را بر عهده بگیرد.

گام پنجم- این گام شامل ارزیابی کارکنان از چند بعد و مقایسه آنها با ویژگی‌های موفقیت آمیزی است که در ارتباط با سطح رهبری تعیین می‌شود.

گام ششم- استراتژی‌های بهسازی و توسعه برای اعضای خزانه رهبری بر مبنای نتایج ارزیابی آنها طرح ریزی می‌شود.

گام هفتم- این گام شامل ارزیابی تأثیر برنامه جانشین‌پروری برای اهداف تعیین شده است [۱۲، ۱۳].

۵-۱ تعریف دانشگران

پیتر دراکر اولین کسی بود که در سال ۱۹۵۹ اصطلاح Knowledge Worker را وارد ادبیات سازمان‌ها کرد. در متون فارسی از این عبارت به صورت‌های مختلفی همچون کارکنان دانشی (باریگر روش، ۱۳۸۳) دانشگران سازمانی (دانشفرد، ۱۳۸۵) و دانش ورز (سلیمانی، ۱۳۹۰) یاد شده است. متناسب با موضوع تحقیق در این پژوهش علمی از لفظ بکار برده شده توسط دانشفرد (۱۳۸۵) یعنی دانشگران سازمانی در ترجمه واژه انگلیسی Knowledge Worker استفاده می‌گردد؛ و هر جا که لفظ کارکنان دانشی بکار برده شده است جهت رعایت اصل امانت در پژوهش‌های پیشین بوده است.

۶. مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت ایران (رجب پور و همکاران، ۱۳۹۶)

رجب پور و همکاران خود (۱۳۹۶) با دسته‌بندی کارکنان دانشی حاضر در پژوهشگاه صنعت نفت به سه دسته پژوهشگر، پژوهشگر هیات علمی و رده‌های مدیریتی در پی طراحی مدل شایستگی این رده‌ها بوده‌اند.

الگوی شایستگی رده‌های مختلف کارکنان دانشی شامل دو دسته از شایستگی‌های پایه‌ای و محوری می‌باشد. شایستگی‌های پایه‌ای، شایستگی‌هایی هستند که بین رده‌های سه‌گانه کارکنان دانشی مشترک بوده و برای عملکرد ممتاز در شغل آنان ضروری است. به عبارتی، این شایستگی‌ها لازم می‌باشند ولی کافی نیستند. این شایستگی‌ها عبارتند از: مدیریت دانش، یادگیری مستمر، شبکه‌سازی، ارتباطات، کار تیمی، مدیریت زمان و خلاقیت و نوآوری. شایستگی‌های محوری، شایستگی‌هایی هستند که مختص هر کدام از رده‌های سه‌گانه کارکنان دانشی است. به عبارتی، این شایستگی‌ها برای عملکرد بالاتر از حد انتظار و متمایز آن افراد لازم و کافی هستند. برای هر

و شایسته‌تر از مدیران امروزی را، در سالهای آینده نشان می‌دهد و حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. جانشین‌پروری فرایندپویا و مستمری است که با اجرای آن خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان به جریان در می‌آید. [۱]

۴. شاخص‌های موفقیت سیستم‌های جانشین‌پروری

برای ارزیابی میزان موفقیت یک سیستم (برنامه) جانشین‌پروری دو نوع شاخص وجود دارد، شاخص‌های فردی که عملکرد فرد مورد نظر را پس از انتصاب به مشاغل مدیریت ارزیابی کرده و آن را با کیفیت عملکرد پیش‌بینی شده و مورد انتظار از او مقایسه می‌کند و شاخص‌های کلی که به ارزیابی تعداد مناصب و شغل‌های مدیریتی می‌پردازد که توسط نامزدهای (استعدادهای) داخلی سازمان و از طریق سیستم‌های جانشین‌پروری تکمیل شده‌اند [۱۱].

به عبارت دیگر دو شاخص برای سنجش موفقیت سیستم‌های جانشینی وجود دارد: ۱- تعداد پست‌ها و شغل‌های خالی مدیریتی که توسط اعضای خزانه استعدادها و از طریق سیستم پر شده است. ۲- توفیق افراد منصوب شده از نظر حسن عملکرد و بر آوردن انتظارات. همچنین باید با کمک شاخص‌های فرعی در این مورد که همه کارکنان با استعداد سازمان از همه دوایر و بخش‌ها امکان حضور در خزانه استعدادها را در فرصتی برابر با دیگران یافته‌اند هم اطمینان حاصل شود. به هر حال از طریق این شاخص‌های ارزیابی است که متولیان و حامیان سیستم‌های جانشین‌پروری می‌توانند به میزان موفقیت آن پی ببرند.

نسبت مدیرانی که از طریق این سیستم ارتقاء می‌یابند در مقایسه با مدیرانی که از خارج از سیستم رشد کرده یا از خارج از سازمان جذب و منصوب می‌شوند هم یکی دیگر از شاخص‌های ارزیابی مورد علاقه حامیان و متولیان سیستم است.

۵. مدل‌های جانشین‌پروری و دانشگران سازمانی

مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نظام شایستگی جورجیا (۲۰۰۵) : نظام شایستگی جورجیا یک مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری انعطاف‌پذیری است که در برگیرنده ۷ گام اساسی است.

گام اول- برنامه از قبل طراحی شده، بخشی بسیار مهم در فرایند جانشین‌پروری است.

گام دوم- توجه به تمام سطوح سازمان برای اجرای برنامه جانشین‌پروری اثربخش ضروری است.

گام سوم- رهبری در سطوح متعدد سازمان رخ می‌دهد.

۸-۲ مطالعات داخلی

بخشایشی (۱۳۹۷)؛ در کار تحقیقاتی خود با عنوان "امکان سنجی استقرار مدیریت جانشین‌پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی"؛ با بکارگیری مراحل ششگانه کانگر^۱ و فالمر^۲ (۱- تعیین خط مشی در تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین‌پروری - ارزیابی کاندیداها در ۲- تعیین خط مشی در شناسایی پست های کلیدی ۳- ارزیابی کاندیداها در تعیین شایستگی های مورد نیاز پست های کلیدی ۴- ارزیابی کاندیداها در شناسایی استعدادهای کاندیداها ۵- توسعه کاندیدا در روشهای خارج از محیط کار/ ضمن خدمت ۶- ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در فرایند/ نتیجه) به این نتیجه رسیده است که از بین شاخصهای ششگانه؛ فقط شاخصهای تعیین خط مشی در تعهد مدیران در سیستم مدیریت جانشین‌پروری و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در فرایند و نتیجه در سطح ضعیف استقرار یافته اند. ولی امکان استقرار سایر شاخصها در سازمان مربوطه وجود ندارد [۱۹].

علمداری (۱۳۹۷) در کار تحقیقی خود تحت نام "طراحی و تبیین الگوی برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب"، همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، ارتباطات و شبکه راهبردی، استعداد یابی و شناسایی توانمندی ها و شایستگی های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه ها و ارزیابی قابلیت ها و شایستگی ها را بعنوان پنج معیار اصلی مدل شناخته شده خود معرفی کرده است [۲۰].

نتایج تحقیقات آقاجانی و کاریزنونی (۱۳۹۶)، تحت عنوان "طراحی الگوی مناسب جانشین‌پروری در شرکت های صنعتی، مطالعه موردی: شرکت های بزرگ و متوسط شهرک صنعتی مشهد"؛ حاکی از آن است که مدل یکپارچه این فرایند شامل ابعاد: برنامه های مشاوره، تشکیل ذخایر استعدادها، تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری، شناسایی نیاز های آتی، استفاده از تکنولوژی، بازخور گرفتن از برنامه، تشکیل پایگاه اینترنتی اشتراک گذاری دانش، شناسایی قابلیت های موجود و ایجاد الگوهای مدیریتی است که با هم در تعامل می باشند [۴].

گل وردی، زارعی متین و جندقی (۱۳۹۵) یک کار تحقیقی تحت عنوان "شناسایی عوامل موثر در بروز رفتار جانشین‌پروری مدیران" انجام داده اند که نتایج آن موید این بود که سبک رهبری، عوامل روانشناختی و عوامل اخلاقی و ارزشی بعنوان عوامل موثر در بروز رفتار جانشینی از سوی مدیران می باشند [۲۱].

لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)؛ در پروژه تحقیقاتی خود تحت عنوان "طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان های دولتی از طریق

رده از کارکنان دانشی شایستگی ها در سه مقوله اصلی «ویژگی های فردی»، «دانش» و «مهارت» تقسیم بندی شده اند [۱۴].

۷. مدل بازی تکاملی رفتار غیر مولد (تخریبی) کارکنان دانشی بر مبنای ترجیحات آنها (سی هوا چن، ۲۰۱۷)

بر اساس مدل رفتار غیر مولد کارکنان دانشی، چن معتقد است عوامل رمنبه ای و فردی بر روی ادارک فرد تاثیر گذاشته و این امر واکنش هیجانی و خود کنترلی کارکنان را در پی دارد.

او معتقد است این عوامل زمینه ای و فردی باعث بروز رفتارهای کاری غیر مولد از سوی کارکنان دانشی می گردد. بر اساس مدل چن تاثیر محدودیت های غیر رسمی در بروز رفتارهای غیرمولد از محدودیت های رسمی بیشتر است. علاوه بر این محبط کاری و رفتارهای شخصی کارکنان دانشی بعنوان فاکتورهای کلیدی بروز رفتار غیر مولد کارکنان دانشی می باشد [۱۵].

۸. پیشینه تحقیق (مطالعات داخلی و خارجی)

۸-۱ مطالعات خارجی

یافته های تحقیق بالارو و پولک (۲۰۱۷) تحت عنوان "توسعه سازمانی برای رشد آینده با استفاده از برنامه ریزی جانشینی" نشان دهنده اختلاف در معیارهای برنامه ریزی جانشینی و فقدان یک برنامه رسمی جانشینی است. مدیران منابع انسانی مسئولیت موفقیت در توسعه، اجرا و ابلاغ برنامه جانشینی سازمان را برای حمایت از حفظ، تعامل و رشد بلند مدت کارکنان سازمان بر عهده دارند [۱۶].

ماگوتا (۲۰۱۶)؛ در مطالعات خود تحت عنوان "تاثیرات برنامه ریزی جانشین‌پروری بر عملکرد سازمان های غیر دولتی در کنیا"؛ بیان می دارد که مدیریت جانشین‌پروری در سازمان های غیردولتی همواره موضوع مهم و مورد نگرانی مدیران و سهامدان بوده است. در نتیجه با بررسی های مداوم برنامه و تعیین شکاف های موجود، تعیین خط مشی های مناسب جانشین های مدیریتی و در کل بازده سازمانی را می توان به طور چشمگیری افزایش داد [۱۷].

نتایج مطالعات جوزف، سانتورا و بوزر (۲۰۱۵)؛ تحت موضوع "چطور سازمان غیر انتفاعی می توانند از طریق برنامه ریزی جانشین‌پروری بقای خود را تضمین کنند؟"؛ نشان می دهد که در شناسایی و انتصاب فرد مناسب برای جانشینی، حتما باید به ارزیابی مهارت های مدیران و توسعه و گسترش استعدادهای آنان پرداخته و خط مشی های مناسب سازمان را تعیین و وضع نمود [۱۸].

1 Fulmer

2 conger

بر همین اساس، با بکارگیری فرمول کوکران تعداد ۳۰۶ نفر از دانشگران سازمانی و کارکنان بنادر و دریانوردی استان هرمزگان در این پژوهش همکاری کردند با توجه به تایید سولات توسط خبرگان، روایی محتوای پرسشنامه مورد تایید قرار گرفته است. ضریب آلفای کل پرسشنامه ۰/۸۹۰ یا همان ۸۹٪ می‌باشد که نشان‌دهنده این امر است که ابزار استفاده شده از پایایی مطلوبی برخوردار می‌باشد.

یافته‌ها و نتایج

۱. آنالیز و تفسیر

تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، به دو روش توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزار SPSS 16 و Smart PLS انجام می‌شود. در این تحقیق از نرم افزار SPSS برای آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، جدول توزیع فراوانی، ترسیم نمودارها و همچنین توصیف ویژگی‌های پاسخ دهندگان به پرسشنامه استفاده می‌گردد. در تجزیه و تحلیل کمی و در بخش توصیف داده‌ها؛ تعداد آزمودنی (حجم نمونه) در این تحقیق شامل ۳۰۶ نفر بوده است که ویژگی‌های جمعیت شناختی آنها در جدول شماره ۱ ذکر گردیده است.

جدول ۱: آمار جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 1: Demographic statistics of the interviewees

متغیر	فراوانی
تحصیلات	
فوق دیپلم	۴۰
لیسانس	۱۸۵
فوق لیسانس	۸۰
دکتری	۱
سن	
۲۰ تا ۳۰ سال	۳۹
۳۱ تا ۴۰ سال	۱۴۸
۴۱ تا ۵۰ سال	۹۴
بالای ۵۰ سال	۲۵
سابقه کار	
زیر ۵ سال	۵۹
۶ تا ۱۰ سال	۱۳۷
۱۱ تا ۱۵ سال	۲۲
۱۶ تا ۲۰ سال	۲۲
بالای ۲۰ سال	۲۶

در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها در قسمت کیفی برای استخراج مفاهیم از میان حجم انبوه اطلاعاتی که در طول مصاحبه به دست آمد، عمل کدگذاری انجام گرفت. مراحل کدگذاری مورد استفاده در این پژوهش همان مراحل معرفی شده توسط استراوس و کوربین شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری می باشد. نمونه‌ای از پاسخ‌های ارائه‌شده برای هر سؤال پس از تحلیل محتوا و کدگذاری توسط پژوهشگر و یک نفر از متخصصین آمار در جداول ۲، ۳ و ۴ آورده شده است. در نهایت پس از کدگذاری و تحلیل آنها،

کاربست مدل‌سازی ساختاری-تفسیری؛" به این نتیجه رسیده اند که متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین پروری، فرهنگ جانشین پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش مهم و کلیدی در تحقق جانشین پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی‌های سیستم جانشین پروری هستند [۲۲].

روش‌شناسی

۱. روش‌شناسی به کار برده شده برای موضوع مقاله

با توجه به این که هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی مدیریت جانشین‌پروری دانشگران سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران است؛ لذا به روش اکتشافی و با رویکرد استقرایی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف بنیادی و از نظر روش توصیفی پیمایشی می‌باشد. از نظر بازه زمانی بصورت مقطعی (۱۳۹۹-۱۳۹۸) و نحوه گردآوری داده‌ها به روش آمیخته (کیفی-کمی) صورت گرفته است. بنابراین در گام اول عوامل تشکیل دهنده الگو با بررسی گسترده ادبیات نظری (مرور نظام‌مند) و مصاحبه با خبرگان (مدیران ستادی اداره کل بنادر و دریانوردی استان هرمزگان) که بصورت هدفمند انتخاب شده بودند.

از فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی استراوس و کوربین (۱۹۹۸) (Lee, 2001) با رویکرد گراند تئوری استخراج گردید و در گام بعد با توجه به اهداف تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مولفه‌های و شاخص‌های الگوی مدیریت جانشین‌پروری دانشگران سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران که ارزیابی‌کننده وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بود جهت جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته است [۲۳].

جامعه آماری بخش کیفی این تحقیق را مدیران صاحب نظر در حوزه مدیریت منابع انسانی در اداره کل بنادر و دریانوردی استان هرمزگان را تشکیل می‌دهند. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و انتخابی تعداد ۱۷ نفر از مدیران این اداره کل که حداقل در یکی از رتبه‌های مدیریتی (پایه-میانی-عالی) مشغول به فعالیت می‌باشند بعنوان اعضا نمونه تحقیق در بخش کیفی انتخاب شده اند.

جامعه آماری بخش کمی این تحقیق را کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ایران را تشکیل می‌دهند. جهت محاسبه حجم نمونه از یکی از پرکاربردترین روش‌ها یعنی فرمول کوکران استفاده شد. افراد تشکیل دهنده حجم نمونه بصورت تصادفی انتخاب و باید دارای دو شرط اساسی اشتغال در اداره کل بنادر و دریانوردی استان هرمزگان و دارا بودن تحصیلات آکادمیک می‌بودند. بنابراین با مدنظر قرار دادن شروط فوق جامعه آماری تحقیق محدودتر گردیده و با اعمال شروط مذکور حجم جامعه به ۱۵۰۰ نفر تقلیل یافت. لذا

(حبیبی، ۱۳۹۹). در این مرحله ۷ زیر مقوله شناسایی گردید. جدول ۳، نمونه‌هایی از کدگذاری محوری انجام شده برای تحقیق حاضر را ارائه می‌دهد.

جدول ۲: مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
Table 2: Concepts extracted from interviews

مفاهیم	داده‌های خام
برقراری ارتباط و تعاملی سازنده	قطعا از بین پرسنل با انگیزه و علاقمند به انجام فعالیت های سازمانی (چه در بین پرسنل اداره خودم و یا چه از بین افراد سازمانی با ویژگی های ذکر شده) ارتباط و تعاملی سازنده برقرار می‌کنم
انتقال تجربه مطالعه منابع و اطلاعات مورد نیاز	بحث انتقال تجربه و دانش را بصورت ارتباط رودرو برای پرسنل همجوار و برنامه ریزی برای مطالعه منابع و اطلاعات مورد نیاز جهت پرسنل غیرهمجوار اقدام می‌نمایم
جلسات هم اندیشی	برگزاری جلسات هم اندیشی و انتقال تجربیات مدیران بازنشسته و خبره سازمان
کثرت فعالیت ها در سطح بنادر	با توجه به کثرت فعالیت ها در سطح بنادر و ارجاع امور به سطوح پایین مدیریتی و سطح کارشناسی جانشین پروری به خودی خود تحقق می‌یابد
شناسایی منصب‌های کلیدی	در اکثر سازمان های دولتی از جمله سازمان بنادر و دریانوردی ایران، سنوات کاری فرد و روابط سیاسی و جناحی درون سازمانی و گاهای برون سازمانی نقش مهمی در تصدی مشاغل کلیدی و مهم مدیریتی دارد

جدول ۳: مقولات استخراج شده از مفاهیم (خرده مقولات)
Table 3: Categories extracted from concepts (subcategories)

مفاهیم	خرده مقولات
برقراری ارتباط و تعاملی سازنده	روش‌های ضمن خدمت
انتقال تجربه	عوامل سازمانی
مطالعه منابع و اطلاعات مورد نیاز	نتیجه
جلسات هم اندیشی	
برقراری دوره های ضمن خدمت	
و ...	
کثرت فعالیت ها در سطح بنادر	شناسایی منصب‌های کلیدی
شناسایی منصب‌های کلیدی	
و ...	

۳-۱ کدگذاری گزینشی (انتخابی)

کدگذاری انتخابی عبارت است از فرایند انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط کردن نظام‌مند آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند (حبیبی، ۱۳۹۹). پس از بررسی و دسته بندی مقولات شناسایی شده، مقوله های اصلی در ۳ دسته طبقه بندی شدند. جدول (۴) ارائه دهنده نمونه هایی از تبدیل خرده مقولات به مقولات می باشد.

ابعاد و مولفه‌های مستخرج از مصاحبه در تدوین پرسشنامه نهایی جهت بخش کمی مورد استفاده قرار گرفتند. بعد عمومی، بعد تعیین خط مشی و بعد ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری بعنوان ابعاد سه گانه و عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل فرآیندی، تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین پروری، شناسایی منصب‌های کلیدی، فرآیند، و در نهایت نتیجه به عنوان هفت مولفه الگوی مدیریت جانشین پروری دانشگران سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی شناسایی شدند.

۱-۱ کدگذاری باز

بخشی از تحلیل که مشخصاً به نامگذاری و دسته‌بندی پدیده از طریق بررسی دقیق داده‌ها مربوط می‌شود، کدگذاری باز نامیده می‌شود. به عبارت بهتر، در این نوع کدگذاری مفاهیم درون مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک براساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند. نتیجه این مرحله، تقطیر و خلاصه کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌ها و اسناد به درون مفاهیم و دسته‌بندی‌هایی است که در این سوالات مشابه هستند. در روش کدگذاری نظری، دوگرایش برای تحلیل داده‌ها وجود دارد. برخی از پژوهشگران به تحلیل جز به جز می‌پردازند. یعنی متون و داده‌ها را خط به خط و کلمه به کلمه مورد تحلیل قرار می‌دهند. برخی نیز به دلیل وقت‌گیر بودن این روش تنها نکات و مضامین کلیدی را کدگذاری می‌کنند [۲۴].

در نهایت پس از دسته بندی و طبقه بندی برچسپ های هم پوشان تعداد ۲۸ کد (برچسب/تم) شناسایی گردید. در ادامه چند مورد از مصاحبه های انجام شده و نحوه کدگذاری آنها ارائه شده است (جدول ۲).

۲-۱ کدگذاری محوری

هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این عمل، معمولاً براساس الگوی پارادیمی انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه‌پردازی را به سهولت انجام دهد. اساس ارتباطدهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌ها قرار دارد. دسته‌بندی اصلی (مانند ایده یا رویداد محوری) به عنوان پدیده تعریف می‌شود و سایر دسته‌بندی‌ها با این دسته‌بندی اصلی مرتبط می‌شوند. شرایط علی موارد و رویدادهایی هستند که منجر به ایجاد و توسعه پدیده می‌گردند.

زمینه، به مجموعه‌ای ویژه از شرایط و شرایط مداخله‌گر به مجموعه گسترده‌تری از شرایط اشاره دارد که پدیده در آن قرار دارد. راهبردهای کنشی تقابل، به اقدامات و پاسخ‌هایی اشاره می‌کنند که به عنوان نتیجه پدیده رخ می‌دهند و در نهایت ستاده‌های خواسته/ناخواسته این اقدامات و پاسخ‌ها به پیامدها اشاره دارند

جدول ۵: معناداری بارهای عاملی و ضریب مسیر (تحلیل عاملی اکتشافی) مولفه‌های مدیریت جانشین‌پروری دانشگاهان سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران

Table 5: Significance of factor loads and path coefficient (exploratory factor analysis) of the components of succession management management of organizational scientists in the Ports and Maritime Organization of Iran

مولفه	بارعاملی	ضریب مسیر
عوامل سازمانی	۰,۸۳۶	۰,۹۱۴
عوامل فردی	۰,۷۱۹	۰,۸۴۸
عوامل فرآیندی	۰,۷۷۹	۰,۸۸۳
تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری	۰,۸۴۵	۰,۹۱۹
شناسایی منصب‌های کلیدی	۰,۸۶۱	۰,۹۲۸
فرآیند	۰,۸۴۳	۰,۹۱۸
نتیجه	۰,۸۶۱	۰,۹۲۸

جدول ۶: ضریب مسیر خروجی (تحلیل عاملی اکتشافی)

Table 6: Output path coefficient (exploratory factor analysis)

مسیر	ضریب مسیر
شناسایی منصب‌های کلیدی <<< نتیجه	۰,۹۲۸
نتیجه <<< تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری	۰,۹۲۸
تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری <<< فرآیند	۰,۹۱۹
فرآیند <<< عوامل سازمانی	۰,۹۱۸
عوامل سازمانی <<< عوامل فرآیندی	۰,۹۱۴
عوامل فرآیندی <<< عوامل فردی	۰,۸۸۳
عوامل فردی	۰,۸۴۸

جدول ۷: اولویت مولفه‌ها بر اساس بارعاملی (تحلیل عاملی اکتشافی) هر مولفه

Table 7: Prioritization of components based on factor load (exploratory factor analysis) of each component

اولویت	مولفه	بارعاملی
اولویت اول	شناسایی منصب‌های کلیدی	۰,۸۶۱
اولویت دوم	نتیجه	۰,۸۶۱
اولویت سوم	تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری	۰,۸۴۵
اولویت چهارم	فرآیند	۰,۸۴۳
اولویت پنجم	عوامل سازمانی	۰,۸۳۶
اولویت ششم	عوامل فرآیندی	۰,۷۷۹
اولویت هفتم	عوامل فردی	۰,۷۱۹

همانگونه که ملاحظه می‌شود، هیچ یک از مولفه‌ها بارعاملی کمتر از ۰,۳ نداشتند، لذا از مسیر تحلیل حذف نمی‌شوند. در ادامه مسیر تحلیل عاملی و اطلاعات ضریب مسیر را در جداول ۶ و ۷ ملاحظه می‌فرمائید.

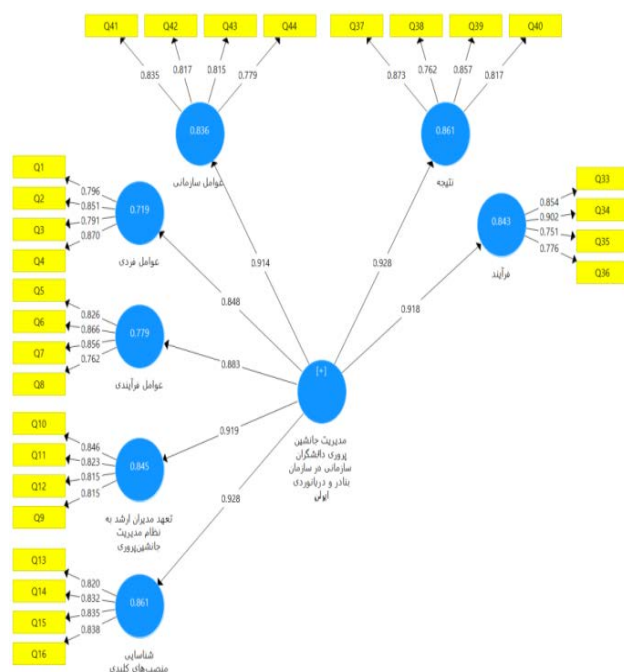
همانگونه که در مدل تحلیل عاملی اکتشافی ملاحظه شد، از بین کلیه گویه، که معرف شاخص‌های مدیریت جانشین‌پروری دانشگاهان سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران بود، هیچ یک از مولفه‌ها بارعاملی کمتر از ۰,۳ نداشتند، لذا از مسیر تحلیل حذف نمی‌شوند. به دلیل اینکه بارعاملی کلیه مولفه‌ها بیشتر از ۰,۶ بود، لذا مدل «خیلی مطلوب» است. محقق با حذف مرحله‌ای بارهای عاملی ۰,۷ و

جدول ۴: نمونه ای خرده مقولات و تبدیل آنها به مقوله اصلی

Table 4: An example of subcategories and their conversion to the main category

مقوله اصلی	خرده مقولات
بعد ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری	فرآیند
بعد تعیین خط مشی	نتیجه
	تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری
	شناسایی منصب‌های کلیدی
بعد عمومی	عوامل سازمانی
	عوامل فردی
	عوامل فرآیندی

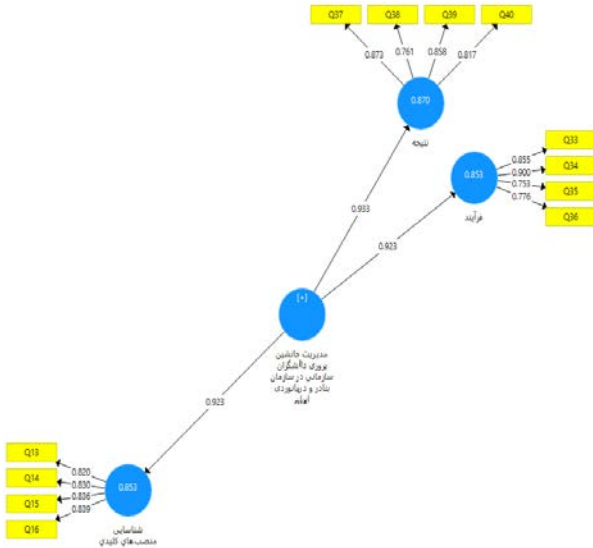
در تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها، از آنجا که بر اساس نتایج آزمون‌های شاپیرو-ویلک و کولموگورف-اسمیرنوف سطح معناداری را برای همه متغیرها (sign. 0.000) کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد و این امر نشان دهنده توزیع غیرنرمال داده‌ها می‌باشد لذا جهت بررسی و تعیین مدلی مناسب برای مدیریت جانشین‌پروری دانشگاهان سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران از روش تحلیل عاملی تاییدی در نرم افزار Smart PLS استفاده شد که فرآیند انجام کار و نتایج آن در ذیل ملاحظه می‌گردد. همچنین اگر بار عاملی یک شاخص منفی باشد، نشان دهنده تاثیر منفی آن در تبیین سازه مربوطه می‌باشد. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰,۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بارعاملی بین ۰,۳ تا ۰,۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰,۶ باشد خیلی مطلوب است.



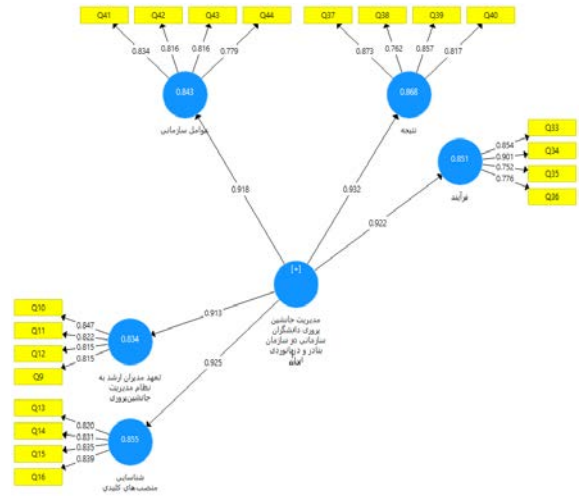
نمودار ۱: مدل تحلیل عاملی شاخص‌های مدیریت جانشین‌پروری دانشگاهان سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران

Chart 1: Factor analysis model of succession management indicators of organizational scientists in the Ports and Maritime Organization of Iran

کمتراز ۰/۸، به دنبال رتبه‌بندی مجدد شاخص‌ها با استفاده از تحلیل عاملی می‌باشد.



نمودار ۳: مدل تحلیل عاملی (تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم) شاخص‌های مدیریت جانشین‌پروری دانشگاه‌های سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران
Chart 3: Factor Analysis Model (Confirmatory Factor Analysis of the Second Stage) Indicators of Alternative Management of Organizational Scholars in the Ports and Maritime Organization of Iran



نمودار ۲: مدل تحلیل عاملی (تأییدی مرحله اول) شاخص‌های مدیریت جانشین‌پروری دانشگاه‌های سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران
Chart 2: Factor Analysis Model (Confirmation of the First Phase) Indicators of Alternative Management of Organizational Scholars in the Ports and Maritime Organization of Iran

جدول ۱۰: معناداری بارهای عاملی و ضریب مسیر (تأییدی مرحله دوم) مولفه‌های مدیریت جانشین‌پروری دانشگاه‌های سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران

Table 10: Significance of factor loads and path coefficient (confirmation of the second stage) components of succession management of organizational scientists in the Ports and Maritime Organization of Iran

بارعاملی	ضریب مسیر	مولفه
۰.۸۵۳	۰.۹۲۳	شناسایی منصب‌های کلیدی
۰.۸۵۳	۰.۹۲۳	فرآیند
۰.۸۷۰	۰.۹۳۳	نتیجه

جدول ۸: معناداری بارهای عاملی (تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول) مولفه‌های مدیریت جانشین‌پروری دانشگاه‌های سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران

Table 8: Significance of factor loads (confirmatory factor analysis of the first stage) Components of succession management of organizational scientists in the Ports and Maritime Organization of Iran

بارعاملی	ضریب مسیر	مولفه
۰.۸۴۳	۰.۹۱۸	عوامل سازمانی
۰.۸۳۴	۰.۹۱۳	تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری
۰.۸۵۵	۰.۹۲۵	شناسایی منصب‌های کلیدی
۰.۸۵۱	۰.۹۲۲	فرآیند
۰.۸۶۸	۰.۹۳۲	نتیجه

جدول ۱۱: ضریب مسیر خروجی (تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم)
Table 11: Output path coefficient (confirmatory factor analysis of the second stage)

ضریب مسیر	مسیر
۰.۹۳۳	نتیجه <<< فرآیند
۰.۹۲۳	فرآیند <<< شناسایی منصب‌های کلیدی
۰.۹۲۳	شناسایی منصب‌های کلیدی

جدول ۹: ضریب مسیر خروجی (تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول)
Table 9: Output path coefficient (confirmatory factor analysis of the first stage)

ضریب مسیر	مسیر
۰.۹۷۴	روش‌های خارج از محیط <<< نتیجه
۰.۹۳۲	نتیجه <<< شناسایی منصب‌های کلیدی
۰.۹۲۵	شناسایی منصب‌های کلیدی <<< فرآیند
۰.۹۲۲	فرآیند <<< عوامل سازمانی
۰.۹۱۸	عوامل سازمانی <<< تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری
۰.۹۱۳	تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری

جدول ۱۲: اولویت مولفه‌ها بر اساس بارعاملی (تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم) هر مولفه
Table 12: Prioritization of components based on factor load (confirmatory factor analysis of the second stage) of each component

بارعاملی	مولفه	اولویت
۰.۸۷۰	نتیجه	اولویت اول
۰.۸۵۳	فرآیند	اولویت دوم
۰.۸۵۳	شناسایی منصب‌های کلیدی	اولویت سوم

در نهایت با توجه به مدل تحلیل عاملی شاخص‌های مدیریت جانشین‌پروری دانشگاه‌های سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران؛ «مدل مدیریت جانشین‌پروری دانشگاه‌های سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران»، به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

مدیریت جانشین‌پروری، بعد تعیین خط مشی - شناسایی مناصب کلیدی، بعد ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری - فرآیند، و در نهایت بعد ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری - نتیجه. سپس محقق در پرسشنامه این عوامل، ابعاد و مولفه‌ها را به ارزیابی گذاشته و با استفاده از تحلیل عاملی، بارهای عاملی را بررسی کرد. با توجه به اینکه کلیه بارهای عاملی بالای ۰,۳ بود، حذف نشدند، و کلیه مولفه با شاخص‌های آن‌ها، تحت عنوان ابعاد و مولفه‌های مدل مدیریت جانشین‌پروری دانشگران سازمانی در سازمان بندار و دریانوردی ایران مورد پذیرش قرار گرفت. همچنین به دلیل اینکه بارهای عاملی کلیه مولفه‌ها بالای ۰,۶ بود، «خیلی مطلوب» است. در این پژوهش با توجه به خروجی Smart PLS، محاسبه شده برای کل سازه، مقدار $RMSEA^5$ و RMR^6 کمتر از ۰,۸، GFI^7 و $AGFI^8$ ، ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده؛ همگی نشان‌دهنده اعتبار مدل هستند. در پژوهش حاضر با شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های کلیدی، مدل مطلوب مدیریت جانشین‌پروری دانشگران سازمانی در سازمان بندار و دریانوردی ایران، ارایه گردید که می‌تواند اهم چالش‌های بیان شده را حل کند. لازم به ذکر است که این پژوهش به مسئله اصلی مطرح شده در بیان مسئله پاسخ داد. و در نهایت پژوهش بخشایشی (۱۳۹۷)؛ علمداری (۱۳۹۷)؛ گل وردی، زارعی متین و جندقی (۱۳۹۵)؛ Ballaro, Polk Laura (2017)؛ Maguta (۲۰۱۵)، (۲۰۱۵)؛ Santora, Bozer که با نتایج تحقیق محقق همسو است و البته محقق بسیار گسترده تر و جامع تر عمل کرده است [۱۶-۲۱]. در پایان، پیشنهادت ذیل می‌تواند از جمله پیشنهادت مبتنی بر یافته‌ها، منطبق بر سازوکارها و مولفه‌های مناسب برای الگوی مدیریت جانشین‌پروری دانشگران سازمانی در سازمان بندار و دریانوردی ایران باشد:

- ایجاد و اجرای برنامه‌های انگیزشی با هدف افزایش تعهد سازمانی کارکنان دانشی
- تدوین برنامه مسیر پیشرفت شغلی فردی در کارکنان سازمان
- ایجاد تناسب بین استراتژی‌های واحد منابع انسانی بلاخص برنامه جانشین‌پروری با برنامه استراتژیک سازمان.
- تخصیص بودجه کافی جهت پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری در سازمان.
- برنامه‌ریزی جهت جذب نخبگان بعنوان نیروی های دانشی و آموزش و پرورش آنان جهت انتصاب در مشاغل مدیریتی.
- ارزیابی نیاز آینده سازمان به دانش، تخصص و مهارت‌ها در پست‌های مورد نیاز و همسوسازی افراد استخدامی با آن
- تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری:



شکل ۱: مدل مدیریت جانشین‌پروری دانشگران سازمانی در سازمان بندار و دریانوردی ایران

Fig. 1: Alternative management model of breeding organizational scientists in the Ports and Maritime Organization of Iran

در ادامه جهت بررسی برازش مدل، به بررسی X^2 پرداخته شد. برازش مناسب مدل وجود X^2 پایین و نسبت کای دو به درجه آزادی کمتر از سه نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. در این پژوهش با توجه به خروجی Smart PLS، X^2 محاسبه شده برای کل سازه در جداول ذیل آمده است.

در پایان لازم به توضیح است که مقدار $RMSEA^1$ و RMR^2 کمتر از ۰,۸، GFI^3 و $AGFI^4$ بالای ۰,۹۰ و نزدیک به یک، همگی نشان‌دهنده اعتبار مدل هستند. همه این شاخص‌ها از مقادیر مطلوبی برخوردارند. شاخص‌های برازش الگو در تحلیل عاملی، برازش الگو را تأیید می‌نمایند. در ادامه برای کل مدل در تحلیل عاملی اکتشافی و همچنین برای اولویت مولفه‌ها (بر اساس تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم)، ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده محاسبه شده است. در ادامه جداول نتایج آمده است [۲۵-۲۷].

همانگونه که در جدول و نمودارها ملاحظه شد، نتایج حاصل از محاسبه ضریب تعیین (R-Square) و ضریب تعیین تعدیل شده (Adjusted Square)؛ نشان می‌دهد که مدل حداکثر تغییرپذیری داده‌های پاسخ در اطراف میانگین آن را تبیین می‌کند.

نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش در بخش تجزیه و تحلیل استنباطی ابعاد و مولفه‌های مدل مدیریت جانشین‌پروری دانشگران سازمانی در سازمان بندار و دریانوردی ایران را تأیید کرد. این عوامل عبارتند از: بعد عمومی - عوامل سازمانی، بعد عمومی - عوامل فردی، بعد عمومی - عوامل فرآیندی، بعد تعیین خط مشی - تعهد مدیران ارشد به نظام

⁵ Root Mean Square Error of Approximation

⁶ Root Mean Square Residual

⁷ Goodness of Fit Index

⁸ Adjusted Goodness of Fit Index

¹ Root Mean Square Error of Approximation

² Root Mean Square Residual

³ Goodness of Fit Index

⁴ Adjusted Goodness of Fit Index

- ایجاد مخزن استعداد بعنوان جانشینان آینده.
- ارزیابی مستمر عملکرد رفتاری و شغلی استعدادها، کاندیدا و مدیران.
- برگزار کردن جلسات آشنایی با نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان.
- ارزیابی و بروز رسانی نظام مدیریت جانشین پروری سازمان.

جدول ۱۳: شاخص‌های برازش الگو

Table 13: Pattern fitting characteristics

شاخص	دامنه قابل قبول	عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل فرآیندی	شناسایی مناصب کلیدی	تعهد مدیران به نظام جانشین پروری	نتیجه	فرآیند
خی دو (X ²)	-	۱۸,۲۹	۲۲,۴۱	۱۶,۹۸	۱۴,۰۵	۶۱,۱۵	۳۴,۴۱	۹۶,۶۸
درجه آزادی	-	۴۳	۳۲	۴۰	۳۹	۳۳	۴۰	۳۷
X ² /df	۳ ≤	۰/۴۳	۰/۷۰	۰/۴۲	۰/۳۶	۱/۸۵	۰/۸۶	۲/۶۱
RMSEA	۰/۰۸ ≤	۰/۰۱۸	۰/۰۳۳	۰/۲۳	۰/۰۳۹	۰/۰۲۳	۰/۰۸۰	۰/۰۱۹
RMR	۰/۰۸ ≤	۰/۰۳۲	۰/۰۱۱	۰/۲۹	۰/۰۳۵	۰/۰۳۶	۰/۰۳۹	۰/۰۷۱
NFI	نزدیک به ۱	۰/۸۹	۰/۸۱	۰/۸۳	۰/۸۹	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۸۱
CFI	نزدیک به ۱	۰/۸۸	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۸۳	۰/۸۶
GFI	نزدیک به ۱	۰/۸۹	۰/۸۵	۰/۸۷	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۵	۰/۸۷
AGFI	نزدیک به ۱	۰/۷۹	۰/۸۶	۰/۸۳	۰/۸۲	۰/۸۲	۰/۸۶	۰/۸۳

جدول ۱۴: ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده کل مدل (مستخرج از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی)

Table 14: Determination coefficient and adjusted coefficient of determination of the whole model (derived from heuristic and confirmatory factor analysis)

شاخص	ضریب تعیین (تأییدی)	ضریب تعیین (اکتشافی)	ضریب تعیین تعدیل شده (اکتشافی)	ضریب تعیین تعدیل شده (تأییدی)
تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین پروری	۰,۸۴۵	-	۰,۸۴۴	-
شناسایی مناصب کلیدی	۰,۸۶۱	۰,۸۵۳	۰,۸۶۰	۰,۸۵۲
عوامل سازمانی	۰,۸۳۶	-	۰,۸۳۵	-
عوامل فرآیندی	۰,۷۷۹	۰,۸۵۳	۰,۷۷۹	۰,۸۵۲
عوامل فردی	۰,۷۱۹	-	۰,۷۱۹	-
فرآیند	۰,۸۴۳	-	۰,۸۴۲	-
نتیجه	۰,۸۶۱	۰,۸۷۰	۰,۸۶۱	۰,۸۷۰

این کار تحقیقی با حمایت مادی و معنوی سازمان بنادر و دریانوردی انجام پذیرفته است و از همه همکاران گرامی که در طول انجام این تحقیق یارگیر ما بودند کمال تشکر و قدردانی را داریم.

مشارکت نویسندگان

همه نویسندگان به یک میزان در نگارش این مقاله فعالیت داشته اند.

تشکر و قدردانی

تعارض منافع

هیچ تعارض منافعی در این مطالعه وجود ندارد.

References

- Hajmohammadi M. Succession Management, Lean Thinking and Strategy Lean Managers, Master of Public Administration, Information Systems Management (MIS) 2019.
- Qolipour A, Purezt A. Application of force model in planning for succession breeding. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*. 2011;3(1):13-28.
- Rothwell WJ. Career planning and succession management: Developing your organization's talent-for today and tomorrow: Greenwood Publishing Group; 2005.
- Aghajani H, Kariznoei A, editors. Designing an Appropriate Model for Alternative Farming in Industrial Companies, Case Study: Large and Medium Companies in Mashhad Industrial Town. International Conference on Industrial Management; 2017; Mazandaran, Iran.
- Romejko MA. Key characteristics of a succession planning program at a government research center: Pepperdine University; 2008.
- Schoonover C. Best practices in implementing succession planning: Schoonover Associates, LLC; 2011.
- Khatri P, Gupta S, Gulati K, Chauhan S. Talent Management in HR. *Journal of Management and Strategy*. 2010;1(1). doi: 10.5430/jms.v1n1p39
- Helton KA, Jackson RD. Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment. *Public Personnel Management*. 2007;36(4):335-347. doi: 10.1177/009102600703600404

9. Conger JA, Fulmer RM. Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*. 2003;**81**(12):76-84.
10. Hills A. Succession planning – or smart talent management? *Industrial and Commercial Training*. 2009;**41**(1):3-8. doi: 10.1108/00197850910927697
11. Porsadegh N. Investigating the effect of strategic thinking of senior managers on the success of small and medium enterprises in East Azerbaijan province: Human resource strategy Department; 2012.
12. Beheshtifar M. Investigating and explaining the requirements of the succession system in the body of the government of the Islamic Republic of Iran and designing a favorable model based on the goals of Vision 1404 of Iran: Azad University of Kerman; 2010.
13. Brooks V, Henderson T. Georgia's flexible succession planning model: growing tomorrow's leaders today: Georgiamerit system; 2005.
14. Rajabpour A, Babashahi J, Yazdani H, Tahmasebi R. Designing a competency model for knowledge workers in the Petroleum Industry Research Institute. *Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*. 2016;**8**(32):3-24.
15. Chen S-h. An Evolutionary Game Model of Knowledge Workers' Counterproductive Work Behaviors Based on Preferences. *Complexity*. 2017;**2017**:1-11. doi: 10.1155/2017/3295436
16. Ballaro JM, Polk Laura. Developing an organization for future growth using succession planning. *Organization Development Journal*. 2017;**35**(4):41-60.
17. Maguta MH. Effects of Succession Planning on the Performance: Non-Governmental Organizations in Kenya; 2015.
18. Santora JC, Bozer G. How nonprofit organizations can ensure stability and sustainability through succession planning: make HR a strategic partner in the process. *Strategic HR Review*. 2015;**14**(6). doi: 10.1108/shr-09-2015-0069
19. Bakhshayeshi F. Feasibility study of establishing succession management in East Azerbaijan Province Welfare Organization. *Research in Arts and Humanities*. 2017;**3**(11).
20. Alamdari H. Designing and explaining the succession planning model with competency approach in the National Company of Southern Oilfields. *New research approaches in management and accounting*. 2018;**97**(4):10-19.
21. Golvershi M, Zarei Matin H, HJandaghi G. Identifying effective factors in the occurrence of substitution behavior. *A qualitative approach, human resource management research*. 2016;**8**(2):183-208.
22. Latifi M, Abdul Husseinzadeh M, Azarfar A. Designing a succession model in government organizations through the application of structural-interpretive modeling. *management of government organizations journal*. 2016;**4**(16):65-73.
23. Lee J. A grounded theory: integration and internalization in ERP adoption and use: The University of Nebraska-Lincoln; 2001.
24. Shojaei S, Adib S, Zanganeh M. The importance of succession management in talent management. first national conference on research and development in the third millennium; Tehran, Iran 2014.
25. Yarigr H. Knowledge management of knowledge organizations; Knowledge staff. *Journal of Management*. 2004;**2**(4):89-90.
26. Matreska K. Librarians in the Age of Knowledge, . *Journal of Information Science*. 2014;**20**(2):60-73.
27. Daneshfard K. Effective management of knowledge-based organizations: Tadbir; 2006.

AUTHOR(S) BIOSKETCHES

Khanipour, H., Ph.D. Student in Public Administration, Human Resources Management, Department of management, Qeshm Baranch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran.

✉ khanipour.h@gmail.com

Gelard, P., Associate Professor, Department of management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

✉ p_gelard@azad.ac.ir

Bagheri, M., Associate Professor, Department of management, B.Abbas Branch, Islamic Azad University, B.Abbas, Iran.

✉ Mbagheri.sub@gmail.com



HOW TO CITE THIS ARTICLE

Citation (Vancouver) Khanipour H, Gelard P, Bagheri M. Presenting a Model for Succession Management of Organizational Knowledge Workers in the Ports and Maritime Organization of Iran (Case study: Hormozgan province Port and Maritime Authority). *J Oceanography*. 2021; 12 (45):113-126.

 <http://doi.org/10.52547/joc.12.45.113>

 <http://joc.inio.ac.ir/article-1-1599-fa.html>

 <https://orcid.org/0000-0002-8311-5238>



COPYRIGHTS

©2021 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.