

ارائه مدل مدیریت جانشین‌پروری دانشگران سازمانی در 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، پست الکترونیکی: khanipour.h@gmail.com

۲- دانشیار گروه مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، پست الکترونیکی: p_gelard@azad.ac.ir

۳- دانشیار گروه مدیریت، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران، پست الکترونیکی: mbagheri.sub@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۲/۲۶

* نویسنده مسوول

تاریخ دریافت: ۹۹/۷/۲۹

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل مدیریت جانشین‌پروری دانشگران سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران است. روش تحقیق از نظر هدف بنیادی و به روش اکتشافی انجام شده است. نحوه گردآوری داده‌ها به روش آمیخته صورت گرفته است و ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. تعداد نفر از دانشگران سازمانی و کارکنان (در بخش کمی) و ۱۷ نفر از خبرگان و متخصصان این حوزه (در بخش کیفی) همکاری کردند. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، به دو روش توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزار SPSS 16 و Smart PLS انجام شد. نتایج نشان داد که مدل مدیریت جانشین‌پروری دانشگران 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 دانشگران سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران؛ مورد تأیید قرار گرفت. آزمون‌های برازش مدل، نشان از اعتبار مدل داشت.

کلمات کلیدی: مدیریت جانشین‌پروری، دانشگران سازمانی، سازمان بنادر و دریانوردی ایران.

۱. مقدمه

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 مبنا، خزانه استعداد‌های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سپس بر آن مبنا خزانه استعداد‌های انسانی برای تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سازمان

اگر چه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به عنوان "تعیین رهبران آینده" تعریف می‌گردد. اما در واقع این برنامه ریزی به مثاله فرا گرد ارادی برای اطمینان از تداوم در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد برای توسعه، از راهبرد کلان تر برنامه ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد. (حاج‌محمدی، ۱۳۹۷)

صورت پذیرفته است. و نظریات و مدل های موجود در مدیریت جانشین‌پروری نیز عمدتاً بر سطح مدیران متمرکز است و کمتر به کارکنان و کارشناسان بخصوص دانشجویان سازمانی به مثابه پایه های بقای سازمان ها 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 پژوهش حاکی از آن است که توجه به مفهوم دانشجویان سازمانی در پژوهش های پیشین به ویژه پژوهش هایی که در جامعه ی 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 محیط های علمی و سازمان های ایرانی بپردازد .

۲-۲-۲ خلاصه 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 انتخاب های نامناسب و گاه سفارشی از خارج از سازمان باعث بی انگیزگی کارکنان، عدم پاسخگویی و پایین بودن شفافیت عملکرد مدیران در این سازمان گردیده است. با همه مواردی که ذکر شد روش های انتخاب افراد جهت تصدی پست های 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 مؤلفه ی نسبی که اغلب غیرمکتوب هم هستند (فاقد مؤلفه های شایستگی های فردی، شغلی، محیط سازمانی، فرایندهای پروسه جانشین‌پروری خصوصاً توجه به دانشجویان سازمانی) صورت می گیرد که ضرورت طراحی یک مدل مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد انتخاب جانشینان از بین دانشجویان را ضروری می سازد. .

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

اطمینان می یابد که به منظور پر کردن نقش های مهم درون سازمان، به تدریج کارکنانی استخدامی شده و پرورش می یابند. (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۰)

۲. بررسی وضع موجود و گذشته موضوع

در ادبیات مدیریت، فایول (۱۹۱۶) از جمله اولین نویسندگانی است که نیاز به برنامه ریزی جانشین‌پروری را در سازمان ها 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 سمت های کلیدی توسط کارکنانی که به روش غلط آماده شده اند، اشغال خواهد شد (Rothwell, 2005). خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، ترک شغل، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر است. بوجود آمدن خلاء و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می تواند در روند حرکت یک سازمان به سوی اهداف و موفقیت آن مشکل جدی ایجاد نماید.

بررسی ادبیات جانشین‌پروری نشان می دهد که طراحی فرآیند جانشین‌پروری بر مبنای رسالت سازمان، اهداف استراتژیک و ملزومات نیروی کار سازمان مربوطه صورت می پذیرد. اما علیرغم عمر صد ساله برنامه های جانشین‌پروری، سازمان ها از ناکارآمدی شدیدی در حوزه جانشین‌پروری رنج می برند و بهبود های مورد انتظار در عملکرد، پاسخگویی، شفافیت و کیفیت خدمات سیستم جانشین‌پروری و مدیران انتخابی رخ نداد است. و این امر ناشی از وجود دو خلاء نظری و کاربردی در ارائه و اجرای الگوهای جانشین‌پروری می باشد.

۲-۱-۱ خلاصه نظری

مرور ادبیات مربوط به این حوزه نشان می دهد مباحث مدیریت جانشین‌پروری در ادبیات مدیریت به طور کلی و در مدیریت منابع انسانی به طور خاص، همچنان که مطالعاتی نظیر مدل ستاره هفت نقطه ای، خزانه-تسریع، کانال رهبری و مدل جانشین‌پروری بدون عناوین شغلی نشان می دهد بیشتر با رویکرد شناسایی فرآیندهای مدیریت جانشین‌پروری در سازمان ها

کلیدی در رده‌های مختلف را در بر بگیرد. 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 گرایش‌ها 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 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. (Khatri et al., 2010). 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 نشأت می گیرد. (حاج محمدی، ۱۳۹۷ و Jackson & Helton, 2007) 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 استعداد های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب های کلیدی فراهم می شود و سپس بر آن مبنای خزانه استعداد های 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 (قلی پور و همکاران ۱۳۹۰). 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

یافتن راهکارهای گذر از آن برای نیل به وضع مطلوب است (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲). 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.

۳. 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 (Romejko, 2008. Rothwell, 2005). 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 (Rothwell, 1998. Schoonover, 2011). راث ول (2005) معتقد است که یک برنامه مدیریت جانشین پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمیشود و می تواند همه مشاغل کلیدی در ردههای مختلف را در بر بگیرد. 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. (Rothwell, 2005). 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 (Schoonover, 2011).

راثول، معتقد است که یک برنامه مدیریت جانشین پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمیشود و میتواند همه مشاغل

¹ Back of the envelope

توفیق افراد منصوب شده از نظر حسن عملکرد و بر آوردن انتظارات. همچنین باید با کمک شاخص های فرعی در این مورد که همه کارکنان با استعداد سازمان از همه دوایر و بخش ها امکان حضور در خزانه استعدادها را در فرصتی برابر با دیگران یافته اند هم اطمینان حاصل شود. به هر حال از طریق این شاخص های ارزیابی است که متولیان و حامیان سیستم های جانشین‌پروری می توانند به میزان موفقیت آن پی ببرند. نسبت مدیرانی که از طریق این سیستم ارتقاء می یابند در مقایسه با مدیرانی که از خارج از سیستم رشد کرده یا از خارج از سازمان جذب و منصوب می شوند هم یکی دیگر از شاخص های ارزیابی مورد علاقه حامیان و متولیان سیستم است.

۴. مدل های جانشین‌پروری و دانشجویان سازمانی

۴-۱ مدل برنامه ریزی جانشین‌پروری نظام شایستگی جورجیا (۲۰۰۵)

نظام شایستگی جورجیا یک مدل برنامه ریزی جانشین‌پروری انعطاف پذیری 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 می دهد. گام چهارم - در این مرحله، ذخیره استعدادها تعریف و مشخص می گردد، به گونه ای که حداقل یک فرد آماده است به طور موفقیت آمیزی نقش و مسئولیتهای هر کدام از پست های رهبری را بر عهده بگیرد. گام پنجم- این گام شامل ارزیابی کارکنان از چند بعد و مقایسه آنها با ویژگی های موفقیت آمیزی است که در ارتباط با سطح رهبری تعیین می شود. گام ششم - استراتژی های بهسازی و توسعه برای اعضای خزانه رهبری بر مبنای نتایج ارزیابی آنها طرح ریزی می شود. گام هفتم- این گام شامل ارزیابی تأثیر برنامه جانشین‌پروری برای اهداف تعیین شده است. (Brooks, Henderson, 2005 به نقل از بهشتی فر، 1389)

تعریف دانشجویان: پیتر دراگر اولین کسی بود که در سال ۱۹۵۹ اصطلاح Knowledge Worker را وارد ادبیات سازمان ها کرد. در متون فارسی از این عبارت به صورت های مختلفی همچون کارکنان دانشی (باریگر روش، ۱۳۸۳) دانشجویان سازمانی (دانشفرد، ۱۳۸۵) و دانش ورز (سلیمانی، ۱۳۹۰) یاد شده است.

هایی استعداد^۱ وسیعی می باشد. (Rothwell, 2005 و Byham., al et ۲۰۰۲)

۳-۱ مدیریت جانشین‌پروری

مدیریت جانشین‌پروری، 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 (Hills, 2009). 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 و شایسته تر از مدیران امروزی را، در سالهای آینده نشان می دهد و حقیقت این است که شناسایی و بهره گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی ترین چالشهای پیش روی سازمانها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. جانشین‌پروری فرایندپویا و مستمری است که با اجرای آن خون تازه ای در رگ های سازمان به جریان در می آید. (حاج محمدی، ۱۳۹۷).

۳-۲ شاخص های موفقیت سیستم های جانشین‌پروری

برای ارزیابی میزان موفقیت یک سیستم (برنامه) جانشین‌پروری دو نوع شاخص وجود دارد، شاخص های فردی که عملکرد فرد مورد نظر را پس از انتصاب به مشاغل مدیریت ارزیابی کرده و آن را با کیفیت عملکرد پیش بینی شده و مورد انتظار از او مقایسه می کند و شاخص های کلی که به ارزیابی تعداد مناصب و شغل های مدیریتی می پردازد که توسط نامزدهای (استعدادهای) داخلی سازمان و از طریق سیستم های جانشین‌پروری تکمیل شده اند. (پورصادق، ۱۳۹۱). به عبارت دیگر دو شاخص برای سنجش موفقیت سیستم های جانشین‌پروری وجود دارد: ۱- تعداد پست ها و شغل های خالی مدیریتی که توسط اعضای خزانه استعدادها و از طریق سیستم پر شده است. ۲-

¹ Talent Pool

۵. پیشینه تحقیق (مطالعات داخلی و خارجی)

الف) مطالعات خارجی

یافته‌های 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 (J.M. Ballaro.: Polk, Laura, 2017).

ماگوتا (۲۰۱۶)؛ در مطالعات خود تحت عنوان "تاثیرات برنامه ریزی جانشین‌پروری بر عملکرد سازمان‌های غیر دولتی در کنیا"؛ بیان می‌دارد که مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های غیر دولتی همواره موضوع مهم و مورد نگرانی مدیران و سهامداران بوده است. در نتیجه با بررسی‌های مداوم برنامه و تعیین شکاف‌های موجود، تعیین خط‌مشی‌های مناسب جانشین‌های مدیریتی و در کل بازده سازمانی را می‌توان به طور چشمگیری افزایش داد (Maguta, 2015).

نتایج مطالعات جوزف، سانتورا و بوزر (۲۰۱۵)؛ تحت موضوع "چطور سازمان غیر انتفاعی می‌تواند از طریق برنامه ریزی جانشین‌پروری بقای خود را تضمین کنند؟"؛ نشان می‌دهد که در شناسایی و انتصاب فرد مناسب برای جانشینی، حتما باید به ارزیابی مهارت‌های مدیران و توسعه و گسترش استعداد‌های آنان پرداخته و خط‌مشی‌های مناسب سازمان را تعیین و وضع نمود (Joseph Santora & Bozer, 2015).

ب) 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 خط‌مشی در تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین‌پروری - ارزیابی کاندیداها در ۲- تعیین خط‌مشی در شناسایی پست‌های کلیدی ۳- ارزیابی کاندیداها در تعیین شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی ۴- ارزیابی کاندیداها

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.

۲-۴ 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 رده از کارکنان دانشی شایستگی‌ها در سه مقوله اصلی «ویژگی‌های فردی»، «دانش» و «مهارت» تقسیم‌بندی شده‌اند. (رجب پور و همکاران، ۱۳۹۶)

۳-۴ مدل بازی تکاملی رفتار غیر مولد کارکنان دانشی بر مبنا ترجیحات آنها (سی‌هوآ چن، ۲۰۱۷)

بر اساس مدل رفتار غیر مولد کارکنان دانشی، چن معتقد است عوامل رمبانه‌ای و فردی بر روی ادارک فرد تاثیر گذاشته و این امر واکنش هیجانی و خودکنترلی کارکنان را در پی دارد. او معتقد است این عوامل زمینه‌ای و فردی باعث بروز رفتارهای کاری غیر مولد از سوی کارکنان دانشی می‌گردد. بر اساس مدل چن تاثیر محدودیت‌های غیر رسمی در بروز رفتارهای غیر مولد از محدودیت‌های رسمی بیشتر است. علاوه بر این محبط کاری و رفتارهای شخصی کارکنان دانشی بعنوان فاکتورهای کلیدی بروز رفتار غیر مولد کارکنان دانشی می‌باشد. (Si-hua Chen, 2017)

¹ Fulmer
² conger

کارآمد و عدالت سازمانی خروجی های سیستم جانشین پروری هستند.

۶. روش و روش شناسی بکار برده شده برای موضوع مقاله

با توجه به این که هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی مدیریت جانشین‌پروری دانشجویان 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 می باشد. از نظر بازه زمانی بصورت مقطعی (۱۳۹۸-۱۳۹۹) و نحوه گردآوری داده ها به روش آمیخته (کیفی - کمی) صورت گرفته است. بنابراین در گام اول عوامل تشکیل دهنده الگو با بررسی گسترده ادبیات نظری (مرور نظام مند) و مصاحبه با خبرگان (مدیران ستادی اداره کل بنادر و دریانوردی استان هرمزگان) که بصورت هدفمند انتخاب شده بودند. از فرآیند کد گذاری 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 شاخص های الگوی مدیریت جانشین‌پروری دانشجویان سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران که ارزیابی کننده وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بود جهت جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. 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 می دهند. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و انتخابی تعداد ۱۷ نفر از مدیران این اداره کل که حداقل در یکی از رتبه های مدیریتی (پایه - میانی - عالی) مشغول به فعالیت می باشند بعنوان اعضا نمونه تحیق در بخش کیفی انتخاب شده اند. جامعه آماری بخش کمی این تحقیق را کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ایران را تشکیل می دهند. جهت محاسبه حجم نمونه از یکی از پر کاربرد ترین 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 می بودند. بنابراین با مد نظر قرار دادن شروط فوق جامعه آماری تحقیق محدودتر گردیده و با اعمال شروط مذکور حجم جامعه به ۱۵۰۰ نفر تقلیل یافت. لذا بر همین اساس، با بکارگیری فرمول

در شناسایی استعداد های 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.

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.

نتایج تحقیقات آقاجانی و کاریزنوئی (۱۳۹۶)، تحت عنوان "طراحی الگوی مناسب جانشین پروری 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 جانشین پروری، 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.

گل وردی، زارعی متین و جندقی (۱۳۹۵) یک کار تحقیقی تحت عنوان "شناسایی عوامل موثر در بروز رفتار جانشین پروری 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.

لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)؛ در پروژه تحقیقاتی خود تحت عنوان "طراحی الگوی جانشین پروری در سازمان های دولتی از طریق کاربست مدل سازی 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

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 دانشگاه‌های سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی شناسایی شدند.

۷-۱ 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 (حیبی، ۱۳۹۹). در نهایت پس از دسته‌بندی و طبقه‌بندی برچسپ‌های هم پوشان تعداد ۲۸ کد (برچسب/تم) شناسایی گردید. در ادامه چند مورد از مصاحبه‌های انجام شده و نحوه کدگذاری آنها ارائه شده است (جدول ۲).

جدول ۲: مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	داده‌های خام	مفاهیم
۱	قطعا از بین پرسنل با انگیزه و علاقمند به انجام فعالیت‌های سازمانی (چه در بین پرسنل اداره خودم و یا چه از بین افراد سازمانی با ویژگی‌های ذکر شده) ارتباط و تعاملی سازنده برقرار می‌کنم	برقراری ارتباط و تعاملی سازنده
۲	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	انتقال تجربه مطالعه منابع و اطلاعات مورد نیاز
۳	برگزاری جلسات هم‌اندیشی و انتقال تجربیات مدیران بازنشسته و خبره سازمان	جلسات هم‌اندیشی
۴	با توجه به کثرت فعالیت‌ها در سطح بنادر و ارجاع امور به سطوح پایین مدیریتی و سطح کارشناسی جانشین پروری به خودی خود تحقق می‌یابد	کثرت فعالیت‌ها در سطح بنادر
۵	در اکثر سازمان‌های دولتی از جمله سازمان بنادر و دریانوردی ایران، سنوات کاری فرد و روابط سیاسی و جناحی درون سازمانی و گاهی برون سازمانی نقش مهمی در تصدی مشاغل کلیدی و مهم مدیریتی دارد	شناسایی منصب‌های کلیدی

کوکران تعداد ۳۰۶ نفر از دانشگاه‌های سازمانی و کارکنان بنادر و دریانوردی استان هرمزگان در این پژوهش همکاری کردند با توجه به تایید سوالات توسط خبرگان، روایی محتوای پرسشنامه مورد تایید قرار گرفته است. ضریب آلفای کل پرسشنامه 0.890 یا همان 89٪ می‌باشد که نشان دهنده این امر است که ابزار استفاده شده از پایایی مطلوبی برخوردار می‌باشد.

۷. 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

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
فوق دیپلم	۴۰	۳۹	سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۴۸
لیسانس	۱۸۵	۹۴		۳۱ تا ۴۱ سال	۲۵
فوق تحصیلات	۸۰	۵۹		بالای ۵۰ سال	۱۳۷
لیسانس				زیر ۵ سال	۶۲
دکتری	۱	۲۲	سابقه کار	۶ تا ۱۰ سال	۲۶
				۱۱ تا ۱۵ سال	
				۱۶ تا ۲۰ سال	
				بالای ۲۰ سال	

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 می‌باشد. نمونه‌ای از پاسخ‌های ارائه‌شده برای هر سؤال پس از تحلیل محتوا و کدگذاری توسط پژوهشگر و یک نفر از متخصصین آمار در جداول ۳، ۲ و ۴ آورده شده است.

در نهایت پس از کدگذاری و تحلیل آن‌ها، ابعاد و مولفه‌های مستخرج از مصاحبه در تدوین پرسشنامه نهایی جهت بخش کمی

۲-۷ کدگذاری محوری

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.

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

ردیف	خرده مقولات	مقوله اصلی
۱	فرایند نتیجه	بعد ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری
۲	تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین پروری شناسایی منصبهای کلیدی عوامل سازمانی	بعد تعیین خط مشی
۳	عوامل فردی عوامل فرآیندی	بعد عمومی

در تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها، از آنجا که بر اساس نتایج آزمون های شاپیرو-ویلک و کولموگروف-اسمیرنوف سطح معناداری را برای همه متغیرها (sign. 0.000) کمتر از ۰,۰۵ می باشد و این امر نشان دهنده توزیع غیر نرمال داده ها می باشد لذا جهت بررسی و تعیین مدلی مناسب برای مدیریت جانشین پروری دانشجویان 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 می گردد. همچنین اگر بار عاملی یک شاخص منفی باشد، نشان دهنده تاثیر منفی آن در تبیین سازه مربوطه می باشد. 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 می شود. بار عاملی بین ۰,۳ تا ۰,۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰,۶ باشد خیلی مطلوب است. (کلاچین، ۱۹۹۴).

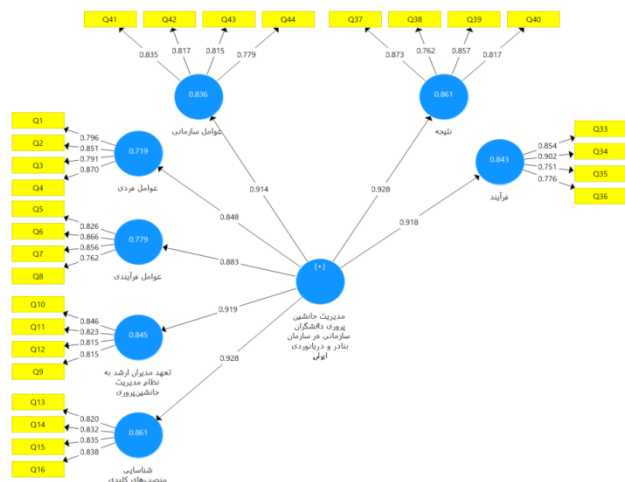
هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مقوله های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این عمل، معمولاً بر اساس الگوی پارادایمی انجام می شود و به نظریه پرداز کمک می کند تا فرایند نظریه پردازی را به سهولت انجام دهد. اساس ارتباطدهی در کدگذاری محوری بریسط و گسترش یکی از مقوله ها قرار دارد. دسته بندی اصلی (مانند ایده یا رویداد محوری) به عنوان پدیده تعریف می شود و سایر دسته بندی ها با این دسته بندی اصلی مرتبط می شوند. شرایط علی موارد و رویدادهایی هستند که منجر به ایجاد و توسعه پدیده می گردند. زمینه، به مجموعه ای ویژه از شرایط و شرایط مداخله گر به مجموعه گسترده تری از شرایط اشاره دارد که پدیده در آن قرار دارد. راهبردهای کنشی تقابل، به اقدامات و پاسخ هایی اشاره می کنند که به عنوان نتیجه پدیده رخ می دهند و در نهایت ستاده های خواسته/ناخواسته این اقدامات و پاسخ ها به پیامدها اشاره دارند (حبیبی، ۱۳۹۹). در این مرحله ۷ زیر مقوله شناسایی گردید. جدول (۳) نمونه هایی از کدگذاری محوری انجام شده برای تحقیق حاضر را ارائه میدهد.

جدول ۳: مقولات استخراج شده از مفاهیم (خرده مقولات)

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

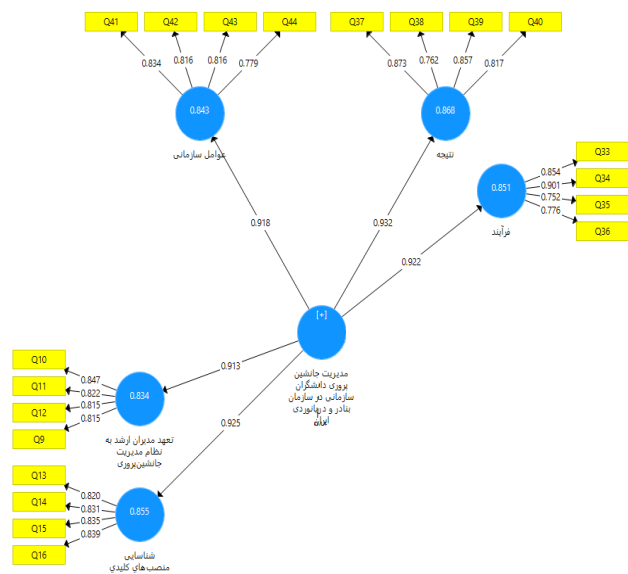
۳-۷ کدگذاری گزینشی (انتخابی)

کدگذاری انتخابی عبارت است از فرایند انتخاب دسته بندی اصلی، مرتبط کردن نظام مند آن با دیگر دسته بندی ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته بندی هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام مند به دیگر مقوله ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می کند (حبیبی، ۱۳۹۹). پس از بررسی و دسته بندی مقولات



نمودار ۱: مدل تحلیل عاملی شاخص های شاخص های مدیریت جانشین پروری دانشجویان سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران

همانگونه که در مدل تحلیل عاملی اکتشافی ملاحظه شد، از بین کلیه گویه، که معرف شاخص‌های مدیریت جانشین‌پروری دانشگاه‌های 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 کمتر از ۰,۸، به دنبال رتبه‌بندی مجدد شاخص‌ها با استفاده از تحلیل عاملی می‌باشد.



نمودار ۲: مدل تحلیل عاملی (تائیدی مرحله اول) شاخص‌های مدیریت جانشین‌پروری دانشگاه‌های سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران

جدول ۹: معناداری بارهای عاملی (تحلیل عاملی تائیدی مرحله اول) مولفه‌های مدیریت جانشین‌پروری دانشگاه‌های سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران

ردیف	مولفه	ضریب مسیر	بارعاملی	معناداری
۱	عوامل سازمانی	۰,۹۱۸	۰,۸۴۳	معنادار
۲	تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری	۰,۹۱۳	۰,۸۳۴	
۳	شناسایی منصب‌های کلیدی	۰,۹۲۵	۰,۸۵۵	
۴	فرآیند	۰,۹۲۲	۰,۸۵۱	
۵	نتیجه	۰,۹۳۲	۰,۸۶۸	

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

ردیف	مولفه	ضریب مسیر	بارعاملی	معناداری
۱	شناسایی منصب‌های کلیدی	۰,۹۲۳	۰,۸۵۳	معنادار
۲	فرآیند	۰,۹۲۳	۰,۸۵۳	
۳	نتیجه	۰,۹۳۳	۰,۸۷۰	

جدول ۵: ضریب مسیر خروجی (تحلیل عاملی تائیدی مرحله اول)

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	معناداری
۴	روش‌های خارج از محیط <<< نتیجه	۰,۹۷۴	معنادار
۵	نتیجه <<< شناسایی منصب‌های کلیدی	۰,۹۳۲	
۶	شناسایی منصب‌های کلیدی <<< فرآیند	۰,۹۲۵	
۷	فرآیند <<< عوامل سازمانی	۰,۹۲۲	
۸	عوامل سازمانی <<< تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری	۰,۹۱۸	
۹	تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری	۰,۹۱۳	

جدول ۶: معناداری بارهای عاملی و ضریب مسیر (تحلیل عاملی اکتشافی) مولفه‌های مدیریت جانشین‌پروری دانشگاه‌های سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران

ردیف	مولفه	بارعاملی	ضریب مسیر	معناداری
۱	عوامل سازمانی	۰,۸۳۶	۰,۹۱۴	معنادار
۲	عوامل فردی	۰,۷۱۹	۰,۸۴۸	
۳	عوامل فرآیندی	۰,۷۷۹	۰,۸۸۳	
۴	تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری	۰,۸۴۵	۰,۹۱۹	
۵	شناسایی منصب‌های کلیدی	۰,۸۶۱	۰,۹۲۸	
۶	فرآیند	۰,۸۴۳	۰,۹۱۸	
۷	نتیجه	۰,۸۶۱	۰,۹۲۸	

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 ملاحظه می‌فرمائید:

جدول ۷: ضریب مسیر خروجی (تحلیل عاملی اکتشافی)

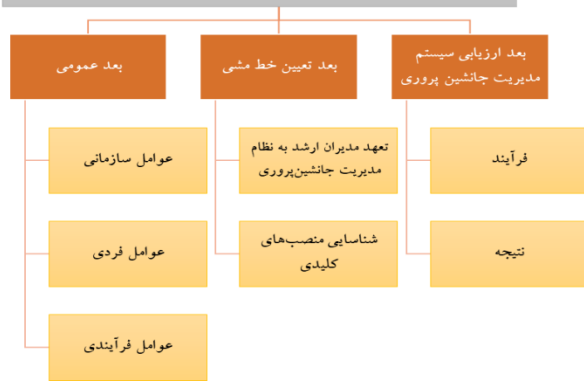
ردیف	مسیر	ضریب مسیر	معناداری
۱	شناسایی منصب‌های کلیدی <<< نتیجه	۰,۹۲۸	معنادار
۲	تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری	۰,۹۲۸	
۳	تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری <<< فرآیند	۰,۹۱۹	
۴	فرآیند <<< عوامل سازمانی	۰,۹۱۸	
۵	عوامل سازمانی <<< عوامل فرآیندی	۰,۹۱۴	
۶	عوامل فرآیندی <<< عوامل فردی	۰,۸۸۳	
۷	عوامل فردی	۰,۸۴۸	

جدول ۸: اولویت مولفه‌ها بر اساس بارعاملی (تحلیل عاملی اکتشافی) هر مولفه

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

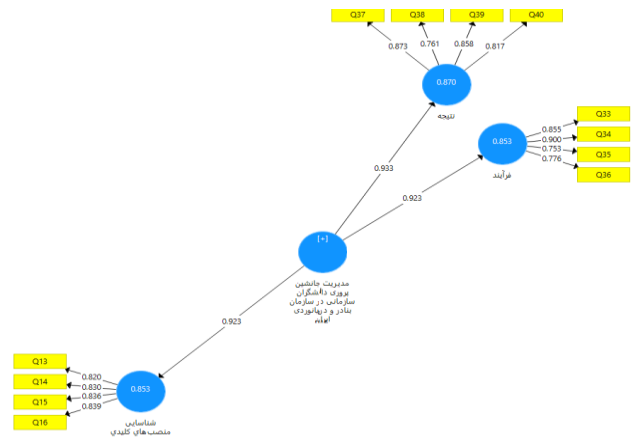
در نهایت با توجه به مدل تحلیل عاملی شاخص‌های مدیریت جانشین پروری دانشگاه‌های دولتی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران؛ «مدل مدیریت جانشین پروری دانشگاه‌های دولتی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران» به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

مدل مدیریت جانشین پروری دانشگاه‌های دولتی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران



شکل ۱: مدل مدیریت جانشین پروری دانشگاه‌های دولتی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران

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:



نمودار ۳: مدل تحلیل عاملی (تحلیل عاملی تائیدی مرحله دوم) شاخص‌های مدیریت جانشین پروری دانشگاه‌های دولتی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران

جدول ۱۱: ضریب مسیر خروجی (تحلیل عاملی تائیدی مرحله دوم)

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	معناداری
۵	نتیجه <<< فرآیند	۰٫۹۲۳	معنادار
۶	فرآیند <<< شناسایی مناصب کلیدی	۰٫۹۲۳	معنادار
۷	شناسایی مناصب کلیدی	۰٫۹۲۳	معنادار

جدول ۱۲: اولویت مولفه‌ها بر اساس بارعاملی (تحلیل عاملی تائیدی مرحله دوم) هر مولفه

ردیف	اولویت	مولفه	بارعاملی
۱	اولویت اول	نتیجه	۰٫۸۷۰
۲	اولویت دوم	فرآیند	۰٫۸۵۳
۳	اولویت سوم	شناسایی مناصب کلیدی	۰٫۸۵۳

جدول ۱۳: شاخص‌های برازش الگو

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	۱۸۵	۴۰	۳۷
X^2/df	$3 \leq$	۰/۴۳	۰/۷۰	۰/۴۲	۰/۳۶	۱/۸۵	۰/۸۶	۲/۶۱
RMSEA	$0.08 \leq$	۰/۰۱۸	۰/۰۳۳	۰/۲۳	۰/۰۳۹	۰/۰۲۳	۰/۰۸۰	۰/۰۱۹
RMR	$0.08 \leq$	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 تائیدی)

شاخص	ضریب تعیین (تائیدی)	ضریب تعیین (اکتشافی)	ضریب تعیین تعدیل شده (اکتشافی)	ضریب تعیین تعدیل شده (تائیدی)
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

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 دانشگاه‌های سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران، ارائه 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)؛ (2017) Polk, Laura, Ballaro, Maguta (2015)، (2015) Santora, Bozer که با نتایج تحقیق محقق همسو است و البته محقق بسیار گسترده تر و جامع تر عمل کرده است. در پایان، پیشنهادات ذیل می‌تواند از جمله پیشنهادات مبتنی بر یافته‌ها، منطبق بر سازوکارها و مولفه‌های مناسب برای الگوی مدیریت جانشین‌پروری دانشگاه‌های سازمانی در سازمان بنادر 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:
- ایجاد مخزن استعداد بعنوان جانشینان آینده.

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 (۱۳ و ۱۴) نتایج آمده است.

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

۸. خلاصه، نتیجه گیری و پیشنهادات

یافته‌های پژوهش در بخش تجزیه و تحلیل استنباطی ابعاد و مولفه‌های مدل مدیریت جانشین‌پروری دانشگاه‌های سازمانی در سازمان بنادر 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 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 دانشگاه‌های سازمانی در سازمان بنادر 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، X^2 محاسبه شده برای کل سازه،

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

- برگزار کردن جلسات آشنایی با نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان.
- ارزیابی مستمر عملکرد رفتاری و شغلی استعدادها، کاندیدا و مدیران.
- ارزیابی و بروز رسانی نظام مدیریت جانشین‌پروری سازمان.

۹. سپاسگزاری

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.

منابع

- آقاجانی، ح؛ کاریزنوئی، امیر؛ ۱۳۹۶. طراحی الگوی مناسب جانشین‌پروری در شرکت های صنعتی، مطالعه موردی: شرکت های بزرگ و متوسط شهرک صنعتی مشهد، کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی، مازندران
- بخشایشی، ف؛ ۱۳۹۷. امکان سنجی استقرار مدیریت جانشین‌پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی. پژوهش در هنر و علوم انسانی، سال سوم شهریور ۱۳۹۷ شماره ۳ (پیاپی ۱۱) جلد دوم.
- بهشتی فر، م؛ ۱۳۸۹. بررسی و تبیین الزامات نظام جانشین‌پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و طراحی مدلی مطلوب بر اساس اهداف چشم انداز ۱۴۰۴ ایران، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- پورصادق، ن؛ ۱۳۹۱. تاریخچه برنامه ریزی جانشین‌پروری، اندیشه های مدیریتی فردا، وبلاگ علمی مدیریت (استراتژی منابع انسانی و...).
- حاج محمدی، م، ۱۳۹۷. مدیریت جانشین‌پروری، تفکر ناب و استراتژی مدیران ناب، کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش مدیریت سیستم های اطلاعاتی (MIS)، دکتری مدیریت حرفه ای ارتباطات، روابط عمومی اتاق تعاون ایران.
- رجب پور، ا؛ باباشاهی، ج؛ یزدانی، ح، طهماسبی، ر؛ ۱۳۹۶. طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت، نشریه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۸، شماره ۳۲، از صص

۳-۲۴.

دانشفرد، ک. ا؛ ۱۳۸۵. اداره اثربخش سازمان های دانایی محور، تدبیر، شماره ۱۷۴، صص ۱۸-۲۰.

شجاعی، س؛ ادیب، س؛ زنگانه، م؛ ۱۳۹۳. بررسی اهمیت مدیریت جانشین‌پروری در مدیریت استعدادها، اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم، علی-آباد، <https://civilica.com/doc/327327>

علمداری، ح، ۱۳۹۷. طراحی و تبیین الگوی برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، بهار ۱۳۹۷ شماره ۴.

قلی پور، آ؛ پورعزت، ع. ا؛ سبک رو، م؛ ۱۳۹۰. کاربست مدل نیرو در برنامه ریزی برای جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین، سال سوم، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۰.

کاتارزینا ماترسکا، ترجمه: سلیمانی، م. ر. ۱۳۹۳. کتابداران در عصر دانش، فصلنامه علوم اطلاع‌رسانی (دوره ۲۰ شماره سوم و چهارم). گل وردی، م؛ زارعی متین، ح؛ جندقی، غ؛ ۱۳۹۵. شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری: رویکردی کیفی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۵، صفحه ۱۸۳-۲۰۸.

لطیفی، م؛ عبدالحسین زاده، م؛ آذرفر، ا؛ ۱۳۹۵. طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان های دولتی از طریق کاربست مدل سازی ساختاری-تفسیری، مدیریت سازمان های دولتی، سال چهارم، پاییز ۱۳۹۵، شماره ۴ (پیاپی ۱۶).

یاریگر روش، ح؛ ۱۳۸۳. مدیریت دانش سازمان های دانشی؛ کارکنان دانشی، نشریه مدیریت، مهر و آبان ۱۳۸۳، شماره ۸۹-۹۰.

Ballaro, J.M. ; Polk Laura., 2017. Developing an organization for future growth using succession planning; January 2017; Organization Development Journal 35(4):41-60.

Brooks, V.; Henderson, T., 2005. "Georgia's flexible succession planning model: growing tomorrow's leaders today". Ge orgia merit system, P.17.

Conger, J. A. ; Fulmer, R. M., 2003. Developing your leadership pipeline. Harvard Business Review, 81(12), 76-84.

- Proquest UMI Database.
- Maguta, M. Henry., 2015. Effects of Succession Planning on the Performance of Non-Governmental Organizations in Kenya. ISSN 2250-3153.
- Rothwell, W. J. ; 2005. Career planning and succession management: Developing your organization's talent-for today and tomorrow. Greenwood Publishing Group.
- Romejko, M. A., 2008. Key, characteristics of succession planning program at a government research center, a dissertation for the degree of doctor of education in organizational leadership, United State, Pepperdine University.
- Schoonover, C. S., 2011. Best Practices in Implementing Succession Planning, LLC.
- Si-hua Chen., 2017. An Evolutionary Game Model of Knowledge Workers' Counterproductive Work Behaviors Based on Preferences. January 2017 <https://doi.org/10.1155/2017/3295436>.
- Helton, Kimberly A. & Jackson, Robeti D., 2007. Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment, Public Personnel.
- Hills, A., 2009. "Succession planning-or smart talent management"?, Industrial and Commercial Training, Vol. 41, No. 1, pp. 3-8.
- Khatiri, P.; Gupta, S.; Gulati, K., & Chauhan, S., 2010. Talent management in HR, Journal of Management and Strategy, 1(1), 39-46.
- Joseph, C.; Santora and Gil Bozer.,2015. How nonprofit organizations can ensure stability and sustainability through succession planning: make HR a strategic partner in the process. VOL. 14 NO. 6 2015, pp. 245-246, © Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1475-4398.
- Lee, J. (2001), A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebreska, In