



مقاله پژوهشی

Available Online: <http://jmst.kmsu.ac.ir>



شناسایی و رتبه بندی مولفه های مدل مدیریت جانشین پروری دانشگاهان سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران (مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان هرمزگان)

حمید خانی پور^۱، پروانه گلرد^{۲*}، مهدی باقری^۳

۱. گروه مدیریت، واحد قشم دانشگاه آزاد اسلامی، قشم ایران.

۲. گروه مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. گروه مدیریت، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر عباس ایران.

*نویسنده مسئول، پست الکترونیک: p_glard@azad.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۶

تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۱۲/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۹

شناسه دیجیتال (DOI): 10.22113/JMST.221.258025.2405

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه بندی مولفه های مدل مدیریت جانشین پروری دانشگاهان سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران می باشد. تحقیق حاضر از نظر جهت گیری، کاربردی و از نظر هدف توصیفی-پیمایشی بوده و به روش کمی انجام پذیرفته است. ابزار گرد آوری داده ها پرسشنامه می باشد که با همکاری تعداد ۳۰۶ نفر از دانشگاهان سازمانی و کارکنان صورت پذیرفت. در بحث تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده با بکارگیری مدل تحلیل عاملی و استفاده از نرم افزار Smart PLS نسبت به رتبه بندی مولفه های شناسایی شده اقدام شده است. با توجه به نتایج بدست آمده مدل مدیریت جانشین پروری دانشگاهان سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی دارای پنج بعد و یازده مولفه می باشد و نتایج حاصل نشان داد که مولفه های روش های ضمن خدمت و عوامل فردی به ترتیب دارای بالاترین و پایین ترین اولویت در طراحی مدل شناسایی شده بودند.

واژگان کلیدی: جانشین پروری، دانشگاهان سازمانی، تحلیل عاملی، سازمان بنادر و دریانوردی ایران.

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted Journal of Marine Science and Technology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



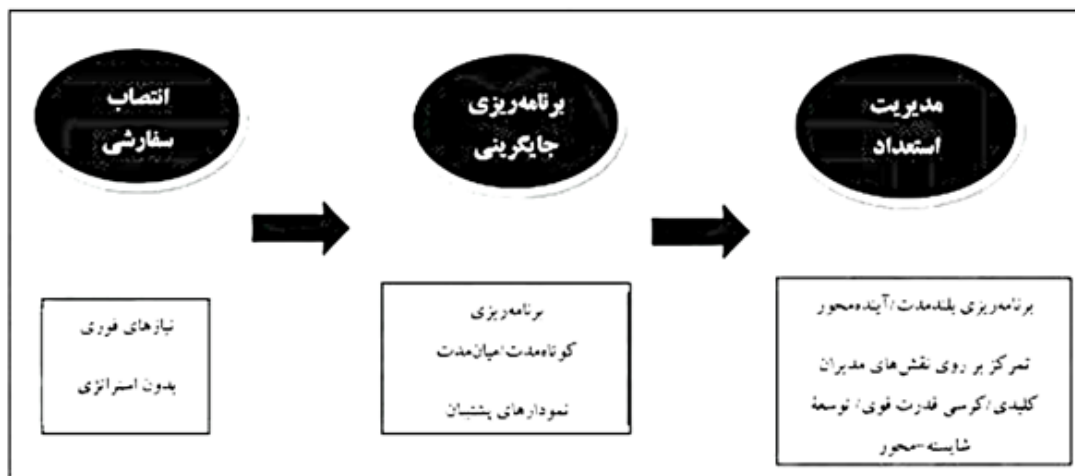
۱. مقدمه

هنری فایول (1841-1925) که مبدع فرانسوی مدیریت کسب و کار بود، اولین مدیر کسب و کار و نظریه پرداز سازمانی بود که به ارزش حفظ و نگهداشت دانش سازمانی از طریق جانشین‌پروری تأکید می کرد. در سال ۱۹۱۶، فایول یکی از اولین تئوری های عمومی مدیریت را منتشر کرد و از طریق این کتاب، نکات کلاسیک مدیریت فایول به عنوان یک حلقه ارتباطی با ریشه های برنامه ریزی جانشین‌پروری شناخته شد (Rothwell et al., 2005; 2010). جانشین‌پروری تحولات متعددی را پشت سر گذاشته است تا به مفهوم امروزی خود رسیده است. این سیر تحول در شکل (۱) و در بهترین حالت به تصویر کشیده شده است.

جانشین‌پروری به عنوان مرکز برنامه ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه ای شناخته شده است و نیازمند نگرشی استراتژیک برای آینده بلند مدت است. ابزاری است برای اطمینان یافتن از این که افرادی شایسته، واجد شرایط و آماده برای پست های آینده در دسترس می باشند (McCalin and Frankson., 2009). لذا مدیریت جانشین‌پروری هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان های آینده نگر و آینده ساز برخوردار می شود و مدیر موفق و آینده نگر باید استعدادهای انسانی سازمان خود را شناسایی کرده و از طریق برنامه ریزی و مدیریت جانشین‌پروری مناسب؛ آنان را برای تصدی این مشاغل آماده کند (Haj Mohammadi., 2018). مدیریت اثربخش برنامه ریزی جانشین‌پروری مزایای زیادی دارد که عبارتند از:

- توانمندسازی سازمان برای ارزیابی نیازهای استعداد آن از طریق مدل های شایستگی و یا شرح شغل ها.
- اجازه دادن به مدیران برای شناسایی افراد کلیدی موجود جهت پر کردن پست ها و مشاغل بسیار حساس
- فراهم سازی ابزارهایی برای برنامه ریزی جانشین‌پروری حال و آینده و ارائه بحث هایی درباره نحوه توسعه استعدادها.
- ارائه تعاریف مربوط به مسیر پیشرفت شغلی در درون یک سازمان
- بازگشت هر چه بیشتر سرمایه از سوی کارکنان
- استخدام، به کارگماری و ارتقای مناسب افراد به منظور تحقق اهداف سازمانی.

بنادر در حال حاضر به صورت فزاینده ای در حال دستیابی به یک نقش پیچیده‌ی خاصی در تجارت بین‌الملل هستند (Nikzad et al., 2017) اداره کل بنادر و دریانوردی استان هرمزگان به عنوان یکی از زیر مجموعه های سازمان بنادر و دریانوردی ایران به واسطه روابط دریایی و مبادله کالا بخش قابل توجهی از تجارت ایران را بر عهده دارد. از آنجا که در سازمان عامل عمده و اساسی نیروی انسانی است (Dubord, 2008) لذا بهره وری و کارایی سازمان وابسته به کار آنان است (Sajadi Parsa et al., 2017). بازنشستگی، انتقال کارکنان، ارتقا، فوت و همچنین امکان بازنشستگی زودتر از موعد به دلیل شرایط سختی کار، این مجموعه را در شرایطی قرار داده است که در حال از دست دادن نیروهای کلیدی خود می باشد.



شکل ۱- سیر تحول برنامه ریزی جانشین پروری (Byham et al., 2002; Conger and Fulmer, 2004; Rothwell, 2005)

Fig 1- The evolution of succession planning (Byham et al., 2002; Conger and Fulmer, 2004; Rothwell, 2005)

ارزیابی نیازهای سازمانی، ۴) استقرار دانش، مهارت ها و توانایی ها، ۵) ارزیابی استعداد فردی، ۶) تدوین برنامه های توسعه فردی، ۷) بازخور فردی، ۸) پاسخگویی، ۹) ارزشیابی فرایند، ۱۰) یکپارچگی فرایند در سرتاسر سازمان (Zakeri et al., 2015).

Drucker (1959) واژه دانشگران را برای اولین بار به کار گرفت و مستمراً درباره آن صحبت می کرد. او می خواست افرادی را توصیف نماید که می خواهند از طریق پردازش اطلاعات موجود، اطلاعات جدیدی تولید نمایند که بتوانند به وسیله آن مسائل را تعریف و حل نمایند و ارزش جدیدی ایجاد کنند (Daneshfar, 2006). دانشگران با اطلاعات و دانش سر و کار دارند و با تولید، توسعه و به کار گیری آن سعی دارند در سازمان، نوآوری ایجاد نمایند و به تحولات محیطی پاسخ مناسب بدهند. آنها می توانند با کمک دانش، مسائل سازمانی را حل نمایند، در سازمان ارزش افزوده ایجاد نمایند و هوش خود را برای تبدیل ایده به محصول، خدمت یا فرآیند به کار می گیرند ارزش اصلی این کارکنان برای یک سازمان، توانایی آنها در جمع آوری و تحلیل اطلاعات و اتخاذ تصمیماتی است که سازمان را منتفع می کند. آنها می توانند با همکاری یکدیگر کار را انجام دهند و از یکدیگر بیاموزند و با استقبال از ریسک، از اشتباهات خود درس بگیرند (Daneshfar, 2006).

از مهمترین ویژگی نیروی های دانشگر می توان موارد زیر را برشمرد (Ismaeili, 2008):

- روحیه آنها به شکلی است که در مقابل تنبیه شکننده و تشویق ها عامل بسیار مهمی در انگیزش آنهاست
- نزد دانشگران شغل و ماهیت آن، اولویت اصلی است
- علاقه فراوانی به تغییر در شغل دلخواه خود دارند
- به همکاران و احترام و توجه آنها بیشتر دل می بندند، تا مافوق های سازمانی
- عامل اصلی انگیزش آنها کسب موفقیت در شغلشان است
- برای محیط کاری خود اهمیت زیادی قائل هستند
- در نتایج کسب شده از کار، دنبال تنوع هستند
- وابستگی اندکی به اطلاعات در اختیار دارند و برای کسب اطلاعات بیشتر و بروزآوری آنها تلاش می کنند
- دانشگران افرادی پرسشگر هستند و برای رسیدن به پاسخ های مورد نیاز، سئوالات فراوانی را مطرح می کنند
- به ضوابط و مقررات موجود در سازمان ها خیلی پایبند نیستند و تمایل فراوانی به تغییر و دگرگونی در ساختارهای موجود دارند
- نسبت به کار و تخصص خود، تعهد زیادی دارند
- به آزادی عمل در انجام پروژه ها و کارهای سازمان، اهمیت زیادی می دهند.

اما این مجموعه اقتصادی همواره به دنبال راهکار و زیر ساخت هایی برای جانشینی منابع انسانی خود بوده است. با توجه به بررسی های دقیق سنوات اخیر مبنی بر چابک سازی منابع انسانی و روبرو شدن با مشکل بازنشستگی مدیران فعلی و ضرورت انتخاب جانشینان مستعد و آموزش دیده، یکی از دغدغه های اساسی سازمان توجه به این مسئله است و این سازمان موظف است برای پر کردن جاهای خالی، برنامه ریزی مؤثری داشته باشد. با این وجود در این سازمان هیچ گونه مطالعه و تحقیقی درباره مدیریت برنامه ریزی جانشین پروری صورت نگرفته است. روش های انتخاب افراد جهت تصدی پست های مدیریتی 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 غیر مکتوب هم هستند (فاقد مؤلفه های شایستگی های فردی ، شغلی ، محیط سازمانی ، فرایندهای جانشین پروری خصوصاً توجه به دانشگران سازمانی) صورت می گیرد که ضرورت شناسایی ابعاد و مؤلفه های مدیریت جانشین پروری از بین دانشگران را آشکار می سازد. لذا در تحقیق پیشرو به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که ابعاد و مؤلفه های مدل مدیریت جانشین پروری مناسب سازمان بنادر و دریانوردی کدام است؟ و الویت بندی مؤلفه های شناسایی شده به چه صورت می باشد؟ نوآوری این تحقیق در توجه ویژه به دانشگران سازمانی است در حالی که بیشتر تحقیقات انجام شده قبلی در سطح فرایند اجرایی نظام جانشین پروری انجام شده است و کمتر به رویکرد دانشگران سازمانی پرداخته اند .

Wolfe (1996) تعریف درخشانی از جانشین پروری ارائه می دهد: برنامه ای معین که سازمان را برای اطمینان یافتن از استمرار رهبری برای تمامی پست های کلیدی از طریق فعالیت های توسعه ای که استعداد کارکنان را خواهد ساخت، سیستمی می نماید.

جانشین پروری زیر مجموعه برنامه ریزی نیروی کار است که در آن پست های حیاتی مشخص می شوند و کارکنان را برای واجد شرایط شدن در پست های معین آماده می کنند. گاهی جانشین پروری "خلق قدرت کرسی" نیز نامیده می شود (Phillips and Redmon, 2010).

محققان مختلفی در دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ اصول و مبادی اولیه برنامه ریزی جانشین پروری را مورد کنکاش قرار داده اند. پژوهش های بعدی توسط Conger و Fulmer (2004)، Kesler (2002)، Leibman et al. (1996) و Rothwell (2005) مؤلفه های اساسی یک نظام مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری موفق را شناسایی می کنند. تحلیل ادبیات این حوزه وجود ده مؤلفه یک فرایند مدیریت برنامه ریزی جانشین پروری اثربخش را نشان می دهد. این ده مؤلفه عبارتند از (۱) بیان انتظارات از طریق تعهد سازمانی، (۲) وضوح و شفافیت فرایند، (۳)

جانشین پروری) با تعهد سازمانی کارکنان شرکت های بیمه رابطه معنی داری وجود داشته است. در مطالعات Nilipour et al. (2014) تحت عنوان مطالعه چالش های جانشین پروری در سازمان های دولتی؛ پنج چالش بزرگ جانشین پروری در سازمان های دولتی شناسایی شده است که عبارتند از: عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی، عوامل قانونی یا حقوقی، عوامل آموزشی و عوامل سازمانی.

در ادبیات موجود درباره جانشین پروری چارچوب نظری جامع و کاملی که مورد توافق همه باشد، وجود ندارد. تاکنون مدل ها و رویکردهای مختلفی درباره این موضوع شناسایی شده است که عوامل و متغیرهای متعددی را در موضع جانشین پروری موثر دانسته اند. اما این رویکردها نتوانسته اند تمام جنبه های توسعه سازمانی را مدنظر قرار دهند (Barker, 2006). مهم ترین آنها شامل موارد زیر می باشد:

۱- مدل ستاره هفت نقطه ای

۲- خزانه تسریع

۳- مسیر ارتقا رهبری

۴- مدل عملکرد

همچنان که ذکر گردید، مدل های مختلفی در خصوص جانشین پروری مطرح شده است که مدل عملکرد جانشین پروری Kim (2006) از اهمیت بیشتری برای مطالعه حاضر برخوردار است. این مدل شامل ۴ مرحله است: مرحله اول تعیین خط مشی، مرحله دوم ارزیابی کاندیداها، مرحله سوم آموزش و بهبود توانمندی کاندیداها و مرحله چهارم ارزیابی اثر بخشی نظام مدیریت جانشین پروری.

۲. مواد و روش ها

با توجه به این که هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه بندی مولفه های مدل مدیریت جانشین پروری دانشگاهان سازمانی در اداره کل بنادر و دریانوردی استان هرمزگان است این پژوهش از نظر جهت گیری، کاربردی و از نوع توصیفی پیمایشی می باشد. از نظر بازه زمانی بصورت مقطعی (۱۳۹۹-۱۳۹۸) و نحوه گردآوری داده ها به روش کمی صورت گرفته است. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه می باشد. و از روش تحلیل استنباطی و توصیف داده ها و استفاده از تحلیل عاملی تاییدی، برای تحلیل داده های پرسشنامه و ارائه نتایج استفاده خواهد شد.

پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفته بر اساس الگوی مدیریت جانشین پروری دانشگاهان سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی توسط

Maguta (2016) در پژوهشی تحت نام تاثیرات برنامه ریزی جانشین پروری بر عملکرد سازمان های غیر دولتی در کنیا اذعان نمودند که مدیریت جانشین پروری در سازمان های غیر دولتی همواره موضوع مهم و مورد نگرانی مدیران و سهام داران 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.

Bozer و Santora (2015) در کار تحقیقی خود تحت عنوان چطور سازمان غیر انتفاعی می توانند از طریق برنامه ریزی جانشین پروری بقای خود را تضمین کنند؟ بیان می دارد که در شناسایی و انتصاب فرد مناسب برای جانشینی، حتما باید به ارزیابی مهارت های مدیران و توسعه و گسترش استعداد های آنان پرداخته و خط مشی های مناسب سازمان را تعیین و وضع نمود.

Richard et al. (2010) در تحقیق خود تحت عنوان تعیین میزان اهمیت جانشین پروری در سازمان ها؛ موارد زیر به عنوان شاخص های میزان جانشین پروری در سازمان ها بیان کرده اند:

۱- توانایی برنامه ریزی جانشین پروری در شناسایی و توسعه رهبران جدید

۲- توانایی برنامه ریزی جانشین پروری در ارائه موفقیت مالی

۳- توانایی برنامه ریزی جانشین پروری در تقویت فرهنگ مثبت سازمانی

۴- توانایی برنامه ریزی جانشین پروری در کمک به بقای زمانی

۵- اهمیت برنامه ریزی جانشین پروری در آغاز مدیریت.

Ashenagohar et al. (2017) در کار تحقیقی خود تحت عنوان ارائه مدل برنامه ریزی جانشین پروری مدیران آموزش و پرورش؛ اذعان نمودند که محققان عوامل فردی، سازمانی و رویه ای را بعنوان عوامل تاثیرگذار بر برنامه ریزی جانشین پروری مطرح کرده اند و معتقدند توجه به جو سازمانی، فرصت های ارتقا و توسعه و ماهیت کار در برنامه ریزی جانشین پروری باعث رضایت شغلی می گردد. Ghorbani Zadeh et al. (2016) در تحقیقشان بر روی عوامل موثر بر حفظ کارکنان دانشی با هدف برنامه های کیفیت زندگی کاری، به این نتیجه رسیده اند که میان توسعه برنامه های کیفیت زندگی کاری و ماندگاری کارکنان دانشی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج مطالعه Mehrjoo و Khodayari (2015) تحت عنوان رابطه بین نظام مدیریت جانشین پروری با تعهد سازمانی کارکنان شرکت های بیمه؛ نشان داد که بین نظام مدیریت جانشین پروری و مؤلفه های آن (تعیین خط مشی سازمانی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت

۳. نتایج

در جدول شماره ۲ مشخصات جامعه شناختی پاسخ دهندگان ارائه شده است. لازم بذکر است دانشگران سازمانی شامل افرادی شده است که تحصیلات دانشگاهی داشته باشند.

ابعاد و مولفه های مدیریت جانشین پروری دانشگران سازمانی بر اساس الگوی طراحی شده Khanipour (2020) دارای پنج بعد و یازده مولفه می باشد. رتبه بندی این مولفه ها بر اساس آزمون تحلیل عاملی در نرم افزار Smart PLS انجام شده است. این ابعاد و مولفه های در جدول شماره ۳ ذکر گردیده اند.

Khanipour (2020) طراحی شده و بین دانشگران سازمانی مشغول به فعالیت در اداره کل بنادر و دریانوردی استان هرمزگان توزیع شده است. جامعه آماری در بخش کمی این پژوهش عبارتست از کلیه دانشگران سازمانی و کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان هرمزگان، که تعداد ۱۵۰۰ نفر را تشکیل می دهد. بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه تعداد ۳۰۶ نفر از دانشگران سازمانی و کارکنان این سازمان می باشند. با توجه به تایید سوالات توسط خبرگان، روایی محتوای پرسشنامه مورد تایید قرار گرفته است. ضریب آلفای کل پرسشنامه ۰٫۹۸۰+ یا همان ۹۸٪ می باشد. لذا نتیجه حاصل شده نشان می دهد که ابزار استفاده شده از پایایی مطلوبی برخوردار است (Ashteyani, 2010).

جدول ۲- آمار جمعیت شناختی پاسخ دهندگان
Table 2 - Demographic statistics of the respondents.

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

جدول ۳- ابعاد و مولفه های شناسایی شده مدیریت جانشین پروری دانشگران سازمانی

Table 3- Components extracted from interviews.

ردیف	مولفه یا خرده مقوله	ابعاد یا مقوله های اصلی
۱	روش های ضمن خدمت - روشهای خارج از محیط کار	بعد توسعه کاندیدها
۲	فرایند - نتیجه	بعد ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری
۳	شرایط احراز - شناسایی کاندیدها	بعد ارزیابی کاندیدها
۴	تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین پروری - شناسایی منصب های کلیدی	بعد تعیین خط مشی
۵	عوامل سازمانی - عوامل فردی - عوامل فرآیندی	بعد عمومی

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. بارعاملی بین ۰.۳ تا ۰.۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰.۶ باشد خیلی مطلوب است (Kline 1998).

همانگونه که در مدل تحلیل عاملی تاییدی (Confirmatory factor analysis) ملاحظه می شود (شکل ۲)، از بین کلیه گویه ها که معرف شاخص های مدیریت جانشین پروری دانشگران سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران بود، هیچ یک از مولفه ها بارعاملی کمتر از ۰.۳ نداشتند، لذا از مسیر تحلیل حذف نمی شوند. به دلیل اینکه بارعاملی کلیه مولفه ها بیشتر از ۰.۶ بود، لذا مدل «خیلی مطلوب» است. قابل ذکر است که در این کار تحقیقی در استفاده از مدل تحلیل عاملی تاییدی شرط استفاده از این مدل هنگامی که تعداد نمونه ها بیش از ۵ برابر سوالات پرسشنامه (پرسشنامه ۴۴ سوالی) باشد رعایت شده است.

به منظور حل مشکلاتی همچون، کاهش حجم متغیرها و یا تشکیل ساختاری جدید برای آنها از روش تحلیل عاملی استفاده شد (Dehghan, 2020). تحلیل عاملی بر اساس ملاک های تجربی و عملی، تعداد متغیرهایی را که خیلی زیاد هستند، به چند عامل کاهش می دهد و تجزیه و تحلیل آنها را ساده تر می کند. تحلیل عاملی، عمل کاهش متغیرها به عامل را از طریق گروه بندی کردن متغیرهایی که با هم همبستگی متوسط و یا نسبتا زیادی دارند، انجام می دهد. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می شود. در واقع بار عاملی (Factor Loading) مقدار عددی است که میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان و متغیر آشکار مربوطه را طی فرآیند تحلیل مسیر مشخص می کند. هرچه مقدار بار عاملی یک شاخص در رابطه با یک سازه مشخص بیشتر باشد، آن شاخص سهم بیشتری در تبیین آن سازه ایفا می کند. همچنین اگر بار عاملی یک شاخص منفی باشد، نشان دهنده تاثیر منفی آن در تبیین



شکل ۲- مدل تحلیل عاملی (تحلیل عاملی تاییدی) شاخص های مدیریت جانشین پروری دانشگران سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران

Fig. 2- Factor Analysis Model, Indicators of the model of succession management of organizational knowledge workers.

همان گونه که در جداول معناداری بارهای عاملی، ضریب مسیر و اولویت هر یک از مولفه های مدل مدیریت جانشین پروری دانشگران سازمانی در اداره کل بنادر و دریانوردی ملاحظه می شود؛ هیچ یک از مولفه ها، بارعاملی کمتر از ۰,۳ نداشتند، لذا از مسیر تحلیل حذف نمی شوند. بر اساس جمع بندی نتایج حاصل از جدول ۵، مستخرج از مدل تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم و بارعاملی مربوطه، الویت بندی مولفه های مدل مدیریت جانشین پروری دانشگران سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی ایران، عبارتند از: اولویت اول، روش های ضمن خدمت (بارعاملی

۰,۹۴۴)، اولویت دوم، روش های خارج از محیط کار (بارعاملی ۰,۹۰۶)، اولویت سوم، شناسایی کاندیداها (بارعاملی ۰,۸۹۱)، اولویت چهارم، شرایط احراز (بارعاملی ۰,۸۸۸)، اولویت پنجم، شناسایی منصب های کلیدی (بارعاملی ۰,۸۶۱)، الویت ششم، نتیجه (بارعاملی ۰,۸۶۱)، اولویت هفتم، تعهد مدیران ارشد به نظام جانشین پروری (بارعاملی ۰,۸۴۵)، اولویت هشتم، فرآیند (بارعاملی ۰,۸۴۳)، اولویت نهم، عوامل سازمانی (بارعاملی ۰,۸۳۶)، الویت دهم، عوامل فرآیندی (بارعاملی ۰,۷۷۹) و اولویت یازدهم عوامل فردی (بارعاملی ۰,۷۱۹).

جدول ۴- معناداری بارهای عاملی (تحلیل عاملی تأییدی) و ضرایب مسیر مولفه های مدل مدیریت جانشین پروری دانشگران

Table 4 - Significance of factor loadings and path coefficient of components of the model of succession management of organizational knowledge workers.

معناداری	ضریب مسیر	بارعاملی	مولفه	ردیف	معناداری	ضریب مسیر	بارعاملی	مولفه	ردیف
	۰,۹۴۲	۰,۸۸۸	شرایط احراز	۶		۰,۹۱۴	۰,۸۳۶	عوامل سازمانی	۱
	۰,۹۴۴	۰,۸۹۱	شناسایی کاندیداها	۷		۰,۸۴۸	۰,۷۱۹	عوامل فردی	۲
	۰,۹۵۲	۰,۹۰۶	روش های خارج از محیط کار	۸		۰,۸۸۳	۰,۷۷۹	عوامل فرآیندی	۳
معنادار	۰,۹۷۲	۰,۹۴۴	روش های ضمن خدمت	۹	معنادار	۰,۹۱۹	۰,۸۴۵	تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین پروری	۴
	۰,۹۱۸	۰,۸۴۳	فرآیند	۱۰		۰,۹۲۸	۰,۸۶۱	شناسایی منصب های کلیدی	۵
						۰,۹۲۸	۰,۸۶۱	نتیجه	۱۱

جدول ۵- اولویت مولفه ها بر اساس بارعاملی (تحلیل عاملی تأییدی) هر مولفه

Table 5- Prioritization of components based on factor loading of each component.

شماره الویت	مولفه	بارعاملی	شماره الویت	مولفه	بارعاملی
۱	روش های ضمن خدمت	۰/۹۹۴	۶	تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین پروری	۰/۸۴۵
۲	روش های خارج از محیط کار	۰/۹۰۶	۷	فرآیند	۰/۸۴۳
۳	شناسایی کاندیداها	۰/۸۹۱	۸	عوامل سازمانی	۰/۸۳۶
۴	شرایط احراز	۰/۸۸۸	۹	عوامل فرآیندی	۰/۷۷۹
۵	شناسایی منصب های کلیدی	۰/۸۶۱	۱۰	عوامل فردی	۰/۷۱۹
۱۱	نتیجه	۰/۸۶۱			

۴. بحث و نتیجه گیری

آتی، رقابت برای یافتن مدیران مستعد و کارآمد در کشور، روز به روز بیشتر شود و آمادگی برای پر کردن منصب‌های رهبری کلیدی در زمان مناسب، به عنوان یکی از مهم ترین چالش‌ها در پیش روی سازمان‌های دولتی ایران به شمار رود. در تحقیق حاضر مولفه‌های شناسایی شده مدل مدیریت جانشین پروری دانشگران سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی از طریق آزمون‌های تحلیل عاملی مورد ارزیابی قرار گرفت و بر این اساس مولفه‌های شناسایی شده این مدل به ترتیب الویت عبارتند از: روش‌های ضمن خدمت، روش‌های خارج از محیط کار، شناسایی کاندیدها، شرایط احراز، شناسایی منصب‌های کلیدی، نتیجه، تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری، فرآیند، عوامل سازمانی، عوامل فرآیندی و عوامل فردی می‌باشند. بر اساس بارهای عاملی حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم روش‌های ضمن خدمت و عوامل فردی دارای بیشترین و کمترین الویت می‌باشند. نتایج بدست آمده با یافته‌های حاصل از تحقیقات Kim (2006)، Maguta، Mir Bagheri (2016)، Santora و Bozer (2015)، Rashidi و Rasuli (2019) et al. هم راستا است.

اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای سازمان‌هایی که به کارکنان با مهارت بالا نیاز دارند ایجاد کرده است. این موضوع وجود نظام جانشین‌پروری را برای جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد برای پست‌های کلیدی سازمان ضروری ساخته است. از سوی دیگر، با افزایش سن مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمان‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش روبه‌رو می‌شوند. با به وجود آمدن این مشکل، بسیاری از کارشناسان پیشنهاد می‌دهند که سازمان‌ها نظام جانشین‌پروری را برای شناسایی و توسعه کارکنان کلیدی اجرا کنند و این درحالی است که ادبیات این مفهوم در کشور ما نیز بسیار محدود و ناشناخته است؛ به طوری که پژوهش‌های انجام شده در زمینه استعدادیابی و برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های تجاری و صنعتی انگشت شمار است. بیشتر مدیران صرفاً به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در دراز مدت چندان اهمیت نمی‌دهند و زیردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به خوبی پرورش داده نمی‌شوند. بر همین اساس، به نظر می‌رسد در سال‌های

References:

- Ashenagohar, N., Sharifi, A. and Imani, M., 2017. Presenting a model to provide the succession for the managers of Education and training organization. *Iranian journal of educational sociology*, 1(5), pp.12-28. (In Persian).
- Barker, B., 2006. Rethinking leadership and change: A case study in leadership succession and its impact on school transformation. *Cambridge Journal of Education*, 36(2), pp.277-293.
- Byham, W.C., Smith, A.B. and Paese, M.J., 2002. *Grow your own leaders: How to identify, develop, and retain leadership talent*. FT Press.
- Conger, J.A. and Fulmer, R.M., 2003. Developing your leadership pipeline. *Harvard business review*, 81(12), pp.76-84.
- Daneshfard, K., 2002. Effective Management of Knowledge-Based Organizations, *Tadbir*, 174, pp. 18-20. (In Persian).
- Drucker, P.F., 1959. Long-range planning—challenge to management science. *Management science*, 5(3), pp.238-249.
- Dubord, A. 2008. *Consultative Skills*. Central Governmental Education Management. (In Persian).
- East Trust Statistical data processing, 2022. Factor analysis and factor load in Smart Pls Software, viewed 4 July 2022, https://www.smartpls.ir/index_files/FactorAnalysisPLS.htm. (In Persian).
- Ghorbanizadeh, V., Kheir Andish, M. and Adnan Rad, A., 2017. Factors affecting retention of knowledge workers with the aim of developing work life quality plans at the Institute for International Energy Studies. *Strategic Studies in Petroleum and energy Industry*, 8(32), pp.149-176. (In Persian).
- Habibi, A. 2020. Coding in qualitative research, Pars Manager Articles Database, viewed 24 May 2020, <https://parsmodir.com/db/research/coding-types.php>.

- Haj Mohammadi, M. 2018. Succession Management, Lean Thinking and Lean Managers Strategy, www.iccnews.ir. (In Persian).
- Ismaeili, A. 2008. Challenges of Iranian organizations in the face of Knowledge Workers. *Journal of Human Resources*, <http://mgtsolution.com/>.
- Kesler, G.C., 2002. Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning*, 25(1), pp.32-45.
- Khanipour, H. 2020. Presenting a pattern of succession management of organizational knowledge workers in the Ports and Maritime Organization of Iran (Case study: Hormozgan province Port and Maritime Authority), Ph.D. Thesis, *Qeshm Branch, Islamic Azad University, Iran*. (In Persian).
- Kim, Y., 2006. Measuring the value of succession planning and management: a qualitative study of US affiliates of foreign multinational companies.
- Kline, R.B., 1998. Structural equation modeling. *New York: Guilford*.
- Leibman, M., Bruer, R.A. and Maki, B.R., 1996. Succession management: The next generation of succession planning. *People and Strategy*, 19(3), p.16.
- Maguta, H.M., 2016. Effects of succession planning on the performance of non-governmental organizations in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(4), pp.593-601.
- McCallin, A., Bamford-Wade, A. and Frankson, C., 2009. Leadership succession planning: A key issue for the nursing profession. *Nurse Leader*, 7(6), pp.40-44.
- Mehrjoo, F., Khodayari, M. 2015. Status of succession management in Novin Insurance, Iran Insurance and Arman Insurance. Third World Conference on Management, Accounting Economics and Humanities at the beginning of the third millennium.
- Momeni Rad, A., 2013. Qualitative content analysis in research tradition: nature, stages and validity of the results. *Quarterly of educational measurement*, 4(14), pp.187-222.
- Nikzad, A., Pourkermani, K., Razmjoei, D., batvandi, Z. 2019. Evaluating the Impact of offering Value Added Services on Competitiveness of Iranian Ports. *Journal of Marine Science and Technology*, 18(2), pp. 1-11.
- Nilipour Tabatabaee, S.A., AbdollahiLakeh, A. and AbbasiTadi, A. 2014. A Study of Succession Planning Challenges in Governmental Organizations. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(11a), pp.231-238.
- Richard, R., Phillips, Caroly Trish. 2010. Succession Planning: A Key Sustainability Strategy. Succession Planning Webinar. Viewed 19 January 2010, www.passitoncenter.org/content.
- Rothwell, W. J. 2005. Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within (3rd Ed.). *New York: Amacom*.
- Rothwell, W. J. 2010. Career Planning and Succession Management, Developing Your Organization's Talent- for Today and Tomorrow, the first Edition, *USA: Praeger*.
- Rasouli, R, Mooghali, A, Mousavi, M & Rashidi, M 2013, 'Designing and explaining the model of knowledge workers' retention with emphasis on HRM practices', *Management Science Letters*, 3(4), pp. 1145-1154.
- Sajadi Parsa, S. J., Javanmardi, M., Tahmak, H. R. 2017. Tracing and Sorting of Employee's Need Hierarchy of Central Administration of Hormozgan's Port and Maritime Organization. *Journal of Marine Science and Technology*, 15(4), pp. 33-55.
- Santora, J.C. and Bozer, G., 2015. How nonprofit organizations can ensure stability and sustainability through succession planning: Make HR a strategic partner in the process. *Strategic HR Review*.
- Wolfe, R.L., 1996. *Systematic succession planning: Building leadership from within*. Thomson Crisp Learning.
- Zakeri, M., Faghihi, A. and Daneshfard, K.A., 2015. Elaborating Managers' Successor Cherishing Pattern by Utilizing the Story of Adam's (as) Divine Caliph Based on Ayatollah Javadi Amoli's Interpretative Ideas. *Scientific Journal of Islamic Management*, 23(1), pp.41-64.



Available Online: <http://jmst.kmsu.ac.ir>

Original Article



Identifying and ranking the components of the model of succession management of organizational knowledge workers in Port and Maritime organizations of Iran (case study: Hormozgan Port and Maritime Authority)

Hamid Khanipour ¹, Parvaneh Gelard ^{2*}, Mehdi Bagheri ³

1. Department of Management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran.
2. Department of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Department of Management, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran.

*Corresponding author: p_glard@azad.ac.ir

Received: 19 November 2020.

Revise Date: 22 February 2021
February 2021

Accepted: 24

DOI: 10.22113/JMST.221.258025.2405

Abstract:

The purpose of this study is to identify and rank the components of the model of succession management of organizational knowledge workers in the Ports and Maritime Organization of Iran. The present research is applied in terms of orientation and descriptive-survey in terms of purpose and has been done in a quantitative method. Data collection tool is a questionnaire that was conducted with the cooperation of 306 organizational knowledge workers and staff. In the analysis of the collected data, the identification components are ranked using the factor analysis model and the use of Smart PLS software. According to the results, the model of succession management of organizational knowledge workers in the Ports and Maritime Organization has five dimensions and eleven components and the results showed that the components of in-service methods and individual factors had the highest and lowest priority in model design, respectively.

Keywords: Succession Management, Organizational Knowledge Workers, Factor Analysis, Port and Maritime Organization of Iran.

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted Journal of Marine Science and Technology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

