

## الگوی مطلوب جانشین پروری مدیران در سازمان بنادر و دریانوردی

محمود صابری<sup>۱</sup>، محمود صباحی زاده<sup>۲\*</sup>، کلثوم نامی<sup>۳</sup>، یونس درپوش<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس، ایران.

۲- گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر عباس، بندرعباس، ایران (نویسنده مسئول).

۳- گروه علوم تربیتی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

۴- گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد میناب، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
پرونده مقاله	این پژوهش با هدف کاربردی و پاماهیت توصیفی تحلیلی و از نظر روش اجرا، اسنادی پیمایشی و از حیث جمع آوری داده و تحلیل آن دارای روش آمیخته می باشد. در بخش کیفی جامعه آماری شامل دو گروه، خبرگان و مدیران راهبردی سازمان بود که تعداد ۳۰ نفر به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند، ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه و در بخش کمی حجم نمونه به روش تحلیل عاملی و روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای ۳۶۷ نفر بوده ابزار جمع آوری در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته که با روایی محتوا و سازه و پایایی با الفای کرونباخ تایید شد. تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون ترکیبی جهت دار و نرم افزار MAXQDA انجام شد و در بخش کمی با استفاده از آمار توصیفی و مدل معادلات ساختاری و نرم افزار SPSS20 و Smart PLS3 تجزیه و تحلیل گردید. نتایج در بخش کیفی نشان داد که تعداد ۴۴ کد باز شناسایی شده که در قالب ۹ مقوله دسته بندی شدند. عوامل در پنج سطح قرار گرفته اند، که تعهد مدیران ارشد تأثیرگذارترین عامل و ارزیابی دانش و مهارت، در اولویت اول تأثیرپذیری قرار گرفت. بمنظور تعیین اعتبار درونی الگو، بانظر خواهی از متخصصان، مدل پیشنهادی بصورت فرآیندی طراحی و ابعاد چهار گانه جانشین پروری مدیران شامل تعیین خط مشی، تعیین ملاک های شایستگی، ارزیابی کاندیداها و برنامه توسعه فردی تعیین گردید. مدل پیشنهادی از نظر جامعیت و تاکید بر برنامه توسعه فردی نسبت به سایر مدل ها برتری داشته و می تواند به منافع سازمانی نائل آید.
(مقاله پژوهشی)	
تاریخ ارسال :	
۱۴۰۱/۱۱/۱۴	
تاریخ پذیرش	
۱۴۰۳/۱/۱۹	
کلمات کلیدی: ارزیابی کاندیداها، توسعه فردی، خط مشی، شایستگی، مدیریت جانشین پروری.	

### مقدمه

اگر چه جانشین پروری در ابتدایی ترین تعریف خود به عنوان « تعیین رهبران آینده » تعریف می گردد؛ اما در واقع این برنامه ریزی به مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب های کلیدی، حفظ و توسعه ی سرمایه ی معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان برنامه ریزی نیروی انسانی نشأت می گیرد (بارلو، ۲۰۱۷، 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 (فنر، ۲۰۰۵). در این فراگرد، شایستگی های ضروری معین می شود و سپس بر آن مبنای خزانة استعداد های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب های کلیدی فراهم می شود (اکری،

۲۰۱۷). و سازمان اطمینان می یابد که به منظور پر کردن نقش های مهم درون سازمان، به تدریج کاردانی استخدام شده و پرورش می یابد.

مدیریت جانشین پروری، مزیت رقابتی برای سازمان به وسیله پر کردن مسیر ارتقاء شغلی سازمانی از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، هم برای زمان حال و هم آینده، برای هر سطح رهبری ایجاد می کند (چاران و همکاران ۱، ۲۰۰۱). با بالا رفتن سن اکثر مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمان ها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می شوند. با به وجود آمدن این مشکل، یعنی نایاب شدن استعدادهای بسیاری از کارشناسان پیشنهاد می دهند که سازمان ها نظام مدیریت جانشین پروری را برای شناسایی و توسعه کارکنان پرتوان اجرا کنند. (اسلان ۲، ۲۰۰۵).

طبق آمار درسازمان بنادر و دریانوردی تعداد ۲۱۶۰ نفر (۱۴/۷ درصد) از شاغلین درآستانه بازنشستگی قرار دارند، به طور معمول طی سنوات آتی تعدادی نیز به آمار فوق اضافه خواهد شد. بنابراین نیاز به پرورش جانشین های شایسته، خبره و توانمند می باشد. در نتیجه، سازمان بنادر و دریانوردی برای پر کردن این جاهای خالی، نیاز به برنامه ریزی مؤثری خواهد داشت. بر همین اساس، به نظرمی رسد در سال های آتی، رقابت برای یافتن مدیران مستعد و کارآمد در کشور، روز به روز بیشتر شود و آمادگی برای پر کردن منصب های رهبری کلیدی در زمان مناسب، به عنوان یکی از مهم ترین چالش ها درپیش روی سازمان بنادر و دریانوردی به شمار رود.

مشکل اصلی سازمان بنادر و دریانوردی و دلایل اصلی انتخاب این موضوع (با توجه به مسئله فوق الذکر) این است که در حال حاضر این سازمان فاقد یک الگوی یکپارچه جانشین پروری علمی برای پر کردن این خلأ می باشد، لذا به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که الگوی جانشین پروری مناسب سازمان بنادر و دریانوردی کدام است؟ و چگونه می توان با اجرای این الگوی مدیریت جانشین پروری با رویکرد برنامه توسعه فردی، آینده سازمان بنادرو دریانوردی را از لحاظ جانشینان متخصص و متعهد تضمین کرد؟ لذا به نظر می رسد نوآوری این تحقیق در اضافه نمودن رویکرد برنامه توسعه فردی درمدل جانشین پروری می باشد که مؤلفه های برنامه توسعه فردی، شایستگی های جانشین پروری (فردی، شغلی و محیطی) و میزان اهمیت مؤلفه ها و شاخص های برنامه توسعه فردی را در برنامه ریزی جانشین پروری وارد می نماید. در حالیکه بیشتر مدل ها و تحقیقات انجام شده قبلی در سطح فرایند اجرایی نظام جانشین پروری انجام و کمتر به رویکرد برنامه توسعه فردی پرداخته شده است.

بنابراین ابعاد اساسی مسئله تحقیق عبارت اند از: ملاک های شایستگی افراد، ارزیابی چند جانبه و کامل فردی (استعدادیابی)، تجزیه و تحلیل شکاف وضعیت موجود و وضعیت دلخواه، هدفگذاری برنامه توسعه فردی، پیاده سازی برنامه توسعه فردی (پرورش استعداد)، تشکیل خزانه استعداد و ارزیابی نتایج (اخوان صدری اصفهانی و مالکی ۱۳۹۸).

با همه مواردی که ذکر شد درسازمان بنادرو دریانوردی هیچگونه مطالعه و تحقیق درباره مدیریت جانشین پروری صورت نگرفته است. 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، فرایند های پروسه جانشین پروری خصوصاً برنامه توسعه فردی) صورت می گیرد که ضرورت طراحی یک مدل مدیریت جانشین پروری با رویکرد برنامه توسعه فردی وجود دارد. از سویی دیگر آمارها نشان می دهد تعداد ۳۷۵۶ نفر درحال حاضر درسازمان بنادر و دریانوردی مشغول فعالیت هستند که درصد (یعنی تعداد نفر) دارای پست مدیریتی بوده و درصد یعنی تعداد ۳۰۹ نفر) نیز درآستانه بازنشستگی قرار دارند.

از سوی دیگر، بررسی سوابق پژوهش حاکی از آن است که توجه به مفهوم برنامه توسعه فردی در پژوهش ها پیشین به ویژه پژوهش هایی که در جامعه ی ایران انجام شده، بسیار اندک بوده است. همچنین، به کارگیری نگرش توسعه فردی به عنوان روشی مناسب برای پیاده سازی جانشین پروری نیز مورد بی توجهی قرار گرفته است.

جانشین پروری با رویکرد جدید (توسعه فردی) به پرسنل و سیستم کمک می کند که اولویت های خود را مشخص نموده و فرایند پیشرفت هر فرد را پیش کرده و قدم های مثبتی برای حمایت از افراد با مشارکت خود آن ها بردارد که در مدل های قبلی این کار توسط سازمان یا افراد مافوق برای کارکنان انجام می شده است.

در مجموع این پژوهش از سه جنبه زیر حایز اهمیت است:

(الف) اهمیت بنیادی: در پژوهش حاضر تلاش شده است فرضیه های قابل قبولی مبتنی بر روابط بین سازه ها تبیین شود که این مهم از لحاظ نظری حایز اهمیت است.

(ب) اهمیت کاربردی: در پژوهش حاضر تلاش شده است راهکارهای عملی در خصوص توسعه جانشین پروری در سازمان بنادر و دریانوردی ارائه شود که این مهم از لحاظ کاربردی حایز اهمیت است.

(ج) اهمیت توسعه ای: در پژوهش حاضر تلاش شده است یک مبانی نظری کامل از مبانی نظری جانشین پروری، تدوین شده و در اختیار سلسله مراتب مدیران سازمانی قرار گیرد.

### ادبیات و پیشینه تحقیق

جانشین پروری، شناسایی افراد مناسب جایگزین برای پست های مدیریتی ارشد سازمان است. این فرایند تنها یک پیش بینی ساده از عملکرد آینده فرد است و آماده سازی فرد و توسعه فرد طی آن روی نمی دهد. اگر پرورش و توسعه روی دهد، به صورت موردی است و مربی گری توسط مدیر است. در این مدل فرض بر این است که مدیر فعلی مدل مناسبی برای مدیران آینده است که لزوماً فرض عاقلانه ای نیست بخصوص در محیط متلاطم امروزی. در سر دیگر طیف، مدیریت جانشینی است که رویکردی یکپارچه، نظام مند و دارای جزئیات است. در این طیف، شناسایی و توسعه افراد دارای پتانسیل زیاد و داشتن ذخیره ای از افراد شایسته و آماده برای مواردی که جایگاهی خالی می شود، نکته کلیدی است.

در مورد جانشین پروری تعاریف مختلفی وجود دارد. هوانگ (۲۰۱۵) جانشین پروری را همانند امتداد جانشینی تخت سلطنتی بر طبق برنامه ریزی فرد قبلی می داند. جانشین پروری در برگزیده انتخاب مناسب ترین کارکنان برای احراز پست های بالاتر مدیریتی در سازمان ها از میان جمعی از کاندید های با مهارت است. این تعریف تنها به انتخاب افراد با مهارت اشاره دارد اما در مورد این که این افراد چگونه و به چه دلیل انتخاب می شوند توضیحی نمی دهند. (حسینی نیا، ۱۳۹۹)

کیوین (۲۰۱۶) در یک تعریف دیگر جانشین پروری را عبارت از برنامه ریزی برای جایگزین های بالقوه سمت های فعلی رهبری در سازمان های پیشرو جهان می داند. مدیریت جانشین پروری از طریق فرآیندی انجام می پذیرد که مدیریت استعداد نام دارد. از طریق این فرآیند استعداد های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال های آینده شناسایی شده و از طریق برنامه های متنوع آموزشی به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت ها آماده می شوند. در این سازمان ها فرض بر این است همه کارکنان دارای استعداد ها و شایستگی هایی هستند اما به دلیل وجود آمدن برخی محدودیت ها آن ها فقط می توانند روی آن گروه از کارکنان خود که دارای استعداد های برتر و مرتبط با جهت گیری های استراتژیک سازمان هستند سرمایه گذاری های بلند مدت انجام دهند. ( نصیری، ۱۳۹۸)

معصومی و فیضی (۱۴۰۰) در پژوهشی به طراحی مدل جانشین پروری در دادگستری استان مرکزی با رویکرد نظریه فازی و تصمیم گیری چند شاخصه خاکستری پرداختند. هدف از انجام پژوهش شناسایی ابعاد جانشین پروری مدیران در دادگستری استان مرکزی با استفاده از تکنیک دلفی فازی، وزن دهی و اولویت بندی آن ها با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی خاکستری است. بدین منظور ابتدا با مرور دقیق مبانی نظری و پیشینه پژوهش ابعاد و مولفه های جانشین پروری شناسایی سپس با توجه به نظر ۱۵ نفر از اساتید حوزه و دانشگاه مدل بومی جانشین پروری دادگستری استان مرکزی طراحی گردید. آنگاه با استفاده از نظرات خبرگان و ماتریس های مقایسات زوجی و روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی خاکستری به سطح بندی ابعاد مدل بومی جانشین پروری پرداخته شده است. نتایج تحقیق حاضر می تواند دید جامعی را به مدیران منابع انسانی سازمانی در شناخت بیشتر مولفه های اسلامی و ایرانی در نظام جانشین پروری ارائه نماید.

1- Houang

2- Kevin

خیرگو و شکری (۱۴۰۰) در پژوهش خود به ارائه الگوی جانشین پروری منابع انسانی در سازمان های دولتی: پژوهشی اکتشافی مبتنی بر تحلیل داده بنیاد پرداخت. در این راستا پژوهش بر شناسایی ابعاد و مولفه های الگوی جانشین پروری در سازمان های دولتی تمرکز دارد. روش پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی است که داده های مورد نیاز پژوهش بر اساس ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۷ تن از خبرگان جامعه علمی و با استفاده از شیوه نظریه داده بنیاد گردآوری شده است. بر اساس یافته های پژوهش، الگوی جانشین پروری در سازمان های دولتی، شامل پنج بعد کلی استعداد یابی منابع انسانی، تشکیل بانک اطلاعات جانشینی، جانشین گزینی و آموزش و توسعه جانشین منتخب می باشد. الگوی مذکور، به دلیل جامع بودن قابلیت تعمیم پذیری بالایی دارد. فرخی (۱۳۹۹) در پژوهش خود به ارائه الگوی جانشین پروری در شهرداری تهران پرداختند. روش تحقیق توصیفی - اکتشافی بوده است. جامعه آماری پژوهش سه گروه مدیران، کارشناسان و اساتید دانشگاهی هستند که با آن ها مصاحبه شده است. بدین منظور با استفاده از روش های کیفی (تحلیل تماتیک داده های حاصل از مصاحبه و روش داده بنیان) و روش کمی (روش تحلیل عاملی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که عوامل دارا بودن استراتژی مشخص جانشین پروری دارای بیشترین اثر در الگوی جانشین پروری و درک ضرورت جانشین پروری در سازمان، تامین زیرساخت ها و شرایط لازم جانشین پروری، دارای اهمیت زیادتری در تعیین الگوی جانشین پروری در شهرداری شهر تهران بودند.

سنایی راد (۱۳۹۹) در پژوهشی به توانمندسازی کارکنان مبتنی بر جانشین پروری، پرداخت. اهمیت این موضوع باعث گردیده است تا در این مقاله به صورت مستقل، مقوله توانمندسازی کارکنان از دریچه جانشین پروری مورد توجه قرار گیرد. نتایج این مطالعه، مستلزم وجود عوامل متعددی است که به عنوان زمینه ساز باید در سازمان وجود داشته باشد و تقویت شود. مفهوم جانشین پروری اشاره به فرآیندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان، برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه ریزی های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند.

روشین ۱ (۲۰۲۲) طی تحقیقات خود معتقد است مهارت های مدیریت کارآمد و پر بار، ذاتی نبوده و می توانند در وجود انسان قرار داده شده، توسعه یافته و آموخته شوند. تعدادی از مدیران الهام بخش، برخی محرک و تعدادی نیز نمی توانند با کارمندان خود ارتباط برقرار نمایند. برخی از مدیران نمی دانند که چگونه باید کارآمد باشند! گاهی اوقات، دلیل ترک سمتی توسط کارمندان، مدیر یا ارتباطات با افراد درون محیط کار آنها می باشد. افراد شغل ها را ترک نکرده بلکه اطرافیان خود را ترک می نمایند.

اندرو ۲ (۲۰۲۱) طی تحقیقات خود معتقد است مدیران کارآمد بایستی برای ایجاد روابط شخصی با تیم خود تلاش کنند. هنگامی که مدیر با کارمندان خود ارتباط برقرار نموده، اعتماد ایجاد شده و کارکنان احساس ارزش بیشتری می کنند. از این رو، کارمندانی که حس ارزش داشته باشند، میل بیشتری برای انجام کار بهتر دارند. بهترین مدیران می دانند که چه موقع کارمندان نیاز به پرورش بیشتر داشته و چگونه آن کارمندان موفق می شوند. پرورش دیگران شامل پرورش استعداد هر فرد و تحریک کردن این افراد برای هدایت این استعدادها به سمت بهره وری می باشد.

نیل ۳ (۲۰۲۰) طی تحقیقات خود معتقد است رهبری یک ویژگی بسیار مهم است که بسیاری از مدیران با توجه به عنوان شغلی خود ندارند. ارتقای کارمندان با بازدهی بالاتر برای شرکت ها امری عادی است ولی گاهی بهترین فروشنده، بهترین مدیر نیست. رهبران قادر به القای اعتماد، جهت و مسئولیت پذیری در میان اعضا می باشند.

در پژوهش حاضر، نخستین و مهم ترین گام، ارائه الگوی جانشین پروری مدیران سازمان بنادر و دریانوردی است و هدف از آن، شناسایی و تعیین سببی از عوامل مورد نیاز جانشین پروری مدیران است. برای این منظور، پژوهش در طی سه مرحله اساسی انجام شده است. در مرحله اول یا مرحله «شناخت و تبیین طرح تحقیق»، تهیه طرح تحقیق، بررسی ادبیات جانشین پروری مدیران مورد بررسی قرار گرفت.

1- Roshini

2- Andrew

3- Neil

در مرحله دوم، یعنی « شناسایی مؤلفه‌ها و طراحی الگو (تحقیق کیفی) » با توجه به یافته‌های مرحله اول پژوهش بر مبنای نمونه‌گیری نظری با خبرگان سازمان صورت پذیرفت و در پایان این مرحله استخراج الگوی مفهومی تدوین گردید. در مرحله سوم که « تدوین ابزار پژوهش و آزمون الگو » نام دارد، پرسشنامه دلفی طراحی شده و در بین خبرگان به اجرا درآمد. جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری در بخش کیفی جامعه آماری در دو سطح زیر می‌باشد:

۱- گروه خبرگان شامل اساتید دانشگاه (رشته مدیریت) و متخصصین دارای مطالعه و دانش جانشین پروری

۲- مدیران راهبردی؛ مدیران ارشد و کارشناسان ارشد واحد منابع انسانی سازمان بنادر و دریانوردی (ب) بخش کمی

در بخش کمی، جامعه آماری شامل کارکنان دارای پست رئیس اداره و کارشناس مسئول واحد های ستادی و استانی سازمان بنادر و دریانوردی می باشد.

در بخش کمی حداقل حجم نمونه مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی براساس تعداد سازه‌های اصلی یا متغیرهای پنهان حداقل حجم نمونه لازم ۲۰۰ نمونه می‌باشد.

روش و ابزار جمع آوری داده ها

روش گردآوری اطلاعات در بخش کیفی روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی اغلب مصاحبه می‌باشد. در تحقیق حاضر با توجه به موضوع و اهداف تحقیق از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده می‌شود.

### روایی و پایایی بخش کیفی

جهت تعیین روایی (تأییدپذیری) یافته‌ها نیز از سه تکنیک جمع آوری داده‌ها از منابع متعدد، تحلیل موارد منفی و انعطاف روش استفاده گردید.

با توجه به شیوه مصاحبه در گردآوری داده‌های پژوهش در هر مرحله، یافته‌ها به سایر متخصصان ارجاع داده‌شده و نظرات آن‌ها در خلال پژوهش اعمال شده‌اند. همچنین پس از شکل‌گیری مدل نظری، مدل به ترکیبی از افراد مشارکت‌کننده ارجاع داده‌شده است تا ایده‌های آن‌ها نسبت به تغییر، حذف و اصلاح اعمال شود.

در این تحقیق تلاش شده است تا با اتخاذ رویکردی ترکیبی در روش شناسی به بررسی و تبیین مولفه‌های مورد نظر پرداخته شود. دلیل این امر آن است که توجه به این پدیده از نقطه نظر کیفی - کمی به صورت توأمان درک جامع‌تر و موثرتری نسبت به طیف وسیعی از سوالات فراهم می‌کند و از این طریق روایی و پایایی بهتری برای مجموعه یافته‌ها بدست می‌دهد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

ابتدا عوامل تاثیرگذار بر جانشین پروری مدیران سازمان بنادر و دریانوردی توسط روش تحلیل تماتیک با مصاحبه از خبرگان این امر جمع آوری شد، بعد از تهیه پرسشنامه بر این اساس توسط روش دلفی فازی تأیید و غربالگری شدند.

ابتدا مصاحبه‌های انجام شده، با دقت بررسی گردید و پس از وارد کردن آنها در جداول و جدا کردن جملات معنادار آنها در سطرهای مختلف، مفاهیم متنوع مورد استفاده در این تحقیق، استخراج شدند. این مفاهیم با توجه به محتوای ظاهری، در دسته‌های مفهومی که در واقع نشان‌گر یک مفهوم مستقل می‌باشند، دسته بندی و در ادامه کدگذاری شده است. این دسته‌ها در بخش‌های مختلف این فصل مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

پس از تهیه مدل‌های موجود در این حوزه، داده‌های کیفی پژوهش براساس شماره سوال مرتب گردیدند.

پس از مصاحبه‌ها و تحلیل کیفی آنها، در این مرحله، جهت خلق معنی از جداول بدست آمده، این جداول در یک فایل بصورت یک جدول یکپارچه قرار گرفتند و بعد از منظم کردن آن‌ها بر اساس کد تعیین شده، به جملات مربوط به یک کد، با توجه به مفاهیم آنها و نقاط اشتراکشان، عنوانی تعلق گرفت.

جدول ۴- ۱: کدگذاری ها

ردیف	زیر مقوله	مقوله	مضمون اصلی
۱	موانع پیاده سازی مدیریت جانشین پروری	تعهد مدیران ارشد	
	میزان تطابق برنامه مدیریت جانشین پروری با برنامه استراتژیک		
	تعهد در مقابل نظام جانشین پروری و تمایل به مدیران داخلی		
	طراحی مسیر ارتقاء شغلی کارکنان		
	میزان برگزاری جلسات آشنایی با نظام مدیریت جانشین پروری		
	همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات مدیریت جانشین پروری		
	وجود تفکر راهبردی در مدیران سازمان		
	توجه به نظام جانشین پروری در استراتژی های کلان سازمان		
۲	شناسایی مشاغل کلیدی در پست های مدیریت ارشد	شناسایی پست های کلیدی	تعیین خط مشی
	شناسایی مشاغل کلیدی در پست های مدیریت میانی		
	شناسایی مشاغل کلیدی در پست های مدیریت عملیاتی		
	تعیین شرح شغل پست های کلیدی		
۳	پیش بینی مشاغل مورد نیاز	ارزیابی مشاغل آینده	
۴	ارزیابی عملکرد فردی کاندیداها	شناسایی کاندیداها	
	ارزیابی خصوصیات شخصیتی فرد		
	ارزیابی تحصیلات فرد		
	ارزیابی تجربیات شغلی فرد		
	قدرت سازماندهی و حل مساله		
	برخورداری از روحیه کار تیمی		
	برخورداری از استعداد مدیریتی		
	نفوذ اجتماعی		
۵	جهت گیری استراتژیک سازمان	ارزیابی و تطبیق استعداد	ارزیابی کاندیداها
	ویژگی های افراد مستعد		
	ویژگی ها و الزامات سازمانی		
	میزان تطابق بین استعداد و شغل مورد تصدی		
	ارزیابی مشاغل فنی		

		ارزیابی مشاغل مدیریتی	
		تاثیر ارزیابی مشتریان و ذینفعان و ارزیابی استعداد	
	تصمیم گیری در مورد جانشین	عدم ضرورت تصمیم گیری برای جانشین	۶
	ارزیابی دانش و مهارت		مهارتهای فنی مورد نیاز مدیران
مهارتهای انسانی مورد نیاز مدیران			
مهارتهای ادراکی مورد نیاز مدیران			
برآورد توسعه فرد		شرایط زندگی کاری و غیر کاری	۸
		بررسی اهداف و نیاز های استراتژیک سازمان	
		توسعه دانش و مهارت فردی با تمرکز بر خود اظهاری	
		توافق همزمان مدیر و کارمند در توسعه فردی	
برنامه توسعه فردی	اجرای برنامه توسعه (دانش و مهارت)	کلاس های فوق برنامه	۹
		آموزش مجازی و از راه دور (روش های نوین)	
		تحصیلات بلند مدت دانشگاهی	
		بازی نقش های مدیریتی	
		فعالیت در گروه های اجتماعی	
		مشارکت برجسته در فعالیت ها	
		مربی گری و آموزش ضمن خدمت	
		شرکت در همایش های علمی و کاربردی	

نتایج حاصل از کدگذاری محوری در جدول بالا نشان داده شده است. مشاهده می گردد ۴۴ کد اولیه در قالب ۹ مقوله دسته بندی شده اند.

### ۳) پایایی مدل

به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا ۱ استفاده شده است. بدین طریق که شخص دیگری (از نخبگان این رشته) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط محقق، اقدام به دسته بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط محقق با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است.

### تکنیک دلفی فازی

برای غربال شاخص ها و شناسائی شاخص های نهایی از رویکرد دلفی فازی استفاده شده است. برای تعیین اهمیت شاخص ها از دیدگاه خبرگان استفاده شده است. اعتبارسنجی مدل های اندازه گیری (تحلیل عاملی تاییدی) تحلیل عاملی تاییدی یکی از قدیمی ترین روش های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای پنهان (متغیرهای اصلی) و متغیرهای مشاهده شده (گویه های پرسشنامه) به کار برده می شود و بیانگر مدل اندازه گیری است. الف: پایایی ابزارهای اندازه گیری

(۱) برای این منظور مقادیر بارهای عاملی ۱ مورد بررسی قرار گرفت. برخی پیشنهاد حذف متغیر مشاهده شده انعکاسی را از مدل اندازه‌گیری که زیر ۰.۴ باشند، دادند، آن هم در صورتی که با حذف آن پایایی مرکب مدل اندازه‌گیری انعکاسی مربوطه افزایش یابد (هیر و همکاران، ۲۰۱۷).

(۲) معناداری بارهای عاملی: نتایج بررسی معناداری بارهای عاملی (بیرونی) در جدول آمده است. چنانچه مقدار بدست آمده بالای حداقل آماره در سطح مورد اطمینان در نظر گرفته شده باشد، آن رابطه یا فرضیه تایید می‌شود.

ب: روایی ابزارهای اندازه‌گیری

(۱) روایی همگرا: روایی همگرایی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج شده، تأیید شد. نتایج بررسی معناداری مقادیر آماره t نشان داد که مقادیر آماره t برای همه گویه‌ها بیشتر از ۲.۵۸ گزارش شد. این بدان معناست که ارتباط بین گویه‌ها با متغیر مکنون مربوط به خود در سطح اطمینان ۹۹ درصد پذیرفته می‌شود.

### تحلیل MICMAC

در ادامه پژوهش حاضر از مدل دلفی کارشناسانه و نرم افزار MICMAC و از رویکردهای مدیریت استراتژیک بهره گرفته شده است. نرم افزار میک مک، جهت انجام محاسبات سنگین ماتریس اثرات متقابل و همچنین به منظور سهولت انجام تحلیل ساختاری طراحی شده است.

### درجه تناسب و اعتبار الگو

بر این اساس مدل نهایی به شرکت کنندگان و متخصصان برگردانده شد و پرسشنامه‌ای با ابعاد مختلف ۶ سوال در مقیاس لیکرت طراحی گردید و از شرکت کنندگان خواسته شد درستی نتایج را مورد بررسی قرار دهند.

### خلاصه یافته‌های پژوهش

در راستای هدف اصلی پژوهش؛ آرایه الگوی جانشین پروری مدیران سازمان بنادر و دریانوردی؛ بر اساس مطالعات نظری و میدانی و بهره‌گیری از تجارب پژوهشگران بین‌المللی برتر در موضوع جانشین پروری مدیران، مدل مفهومی اولیه مشخص و پس از آن لایه‌ها؛ ابعاد و مولفه‌های جانشین پروری مدیران تدوین گردید. بدین ترتیب پس از استخراج عناصر و عوامل مفهوم جانشین پروری مدیران از مطالعه وسیع مدل‌های موجود؛ ابعاد جانشین پروری مدیران با استفاده از پرسشنامه نیمه ساختار یافته در چندین مرحله رفت و برگشتی با خبرگان (اساتید دانشگاه و مدیران و کارشناسان ارشد سازمان بنادر)، مولفه‌ها و شاخص‌های جانشین پروری مدیران استخراج شد. در نهایت کل مدل با توزیع پرسشنامه محقق ساخته در بین نمونه آماری انتخاب شده از میان کلیه مدیران مورد ارزیابی؛ اصلاح و تعدیل قرار گرفت. با توجه به وابستگی پاسخ سؤال اصلی به سئوالات فرعی مطرح شده ابتدا خلاصه نتایج مربوط به سئوالات فرعی مورد توجه قرار گرفت و سپس به ارائه مدل بدست آمده از سؤال اصلی که حاصل و برآیند پاسخگویی به سئوالات فرعی است پرداخته شد. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، نشان داد که تعداد ۴۴ کد باز از میان مفاهیم موجود در مصاحبه‌ها شناسایی شده است. نتایج حاصل از کدگذاری محوری نشانگر ۴۴ کد اولیه در قالب ۹ مقوله دسته بندی شده‌اند.

به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شده است. با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است. مقدار شاخص کاپا در سطح توافق عالی قرار گرفته است.

برای غربال شاخص‌ها و شناسایی شاخص‌های نهایی از رویکرد دلفی فازی استفاده شده است. برای تعیین اهمیت شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان استفاده شده است. برای اینکه پی ببریم آیا می‌توان داده‌های مربوطه را به چندین عامل تقلیل دهیم یا خیر از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد ۹ عامل دارای مقدار ویژه بزرگ‌تر از ۱ هستند و در تحلیل باقی می‌مانند. به عبارت دیگر شاخص‌های پرسشنامه تحت تأثیر ۹ عامل زیربنایی قرار دارد. این ۹ عامل می‌توانند بیش از ۸۰ درصد از تغییر پذیری (واریانس) متغیرها را توضیح دهند.

1 Outer Loadings

2 Convergent Validity



در ادامه اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تاییدی) انجام شد. نتایج نشان داد، مقادیر بار عاملی تمام گویه‌ها بیشتر از ۰.۴ است و بنابراین مدل اندازه‌گیری، مدلی همگن است و مقادیر بار عاملی، مقادیر قابل قبولی هستند.

در پژوهش حاضر عوامل در پنج سطح قرار گرفته‌اند. در ادامه پژوهش حاضر از مدل دلفی کارشناسانه و نرم افزار MICMAC و از رویکردهای مدیریت استراتژیک بهره گرفته شده است. بررسی نتایج بدست آمده نشان داد تعهد مدیران ارشد با نمره ۲۱ تأثیرگذارترین عامل گزارش شدند. همچنین ارزیابی دانش و مهارت با مجموع ۱۴ در بین عوامل، در اولویت اول تأثیرپذیری قرار گرفت. نتایج بدست آمده از بررسی اثرات مستقیم نشان داد که تعهد مدیران ارشد بیشترین مقدار اثر مستقیم و غیرمستقیم را به خود اختصاص داد. ارزیابی دانش و مهارت بیشترین نمره وابستگی مستقیم و غیرمستقیم را در بین سایر معیارها کسب کرد.

در ادامه اعتبار مدل مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت. با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان دریافت تمام مولفه‌ها میانگین بالای ۳ داشته‌اند و این بیانگر آن است که تمام مولفه‌ها مورد تایید اولیه هستند. در نهایت برای تعیین اعتبار درونی الگوی پیشنهادی، به نظر خواهی از متخصصان این حوزه به واسطه پرسشنامه سنجش الگو پرداخته شد. بعد تعیین خط مشی شامل مولفه‌های تعهد مدیران ارشد و شناسایی پست‌های کلیدی می‌باشد و بعد تعیین ملاک‌های شایستگی شامل مولفه‌های تعیین شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های شغلی و شایستگی‌های سازمانی است. بعد ارزیابی کاندیداهای مستعد شامل مولفه‌های شناسایی کاندیدها (شناسایی استعدادها) و ارزیابی و تطبیق استعداد با مشاغل راهبری می‌باشد. بعد برنامه توسعه فردی شامل مولفه‌های ارزیابی دانش و مهارت، برآورد نیازهای توسعه (حسب توافق مدیر و کارکنان) و اجرای برنامه توسعه فردی در قالب توسعه دانش و مهارت مدیران متعهد است.

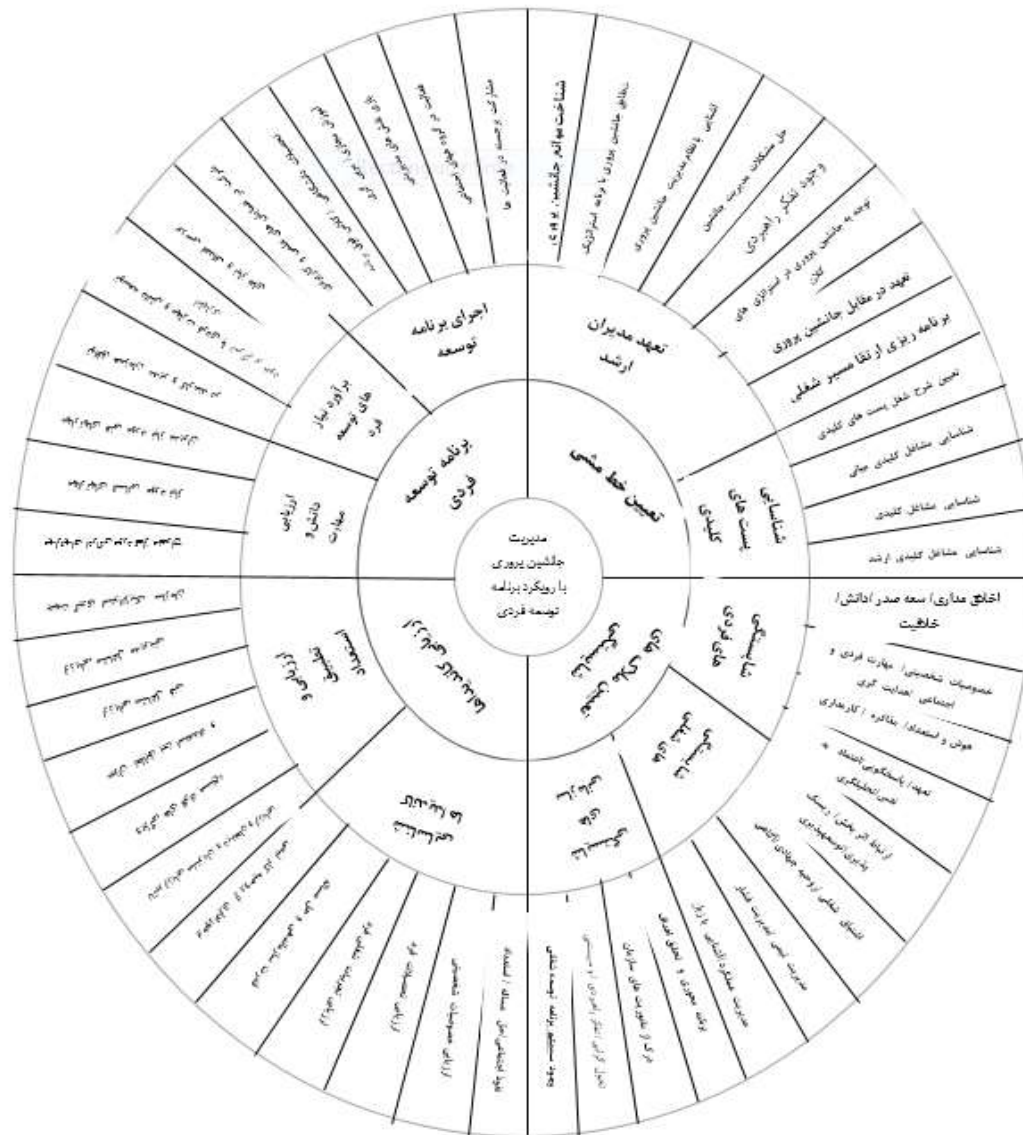
بررسی ادبیات پژوهش در ابعاد جانشین پروری مدیران نشانگر این است که صاحب نظران و پژوهشگران مختلف به ابعاد کم و بیش مشابهی توجه داشته‌اند.

از نظر برسین و همکاران (۲۰۰۹) مدیریت جانشین پروری در ۵ بعد و یا سطح، تدوین فرایند جانشین پروری، برنامه ریزی جایگزین، برنامه ریزی جانشینی سنتی، مدیریت جانشینی یکپارچه و پویایی استعداد‌های درخشان ارائه شده است. از نظر راثول (۲۰۱۰) ابعاد جانشین پروری در قالب ۷ گام ایجاد تعهد تصمیم گیران، ارزیابی مشاغل و کارکنان فعلی، ارزشیابی عملکرد کارکنان، ارزیابی مشاغل آینده، ارزیابی پتانسیل بالقوه افراد، کاهش شکاف توسعه ای و ارزیابی برنامه جانشین پروری می‌باشد. از نظر سیلارز و دوول (۲۰۱۱) چهار چوب جانشین پروری را شامل ۴ مرحله تمرکز، هماهنگی، یکپارچه سازی و پاسخگویی عنوان می‌نمایند. از نظر چاوز (۲۰۱۱) در خصوص برنامه ریزی جانشین پروری در سه بعد: شناسایی جانشینان، رهبران بالقوه توسعه و تعهد به حفظ کارکنان توسعه یافته مطرح است. از نظر ادوال و همکاران (۲۰۱۱) چهار چوب مفهومی برنامه ریزی جانشینی در ۵ بعد: خزانه استعداد، میزان گردش مالی، توسعه شغلی، پشتیبانی سرپرست، و درگیری سازمانی می‌باشد. از نظر جورج (۲۰۱۴) ابعاد ۴ گانه شناسایی نیازهای آتی استعداد، طبقه بندی استعداد‌های موجود، توسعه طرح‌های واقع بینانه استعداد و اطمینان از اجرای صحیح، می‌باشد. از نظر وکتور (۲۰۱۵) یکی از مسوولیت‌های آتی مدیریت سازمان این است که مطمئن شود آیا سرمایه‌ی انسانی به طور موثر بکار گرفته شده و آیا افراد مناسب در مشاغل مناسب قرار گرفته‌اند و متقاضیان واجد شرایط باید در یک فرایند جانشین پروری ارزیابی شوند، قرار دارد. از نظر فرز (۲۰۱۵) فرایند جانشین پروری شامل ۵ مرحله: برنامه ریزی قبل از اقدام، ارزش‌های مشترک، نقش موسس، مربی‌گری به صورت استاد شاگردی و فرد جانشین، می‌باشد. از نظر رومچکو (۲۰۱۶) در خصوص خصوصیات کلیدی جانشین پروری دو بعد ویژگی‌های نهادی و ویژگی‌های کارمندی مطرح می‌باشد. از نظر دهقان پور (۱۳۹۰) نظام جانشین پروری در ۶ بعد تناسب انگیزشی، تناسب فرایندی، تناسب شایستگی، مدیریت فرایند، انتخاب جانشین و توسعه جانشینی، می‌باشد.

از نظر چارلز (۱۹۹۴) یکی از خصوصیات عمده اخیر در مورد مسوولیت افراد در توسعه شخصی و حرفه‌ای خودشان است. او کلاس‌های فوق برنامه، کمک به گروه‌های اجتماعی و شرکت در همایش‌های علمی را با اهمیت میدانند. تیلور (۱۹۹۷) معتقد است در فرایند برنامه توسعه فردی ابتدا فرد باید یک برنامه آموزشی و توسعه‌ای را آماده کرده و مسوولیت آن را بر عهده بگیرد. از نظر ایدج (۱۹۹۸) در فرایند مراحل توسعه فردی ابتدا شناسایی نقش‌های شغلی و مهارت‌های مرتبط از اهمیت بیشتری برخوردار است. از نظر گاندولفی (۲۰۰۶) مربی‌گری و پرورش را با اهمیت توصیف کرده و معتقد است برنامه توسعه فردی برای تشویق توسعه فرد با ارزش

است و تمرین خوبی است. از نظر گییس (۲۰۰۸) در توسعه فردی مالکیت این طرح با فرد بوده و آموزش منجر به سود در کسب و کار می شود. از نظر دارینا و همکاران (۲۰۱۵) برنامه ریزی شغلی و توسعه فردی مبتنی بر ایجاد یک طرح توسعه فردی منحصر به فرد برای کارمند است.

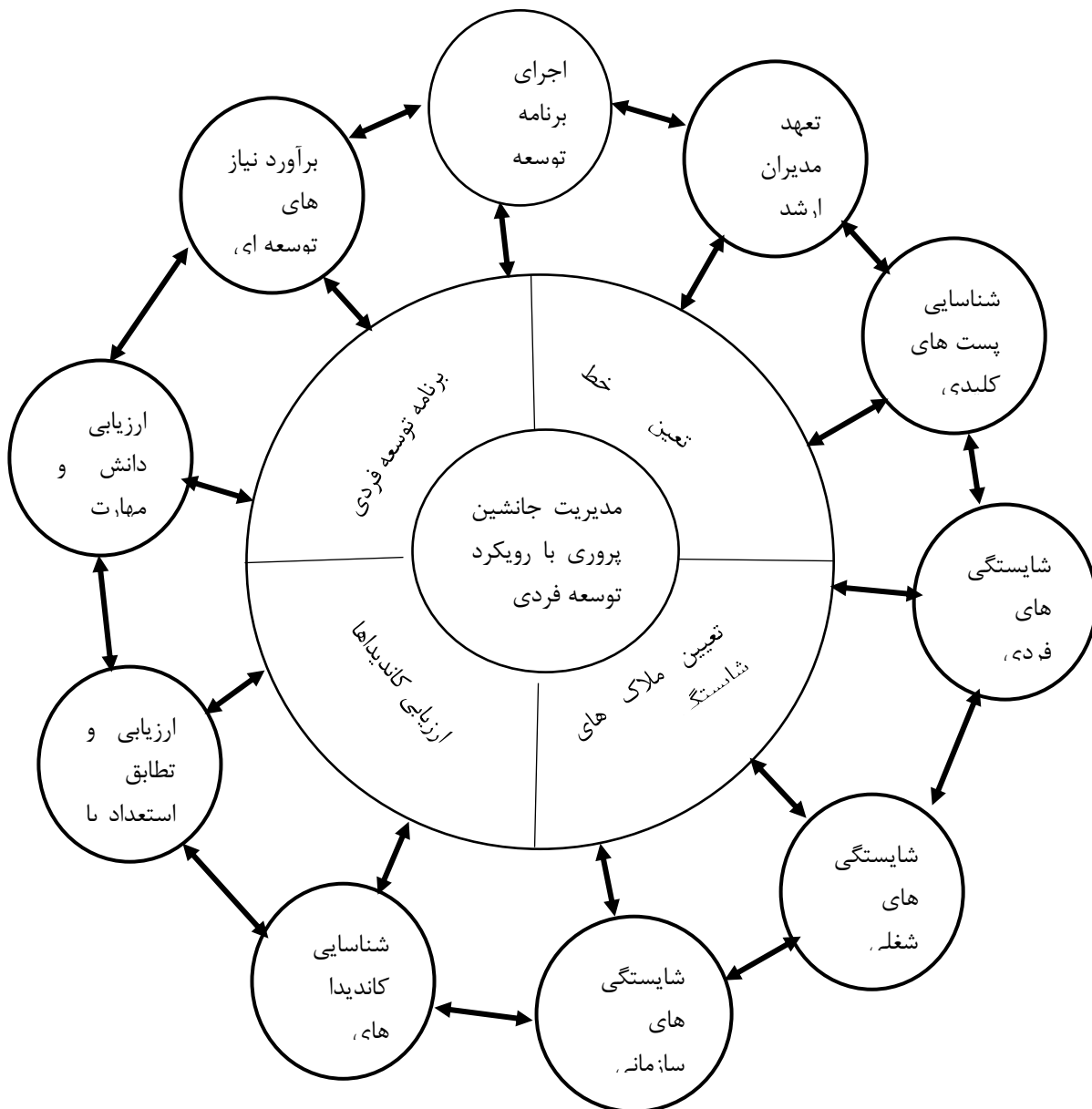
از نظر ایدج (۱۹۹۷) مولفه های برنامه توسعه فردی عبارتند از: شناسایی نقش های شغلی و مهارتهای مرتبط و بیان انتظارات مدیر و انگیزه های فرد. از نظر تیلور (۱۹۹۷) مولفه های توسعه فردی عبارتند از خود اظهاری و توافق مدیر و کارمند بر برنامه توسعه کارکنان، تعیین شرایط، مهارت و تجربه بر هر نقش خاص، نقش خانواده و جامعه در بروز توانایی ها. از نظر چین و همکاران (۲۰۰۶) مولفه های توسعه فردی عبارتند از: فرایند برنامه ریزی شغلی، سوابق مدیریت عملکرد، کارگاه های آموزشی، صلاحیت و توسعه مستمر حرفه ای، سوابق آموزشی. از نظر گاندولفی (۲۰۰۶) مولفه های توسعه فردی عبارتند از: مربی گری و پرورش، یادگیری خود مدیریت شده، آموزش و توسعه دادو ستد محور. از نظر گییس (۲۰۰۸) مؤلفه های توسعه فردی عبارتند از: مربی گری و آموزش ضمن خدمت، دوره های آموزشی تقویت دانش و مهارت. از نظر دارینا و همکاران (۲۰۱۵) مولفه های توسعه فردی عبارتند از: شناخت نیاز های فرد، بررسی و ارزیابی توانایی ها، اجرای برنامه آموزش و توسعه. با توجه به نتایج پژوهش و همچنین جمع بندی نتایج، لایه ها، مولفه ها و شاخص های زیر برای جانشین پروری مدیران سازمان بنادر و دریانوردی پیشنهاد می شود.



نمودار ۱ جزئیات مدل اولیه پیشنهادی جانشین پروری مدیران در سازمان بنادر و دریانوردی

با بهره گیری از چهارچوب مطالعات نظری و آرا و نظرات مدیران و کارشناسان مهم سازمان که هر یک در نقش های راهبردی سازمان مشغول به فعالیت بوده اند و همچنین خبرگان دانشگاهی (اساتید رشته مدیریت)، مدل اولیه پیشنهادی جانشین پروری مدیران در سازمان بنادر و دریانوردی را مشخص می کند.

- مدل پیشنهادی جانشین پروری مدیران در سازمان بنادر و دریانوردی



نمودار ۲ مدل پیشنهادی جانشین پروری مدیران در سازمان بنادر و دریانوردی

همانگونه که مشاهده می‌شود، مدل بصورت فرایندی طراحی شده است که شامل ابعاد چهارگانه تعیین خط مشی، تعیین ملاک‌های شایستگی، ارزیابی کاندیداها و برنامه توسعه فردی می‌باشد. در این جا تمرکز اصلی بر برنامه توسعه فردی در سازمان است و خود متاثر از چندین مولفه می‌باشد که بدون در نظر گرفتن آنها نمی‌تواند بصورت موفقیت آمیز و بهینه عمل کند، در نهایت سازمان با داشتن یک مدل مناسب جانشین پروری مدیران می‌تواند به منافع سازمانی نائل آید. هر یک از این ابعاد فرایند‌هایی دارند که خود شامل چندین مولفه بوده و بر فرایند‌های پس از خود تاثیر می‌گذارند. در این مدل در بعد تعیین خط مشی‌ها (استراتژی) مولفه‌هایی نظیر تعهد مدیران ارشد و شناسایی پست‌های کلیدی قرار دارد.

در رابطه با تعهد مدیران ارشد، میزان تطابق برنامه جانشین پروری مدیران با برنامه استراتژیک، برگزاری جلسات آشنایی با نظام مدیریت جانشین پروری، تعهد در مقابل نظام جانشین پروری و تمایل به مدیران داخلی؛ طراحی مسیر ارتقا شغلی کارکنان؛ همکاری مدیران ارشد و توجه به نظام جانشین پروری در استراتژی های کلان سازمان احصا گردیده است. همچنین می بایست موانع پیاده سازی جانشین پروری نیز مرتفع گردد.

در رابطه با شناسایی پست های کلیدی، در این مولفه شناسایی پست های مهم در سطوح ارشد، میانی و عملیاتی برای مجزا شدن از سایر پست های معمولی از اهمیت زیادی برخوردار است، همچنین شرح شغل هر کدام از پست های کلیدی جهت شناسایی و تطابق کاندیدا های هر شغل، ضروری است.

در این مدل در بعد تعیین ملاک های شایستگی مولفه هایی نظیر شایستگی های فردی، شایستگی های شغلی و شایستگی های سازمانی قرار دارند. در رابطه با شایستگی های فردی بعنوان یکی از ملاک های شایستگی: اخلاق مداری، سعه صدر؛ تدین و باورهای دینی؛ هوش و استعداد؛ خصوصیات شخصیتی؛ مهارت فردی و اجتماعی، دانش و تخصص (تحصیلات)، توانایی جسمانی و فیزیک سالم؛ تفکر خلاقانه و تحلیلی، خلاقیت، اعتماد به نفس، هدایت گری، آینده نگری، انعطاف پذیری، تعهد و انگیزه خدمت، حل مساله و تصمیم گیری، مسئولیت پذیری و پاسخگویی، کارمداری (سوابق مفید و اثر بخش) و بیان شفاهی و توانایی در مذاکره، مد نظر می باشد.

در رابطه با شایستگی های شغلی: بر زیر مقوله های ارتباط اثر بخش، اشتیاق شغلی و آرمان گرایی، آگاهی درون سازمانی، مدیریت عملکرد، مدیریت فشار و استرس، ریسک پذیری، توسعه پذیری، روحیه جهادی و انقلابی، آشنایی با تکنولوژی های روز، زبان خارجی و مدیریت تیمی و گروهی، تأکید شده است.

در رابطه با شایستگی های سازمانی، بر زیر مقوله های: آگاهی برون سازمانی، برنامه محوری و علاقه به تحقق اهداف، درک از مأموریت های سازمان؛ تحول گرایی؛ وجود سیستم برنامه توسعه شغلی؛ باز بودن سیستم؛ IT محوری؛ تفکر راهبردی، سازماندهی مطلوب، شبکه سازی، اعمال مدیریت تغییر، مشارکت محوری، رویکرد توانمند سازی با ارتقا سطح دانش و توانایی های کارکنان، مهارت های ارتباطی؛ یادگیرنده بودن سازمان و توانایی برقراری ارتباط مفید با سرپرستان و زبردستان، آشنایی با تکنولوژی های روز و حفظ پویایی محیط داخلی توأم با نشاط، تأکید شده است.

در این مدل در بعد ارزیابی کاندیدا ها مولفه های شناسایی کاندیداهای مستعد و ارزیابی و تطبیق استعداد با شغل وجود دارد. در خصوص وضعیت شناسایی کاندیدها شامل ارزیابی عملکرد فردی کاندیدها، ارزیابی خصوصیات شخصیتی افراد، ارزیابی تحصیلات دانشگاهی متقاضیان و کاندیداهای شغل؛ قدرت سازماندهی و حل مساله، برخورداری از روحیه کار تیمی، برخورداری از استعداد مدیریتی، نفوذ اجتماعی و ارزیابی تجربیات شغلی آنان، تأکید می گردد.

در رابطه با ارزیابی و تطبیق استعداد بر شاخص های جهت گیری استراتژیک، ویژگی های افراد مستعد، تطابق بین استعداد و شغل، ارزیابی مشاغل فنی و مدیریتی، تأکید شده است.

در این مدل در بعد برنامه توسعه فردی مؤلفه های ارزیابی دانش و مهارت، برآورد نیاز های توسعه و اجرای برنامه توسعه فردی قرار دارند. در خصوص وضعیت ارزیابی دانش و مهارت شاخص هایی از قبیل مهارت های فنی مورد نیاز مدیران، مهارت های انسانی مورد نیاز مدیران و مهارت های ادراکی مورد نیاز مدیران، می باشد.

در رابطه با برآورد توسعه، بر شاخص های بررسی اهداف و نیازهای استراتژیک سازمان، توسعه دانش و مهارت فردی با تمرکز بر خود اظهاری و توافق همزمان مدیر و کارمند در توسعه فردی تأکید می شود.

در رابطه با اجرای برنامه توسعه (دانش و مهارت)، بر شاخص های کلاس های فوق برنامه، آموزش مجازی و از راه دور (روش های نوین)؛ تحصیلات دانشگاهی؛ بازی نقش های مدیریتی؛ فعالیت در گروه های اجتماعی، مشارکت برجسته در فعالیت ها، مربی گری و آموزش ضمن خدمت و شرکت در همایش های علمی و کاربردی تأکید شد.

از جمله ویژگی های بارز این مدل فرایند محوری، جامعیت و تأکید بر برنامه توسعه فردی نسبت به سایر مدل های انجام شده است. مدل های انجام شده قبلی چه در سطح داخل بعضاً به چند بعد یا مولفه جانشین پروری پرداخته اند و اغلب آنها از توجه به بعد برنامه توسعه فردی غافل شده اند. به همین دلیل در این مدل تلاش شده است تا با بررسی تجربیات داخلی و خارجی برتر، ضمن گلچین کردن بهترین و مناسب ترین موارد، یک مدل جامع ارائه گردد. بعلاوه رویکرد توسعه فردی مدیران در این مدل موجب

توجه به شناسایی دانش و مهارت، برآورد نیاز های توسعه ای با تاکید بر توافق مدیر و کارمند و اجرای برنامه توسعه فردی جهت تکامل دانش و مهارت افراد مستعد جهت تصدی در مشاغل راهبردی شده است. مهمتر آن که استفاده از این مدل برای جانشین پروری مدیران در سازمان بنادر و دریانوردی به مسئولین امر کمک می کند تا بجای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام می شود، چهارچوب منسجمی را برای جانشین پروری و کشف، توسعه و حفظ و نگهداشت این سرمایه های انسانی ارزشمند پیش روی داشته باشند و بدین وسیله پاسخگوی چالش ها و نیاز های نوظهور باشد.

پیشنهاد می شود که سازمان بنادر و دریانوردی با اتخاذ رویکرد جانشین پروری مدیران، تمام عوامل، مولفه ها و شاخص های مربوط به مدیریت جانشین پروری با رویکرد برنامه توسعه فردی را در نظر بگیرد و صرفاً به برخی از عوامل اکتفا ننماید. زیرا که فقط جابجایی مدیران (سیستم فعلی)، بخشی از فرایند جانشین پروری بوده و موجب استقرار ناقص و ناکارآمد سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان می گردد و نه تنها از افراد مستعد استفاده مناسب و بهینه نمی شود بلکه استعداد و انرژی آنها نیز به هدر می رود. در این راستا برای تحقق این مهم لازم است ساختارسازی لازم در حوزه معاونت برنامه ریزی، توسعه مدیریت و منابع سازمان انجام شده و ساختار تشکیلاتی آن در واحد یا اداره ای برای رصد و تحقق موضوع جانشین پروری مدیران در سازمان بنادر و دریانوردی تشکیل گردد.

بطور خاص توجه مسئولین سازمان بنادر و دریانوردی را به برنامه توسعه فردی جلب می نماید و پیشنهاد می شود در عملیاتی نمودن فرایند جانشین پروری مدیران و اتخاذ هر گونه تصمیمی در ارتباط با جانشینی منابع انسانی در سازمان، به عواملی از قبیل ارزیابی دانش و مهارت کارکنان، برآورد نیاز های توسعه ای و اجرای برنامه توسعه فردی از نقطه نظر تأثیری که بر منابع انسانی مستعد می گذارند، توجه نمایند. در این راستا فرایند سازی و طراحی و تدوین برنامه های نرم افزاری برای تحقق این امر و استقرار نظام تشویق برای فعالان در این عرصه مفید بوده و بایستی در برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت سازمان نیز لحاظ گردد.

نتایج حاصل از تحلیل داده های کیفی نشان داد که اکثریت افراد پاسخ دهنده، وضعیت موجود منابع انسانی برای جانشین پروری مدیران را نامناسب توصیف کرده اند، این در حالی است که تحلیل داده های کمی نیز تاکید کردند میانگین وضعیت موجود جانشین پروری مدیران در سازمان بنادر و دریانوردی در هر یک از ابعاد و مولفه ها کمتر از میزان میانگین در وضعیت مطلوب است و این تفاوت، معنا دار تشخیص داده شده است. لذا پیشنهاد می شود که سازمان بنادر و دریانوردی برای تدوین و اجرای نظام جانشین پروری بر اساس مولفه های تایید شده توسط خبرگان علاوه بر ارتقا انگیزه کارکنان مستعد سازمان با تلاش پیگیر بتواند چشم انداز ها و مأموریت های خود را بهتر محقق نماید.

با عنایت به اینکه چهارچوب مفهومی مدل، شامل ابعاد، مولفه ها و شاخص های مورد نیاز برای فرایند جانشین پروری مدیران در سازمان بنادر و دریانوردی مشخص و تبیین گردیده است، اقدامات ذیل می تواند به عملیاتی و اجرایی شدن مدل در این سازمان منجر شود.

- تدوین بسته های آموزشی برای جانشین پروری مدیران
- ایجاد تعهد مدیریتی از طریق ارائه آموزش و برنامه ریزی
- طراحی و استقرار نظام شایسته سالاری شامل مراحل زیر:
- مشخص نمودن پست های کلیدی و راهبردی سازمان
- ارزیابی دقیق افراد براساس مدل های شایستگی
- تشکیل مستمر جلسات کارگروه مدیریت جانشین پروری
- دسته بندی افراد براساس شایستگی های فردی، شغلی و سازمانی
- تشکیل خزانه استعداد و بروز رسانی آن
- تدوین برنامه توسعه فردی با اهتمام جدی بر شناسایی دانش و مهارت مورد نیاز
- تدوین نظام ارتقاء و انتصاب سازمان بر اساس مدل جانشین پروری و الزام به انتصاب از خزانه استعداد
- تدوین برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت اجرای برنامه توسعه فردی
- تعیین متولی و مسئول برای پیاده سازی و استمرار نظام جانشین پروری مدیران

- تعیین و طراحی ابزارها و روش‌های سنجش و عملیاتی نمودن این سیستم خصوصاً ضرورت طراحی نرم افزارهای پویا به کمک برنامه نویسان مجرب، جهت اجرایی کردن مدل
- برای ایجاد ادراک عدالت در انتصابات در بین کارکنان و ایجاد و تقویت رضایت آنان از فرایند ارتقاء و به تبع آن افزایش اشتیاق شغلی پیشنهاد می‌گردد فرایند مدیریت جانشین پروری جهت نهادینه سازی در سطح سازمان بصورت رسمی به کارکنان ابلاغ گردد.
- طراحی و اجرای الگوی جامع کانون ارزیابی و مشخص نمودن اعضای آن
- برگزاری دوره تبیین و آموزش کانون ارزیابی با استفاده از مشاوره اساتید دانشگاه و متخصصین این امر.

### منابع و ماخذ

- بردبار، غلامرضا و همکاران (۱۳۹۱). شناسایی مولفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین پروری کارکنان، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱: ۱۴۴ تا ۸۷.
- پورصادق، ناصر. پیری، شهریار و خاتمی، بهزاد. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین پروری مدیران؛ مطالعه موردی. فصلنامه علمی - ترویجی مطالعات منابع انسانی، ۷: ۳۶-۱۹.
- چترچی، نوش آفرین و طبری، مجتبی (۱۳۹۷). طراحی نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان تامین اجتماعی (مورد مطالعه: اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ)، فصلنامه تامین اجتماعی، سال سیزدهم شماره ۴ (پیاپی ۴۹، پاییز ۱۳۹۷)، صص ۱۵۷-۱۸۵
- حسین نژاد، مهدی (۱۳۸۷) "بررسی میزان آمادگی شرکت توسعه و احداث نیروگاه‌های سیکل ترکیبی مپنا برای اجرای برنامه جانشین پروری، و طراحی چارچوب کلی برنامه"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تحصیلات تکمیلی مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف
- خیرگو، منصور و شکری، زینب (۱۴۰۰). ارائه الگوی جانشین پروری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: پژوهشی اکتشافی مبتنی بر تحلیل داده بنیاد، نشریه مدیریت منابع انسانی پایدار، پیاپی ۵ (پاییز و زمستان ۱۴۰۰)، صص ۱۵۵-۱۷۳
- دهقانان، حامد. ۱۳۸۶. مدیریت بر مبنای شایستگی، مجله مجلس و پژوهش، سال ۱۳، شماره ۵۳، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- دهقانپور فراشاه، علی. (۱۳۹۰). الگوی برنامه ریزی جانشین پروری، بررسی موضوع در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی. رساله دکتری دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- رابرت فالمر، جی کانگر، بهزاد ابوالعلائی (۱۳۸۷). استعداد یابی و جانشین پروری: رویکردها و روش‌های پرورش مدیر در شرکت‌های پیشرو جهان. ناشر: سرآمد. ص ۲۰۸.
- سنایی راد، محمد (۱۳۹۹). توانمندسازی کارکنان مبتنی بر جانشین پروری، فصلنامه آموزش مدیریت دولتی، پیاپی ۵ (بهار ۱۳۹۹)، ص ۴۸
- طوطیان، صدیقه (۱۳۹۹). ارائه مدل موانع جانشین پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا، فصلنامه پژوهش‌های دانش انتظامی، سال بیست و دوم شماره ۲ (پیاپی ۸۶، تابستان ۱۳۹۹)، صص ۱۷۳-۲۰۰
- فرخی، احسان (۱۳۹۹). ارائه الگوی جانشین پروری در شهرداری تهران، فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه‌ای)، سال دهم شماره ۱ (پیاپی ۳۹، تابستان ۱۳۹۹)، صص ۴۹۷-۵۱۳
- کریمی، فروزان. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر مدیریت جانشین پروری و تعهد سازمانی بر عوامل یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه سمنان، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری.
- لطفی زنگنه درویش، مصدق. عبودی، حمید؛ و کاظمیان، فرشته. (۱۳۹۳). رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ششم، ۱: ۲۴۴-۲۲۳.



- معصومی، عاصفه و فیضی، عمار (۱۴۰۰). طراحی مدل جانشین پروری در دادگستری استان مرکزی با رویکرد نظریه فازی و تصمیم گیری چند شاخصه خاکستری، فصلنامه پژوهش های علوم مدیریت، پیاپی ۷ (تابستان ۱۴۰۰)، صص ۸۹-۱۰۵.
- Adewale., O.O. Abolaji., A. J. and Kolade., O. J. (2011). succession Planning and Organizational Survival: EMPIRICAL Study on Nigerian Private Tertiary Institutions. *Serbian Journal of Management* 6 (2): 231 – 246.
- Austin, Z., Marini, A., & Desroches, B. (2005). Use of a learning portfolio for continuous professional development: A study of pharmacists in Ontario (Canada). *Pharmacy Education*, 5, 175-181.
- 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.
- Bersin, J., Howard, Ch., O'Leonard, K., & Mallon, D. (2009), *Learning Management Systems*, Bersin & Associates.
- Boyatzis., R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development* 27(1).
- Brillinger, R. (2001). Best practice: human resources benchmarking Canada hr reporter, 14(12): 12.
- Bunker, A. & Leggett, M. (2005). Teaching portfolios: rhetoric, reality and reflection (unpublished).
- Bunker, A., & Leggett, M. (2004). Being wise about teaching portfolios: Exploring the barriers to their development and maintenance.
- Charan, R. (2005). Ending the CEO succession and failure. *Harvard Business Review*, 83(2) : 72-81.
- Charan, R.; Drotter, S.; Noel, J. (2001), "The leadership pipeline: How to build the leadership powered company", San Francisco, Jossey-Bass.
- Charles, T. (1994). *Coercion, Capital, and European States, AD 990–1990*. Cambridge, Mass., USA: B. Blackwell. ISBN 1-55786-368-7.
- Ghee Wee Yu, Mohamed Dahlan Ibrahim and Hasliza Abdul-Halim(2015) FAMILY BUSINESS SUCCESSION PLANNING: UNLEASHING THE KEY FACTORS OF BUSINESS PERFORMANCE. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 2
- Christie, S. (2005). Succession planning: There are no magic bullets. *Policy & Practice*.
- Church, A.H. (2014). What do we know about developing leadership potential? The role of OD in strategic talent management. *O D Practitioner*, 46: 52-61.
- Darina, Ch., Marina, M., and Kataeina K. (2015). Planning of Personal Development and Succession. *Procedia Economics and Finance*. 26: 249-253.
- Edge, D. (1997). "Personal development plans: unlocking the future", *Career Development International*, Vol. 2 Iss: 1, pp.21 – 23.
- Frese, Kent E.,(2015) Frese, Kent E.,(2015). A Multiple Case Study of Successful Family Business succession , Harold Abel School of Social and Behavioral Sciences,pp.20-35
- Gandolfi, F. (2006), *Corporate Downsizing Demystified: A Scholarly Analysis of a Business Phenomenon*, The ICFAI University Press, Hyderabad, India.
- Gibbs, G. (2008). Designing Teaching award schemes. *The Higger Education Academy*. 2-41.
- Hsieh , H.F. and Shanon S.(2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 1277-1288
- Prentice , H. (2011) *learning and development*. New Jersey.
- Lee, O. (2002). Science inquiry for elementary students from diverse backgrounds. In W.G. Secada (Ed.), *Review of research in education* (Vol. 26, pp. 23–69). Washington, DC: American Educational Research Association.
- Romejko,M.(2016). *Fundamentals of Business Administration and Management*. MGMNT-X 497.613
- Rothwell, W. J., & Sullivan, R. L. (Eds.). (2005). *Practicing organization development: A guide for consultants* (Vol. 27). John Wiley & Sons.
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (4th ed.). American Management Association. United States of America.
- Silzer, R., and Dowell, E. (2011). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. 928 pages.
- Slan, R. (2005). *Leadership succession: The justice perceptions of high potential, identification practices*. Thesis. University of Guelph.
- Steel, M. (2016). *Phylogeny: Discrete and random processes in evolution* (Book), CBMS-NSF Regional conference series in Applied Mathematics (SIAM) ,303 pages.
- Taylor, I. (1997) "Crime and Social Insecurity in Europe", *Criminal Justice Matters*, 27 (Spring): 3-5.
- Anderson, Carl A.(2018). *Management: skill function Organization performance*, 2nd edition. Mc Graw Hill . Vol. 17, No.2,Pp: 69-80.
- Andrew W. Haloin and Don B. Croft (2021) . *The Organizational Climate of Schools* ,Washington , DC: U.S. Office of Education, Research Project, Contract, SAE 543- 8639,August, pp.175-176.
- Neil ,R. (2020). *The IRS Handbook on competencies. law and practice*, IRS. Vol. 25, No.2,Pp: 112-126.
- Roshini, R.(2022). *Management Skills and job Satisfaction in Jawaharlal Nehru Technological University*. *Journal of Educational leader ship*, Vol. 1, No. 3, Pp, 143-162.



## Providing a model for replacing the managers of the Ports and Maritime Organization

### Abstract

Succession management is the creation of a competitive advantage for the organization by filling the path of organizational career advancement through talented people to ensure the existence of these people. This research in terms of applied purpose, in term, survey documents, and in terms of data collection and analysis, had a mixed research method and exploratory design. In the qualitative part of the statistical community, including two groups, a group of experts consisting of university professors ,The senior managers and senior experts of the human resources unit of the organization were composed of the central headquarters of the Ports and Maritime Organization. Thirty people were selected by purposive sampling method. The collection tool in the quantitative part was a researcher-made questionnaire based on the model developed in the qualitative part, the validity of which was confirmed by the validity of content and structure and its reliability by Cronbach's alpha. Data analysis was performed in the qualitative part using directional combined theme analysis and in the quantitative part of the data using descriptive statistics. Finally, the proposed model was designed as a process according to the studies conducted in the theoretical foundations and receiving expert opinions in two rounds of components and final indicators, and the four dimensions of succession management, including policy setting, competency criteria, evaluation of candidates and personal development program were identified. The proposed model is superior to other models in terms of process, comprehensiveness and emphasis on individual development program and can achieve organizational benefits

**Keywords:** Candidate evaluation, personal development, policy, competency, succession management.