

طراحی مدل همسویی راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری

فریبا باوندی سوادکوهی^۱، دکتر وحید فلاح^{۲*}، دکتر کیومرث خطیر پاشا^۳

^۱دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

^۲استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

تاریخ دریافت: آبان ۱۴۰۰، اصلاحیه: دی ۱۴۰۰، پذیرش: بهمن ۱۴۰۰

چکیده:

مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که میان استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی کلی سازمان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین میزان هماهنگی فیمابین راهبردهای حوزه منابع انسانی با استراتژی سازمان بر عملکرد کلی سازمان مؤثر است. هدف این پژوهش بررسی میزان همبستگی بین ابعاد مدل همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران است. اعضا نمونه ۱۲۰ نفر از روسا و مدیران که علاوه بر شناخت از موضوع مورد بررسی، در برابر سمت‌های سرپرستی/مدیریتی انتصاب داشته‌اند، می‌باشد. ابزار پژوهش یک پرسشنامه محقق ساخته است که بر اساس روند استاندارد و بر مبنای یک تحلیل کیفی استخراج و سپس مراحل استانداردسازی آن طی پژوهش کمی انجام شد و سپس اطلاعات جمع‌آوری شده با نرم افزار SMARTPLS تحلیل شد. یافته‌ها حکایت دارد که بیشترین ضریب همبستگی بدست آمده با متغیر نتایج مربوط به متغیرهای راهبرد با شرایط مداخله‌گر با ضریب همبستگی ۰/۶۰۳ بوده که در سطح ۰/۰۱ نیز معنی‌دار است و کمترین ضریب همبستگی بدست آمده با متغیر مقوله اصلی با عوامل زمینه‌ای با ضریب همبستگی ۰/۱۰۷ بوده که در سطح ۰/۰۵ نیز معنی‌دار نیست.

واژه‌های اصلی: جانشین پروری، همسویی استراتژی، ضریب همبستگی، تصمیم‌گیری چند معیاره

۱-مقدمه

استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. بدین منظور، سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادها را بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به عبارتی، قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند [۲].

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند. ادبیات این مفهوم در کشور ما نیز بسیار محدود و ناشناخته است؛ به طوری که پژوهش‌های انجام شده در زمینه 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 [۲۹].

از این سو، امروزه برنامه ریزی جانشین‌پروری نقشی مهم‌تر از آنچه در یک دهه قبل بوده است بر عهده داشته و به عنوان یکی از دشوارترین برنامه‌های راهبردی در سازمان‌ها شناخته شده است که اساساً رابطه

محیط‌های بسیار پیچیده کنونی و شرایطی چون جهانی سازی، رقابت بسیار شدید و فناوری‌های تحول‌آفرین، الزامات عملکردی را برای سازمان‌های موفق رقم زده است [۳۲].

در همین راستا، در سال‌های اخیر مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است و توسعه دانش مهمترین بنیاد تمدن بشری تلقی می‌شود، رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیش از آنکه نیاز به ابزارآلات پیشرفته داشته باشد، به دانایی و استعداد بشری نیاز دارد. بی‌شک، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته در سازمان‌ها از مسائل ضروری به شمار می‌رود، اما تحقیقات نشان می‌دهد، بسیاری از سازمان‌ها در این زمینه با مشکل مواجه هستند و در حفظ و نگهداری افراد خود به عنوان سرمایه‌های سازمانی توانایی لازم را ندارند [۱۲].

تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها یا جنگ بر سر استعدادها بنامیم. در این نبرد سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با به کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند

*vf29059@gmail.com

انسانی و نتایج عملکردی سازمان مشخص نشده و به طور کامل درک نخواهد شد [۷].

سازمان متشکل از اجزاء گوناگونی شامل مدیریت، راهبرد، اهداف، ساختار، عملیات ها، فناوری، رهبری، سیاست و ساختار است و هر یک از آنان تأثیر بسیار مهمی بر عملکرد سازمان داشته و با بروز هر گونه مغایرت میان آنها، عملکرد نهایی سازمان را تحت تأثیر قرار خواهند داد [۳۱].

همچنین مطابق تعریف جیوتی و شارما (۲۰۱۲) عملکرد سازمانی عبارت است از انسجام مجموعه ابعاد، کارکردها، فرایندها، مشتریان، افراد، سهامداران و مدیران. بنابراین اجماع کلی در باره این موضوع وجود دارد که وقتی چشم انداز روشنی بین مدیران و کارمندان وجود دارد، همترازی راهبردی ارتقاء خواهد یافت و سازمان را برای تمرکز بیشتر بر اهداف و پیشرفت هدایت خواهد کرد [۱۳].

شایان ذکر است علیرغم شناخت اهمیت همسویی استراتژیک، تحقیقات اندکی در خصوص پویایی همسویی صورت گرفته است. باید توجه داشت که اگر استراتژی در سطح سازمان در واکنش به محیط تغییر داده شود، لازم است دیگر سطوح استراتژی (یعنی استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی وظیفه ای) نیز بطور هماهنگ تغییر یافته تا همسویی استراتژیک حفظ شود. عده ای همسویی استراتژیک را همسویی بین عناصر سازمان (ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، نیروی انسانی، شیوه رهبری، استراتژی) با شرایط محیطی می دانند [۱۷].

همواره همسویی بین اهداف استراتژیک و برنامه های اجرایی مورد تأکید قرار گرفته و معتقدند که همسویی ناظر بر تأمین سازگاری بین لایه های مختلف در فرایند برنامه ریزی است. بنابراین می توان دو سطح استراتژیک و عملیاتی را برای مقوله همسویی مطرح نمود. همسویی استراتژیک به هماهنگی استراتژی ها از نظر مفهومی و ذهنی می پردازد ولی در سطح همسویی عملیاتی، هماهنگی عملی در اجرای برنامه ها صورت می پذیرد. بنابراین لازمه همسویی عملیاتی، ایجاد همسویی استراتژیک است [۲۵].

به هر حال، بدلیل اهمیت فزاینده همسویی و نقش محوری آن در موفقیت سازمان ها، مطالعات زیادی در خصوص شناسایی بیشتر این متغیر و چگونگی نقش و اثر آن در بقا و موفقیت سازمان ها انجام شده و یا در حال انجام است [۲۱].

استراتژی ها در سازمان تا زمانی که ساختار متناسب و همسو با آن پیاده سازی نشود، قابل اجرا نخواهد بود. بنابراین معیار مقیاس و ملاک در اجرای استراتژیک، ایجاد همسویی استراتژیک در کارکردهای مرتبط با استراتژی دایره وظیفه ای است [۳۰].

براین اساس، شرکت ملی نفت ایران به عنوان یکی از شرکت های بخش دولتی با اهداف کلان و راهبردی در سطح ملی و بین المللی در راستای تحقق مأموریت های محوله در مسیر تحقق سند چشم انداز ۱۴۰۴، نیازمند چارچوبی مفهومی برای راهبردهای منابع انسانی همسو با فرهنگ سازمان خود و مشخصه های بومی صنعت نفت می باشد. بدین سان، ضرورت تمرکز بر سیاست ها و راهبرد های مدیریت منابع انسانی

تنگاتنگی با مأموریت، چشم انداز، ارزش ها و اهداف مورد انتظار شرکت دارد. این برنامه راهبردی به نیازهای استعدادی جاری، نیازهای آتی سازمان و فرایند جامع سازمان مربوط می شود که با شناسایی موقعیت های مهم شغلی و مناصب کلیدی آغاز و در این راستا کارمندان بالقوه دارای صلاحیت را برای این مشاغل شناسایی و توانمند می سازد تا بدین منظور با چشم انداز و استراتژی های آتی سازمان متناسب گردند [۱۹].

مطابق با اظهارات سینگر و گریفیث (۲۰۱۰) مدیریت جانشین پروری تلاشی نظاممند برای تضمین پیوستگی و ثبات در موقعیت های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانش در آینده و تشویق توسعه فردی است. فرایند جانشین پروری به گونه ای طراحی شده است که در اختیار مدیران باشد، بنابراین عوامل کلیدی اساسی برای اجرای برنامه مدیریت جانشین پروری عبارت اند از تعهد مدیران، چشم انداز های آتی سازمان، وضعیت کنونی و همچنین برنامه مستند و نظام یافته برای توسعه مدیران خواهند بود [۲۸].

به منظور اجراء اثربخش استراتژی جانشین پروری، راه نجاتی وجود نخواهد داشت، جز اینکه یک اولویت سازمان، برنامه ای استراتژیک و راهبردی در این زمینه باشد [۱۸].

بر اساس جانشین پروری افزون بر تضمین آمادگی سازمان آینده باعث می شود، در جهانی که رقابت بر سر بهترین افراد در حال افزایش است، بتوانیم بهترین افراد را با بیشترین قابلیت حفظ کنیم. برنامه ریزی جانشین پروری رویه های دقیقی را برای شناسایی، رشد و نگه داشتن بلند مدت کارکنان دارای مهارت و استعداد فراهم می کند [۲۴].

در نتیجه اجراء برنامه ریزی جانشین پروری اهداف مورد انتظار سازمان را تقویت، تعهد را افزایش، فرایند مدیریت را بر اساس چشم انداز های آتی تسهیل، و نقاط قوت و ضعف سازمان را نشان می دهد [۱۹]. بدون جانشین پروری برنامه ریزی شده، جانشین پروری مدیران در بهترین حالت یک فرایند واکنشی و در بدترین حالت یک مساله شناسی و تصادفی خواهد بود [۲۶].

ضمناً مبحث تناسب و همسویی عناصر سازمانی در سطوح راهبردی سازمان، به ویژه هم راستایی راهبردهای منابع انسانی در سطح وظیفه ای، در ارتقای عملکرد و اثربخشی سازمانی بسیار مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران قرار گرفته است؛ به نحوی که صاحب نظران وظیفه نوین مدیریت راهبردی منابع انسانی سازمانها در عصر حاضر را، ایفای نقش همسوسازی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با راهبرد های کلان سازمان می دانند؛ زیرا از این طریق مدیران راهبردی می توانند در تحقق اهداف، سازمان را یاری دهند. رکن اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی، فرایند تدوین و اجرای راهبرد های منابع انسانی برای همسویی سیاستها و روش های منابع انسانی با اهداف راهبردی و هدف های سازمان است [۳].

به همین منظور لازم است منابع انسانی نه تنها در جهت گیری راهبردی سازمان، بلکه در برنامه ریزی عملیاتی آن نیز به طور فعال مشارکت کند. در غیراین صورت اهمیت پیوند منابع

مدیران دانشگاه محقق اردبیلی) "، با هدف بررسی تأثیر مدیریت استعداد یابی بر جانشین پروری سازمانی به روش توصیفی - همبستگی انجام داده اند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعدادیابی، تأثیر مثبت و معنی داری بر تمامی مؤلفه های جانشین پروری دارد و ضمن تأیید کلیه فرضیه های پژوهش از طریق آزمون فریدمن نشان دادند که بیشترین اهمیت مربوط به بُعد اتصال برنامه های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه ریزی جانشینی و کم ترین اهمیت مربوط به بُعد تبیین و تدوین مدل شایستگی است.

سید نقوی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان " همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیر سیستم های منابع انسانی " دریافتند که راهبرد اصلی مدیریت منابع انسانی شرکت از نوع سرباز وفادار، تأمین نیروی انسانی از نوع جنبی، آموزش و توسعه از نوع انتخابی، ارزیابی عملکرد از نوع همانندسازی، جبران خدمات از نوع رقابتی و همچنین روابط کارکنان از نوع دستوری، گونه های غالب محسوب میشوند. در مجموع می توان گفت که بین راهبرد کلی منابع انسانی و راهبردهای زیرنظام های آن شکاف شدید وجود ندارد، ولی عدم هماهنگی نسبی قابل تأیید است.

مفید و گلزار (۲۰۱۷) از دانشگاه کشمیر کشور هند، پژوهشی را با عنوان "تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان: مطالعه تجربی در بانکهای ایالتی هند " انجام دادند. محققان در این پژوهش اقدامات مدیریت منابع انسانی را در بستر فرهنگ "اوتکسپیس ۲" انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد، اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر معنی داری بر عملکرد بانکهای ایالتی هند در بستر فرهنگی داشت چاوز (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان "مطالعه موردی برای پیاده سازی جانشین پروری " انجام دادند. در این مقاله توصیفی، نویسنده در مورد سه اصل پیاده سازی یک برنامه مدیریت جانشین پروری مؤثر که برگرفته از نتایج مصاحبه او با مدیران و متخصصان می باشد بحث می کند. نتایج حاصل از مصاحبه نشان می دهد مراحل موفقیت آمیز برای پیاده سازی جانشین پروری شامل (۱) شناسایی جانشینان و رهبران بالقوه (۲) توسعه و متعهد کردن کارکنان برای رهبری (۳) حفظ کارکنان توسعه یافته است.

پاندی و شارما (۲۰۱۸) در مقاله خود با عنوان "تجربیات و چالش های برنامه جانشین پروری: مطالعه سازمان های هندوستان " عنوان کردند که امروزه برنامه ریزی جانشین پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود ایفا می کند و به طور مستقیم بر رشد سازمانی اثر گذار است. ایشان معتقدند که توسعه استعدادها برای توسعه سازمان، یک ضرورت محسوب می شود. آنها روی تجربیات و شیوه های جانشین پروری که در صنعت انجام شده است، تمرکز کردند. ایشان در ادامه بیان می کنند که اگر چه ممکن است روش های جانشین پروری در صنایع مختلف با هم متفاوت باشد، اما چارچوب همه آنها یکی است.

با رویکرد راهبردی سازمان، یکی از الزامات اساسی مدیریت دولتی ایران در عصر جهانی شدن می باشد. ازین رو، این مقاله سعی دارد تا ضمن شناسایی ابعاد مدل همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران، بررسی نماید که میزان همبستگی بین ابعاد مدل مذکور چگونه است؟ در ابتدا به تعدادی از پژوهش های انجام شده در این حوزه، به شرح ذیل اشاره می گردد:

عبداله زاده خنمان و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان "مدل مفهومی رابطه میان سبک تصمیم گیری مدیران و ساختار سازمانی با میانجی گری جانشین پروری " دریافتند که اجرای برنامه ریزی جانشین پروری به عنوان برنامه ای استراتژیک و راهبردی رابطه سبک تصمیم گیری مدیر و ساختار سازمان را اثر بخش تر خواهد ساخت.

الباد و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "ارایه الگویی برای جانشین پروری در آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه های آزاد اسلامی شهر تهران) " دریافتند که عوامل علی جانشین پروری بر پدیده محوری تأثیر گذار است. همچنین عوامل زمینه ای جانشین پروری، پدیده محوری جانشین پروری و عوامل مداخله گر جانشین پروری بر راهبردهای آن تأثیر گذار هستند. از سوی دیگر راهبردهای جانشین پروری بر پیامدهای آن تأثیر گذار است.

تجربیشی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان الگوی اجراء استراتژیک بازاریابی بین الملل در بخش پائین دستی صنعت نفت دریافتند که اولاً بین متغیرهای همسویی و عملکرد صادراتی همبستگی مثبت و بالایی وجود دارد. و متغیر همسویی عمودی بطور مستقیم بر عملکرد صادراتی مؤثر بوده ولی متغیر های همسویی افقی و گروه محصولات اثری تعدیل کننده دارند. ثانیاً میزان تأثیر متغیر همسویی عمودی بر عملکرد صادراتی بیشتر است. ثالثاً الگوی نقاط مرجع استراتژیک راهنمای عملیاتی مناسبی برای هر یک از استراتژی های مورد انتخاب سازمان در سطح اجراء و کنترل ارائه می نماید به طوری که برنامه ریزی منطقی بازار بین الملل، اجراء و کنترل استراتژیک بازار را با تجویز آمیخته منطبق با استراتژی ها در سطح بین المللی تسهیل می کند.

امین و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "بررسی الگوی جانشین پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران با هدف تعیین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری در این سازمان انجام دادند. یافته های پژوهش نشان داد که وضعیت موجود و مطلوب شرکت مدیریت منابع آب ایران در تمام مؤلفه های جانشین پروری دارای تفاوت می باشند و همچنین نتایج حاصله از رتبه بندی مؤلفه ها حاکی از آن است که در وضعیت موجود، "ارزیابی عملکرد فردی"، "بالاترین اولویت و ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری"، "پایین ترین اولویت را دارند. در وضعیت مطلوب نیز "پر کردن خلأ پرورشی" "بالاترین رتبه و "ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری"، "پایین ترین رتبه را دارد.

ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی (مورد مطالعه:

1 Mufeed and Gulza
۲ OCTAPACE

روش‌های روایی محتوایی زمانی کاربرد دارد که می‌خواهیم یک وسیله تبادل اطلاعات (که حاوی پیام‌های نسبتاً واضح و استنباطی است) معرفی و بصورت کاربردی تعیین گردد. همچنین لاوشی بر این عقیده است که هنگامی که سطح انتزاعی و بینش بالایی در رابطه با قضاوت نیاز است و در حالتی که دامنه‌ی استنباط در محتوا و پیرامون یک پیام گسترده است محققان از رویکرد روایی محتوایی استفاده کنند.

لذا در مرحله اول (تحلیل کیفی) برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی از دو ضریب نسبت روایی محتوایی Content Validity Ratio و شاخص روایی محتوا Content Validity Index استفاده شده است. ابتدا برای تعیین CVR از پانل خبرگان متشکل از ۲۰ نفر درخواست شده که هر آیت‌م را بر اساس طیف سه قسمتی (ضروری است، مفید است ولی ضروری نیست، ضرورتی ندارد) بررسی کنند، سپس مقدار CVR براساس فرمول ذیل محاسبه گردید.

(۱)

$$CVR = \frac{n_E - N / 2}{N / 2}$$

سپس برای تعیین CVI، سه معیار سادگی، اختصاصی بودن (مرتبط بودن) و وضوح به صورت یک طیف لیکرتی ۴ قسمتی (غیرمرتبط، تاحدودی مرتبط، مرتبط و کاملاً مرتبط) برای هریک از گویه‌ها توسط خبرگان ۲۰ نفره مورد بررسی قرار گرفت، امتیاز CVI به‌وسیله‌ی تجمیع امتیازات موافق برای هر گویه که رتبه ۳ و ۴ کسب کرده‌اند بر تعداد کل متخصصان محاسبه شد، ضمناً حد پذیرش بر اساس نمره بالای ۰/۷۹ بوده است. از آنجائیکه گویه‌های پرسشنامه مورد استفاده در بخش کمی، تمامی گویه‌های پرسشنامه‌ی مورد استفاده در این پژوهش (۱۶۲ گویه) از نظر روایی محتوایی مورد تایید خبرگان قرار گرفته‌اند.

۲-۲- یافته‌های تحقیق

با توجه به تحلیل کیفی مصاحبه‌ها (براساس روش گرند تئوری) که بر پایه‌ی مدل فیلیک بوده، پرسشنامه‌ی ۱۶۲ گویه‌ای در ۶ بُعد (پدیده محوری (مقوله اصلی)، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای، راهبردها و نتایج) تهیه شد و با توجه به جامعه آماری تعداد نمونه ۱۲۰ نفر محاسبه گردید. سپس ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به بررسی این موضوع پرداختیم که آیا سازه‌های مورد نظر توانایی اندازه‌گیری هدف مورد نظر را دارد یا خیر؟ به طور کلی هدف از تحلیل عاملی اکتشافی، کشف ابعاد اصلی سازه طراحی شده برای سنجش متغیر مورد نظر می‌باشد.

برای تشخیص این مسئله که تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه‌ها و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ از شاخص آزمون تناسب کایزر - مایراو آزمون بارتلت^۲ استفاده گردید. آزمون

هنری و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه خود تحت عنوان "بررسی جانشین پروری و استراتژی‌های بین‌المللی شدن در کسب و کارهای خانوادگی" دریافته‌اند که ارتباط بین برنامه ریزی جانشین پروری و استراتژی بین‌المللی شدن شرکت‌های خانوادگی وجود دارد که به طور قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر ویژگی‌های ارتباطی در سازمان قرار دارد. ماتسو (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان "مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاه میدوسترن" به این نتیجه دست یافت که برنامه جانشین پروری در بخش‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ دهندگان بر ضرورت و نیاز به توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. همچنین، پاسخ دهندگان از این برنامه اطلاع کافی ندارند و با توجه به نوع دانشکده و شغل و سال‌های خدمت، تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد.

ترانشل (۲۰۱۷) در مطالعه خود تحت عنوان "ارزیابی راه‌های انتقال مهارت‌های جانشین پروری" نشان دادند که هر دو گروه مورد مطالعه روش خود الگو بودن مدیر را برای انتقال مهارت‌های قدرشناسی، نوآوری و ابتکار، خودباوری، تفکر منطقی و آینده‌نگری به زیردستان مؤثرتر از سایر شیوه‌ها دانسته‌اند. همچنین هر دو گروه برای انتقال مهارت ریسک‌پذیری، روش تفویض اختیار و برای انتقال مهارت رعایت قوانین اداری آموزش ضمن عمل را مؤثرتر از سایر شیوه‌ها دانسته‌اند. بین نظرات مدیران و معلمان درخصوص نحوه انتقال برخی مهارت‌ها، به زیردستان تفاوت معناداری وجود دارد.

۲- تجزیه و تحلیل داده‌ها

۲-۱- روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق براساس نوع داده در زمره تحقیقات ترکیبی (کیفی، کمی) و مطابق نتایج تحقیق، از نوع بنیادی و از حیث هدف نیز اکتشافی است و در پی کشف و شناسایی ابعاد مدل همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران بوده و ضمناً بررسی نماید که میزان همبستگی بین ابعاد مدل مذکور چگونه است؟

جامعه آماری در بخش کمی؛ شامل روسا و مدیرانی که علاوه بر شاغل رسمی بودن و انتصاب در برابر سمت‌های با ماهیت سرپرستی و مدیریتی، از دانش و اطلاعات کافی در خصوص شرکت ملی نفت برخوردار بوده، سوء سابقه/ غیبت و ترک محل کار در سابقه کاری نداشته و دارای ارزیابی عملکرد عالی بوده‌اند. بر طبق بررسی‌های بعمل آمده تعداد اعضای جامعه آماری ۲۰۰ نفر می‌باشد.

نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران، با سطح خطای ۵٪ تقریباً تعداد ۱۲۰ نفر برآورد شده است.

در ابتدای کار، دامنه محتوایی Content Domain پرسشنامه تعیین می‌شود. لاوشی ۱۹۷۵ پیشنهاد می‌کند، دامنه‌ی ابزار قبل از تعیین روایی و پایایی آن شناسایی شود. معمولاً در طراحی پرسشنامه‌ها ابتدا، جهت انطباق ظاهری و تعیین دامنه محتوایی پرسشنامه از روایی ظاهری و روایی محتوا استفاده می‌شود. چادویک و همکاران پیشنهاد می‌کنند که

^۱ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling Adequacy)

^۲ Bartlett's Test of sphericity

ارتباط ضعیفی وجود دارد (چین، ۲۰۰۳). علی‌احمال با عنایت به توضیحات ارائه شده، بطور اختصار به ذکر سوال‌های مطروحه تحقیق و تشریح بخشی از موارد بررسی با ذکر جزئیات در هر یک اشاره می‌گردد.

۱. سوال ویژه اول: شرایط علی در طراحی مدل همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

در ابتدای یافته‌های تحقیق اشاره گردید که چه فاکتورهایی بطور مشترک در همه سوالات پژوهش مورد بررسی قرار گرفته و به نتایج ماخوذه نیز اشاره گردید لذا منبهد در هر یک از سوالات بطور جداگانه تنها به بخشی از فاکتورهای بررسی شده با ذکر جزئیات اشاره می‌گردد. قدم اول بررسی روایی و اگر از طریق مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص هایش در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سایر سازه‌ها (روش فورنل و لارکر)، که نتایج آن در جدول ذیل آمده است، نشان از تایید روایی و اگر دارد.

تناسب کایزر- مایر شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می‌کند.

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری که یکی از گام‌های بررسی برازش مدل تأییدی ابعاد مدل می‌باشد از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود. ضمناً بر طبق نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) پایایی در روش PLS با استفاده از ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR^۱) سنجیده می‌شود.

روایی همگرا به این اصل بر می‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. طبق نظر مگنر و همکاران (۱۹۹۶)، معیار همگرا بودن روایی این است که میانگین واریانس‌های استخراجی (AVE) بیشتر از ۰/۴ باشد [۲۷].

روایی واگرا سومین معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که دو موضوع را پوشش می‌دهد: الف) مقایسه میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سازه‌های دیگر (ب) مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص-هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

روایی واگرا از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون سنجیده و برای هر کدام از سازه‌های انعکاسی، جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها در مدل باشد [۱۶]. حسب تحلیل بعمل آمده در خصوص کلیه سوال‌های تحقیق؛ اولاً: مقدار KMO (کفایت نمونه برداری) برابر ۰/۸۹۳ و سطح معناداری آزمون کروییت بارلت برابر ۰/۰۰۰۹ است. بنابراین، علاوه بر کفایت نمونه برداری، اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه نیز قابل توجیه خواهد بود.

ثانیاً: با استفاده از، آزمون کولموگروف- اسمیرنف، بیشتر متغیرهای پژوهش نرمال نمی‌باشند، در نتیجه جهت آزمون برای این متغیرها از آزمون ناپارامتری استفاده گردید.

ثالثاً: نتایج حاصل از خروجی نرم افزار Smart PLS در جداول فوق، نشان دهنده این است که مدل‌های اندازه‌گیری از روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ) مناسب برخوردار می‌باشد.

همچنین در بررسی کلی مدل در بخش شرایط علی نیز مقدار SRMR ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده که یک مقدار تقریبی از نیکویی برازش مدل است برابر با ۰/۰۸۰ بوده که مقدار مناسب و قابل قبولی است.

قابل ذکر است که آماره t (t-value) معنی دار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان می‌دهد. اگر مقدار t بیشتر از ۱/۹۶ باشد یا بطور معادل مقدار p-value کمتر از ۰/۰۵ باشد؛ یعنی اثر معنی‌دار است. همچنین ضرایب مسیر اگر بالای ۰/۶ باشد، بدین معناست که ارتباطی قوی میان دو متغیر وجود دارد؛ اگر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشد، ارتباط متوسط و اگر زیر ۰/۳ باشد،

^۱ Composite Reliability

^۲ Magner

جدول (۱): ماتریس همبستگی و بررسی روایی و اگر ابعاد شرایط علی به روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱)

الزام ارزیابی عملکرد شفاف	الزام تعیین شاخص های مدیریتی	الزام نظام اداری و سازمانی	الزامات قانونی	جذابیت اشتغال در نفت	ضرورت بهینه سازی حوزه سرمایه انسانی	ضرورت وجود تفکر استراتژی	ضرورت پرداخت کارآمد
۰/۸۰۳							
۰/۸۱۸	۰/۷۵۴						
۰/۷۶۹	۰/۷۸۷	۰/۷۵۴					
۰/۷۸۱	۰/۸۰۴	۰/۷۹۶	۰/۷۹۴				
۰/۷۷۱	۰/۸۱۰	۰/۷۷۷	۰/۷۹۲	۰/۷۷۹			
۰/۷۹۶	۰/۸۱۶	۰/۷۶۲	۰/۸۳۸	۰/۷۶۹	۰/۷۵۵		
۰/۷۹۰	۰/۸۰۳	۰/۷۷۵	۰/۷۸۸	۰/۷۶۰	۰/۷۹۰	۰/۷۸۹	
۰/۷۷۹	۰/۷۶۱	۰/۷۶۰	۰/۷۵۹	۰/۷۳۰	۰/۷۷۵	۰/۷۸۶	۰/۸۲۱

این امر در مورد تمام سازه های بخش شرایط علی صدق می کند و این امر نشان از تایید روایی و اگر دارد. بر اساس مطالب عنوان شده و نتایج حاصل از خروجی نرم افزار Smart PLS در جداول فوق، نشان دهنده این است که مدل های اندازه گیری از روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ) مناسب برخوردار می باشد. در ادامه، شاخص های سنجش عوامل و ضریب تعیین عوامل مورد بررسی قرار می گیرند. قابل ذکر است که آماره t (t-value) معنی دار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان می دهد. اگر مقدار t بیشتر از $1/96$ باشد یا بطور معادل مقدار p-value کمتر از $0/05$ باشد؛ یعنی اثر معنی دار است. همچنین ضرایب مسیر اگر بالای $0/6$ باشد، بدین معناست که ارتباطی قوی میان دو متغیر وجود دارد؛ اگر بین $0/3$ تا $0/6$ باشد، ارتباط متوسط و اگر زیر $0/3$ باشد، ارتباط ضعیفی وجود دارد [۱۵]. داده های بدست آمده از تحقیق میدانی در نرم افزار SMART-PLS اجرا گردید و نتایج زیر بدست آمد.

جدول (۲): جدول ضریب مسیرهای اصلی و ضریب معنی داری آن ها مدل تاییدی شرایط علی

مسیر میان متغیرها	ضرایب مسیر	آماره t	p-value	نتیجه
شرایط علی -> الزام ارزیابی عملکرد شفاف	۰/۹۰۲	۵۴/۷۱۱	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
شرایط علی -> الزام تعیین شاخص های مدیریتی	۰/۹۲۴	۶۸/۴۵۹	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
شرایط علی -> الزام نظام اداری و سازمانی	۰/۸۹۳	۵۰/۳۰۸	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
شرایط علی -> الزامات قانونی	۰/۹۱۰	۵۵/۳۸۸	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
شرایط علی -> جذابیت اشتغال در نفت	۰/۸۸۸	۴۵/۶۹۳	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
شرایط علی -> ضرورت بهینه سازی حوزه سرمایه انسانی	۰/۹۱۱	۵۴/۵۹۹	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
شرایط علی -> ضرورت وجود تفکر استراتژی	۰/۸۹۹	۴۱/۸۷۱	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
شرایط علی -> ضرورت پرداخت کارآمد	۰/۸۷۲	۳۶/۶۷۵	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.

نتایج حاصل از ضرایب مسیر/ t آماره/ p-value بیانگر این موضوع است که کلیه مولفه های شرایط علی اعم از الزام ارزیابی عملکرد شفاف/ الزام تعیین شاخص های مدیریتی / الزامات قانونی/ جذابیت اشتغال در نفت/ ضرورت بهینه سازی حوزه سرمایه انسانی/ ضرورت وجود تفکر استراتژی/ ضرورت پرداخت کارآمد در تبیین شرایط علی تفاوت معنی داری دارد.

۲. سوال ویژه دوم: شرایط مداخله گر در طراحی مدل همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران کدامند؟ علاوه بر بررسی آنچه که در مقدمه ی یافته های تحقیق گفته شد، روایی پرسشنامه بصورت محتوایی مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از مدل

جهت پاسخگویی به این سؤال ویژه پژوهش، همانند دو سوال قبل، ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به بررسی این موضوع پرداختیم که آیا سازه‌های مورد نظر توانایی اندازه‌گیری هدف مورد نظر را دارد یا خیر؟ به طور کلی هدف از تحلیل عاملی اکتشافی، کشف ابعاد اصلی سازه طراحی شده برای سنجش متغیر مورد نظر می‌باشد. سپس روایی پرسشنامه بصورت محتوایی مورد بررسی قرار گرفته، با استفاده از مدل معادلات ساختاری PLS، بصورت روایی همگرا و واگرا نیز مورد بررسی قرار گرفته است. در ابتدا نتیجه روایی واگرا در جدول ذیل آورده شده است که بیانگر این موضوع است که مدل از لحاظ هر سه معیار فوق الذکر در سطح بسیار خوبی قرار دارد.

جدول (۶): روایی همگرا و پایایی ترکیبی در برازش عوامل زمینهای

میانگین واریانس استخراجی (AVE)	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	ضریب پایایی آلفای کرونباخ	
۰/۶۵۷	۰/۸۸۴	۰/۸۲۵	اجتماعی و فرهنگی
۰/۶۸۷	۰/۸۹۸	۰/۸۴۸	جریان‌های بین‌المللی
۰/۷۲۱	۰/۸۸۶	۰/۸۰۶	جریان‌های سیاسی

بر اساس جدول ذیل، روایی واگرا برای مولفه‌های عوامل زمینهای تایید می‌گردد.

جدول (۷): ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا ابعاد عوامل زمینهای به روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱)

جریان‌های سیاسی	جریان‌های بین‌المللی	جریان‌های اجتماعی و فرهنگی	
		۰/۸۱۰	اجتماعی و فرهنگی
	۰/۸۲۹	۰/۸۷۰	جریان‌های بین‌المللی
۰/۸۴۹	۰/۸۲۱	۰/۸۳۰	جریان‌های سیاسی

نتایج مربوط به معنی‌داری مولفه‌های مربوط به عوامل زمینهای بر اساس جدول ذیل گواه بر این موضوع دارد که ضرایب مسیر / t آماره / p-value کلیه مولفه‌های عوامل زمینهای اعم از اجتماعی و فرهنگی / جریان‌های بین‌المللی / جریان‌های سیاسی در تبیین عوامل زمینهای تاثیر معنی‌داری دارد.

۴. سوال ویژه چهارم: راهبردها در طراحی مدل همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

جهت پاسخگویی به این سؤال ویژه پژوهش، همانند سوال قبلی، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به بررسی این موضوع پرداخته و سپس روایی پرسشنامه بصورت محتوایی مورد بررسی قرار می‌گیرد، با استفاده از مدل معادلات ساختاری PLS، نتیجه روایی همگرا در جدول ذیل آورده شده است که بیانگر این موضوع است که مدل از لحاظ همه معیار فوق الذکر در سطح بسیار خوبی قرار دارد.

معادلات ساختاری PLS، روایی همگرا و واگرا نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول (۳): روایی همگرا و پایایی ترکیبی در برازش شرایط مداخله‌گر

میانگین واریانس استخراجی (AVE)	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	ضریب پایایی آلفای کرونباخ	
۰/۶۲۷	۰/۸۳۵	۰/۷۰۳	انگیزه و تعهد کارکنان
۰/۶۶۱	۰/۸۵۴	۰/۷۴۳	تمهید منابع مالی
۰/۵۹۰	۰/۸۷۸	۰/۸۲۵	شبکه‌های اجتماعی

همانطور که مشاهده می‌شود، مدل از لحاظ هر سه معیار فوق الذکر در سطح بسیار خوبی قرار دارد. ضمناً روایی واگرا برای مولفه‌های شرایط مداخله‌گر مطابق جدول ذیل بررسی شده که مورد تایید قرار گرفته است

جدول (۴): ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا ابعاد شرایط مداخله‌گر به روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱)

شبکه‌های اجتماعی	تمهید منابع مالی	انگیزه و تعهد کارکنان	
		۰/۷۹۲	انگیزه و تعهد کارکنان
	۰/۸۱۳	۰/۶۸۹	تمهید منابع مالی
۰/۷۶۸	۰/۷۴۶	۰/۷۶۰	شبکه‌های اجتماعی

ضمناً شاخص‌های سنجش عوامل و ضریب تعیین عوامل مورد بررسی قرار گرفته و نتایج مربوط به معنی‌داری مولفه‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر در جدول ذیل آورده شده است

جدول (۵): ضریب مسیرهای اصلی و ضریب معنی‌داری آنها مدل تاییدی شرایط مداخله‌گر

مسیر میان متغیرها	ضرایب مسیر	t آماره	p-value	نتیجه
شرایط مداخله‌گر -> انگیزه و تعهد کارکنان	۰/۸۸۴	۳۸/۸۶۱	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
شرایط مداخله‌گر -> تمهید منابع مالی	۰/۸۸۲	۳۵/۹۵۹	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
شرایط مداخله‌گر -> شبکه‌های اجتماعی	۰/۹۴۶	۸۹/۷۸۵	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.

نتایج حاصل از ضرایب مسیر / t آماره / p-value بیانگر این موضوع است که کلیه مولفه‌های شرایط مداخله‌گر اعم از انگیزه و تعهد کارکنان / تمهید منابع مالی / شبکه‌های اجتماعی در تبیین شرایط مداخله‌گر تاثیر معنی‌داری دارد.

۳. سوال ویژه سوم: عوامل زمینهای در طراحی مدل همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

جدول (۸): روایی همگرا و پایایی ترکیبی در برازش راهبردها

ضریب پایایی آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	میانگین اریانس استخراجی (AVE)	
۰/۸۹۶	۰/۹۲۳	۰/۷۰۷	انطباق ظرفیت اداری با سازمان ایده آل
۰/۸۰۱	۰/۸۸۳	۰/۷۱۶	بازنگری قوانین و ضمانت اجرایی
۰/۸۵۶	۰/۹۰۲	۰/۶۹۸	تدوین خط مشی و سیاست تحول‌گرا
۰/۸۸۰	۰/۹۱۳	۰/۶۷۷	تعیین شاخص‌های مدیریتی
۰/۸۲۳	۰/۸۹۴	۰/۷۳۸	صیانت از حقوق و دستمزد کارکنان
۰/۸۸۴	۰/۹۲۰	۰/۷۴۲	نظارت بر مدیریت عملکرد
۰/۹۰۵	۰/۹۲۷	۰/۶۷۸	نظام‌مند نمودن حوزه سرمایه انسانی
۰/۸۳۶	۰/۹۰۱	۰/۷۵۳	نظام‌مندی انتصاب و ضمانت اجرایی

ضمنا مطابق جدول ذیل، بررسی روایی واگرا برای مولفه راهبردها تایید می‌گردد.

جدول (۹): ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا ابعاد راهبردها به روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱)

انطباق ظرفیت اداری با سازمان ایده آل	بازنگری قوانین و ضمانت اجرایی	تدوین خط مشی و سیاست تحول‌گرا	تعیین شاخص‌های مدیریتی	صیانت از حقوق و دستمزد کارکنان	نظارت بر مدیریت عملکرد	نظام‌مند نمودن حوزه سرمایه انسانی	نظام‌مندی انتصاب و ضمانت اجرایی
۰/۸۴۱							
۰/۸۵۸	۰/۸۴۶						
۰/۸۶۲	۰/۸۳۹	۰/۸۳۶					
۰/۸۷۲	۰/۸۵۷	۰/۸۷۹	۰/۸۲۳				
۰/۸۵۰	۰/۸۳۴	۰/۸۴۴	۰/۸۳۸	۰/۸۵۹			
۰/۸۸۷	۰/۸۴۶	۰/۸۷۹	۰/۸۹۳	۰/۸۶۶	۰/۸۶۱		
۰/۸۸۸	۰/۸۵۰	۰/۸۵۰	۰/۸۹۴	۰/۸۵۹	۰/۹۰۳	۰/۸۲۳	
۰/۸۴۳	۰/۸۲۳	۰/۸۵۲	۰/۸۰۳	۰/۸۴۷	۰/۸۴۹	۰/۸۳۷	۰/۸۶۸

ضمنا شاخص‌های سنجش عوامل و ضریب تعیین عوامل مورد بررسی قرار گرفته و نتایج مربوط به معنی‌داری مولفه‌های مربوط به راهبردها در جدول ذیل آورده شده است

جدول (۱۰): جدول ضریب مسیرهای اصلی و ضریب معنی‌داری آنها مدل تاییدی راهبردها

مسیر میان متغیرها	ضرایب مسیر	آماره t	p-value	نتیجه
راهبرد -> انطباق ظرفیت اداری با سازمان ایده آل	۰/۹۴۷	۱۲۳/۲۳۸	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
راهبرد -> بازنگری قوانین و ضمانت اجرایی	۰/۹۱۶	۶۶/۴۸۷	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
راهبرد -> تدوین خط مشی و سیاست تحول‌گرا	۰/۹۳۴	۸۸/۴۶۰	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
راهبرد -> تعیین شاخص‌های مدیریتی	۰/۹۴۵	۹۶/۶۲۷	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
راهبرد -> صیانت از حقوق و دستمزد کارکنان	۰/۹۲۰	۷۲/۹۹۲	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
راهبرد -> نظارت بر مدیریت عملکرد	۰/۹۵۴	۱۲۳/۴۱۱	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
راهبرد -> نظام‌مند نمودن حوزه سرمایه انسانی	۰/۹۵۴	۱۱۹/۰۰۰	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
راهبرد -> نظام‌مندی انتصاب و ضمانت اجرایی	۰/۹۰۸	۵۷/۷۷۳	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.

۵. سوال ویژه پنجم: پیامدها در طراحی مدل همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

جهت پاسخگویی به این سؤال ویژه ، همانند سوالات ویژه قبلی با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به بررسی این موضوع پرداختیم : آیا سازه های مورد نظر توانایی اندازه گیری هدف مورد نظر را دارد یا خیر؟ و سپس بر اساس جدول ذیل همگرایی پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفته که مشاهده می شود، مدل از لحاظ هر ۸ معیار فوق الذکر در سطح بسیار خوبی قرار دارد.

نتایج حاصله گواه بر این موضوع دارد که ضرایب مسیر/ t آماره/ p-value کلیه مولفه های راهبردها اعم از انطباق ظرفیت اداری با سازمان ایده آل/ بازنگری قوانین و ضمانت اجرایی / تدوین خط مشی و سیاست تحول گرا/ تعیین شاخص های مدیریتی/ صیانت از حقوق و دستمزد کارکنان/ نظارت بر مدیریت عملکرد/ نظام مند نمودن حوزه سرمایه انسانی/ نظام مندی انتصاب و ضمانت اجرایی در تبیین راهبردها تاثیر معنی داری دارد.

جدول (۱۱): روایی همگرا و پایایی ترکیبی در برازش پیامدها

نظام ارزیابی پاسخگو	نظام اداری کارا و ارزش افزا	نظام اداری مشارکت جو	نظام اداری شایسته محور	نظام اداری ساختارمند	نظام آموزشی اثربخش	عدم اجراء جانشین پروری	برنامه ریزی مبتنی بر دانش	
							۰/۷۸۳	برنامه ریزی مبتنی بر دانش
						۰/۸۰۶	۰/۷۶۵	عدم اجراء جانشین پروری
					۰/۷۷۸	۰/۷۷۹	۰/۷۲۸	نظام آموزشی اثربخش
				۰/۷۹۶	۰/۷۱۸	۰/۷۶۶	۰/۸۱۴	نظام اداری ساختارمند
			۰/۷۶۵	۰/۷۲۷	۰/۷۱۱	۰/۶۹۹	۰/۷۲۱	نظام اداری شایسته محور
		۰/۸۶۱	۰/۶۰۰	۰/۷۰۸	۰/۶۹۶	۰/۶۷۰	۰/۶۸۹	نظام اداری مشارکت جو
	۰/۷۹۳	۰/۷۰۹	۰/۷۳۳	۰/۷۵۱	۰/۷۷۵	۰/۷۵۵	۰/۷۵۸	نظام اداری کارا و ارزش افزا
۰/۸۷۸	۰/۷۴۱	۰/۶۱۰	۰/۶۴۹	۰/۷۳۵	۰/۷۲۹	۰/۶۷۸	۰/۷۸۹	نظام ارزیابی پاسخگو

جدول (۱۲): ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا ابعاد پیامدها به روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱)

میانگین واریانس استخراجی (AVE)	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	ضریب پایایی آلفای کرونباخ	
۰/۶۱۳	۰/۸۶۴	۰/۷۸۹	برنامه ریزی مبتنی بر دانش
۰/۶۴۹	۰/۸۴۷	۰/۷۳۰	عدم اجراء جانشین پروری
۰/۶۰۵	۰/۸۲۱	۰/۶۷۴	نظام آموزشی اثربخش
۰/۶۳۳	۰/۸۷۳	۰/۸۰۶	نظام اداری ساختارمند
۰/۵۸۵	۰/۸۰۹	۰/۷۴۶	نظام اداری شایسته محور
۰/۷۴۱	۰/۸۵۱	۰/۷۵۱	نظام اداری مشارکت جو
۰/۶۲۹	۰/۸۳۶	۰/۷۰۵	نظام اداری کارا و ارزش افزا
۰/۷۷۱	۰/۸۷۱	۰/۷۰۳	نظام ارزیابی پاسخگو

۶. سوال ویژه ششم: مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی) در طراحی مدل همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران کدامند؟ جهت پاسخگویی به این سؤال ویژه پژوهش، همانند سوال ویژه قبل ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به بررسی این موضوع پرداختیم که آیا سازه های مورد نظر توانایی اندازه گیری هدف مورد نظر را دارد یا خیر؟ و سپس بر اساس جدول ذیل همگرایی مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی) مورد بررسی قرار گرفته که مشاهده می شود، مدل از لحاظ هر ۳ معیار فوق الذکر در سطح بسیار خوبی قرار دارد.

ضمناً مطابق جدول ذیل روایی واگرا برای مولفه های پیامدها تایید می گردد. همچنین براساس جدول ذیل نتایج مربوط به معنی داری مولفه های مربوط به پیامدها گواه بر این موضوع دارد که ضرایب مسیر/ t آماره / p-value کلیه مولفه های پیامدها اعم از برنامه ریزی مبتنی بر دانش / عدم اجراء جانشین پروری / نظام آموزشی اثربخش / نظام اداری ساختارمند / نظام اداری شایسته محور / نظام اداری مشارکت جو/ نظام اداری کارا و ارزش افزا/ نظام ارزیابی پاسخگو در تبیین پیامدها تاثیر معنی داری دارد.

جدول (۱۳): روایی همگرا و پایایی ترکیبی در برازش مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی)

میانگین واریانس استخراجی (AVE)	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	ضریب پایایی آلفای کرونباخ	
۰/۶۳۰	۰/۸۹۵	۰/۸۵۳	آموزش و تربیت نیروی انسانی
۰/۶۵۲	۰/۸۸۲	۰/۸۲۲	جذب نیروی انسانی مناسب
۰/۶۱۲	۰/۸۸۷	۰/۸۴۱	حفظ و نگهداری کارکنان

ضمناً مطابق جدول ذیل ، روایی واگرا برای مولفه های مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی) تایید می گردد.

جدول (۱۴): ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا ابعاد مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی) به روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱)

آموزش و تربیت نیروی انسانی	جذب نیروی انسانی مناسب	حفظ و نگهداری کارکنان	
۰/۷۹۴			آموزش و تربیت نیروی انسانی
۰/۸۳۵	۰/۸۰۷		جذب نیروی انسانی مناسب
۰/۸۵۵	۰/۸۵۸	۰/۷۸۲	حفظ و نگهداری کارکنان

ضمناً نتایج مربوط به معنی داری مولفه های مربوط به مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی) گواه بر این موضوع دارد که ضرایب مسیر/ t آماره / p-value کلیه مولفه های پیامدها اعم از آموزش و تربیت نیروی انسانی/ جذب نیروی انسانی مناسب/ حفظ و نگهداری کارکنان در تبیین مقوله اصلی تاثیر معنی داری دارد.

۷. سوال اصلی: مدل همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران چگونه است؟



شکل (۲): مدل اصلی در حالت معنی داری ضرایب



شکل (۱): مدل اصلی در حالت ضرایب استاندارد

جدول (۱۶): جدول ضریب مسیرهای غیر مستقیم و ضریب معنی داری آنها

مدل

نتیجه	p-value	آماره t	ضرایب مسیر	مسیر میان متغیرها
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۳/۷۵۰	۰/۱۳۴	مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی) -> راهبرد -> پیامد
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۴/۰۳۵	۰/۱۹۵	شرایط مداخله گر -> راهبرد -> پیامد
معنی دار است.	۰/۰۲۴	۲/۲۶۳	۰/۰۹۴	عوامل زمینه‌ای -> راهبرد -> پیامد
معنی دار نیست.	۰/۰۸۸	۱/۷۱۰	۰/۰۲۹	شرایط علی -> مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی) -> راهبرد -> پیامد

اسوال ویژه هفتم: میزان اهمیت هریک از ابعاد و مولفه‌های بر پیامد در مدل همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران، کدام‌اند؟
تحلیل نقشه عملکرد- اهمیت که تحلیل ماتریس عملکرد- اهمیت نیز نامیده می‌شود شیوه‌ای است متفاوت جهت ارائه اطلاعات مدل خروجی IMPA بر هدف تعیین اهمیت نسبی سازه‌ها در مدل PLS متمرکز شده است. (جی. دیود گارسون)

در این تحلیل محاسبات را می‌توان از دو بعد (اهمیت و عملکرد) حاصل کرد که مخصوصا به منظور اولویت‌بندی اقدامات مدیریتی بسیار مهم است. شایسته است که اصولا بر بهبود عملکرد سازه‌های تاکید کرد که

در ادامه، شاخص‌های سنجش عوامل و ضریب تعیین عوامل مورد بررسی قرار می‌گیرند. که نتیجه بررسی در جدول ذیل آورده شده است و بیانگر این موضوع است که ضرایب مسیر/ t آماره / p-value کلیه بر یکدیگر تاثیر معنی دار و مثبتی دارد.

جدول (۱۵): ضریب مسیرهای اصلی و ضریب معنی داری آنها مدل اصلی

نتیجه	p-value	آماره t	ضرایب مسیر	مسیر میان متغیرها
معنی دار است.	۰/۰۲۰	۲/۳۳۸	۰/۲۱۷	شرایط علی -> مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی)
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۶/۳۲۵	۰/۴۳۲	شرایط مداخله گر -> راهبردها
معنی دار است.	۰/۰۰۹	۲/۶۲۴	۰/۲۰۷	عوامل زمینه‌ای -> راهبردها
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۵/۹۲۸	۰/۴۵۲	راهبردها -> پیامدها

سپس به بررسی مسیرهای غیرمستقیم متغیرهای اصلی بر پیامدها پرداخته شده است که نتایج بیانگر مطابق جدول ذیل این موضوع است که ضریب مسیر غیرمستقیم مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی) بر کلیه ابعاد معنی دار بوده بجز تاثیر غیرمستقیم شرایط علی بر مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی) بر نتایج (پیامد) از مسیر راهبرد (راهکار) معنی دار نیست.

جدول (۱۸): ضرایب همبستگی بین ابعاد الگوی همسویی

مقوله اصلی	پیامدها	راهبردها	عوامل زمینه‌ای	شرایط مداخله‌گر	شرایط علی	
					۱	شرایط علی
				۱	**۰/۴۲۹	شرایط مداخله‌گر
			۱	**۰/۴۳۵	**۰/۳۲۸	عوامل زمینه‌ای
		۱	**۰/۴۱۳	**۰/۶۰۳	**۰/۵۷۹	راهبردها
	۱	**۰/۴۵۶	**۰/۴۷۵	**۰/۴۸۲	**۰/۳۲۶	پیامدها
۱	**۰/۲۴۷	**۰/۴۳۶	۰/۱۰۷	**۰/۳۲۱	**۰/۲۲۵	مقوله اصلی

*معنی‌دار در سطح ۰/۰۵ و ** معنی‌دار در سطح ۰/۰۱

همانطور که در جدول ملاحظه می‌گردد، بیشترین ضریب همبستگی بدست آمده با متغیر نتایج مربوط به متغیرهای راهبرد با شرایط مداخله‌گر با ضریب همبستگی ۰/۶۰۳ بوده که در سطح ۰/۰۱ نیز معنی‌دار است و کمترین ضریب همبستگی بدست آمده با متغیر مقوله اصلی با عوامل زمینه‌ای با ضریب همبستگی ۰/۱۰۷ بوده که در سطح ۰/۰۵ نیز معنی‌دار نیست.

۳- نتیجه گیری

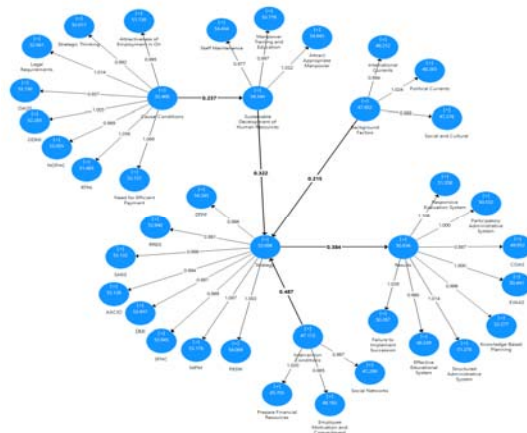
یافته‌های حاصل از تحقیق حاضر را می‌توان در دو بخش کیفی و کمی به شرح ذیل تشریح نمود:

۱. بخش اول: به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل کیفی، از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و مدیران استفاده شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس نظریه داده بنیاد در سه سطح کد گذاری اولیه، محوری و گزینشی با نرم افزار Maxqda انجام گرفت. در طی کدگذاری اولیه (باز) حدود ۷۷۹ مفهوم (بررسی و جمع بندی ۷۰۸) استخراج گردید که پس از مقایسه و یکسان سازی مفاهیم مشابه، نهایتاً ۴۵۰ مفهوم به دست آمد که در قالب ۲۹ مورد شاخص اصلی و پنج بُعد شامل «شرایط علی»، «راهبردها»، «شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر» و «پیامدها» می‌باشد و براساس مدل استخراجی شرایط علی با تأثیر گذاری بر مقوله محوری یعنی توسعه پایدار منابع انسانی عمل می‌کند. شایان ذکر است که مقوله اصلی در قالب ۳ شاخص اصلی جذب، تربیت و آموزش، حفظ و نگهداری نیروی انسانی تبیین شد. در مرحله بعد، پرسشنامه آماده و برای خبرگان برای نظرخواهی ارسال شد و پس از نهایی شدن جهت انجام تحلیل کمی استفاده گردید.

۲. بخش دوم: تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها: در این مرحله جهت بررسی کمی داده‌ها از روش معادلات ساختاری PLS استفاده شد. در این راستا پرسشنامه محقق ساخته آماده و بعد از تأیید اساتید راهنما و مشاور، برای

اهمیت بالایی را از حیث تبیین سازه هدف داشته اما در عین حال یک عملکرد نسبتاً پایین دارند.

قابل ذکر است در تحلیل زیر متغیر برون‌سپاری خدمات بعنوان متغیر وابسته نهایی در مدل در نظر گرفته شده است.



شکل (۳): خروجی مدل اصلی پژوهش در تحلیل IPMA

با توجه به تحلیل IPMA اطلاعات مندرج در جدول ذیل بیانگر این موضوع است که از بین متغیرهای موثر بر نتایج (پیامد) در مدل از نظر اهمیت بیشترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر راهبرد (راهکار) با ضریب اهمیت ۰/۳۸۴ و کمترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر شرایط علی با ضریب اهمیت ۰/۰۲۹ می‌باشند. از نظر عملکردی بیشترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر راهبرد با ضریب عملکردی ۵۳/۶۹۶ و کمترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر شرایط مداخله‌گر با ضریب عملکردی ۴۷/۹۲۲ می‌باشند.

جدول (۱۷): جدول عملکرد-اهمیت ابعاد مدل در تاثیر روی پیامدها

رتبه	نتایج (پیامدها)		رتبه	اهمیت	راهبرد
	عملکرد	اهمیت			
	PERFORMANCE	IMPORTANCE			
۱	۵۳/۵۲۹	۰/۳۸۴	۲		راهبرد
۱	۵۳/۶۹۶	۰/۳۸۴	۱		راهبرد
۲	۵۲/۴۰۰	۰/۰۲۹	۴		شرایط علی
۴	۴۷/۱۱۳	۰/۱۸۷	۲		شرایط مداخله‌گر
۳	۴۷/۹۲۲	۰/۰۸۳	۳		عوامل زمینه‌ای

۹. سوال ویژه هشتم: میزان همبستگی بین ابعاد مدل همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران، چگونه است؟

جدول زیر نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن بین ابعاد الگوی را نشان می‌دهد:

- [۷] خلیلی شوری، سهراب. جبارزاده پرن، اصغر. (۱۳۹۵). بررسی میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۸ س، ۱: ۳-۵۴.
- [۸] عبدالله زاده خانمان، سمانه. منظری توکلی، حمداله. سلاجقه، سنجر. شیخی، ایوب. (۱۳۹۹). مدل مفهومی رابطه میان سبک رهبری مدیران و ساختار سازمانی با میانجی گری جانشین پروری، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره سوم، ۲۱۴-۱۹۷.
- [9] Singer, P.M., Griffith, G. (2010). **Succession Planning in the Library: Developing Leaders and Managing Change**. Working paper, Chicago: American Library Association
- [10] Jyoti, J., Sharma, J. (2012). **Impact of Market Orientation on Business Performance: Role of Employee Satisfaction and Customer Satisfaction**. Vision, 16(4), 297-313.
- [11] Mateso, E.E.P. (2017). **Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University**. Doctoral Dissertation. Retrieved from <http://etd.ohiolink.edu>.
- [12] Zamani, A., Jarag, A. (2017). **Talent Management and Succession Planning**. Iran & World New Researches In Management, Economics, Accounting and Humanities
- [13] Benzer, J. K., Charns, M. P., Hamdan, S., Afable, M. (2017). **The Role of Organizational Structure in Readiness for Change: A Conceptual Integration**. Health services management research, 30(1), 34-46.
- [14] Chavez, J. (2018). **The Case for Succession Planning, Strategic Finance-Careers**, Singapore Management Review, 24(3), -3-21.
- [15] Chin, W.W., Henseler, J. (2010). **A Comparison of Approaches for the Analysis of Interaction Effects Between Latent Variables Using Partial Least Squares Path Modeling**. Structural Equation Modeling, 17:82-109.
- [16] Chu, H., Chen, C.W., Tsai, C.F., Yang, L.H. (2015). **The Reliability, Validity, Sensitivity, Specificity and Predictive values of the Chinese version of the Rowland Universal Dementia Assessment Scale**. Journal of Clinical Nursing 24(21).
- [17] Daft, R. L. (2015). **Organization Theory and Design**. 12th Edition. York: South-western College Publishing.
- [18] Galbraith, Q., Smith, S. D., Walker, B. (2012). **A Case for Succession Planning**. Library Management.
- [19] Jarrell, K. M., Pewit, K. C. (2007). **Succession Planning in Government: Case Study of a Medium-Sized City**. Review of Public Personnel Administration, 27(3), 297-309.
- [20] Kowalewski, S. J., Moretti, L., McGee, D. (2011). **Succession Planning: Evidence from Best Companies in New York**. International Journal of Management and Marketing Research, 4(2), 99-108.
- [21] Holopainen, J., Osmom, M., Essim, P., Petri, P., Tuure, T. (2020). **Stakeholder Strategy and Design Alignment Framework for Design Science Research-A Study in the Context of VR-Aided Marketing and Sales, Hawaii International Conference on System Science**. ISBN: 978-0-9981331-3-3, <http://hdl.handle.net/10125/63926>.
- [22] Henry X, S., Chris, G., Francesco, B. (2018). **Intergenerational Succession and Inter Nationalisation Strategy of Family SMEs: Evidence from China, Long Range Planning Available online 19 May 2018, In Press, Corrected Proof** What are Corrected Proof articles?
- [23] Mufeed, S. A., Gulzar, R. (2015). **Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study of State Bank of India (SBI)**, International Journal of Management Research, 3(5), 316-327.
- [24] Nissan, J., Eder, P. (2017). **Four Dimensions of Designing Succession Plans**. Journal of the Organization Development Network. VOLUME (49), N0 (3).
- [25] Paul, B., Radha, S., Ganesh, K. (2020). **Global Marketing in India Opportunities and Challenges**, Journal of Global Marketing (Our Heritage), ISSN: 0474-9030 Vol-68-Issue-1-January-2020, PP. 4561-4570.
- [26] Wobodo, CH., Konya, k., Nwaeke, L. (2020). **Talent Management and Succession Planning: A Conceptual**

نمونه های آماری ارسال شد. بعد از جمع آوری پرسشنامه ها، داده ها با استفاده از روش معادلات ساختاری PLS تجزیه و تحلیل شدند. طبق نتایج بدست آمده کلیه شاخص های در نظر گرفته شده از جمله عوامل علی، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله گر، عوامل محوری و پیامدها و راهبردها بر همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان تأثیر معناداری دارند. همچنین نتایج نشان داد:

- از بین شاخص های مقوله اصلی، آموزش و تربیت نیروی انسانی در تبیین مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی) تأثیر معنی دار دارد
- با توجه به تحلیل IPMA از بین متغیرهای مؤثر بر نتایج (پیامد) در مدل از نظر اهمیت بیشترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر راهبرد (راهکار) با ضریب اهمیت ۰/۳۸۴ و کمترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر شرایط علی با ضریب اهمیت ۰/۰۲۹ می باشند. از نظر عملکردی بیشترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر راهبرد با ضریب عملکردی ۵۳/۶۹۶ و کمترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر شرایط مداخله گر با ضریب عملکردی ۴۷/۹۲۲ می باشند.
- بیشترین ضریب همبستگی بدست آمده با متغیر نتایج مربوط به متغیرهای راهبرد با شرایط مداخله گر با ضریب همبستگی ۰/۶۰۳ بوده که در سطح ۰/۰۱ نیز معنی دار است و کمترین ضریب همبستگی بدست آمده با متغیر مقوله اصلی با عوامل زمینه ای با ضریب همبستگی ۰/۱۰۷ بوده که در سطح ۰/۰۵ نیز معنی دار نیست.

منابع و ماخذ

- [۱] ابراهیمی، مرتضی. الیک، فهیمه. عباسی، محرم. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)، مدیریت اسلامی، ۴۳.
- [۲] فقیهی، ابو الحسن. ذاکری، محمد. (۱۳۹۳). آسیب شناسی استقرار جانشین پروری مدیران در سازمان های دولتی ایران. خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۱۵-۵، ۲۴(۲).
- [۳] ابراهیمی، الهام. فتحی، محمدرضا. (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۸ س، ۳، ۵۱-۳۱.
- [۴] امین، فرشته. نادری خورشیدی، علیرضا. واحد، عزیزاله. (۱۳۹۷). بررسی الگوی جانشین پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال نهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۹-۲۲-۱).
- [۵] الباد، الهام. ستاری، صدرالدین. نامور، یوسف. (۱۳۹۹). ارائه الگوی برای جانشین پروری در آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه های آزاد اسلامی شهر تهران)، مجله توانمند سازی سرمایه انسانی، دوره ۳، شماره ۳، (۳۳)، پائیز ۱۳۹۹، ص ۲۴۱-۲۱۷.
- [۶] تجریشی، ایمان محمدعلی. نعمتی زاده، سینا. اسماعیل پور، حسن. بازایی، قاسمعلی. (۱۳۹۸). الگوی اجرای استراتژیک بازار یابی بین المللی در بخش پائین دستی صنعت نفت، نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، سال ۲۶، دوره جدید شماره ۱۴، ص ۲۰-۱.

- Assessment of Rivers State Owned Tertiary Institution in Port Harcourt.** London Journal of Research in Management and Business.20 (1),24-36.
- [27] Rahim, M., Magner, N. (1995). **Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First Order Factor Model and Its Invariance Across Groups.** Journal of Applied Psychology, 80 (1), 548- 565
- [28] Ramos Y., Eclevia, R., Rowena, M., Apolinario, R. (2016) **Who's Next in Line: Succession Planning Practices of Academic Libraries?** <https://www.researchgate.net/publication/317561820>.
- [29] Robles, M.M.(2012). **Executive Perceptions of the Top Soft Skills Needed in Today's Workplace.** Business Communication Quarterly,75 ,453 -465 .
- [30] Robbins, S. P. (2018). **Organizational Behavior, Prentice Hall--Ramos Y, Ramos Eclevia M, Rowena Apolinario R (2016) who's next in line: Succession planning practices of academic libraries?** <https://www.researchgate.net/publication/317561820>.
- [31] Senior, B., Swales, S. (2010). **Organizational Change**, 4th end. Harlow, Prentice Hall.
- [32] Tollman, P., Toma, A., Roge, F., Morieux, Y., Maaseide, S., Tamboto, E., Koike, J. (2016). **Smart design for performance: a new approach to organization design.** http://imagesrc.bcg.com/Images/BCG-Smart-Design-for-Performance-Apr-2016_tcm9-87541.pdf.
- [33] Al-Faifi, A., Song, B., Hassan, M., Alam, A., Abdu, A. (2019). **A Hybrid Multi Criteria Decision Method for Cloud Service Selection from Smart Data.** Service.
- [34] Robbins, S. P. (2018). **Organizational Behavior.** Prentice Hall--Ramos Y, Ramos Eclevia M, Rowena Apollinaire R (2016) who's next in line: Succession planning practices of academic libraries? <https://www.researchgate.net/publication/317561820>.
- [35] Internet site: selection from Smart data, Future Generation Computer Systems. from
- [36] <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.10.023>