

تأثیر اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۰۸

امین نیک‌پور^۱

از صفحه ۱۹ تا ۴۰

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی است که به روش پیمایشی انجام شده است. هم‌چنین این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان بوده و تعداد ۲۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده، پرسشنامه محقق‌ساخته اجرای نظام جانشین‌پروری و پرسشنامه استاندارد بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) است که روایی و پایایی این پرسشنامه‌ها مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش ضمن تأیید الگوی پیشنهادی، نشان داد که اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت می‌گذارد. یافته دیگر پژوهش نشان داد که از بین جنبه‌های اجرای نظام جانشین‌پروری، ارزیابی منابع موجود بیشترین تأثیر مثبت را بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته است و آموزش‌های مدیریتی و یافتن و به کارگیری افراد مستعد به ترتیب در رده‌های بعدی قرار دارند.

کلمات کلیدی

جانشین‌پروری، افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش‌های مدیریتی، بهره‌وری نیروی انسانی.

مقدمه

بهره‌وری^۱، یکی از عوامل پیشرفت و رمز تقویت رشد اقتصاد هر کشور است، به‌طوری‌که نرخ رشد بهره‌وری در هر جامعه، نقش به‌سزایی بر سطح رفاه، میزان تورم، بیکاری، سلامت اقتصادی جامعه و رقابت‌پذیری در سطح جهان دارد. بهره‌وری امکان ایجاد یک زندگی خوب یا یک زندگی با کیفیت بالا را برای عموم افراد جامعه فراهم می‌سازد و به آنها امکان می‌دهد تا به صورت یک مجموعه، به سمت خوشبختی، سعادت و رفاه رهنمون شوند (هیپ^۲، ۱۹۹۲). از این‌رو تلاش برای افزایش بهره‌وری، جدی‌ترین مبارزه‌ای است که جهان در آستانه قرن بیست و یکم با آن روبرو است (قابضی و موسوی‌شیری، ۱۳۹۵: ۳۱). به علت اهمیت بالای بهره‌وری در فرایند توسعه سازمان‌ها و کشورها، تحقیقات متعددی در زمینه عوامل مؤثر بر بهره‌وری صورت گرفته است و همگی تأکید دارند که نیروی انسانی دارای بیشترین تأثیر بر بهره‌وری در بین مجموعه عوامل مؤثر بر بهره‌وری است (فعال، علی‌دوست قهفرخی و جلالی‌فراهانی، ۱۳۹۵: ۳۶). در واقع، بهره‌وری نیروی انسانی^۳ عامل اصلی شکل دهنده بهره‌وری سازمان به شمار می‌رود، به‌طوری‌که بسیاری از محققان و صاحب‌نظران واژه بهره‌وری را با بهره‌وری نیروی انسانی یکسان می‌دانند (قابضی و موسوی‌شیری، ۱۳۹۵: ۳۲). به عبارتی، بهره‌وری نیروی انسانی یکی از اساسی‌ترین پیش‌فرض‌های بهره‌وری محسوب می‌شود و هرگونه سعی و تلاش در بهره‌وری، بدون وجود بهره‌وری کارکنان بی‌معناست (صیادی، چمنی‌فرد و نیک‌پور، ۱۳۹۴: ۲۸). بنابراین می‌توان گفت که منابع انسانی مهم‌ترین زیرساخت هر کشور و سازمان است و مشارکت آنها در امور و تلاش‌های آگاهانه آنان می‌تواند بر افزایش بهره‌وری سازمانی و ملی تأثیر عمده بگذارد که همین امر موجب افزایش اهمیت بهره‌وری نیروی انسانی در دنیای امروز (به ویژه در دنیای سازمانی) شده است (داتا^۴، ۱۹۹۸: ۸۳۴). از این رو، برای تحقق بهره‌وری نیروی انسانی لازم است تا راهکارهای لازم شناسایی شود. از جمله راهکارهای مؤثر در زمینه ارتقای بهره‌وری

^۱ Productivity

^۲ Heap

^۳ Human Resource Productivity

^۴ Datta



کارکنان سازمان‌های امروز، اجرای نظام جانشین‌پروری^۱ در سازمان است (علی، محمود، ایجاز و اشرف^۲، ۲۰۱۴: ۲۱۹).

از سوی دیگر، واژه جانشین‌پروری در بخش خصوصی نسبت به بخش دولتی عمومیت و رسمیت بیشتر و عقبه طولانی‌تری دارد (ویلکرسون^۳، ۲۰۰۷: ۱). به طوری که از ۱۳۰ پژوهش انجام شده در بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۳ میلادی در مورد جانشین‌پروری، تنها ۵ مورد از این پژوهش‌ها در بخش دولتی انجام شده است (کزنر و سبورا^۴، ۱۹۹۴: ۳۴۴-۳۴۵). همچنین مقوله جانشین‌پروری، علی‌رغم اهمیت و ریشه تاریخی طولانی خود در حوزه سازمان و مدیریت، در کشور ما (به ویژه در بخش دولتی) به شکل یک نیاز جدی، بررسی و مطالعه نشده است (ابراهیمی، الیکی و عباسی، ۱۳۹۶: ۹۷). با این حال، امروزه این واژه به صورت گسترده در بخش دولتی نیز در حال مطرح شدن است و خطرات ناشی از بی‌توجهی به آن مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت قرار گرفته است (ویلکرسون، ۲۰۰۷: ۱).

از طرفی، با توجه به جایگاهی که سازمان صنعت، معدن و تجارت در امر تولید و اشتغال دارد، نقش بسزایی را در بهره‌وری ملی و رشد و توسعه اقتصادی کشور ایفا می‌کند. از این رو، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی به بهبود وضعیت سازمان صنعت، معدن و تجارت کمک زیادی می‌کند؛ لذا به منظور ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در این سازمان، ضروری است تا عوامل مؤثر در این زمینه شناسایی شوند. حال آنکه اخیراً مطالعات نشان داده است که اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری می‌تواند نرخ ترک خدمت کارکنان را پایین آورد، روحیه کارکنان را افزایش دهد و باکیفیت‌ترین کارکنان را در شغل‌های مهم و کلیدی قرار دهد (هوانگ^۵، ۲۰۰۱: ۷۳۶؛ انجیگوا^۶، ۲۰۱۴: ۲۵). بنابراین می‌توان این‌گونه استدلال کرد که مدیریت موفق جانشین‌پروری در سازمان می‌تواند از طریق پایین آوردن نرخ ترک خدمت کارکنان، بهبود روحیه کارکنان و قرار دادن باکیفیت‌ترین کارکنان در شغل‌های کلیدی بر بهره‌وری کارکنان سازمان تأثیر بگذارد. با

¹. Succession Planning

². Ali, Mehmood, Ejaz, & Ashraf

³. Wilkerson

⁴. Kesner & Sebor

⁵. Huang

⁶. Njigua

توجه به مطالب گفته شده اصلی پژوهش این است که میزان تأثیرگذاری اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان چگونه است؟

پیشینه پژوهش

بنگا و همکاران^۱ (۲۰۰۵) پژوهشی را تحت عنوان «تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های بازرگانی» با هدف مطالعه ارزیابی عملکرد کارکنان و تأثیر آن بر بهره‌وری را انجام دادند و نتیجه گرفتند که ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهره‌وری آنها تأثیر می‌گذارد. دیردنیال رید و رینن^۲ (۲۰۰۶) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر آموزش بر بهره‌وری و دستمزد» به این نتیجه رسید که بین آموزش مرتبط با کار و بهره‌وری بیشتر رابطه معناداری وجود دارد. اونس^۳ (۲۰۱۱) پژوهشی را تحت عنوان «جانشین‌پروری و تأثیرش بر عملکرد سازمانی در بخش فناوری اطلاعات» انجام داد و نتیجه گرفت که رابطه مثبتی بین جانشین‌پروری و عملکرد سازمانی وجود دارد. مسا و کمپچی^۴ (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان «اثر سیستم‌های ارزیابی عملکرد بر کارکنان در آژانس توسعه چای کنیا» نتیجه گرفتند که شایستگی، ارزیابی، مدیریت بر مبنای هدف، پرداخت بر اساس عملکرد و آموزش و بهسازی کارکنان بر روی عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. سینگ و موهانتی^۵ (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر آموزش بر بهره‌وری کارکنان» نتیجه گرفتند که آموزش نقش قابل‌توجهی بر بهره‌وری کارکنان دارد. دوندیر^۶ (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «عملکردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی در SCCL» نتیجه گرفت که بین برنامه‌ریزی نیروی انسانی و سطح عملکرد کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد. مالالو و اوگبائوبور^۷ (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «آموزش و پرورش نیروی انسانی، بهره‌وری کارکنان و عملکرد سازمانی» به این نتیجه رسیدند که آموزش و پرورش نیروی انسانی کارایی و بهره‌وری شغلی آنها را افزایش می‌دهد. نکسا^۸

1. Gbenga et al

2. Dearden, Reed and Reenen

3. Avanes

4. Messah and Kamenchu

5. Singh and Mohanty

6. Devender

7. Malaolu and Ogbuabor

8. Nekesa



(۲۰۱۳) پژوهشی را تحت عنوان «جانشین‌پروری و عملکرد سازمانی» انجام داد و نتیجه گرفت که جانشین‌پروری بر عملکرد سازمان در همه سطوح تأثیر می‌گذارد. اومسبی^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «اثرات ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری کارکنان» به این نتیجه رسید که بین ارزیابی عملکرد و کارایی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. رنگریز و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین اجرای برنامه‌ریزی منابع سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی» به این نتیجه رسیدند که بین اجرای برنامه‌ریزی منابع سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد. علی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر جانشین‌پروری بر عملکرد کارکنان بانک‌های تجاری پاکستان» نتیجه گرفتند که جانشین‌پروری بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری می‌گذارد. اکوندایو^۲ (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر آموزش و پرورش بر بهره‌وری کارکنان» نتیجه گرفت که بین آموزش و پرورش با بهره‌وری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. سلطانی و مقدم^۳ (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیرات جانشین‌پروری بر اثربخش سازمانی در شعب بانک رفاه استان کهگیلویه و بویراحمد» نتیجه گرفتند که بین جانشین‌پروری و اثربخش سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. زایوم و همکاران^۴ (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی عملکرد و بهره‌وری کارکنان در نیجریه» نتیجه گرفتند که بین بازخورد ۳۶۰ درجه و بهره‌وری کارکنان رابطه وجود دارد. مونگوتی و کانیانجیوا^۵ (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «اقدامات ارزیابی عملکرد و بهره‌وری کارکنان در کنیا» نتیجه گرفتند که استفاده از روش ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد.

مبانی نظری

جانشین‌پروری: تاریخچه مفهوم جانشین‌پروری به شکل امروزی برمی‌گردد، به اواخر دهه ۱۹۶۰ میلادی و اوایل دهه ۱۹۷۰، زمانی که روش‌های جانشین‌پروری رسمی به وسیله سازمان‌ها اتخاذ می‌شد (راسول^۶، ۲۰۰۲: ۳۳). جانشین‌پروری، شامل داشتن

¹. Omusebe et al

². Ekundayo

³. Soltania & Moghadamb

⁴. Zayum et al

⁵. Munguti & Kanyanjua

⁶. Rothwell

کارکنان مناسب در محل و زمان مناسب و همچنین داشتن رهبری مناسب در همه سطوح سازمان است (گلزار و درانی^۱، ۲۰۱۴: ۲۷۴). جانشین‌پروری، تلاش منظم و حساب شده به وسیله سازمان برای اطمینان از استمرار رهبری برای شغل‌های کلیدی، نگهداشت و توسعه دانش فکری و سرمایه‌ای برای آینده و تشویق پیشرفت شخصی کارکنان است (راسول، ۲۰۱۵: ۲۹). جانشین‌پروری، عبارت است از فرایند شناسایی و آماده کردن کارکنان با پتانسیل بالا برای جایگزین کردن به جای اداره‌کنندگان اصلی سازمان وقتی که آنها از سازمان خارج (بازنشسته) می‌شوند (نو و همکاران^۲، ۲۰۱۶). جانشین‌پروری، فرایند تصمیم‌گیری در نحوه پُرکردن خلاهای مشاغل کلیدی سازمان است (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۷).

به طور کلی اهداف اصلی برنامه‌های جانشینی عبارت‌اند از: ۱- شناسایی کردن شغل‌های مهم مدیریتی در سازمان؛ ۲- شناسایی کردن شغل‌های مهم مدیریتی بالاتصدی در سازمان؛ ۳- شناسایی کردن مدیرانی که به صورت بالقوه با این شغل‌های مدیریتی بالاتصدی تناسب دارند (کاوالوسکی، مورتی، مک گی^۳، ۲۰۱۱: ۱۰۰). نظام جانشین‌پروری شامل یافتن و به کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود و آموزش‌های مدیریتی است (بهشتی‌فر، ۱۳۸۹: ۱۶۴).

یافتن و به کارگیری افراد مستعد^۴: شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای یافتن بااستعداد، انتخاب مناسب‌ترین افراد از طریق آزمون و مصاحبه، تطبیق شرایط شاغل با شرایط احراز شغل و تطبیق شرایط شغل با شرایط متقاضیان شغل است (سلاجقه، نیک‌پور، خسروپور و نوبریدیشه^۵، ۲۰۱۴: ۷۷).

ارزیابی منابع موجود^۶: ارزیابی منابع موجود از طریق مدیریت عملکرد و مراکز ارزیابی مورد بررسی قرار می‌گیرد. مدیریت عملکرد، شایستگی افراد را با کارکرد واقعیشان مورد توجه قرار می‌دهد. مراکز ارزیابی عبارت‌اند از ارزیابی توانایی بالقوه افراد،

¹ Gulzar & Durrani

² Noe et al

³ Kowalewski, Moretti, & McGee

⁴ Recruitment of Talents

⁵ Salajegheh, Nikpour, Khosropour, & Nobarieidish

⁶ Evaluation of Present Resources



شناسایی مدیران شایسته و بررسی تمایلات افراد برای شغل‌های کلیدی (سلاجقه و همکاران، ۲۰۱۴: ۷۷).

آموزش‌های مدیریتی^۱: شامل ارائه انواع آموزش‌های مدیریتی به کارکنان با انگیزه است. به عبارتی امروزه بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان خود را به منظور ارتقای دانش و مهارت‌های مدیریت در سطوح بالا آموزش می‌دهند (بهشتی‌فر، ۱۳۸۹: ۱۶۴).

بهره‌وری نیروی انسانی: آشنایی انسان با مفهوم بهره‌وری از نظر قدمت با عمر انسان بر کره‌خاکی متقارن است. واژه بهره‌وری برای نخستین بار بیش از دو قرن پیش توسط فرانسوا کنه^۲ (۱۷۶۶) ریاضیدان و اقتصاددان پیرو مکتب فیزیوکراسی در یک نشریه کشاورزی استفاده شد (تنجن^۳، ۲۰۰۵: ۳۵). بهره‌وری در اصطلاح مدیریتی، یک دیدگاه فکری است که در آن انسان با تلاشی مستمر برای افزایش رشد اقتصادی و بهبود سطح زندگی فردی و اجتماعی، روش‌های جدیدی را به کار می‌گیرد تا بتواند از منابعی مثل نیروی کار، سرمایه، زمین، انرژی و... بیشترین استفاده و سود را ببرد (چناری و نامور، ۱۳۹۷: ۵). بهره‌وری نیروی انسانی مهمترین معیار بهره‌وری است، زیرا عنصر اصلی در هر تلاشی برای بهبود، بهره‌وری نیروی کار است (چو، وودز، ژانگ و اردم^۴، ۲۰۰۶: ۲۶۳). بهره‌وری نیروی انسانی، مفهومی جامعی است که یکی از شاخص‌های مهم کارآمدی بخش‌ها و فعالیت‌های مختلف اقتصادی و همچنین معیاری مناسب برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و تعیین میزان موفقیت آنها در رسیدن به اهدافشان محسوب می‌شود (عباسی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۲۱). بهره‌وری نیروی انسانی، حداکثر استفاده از منابع انسانی برای حرکت در جهت اهداف سازمان در کوتاه‌ترین زمان و با حداقل هزینه است (یوسف‌زاده و قدوسی‌فر^۵، ۲۰۱۶: ۲۰۱). ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی عبارت‌اند از:

۱- توانایی^۶: شامل دوره‌های آموزشی و احساس موفقیت شغلی است؛

۲- درک و شناخت^۷: شامل درک درست از کار و اشتباهات و انجام صحیح کار است؛

³ Management Training

² Francois Quesnay

³ Tangen

⁴ Cho, Woods, Jang, & Erdem

⁵ Yousefizadeh & Ghoddusifar

² Ability

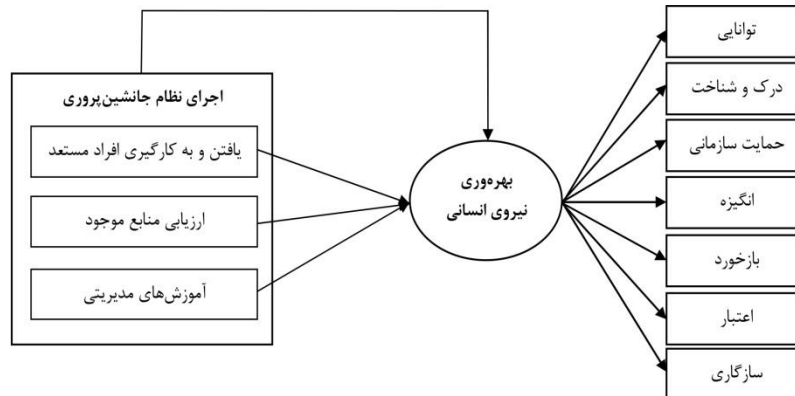
³ Perception & Recognition

- ۳- حمایت سازمانی^۱: شامل امکانات مالی و مادی موردنیاز شغلی، حمایت سایر واحدها و مسئولین در تحقق اهداف و انجام کارهای دشوار است؛
- ۴- انگیزه^۲: شامل فرصت‌های ارتقاء، پاداش نقدی، قدردانی و استقبال از ابتکار عمل، دلجویی مافوق در زمان مشکلات است؛
- ۵- بازخورد^۳: شامل اطلاع و آگاهی از عملکرد و روش‌های بهبود عملکرد و کیفیت کار و نتایج کار است؛
- ۶- اعتبار^۴: شامل اتخاذ تصمیمات منصفانه و مطابق با اصول اخلاقی، انتصاب بر اساس لیاقت و ضوابط، اعتماد به مافوق است؛
- ۷- سازگاری^۵: شامل میزان تأثیرگذاری شرایط بازار و شرایط اقتصادی و رقابت بر عملکرد است (هرسی و گلداسمیت^۶، ۱۹۸۰).

الگوی مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

در این پژوهش برای طراحی متغیر اجرای نظام جانشین‌پروری از مدل بهشتی‌فر (۱۳۸۹) با ابعاد یافتن و به کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود و آموزش‌های مدیریتی و برای طراحی متغیر بهره‌وری نیروی انسانی از مدل هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) با ابعاد توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزه، بازخورد، اعتبار و سازگاری استفاده شده است. از آنجاکه مدل‌های مذکور قبلاً در پژوهش‌های انجام گرفته در بخش دولتی مورد استفاده قرار گرفته‌اند، لذا در این پژوهش از این مدل‌ها استفاده شده است. شکل ۱ الگوی مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

1. Organizational Help
 2. Motivation
 3. Feedback
 4. Credit
 8. Compatibility
 9. Hersey & Goldsmith



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش (منبع: محقق ساخته)

فرضیه‌های پژوهش با توجه به الگوی مفهومی بالا شکل گرفته است. در واقع این پژوهش به دنبال آزمون فرضیه‌های زیر است:

فرضیه اصلی

اجرای نظام جانشین پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد.

فرضیه‌های فرعی

۱- یافتن و به کارگیری افراد مستعد بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد؛

۲- ارزیابی منابع موجود بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد؛

۳- آموزش‌های مدیریتی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی - همبستگی است که به روش پیمایشی انجام شده است. همچنین این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش را آن دسته از کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان تشکیل می‌دهند که دارای مدرک تحصیلی دانشگاهی و شغل سازمانی کارشناسی و بالاتر هستند. تعداد آنها در زمان پژوهش ۲۵۰ نفر بوده است و از آنجاکه در این پژوهش از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ استفاده شده است با توجه به نیاز، تعداد ۲۰۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شده‌اند (وستلن^۲، ۲۰۱۰). همچنین روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده است.

1. Structural Equation Modeling (SEM)

2. Westlan

به منظور جمع‌آوری داده از ۲ پرسشنامه استفاده شد که بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده‌اند. پرسشنامه اول که محقق ساخته بوده و برگرفته از مدل بهشتی‌فر (۱۳۸۹) است و اجرای نظام جانشین‌پروری را از طریق جنبه‌های آن یعنی یافتن و به کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود و آموزش‌های مدیریتی مورد سنجش قرار می‌دهد. پرسشنامه دوم، پرسشنامه استاندارد هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) است که بهره‌وری نیروی انسانی را از طریق ابعاد آن یعنی توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزه، بازخورد، اعتبار و سازگاری مورد سنجش قرار می‌دهد.

به منظور تعیین روایی محتوایی^۱ پرسشنامه اجرای نظام جانشین‌پروری از نظرات متخصصین (۱۰ نفر از استادان دانشگاه) استفاده شده است و روایی آن به میزان (۰/۸۶) محاسبه شده است و در رابطه با روایی محتوایی پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی می‌توان گفت که این پرسشنامه استاندارد بوده و روایی آنها در پژوهش‌های دیگر به تأیید رسیده است. همچنین روایی سازه^۲ پرسشنامه‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفته است که در بخش یافته‌های پژوهش به آن پرداخته شده است. پایایی^۳ این پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از روش آزمون و آزمون مجدد^۴ به ترتیب ۰/۸۱۴ و ۰/۸۸۱ محاسبه شده است.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است و داده‌ها پس از ورود به رایانه از طریق نرم‌افزارهای SPSS و AMOS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. در تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا نرمال بودن تمام متغیرها مورد آزمون قرار گرفت و پس از انجام آزمون آماری کولموگروف-اسمیرنوف^۵ و تأیید نرمال بودن متغیرها، از فنون آمار استنباطی پارامتریک^۶ (آزمون T تک نمونه‌ای^۷، مدل‌سازی معادلات ساختاری و رگرسیون چندگانه به روش هم‌زمان^۸) استفاده شده است.

1. Content Validity

2. Construct Validity

5. Reliability

6. Test-Retest

5. Kolmogorov-Smirnov

6. Parametric

7. One-Sample T-Test

8. Enter Multiple Regression



جدول ۱: آزمون کولموگروف - اسمیرنوف یک نمونه‌ای برای متغیرهای پژوهش

متغیر	آماره	سطح معناداری	متغیر	آماره	سطح معناداری
اجرای نظام جانشین‌پروری	۰/۱۳۳	۰/۲۰۰	درک و شناخت	۰/۱۳۳	۰/۲۰۰
یافتن و به کارگیری افراد مستعد	۰/۱۲۸	۰/۲۰۰	حمایت سازمانی	۰/۱۲۸	۰/۲۰۰
ارزیابی منابع موجود	۰/۱۵۱	۰/۲۰۰	انگیزه	۰/۱۲۸	۰/۲۰۰
آموزش‌های مدیریتی	۰/۱۲۰	۰/۲۰۰	بازخورد	۰/۱۳۵	۰/۲۰۰
بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۱۲۸	۰/۲۰۰	اعتبار	۰/۱۴۴	۰/۲۰۰
توانایی	۰/۱۵۱	۰/۲۰۰	سازگاری	۰/۱۳۷	۰/۲۰۰

یافته‌ها

توصیف وضعیت متغیرهای جمعیت‌شناختی

یافته‌های پژوهش نشان داد که بیش از ۶۰٪ از پاسخ‌دهندگان مرد هستند، بیش از ۶۵٪ از آنها دارای مدرک تحصیلی لیسانس هستند، بیش از ۷۰٪ از آنها دارای سابقه خدمتی بالای ۱۰ سال هستند و ۷۵٪ آنها بالای ۳۰ سال سن دارند.

اجرای نظام جانشین‌پروری و بهره‌وری نیروی انسانی

به منظور بررسی اجرای نظام جانشین‌پروری و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است:

جدول ۲: تجزیه و تحلیل اجرای نظام جانشین‌پروری و بهره‌وری نیروی انسانی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	آماره t	P -مقدار
یافتن و به کارگیری افراد مستعد	۳/۰۷	۰/۴۷	۱/۸۴	۰/۰۶۷
ارزیابی منابع موجود	۲/۵۵	۰/۲۴	-۲۳/۱۲	۱/۰۰
آموزش‌های مدیریتی	۲/۷۹	۰/۳۵	-۷/۴۰	۱/۰۰
اجرای نظام جانشین‌پروری	۲/۸۳	۰/۲۳	-۹/۱۱	۱/۰۰
توانایی	۳/۲۱	۰/۳۹	۶/۶۴	۰/۰۱۷
درک و شناخت	۳/۱۵	۰/۳۳	۵/۶۰	۰/۰۰۱
حمایت سازمانی	۲/۷۶	۰/۳۱	-۹/۵۴	۱/۰۰
انگیزه	۲/۸	۰/۲۷	-۹/۱۳	۱/۰۰
بازخورد	۳/۰۱	۰/۲۸	۰/۴۴	۰/۴۱۱
اعتبار	۳/۰۴	۰/۳۵	۱/۴۱	۰/۱۳۶
سازگاری	۳/۰۲	۰/۲۷	۰/۹۱	۰/۲۱۶
بهره‌وری نیروی انسانی	۳/۰۱	۰/۲۳	۰/۵۲	۰/۱۹۶

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود با توجه به میانگین به دست آمده برای متغیر اجرای نظام جانشین‌پروری، می‌توان گفت که وضعیت اجرای نظام جانشین‌پروری در جامعه مورد مطالعه در سطح پایین‌تر از متوسط پژوهش قرار گرفته است.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود با توجه به میانگین به دست آمده برای متغیر بهره‌وری نیروی انسانی، می‌توان گفت که وضعیت بهره‌وری نیروی انسانی در جامعه مورد مطالعه در سطح متوسط این پژوهش قرار گرفته است.

برازش الگوهای اندازه‌گیری

در این بخش به منظور برازش الگوهای اندازه‌گیری، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. بعد از اطمینان از وجود روایی و پایایی در شاخص‌های گردآوری شده، جهت مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشهود^۱) تا چه اندازه‌ای برای سنجش متغیرهای پنهان (متغیرهای مکنون^۲) قابل قبول هستند، لازم است ابتدا متغیرهای مشاهده که مربوط به متغیرهای پنهان است به طور مجزا مورد آزمون قرار گیرند. شاخص‌های کلی برازش و بارهای عاملی الگوهای اندازه‌گیری در ادامه آمده است:

جدول ۳: تحلیل عاملی تأییدی مربوط به الگوی اندازه‌گیری اجرای نظام جانشین‌پروری

نام شاخص	مقدار	حد قابل قبول
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ^۳ (RMSEA)	۰/۰۷۳	کمتر از ۰/۵، برازش خوب الگو
مجدور کای (خی دو) بر درجه آزادی (χ^2/df)	۲/۳۷۳	کمتر از ۳، برازش قابل قبول الگو
شاخص نیکویی برازش ^۴ (GFI)	۰/۹۵۷	بین ۰ و ۱ و بیشتر از ۰/۹، برازش قابل قبول الگو
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده ^۵ (AGFI)	۰/۹۱۱	بین ۰ و ۱ و بیشتر از ۰/۹، برازش قابل قبول و بیشتر از ۰/۷، برازش خوب الگو
شاخص برازش نرم شده ^۶ (NFI)	۰/۹۴۷	مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، برازش قابل قبول
شاخص تاکر- لوئیس ^۷ (TLI)	۰/۹۱۸	می‌تواند بیشتر از ۱ باشد ولی هر قدر این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، برازش قابل قبول

^۱. Manifest Variable

^۲. Latent Variable

^۳. Root Mean Square Error of Approximation

^۴. Goodness of Fit Index

^۵. Adjusted Goodness of Fit Index

^۶. Normed Fit Index

^۷. Tucker- Lewis Index



جدول ۴: بار عاملی استاندارد شده و مقادیر t سؤال‌های مربوط به سازه اجرای نظام جانشین‌پروری

سازه	سؤال پرسشنامه	بار عاملی استاندارد شده	t مقدار	-p مقدار	سازه	سؤال پرسشنامه	بار عاملی استاندارد شده	t مقدار	-p مقدار
یافتن و به کارگیری افراد مستعد	سؤال ۱	۰/۷۱۹	۸/۱۶۸	۰/۰۰۱	آموزش مدیری	سؤال ۱۲	۰/۵۵۱	۷/۸۴۵	۰/۰۰۱
	سؤال ۲	۰/۴۶۴	۷/۲۱۴	۰/۰۰۱		سؤال ۱۳	۰/۶۸۹	۱۰/۰۸۶	۰/۰۰۱
	سؤال ۳	۰/۸۱۵	۸/۸۸۵	۰/۰۰۱		سؤال ۱۴	۰/۷۴۰	۱۰/۹۸۳	۰/۰۰۱
	سؤال ۴	۰/۷۴۷	۸/۳۹۴	۰/۰۰۱		سؤال ۱۵	۰/۸۰۶	۱۲/۰۹۴	۰/۰۰۱
	سؤال ۵	۰/۶۲۱	-	-		سؤال ۱۶	۰/۶۴۴	۹/۲۳۵	۰/۰۰۱
ارزایی منابع موجود	سؤال ۶	۰/۷۷۶	۸/۰۱۸	۰/۰۰۱		سؤال ۱۷	۰/۸۱۵	۶/۹۶۴	۰/۰۰۱
	سؤال ۷	۰/۷۵۷	۷/۹۰۵	۰/۰۰۱		سؤال ۱۸	۰/۷۷۵	۱۲/۳۶۷	۰/۰۰۱
	سؤال ۸	۰/۷۳۶	۷/۷۶۹	۰/۰۰۱		سؤال ۱۹	-	-	۰/۰۰۱
	سؤال ۹	۰/۴۷۶	۵/۷۱۹	۰/۰۰۱					
	سؤال ۱۰	۰/۶۹۳	۸/۹۱۶	۰/۰۰۱					
	سؤال ۱۱	۰/۵۶۶	-	-					

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود تمامی شاخص‌های برازش، الگوی اندازه‌گیری اجرای نظام جانشین‌پروری را تأیید می‌کند و همان‌گونه که در جدول ۴ نیز مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌های مربوط به متغیر اجرای نظام جانشین‌پروری از مقدار آماره t (بیشتر از ۱/۹۸) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) قابل قبولی برخوردار هستند.

جدول ۵: تحلیل عاملی تأییدی مربوط به الگوی اندازه‌گیری بهره‌وری نیروی انسانی

نام شاخص	مقدار	حد قابل قبول
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۶۹	کمتر از ۰/۵، برازش خوب الگو
مجذور کای (خی دو) بر درجه آزادی (χ^2/df)	۲/۹۳۱	کمتر از ۳، برازش قابل قبول الگو
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۵۳	بین ۰ و ۱ و بیشتر از ۰/۹، برازش قابل قبول الگو
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰/۹۰۱	بین ۰ و ۱ و بیشتر از ۰/۹، برازش قابل قبول و بیشتر از ۰/۷، برازش خوب الگو
شاخص برازش نرم شده (NFI)	۰/۹۵۲	مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، برازش قابل قبول
شاخص تاکر-لونیس (TLI)	۰/۹۰۴	می‌تواند بیشتر از ۱ باشد ولی هر قدر این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، برازش قابل قبول

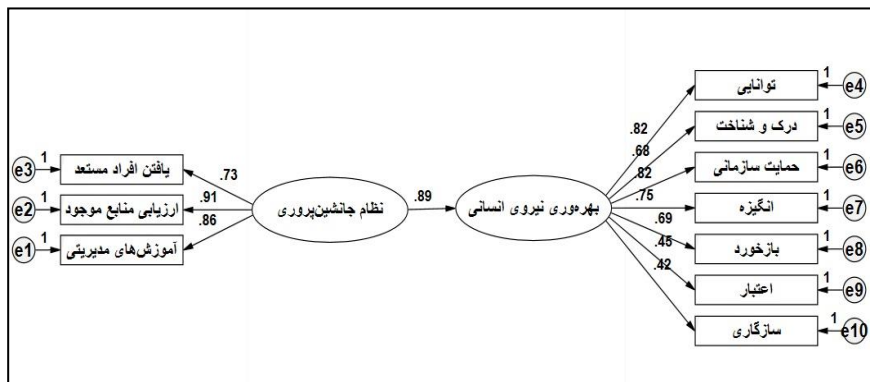
جدول ۶: بار عاملی استاندارد شده و مقادیر t سؤال‌های مربوط به سازه بهره‌وری نیروی انسانی

سازه	سؤال پرسشنامه	بار عاملی استاندارد شده	t مقدار	-p مقدار	سازه	سؤال پرسشنامه	بار عاملی استاندارد شده	t مقدار	-p مقدار
فوتاب	سؤال ۱	۰/۵۷۶	۷/۵۱۷	۰/۰۰۱	بازخورد	سؤال ۱۶	۰/۷۲۸	۸/۷۳۰	۰/۰۰۱
	سؤال ۲	۰/۷۷۴	۹/۹۶۸	۰/۰۰۱		سؤال ۱۷	۰/۷۴۶	۸/۱۲۶	۰/۰۰۱
	سؤال ۳	۰/۷۲۹	-	-		سؤال ۱۸	۰/۶۷۴	۵/۵۳۳	۰/۰۰۱
	سؤال ۴	۰/۷۸۲	۲/۹۹۳	۰/۰۰۳		سؤال ۱۹	۰/۴۴۴	-	-
درک و شناخت	سؤال ۵	۰/۶۸۳	۳/۲۴۲	۰/۰۰۱	اعتبار	سؤال ۲۰	۰/۳۳۴	۴/۱۶۸	۰/۰۰۱
	سؤال ۶	۰/۸۰۱	۲/۹۹۸	۰/۰۰۳		سؤال ۲۱	۰/۶۵۳	۹/۹۳۴	۰/۰۰۱
	سؤال ۷	۰/۲۳۰	-	-		سؤال ۲۲	۰/۶۲۱	۳/۹۰۸	۰/۰۰۱
	سؤال ۸	۰/۷۳۶	۸/۸۵۱	۰/۰۰۱		سؤال ۲۳	۰/۳۶۹	-	-
حمایت سازمانی	سؤال ۹	۰/۷۱۵	۸/۶۴۵	۰/۰۰۱	سازگاری	سؤال ۲۴	۰/۳۹۵	۲/۹۳۵	۰/۰۰۱
	سؤال ۱۰	۰/۷۴۳	۸/۹۲۲	۰/۰۰۱		سؤال ۲۵	۰/۳۳۵	۳/۴۶۴	۰/۰۰۱
	سؤال ۱۱	۰/۶۵۹	-	-		سؤال ۲۶	۰/۸۹۳	-	۰/۰۰۳
	سؤال ۱۲	۰/۴۵۵	۴/۹۵۵	۰/۰۰۱					
الگوبرشی	سؤال ۱۳	۰/۷۴۵	۵/۴۲۳	۰/۰۰۱					
	سؤال ۱۴	۰/۶۶۱	۵/۶۴۳	۰/۰۰۱					
	سؤال ۱۵	۰/۵۴۳	-	-					

همان‌گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود تمامی شاخص‌های برازش، الگوی اندازه‌گیری بهره‌وری نیروی انسانی را تأیید می‌کنند و همان‌گونه که در جدول ۶ نیز مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌های مربوط به متغیر بهره‌وری نیروی انسانی (به‌جز شاخص ۷) از مقدار آماره t (بیشتر از ۱/۹۸) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) قابل قبولی برخوردار هستند و بدین ترتیب شاخص ۷ از روند کار حذف می‌شود.

آزمون الگوی پیشنهادی و فرضیه‌های پژوهش

به منظور بررسی الگوی پیشنهادی پژوهش و تأثیر اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی، از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار آموس استفاده شده است که نتایج آن در شکل ۲ نشان داده شده است:



شکل ۲: خروجی نرم‌افزار آموس در حالت تخمین استاندارد

بررسی شاخص‌های نکیبی برازش در جدول ۷ نشان‌دهنده این است که الگوی پیشنهادی دارای برازش مطلوبی است.

جدول ۷: شاخص‌های برازش الگوی پژوهش

نام شاخص	مقدار	حد قابل قبول
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۷۱	کمتر از ۰/۵، برازش خوب الگو
مجدور کای (خی دو) بر درجه آزادی (χ^2/df)	۲/۳۱۹	کمتر از ۳، برازش قابل قبول الگو
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۷۴	بین ۰ و ۱ و بیشتر از ۰/۹، برازش قابل قبول الگو
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰/۹۵۵	بین ۰ و ۱ و بیشتر از ۰/۹، برازش قابل قبول و بیشتر از ۰/۷، برازش خوب الگو
شاخص برازش نرم شده (NFI)	۰/۹۵۵	مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، برازش قابل قبول
شاخص تاکر- لوئیس (TLI)	۰/۹۴۸	می‌تواند بیشتر از ۱ باشد ولی هر قدر این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، برازش قابل قبول

نتایج ارائه شده در جدول ۸ بیان‌گر اثر مثبت و معنادار اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی است؛ بدین معنی که با اجرای نظام جانشین‌پروری، بهره‌وری نیروی انسانی نیز افزایش می‌یابد.

جدول ۸: آزمون فرضیه اصلی پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	-P مقدار	نتیجه
اجرای نظام جانشین‌پروری ← بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۸۸۸	۱۲/۱۲۳	< ۰/۰۵	تأیید

همچنین به منظور بررسی امکان پیش‌بینی بهره‌وری نیروی انسانی توسط جنبه‌های اجرای نظام جانشین‌پروری، از رگرسیون هم‌زمان اجرای نظام جانشین‌پروری بر روی

بهره‌وری نیروی انسانی استفاده شده است که نتایج آن در جداول ۹ و ۱۰ آورده شده است:

جدول ۹: تحلیل واریانس بررسی تأثیر متغیرهای مستقل (یافتن افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش‌های مدیریتی) بر متغیر وابسته (بهره‌وری نیروی انسانی)

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	P-مقدار
رگرسیون	۲۹/۰۱۱	۳	۹/۶۷۰	۹۸/۶۳۸	۰/۰۰۰
باقیمانده	۱۸/۴۳۱	۱۸۸	۰/۰۹۸		
کل	۴۷/۴۴۲	۱۹۱	-		

نتایج به دست آمده از جدول تحلیل واریانس نشان‌دهنده این است که الگوی رگرسیونی معنادار است ($P < 0.05$).

جدول ۱۰: تحلیل نتایج رگرسیون هم‌زمان اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی

R^2 (adj)	R^2	R	P	T	ضریب استاندارد نشده		متغیرهای مستقل	
					Beta	خطای معیار		
۰/۶۰۵	۰/۶۱۲	۰/۷۸۲	۰/۰۰۱	۱۰/۰۸۷	-	۰/۱۵۷	۱/۵۸۲	ثابت
			۰/۰۴۱	۲/۰۵۵	۰/۱۳۱	۰/۰۴۴	۰/۰۹۱	یافتن افراد مستعد
			۰/۰۰۱	۵/۹۲۶	۰/۴۵۸	۰/۰۵۶	۰/۳۳۴	ارزیابی منابع موجود
			۰/۰۰۰	۳/۵۷۲	۰/۲۶۵	۰/۰۵۶	۰/۲۰۱	آموزش‌های مدیریتی

متغیر وابسته: بهره‌وری نیروی انسانی؛ * در سطح ۰/۰۵ معنادار ($P < 0.05$)

بر اساس نتایج رگرسیون هم‌زمان اجرای نظام جانشین‌پروری روی بهره‌وری نیروی انسانی، یافتن و به‌کارگیری افراد مستعد متغیر اجرای نظام جانشین‌پروری به صورت مثبت بهره‌وری نیروی انسانی را پیش‌بینی می‌کند و اثر افزایشی دارد ($P < 0.05$) و $\beta = 0.131$. ارزیابی منابع موجود متغیر اجرای نظام جانشین‌پروری نیز به صورت مثبت بهره‌وری نیروی انسانی را پیش‌بینی می‌کند و اثر افزایشی دارد ($P < 0.05$) و $\beta = 0.458$. آموزش‌های مدیریتی متغیر اجرای نظام جانشین‌پروری نیز به صورت مثبت بهره‌وری نیروی انسانی را پیش‌بینی می‌کند و اثر افزایشی دارد ($P < 0.05$) و $\beta = 0.265$. بر اساس مقدار R^2 ، ۶۱٪ درصد از تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی توسط اجرای نظام جانشین‌پروری توضیح داده می‌شود. الگوی رگرسیونی موردنظر به صورت زیر است:



(آموزش‌های مدیریتی) ۰/۲۶۵+ (ارزیابی منابع موجود) ۰/۴۵۸+ (یافتن افراد مستعد)
۰/۱۳۱ = بهره‌وری نیروی انسانی

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر ضمن تأیید الگوی پیشنهادی، نشان داد که اجرای نظام جانشین‌پروری با ضریب مسیر (۰/۸۸۸) بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت می‌گذارد. یافته دیگر پژوهش نیز نشان داد که همه جنبه‌های اجرای نظام جانشین‌پروری یعنی یافتن و به کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود و آموزش‌های مدیریتی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت می‌گذارند و از بین آنها، ارزیابی منابع موجود با ضریب رگرسیونی (۰/۴۵۸) بیشترین تأثیر مثبت را بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته است، آموزش‌های مدیریتی با ضریب رگرسیونی (۰/۲۶۵) و یافتن افراد مستعد و به کارگیری با ضریب رگرسیونی (۰/۱۳۱) به ترتیب در رده‌های بعدی قرار دارند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های مختلف مورد تحلیل قرار گرفت که به شرح زیر است:

یافته این پژوهش نشان می‌دهد که اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. این یافته با نتایج پژوهش هوانگ (۲۰۰۱)، نیگوا (۲۰۱۴)، علی و همکاران (۲۰۱۴) هماهنگ است. هوانگ و نیگوا، در مطالعاتشان نتیجه گرفتند که اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری می‌تواند نرخ ترک خدمت کارکنان را پایین آورد، روحیه کارکنان را افزایش دهد و باکیفیت‌ترین کارکنان را در شغل‌های کلیدی و مهم قرار دهد (بنابراین می‌توان این‌گونه استدلال کرد که مدیریت موفق جانشین‌پروری در سازمان می‌تواند از طریق پایین آوردن نرخ ترک خدمت کارکنان، بهبود روحیه کارکنان و قرار دادن باکیفیت‌ترین کارکنان در شغل‌های کلیدی و مهم بر بهره‌وری کارکنان سازمان تأثیر مثبت بگذارد). علی و همکاران، در پژوهش‌هایشان نتیجه گرفتند که جانشین‌پروری بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری می‌گذارد.

یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد که یافتن و به کارگیری افراد مستعد بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. این یافته با نتایج پژوهش کاتزل و همکاران^۱ (۱۹۷۵)، دوندیر (۲۰۱۳)، رنگریز و همکاران (۲۰۱۳) انطباق دارد. به زعم کاتزل و همکاران، تناسب شغلی کارکنان به ارتقا رضایت شغلی و بهره‌وری آنها کمک

^۱. Katzell

می‌کند. دوندیر، در پژوهش‌های خود نتیجه گرفت که بین برنامه‌ریزی نیروی انسانی و سطح عملکرد کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد. رنگریز و همکاران، در پژوهش‌هایشان به این نتیجه رسیدند که بین برنامه‌ریزی منابع سازمانی (از جمله برنامه‌ریزی منابع انسانی) و بهره‌وری منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد که ارزیابی منابع موجود بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. این یافته با نتایج پژوهش بنگا و همکاران (۲۰۰۵)، مسا و گمنچی (۲۰۱۱)، اومسبی (۲۰۱۳)، زایوم و همکاران (۲۰۱۷)، مونگوتی و کانیانجیوا (۲۰۱۷) همخوانی دارد. بنگا و همکاران، در پژوهش‌هایشان نتیجه گرفتند که ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهره‌وری آنها تأثیر می‌گذارد. مسا و گمنچی، در پژوهش‌هایشان نتیجه گرفتند که شایستگی، ارزیابی و پرداخت بر اساس عملکرد بر روی عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. اومسبی، در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسید که بین ارزیابی عملکرد و کارایی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. زایوم و همکاران، در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که بین بازخورد ۳۶۰ درجه و بهره‌وری کارکنان رابطه وجود دارد. مونگوتی و کانیانجیوا، در مطالعاتشان نتیجه گرفتند که استفاده از روش ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد.

یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد که آموزش‌های مدیریتی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. این یافته با نتایج پژوهش دی‌یردن (۲۰۰۶)، مسا و گمنچی (۲۰۱۱)، سینگ و موهانتی (۲۰۱۲)، ملالو و اوگبیبور (۲۰۱۳)، اکوندایو (۲۰۱۵) انطباق و همخوانی دارد. دی‌یردن، در پژوهش‌هایش به این نتیجه رسید که بین آموزش مرتبط با کار و بهره‌وری بیشتر رابطه معناداری وجود دارد. مسا و گمنچی، در پژوهش‌هایشان نتیجه گرفتند که آموزش و بهسازی کارکنان بر روی عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. سینگ و موهانتی در پژوهش‌هایشان نتیجه گرفتند که آموزش نقش قابل توجهی بر بهره‌وری کارکنان دارد. ملالو و اوگبیبور، در پژوهش‌هایشان به این نتیجه رسیدند که آموزش و پرورش نیروی انسانی کارایی و بهره‌وری شغلی آنها را افزایش می‌دهد. اکوندایو، در پژوهش‌های خود نتیجه گرفت که بین آموزش و پرورش با بهره‌وری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

پیشنهادها

- با توجه به اینکه یافته پژوهش نشان داد اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت می‌گذارد، لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان صنعت، معدن و تجارت سازکارهای لازم را به منظور اجرای صحیح و مناسب برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان به کار بندند.

- با توجه به اینکه یافته پژوهش نشان داد یافتن و به کارگیری افراد مستعد بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت می‌گذارد، لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان صنعت، معدن و تجارت به منظور یافتن و به کارگیری بااستعداد، اقدام به تدوین و اجرای برنامه‌ریزی نیروی انسانی (به خصوص برنامه‌های راهبردی نیروی انسانی) کرده و به آزمون‌ها علمی و مصاحبه‌های استخدامی توجه ویژه کنند.

- با توجه به اینکه یافته پژوهش نشان داد ارزیابی منابع موجود بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت می‌گذارد، لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان صنعت، معدن و تجارت از سیستم‌های ارزیابی عملکرد مناسب، کارآمد و به‌روز از جمله سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده کنند.

- با توجه به اینکه یافته پژوهش نشان داد آموزش‌های مدیریتی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت می‌گذارد، لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان صنعت، معدن و تجارت به منظور توسعه دانش و مهارت‌های مدیریتی کارکنان بانگیزه، اقدام به تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی توسعه فردی و برنامه‌های آموزشی مدیریتی برای کارکنان کنند.

تشکر و قدردانی

در پایان تشکر و قدردانی می‌گردد از دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان به دلیل حمایت‌های که از این تحقیق داشته‌اند.

منابع

- ابراهیمی، مرتضی؛ الیکی، فهیمه و عباسی، محرم. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی). فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۲(۴۳)، ۹۵-۱۲۸.
- بهشتی‌فر، ملیکه. (۱۳۸۹). تبیین الزامات اجرائی نظام جانشین‌پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران. رساله دکترای تخصصی مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- چناری، وحید و نامور، احسان. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رفاه در انگیزش و افزایش بهره‌وری (مورد مطالعه: کارشناسان نیروی انتظامی استان فارس). فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۳(۴۸)، ۱-۱۸.
- صیادی، سعید؛ چمنی‌فرد، راحله و نیک‌پور، امین. (۱۳۹۴). نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان در رابطه بین سرمایه‌های فکری و بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: بانک تجارت منطقه شمال غرب شهر تهران). فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۹(۳۴)، ۲۷-۴۴.
- عباسی، طیبه؛ مقیمی، بهاره و دستی‌گردی، زهرا. (۱۳۹۴). تبیین رابطه بین تقدیرگرایی و بهره‌وری نیروی انسانی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۵(۱۷)، ۱۱۷-۱۳۴.
- فعال، آرمین؛ علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم و جلالی‌فراهانی، مجید. (۱۳۹۵). رابطه اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری نیروی انسانی در ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل. فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۵(۱۹)، ۳۵-۴۳.
- قابضی، روح‌الله و موسوی‌شیری، سیدمحمود. (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه فکری بر بهره‌وری شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۵(۹)، ۳۱-۴۶.
- Ali, Z., Mehmood, B., Ejaz, S., & Ashraf, S. F. (2014). Impact of succession planning on employee's performance: Evidence from commercial banks of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 44(2), 213-220.
- Avanes, N. M. (2011). A study on succession planning and its impact on organizational performance in the IT sector. *Journal of Arts, Science and Commerce*, 2(1), 1-12.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277.
- Datta, D. K., & Rajagopalan N. (1998). Industry structure and CEO characteristics: An empirical study of succession events. *Strategic Management Journal*, 19(9), 833-852.
- Dearden, L., Reed, H., & Reenen, J. V. (2006). The impact of training on productivity and wages: Evidence from British panel data. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 68(4), 397-421.

- Devender, V. (2013). Human resource planning practices in SCCL. VSRD International Journal of Business and Management Research, 3(9), 373-382.
- Ekundayo, J. A. (2015). Impact of training and development on workers' productivity: A study of selected oil service companies in port Harcour. International Journal of Scientific Research in Education, 8(1), 37-47.
- Gbenga, S., Aderibigbe, M. O., Shuara, O. P., & Oyewole, M. (2005). Impact of performance appraisal on employee's productivity in business organization. Thesis of Master, Federal University of Technology Akure, Akure, Nigeria.
- Gulzar, S. S., & Durrani, A. (2014). Impact of succession planning on employee engagement in telecommunication sector in Rawalpindi, Pakistan. European Journal of Business and Management, 6(37), 274-282.
- Heap, J. (1992). Productivity Management: A Fresh Approach. Boston: Thomson Learning.
- Hersey, H., & Goldsmith, M. (1980). A situational approach to performance planning. Training and Development Journal, 34(11), 38-44.
- Huang, T. C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. International Journal of Manpower, 22(8), 736-747.
- Katzell, R. A., Yankelovich, D., Fein, M., Ornati, O. A., & Nash, A. (1975). Improving productivity and job satisfaction. Organizational Dynamics, 4(1), 69-80.
- Kesner, I. F., & Sebor T. C. (1994). Executive succession: Past, present, and future. Journal of Management, 20(2), 327-372.
- 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.
- Malaolu, V. A., & Ogbuabor, J. E. (2013). Training and manpower development, employee productivity and organizational performance in Nigeria: An Empirical Investigation. International Journal of Advances in Management and Economics, 2(5), 163-177.
- Messah, O. B., & Kamenchu, S. M. (2011). The effect of performance appraisal systems on employees in Kenya tea development agency: A survey of selected tea factories in Meru County - Kenya. Research Journal of Finance and Accounting, 2(3), 16-34.
- Munguti, B. K., & Kanyanjua, D. (2017). Performance appraisals practices and employee productivity in Kenya: A case study of Savannah Cement Ltd. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 2(4), 82-96.
- Nekesa, D. S. (2013). Succession planning and organization performance in Nzoia sugar company, Kenya. Thesis of Master, School of Human Resource Development, Moi University, Eldoret, Kenya.
- Njigua, L. N. (2014). Succession planning of executive directors and its effect on organizational performance: A case of natural resource management organizations. Thesis of Master, School of Business, United States International University, Nairobi, Kenya.

- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2016). Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage. Boston: McGraw-Hill, 10th Edition.
- Omusebe, J. M. S., Gabriel, K., & Douglas, M. (2013). Effects of performance appraisal on employee productivity a case study of Mumias Sugar Company limited. International Journal of Innovative Research and Development, 2(9), 51-57.
- Rangriz, H., Bakhtiary, Z., & Khaksar, M. (2013). Examination the relationship between implementation of enterprise resource planning (ERP) and the productivity of human resources in Zobahan Esfahan Company. International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 2(10), 911-918.
- Rothwell, W. J. (2002). Putting success into your succession Planning. Journal of Business Strategy, 23(3), 32-37.
- Rothwell, W. J. (2015). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. New York: AMACOM Books, 5th Edition.
- Salajegheh, S., Nikpour, A., Khosropour, M., & Nobarieidish, S. (2014). The study of related factors with the implementation Amount of succession planning system. International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 3(1), 76-81.
- Singh, R., & Mohanty, M. (2012). Impact of training practices on employee productivity: A comparative study. Interscience Management Review, 2(2), 87-92.
- Soltani, H., & Moghadam, N. (2016) Explanation the impacts of succession planning on organizational effectiveness in Refah Bank branches of Kohgiluyeh and Boyer Ahmad province. International Academic Journal of Business Management, 3(6), 22-30.
- Tangen, S. (2005). Professional practice demystifying productivity and performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 54(1), 34-46.
- Westlan, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. Electronic Commerce Research and Applications, 9(6), 476-487.
- Wilkerson, B. (2007). Effective Succession Planning in the Public Sector. Virginia: Watson Wyatt Worldwide.
- Yousefizadeh, Z., & Ghoddusifar, S. H. (2016). Assessing the role of architectural space in enhancing human force productivity. International Journal of Organizational Leadership, 5(3), 199-207.
- Zayum, S. S., Aule, O., & Hangeior, A. A. (2017). Performance appraisal and employee productivity in plateau state internal revenue service, Nigeria. Journal of Public Administration and Governance, 7(4), 24-37.