

صلى الله عليه وسلم



دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی

رشته مدیریت ورزشی گرایش اوقات فراغت و ورزش‌های تفریحی

پایان‌نامه کارشناسی ارشد

طراحی الگوی جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان با رویکرد مدل‌سازی

ساختاری - تفسیری

نگارنده: حانیه سبزواری یوسف آباد

استاد راهنما

دکتر حسن بحرالعلوم

استاد مشاور

دکتر رضا حسینی نیا

دی ۱۳۹۷

تاریخ و امضاء و مهر دانشکده

شماره: ۲۲،۲۹۲۵
تاریخ: ۹۷، ۱۱، ۱۵

باسمه تعالی



دانشگاه علمی کاربردی

مدیریت تحصیلات تکمیلی

فرم شماره (۳) صورتجلسه نهایی دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

با نام و یاد خداوند متعال، ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خانم حانیه سبزواری یوسف اباد با شماره دانشجویی ۹۵۰۷۷۲۴ رشته تربیت بدنی گرایش مدیریت ورزشی تحت طراحی الگوی جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری که در تاریخ ۱۳۹۷/۱۰/۲۹ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار گردید به شرح ذیل اعلام می‌گردد:

قبول (با درجه:)			
<input checked="" type="checkbox"/> مردود			
نوع تحقیق: <input type="checkbox"/> نظری <input type="checkbox"/> عملی			
عضو هیأت داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	امضاء
۱- استاد راهنمای اول	دکتر حسن بحر العلوم	دانشیار	
۲- استاد راهنمای دوم			
۳- استاد مشاور	دکتر سید رضا حسینی نیا	استاد	
۴- نماینده تحصیلات تکمیلی	دکتر منصوره مکبریان	استاد	
۵- استاد ممتحن اول	دکتر هادی باقری		
۶- استاد ممتحن دوم	دکتر حوریه دهقان پور	استاد	

نام و نام خانوادگی رئیس دانشکده:

تاریخ و امضاء و مهر دانشکده:

تبصره: در صورتی که کسی مردود شود حداکثر یکبار دیگر (در مدت مجاز تحصیل) می‌تواند از پایان نامه خود دفاع نماید (دفاع مجدد نباید زودتر از ۴ ماه برگزار شود).

تقدیم به

این پایان نامه را ضمن تشکر و با سپاس فراوان و در کمال افتخار تقدیم می نمایم به محضر پدر و مادر عزیزم؛

آن ها که وجودم برایشان همه رنج بود و وجودشان برایم همه عمر،

توانشان رفت تا به توانایی برسم،

مویشان سفید کشت تا رویم سفید بماند،

آن ها که فروغ نگاهشان، گرمی کلامشان و روشنی رویشان سرمایه های جاودانی من است،

آن ها که راستی قائم در سگت قاتشان تجلی یافت،

در برابر وجود گرمی شان زانوی ادب بر زمین می نهم و بادی ملو از عشق و محبت و خضوع بردستان بوسه می زنم

و تقدیم به

استاد فرزانه و فرهیخته جناب آقای دکتر حسن بحر العلوم که همواره در راه علم مرایاری نموده اند

تقدیر و تشکر

حمد و سپاس بی پایان پروردگار قادر متعال که با فضل بی حسابش مسیر زندگی ام را در طریق علم آموزی قرار داد. از خدای

علیم تقاضا نمودم که توفیق پانسخلویی مطلوب به این همه لطف و محبتش را به این حقیر عطا کند تا بتوانم با خدمتی صادقانه

در این راه نورانی گامی هر چند اندک بردارم.

این پژوهش بارهنگامی های ارزنده و صادقانه جمعی از اساتید که همواره از تلاش های مشتقانه و دلسوزانه آنان در طول

تحصیل و تحقیق برخوردار بودم، به سرانجام رسیده است. بر همین اساس بر خود فرض می دانم از کلیه کسانی که یاری گری

طی این راه بودند، تشکر و قدردانی نمایم.

از استاد ارجمند جناب آقای دکتر حسن بحر العلوم که راهنگامی تحقیق بر عهده ایشان بوده و در بهتر شدن پژوهش از بیچ

کوشش دین نگردند.

از استاد مشاور جناب آقای دکتر رضا حسینی نیاب خاطر راهنگامی های ارزنده و راهگشای در زمان تهیه این پایان نامه،

نخارش های علمی ایشان، همواره پدید آورنده ایده ها و افق های جدید در ذهن ام بوده است.

از استاد محترم جناب آقای دکتر هادی باقری که با ارائه رهنمودهای لازم زمینه هر چه بهتر شدن پایان نامه را فراهم ساختند.

تعهد نامه

اینجانب حانیه سبزواری یوسف آباد دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی گرایش اوقات فراغت و ورزش‌های تفریحی دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه با موضوع طراحی الگوی جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری تحت راهنمایی دکتر حسن بحرالعلوم متعهد می‌شوم:

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج سازمان‌های محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد و مقالات مستخرج با نام دانشگاه صنعتی شاهرود و یا **Shahrood University of Technology** به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می‌گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که از موجود زنده (یا بافت‌های آن‌ها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است.

تاریخ:

امضا دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات، مستخرج، کتاب، برنامه‌های رایانه ای، نرم‌افزارها و تجهیزات ساخته شده) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود.
- استفاده از اطلاعات نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی‌باشد.

چکیده

تحولات فناوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت فشرده و کاهش وفاداری کارکنان، ضرورت جانشین‌پروری در سازمان‌ها را تشدید می‌کنند و از آن‌جا که در سال‌های اخیر مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته و جانشین‌پروری در سازمان‌ها اهمیت مضاعفی پیدا کرده است. هدف از این پژوهش طراحی الگوی جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان با رویکرد مدل-سازی ساختاری تفسیری و روش پژوهش، آمیخته اکتشافی بود. داده‌های پژوهش به روش کیفی، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۸ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی ورزش جمع‌آوری شد. نمونه‌گیری به صورت هدف‌مند و با روش گلوله‌برفی از بین مدیران ادارات ورزش و جوانان و متخصصان دانشگاهی انتخاب شد و با اشباع داده‌ها خاتمه یافت. داده‌ها به روش تحلیل محتوای جهت‌دار تجزیه و تحلیل شد و ۷۰ کد مفهومی استخراج شد؛ سپس کدها در قالب ۱۵ مقوله و ۴ درون‌مایه اصلی (شامل عوامل سازمانی، فردی، فرآیندی و فراسازمانی) دسته‌بندی شد. سپس در بخش کمی، پرسش-نامه محقق ساخته در بین ۱۷ نفر از مدیران و کارمندان ادارات ورزش و جوانان توزیع شد که ۱۵ پرسشنامه انتخاب شد و داده‌ها به کمک روش آماری مدل‌سازی ساختاری تفسیری تحلیل شد. نتایج نشان داد شاخص‌های "اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های بالادستی"، "تعهد و حمایت مدیران ارشد"، "نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد در سازمان"، "الزامات وظیفه‌ای و مشوق‌های سازمان برای جانشین‌پروری"، "ساختار، مأموریت، سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اهداف سازمان" و "تکنولوژی‌های جدید" به‌عنوان عوامل مهم و پایه‌ای تأثیرگذار بر جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی‌اند که بر عوامل دیگر مؤثرند و عوامل "عدالت سازمانی" و "نظام ارزیابی عملکرد" در سطح آخر مدل تفسیری قرار گرفتند.

واژه‌های کلیدی: جانشین‌پروری، ادارات ورزش و جوانان، تحلیل محتوای جهت‌دار، مدل‌سازی

ساختاری تفسیری

فهرست مطالب

۱	فصل اول: کلیات تحقیق
۱-۱-۱-۱	مقدمه
۱-۲-۱-۱	بیان مسئله
۱-۳-۱-۱	اهمیت و ضرورت تحقیق
۱-۴-۱-۱	اهداف تحقیق
۱-۴-۱-۱	هدف کلی
۱-۴-۲-۱	اهداف تخصصی
۱-۵-۱-۱	سؤالات تحقیق
۱-۵-۱-۱	سؤال اصلی
۱-۵-۲-۱	سؤالات فرعی
۱-۶-۱-۱	پیش فرض های تحقیق
۱-۷-۱-۱	محدودیت های تحقیق
۱-۷-۱-۱	محدودیت های تحت اختیار محقق
۱-۷-۲-۱	محدودیت های خارج از اختیار محقق
۱-۸-۱-۱	تعریف واژه ها و اصطلاحات تحقیق
۱۵	فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق
۱-۲-۱-۱	مقدمه
۱-۲-۲-۱	مبانی نظری
۱-۲-۲-۱	جانشین پروری و تعاریف آن
۱-۲-۲-۲	برنامه ریزی جانشین پروری
۱-۲-۲-۳	تمایز میان جانشین پروری با سایر مفاهیم مرتبط
۱-۳-۲-۲-۱	تفاوت جانشین پروری با برنامه ریزی جایگزینی
۱-۳-۲-۲-۲	تفاوت جانشین پروری با برنامه ریزی نیروی کار

۲۱	تفاوت جانشین‌پروری با مدیریت استعداد
۲۱	تفاوت جانشین‌پروری با مدیریت سرمایه انسانی
۲۲	نقطه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
۲۳	مدل ستاره‌های ۷ نقطه‌ای راثول (۲۰۰۵)
۲۴	مدل خزانه‌های تسریع
۲۵	مدل کانال رهبری
۲۷	مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گروز (۲۰۰۷)
۳۰	مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گروی (۲۰۰۵)
۳۲	مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ایران
۳۳	پیشینه تحقیق
۳۳	سازمان‌های انجام شده در داخل کشور
۳۹	سازمان‌های انجام شده در خارج از کشور
۴۲	جمع‌بندی پیشینه تحقیق (نقد و بررسی تحقیقات صورت گرفته)
۴۵	فصل سوم: روش‌شناسی تحقیق
۴۶	۱-۳- مقدمه
۴۶	۲-۳- روش تحقیق
۴۶	۳-۳- جامعه و نمونه آماری
۴۷	۴-۳- ابزار تحقیق
۴۷	۱-۴-۳- مطالعات کتابخانه‌ای
۴۷	۲-۴-۳- مصاحبه
۴۸	۳-۴-۳- پرسشنامه جانشین‌پروری
۴۹	۵-۳- روایی و پایایی ابزارهای تحقیق
۴۹	۶-۳- روش جمع‌آوری داده‌های تحقیق
۵۰	۷-۳- روش‌های تحلیل داده‌ها
۵۰	۱-۷-۳- تحلیل محتوا

۳-۷-۲- روش ISM----- ۵۳

۵۹ فصل چهارم: یافته‌های پژوهش

۴-۱- مقدمه ۶۰

۴-۲- تجزیه و تحلیل داده‌ها ۶۰

۴-۲-۱- توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه تحقیق ----- ۶۰

۴-۲-۲- یافته‌های بخش کیفی ----- ۶۳

۴-۲-۳- یافته‌های بخش کمی (حاصل از به کارگیری روش ISM) ----- ۶۶

۷۹ فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری

۵-۱- مقدمه ۸۰

۵-۲- خلاصه پژوهش ۸۰

۵-۳- بحث و نتیجه‌گیری ۸۱

۵-۴- نتیجه‌گیری کلی ۹۸

۵-۵- پیشنهادات ۹۹

۵-۵-۱- پیشنهادات برگرفته از تحقیق ----- ۹۹

۵-۵-۲- پیشنهادات برای سایر محققین و سازمان‌های آینده ----- ۱۰۱

مراجع ۱۰۳

پیوست ۱۱۷

فهرست جدول‌ها

- جدول ۳-۱. راهنمای تکمیل پرسشنامه ----- ۴۹
- جدول ۳-۲. کدهای استخراجی حاصل از پیشینه تحقیق ----- ۵۱
- جدول ۳-۳. نمونه‌های از کدهای استخراجی حاصل از مصاحبه ----- ۵۱
- جدول ۴-۱. توزیع فراوانی سن نمونه‌های تحقیق ----- ۶۱
- جدول ۴-۲. توزیع فراوانی سطح تحصیلات نمونه‌های تحقیق ----- ۶۱
- جدول ۴-۳. توزیع فراوانی سابقه کاری نمونه‌های تحقیق ----- ۶۲
- جدول ۴-۴. توزیع فراوانی جنسیت نمونه‌های تحقیق ----- ۶۲
- جدول ۴-۵. توزیع فراوانی رشته تحصیلی نمونه‌های تحقیق ----- ۶۳
- جدول ۴-۶. طبقات فرعی و کدهای مرتبط با طبقات اصلی ----- ۶۳
- جدول ۴-۷. راهنمای متغیرها برای ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) ----- ۶۷
- جدول ۴-۸. ماتریس نشان‌دهنده فراوانی هر پاسخ ----- ۶۷
- جدول ۴-۹. ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) ----- ۷۰
- جدول ۴-۱۰. ماتریس دسترسی اولیه ----- ۷۱
- جدول ۴-۱۱. ماتریس دسترسی نهایی به همراه قدرت نفوذ-میزان وابستگی هر متغیر ----- ۷۲
- جدول ۴-۱۲. تکرار اول ----- ۷۳
- جدول ۴-۱۳. تکرار دوم ----- ۷۴
- جدول ۴-۱۴. تکرار سوم ----- ۷۴

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۲، مدل ستاره‌های هفت نقطه‌ای راثول (۲۰۰۵)..... ۲۴
- شکل ۲-۲، مدل خزانه‌های تسریع ۲۵
- شکل ۳-۲، مدل کانال رهبری..... ۲۶
- شکل ۴-۲، مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گروز (۲۰۰۷)..... ۲۸
- شکل ۵-۲، مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گروهی (۲۰۰۵)..... ۳۱
- شکل ۶-۲، مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ایران..... ۳۳
- شکل ۱-۳، دستهبندی متغیرها با استفاده از قدرت نفوذ و میزان وابستگی ۵۸
- شکل ۱-۴، نتایج حاصل از بخش کیفی تحقیق..... ۶۶
- شکل ۲-۴، مدل مفهومی تحقیق..... ۷۵

فصل اول: کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه

بسیاری از سازمان‌هایی که مستعد به زوال و نابودی هستند، برای تأمین نیازهای آینده خود و پرورش مدیران، برنامه‌ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل به صورت منفعلانه برخورد می‌کنند. این‌گونه سازمان‌ها را می‌توان سازمان‌های آینده‌بین نامید. برخی دیگر از سازمان‌ها برای تأمین نیازهای آینده مدیریتی خود، اقدام به جذب و بهره‌گیری از مدیران و نیروهای مستعد بیرونی بدون توجه به منابع درون سازمانی می‌کنند. این‌گونه سازمان‌ها، سازمان‌های آینده-گزين نام دارند و در نهایت تعداد کمی از سازمان‌های هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی (در ابتدا) و برون‌سازمانی متکی می‌کنند. این‌گونه سازمان‌ها به دنبال ساختن آینده هستند. به این سبب می‌توان آن‌ها را سازمان‌های آینده‌ساز و یا سازمان‌های پیشرو نامید. آن‌ها با درک اهمیت و میزان تأثیرگذاری مدیران در رشد و موفقیت خود به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌های جدی و منظم استعدادیابی و جانشین‌پروری هستند (عیدی و دیبانتی، ۱۳۸۷). امروزه با عنایت به شتاب تغییرات و رقابت فزاینده، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگر برای کسب نتایج و حفظ خود تلاش می‌کنند (کرمی و همکاران، ۱۳۸۸). در این راستا، توجه به منابع انسانی و توسعه و توانمندسازی آن که از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانی محسوب شده و محور توانایی و دانش‌افزایی در کلاس جهانی می‌باشد، مؤید این واقعیت است که انسان به عنوان شریکی تعیین‌کننده و مؤثر در سازمان‌ها، مدنظر قرار گرفته و پرورش و توسعه منابع انسانی، موجب توسعه همه‌جانبه و متوازن سازمان است (حاج کریمی و همکاران، ۱۳۹۰). سعادت (۱۳۹۱) برنامه‌ریزی منابع انسانی را فرآیندی می‌داند که به وسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آن‌ها در داخل سازمان و خروج آن‌ها از سازمان، پیش‌بینی و برای آن به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه، در هرجایی از سازمان، پستی خالی شد، مسئولان سازمان غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته‌ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند.

هرسی و بلانچارد^۱ اظهار می‌کنند که سازمان موفق مشخصه‌ای دارد که به وسیله آن از سازمان ناموفق شناخته می‌شود و آن چیزی جز "مدیریت و رهبری پویا و اثربخش" نیست. مهمترین رکنی که در رسیدن به اهداف سازمانی تاثیرگذار می‌باشد "مدیریت" است و مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریتی اوست؛ چنانچه در رأس سازمان‌ها، مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، باتجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۱).

بیشتر سازمان‌ها سیستمی دارند تا اطمینان حاصل کنند که توانایی فنی و مدیریتی آن‌ها به طور مستمر حفظ خواهد شد، به این ترتیب که رهبران و کارکنان کلیدی مستعد را شناسایی و انتخاب کرده، آموزش و توسعه می‌دهند، پیشرفت آن‌ها را ارزیابی می‌کنند و در مراحل حیاتی سازمان ارتقاء می‌دهند. این سیستم جانشین‌پروری خوانده می‌شود (ناصحی‌فر و همکاران، ۱۳۹۰). در شرایط کنونی، برنامه جانشین‌پروری بسیار جدی است؛ زیرا روش‌های کاری جدید و تغییرات آتی، نیروی کار چندنسله و کمبود استعداد انسانی در دنیای امروز، چالش‌های جدیدی را در بازار سرمایه‌ی انسانی به وجود آورده‌اند. در واقع، این برنامه‌ریزی، ابزاری است که نیازهای آتی سازمان را به کارکنان برآورده می‌نماید و تعدادی نامزد جانشینی را برای هریک از منصب‌های حساس سازمان در نظر می‌گیرد و بر روند ارتقای کیفیت این نامزدها، از جنبه‌ی شایستگی‌ها و مهارت‌ها تمرکز می‌نماید و افراد را برای رهبری آماده می‌نماید (هلتن و جکسون^۲، ۲۰۰۷).

نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی، در سال‌های آینده دارد و حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای

^۱ Hersey & Blanchard

^۲ Helton & Jackson

عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم جانشین‌پروری برای برآورد و تأمین نیازمندیهای آینده خود در این زمینه هستند. بدیهی است اجرای این برنامه‌ها مستلزم استفاده از فنون ارزیابی قابل اعتمادی است که بتوانند به ارزیابی درست قابلیت‌های موردنظر بپردازند (رحمتی نیا، ۱۳۹۵). در این راستا، شناسایی عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری از طریق مطالعه علمی می‌تواند راهگشا باشد که مطالعه حاضر با این هدف طراحی شده است.

۱-۲- بیان مسئله

گسترش سریع و تهاجمی بازار جهانی، فشارهای زیادی را به منظور شناسایی افرادی که دارای مهارت‌های مناسب بوده و توانایی‌های بالقوه هدایت سازمان را در آینده در اختیار خواهند داشت، بر سازمان‌ها وارد آورده است و سازمان‌ها نیازمند مدیرانی با مجموعه‌ی پیچیده‌تری از مهارت خواهند شد؛ رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده، که وجود نظام مدیریت جانشین‌پروری برای جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد را برای منصب‌های کلیدی سازمان ضروری ساخته است (گروز^۱، ۲۰۰۷). همچنین، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته در سازمان‌ها از مسائل ضروری به‌شمار می‌رود و تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها در این زمینه با مشکل مواجه هستند و در حفظ و نگهداری افراد خود به‌عنوان سرمایه‌های سازمانی توانایی لازم را ندارند (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۰).

خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلف مانند استعفا، ترک شغل، بازنشستگی، ارتقاء شغل و یا حتی فوت نیز در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. ایجاد خلاء و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به‌ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس، می‌تواند در روند حرکت یک سازمان به‌سوی اهداف و مسئولیت‌هایش اختلال جدی ایجاد نماید (اسلن^۲، ۲۰۰۵). از طرف دیگر اسلن (۲۰۰۵) بیان داشته است که با بالا رفتن سن اکثر مدیران امروز و نزدیک شدن به سن

¹ Groves

² Slan

بازنشستگی، سازمان‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می‌شوند (هادیزاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۰). در این راستا جانشین‌پروری برای برنامه‌ریزی مناسب از نظر تعداد و کیفیت مدیران و کارکنان با مهارت‌های کلیدی به منظور جبران بازنشستگی، مرگ، بیماری‌های جدی و یا ارتقاء و هرگونه شرایط جدید که ممکن است در ایجاد برنامه‌های آینده سازمان ایجاد شود، اقدام می‌کند (مهرتک و همکاران، ۱۳۹۴).

اگرچه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود، به‌عنوان "تعیین راهبران آینده" تعریف می‌گردد؛ اما در واقع این برنامه‌ریزی به‌مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه‌ی سرمایه‌ی معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (هلتون^۱ و جاکسون^۲، ۲۰۰۷). در این فراگرد نظام‌یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد سازمانی ترکیب می‌شود و این اطمینان به‌دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود، در زمان مناسب و با افراد مناسب پر کند (کریستی^۳، ۲۰۰۵). همچنین در این فراگرد، شایستگی‌های ضروری معین می‌شود و سپس بر آن مبنای خزانه‌ی استعداد‌های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود (هلتون و جاکسون، ۲۰۰۷) و سازمان اطمینان می‌یابد که به منظور پرکردن نقش‌های مهم درون سازمان، به تدریج کارکنانی استخدام شده و پرورش می‌یابند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). جانشین‌پروری ابزاری پایه‌ای برای یادگیری و انتقال تجارب سازمانی است؛ زیرا از طریق جانشین‌پروری اطمینان حاصل می‌شود که درس‌ها و تجارب سازمانی که از آن با عنوان حافظه سازمانی نام برده می‌شود، حفظ می‌گردد و در این صورت با تقویت یادگیری، حلقه دوم بهبود مستمر در عملکرد سازمان محقق می‌شود (ناصری‌فر و همکاران، ۱۳۹۰). علاوه بر این، برنامه جانشین‌پروری عنصر تعیین‌کننده موفقیت سازمانی می‌باشد و اصلی اساسی در چشم‌انداز و سیاست‌های سازمان

¹ Helton

² Jakson

³ Kirsty

است. برنامه جانشین‌پروری چارچوبی را بوجود می‌آورد که از طریق آن سازمان‌ها می‌توانند از استعداد‌های کارکنانشان به منظور بهبود و تنوع محصولات و خدمات استفاده کنند (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۱).

از آنجایی که سازمان‌های انجام شده در زمینه استعدادیابی و برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی انگشت‌شمار است و ادبیات اندکی که درباره این مسئله در دسترس است، به‌طور کامل نشان‌دهنده تمام جنبه‌های برنامه جانشین‌پروری نیست (هیانگ^۱، ۱۹۹۹؛ هانت-کوکس^۲، ۲۰۰۴؛ مندی^۳، ۲۰۰۸؛ راثول^۴، ۲۰۰۲) و بیشتر مدیران صرفاً به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در درازمدت چندان اهمیت نمی‌دهند و زیردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به خوبی پرورش داده نمی‌شوند (زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین، سازمان‌ها سعی در ایجاد رویکردی یادگیرنده و دانش‌آفرین دارند تا از این طریق مدیران آینده، به مراتب تواناتر، مستعدتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی شوند. سازمان‌های پیشرو و متعالی، بنا به نیازهای یادشده و به‌منظور استعدادیابی و جانشین‌پروری، به طراحی و اجرای برنامه‌های منظم، جدی و مستمر می‌پردازند و تدوین الگویی مناسب برای شناسایی موقعیت‌های کلیدی و گزینش نامزدهای مناسب و اجرای برنامه‌های پرورش برای احراز شرایط ارتقاء در کاندیداها، یکی از بهترین گزینه‌های سازمان برای پرکردن موقعیت‌های کلیدی به‌شمار می‌رود (بردبار و همکاران، ۱۳۹۱).

این پژوهش درصدد است که از طریق مطالعه ادارات ورزشی کشور، الگوی نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی را استخراج کند تا این الگو بتواند مقدمه‌ای برای طراحی نظام جانشین‌پروری مناسب در سازمان‌های ورزشی کشور و در مرحله بعد اجرای برنامه جانشین‌پروری باشد، تا این امکان را در اختیار تصمیم‌گیرندگان در این فضای سازمانی ویژه قرار دهد که بتوانند سازمان‌هایی را مدیریت نمایند که هرگز خلأ افراد متخصص و مدیران باکفایت در آن‌ها احساس نشود و سازمان‌های ورزشی با

¹ Huang

² Hunte-Cox

³ Mandi

⁴ Rothwell

بهترین شکل ممکن اداره شوند؛ بدین ترتیب این پژوهش به دنبال پاسخ این سؤال است که عوامل اصلی تأثیرگذار بر الگوی جانشین‌پروری و اولویت‌های اصلی برای تحقق این برنامه در ادارات ورزش و جوانان کدامند؟

۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آن‌ها در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد رهبری است (بارنر^۱، ۲۰۰۶). چنین رهبرانی می‌توانند اهداف راهبردی و بلندمدت سازمان را تشخیص داده و محقق سازند (روم‌جکو^۲، ۲۰۰۸). از این‌رو، هاروث^۳ (۲۰۰۵) بیان می‌کند که در برخی از سازمان‌ها، طرح برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای اطمینان از تداوم رهبری موفق، اجرا می‌شود، زیرا مدیران ارشد این سازمان‌ها اعتقاد دارند که جانشین‌پروری، موفقیت آینده‌ی سازمان را تضمین می‌کند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰).

برنامه‌ی جانشین‌پروری، به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا کاندیداهای برتر برای پست‌های مدیریت را شناسایی نموده و توسعه دهند و به این ترتیب رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد و از طرفی کمک به تعریف استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران نموده و از پیوستگی عملیات مدیریت اطمینان خاطر می‌دهد (پتان^۴، ۱۹۹۹). همچنین کریتا^۵ (۱۹۹۲) بیان می‌کند که برنامه‌ی جانشینی بر شاخص‌های مالی تأثیر مثبت دارد و رابطه بین جانشین‌پروری و بازگشت سرمایه بالاتر مورد تأیید قرار گرفته است (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۰). علاوه بر این جانسون و همکاران (۲۰۰۹) بیان کرده‌اند که سازمان‌ها با پیاده‌سازی جانشین‌پروری می‌توانند روحیه کارکنان را بالا برده، نرخ گردش نیرو را پایین آورده و باصلاحیت‌ترین افراد را به پست‌های کلیدی سازمان هدایت کنند (خوارزمی و همکاران، ۱۳۹۵).

به‌طور کلی، در بیان ضرورت وجود این برنامه در سازمان‌ها می‌توان به چهار مورد زیر که در سازمان‌های

^۱ Barner

^۲ Romejko

^۳ Haworth

^۴ Pattan

^۵ Carretta

متعدد به عنوان مهمترین عوامل اهمیت برنامه جانشین‌پروری شناخته شده‌اند، اشاره کرد:

-فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با استعداد؛

-شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارکنان؛

-افزایش خزانه استعدادهای از میان کارکنان مستعد؛

-مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان (راثول، ۲۰۱۰).

طبق یک نظرسنجی، در ارزیابی اهمیت موضوع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، در میان موضوعات مهمی که شرکت‌ها در پنج سال آینده با آن‌ها رو به رو هستند، بعد از مسائل مالی و راهبردی، برنامه جانشین‌پروری به عنوان سومین موضوع بسیار مهم در سازمان‌ها تلقی می‌شود (ماندی^۱، ۲۰۰۸). همچنین کراوس^۲ (۲۰۰۷) معتقد است که جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه‌اند. کولینگز و میلاهی^۳ (۲۰۰۹) نیز بیان کرده‌اند که سازمان‌های دیگر در این زمینه نشان می‌دهد که ۵۱٪ از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱٪ از آن‌ها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵).

پیتر دراگر درباره اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌ها، قاطعانه می‌گوید: اگر ما در دنیای مدیریت امروز فقط در یک چیز اتفاق نظر داشته باشیم و به صورت قطعی در مورد آن حرف بزنیم این است که رهبران ساخته می‌شوند و به دنیا نمی‌آیند و باید در سازمان‌ها یک روش نظام‌مند وجود داشته باشد که بتوانیم استعدادها و مهارت‌های مورد نیاز آینده را توسعه و پرورش بدهیم (مهرتک و همکاران، ۱۳۹۴). از این‌رو کیم^۴ (۲۰۰۷) بیان می‌کند که داشتن نگرشی جامع به مدیریت جانشین‌پروری اهمیت دارد، به این علت که، شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزاری برای آموزش مورد نیاز توسعه کارکنان،

¹ Mandi

² Krauss

³ Collings, Mellahi

⁴ Kim

فراهم کردن فرصت‌های توسعه‌ای برای کارکنان با استعداد بالا، توسعه خزانه‌ای از استعداد‌های کارکنانی که قابلیت ارتقاء دارند، مشارکت در پیاده‌سازی برنامه‌های شغلی خود در سازمان، بهبود توانایی کارکنان برای پاسخگویی به تقاضاهای محیطی، بهبود روحیه کارکنان و مواجه شدن با تأثیرات فرسایش نیروها را، امکان‌پذیر می‌سازد. این موضوع به‌ویژه در ادارات ورزشی اهمیت دارد؛ چرا که این اداره‌ها نقش مهمی را از لحاظ ارتقاء سطح سلامت جامعه، پیشگیری از انحرافات اجتماعی به‌ویژه در بین جوانان و سایر رده‌های سنی ایفا می‌نمایند و روزانه با تعداد کثیری از افراد سروکار دارند که دارای نیازهای متفاوت جسمی و روانی می‌باشند و توجه به نیازها و برقراری ارتباط مؤثر بین آنان بر عهده مدیران ورزشی است. بنابراین ایفای نقش مهم این مدیران، در بهسازی و شکوفایی جامعه از اهمیت ویژه برخوردار است. اداره کل ورزش و جوانان بعنوان متولی سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های ورزش قهرمانی و همگانی و همچنین رسیدگی به امور جوانان در هر استان به جهت مواجهه با کاهش منابع، تغییر و افزایش انتظارات ارباب رجوع، تحولات اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در سطح جامعه برای پاسخگویی به این مطالبات، یقیناً علاوه بر برنامه‌ریزی مطلوب نیازمند مدیریت جانشین‌پروری در این سازمان است (دهقانی حسین آبادی و همکاران، ۱۳۹۵).

ویلیامز^۱ (۲۰۱۰) بیان می‌کند که با توجه به ترکیب عواملی نظیر پویایی‌های محیطی، رکود اقتصادی، ورود به دهکده جهانی، پیش‌بینی بازنشستگی میلیون‌ها نفر طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۲ و نیز حجم فزاینده معاملات سازمان‌های چندملیتی و بدون مرز که به میزان ۳۳٪ در سال ۲۰۱۰ افزایش یافته است مشخص می‌شود که چرا مدیریت جانشین‌پروری بر مبنای نقطه‌های شایستگی و مدیریت استعداد باید برای هر سازمانی مهم باشد (عاشوری و همکاران، ۱۳۹۴) و با توجه به اینکه در تحقیقات پیشین طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی مورد غفلت قرار گرفته است و با توجه به ویژگی‌های خاص ادارات ورزش و جوانان و ورود مفاهیم و رویکردهای جدید به آن و همچنین فقدان یک نظام یکپارچه که جانشینی مدیران را از منظرهای گوناگون مورد بررسی قرار دهد، لازم است در

^۱ .Williams

طراحی سیستم‌های جانشین‌پروری بازنگاری شود و با توجه به الگوهای گذشته و حال جانشین‌پروری، یک الگوی چند بعدی ارائه دهیم. به همین جهت این پژوهش درصدد است تا به طراحی الگوی جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان براساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری بپردازد.

۴-۱-اهداف تحقیق

۱-۴-۱-هدف کلی

هدف کلی این پژوهش طراحی الگوی جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری است.

۱-۴-۲-اهداف تخصصی

شناسایی عوامل تأثیرگذار بر جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان
تعیین نقش و رابطه عوامل تأثیرگذار در جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان
سطح‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان

۵-۱-سؤالات تحقیق

۱-۵-۱-سؤال اصلی

الگوی تحقق نظام جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان چگونه است؟

۱-۵-۲-سؤالات فرعی

عوامل اصلی تأثیرگذار در الگوی جانشین‌پروری ادارات ورزش و جوانان کدامند؟

نقش و رابطه هر یک از این عوامل در الگوی مذکور چگونه است؟

اولویت‌های اصلی برای تحقق برنامه جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان کدام است؟

۶-۱-پیش‌فرض‌های تحقیق

مدیران و متخصصان ادارات ورزش و جوانان با صداقت و دقت، به سؤالات پاسخ داده‌اند.

مدیران و متخصصان ادارات ورزش و جوانان از سؤالات پرسشنامه‌ها درک یکسان و روشنی داشته‌اند.

سؤالات پرسشنامه از روایی و پایایی خوبی برخوردار بوده‌اند.

پرسشنامه‌ها به نحو صحیح توزیع، گردآوری و استنتاج شده‌اند.

سؤالات پرسشنامه‌های استفاده شده با فرهنگ ایرانی هماهنگی دارد.

سؤالات پژوهش توانسته است به خوبی اهداف پژوهش را تبیین کند.

۷-۱- محدودیت‌های تحقیق

۱-۷-۱- محدودیت‌های تحت اختیار محقق

آزمودنی‌های پژوهش از چند منطقه جغرافیایی و محدود به کارکنان ادارات ورزش و جوانان بود.

محدوده زمانی اجرای پژوهش زمستان ۱۳۹۶ تا تابستان ۱۳۹۷ بوده است.

۲-۷-۱- محدودیت‌های خارج از اختیار محقق

خصوصیات افراد (ویژگی‌های روانی و شخصیتی افراد).

احتمال تفاوت فرهنگی با توجه به قرار داشتن آزمودنی‌ها در شهرستان‌های مختلف.

عدم ایجاد شرایط یکسان برای تمامی آزمودنی‌ها هنگام تکمیل پرسشنامه.

۸-۱- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تحقیق

در این بخش واژه‌ها و اصطلاحات اصلی مورد استفاده در تحقیق بیان شده و توضیح مختصری در

مورد هر یک داده خواهد شد.

جانشین‌پروری:

مجموعه فعالیت‌های سنجیده و نظام‌مندی است که یک سازمان برای تضمین تداوم رهبری در پست-

های کلیدی، حفظ و نگهداشت و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی برای پیشرفت و تشویق افراد به

ارتقا، به کار می‌بندد. جانشین‌پروری نظام‌مند زمانی مطرح می‌شود که یک سازمان روش‌های خاصی

برای شناسایی، حفظ و نگهداشت افراد با استعداد در یک بازه زمانی بلندمدت ارائه می‌دهد (راثول،

۲۰۱۰).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری:

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرآیندی برای آماده‌سازی افراد برای رفع نیاز سازمان به استعدادها در یک

دوره زمانی بلندمدت است (راثول، ۲۰۰۴).

برنامه‌ریزی جایگزینی:

برنامه‌ریزی جایگزینی مفهوم دیگری است که به فرآیندهای جانشین‌پروری مربوط است و به عنوان هرگونه اقدامی که بر شناسایی و جایگزین کردن پست‌های مدیریتی، معمولاً دو یا سه سطح بالای سازمان، تمرکز دارد، شناخته می‌شود. اغلب برنامه‌ریزی جایگزینی به صورت حساب شده متقاضیان را برای پست‌های خاص آماده نمی‌کند. برنامه‌ریزی جایگزینی ساده‌ترین شکل فرآیندهای جانشین‌پروری است که هدف آن جلوگیری از برخی بحران‌های مدیریتی است که می‌توانند از فقدان مدیران کلیدی پیش‌بینی نشده برای سازمان ناشی شوند (راثول، ۲۰۱۰).

ادارات ورزش و جوانان:

ادارات ورزش و جوانان استان‌ها نقش بسیار تأثیرگذاری در ورزش دارند و مهم‌ترین وظایف آنان توسعه و تعمیم ورزش در سطح استان، پرورش نیروی بدنی در افراد استان، تقویت روحیه سالم در افراد استان، تعلیم و تربیت مربی ورزش در سراسر استان، تأسیس، تجهیز و اداره ورزشگاه‌های استان، تهیه و تنظیم برنامه‌های توسعه کمی و کیفی تربیت بدنی و ورزش در سطح استان می‌باشند (عاشوری و همکاران، ۱۳۹۴).

عوامل سازمانی:

عوامل سازمانی جزء متغیرهای مؤثر بر جانشین‌پروری است که شامل ساختار، رهبری، یادگیری، فرهنگ سازمانی، استراتژی و اهداف، سیستم پاداش و مشارکت‌کنندگان می‌باشد (صادقی و همکاران، ۱۳۹۰). عوامل سازمانی‌ای که در پرسشنامه ذکر شدند شامل ۴ مقوله فرهنگ جانشین‌پروری؛ ساختار، مأموریت، سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اهداف سازمان؛ عدالت سازمانی؛ و ثبات و پویایی سازمان و مدیریت بودند.

عوامل فراسازمانی:

منظور از عوامل فراسازمانی عواملی هستند که در خارج از سازمان و حیطه تصمیم‌گیری مدیران سازمان قرار دارند و کارکنان و مدیران توانایی کمی بر کنترل این عوامل دارند. این عوامل مواردی همچون تغییرات تکنولوژی، عوامل قانونی سیاسی، عوامل اقتصادی و تغییرات قیمت را شامل می‌شود (شیاموما و همکاران، ۲۰۱۴). عوامل فراسازمانی نیز شامل ۵ مقوله فرهنگ جامعه و مسائل اجتماعی و مذهبی؛ اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های بالادستی؛ تکنولوژی‌های جدید؛ تحولات سیاسی، حزبی و رانت‌های قومی و منطقه‌ای هستند.

عوامل فردی:

شاخص‌های فردی که عملکرد فرد مورد نظر را پیش و پس از انتصاب به مشاغل مدیریت مورد بررسی قرار داده و آن را با کیفیت عملکرد پیش‌بینی شده و مورد انتظار از او مقایسه می‌کند (متقی و بهشتی‌فر، ۱۳۸۸). عوامل فردی شامل مؤلفه‌های مهارت و توانایی‌های فردی، انگیزش و ویژگی‌های شخصیتی است. عوامل فردی که در پرسشنامه ذکر شدند شامل ۳ مقوله ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه و توانمندی‌های کارکنان (جانشینان بالقوه)؛ سبک مدیریتی و اعتقاد مدیران به جانشین‌پروری؛ و تعهد و حمایت مدیران ارشد بودند.

عوامل فرآیندی:

عامل فرآیندی جانشین‌پروری به فرآیندهایی اطلاق می‌شود که در آن نسبت به چگونگی پر کردن خلأهای مدیریتی، تصمیم‌گیری می‌شود. مدیریت جانشین‌پروری از راه فرآیندی انجام می‌پذیرد که مدیریت استعدادها نام دارد. از راه این فرآیند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال‌های آینده شناسایی و از راه برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای تصدی این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند. عوامل فرآیندی عواملی است که سبب ارتقاء افراد به پست‌های بالاتر و تمامی فرآیندهایی که سازمان را در جهت شناسایی افراد مستعد در فرآیند جانشین‌پروری سوق می‌دهد، می‌باشد (صادقی، ۱۳۹۰). عوامل فرآیندی ذکر شده در پرسشنامه شامل ۳ مقوله نظام آموزشی مبتنی بر جانشین‌پروری؛ نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد داخل

سازمان؛ و الزامات وظیفه‌ای و مشوق‌های سازمان بودند.

فصل دوم:

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱-۱- مقدمه

باتوجه به این که موضوع جانشین‌پروری سال‌هاست در صنعت و کسب‌وکار مطرح شده است، لذا در این بخش ابتدا مبانی نظری جانشین‌پروری شامل مفهوم جانشینی، جانشین‌پروری و تعاریف آن، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تمایز میان جانشین‌پروری با سایر مفاهیم مرتبط، عوامل تأثیرگذار بر سیر تحول جانشین‌پروری، نقطه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و پیشینه تحقیق، و در نهایت جمع‌بندی پیشینه تحقیق، به تفصیل مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

۲-۲-۲- مبانی نظری

۲-۲-۱- جانشین‌پروری و تعاریف آن

"جانشین‌پروری" فرآیندی است که طی آن کارکنان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط، علاقه‌مند و با استعداد انتخاب شده و طی یک برنامه آموزش و توسعه، آماده تصدی این مشاغل در صورت نیاز می‌شوند. این تعریف علاوه بر بحث انتخاب جانشینان، بر فعالیت‌های توسعه‌ای نیز تأکید دارد و تمامی فرآیند جانشین‌پروری را توصیف می‌کند (صادقی، ۱۳۹۰).

جانشین‌پروری مترادف با هم‌تاسازی، بیانگر فرآیند ساختاریافته‌ای شامل شناسایی و آماده‌سازی جانشینان احتمالی برای پذیرفتن نقش‌های جدید می‌باشد. منظور از ساختاریافته این است که فرآیند به صورت نظام‌مند بر اساس سند و ساختار پایداری انجام می‌گیرد و به صورت موردی و به دنبال جانشینی برای فرد گشتن پس از ترک نفر قبلی انجام نمی‌گیرد (راشول، ۲۰۱۰).

"جانشین‌پروری به عنوان یک رویکرد منظم برای ایجاد تداوم و استمرار رهبری در سازمان تعریف می‌شود" (ویلکاکس^۱، ۲۰۰۲).

"جانشین‌پروری یک برنامه آگاهانه‌ی آماده کردن سازمان و کارکنان برای انتصاب در پست‌های بلاتصدی آینده است" (ناتال^۱ و دیگران، ۲۰۰۷).

¹ Wilcox

"جانشین‌پروری زیرمجموعه‌ی برنامه‌ریزی نیروی کار است که در آن پست‌های حیاتی مشخص می‌شوند و کارکنان را برای واجد شرایط شدن در پست‌های معین آماده می‌کنند. گاهی جانشین‌پروری "خلق قدرت کرسی" نیز نامیده می‌شود" (فلیپس^۲ و دیگران، ۲۰۱۸).

"جانشین‌پروری عبارت است از شناسایی شکاف موجود بین نیروی کار فعلی و نیروی کار آینده" (فیگر و مک کنی^۳، ۲۰۰۷).

"هیرش^۴ (۲۰۰۸) جانشین‌پروری را این‌گونه تعریف می‌کند: "برنامه‌ای که در آن یک یا چند جانشین برای پست‌های کلیدی انتخاب می‌شوند، مسیر شغلی را طی می‌کنند و فعالیت‌های مربوط به بهسازی و بالندگی برای این جانشینان اعمال می‌گردد".

"به اعتقاد کارتر^۵ (۱۹۸۶) "جانشین‌پروری ابزاری برای شناسایی پست‌های مهم مدیریتی است که از سطح مدیر پروژه و سرپرستان شروع می‌شود و تا بالاترین پست‌ها در سازمان ادامه دارد".

"جانشین‌پروری یعنی تلاش استراتژیک، منظم و پیش‌بینی شده برای بهسازی قابلیت‌های رهبران بالقوه از طریق تجربه‌های یادگیری مثل گردش‌های شغلی هدف‌دار و آموزش (کارورزی) به‌منظور تکمیل پست‌های سطوح بالا بدون استثناء قائل شدن بین افراد" (بارتون و روز-جونز^۷، ۲۰۰۷).

کارول^۸ (۲۰۰۴) جانشین‌پروری را این‌گونه تعریف می‌کند: "جانشین‌پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست. جانشین‌پروری یک فرآیند منظم است که به‌موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه‌ی استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد که افراد آماده برای تکمیل هر پست بلاتصدی، با مهارت‌ها و نگرش‌های درست در زمان مناسب وجود دارند".

¹ Nuttall

² Phillips

³ Fager & Mckinney

⁴ Hirsh

⁵ Carter

⁶ Training

⁷ Barton & Rouse-Jones

⁸ Carroll

"جانشین‌پروری در کسب‌وکار به معنای انتقال یک سازمان است که ناشی از خواسته مالک برای بازنشستگی یا ترک سازمان به دلایل متعدد می‌باشد" (مارتین^۱ و دیگران، ۲۰۰۲).

۲-۲-۲- برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

فایول^۲ (۱۹۱۶) از جمله اولین نویسندگانی است که نیاز به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در سازمان‌ها شناسایی کرد. یکی از ۱۴ نکته مدیریت کلاسیک فایول که برای اولین بار در اوایل قرن بیستم بیان شد آن است که مدیریت برای تداوم ثبات شغلی کارکنان مسئولیت دارد. فایول اعتقاد داشت که اگر این نیاز فراموش شود، سرانجام سمت‌های کلیدی توسط کارکنانی اشغال خواهد شد که به روش غلط آماده شده‌اند. بنابراین براساس نظرات اندیشمندان فوق، مسئله جانشین‌پروری قدمت بسیار طولانی داشته و همگی اعتقاد داشته‌اند که سازمان‌ها جهت پیشرفت خود در جهت رسیدن به اهداف بلندمدت ناگزیر به پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری می‌باشند.

مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، کوششی سنجیده و نظام‌مند است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقاء انجام می‌دهد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نظام‌مند وقتی مطرح می‌شود که یک سازمان روش‌های ویژه‌ای را برای شناسایی، پرورش، حفظ و نگهداری افراد متعهد در درازمدت تهیه کند (راثول، ۲۰۱۰). به بیانی ساده‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت (هیلز^۳، ۲۰۰۹). جانشین‌پروری می‌تواند تلاشی برای برنامه‌ریزی در خصوص تعداد مناسب و شایسته مدیران و کارکنان با مهارت کلیدی در جهت پوشش بازنشستگی، مرگ، بیماری جدی یا ارتقاء و یا هر موقعیت جدید که ممکن است در برنامه‌های آینده سازمان ایجاد شود

¹ Martin

² Fayol

³ Hills

تعریف گردد. این تعریف دربرگیرنده رشد توانایی بالقوه سازمان و استراتژی موجود یک مدیر است (سام بروک^۱، ۲۰۰۵).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک فرآیند پویا و مستمر است که به سازمان و یا کسب‌وکار در همسوسازی اهداف سازمان با نیازهای سرمایه انسانی آن کمک می‌کند (هیلز، ۲۰۰۹).

درسنگ^۲ (۲۰۰۹) برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را هر نوع تلاشی تعریف می‌کند که پست‌های خالی در یک سازمان در آینده نزدیک را تعیین کرده و سپس به شناسایی کارکنان خاص از درون سازمان برای کامل کردن این پست‌های خالی می‌پردازد. البته پاره‌ای از نویسندگان بر این ادعا تأکید دارند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید فراتر از انتصاب جانشینان ویژه برای مشاغل سطوح بالا باشد. راثول (۲۰۱۰) برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به‌عنوان یک ابزار برای توسعه استعداد درون سازمان توصیف می‌کند. همچنین، والین، کامرون و شارپلز^۳ (۲۰۰۵)، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به عنوان ابزاری برای توسعه هدفمند رهبری تعریف می‌کنند؛ آن‌ها اظهار می‌کنند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نقش مهمی در دانشگاه‌های پیشرو و خلاق بازی می‌کند و فرهنگ یادگیری، رشد و همکاری در درون دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را ارتقاء می‌بخشد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید به یک فرآیند نظام‌مند برای توسعه کارکنان مستعد جهت پرکردن پست‌های خالی کلیدی منجر شود (آلت‌من^۴، ۲۰۰۹).

مفهوم امروزی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری عبارت از توسعه یک خزانه استعداد رهبری در درون یک سازمان می‌باشد (چاران^۵، ۲۰۰۵). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فراتر از انتخاب یک مدیر اجرایی ارشد می‌باشد؛ امروزه، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به معنی توسعه استعدادها در همه سطوح سازمان می‌باشد (آت‌وود^۶، ۲۰۰۷).

¹ Sambrook

² Dresang

³ Wallin, Cameron, and Sharples

⁴ Altman

⁵ Charan

⁶ Atwood

۲-۲-۳- تمایز میان جانشین‌پروری با سایر مفاهیم مرتبط

واژه‌ها اغلب سردرگم‌کننده هستند و این حقیقت در مورد برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری نیز صدق می‌کند. پس، تفاوت میان برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری با برنامه‌ریزی جایگزینی، برنامه‌ریزی نیروی کار، مدیریت استعداد و مدیریت سرمایه‌انسانی در چیست؟

۲-۲-۳-۱- تفاوت جانشین‌پروری با برنامه‌ریزی جایگزینی

برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری را نباید با برنامه‌ریزی جایگزینی اشتباه گرفت، اگرچه اغلب شبیه بوده و با یکدیگر همپوشانی دارند. نیاز مشهود به برنامه‌ریزی جایگزینی نیروی محرکه‌ای خواهد بود برای تلاش‌های برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری. همانطور که قبلاً ذکر شد این نیاز به دنبال سانحه هوایی سال ۱۹۹۶ در ایالات متحده و مرگ وزیر بازرگانی، ران براون، و بیش از ۳۰ هزار نفر از مدیران ارشد اجرایی شدت گرفت.

به بیان ساده‌تر، برنامه‌ریزی جایگزینی شکلی از مدیریت ریسک است. از این منظر، برنامه‌ریزی جایگزینی شبیه سایر تلاش‌های سازمانی در جهت مدیریت ریسک می‌باشد. برای مثال، اطمینان از اینکه سیستم‌های اطفاء حریق در اتاق‌های کامپیوتر به گونه‌ای نصب شده‌اند که تجهیزات کامپیوتری در هنگام آتش‌سوزی یا تفکیک وظایف حسابداری به منظور کاهش احتمال اختلاس آسیب نبینند. هدف اصلی برنامه‌ریزی جایگزینی محدود نمودن احتمال فجایع ناشی از فقدان بدون برنامه متصدیان مشاغل کلیدی می‌باشد. برنامه‌ریزی جایگزینی معمولاً این کار را با تمرکز بر هر واحد سازمانی-بخش، اداره یا گروه کاری-انجام می‌دهد و از مدیر هر واحد می‌خواهد تا سه نفر از درون سازمان را به عنوان پشتیبان‌های احتمالی معرفی کند. با این وجود، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گامی فراتر از برنامه‌ریزی جایگزینی می‌باشد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تلاشی فعالانه در جهت تضمین استمرار رهبری از طریق پرورش استعدادهای درون سازمان با استفاده از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده توسعه می‌باشد. این برنامه را باید ابزاری مهم در راستای اجرای طرح‌های استراتژیک دانست (راثول، ۲۰۰۵).

۲-۳-۲- تفاوت جانشین‌پروری با برنامه‌ریزی نیروی کار

برنامه‌ریزی نیروی کار دربردارنده برنامه‌ریزی جامعی برای کل نیروی کار سازمان می‌باشد (راشول، ۲۰۰۷). در واقع، تعداد کمی از سازمان‌ها این کار را انجام می‌دهند. رویکرد معمول در این مواقع، تصدی پست‌های خالی در هنگام نیاز می‌باشد. نتیجه این رویکرد این است که سازمان تعداد زیادی از کارکنان را در اختیار خواهد داشت که برای تأمین نیازهای استراتژیک سازمان نامناسب هستند. در نظر برخی از افراد، برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری تنها به برنامه‌ریزی و توسعه سطوح بالای نمودار سازمانی اشاره دارد. به طور خلاصه، تمرکز صرفاً بر آماده‌سازی افراد برای پذیرش پست‌های رهبری و سطح ارشد می‌باشد.

۲-۳-۳- تفاوت جانشین‌پروری با مدیریت استعداد

"مدیریت استعداد یعنی فرآیند استخدام، جذب و به‌کار گماری، توسعه و نیز تمام استراتژی‌های مرتبط با این فعالیت‌ها در این سازمان". مانند بسیاری از واژه‌های مربوط به منابع انسانی، عبارت مدیریت استعداد اغلب به جای واژه‌هایی نظیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مدیریت سرمایه انسانی، برنامه‌ریزی منابع و مدیریت عملکرد کارکنان به‌کار می‌رود (هارتلی^۱، ۲۰۰۴). برخی از رهبران سازمانی مدیریت استعداد را با تلاش‌هایی در جهت توجه خاص به مدیریت بهترین استعدادهای سازمان (۱ تا ۱۰ درصد سطح ارشد) مرتبط می‌دانند. مدیریت استعداد به سرمایه‌گذاری در شرایطی که احتمال بازگشت بسیار است (یعنی سطوح سازمانی دارای عملکرد عالی، دانش بالا یا استعدادهایی با پتانسیل بالا) اشاره دارد. از این‌رو، تلاش‌هایی به منظور پرورش استعداد که از نظر استراتژی برای آینده سازمان مهم است را پرورش استراتژیک استعدادهای می‌نامند (راشول، ۲۰۰۳).

۲-۳-۴- تفاوت جانشین‌پروری با مدیریت سرمایه انسانی

نظریه‌ی مدیریت سرمایه انسانی درباره‌ی افراد و ارزش اقتصادی آن‌ها بحث می‌کند. متأسفانه، این نظریه در کل این‌طور تفسیر شده که افراد بازیگران حسابگری هستند که صرفاً برای منافع خود تلاش

^۱ Hartley

می‌کنند، ارزش افراد برابر با کالاهای اقتصادی است و ارزش اجتماعی توسعه‌ی منابع انسانی در مجموع ارزش کل تلاش‌های توسعه فردی نهفته است. مانند مدیریت استعداد، مدیریت سرمایه‌ی انسانی نیز معانی گوناگون دارد. درحقیقت، از ۴۹ سازمان مورد مطالعه تنها ۱۱ سازمان تلاش‌هایی در جهت ارزیابی سرمایه انسانی انجام داده‌اند (و بسیاری دیگر از این سازمان‌ها عنوان داشتند که از معنای این واژه بی‌اطلاع بودند). با این حال، نکته مهم در مدیریت سرمایه انسانی این است که افراد، ارزشمندتر از کاری هستند که انجام می‌دهند. انسان موجودی بسیار خلاق است و همین توانایی ارزش اقتصادی به همراه دارد. افراد، ایده‌های نو کشف می‌کنند که تبدیل به سود و منفعت می‌شود. آن‌ها شیوه‌های جدیدی برای خدمات‌رسانی به مشتریان می‌یابند، مشتریان یا بازارهای جدیدی برای محصولات قدیمی پیدا می‌کنند و تدابیر جدیدی می‌اندیشند تا به منظور افزایش بهره‌وری، فرآیندهای کاری را بهبود بخشند.

پس، نکته مهم بعدی در مدیریت سرمایه انسانی این است که خلاقیت و نوآوری دارای ارزش هستند. به همین ترتیب، حافظه نهادی و تماس‌های حرفه‌ای افراد در حین انجام کار نیز ارزشمند می‌باشند. با این حال، ذکر این نکته نیز ضروری است که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری معنایی فراتر از یافتن افراد تازه نفس برای پست‌های بلاتصدی می‌باشد. مسائل دیگری نیز باید مدنظر قرار گیرند، مانند ارزش حافظه نهادی و خلاقیت، و ارزش روابط اجتماعی (راثول، ۲۰۰۵).

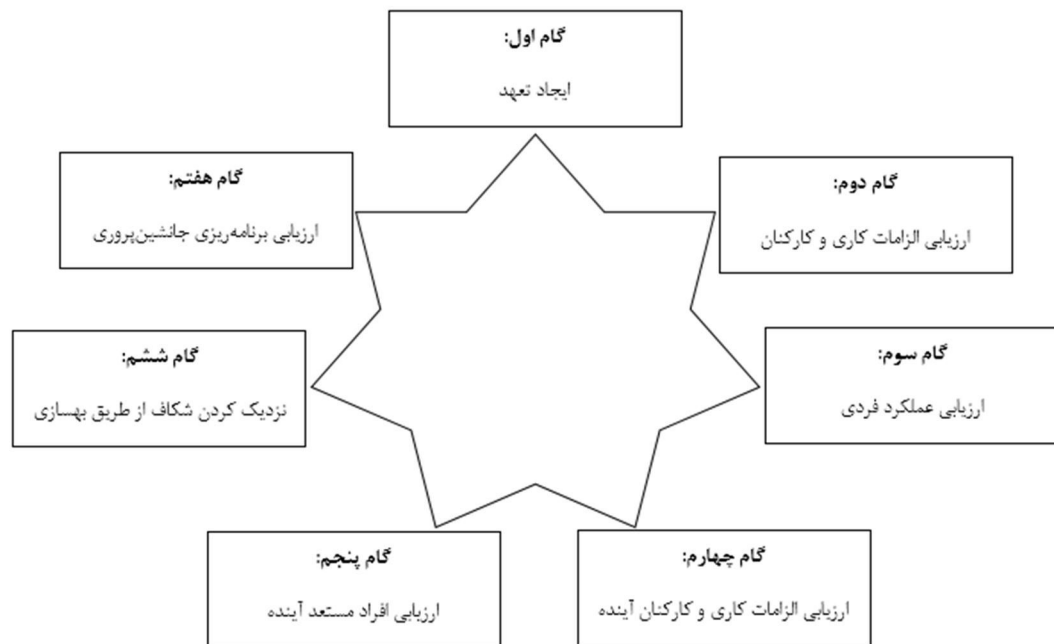
۲-۲-۴- نقطه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

درحوزه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نقطه‌های متنوعی وجود دارد. این بخش به بررسی و تحلیل چندین مدل می‌پردازد. در اکثر این نقطه‌ها مشخص می‌شود که فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ترکیبی از الزامات و اجرائیات آن است، که به دلیل اهمیت و ارتباط این دو متغیر با یکدیگر در قالب یک مدل ارائه می‌گردند.

۲-۲-۴-۱- مدل ستاره‌ای ۷ نقطه‌ای راثول (۲۰۰۵)

راثول (۲۰۰۵) یک رویکرد مدل ستاره‌ای ۷ نقطه‌ای^۱ را برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پیشنهاد داد. تمرکز و تأکید مدل راثول که تلفیقی با پرسشنامه قدرشناسی است به نکات ذیل تأکید می‌کند: " پیشرفت درست کارها، نقاط قوت، و توانایی‌ها یا استعدادهای منحصر به فرد کارکنان". اولین نکته ایجاد تعهد از طریق تعیین مسائل جاری و ارزیابی نیاز به برنامه از طریق زبده‌گزینی سایر سازمان‌ها و شفاف‌سازی نقش‌ها می‌باشد. دومین نقطه عبارت از ارزیابی الزامات نیروی کار برای تبیین و شفاف‌سازی جایگاه پست‌های کلیدی رهبری و رویکردهای تعیین‌کننده الزامات شایستگی بود. عملکرد کارکنان را در نقطه سوم با استفاده از استقرار یک پرسشنامه استعداد به منظور تعیین دارایی‌های انسانی موجود ارزیابی کرد. در نقطه چهارم به ارزیابی الزامات نیروی کار مورد نیاز در آینده برای مقابله با استراتژی‌های تغییر پرداخت. نقطه پنجم مدل راثول ارزیابی تک تک کارکنان بالقوه به منظور اطمینان‌بخشی به افرادی است که برای پیشرفت رهبری آماده بودند. در نقطه ششم، راثول شکاف توسعه را با استفاده از استقرار یک برنامه تداوم برای توسعه رهبری در سطوح درونی سازمان بست. در نهایت، راثول (۲۰۰۵) برنامه جانشین‌پروری را در نقطه ۷ ارزیابی کرد تا فرآیندهای نظام‌مند را بهبود بخشیده و حفظ کند. شکل ۲-۳ مدل ستاره‌ای ۷ نقطه‌ای راثول را نشان می‌دهد.

^۱ 7-point star model



شکل ۲-۱، مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای راثول (۲۰۰۵)

۲-۲-۴-۲-۲-مدل خزانه‌های تسریع^۱

بیهام و مویر^۲ (۱۹۹۶) رویکرد مختلفی را برای آماده کردن استعداد مدیران اجرایی بیان می‌کنند. تیم تسریع بر ایجاد گروهی از متقاضیان با استعداد برای موقعیت‌های اجرایی تأکید می‌کند. وی فرآیند ۵ مرحله‌ای تیم تسریع را بیان می‌کند (کیم، ۲۰۰۶)، و شکل ۲-۴ خلاصه‌ای از ۵ مرحله تیم تسریع و فرآیندهای فرعی هریک از این مراحل ارائه می‌دهد.

¹ Acceleration Pools Model

² Byham & Moyer



شکل ۲-۲، مدل خزانه های تسریع

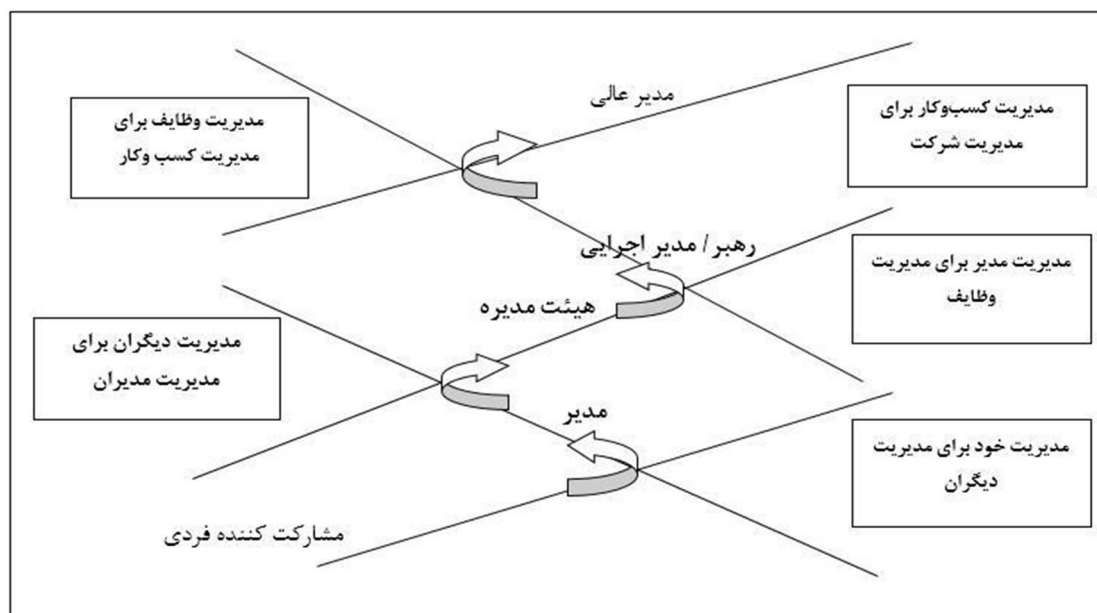
۲-۴-۳-مدل کانال رهبری^۱

مدل کانال رهبری به جای تمرکز بر برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری، بیشتر بر توسعه رهبری متمرکز است. مدل کانال رهبری یکی از مفاهیمی است که توسط ماهلر^۲ (۱۹۸۸) بیان شده است. وی

^۱ Leadership Pipeline Model

^۲ Mahler

از جمله کسانی است که در برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌طور گسترده مشارکت می‌کند و رویکرد او منجر به شکل‌گیری رویکرد جدیدی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌گردد. شکل ۲-۵، ۶ گردش کانال مسیر شغلی را نشان می‌دهد. این کانال به شکل مستقیم نیست و در ۶ مکان پیچ می‌خورد. هر یک از این مسیرها تغییر در موقعیت سازمانی را نشان می‌دهد و این چرخش‌ها دربرگیرنده تغییرات مهم در شرایط کاری، درخواست برای مهارت‌های جدید، کاربردهای زمانی و ارزش کار می‌باشد. چاران^۱ و همکارانش (۲۰۰۱)، تعریف جایگزینی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از مدل کانال رهبری را ارائه می‌دهند و ۵ گام برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پیشنهاد می‌کنند. در گام اول، سازمان خود را با مدل کانال رهبری سازگار می‌کند تا برای سازمان مناسب به نظر برسد. گام دوم، استانداردهایی را برای عملکرد و استعداد به زبان خودشان ترجمه می‌کنند. گام بعدی، مستندسازی و ابلاغ استانداردها بر گام قبلی مبتنی است. در گام چهارم، سازمان‌ها کاندیدای جانشین‌پروری را از طریق ادغام ماتریس عملکرد-استعداد ارزیابی می‌کنند و در گام نهایی، برنامه‌ها و پیشرفت کانال به‌طور جدی مورد بررسی قرار می‌گیرد (کیم، ۲۰۰۶).



شکل ۲-۳. مدل کانال رهبری

¹ Charan

۲-۲-۴-۴-مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گروز (۲۰۰۷)

طبق بررسی تحقیقاتی گروز، شکل ۲-۱۰ زمینه‌هایی را نشان می‌دهد که چگونه سازمان‌ها به‌طور موفقیت‌آمیزی فرآیندهای بهسازی و توسعه رهبری و جانشین‌پروری را با تمرکز بر به‌کارگیری فعال کارکنان مدیریتی به‌کار می‌گیرند. این مدل، با شروع از منطقه چپ بالا، نشان می‌دهد که مدیران نقش‌های کلیدی در توسعه روابط مربیگری در گروه کاری خود در سرتاسر سازمان ایفا می‌کنند. روابط مربیگری شامل بحث راجع به برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، ارزیابی نقاط قوت و حوزه‌های اصلی پیشرفت، و بهسازی و توسعه قابلیت‌های رهبری است. کارکنان مدیریتی نیز به‌طور فعال با متخصصان منابع انسانی در شناسایی کارکنان مستعد و ارزیابی نقاط قوت موجود در واحدهای مربوطه خود مشارکت دارند. همان‌طور که کارکنان مستعد شناسایی می‌شوند، مدیران در تمام سطوح به ارائه فعالیت‌های بهسازی رهبری مثل دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی درون‌سازمانی، برنامه‌های یادگیری در عمل، و انتصابات خارج از زمینه شغلی فرد می‌پردازند. درگام بعد، مدیران مستعد، استعداد‌های خود را از طریق کنفرانس‌های سازمانی به‌روز می‌کنند. نهایتاً، تصمیمات جانشینی برای پست‌های مدیریتی از طریق بررسی ارزیابی متقاضیان به‌جای گزارشات مستقیم و صوری اتخاذ می‌گردد. در ادامه هر یک از این زمینه‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد:

گام اول: توسعه روابط گسترده مربیگری: بررسی در مورد روابط مربیگری در سازمان‌ها شواهد معتبری را مبنی بر این ارائه می‌دهد که کارکنان با وجود مربیان، به احتمال زیاد طیفی از نتایج مثبت را به بار خواهند آورد، مثل افزایش عملکرد شغلی، ارتقاء و پاداش بیشتر، تعهد سازمانی و رضایت شغلی، یادگیری فردی و کاهش جابجایی. مدیران مورد بررسی در این تحقیق گزارش دادند که سازمان‌های آن‌ها به‌طور فعال از طریق ارائه برنامه‌های مربیگری رسمی، ارزش مربیگری را ارتقاء داده‌اند.

¹ Groves



شکل ۲-۴. مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گروز (۲۰۰۷)

گام دوم: شناسایی و کدگذاری استعداد رهبری: علاوه بر نقش اساسی شبکه‌های مربیگری، مدیران باید به‌طور فعال در شناسایی و کدگذاری استعداد‌های رهبری در کل سازمان مشارکت داشته باشند. روش‌ها و ابزارهای مورد استفاده برای کسب این اهداف در سازمان‌ها متفاوت هستند، مثل کمیته‌ها، ابزارهای بررسی، و سیستم‌های پیشرفت مسیر شغلی. از پاسخ مدیران مورد بررسی، دو زمینه مشترک استنتاج شد:

اجتناب از رویکرد جایگزینی به‌جای جانشین‌پروری از طریق تطبیق یک چشم‌انداز بلندمدت در شناسایی و بهسازی استعداد رهبری در سرتاسر سازمان؛ و به‌کارگیری کارکنان مدیریتی در فرآیند شناسایی و کدگذاری استعدادها.

سازمان‌هایی که از رویکرد برنامه‌ریزی جایگزینی اجتناب ورزیدند از طریق ارزیابی جامع استعداد رهبری و جایگزینی بهینه اقلیت متقاضیان برای پست‌های مدیریتی به مزیتی بیشتر دست یافتند.

گام سوم: تعیین فعالیت‌های بهسازی عملگرا: علاوه بر انعطاف‌پذیری راجع به فهرست کارکنان مستعد، مشخصه دیگر سیستم‌های جانشین‌پروری تمرکز شدید بر فعالیت‌های بهسازی عملگرا است. این فعالیت‌ها در جهت ارتقای قابلیت‌های رهبری در راستای اهداف استراتژیک سازمان طراحی می‌شوند. همان‌طور که در شکل ۲-۶ می‌بینید، مدیران اجرایی دامنه‌ای از فعالیت‌های بهسازی را در سازمان‌های خود گزارش می‌دهند، مثل انتصابات دوره‌ای، برنامه‌های یادگیری در عمل، و دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی داخل سازمان. در حالی که این اقدامات فعالیت‌های بهسازی رهبری را مستحکم می‌کند، واکنش‌های مدیران اجرایی نیز نشان می‌دهد اجرای مؤثر چنین اقداماتی مشارکت فعال مدیران را در تمام سطوح می‌طلبد؛ یک طرح بسیار مهم که فلسفه بهسازی رهبری را در این سازمان‌ها متمایز می‌سازد. علاوه بر وظایف بهسازی، پروژه‌های یادگیری در عمل جزء اساسی برنامه‌های بهسازی مدیران در سرتاسر سازمان می‌باشد. این نوع روش بهسازی رهبری، یک رویکرد متداول برای بهسازی مدیران در ۲۰ سال گذشته بوده است. به‌طور خلاصه، این نوع یادگیری گروهی، کارکنان مستعد را گرد هم جمع می‌کند تا مسائل جاری سازمان مطالعه و پیشنهادهاتی برای مدیریت ارائه گردد. در واقع، پروژه‌های یادگیری در عمل از اجزای اصلی برنامه‌های بهسازی مدیران در بسیاری از شرکت‌های موفق جهان است (گروز، ۲۰۰۷).

گام چهارم: بهسازی رهبری از طریق آموزش: با تأیید این فلسفه که مدیران ابزاری در بهسازی مسیر رهبری هستند، سازمان‌های مورد مطالعه، نیاز مدیران ارشد به دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی را تشدید کردند. بررسی برنامه‌های بهسازی مدیران از این نظریه دفاع می‌کند که مدیران باید نقش فعالی در بهسازی رهبران نسل بعد، از طریق آموزش تجربیات خود به کارکنان مستعد داشته باشند (گروز، ۲۰۰۷).

۲-۲-۴-۵-مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گروهی^۱ (۲۰۰۵)

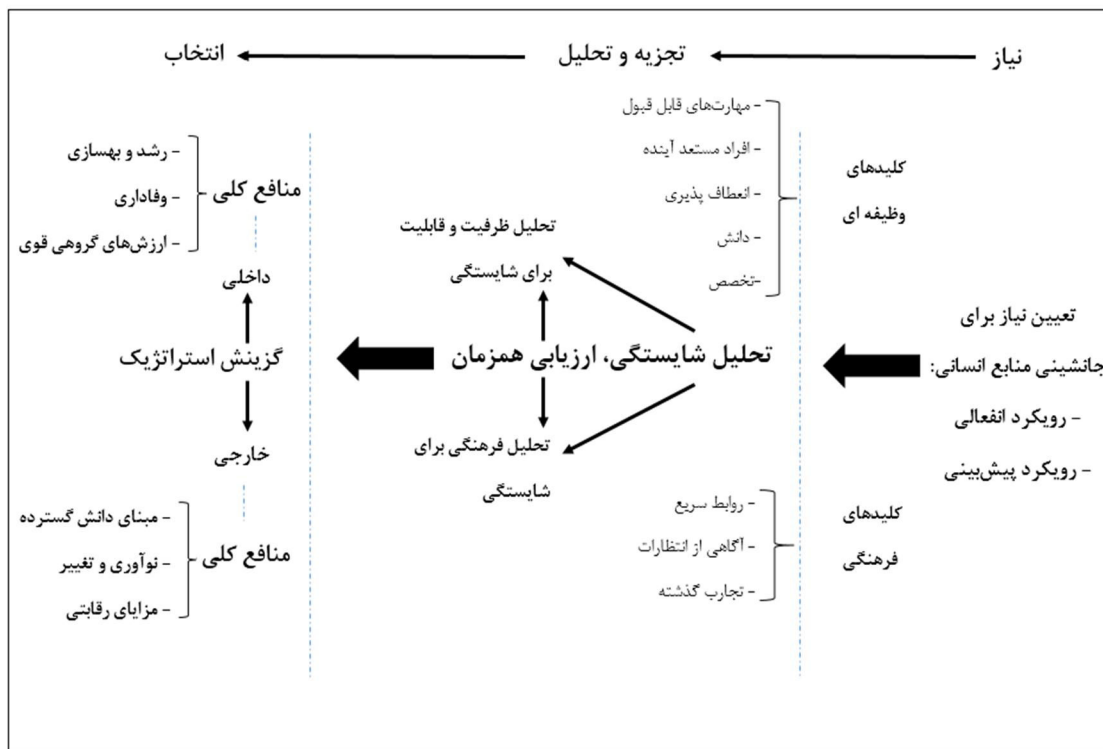
با تجزیه و تحلیل وظیفه و تجزیه و تحلیل فرهنگ، ممکن است نیاز و تناسب مرتبط با قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها تعیین و ارزیابی شود. بر این اساس، مدلی برای جانشین‌پروری طراحی می‌شود (شکل ۲-۷). این مدل به سه بخش اصلی تقسیم می‌شود: نیاز، تجزیه و تحلیل، و انتخاب. با حرکت از راست به چپ، این مدل، رویکرد ادغام تحلیل وظیفه‌ای و تحلیل فرهنگی را در جانشین‌پروری نیروی انسانی نشان می‌دهد:

مرحله نیاز: مرحله نیاز اولین فعالیت‌های مدل را نشان می‌دهد. در این مرحله، سازمان تعیین می‌کند که آیا تحت تأثیر موقعیت جاری قرار می‌گیرد، یا از قبل برای موقعیت‌های مورد انتظار برنامه‌ریزی می‌کند. رویکرد واکنشی یا انفعالی^۲ بر نیاز فوری جانشینی یک رهبر تأکید دارد. توجه اصلی سازمان در این موقعیت، پاسخ به بحران‌هایی مثل مرگ، بازنشستگی زودرس، ناتوانی، یا عملکرد پایین است. رویکرد فراکنشی^۳ زمانی استفاده می‌شود که سازمان از نظر استراتژیکی به آینده توجه دارد، و با استفاده از جانشین‌پروری نیازهای مورد انتظار در پاسخ به ضروریات استراتژیک را مشخص می‌نماید. سازمان بر شناسایی یک جانشین تمرکز دارد و برای سرمایه‌گذاری در رشد و توسعه جانشین انتخاب شده وقت صرف می‌کند. رویکرد فراکنشی، نیز همانند سناریوی واکنشی، افراد مستعد داخل و خارج از سازمان را برای تکمیل نیازهای پستی سازمان مورد توجه قرار می‌دهد.

¹ Geroy

² Reactive Approach

³ Proactive Approach



شکل ۲-۵. مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گروهی (۲۰۰۵)

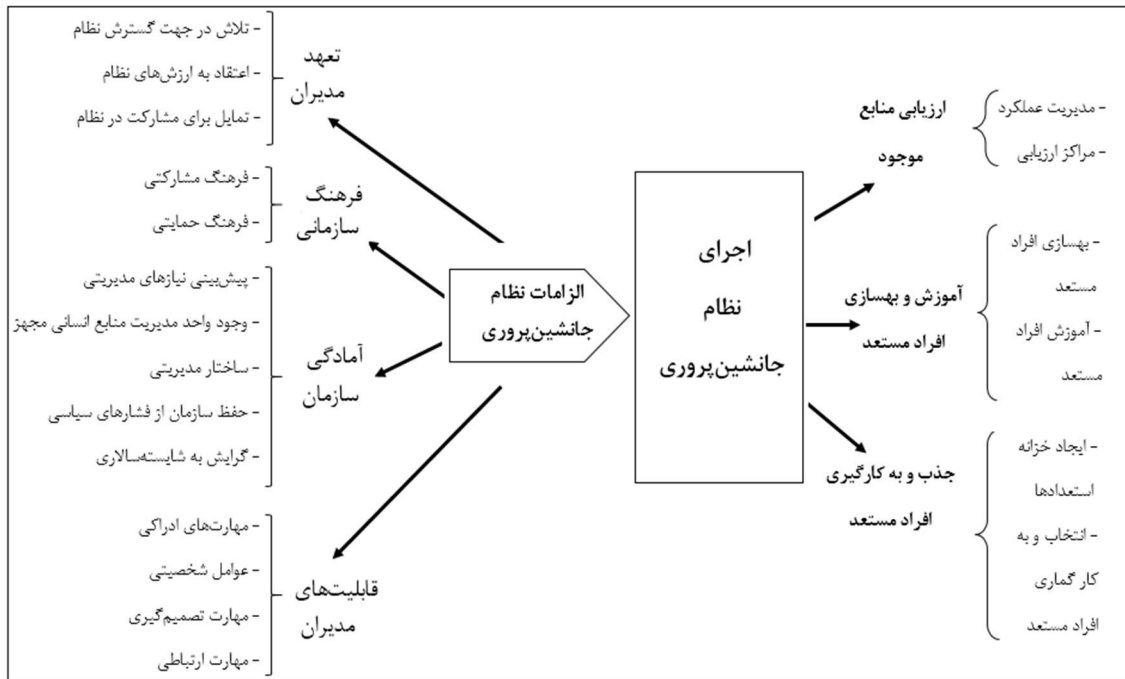
مرحله تجزیه و تحلیل: این مرحله دو عنصر اساسی دارد: تحلیل شایستگی و ارزیابی همزمان. تحلیل شایستگی، سازمان را ملزم به اجرای ارزیابی در دو بعد مهم می‌کند: کلیدهای وظیفه‌ای و کلیدهای فرهنگی. در این مدل، مفهوم تحلیل شایستگی در حالتی تعیین می‌شود که مهارت‌ها و دانش فرد جانشین، قابل قبول باشد و هنجار فرهنگی وی با نقش جدیدش متناسب باشد. همچنین شایستگی ممکن است شامل ارزیابی نقاط بالقوه فرد برای بهسازی و توسعه مهارت‌ها و دانش بیشتر در جهت مواجه شدن با نیازهای آینده و تحلیل فرهنگی باشد. در ارزیابی همزمان شایستگی، این مدل ابزارهایی را پیشنهاد می‌کند که می‌تواند به طور همزمان شایستگی مهارت و فرهنگ را نشان دهد. از نظرتاریخی، این تحلیل یکپارچه در مورد وظیفه و فرهنگ، قبلاً مورد توجه قرار نگرفته بود.

مرحله انتخاب: زمانی که ارزیابی همزمان انجام شد، سازمان می‌تواند به سوی انتخاب استراتژیک حرکت کند. عنصر انتخاب در جانشین‌پروری نیروی انسانی به سازمان اجازه می‌دهد تا فردی را به دلایل برآوردن نیازهای حال و آینده سازمان گزینش کند. انتخاب داخلی و خارجی بستگی به نیاز

سازمان دارد و مفاهیم بسیار متفاوتی را در بر می‌گیرد. طبق این مدل، انتخاب جانشین از داخل یا خارج سازمان می‌تواند مزایایی را به همراه داشته باشد (گروی، ۲۰۰۵).

۲-۲-۴-۶-مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ایران

با توجه به اهداف چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ و نیز وجود نیروی انسانی ماهر، تحصیل کرده و مستعد در بخش‌های دولتی و اهمیت توجه به نظام جانشین‌پروری، بهشتی‌فر در یک پژوهش تجربی تلاش کرد تا با بررسی وضعیت الزامات نظام جانشین‌پروری و وضعیت اجرایی این نظام در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و بررسی رابطه بین آن‌ها به دنبال ارائه یک مدل مطلوب برای الزامات نظام جانشین‌پروری و اجرای نظام جانشین‌پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران باشد. همان‌طوری که از شکل ۲-۸ پیدا است، این مدل نشان می‌دهد که الزامات نظام جانشین‌پروری شامل تعهد مدیران، فرهنگ حمایتی و مشارکتی، آمادگی سازمان و قابلیت‌های مدیران است. اجرای نظام جانشین‌پروری نیز شامل ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی و توسعه افراد مستعد، و جذب و به کارگیری آن‌ها می‌باشد. کل این مدل، الزامات اجرایی نظام جانشین‌پروری را در بدنه دولت نشان می‌دهد. بررسی وضعیت نظام جانشین‌پروری نشان داد که سازمان‌ها به منظور رسیدن به وضعیت مطلوب نیازمند طی کردن مسیری دقیق و علمی هستند تا بتوانند به جذب، آموزش و ارزیابی صحیح افراد مستعد بپردازند (بهشتی‌فر، ۱۳۸۸).



شکل ۲-۶. مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ایران

۲-۳- پیشینه تحقیق

۲-۳-۱- سازمان‌های انجام شده در داخل کشور

آقاجانی و کاریزنوئی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی مناسب جانشین‌پروری در شرکت-های بزرگ و متوسط شهرک صنعتی مشهد" به این نتیجه رسیدند که مدل یکپارچه این فرآیند شامل ابعاد: برنامه‌های مشاوره، تشکیل ذخایر استعدادها، تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری، شناسایی نیازهای آتی، استفاده از تکنولوژی، بازخور گرفتن از برنامه، تشکیل پایگاه اینترنتی اشتراک گذاری دانش، شناسایی قابلیت‌های موجود و ایجاد الگوهای مدیریتی است که با هم در تعامل می‌باشند.

در پژوهش سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان "طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی" به طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری اقدام نمود. این پژوهش دارای پنج بعد: همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، استعدادیابی و شناسایی توانمندی توانایی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها می‌باشد. بعد همسویی راهبردی دارای چهار مؤلفه: عزم و اراده سازمان و حمایت

فرماندهان، بستر سازی راهبردی، تعیین راهبردهای جانشین‌پروری و تجزیه و تحلیل مشاغل کلیدی و محوری و تطبیق آن با نیازهاست و هر کدام از مؤلفه‌ها مشتمل بر چهار شاخص است. در این بعد مؤلفه بستر سازی راهبردی با بالاترین امتیاز، مؤلفه برتر و شاخص بستر سازی و زمینه تفکر راهبردی در جهت تحلیل نیازهای بلندمدت با بالاترین امتیاز، شاخص برتر معرفی شده است.

امین و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران" به مطالعه این موضوع پرداخت که آیا میان وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری در این سازمان تفاوتی وجود دارد و کدام یک از مؤلفه‌های جانشین‌پروری از اولویت بیشتری برخوردار هستند؟ نتایج حاکی از آن بود که در وضعیت موجود، "ارزیابی عملکرد فردی"، بالاترین اولویت و "ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری"، پایین‌ترین اولویت را دارا هستند. در وضعیت مطلوب نیز "پروژه‌های خلاقانه" بالاترین رتبه و "ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری"، پایین‌ترین رتبه را دارند. نتایج پژوهش لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان "طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری" نشان داد که متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری، فرهنگ جانشین‌پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش مهم و کلیدی در تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی، خروجی‌های سیستم جانشین‌پروری هستند.

یافته‌های پژوهش خوارزمی و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان "بررسی تحلیل شکاف بین وضع موجود و مطلوب پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شهرداری مشهد" نتایج پژوهش کمی وضعیت کنونی جانشین‌پروری در شهرداری مشهد را ضعیف ارزیابی کرده و وجود فاصله و شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را تأیید کرده است و با استفاده از تحلیل شبکه مضامین، دلایل وجود این شکاف شناسایی شدند که عبارتند از: «عدم تعهد مدیران ارشد»، «دشواری اجرا به‌علت بزرگ بودن سازمان»، «عدم رعایت اصول مدیریتی و تشدید بوروکراسی اداری»، «اعمال سلیقه‌های شخصی و ترجیح رابطه بر ضابطه»، «ترس از دست دادن موقعیت و قدرت مدیر» و «عدم تمایل مدیران سایر

حوزه‌ها به هماهنگ شدن با حوزه مدیریت منابع انسانی.»

در پژوهش گل‌وردی و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری مدیران که با رویکردی کیفی انجام شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که سبک رهبری، عوامل روانشناختی و عوامل اخلاقی و ارزشی، عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری از سوی مدیران هستند.

در پژوهش مهرتک و همکاران (۱۳۹۴) با عنوان "تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی"، یافته‌ها نشان داد که وضع موجود سازمان در محورهای شش‌گانه برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمانی، رویکرد سیستمی، الگوی شایستگی، مسیر ارتقاء شغلی و نقش مدیران ارشد، در محیط پژوهش از امتیاز قابل قبول بالای ۵۰ درصد برخوردار است. در عین حال شکاف بین وضع موجود و مطلوب در تمامی ابعاد، معنی‌دار بود. با توجه به کسب امتیاز قابل قبول در وضع موجود و معنی‌داری شکاف بین وضع موجود و مطلوب سازمان برای استقرار جانشین‌پروری، به نظر می‌رسد ماهیت و ویژگی‌های خاص سازمان مورد مطالعه، سطوح بالایی از توجه به مسئله حیاتی جانشین‌پروری را طلب می‌کند.

عاشوری و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی را با هدف شناسایی عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری و ارائه مدلی برای شناخت ابعاد و مکانیزم اثر این عوامل در فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سه عامل توانمندی‌های راهبردی، توجه به ارتباطات و تعامل پویای مشاغل و محیط، تأثیر معناداری بر متغیر مستقل اصلی پژوهش؛ یعنی جانشین‌پروری دارند. این سه عامل از طریق اثرگذاری بر عامل تمایل فعال به جانشین‌پروری نیز بر جانشین‌پروری مؤثر هستند. از بین این سه متغیر، متغیر توجه به ارتباطات قویترین رابطه را با متغیر تمایل فعال به جانشین‌پروری دارد؛ اما بیشترین تأثیر بر متغیر جانشین‌پروری را عامل توانمندی‌های راهبردی داشته است.

در پژوهش قلی‌پور و هاشمی (۱۳۹۴) با هدف تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری با تمرکز بر طرح توسعه‌ی فردی، نتایج حاکی از آن بود که کارکردهای توسعه‌ی کارراهی شغلی و مدل‌سازی

نقش می‌تواند در اجرای طرح توسعه‌ی فردی مثرتر باشد، ولی کارکردهای روانی اجتماعی نمی‌توانند تأثیری بر طرح توسعه‌ی فردی داشته باشند.

در پژوهش احمدی بالادهی و صالحی (۱۳۹۴)، جانشین‌پروری و ارتباط آن با سبک رهبری فرماندهان و مدیران مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نشان داد بین جانشین‌پروری و سبک رهبری مدیران رابطه معناداری وجود دارد و بین مؤلفه‌های جانشین‌پروری (سازمانی، فردی و فرآیندی) و سبک رهبری فرماندهان و مدیران نیز رابطه وجود دارد که در این میان، عوامل فرآیندی دارای بالاترین ضریب همبستگی و عوامل فردی کمترین ضریب همبستگی را داشته‌اند.

در پژوهش زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، یافته‌های پژوهش نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام‌مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد. بنابراین، یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین‌پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم‌سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیت‌های شغل فعلی و آینده آن‌ها در مؤسسات آموزشی است.

یافته‌های پژوهش تابلی و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان بررسی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان نشان می‌دهد که بین اجرای نظام جانشین‌پروری و زیرمتغیرهای آن یعنی جذب و به‌کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی افراد مستعد و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

در تحقیق علامه و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان "ارائه راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری" به بررسی وضعیت موجود و مطلوب نظام جانشین‌پروری در صنعت نفت پرداخته شد که نتایج تحقیق نشان داد که وضع موجود مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت رضایت‌بخش نبوده

و نیازمند توجه بیشتری می‌باشد و در وضع مطلوب نیز مؤلفه‌ها دارای اهمیت بوده و ضرورت وجود آن احساس شده است. همچنین، با استفاده از مدل آبرناتی و کلارک، وضعیت‌های متفاوتی را که ممکن است سازمان‌های مختلف از جمله جامعه‌ی مورد نظر، در پیاده‌سازی این نظام با آن روبه‌رو شوند، در قالب ۴ موقعیت "پدیدار شده‌ها، اولویت‌ها، ظرفیت‌ها و درک شده‌ها" بررسی کرده و برای هر موقعیت، راهبردهایی پیشنهاد داده شده است.

در پژوهش صامعی و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان شناسایی روش‌های جانشین‌پروری برای پیشبرد کارآفرینی بین‌نسلی در بنگاه‌های خانوادگی ایران انجام گرفت که نتایج تحقیق نشان می‌دهد این بنگاه‌ها از چهار روش اصلی برای جانشین‌پروری استفاده کرده‌اند: تحصیلات و آموزش رسمی، کار کردن درون یا بیرون بنگاه خانوادگی، پرورش در خانواده و منتورینگ.

قریب‌پور و همکاران (۱۳۹۳)، پژوهشی را تحت عنوان رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین‌پروری و کسب و کارهای خانوادگی انجام داد که نتایج نشان داد رابطه مثبت و معنادار بین دو مؤلفه سبک رهبری مدیران کسب و کارهای خانوادگی و فرآیند جانشین‌پروری اثبات شد و می‌توان گفت که با تغییر بلوغ کارکنان فرآیند جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی تغییر می‌کند و با هم انطباق دارند.

در پژوهش ضیایی و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان "عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در بخش خصوصی (هلدینگ آلفا)"، عوامل موفقیت جانشین‌پروری شناسایی شد و مشخص شد که هفت عامل ساختار سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، رویکرد نظام‌یافته، تعیین خط‌مشی، فرهنگ سازمانی، تمایل و انگیزه افراد و اعتماد را می‌توان به‌عنوان عوامل موفقیت در جانشین‌پروری معرفی کرد و از طریق آن‌ها موفقیت برنامه جانشین‌پروری را اندازه گرفت.

در پژوهش بیدختی و همکاران (۱۳۹۲) با هدف مطالعه رابطه میان یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین‌پروری از طریق بررسی نقش تعدیل‌کنندگی تعهد سازمانی در کارکنان دانشگاه‌های شهر تهران، نتایج حاکی از این بود که بهترین پیش‌بینی‌کننده مدیریت جانشین‌پروری مدیران و کارکنان

شاغل در دانشگاه‌های شهر تهران مشتمل بر متغیرهای تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی بوده که بهترین پیش‌بینی کننده از بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی شامل متغیرهای فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی و متغیر تفکر سیستمی، و بهترین پیش‌بینی کننده از بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی شامل متغیرهای رهبری مشارکت، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان بوده است.

غیاثی ندوشن و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی را با عنوان "تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده‌بنیاد" انجام دادند که نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد شرایط علی (گفتمان سازی، بینش‌مندی علمی، بلوغ و نظام پاسخگویی)؛ مقوله کانونی (شایسته‌گرایی)؛ راهبردهای استقرار (توانمندسازی و مدیریت استعداد)، زمینه (جو و محیط حمایتی، مشارکت ذینفعان و ثبات)؛ شرایط مداخله‌گر (استقلال دانشگاهی) و پیامدها (توانمندسازی)، فرآیند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می‌کنند.

شعبان‌پور و ایگدر (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با موضوع "مطالعه و بررسی نظام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در شعب بانک ملت شهر تهران" به بررسی نظام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری پرداختند. نتایج بدست آمده از بررسی فرضیه‌های تحقیق نشان داد که از میان ابعاد مدیریت استعداد، ارزیابی استعداد و شایستگی به میزان بیشتری از سایر متغیرها، توانایی پیش‌بینی متغیر جانشین‌پروری را دارا می‌باشد.

در پژوهش جلیلیان و همکاران (۱۳۹۲) با هدف بررسی جانشین‌پروری مدیران بر اساس تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی، نتایج حاکی از پنج عامل انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مشارکتی، چگونگی اجرا، ضمانت اجرایی، آمادگی سازمانی و سرمایه سازمانی بود. واریانس استخراج شده توسط عوامل یادشده بیش از ۳۰ درصد بوده و نتایج تحلیل عامل تأییدی نشان‌دهنده ارزش بسیار مناسب مرتبه اول و دوم سازه با مبانی نظری است.

۲-۳-۲- سازمان‌های انجام شده در خارج از کشور

بنتی احمد^۱ و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان "ارتباط بین ویژگی‌های رهبری تبادلی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بخش دولتی مالزی" انجام دادند. از رگرسیون چندگانه در تحلیل اثر استفاده شد. نتیجه رگرسیون چندگانه نشان می‌دهد که تا حدی و به‌طور قابل توجهی (ویژگی‌های رهبری تبادلی) با برنامه‌ریزی جانشینی مرتبط است و نفوذ فردی، پیش‌بینی کننده اصلی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. بنابراین، رهبران الزاماً باید برای مشاهده و اصلاح شیوه رهبری و رفتار رهبری خود به‌گونه‌ای عمل کنند که رهبران مؤثر باشند.

اندرو کوک^۲ (۲۰۱۵) در رساله دکتری خویش تحت عنوان "جانشین‌پروری در سازمان الکترونیکی جهانی" در پی پاسخ به این سؤال بود که چگونه می‌توان خلأ مدیرانی را که سازمان را ترک می‌کنند با نیروی داخلی تکمیل نمود. نتایج تحقیق نشان داد که رهبران سازمان‌ها علاقه‌مند به پیاده‌سازی یک برنامه جانشین‌پروری مؤثر هستند اما در این خصوص با کمبود منابع مواجه می‌باشند. مصاحبه-شوندگان بیان نمودند که در صورتی که نظم و انضباط در کارها، تشکیل خزانه استعداد و افراد باصلاحیت تعیین گردند، رهبران و مدیران آمادگی لازم را خواهند داشت که پست‌های حساس را از طریق نیروهای داخلی تأمین نمایند.

تریکل^۳ (۲۰۱۵) در رساله دکتری خود تحت عنوان "اکتشاف راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیریت اجرایی در کالج‌های محلی نیوجرسی" عنوان کرد که با توجه به افزایش بازنشستگی‌های قریب الوقوع، انجمن کالج‌های محلی آمریکا بحران بالقوه‌ای را در مدیریت اجرایی کالج‌های محلی شناسایی کرده است. اگرچه رؤسای کالج‌ها و هیأت‌امناء به وجود قریب الوقوع معترف هستند اما برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیریت به طرز نادری در برنامه‌ریزی استراتژیک کالج محلی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

¹ Benati Ahmad

² Andrew Cook

³ Trickel

کریکاری^۱ (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "جانشین‌پروری به عنوان ابزاری برای توسعه نیروی انسانی" به بررسی جانشین‌پروری در دانشگاهی در غنا پرداخته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که دانشگاه برای پر نمودن پست‌های کلیدی خویش دارای برنامه جانشین‌پروری می‌باشد. دانشگاه از طریق برنامه‌های آموزشی و توسعه و همچنین گردش شغلی می‌تواند به نتایج دلخواه خود دست پیدا نماید. همچنین نتایج نشان داد که جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه محدودیت‌هایی از قبیل کمبود منابع مالی جهت آموزش و نبود انگیزه جهت شرکت در برنامه جانشین‌پروری وجود دارد.

چمبرز^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان "چرا مالکین صنایع کوچک نسبت به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بی‌توجه هستند" به این نتیجه رسید که صنایع کوچک تأثیر مهمی بر اقتصاد آمریکا دارند اما اکثر آنان ناکام بوده‌اند و همزمان با بازنشستگی نسل انفجار زاد و ولد و ناکامی بلندمدت آن‌ها در اقتصاد ایالات متحده غالباً بحث برنامه‌ریزی جانشینی در این نهادها مغفول مانده است. بنابراین هدف این پژوهش پیش‌بینی سطوح کاربست برنامه‌ریزی جانشین‌پروری توسط مالکین صنایع کوچک در آمریکا است.

کولمن^۳ (۲۰۱۳) در تحقیقی تحت عنوان "مطالعه تجارب انتقال دانش و جانشین‌پروری مدیران ارشد بازنشسته از دانشکده کالیفرنیا" به این موضوع پرداخت که در اثر افزایش سن و بازنشستگی کارکنان دانشکده، انتقال مؤثر دانش افراد باتجربه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و هدف از تحقیق را کسب تجربه‌های رهبران ارشد در حین بازنشستگی به‌منظور جلوگیری از دانش کلیدی آن‌ها دانست.

اسنودن^۴ (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی مقاصد هیئت امنای کالج محلی ایالت مری‌لند جهت ارتقای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری" هدف مطالعه را بررسی اهداف و نیات هیئت امنای به‌منظور تقویت و گسترش برنامه‌های جانشینی عنوان کرد. تأکید این پژوهش بر درک هیئت امنای کالج محلی از نقش و مسئولیت‌های آن‌ها در ارتباط با پایداری مؤسسات، دانش آن‌ها از بحران دانش و

¹ Cricary

² Chambers

³ Colman

⁴ Snowden

اهداف آن‌ها برای ارتقای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کالج‌های محلی مری‌لند می‌باشد.

گانگروگ^۱ و همکاران (۲۰۱۱) پژوهشی را با هدف آزمایش مدل مسیر ارتقای رهبری به وسیله بررسی تغییرات شایستگی‌های افراد در سراسر سطوح شغلی انجام دادند. نتایج نشان داد که یکی از وظایف ضروری سیستم جانشین‌پروری، ارائه تعریف روشنی از مهارت‌های کلیدی رهبری مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریتی می‌باشد. با تعریف مسیر ارتقای رهبری، شرکت‌ها قادر خواهند بود بهترین افراد را تحت مناسب‌ترین آموزش‌ها قرار داده و به ارتقای آنها از پست فعلی به پست بالاتر کمک کنند.

لوزی‌بیتک^۲ (۲۰۱۰) به بررسی برنامه‌ریزی جانشینی در دانشکده‌های علوم اجتماعی و با تأکید بر نقش زنان در رهبری در رشته علوم تربیتی در دانشگاه شیکاگو پرداخت. این مطالعه که بر پرورش زنان برای تصدی نقش‌های رهبری در کالج‌های محلی متمرکز است، به این نتیجه رسید که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند به عنوان ابزاری برای پایداری سازمانی استفاده شود، به گونه‌ای که دانشکده‌های علوم اجتماعی می‌توانند به‌طور سیستماتیک به پرورش رهبران آینده بپردازند و با گذشت زمان تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ممکن است تعداد زیادی از متخصصین و متقاضیان واجد شرایط برای احراز مشاغل مدیریتی را پرورش دهد.

در بررسی‌ای که توسط رودگرز^۳ (۲۰۱۰) با موضوع شناسایی شایستگی‌های رهبری برای ایجاد برنامه جانشین‌پروری رهبری انجام گرفت، چهار مقوله اصلی استخراج شد که عبارتند از: (۱) موثرترین سبک رهبری، رویکرد مشارکتی مبتنی بر دموکراسی و رهبری موقعیتی است. (۲) مؤثرترین ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران در بازخورد انتقالی؛ محرک بودن، مشوق، و پشتیبان کارکنان؛ و کار تیمی است. (۳) رهبران دریافته‌اند که برنامه رسمی به منظور شناسایی، آموزش، و آماده‌سازی کارکنان در ایجاد برنامه جانشین‌پروری بسیار مؤثر است. (۴) رهبران تصدیق کردند که انرژی، شور و اشتیاق، نگرش، آموزش و تحصیلشان تعیین‌کننده موفقیتشان بوده است.

¹ Guangrong

² Luzebetak

³ Rodgers

در پژوهشی که توسط گری^۱ (۲۰۰۹) تحت عنوان طراحی مدلی با هدف ارزیابی مدل مسیر ارتقاء رهبری برای توسعه مدیران انجام شد، نتیجه تحقیق نشان داد با استفاده از این مدل، سازمان قادر خواهد بود بهترین افراد را تحت مناسب‌ترین آموزش‌ها قرار داده و مسیر ارتقاء مناسب آن‌ها را آماده سازد.

باربرو^۲ (۲۰۰۶) در رساله دکتری خود به مطالعه رابطه میان جهت‌گیری مدیران ارشد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بخش مراقبت‌های اعصاب در بیمارستان‌های ایالات متحده پرداخت. وی داده‌های موردنیاز خود را از بین مدیران ارشد و اعضای بلندپایه ۷۲۲ بیمارستان بدست آورد. نتایج این مطالعه حاکی از رابطه قوی و محکم میان استراتژی‌ها و جهت‌گیری‌های مدیران ارشد این بخش از بیمارستان‌ها با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بود. نتایج همچنین نشان داد که رابطه میان منشأ درونی یا بیرونی بودن مدیران ارشد و جهت‌گیری استراتژیک آن‌ها در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صنعت پزشکی با دیگر انواع صنایع غیرخدماتی به شکل معناداری متفاوت است.

۲-۴- جمع بندی پیشینه تحقیق (نقد و بررسی تحقیقات صورت گرفته)

در تحقیقات بررسی شده ارائه مدلی که بتواند موضوع جانشین‌پروری را تبیین نماید کمتر دیده شده است یا تحقیقات به صورت مطالعه خاص در شرکت‌های تجاری و خانوادگی انجام گرفته است که این مسئله در تحقیقات صامعی و همکاران (۱۳۹۳) و قریب پور و همکاران (۱۳۹۳) دیده می‌شود.

در تحقیقات گذشته طراحی الگوی جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان با توجه به الگوهای پیشین جانشین‌پروری صورت گرفته و فقط از منظر شایستگی‌های جانشین‌پروری به طراحی الگو پرداخته شده است و با انجام مصاحبه به طراحی الگوی جدید خاصی منجر نشده است. مانند تحقیقات یزدانی و همکاران (۱۳۹۱) و بردبار و همکاران (۱۳۹۱) و معدود کارهایی که انجام شده در ادارات ورزش و جوانان نبوده است و بیشتر در صنایع دیگر یا در دانشگاه‌ها یا نهایتاً در فدراسیون‌ها و

¹ Gray

² Barboro

باشگاه‌های ورزشی صورت گرفته است؛ مانند تحقیقات سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) و لطیفی و همکاران (۱۳۹۵).

موضوع جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان بیشتر با یک مؤلفه دیگر مثل فرهنگ سازمانی یا عدالت سازمانی و غیره انجام شده است و طراحی الگوی جانشین‌پروری صورت نگرفته است؛ مانند تحقیقات تابلی و همکاران (۱۳۹۳) و احمدی بالادهی و صالحی (۱۳۹۴).

بیشتر سازمان‌های انجام شده در زمینه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بوده که بیشتر آن‌ها از گام‌ها و مراحل برنامه‌ریزی مدون پیروی می‌کنند و یا بیشتر تحقیقات بر روی پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری (کازمی مقدم و همکاران، ۱۳۹۱) و یا روی موانع و چالش‌های جانشین‌پروری (رحمتی‌نیا، ۱۳۹۵؛ مجیدی و همکاران، ۱۳۹۴؛ قربانی و همکاران، ۱۳۹۴) بحث شده است.

از آنجایی که تاکنون در زمینه طراحی الگوی جانشین‌پروری با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، در ادارات ورزش و جوانان تحقیقی صورت نگرفته است. بنابراین، پژوهش مورد نظر درصدد تدوین الگویی برای مدیران ارشد در ادارات ورزش و جوانان بوده و با توجه به ویژگی‌های خاص ادارات ورزش و جوانان و ورود مفاهیم و رویکردهای جدید به آن و همچنین فقدان یک نظام یکپارچه که جانشینی مدیران را از منظرهای گوناگون مورد بررسی قرار دهد، لازم است در طراحی سیستم‌های جانشین‌پروری بازنگری شود و با توجه به الگوهای گذشته و حال جانشین‌پروری، الگوهای سازمانی و الگوهای شایستگی مدیران، یک الگوی چند بعدی ارائه دهیم و نوآوری آن را می‌توان در بومی‌سازی الگوی جانشین‌پروری موجود برای مدیران در ادارات ورزش و جوانان ایران دانست تا سایر سازمان‌های ورزشی از آن استفاده نمایند.

فصل سوم: روش‌شناسی تحقیق

۳-۱- مقدمه

در این فصل به بیان جزئیات مربوط به روش پژوهش، جامعه و نمونه آماری، تشریح روش‌ها، ابزارها و اقداماتی که برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات، تحلیل و توصیف نتایج حاصل از آن‌ها و اعتبارسنجی نتایج انجام می‌گیرد، پرداخته شده است.

۳-۲- روش تحقیق

روش پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی است که با توجه به هدف اصلی آن از نوع تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. این تحقیق از نوع آمیخته اکتشافی (ترکیبی) است؛ بدین ترتیب که ابتدا از روش کیفی و از طریق مرور ادبیات پژوهش و انجام مصاحبه با کارشناسان و متخصصان، عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری شناسایی شد. برای تحلیل این قسمت از تحلیل محتوای جهت‌دار استفاده شد. گاه نظریه یا سازمان‌های پیشین درباره یک پدیده مطرح هستند که یا کامل نیستند یا به توصیف‌های بیشتری نیازمند هستند. در این حالت پژوهشگر کیفی، روش تحلیل محتوا با رویکرد جهت‌دار را برمی‌گزیند. این روش را معمولاً براساس روش قیاسی متکی بر نظریه یا سازمان‌های پیشین طبقه‌بندی می‌کنند که تمایز آن با دیگر روش‌ها براساس نقش نظریه یا سازمان‌های قبلی در کار است. هدف تحلیل محتوای جهت‌دار، معتبر ساختن و گسترش دادن چارچوب یا مدل مفهومی پژوهش قبلی و یا نظریه است (پاتر و لیواین دانرستین^۱، ۱۹۹۹). در قسمت دوم و در بخش کمی تحقیق، با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، تأثیر متغیرها بر یکدیگر بررسی شد. به عبارت دیگر، با استفاده از این رویکرد روابط میان متغیرها شناسایی و متغیرها بر اساس اولویت سطح‌بندی و مدل ساختاری تفسیری از این عامل‌ها ارائه شد و در نهایت متغیرها بر اساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی طبقه‌بندی شدند.

۳-۳- جامعه و نمونه آماری

از آنجا که پژوهش حاضر فرا استانی می‌باشد، جامعه آماری در بخش کیفی را مدیران و معاونین و

¹ Potter & LevineDonnerstein

متخصصان دانشگاهی ادارات ورزش و جوانان شهر مشهد و در بخش کمی مدیران و معاونین ادارات ورزش و جوانان شهر تهران، مشهد و شاهرود تشکیل دادند. مشارکت کنندگان به دو روش نمونه‌گیری هدفمند و نمونه‌گیری گلوله‌برفی برای انجام مصاحبه و تکمیل پرسشنامه انتخاب شدند. معیار انتخاب هدفمند مشارکت کنندگان، سابقه کار، مدرک تحصیلی و پست سازمانی آن‌ها بود. تعداد نمونه آماری در بخش کیفی ۸ نفر بودند که با اشباع نظری داده‌ها این تعداد مشخص شد و در بخش کمی ۱۷ پرسشنامه با توجه به تعداد مدیران و صاحب‌نظران توزیع شد که تعداد ۱۵ پرسشنامه تکمیل و به-عنوان نمونه مورد تحلیل قرار گرفت.

۳-۴- ابزار تحقیق

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد پیشینه تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شد؛ همچنین برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش ابزارهایی نظیر مصاحبه و پرسشنامه محقق‌ساخته جانشین‌پروری (پیوست) استفاده شد که در زیر ویژگی‌های هرکدام از ابزارها توضیح داده می‌شود.

۳-۴-۱- مطالعات کتابخانه‌ای

در این قسمت تعداد ۶ متغیر (تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری؛ فرهنگ جانشین‌پروری؛ اسناد بالادستی، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها؛ نظام ارزیابی عملکرد؛ نظام آموزشی و عدالت سازمانی) از مقاله لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) استخراج شد که پس از کمی تغییرات به‌عنوان ۶ متغیر از ۱۵ متغیر انتخابی در پرسشنامه، استفاده شد.

۳-۴-۲- مصاحبه





در تحقیقات کیفی، مصاحبه به مثابه اولین ابزار و یکی از بهترین روش‌های جمع‌آوری اطلاعات جهت انجام پژوهش است (امیری و همکاران، ۱۳۹۳؛ علیخانی و نوربخش، ۱۳۸۵). ۸ مصاحبه نیمه ساختاریافته فردی با مدیران ورزشی ادارات تحت‌نظر صورت پذیرفت که با رسیدن به اشباع داده‌ها ادامه یافت. کلیه مکالمات روی نوار صوتی ضبط و سپس کلمه به کلمه روی کاغذ پیاده و تجزیه و تحلیل شد. کسب اجازه ضبط مصاحبه‌ها، رضایت آگاهانه، حفظ گمنامی و محرمانه بودن اطلاعات در

همه مصاحبه‌ها مدنظر بوده است. لازم به ذکر است که زمان مصاحبه‌ها بین ۲۰ تا ۴۵ دقیقه به طول انجامید.

۳-۴-۳- پرسشنامه جانشین‌پروری

به‌منظور سطح‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری، از پرسشنامه جانشین‌پروری محقق ساخته استفاده شد. این پرسشنامه علاوه بر بخش اول که شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی (داده‌های مربوط به سن، جنسیت، سطح تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه کار) بود، شامل ۱۵ مؤلفه اثرگذار بر جانشین‌پروری می‌باشد که عبارتند از: تعهد و حمایت مدیران ارشد؛ نظام ارزیابی عملکرد؛ الزامات وظیفه‌ای و مشوق-های سازمان برای جانشین‌پروری؛ سبک مدیریتی و اعتقاد مدیران به جانشین‌پروری و توانمندی کارکنان؛ فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان؛ ساختار، مأموریت، سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اهداف سازمان؛ نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد؛ نظام آموزشی مبتنی بر جانشین‌پروری؛ عدالت سازمانی؛ ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه و توانمندی‌های کارکنان (جانشینان بالقوه)؛ اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین نامه و دستورالعمل‌های بالادستی؛ فرهنگ جامعه و مسائل اجتماعی و مذهبی مؤثر در انتخاب افراد؛ تحولات سیاسی، حزبی و رانت‌های قومی و منطقه‌ای؛ ثبات و پویایی سازمان و مدیریت؛ و تکنولوژی‌های جدید و ۴ خرده‌مقیاس (عوامل سازمانی، فردی، فرآیندی و فراسازمانی) است. گزینه‌های پاسخ توسط فلش‌هایی تکمیل شدند که تأثیرات متغیرها را بر یکدیگر مشخص می‌کرد. در جدول ۳-۱ اطلاعات مربوط به چگونگی تکمیل پرسشنامه جانشین‌پروری آورده شده است.

جدول ۳-۱. راهنمای تکمیل پرسشنامه

رابطه متغیرها	علامت
i بر j اثر می گذارد (V)	
j بر i اثر می گذارد (A)	
تأثیر دو طرفه (X)	
عدم وجود رابطه بین i و j (O)	

۳-۵-روایی و پایایی ابزارهای تحقیق

در بخش کیفی، محققان از طریق استفاده از روشی واحد و مشخص در سراسر فرآیند کدگذاری، تلخیص و ترکیب داده‌ها؛ استفاده از منابع مختلف و بررسی مداوم تفسیرها به همراه یکدیگر و بازبینی نتایج و فرآیند پژوهش با توجه به یادداشتهای میدانی و تئوریک سعی در افزایش صحت و دقت داده‌ها داشته‌اند. در بخش کمی، برای بدست آوردن روایی پرسشنامه‌ها از روش صوری و محتوایی استفاده شد. با توجه به اینکه در تهیه پرسشنامه ذکر شده، کلیه مؤلفه‌ها از ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان استخراج شده‌اند و سپس به تأیید ۳ نفر از کارشناسان و خبرگان نیز رسیده است، بنابراین می‌توان ادعا نمود که این پرسشنامه‌ها دارای روایی محتوا می‌باشند.

۳-۶-روش جمع‌آوری داده‌های تحقیق

پس از جمع‌آوری اطلاعات کتابخانهای و بررسی پیشینه تحقیق، در ابتدا با مشورت اساتید راهنما و مشاور، شهرهای تهران و مشهد و شاهرود با در نظر گرفتن تمامی جوانب انتخاب شدند. با اخذ معرفی‌نامه از دانشکده تربیت‌بدنی شاهرود و ارائه آن به رئیس ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها و هماهنگی با رئیس ادارات، نمونه‌گیری به دو روش هدفمند و گلوله‌برفی آغاز گردید. با توجه به این‌که انجام مصاحبه باز و چهره به چهره در جامعه مدیران ورزشی منجر به دقت و تأمل آنان در بحث درباره موضوع مورد نظر می‌شد، پژوهشگر با مدیران ادارات ذکر شده تماس حضوری برقرار نمود و پس از توضیح در مورد پژوهش و اهداف آن، از آنان وقت مصاحبه حضوری گرفت و با ارائه توضیحات لازم

مبنی بر اهمیت موضوع تحقیق و اطمینان بخشیدن به مدیران ادارات و متخصصان دانشگاهی مبنی بر محرمانه بودن اطلاعات، سؤال کلی "به نظر شما چه عواملی بر جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان اثر می‌گذارند؟" پرسیده شد و نظرات مختلفی جمع‌آوری گردید و در نهایت پرسش‌نامه نهایی آماده شد. سپس پرسش‌نامه ساخته شده توسط محقق، جهت جمع‌آوری اطلاعات بخش کمی تحقیق، پس از طی مراحل طی شده و کسب اجازه از رئیس ادارات ورزش و جوانان و شرح نحوه تکمیل پرسش‌نامه، بین مدیران توزیع و پس از تکمیل، جمع‌آوری شد. محقق در بازه زمانی ۱ ماه اقدام به توزیع ۱۷ پرسش‌نامه در بین مدیران کرد و پس از کنار گذاشتن پرسش‌نامه‌های مخدوش تعداد ۱۵ پرسش‌نامه تکمیل شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۳-۷- روش‌های تحلیل داده‌ها

۳-۷-۱- تحلیل محتوا

در این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر جانشین‌پروری، از روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار استفاده شد که مراحل کار به شرح زیر است:

مرحله اول: تنظیم کردن پرسش‌هایی که باید پاسخ داده شوند

در مرحله اول، این پرسش مطرح شد که مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان کدام هستند؟

مرحله دوم: برگزیدن نمونه‌های موردنظر که باید تحلیل شود

در این مرحله نمونه‌های مورد نظر ما برای تجزیه و تحلیل، مطالعات صورت گرفته و مصاحبه‌ها بودند.

مرحله سوم: مشخص کردن رویکرد تحلیل محتوایی که باید اعمال شود

بر اساس نظر شی‌یه و شانون (۲۰۰۵) می‌توان رهیافت‌های موجود در زمینه تحلیل محتوا را به سه دسته تقسیم کرد که عبارتند از: تحلیل محتوای عرفی یا قراردادی، تحلیل محتوای تلخیصی یا تجمعی و تحلیل محتوای جهت‌دار یا مستقیم؛ که در این مرحله از رهیافت تحلیل محتوای جهت‌دار استفاده شد.

مرحله چهارم: طرح‌ریزی کردن فرآیند کدگذاری

در این پژوهش با توجه به این که هدف پژوهشگر توسعه و گسترش عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری است، از طرح کدگذاری به صورت قیاسی و استقرایی هر دو استفاده کرده است.

مرحله پنجم: اجرا کردن فرآیند کدگذاری

در این مرحله فرآیند کدگذاری مطالعه انتخاب شده و مصاحبه انجام گرفته آغاز می‌شود. نتایج به-دست آمده در جداول ۲-۳ و ۳-۳ بیان شده است.

جدول ۲-۳. کدهای استخراجی حاصل از پیشینه تحقیق

مقاله	کدهای استخراجی
طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل‌سازی ساختاری تفسیری. (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)	تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری فرهنگ جانشین‌پروری اسناد بالادستی، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها نظام ارزیابی عملکرد مناسب نظام آموزشی عدالت سازمانی

جدول ۳-۳. نمونه‌ای از کدهای استخراجی حاصل از مصاحبه

مصاحبه شونده	متن مصاحبه	کدهای بدست آمده
P1	سازمان‌ها بعضی وقت‌ها میتونن مشوق‌هایی بذارن برای جانشین‌پروری. یعنی مثلاً فرض کنید به مدیر بگن که اگر تو یک فردی رو برای جانشینی خودت پرورش بدی این پاداش رو ما بهت می‌دیم. حالا پاداش یا مادی، معنوی، ارتقاء یا هر چیز دیگه. این مشوق‌ها به نظر من چیز خیلی کلیدی و مهمیه و می‌تونه خیلی کمک کنه به این که افراد تشویق بشن و اینکارو بکنن.	مشوق‌های سازمان برای جانشین‌پروری
P2	فشارهای فرهنگی سیاسی‌ای که وجود داره بخصوص فشارهای سیاسی مثلاً از طرف نماینده‌ها زیاده. نماینده‌های مجلس خیلی تأثیر دارن روی	فشارهای فرهنگی سیاسی

	عزل و نصب‌ها. اصلاً نمیدانم جانشین‌پروری انجام بشه. یک نیروی خوب داریم می‌خواهیم اینو بذاریم می‌گن نه نماینده مخالفه نذارینش. توی شهرستان نماینده فشار میاره رئیس رو عوضش کنید و ...	
ارزیابی‌های دوره‌ای (نظام ارزشیابی سازمان)	یک بحث دیگه در بحث‌های جانشین‌پروری ارزیابی عملکرده. یعنی باید عملکردها به نظر من به طور مرتب ارزیابی بشن. درسته ما شاید یک نفر رو شایسته می‌دونیم و فکر می‌کنیم مورد خوبیه ولی یواش یواش شاید با ارزیابی مدون بعدی ما به این جمع‌بندی برسیم که به اون چیزی که می‌خواستیم نرسیدیم و افراد دیگری رو با همین ارزیابی بتونیم شناسایی کنیم.	P۳
انگیزه و توانمندی‌های کارکنان (جانشینان بالقوه)	افرادی که ما به‌عنوان استعداد شناسایی می‌کنیم و آموزش می‌دیم اینها باید خودشون هم به لحاظ فردی انگیزه داشته باشن که انگیزه این افراد خیلی مهمه. و حتی توانمندی‌هاشون هم مهمه. مثلاً بعضی افراد هستند که علاقه‌ای به گرفتن پست اجرایی ندارند. یعنی خیلی روحیه این کار رو ندارند با اینکه توانمندی‌های بالایی هم می‌تونن داشته باشن.	P۴

مرحله ششم: تعیین اعتبار و پایایی

طبق نظر گابا و لینکلن^۱ (۱۹۸۱) بررسی صحت علمی مطالعات کیفی شامل چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت ثبات، تأییدپذیری و قابلیت انتقال می‌شود. برای کسب قابلیت اعتبار در این پژوهش تلاش شد تا از روش خودبازبینی پژوهشگر استفاده شود. همچنین متن کامل کلیه کدگذاری‌ها و طبقات اولیه به اساتید محترم راهنما و مشاور ارسال گردید و از نظرات تأییدی و تکمیلی اساتید در کلیه مراحل کار در جهت پیاده‌سازی، کدگذاری و استخراج طبقات اولیه استفاده شد. جهت افزایش میزان ثبات در این پژوهش از حسابرسی تحقیق یعنی بررسی دقیق داده‌ها توسط یک ناظر خارجی استفاده گردید. برای تأییدپذیری پژوهش نیز فرآیند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا

¹ Guba & Lincoln

صحت نحوه انجام پژوهش تأیید گردد. همچنین جهت افزایش انتقال پذیری پژوهش، توصیف روشی از بستر، نحوه انتخاب و ویژگی‌های جامعه آماری، جمع‌آوری داده و فرآیند تحلیل ارائه شده است تا خواننده بتواند در مورد قابلیت کاربرد یافته‌ها در موقعیت‌های دیگر قضاوت نماید. ضمن این که سعی شده است با ارائه یافته‌های غنی و دقیق همراه با نقل قول‌های مناسب، قابلیت انتقال پذیری این پژوهش افزایش یابد.

مرحله هفتم: تحلیل کردن نتایج حاصل از فرایند کدگذاری (کاید^۱، ۱۹۸۹)

در مرحله آخر یافته‌های مراحل قبلی در قالب مقوله، مفهوم و کد ارائه شده است. در این مرحله پژوهشگر در انتهای هر مصاحبه به کدگذاری داده‌ها و یافتن طبقات پرداخت. در واقع، مطالب حاصل از مصاحبه‌ها، اطلاعات خام برای تحلیل را شامل شدند و کل متن هر مصاحبه به‌عنوان واحد تحلیل در نظر گرفته شد. تجزیه و تحلیل همزمان با درج اطلاعات خام صورت گرفت که در رویکرد کیفی این روش رایج است و در نهایت، جملات و عبارات مهم کدگذاری شدند. برای طبقه‌بندی داده‌ها، پژوهشگر به داده‌ها برگشته و قسمت‌های مشخص شده را از آن‌ها جدا نمود، سپس آن‌ها را در طبقاتی جداگانه قرار داد؛ هنگامی که داده‌ها طبقه‌بندی شدند، هر طبقه به‌صورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت، پس از اطمینان از نماینده بودن طبقه ایجاد شده از داده‌ها، خلاصه‌ای حاوی مضامین استخراج شده برای هر طبقه نوشته شد.

۳-۷-۲- روش ISM^۲

به منظور بررسی نحوه تعامل عوامل مؤثر بر شاخص‌های اصلی تحقیق و اثر آن بر جانشین‌پروری، پرسشنامه‌ای (پیوست) طراحی و در بین مدیران و کارشناسان و مطلعین توزیع شد. به این صورت که با توجه به تعداد کل عوامل مؤثر بر شاخص‌های اصلی جانشین‌پروری و به نسبت تعداد سهم عوامل مؤثر بر شاخص‌های چهارگانه تحقیق، برای شاخص عوامل سازمانی، عوامل "فرهنگ جانشین‌پروری

^۱ Kaid

^۲ Interpretive Structural Modelling

در سازمان؛ ساختار، مأموریت، سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اهداف سازمان؛ عدالت سازمانی؛ و ثبات و پویایی سازمان و مدیریت، "از مهم‌ترین عوامل مؤثر؛ شاخص عوامل فرآیندی، عوامل "نظام آموزشی مبتنی بر جانشین‌پروری؛ نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد در سازمان؛ نظام ارزیابی عملکرد؛ و الزامات وظیفه‌ای و مشوق‌های سازمان برای جانشین‌پروری" از مهم‌ترین عوامل مؤثر؛ شاخص عوامل فردی، عوامل "ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه و توانمندیهای کارکنان (جانشینان بالقوه)؛ سبک مدیریتی و اعتقاد مدیران به جانشین‌پروری و توانمندی کارکنان؛ و تعهد و حمایت مدیران ارشد" از مهم‌ترین عوامل مؤثر و برای شاخص عوامل فراسازمانی، عوامل "فرهنگ جامعه و مسائل اجتماعی و مذهبی مؤثر در انتخاب افراد؛ اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های بالادستی؛ تکنولوژی‌های جدید؛ و تحولات سیاسی، حزبی و رانت‌های قومی و منطقه‌ای" از عوامل مؤثر به عنوان متغیرهای مدل ISM انتخاب شده است. به این صورت که ۱۵ متغیر مدل پیشنهادی نهایی در سطر و ستون ماتریس ذکر شده است و سپس از کارشناس محترم درخواست شده که با توجه به نمادهای معرفی شده (V, A, X, O) نوع ارتباطات دوجه‌دوی متغیرها را مشخص کنند. کلیت ماتریس، ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) است. در ادامه گام‌های فرایند ISM تشریح می‌گردد.

گام اول: شناسایی متغیرهای مرتبط با مسئله مورد بررسی

در این گام از طریق مطالعات کتابخانهای و پیشینه تحقیق و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، ۱۵ فاکتور برای تشکیل مدل تحقیق شناسایی و ارائه گردید.

گام دوم: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری^۱ (SSIM)

مدل‌سازی ساختاری تفسیری پیشنهاد می‌نماید که از نظرات کارشناسان و خبرگان بر اساس تکنیک‌های مختلف مدیریتی از جمله توفان فکری، گروه اسمی و غیره در توسعه روابط محتوایی میان متغیرها استفاده می‌شود. در خصوص هر زوج متغیر از کارشناسان و خبرگان سؤال می‌شود تا در

¹ Structural Self-Interaction Matrix

خصوص وجود رابطه میان هر دو متغیر اظهارنظر نمایند. از چهار نشانه به منظور نشان دادن چگونگی

روابط میان دو معیار i و j استفاده می‌شود:

V : اگر معیار i فقط بر معیار j تأثیر می‌گذارد.

X : اگر هم معیار i بر j و هم معیار j بر معیار i تأثیر می‌گذارد.

A : اگر فقط معیار j بر معیار i تأثیر می‌گذارد.

O : اگر هیچ رابطه تأثیرگذاری میان دو معیار i و j وجود ندارد.

گام سوم: ایجاد ماتریس دسترسی^۱ اولیه

در این مرحله، ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی^۲ تبدیل می‌شود. از این طریق، ماتریس دسترسی اولیه به دست می‌آید. از طریق نمادهای O ، X ، V و A به صفر و یک برای هر متغیر هر ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل شده که به اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می‌شود. قوانین تبدیل این نمادها به شرح زیر است:

- در صورتی که ورودی (i, j) (محل تلاقی سطر i و ستون j) در $SIMM$ (ماتریس خودتعاملی ساختاری)

V باشد، در ورودی (i, j) در ماتریس دسترسی، یک و در ورودی (i, j) ، صفر قرار داده می‌شود.

- در صورتی که ورودی (i, j) در $SSIM$ ، A باشد، در ورودی (i, j) در ماتریس دسترسی، صفر و در

ورودی (j, i) یک قرار داده می‌شود.

- در صورتی که ورودی (i, j) در $SSIM$ ، X باشد، در ورودی (i, j) در ماتریس دسترسی، یک و در

ورودی (j, i) یک قرار داده می‌شود.

- در صورتی که ورودی (i, j) در $SSIM$ ، O باشد، در ورودی (i, j) در ماتریس دسترسی، صفر و در

ورودی (j, i) صفر قرار داده می‌شود.

- در صورتی که $i=j$ باشد در ورودی ماتریس دسترسی یک قرار داده می‌شود (آذر و خسروانی، ۱۳۹۵).

¹ Reachability Matrix

² Binary

گام چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

پس از آن که ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، با وارد نمودن انتقال پذیری در روابط متغیرها ماتریس دسترسی نهایی به دست می آید. این یک ماتریس مربعی است که هر یک از درایه های z_i آن هنگامی که عنصر z_i به عنصر z_j با هر طولی دسترسی داشته باشد و در غیر این صورت برابر با صفر است.

روش به دست آوردن ماتریس دسترسی با استفاده از نظریه اویلر^۱ است که در آن ماتریس مجاورت را به ماتریس واحد اضافه می کنیم و سپس این ماتریس را در صورت تغییر نکردن درایه های ماتریس به توان n می رسانیم.

فرمول زیر روش تعیین ماتریس دسترسی را با استفاده از ماتریس مجاورت نشان می دهد:

مرحله اول:

$$M = (A + I)^n$$

مرحله دوم:

ماتریس A ماتریس دسترسی اولیه، I ماتریس همانی و M ماتریس دسترسی نهایی است.

عملیات به توان رساندن ماتریس باید طبق قاعده بولین^۲ باشد که بر این اساس داریم:

$$1 \times 1 = 1 \quad 1 + 1 = 1$$

گام پنجم: سطح بندی متغیرها

در این مرحله برای تعیین روابط و سطح بندی متغیرها، باید مجموعه خروجی ها و مجموعه ورودی ها را برای هر متغیر از ماتریس (دستیابی) نهایی استخراج نمود.

مجموعه خروجی ها شامل خود متغیر و متغیرهایی است که از آن جزء نشأت می گیرد و برای تعیین مجموعه متأخر مربوط به هر جزء، سطر مربوط به آن را باید بررسی کرد. تعداد "۱" های این سطر نشان دهنده خطوط جهت داری است که از آن جزء خارج می شود.

¹ Euler, L

² Bolin Rule

مجموعه ورودی‌ها شامل خود متغیر و متغیرهایی است که به آن جزء منتهی می‌شود و برای تعیین مجموعه متقدم هر جزء ستون مربوط به آن بررسی می‌شود. تعداد "۱" های این ستون، نشان‌دهنده خطوط جهت‌داری است که به آن جزء وارد می‌شود.

پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از متغیرها تعیین می‌شود. از این طریق، مجموعه مشترک برای هر متغیر به دست می‌آید. متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل‌دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل‌دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند.

گام ششم: رسم مدل ساختاری تفسیری

در این مرحله با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی یک مدل اولیه رسم و از طریق حذف انتقال پذیری‌ها در مدل اولیه، مدل نهایی به دست می‌آید.

گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC)

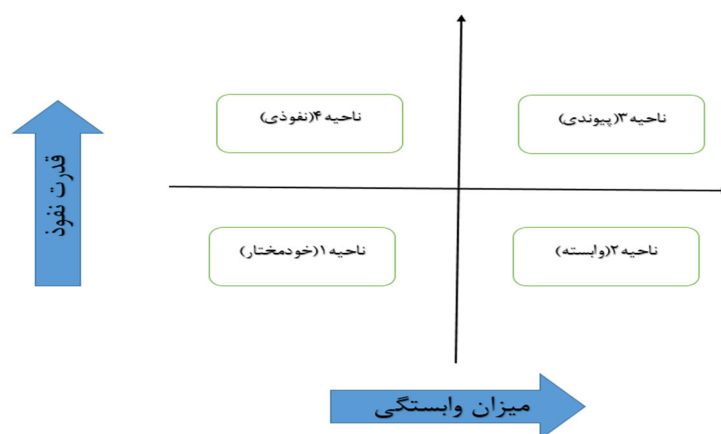
در این مرحله، متغیرها در چهار گروه طبقه‌بندی شدند. اولین گروه شامل متغیرهای خودمختار^۱ (ناحیه ۱) می‌شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها تا حدودی از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباطات کمی دارند. گروه دوم، متغیرهای وابسته^۲ (ناحیه ۲) را شامل می‌شود که از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردارند. گروه سوم، متغیرهای پیوندی^۳ (ناحیه ۳) هستند. این متغیرها قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. در واقع هرگونه عملی بر روی این متغیرها، منجر به

¹ Autonomous

² Dependent

³ Linkage

تغییر سایر متغیرها می‌شود. گروه چهارم، متغیرهای مستقل^۱ (ناحیه ۴) می‌باشند. این متغیرها از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند. متغیرهایی که از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند در اصطلاح، متغیرهای کلیدی خوانده می‌شوند. واضح است که این متغیرها در یکی از دو گروه متغیرهای مستقل یا پیوندی جای می‌گیرند. از طریق جمع کردن ورودی‌های ۱ در هر سطر و ستون، قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرها به دست می‌آید (آذر و خسروانی، ۱۳۹۵). بر همین اساس، نمودار قدرت نفوذ-میزان وابستگی به شرح شکل ۱-۳ ترسیم می‌شود.



شکل ۱-۳. دسته‌بندی متغیرها با استفاده از قدرت نفوذ و میزان وابستگی

¹ Independent

فصل چهارم: یافته‌های پژوهش

۴-۱-مقدمه

هدف این فصل، تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده بر اساس ترتیب مراحل است که در فرآیند پژوهش مورد استفاده قرار گرفته‌اند. در این فصل یافته‌های پژوهش در سه بخش ارائه می‌شود. در بخش اول توصیف مشارکت‌کنندگان بر اساس مشخصات جمعیت‌شناختی و در بخش دوم نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها بر اساس تحلیل محتوای جهت‌دار، ارائه و در بخش سوم برای طبقه‌بندی عوامل و شناسایی روابط بین معیارها از روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده می‌شود.

۴-۲-تجزیه و تحلیل داده‌ها

ابتدا از آمار توصیفی جهت بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی نمونه شامل سن، تحصیلات، سابقه کار، جنسیت و رشته تحصیلی استفاده شد. پس از آن به بررسی متغیرهای اصلی تحقیق پرداخته می‌شود.

۴-۲-۱-توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه تحقیق

به منظور شناخت بهتر ماهیت نمونه‌ای که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است و آشنایی بیشتر با متغیرهای پژوهش، قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، لازم است داده‌های جمعیت‌شناختی نمونه تحقیق توصیف شود.

• تحلیل توصیفی سن پاسخ‌دهندگان:

در فصل سوم حجم نمونه آماری در پرسشنامه اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری ۱۵ نفر و نمونه آماری در بخش مصاحبه ۸ نفر عنوان شد. جدول ۴-۱ اطلاعات کلی در رابطه با متغیر سن پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌کنید، بیشترین فراوانی سنی پاسخ‌دهندگان در بخش کیفی (۶۲.۵ درصد) مربوط به سن ۵۱ سال و بالاتر و در بخش کمی (۴۰ درصد) مربوط به سن ۳۹-۴۴ سال می‌باشد.

جدول ۴-۱. توزیع فراوانی سن نمونه‌های تحقیق

بخش کمی		بخش کیفی		سن
درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	
٪۱۳.۳۳	۲	٪۲۵	۲	۳۳ تا ۳۸ سال
٪۴۰	۶	۰	۰	۳۹ تا ۴۴ سال
٪۲۶.۶۶	۴	٪۱۲.۵	۱	۴۵ تا ۵۰ سال
٪۲۰	۳	٪۶۲.۵	۵	۵۱ سال و بالاتر
٪۱۰۰	۱۵	٪۱۰۰	۸	جمع

• تحلیل توصیفی سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان:

طبق آمار و اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه، از افرادی که به‌عنوان پاسخ‌دهندگان پژوهش بوده‌اند.

براساس اطلاعات جدول ۴-۲ بیشترین فراوانی سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان در بخش کیفی (۶۲.۵

درصد) و در بخش کمی (۸۰ درصد) مربوط به مدرک فوق لیسانس می‌باشد.

جدول ۴-۲، توزیع فراوانی سطح تحصیلات نمونه‌های تحقیق

بخش کمی		بخش کیفی		وضعیت تحصیلی
درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	
٪۲۰	۳	٪۱۲.۵	۱	لیسانس
٪۸۰	۱۲	٪۶۲.۵	۵	فوق لیسانس
۰	۰	٪۲۵	۲	دکتری و بالاتر
٪۱۰۰	۱۵	٪۱۰۰	۸	جمع

• تحلیل توصیفی سابقه کاری پاسخ‌دهندگان:

شاید تجربه یا سابقه کاری مهم‌ترین مؤلفه موجود در اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان باشد. در نمونه مورد بررسی، بالاترین فراوانی سابقه کاری پاسخ‌دهندگان در بخش کیفی (۵۰ درصد) و در بخش کمی (۴۶.۶۶ درصد) مربوط به افراد با تجربه کاری ۱۵-۲۵ سال می‌باشد. جدول ۳-۴ اطلاعات مربوط به این بخش را نشان می‌دهد:

جدول ۳-۴. توزیع فراوانی سابقه کاری نمونه‌های تحقیق

بخش کمی		بخش کیفی		سابقه کاری
درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	
٪۴۰	۶	٪۲۵	۲	۱۵-۵ سال
٪۴۶.۶۶	۷	٪۵۰	۴	۲۵-۱۵ سال
٪۱۳.۳۳	۲	٪۲۵	۲	۲۵ سال و بالاتر
٪۱۰۰	۱۵	٪۱۰۰	۸	جمع

• تحلیل توصیفی جنسیت پاسخ‌دهندگان:

با توجه به جدول ۴-۴ می‌توان عنوان کرد که در بخش کیفی از مجموع ۸ نفر از صاحب‌نظران، ۸ نفر (۱۰۰ درصد) و در بخش کمی از مجموع ۱۵ نفر از صاحب‌نظران، ۱۲ نفر (۸۰ درصد) مرد و ۳ نفر (۲۰ درصد) مابقی را زنان تشکیل دادند.

جدول ۴-۴. توزیع فراوانی جنسیت نمونه‌های تحقیق

بخش کمی		بخش کیفی		جنسیت
درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	
٪۸۰	۱۲	٪۱۰۰	۸	مرد
٪۲۰	۳	۰	۰	زن
٪۱۰۰	۱۵	٪۱۰۰	۸	جمع

• تحلیل توصیفی رشته تحصیلی پاسخ‌دهندگان:

با توجه به جدول ۴-۵ می‌توان عنوان کرد که در بخش کیفی از مجموع ۸ نفر از صاحب‌نظران، رشته تحصیلی هر ۸ نفر (۱۰۰ درصد) آن‌ها مدیریت و مدیریت ورزشی و در بخش کمی از مجموع ۱۵ نفر از صاحب‌نظران، رشته تحصیلی ۱۰ نفر (۶۶.۶۶ درصد) از آن‌ها مدیریت و مدیریت ورزشی بوده و ۵ نفر (۳۳.۳۳ درصد) غیرمدیریت بودند.

جدول ۴-۵. توزیع فراوانی رشته تحصیلی نمونه‌های تحقیق

رشته تحصیلی		بخش کیفی		بخش کمی	
		فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی
مدیریت و مدیریت ورزشی		۸	٪۱۰۰	۱۰	٪۶۶.۶۶
غیرمدیریت		۰	۰	۵	٪۳۳.۳۳
جمع		۸	٪۱۰۰	۱۵	٪۱۰۰

۴-۲-۲- یافته‌های بخش کیفی

پس از انجام مصاحبه‌هایی جهت شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان، کارشناسان و متخصصان متغیرهایی را به‌عنوان عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری معرفی نمودن که در پژوهش تحت بررسی، نقش کلیدی و تعیین‌کننده دارند. با توجه به مصاحبه همه افراد جدول ۴-۶ که شامل همه کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها می‌باشند، تنظیم شد.

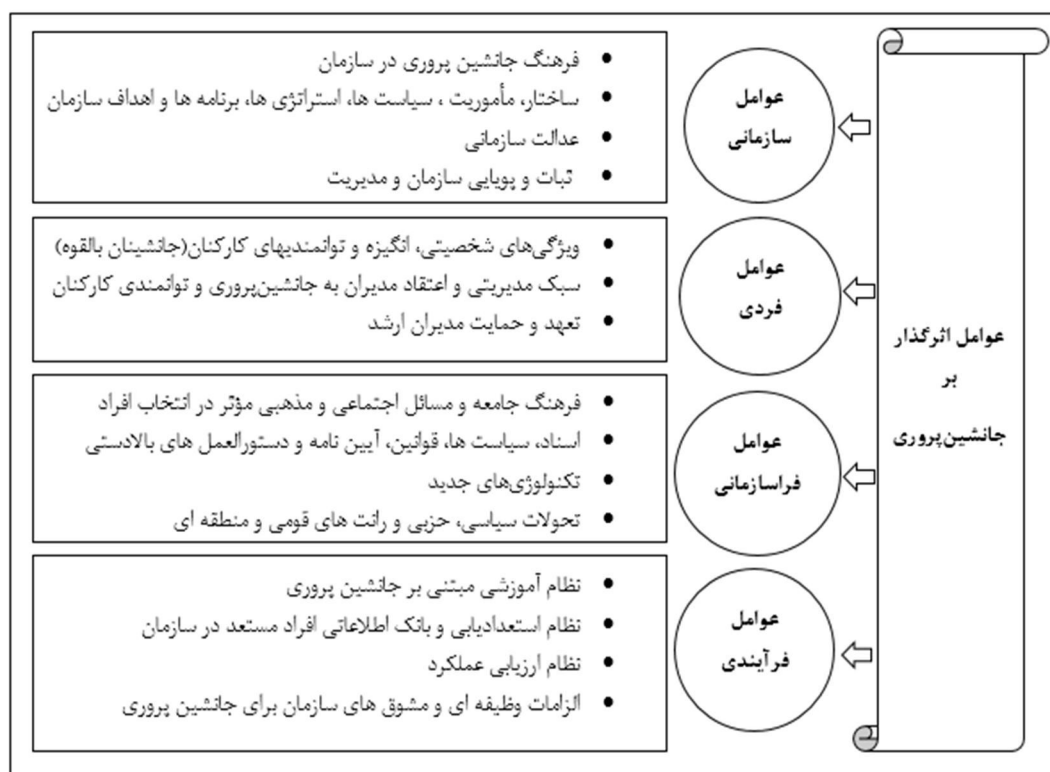
جدول ۴-۶. طبقات فرعی و کدهای مرتبط با طبقات اصلی

طبقات اصلی	طبقات فرعی	کدهای مربوط به هر طبقه
	فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان	-فرهنگ سازمانی -التزام سازمان‌های دولتی به ایجاد برنامه جانشین‌پروری -ملاحظات نانوشته نظام جانشین‌پروری -اهمیت نداشتن رقابت در سازمان‌های دولتی -ترجیح منافع شخصی بر منافع سازمانی -تأکید بر منافع مادی در سازمان‌ها -تأکید سازمان بر جایگزینی برون‌سازمانی به‌جای جانشین‌پروری

<p>-بود یا نبود تخصص گرایی در سازمان</p>		<p>عوامل سازمانی</p>
<p>-در نظرگرفتن جانشین پروری به عنوان یکی از وظایف موجود در شرح شغل مدیران -ساختار سازمانی -التزام به اجرای برنامه تحول اداری -بودجه سازمانی برای ایجاد زیرساخت های جانشین پروری -سازماندهی منابع انسانی (نوع سازماندهی سازمانی) -اطلاع کارکنان از وجود برنامه جانشین پروری -جایگاه جانشین پروری به عنوان بخشی از برنامه استراتژیک سازمان -نیازهای رهبری آینده سازمان -برنامه توسعه بلندمدت سازمان -میزان شفافیت رویه ها و قوانین سازمان -هماهنگی صف و ستاد -شرح شغل و شرایط احراز شغل های کلیدی</p>	<p>ساختار، مأموریت ، سیاست - ها، استراتژی ها، برنامه ها و اهداف سازمان</p>	
<p>-ممانعت از رشد افراد مستعد در درون سازمان (معادلات قدرت در سازمان) -مسائل قدرت و سیاست در انتصابات سازمانی -تأکید سازمان (مدیران) بر تخصص گرایی در مقابل رابطه گرایی</p>	<p>عدالت سازمانی</p>	
<p>-ثبات مدیریتی -ثبات در رویه ها و وظایف تکراری سازمان -حاکمیت نگاه های علمی در مقابل نگاه های سلیقه ای</p>	<p>ثبات و پویایی سازمان و مدیریت</p>	
<p>-انگیزه و توانمندی های کارکنان (جانشینان بالقوه) - دانش و تخصص مدیریتی افراد -ویژگی های شخصیتی و رفتاری کارکنان -تمایل افراد به کار مدیریتی -انگیزه های مالی و مادی کارکنان</p>	<p>ویژگی ها و توانمندی های کارکنان (جانشینان بالقوه)</p>	<p>عوامل فردی</p>
<p>-اعتقاد مدیریت فوقانی به توانمندی کارکنان -عزم مدیریت فوقانی برای جانشین پروری -اعتقاد و باور مدیر به جانشین پروری -نگاه کوتاه مدت و نتیجه گرایی مدیران -سبک مدیریتی -عدم تمرکز در تصمیم گیری های سازمانی (واگذاری اختیار)</p>	<p>سبک مدیریتی و اعتقاد مدیران به جانشین پروری و توانمندی کارکنان</p>	
<p>-مقاومت مدیران ارشد در برابر تغییرات لازم -ترس مدیران از به خطر افتادن مصالح (موقعیتشان) -تعهد به برنامه جانشین پروری (به طور مداوم/ در طول زمان) -جسارت و آینده نگری مدیران ارشد</p>	<p>تعهد و حمایت مدیران ارشد</p>	

<p>فرهنگ جامعه و مسائل اجتماعی و مذهبی مؤثر در انتخاب افراد</p>	<p>عوامل فراسازمانی</p>
<p>اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین نامه و دستورالعمل‌های بالادستی</p>	<p>سیاست‌ها و قوانین کلی نظام - قوانین و مقررات اداری کشور - سیاست‌ها، برنامه‌ها و رویه‌های سازمان‌های بالادستی (اسناد بالادستی)</p>
<p>تکنولوژی‌های جدید</p>	<p>فناوری‌های جدید - اتوماسیون اداری - بانک‌های اطلاعاتی شبکه‌ای</p>
<p>تحولات سیاسی، حزبی و رانت‌های قومی و منطقه‌ای</p>	<p>سیاسی کاری در بیرون سازمان - رانت‌های قومی - قبیله‌ای - تغییرات سیاسی در کشور (تغییرات اتوبوسی) - نگاه حزبی</p>
<p>نظام آموزشی مبتنی بر جانشین‌پروری</p>	<p>آموزش افراد مستعد با توجه به شاخص‌ها - مدیریت دانش در سازمان (انتقال دانش) - وجود فرآیند شایسته‌سالاری و ضابطه‌مند برای رشد افراد در سیستم - وجود روال مشخص در فرآیند جانشین‌پروری - آموزش‌های جدید برای استفاده از تکنولوژی</p>
<p>نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد در سازمان</p>	<p>نظام استعدادیابی در سازمان (شناسایی افراد مستعد با توجه به شاخص‌ها) - نظام ثبت اطلاعات عملکردی کارکنان - نظام ثبت دوره‌های آموزشی سپری شده افراد</p>
<p>نظام ارزیابی عملکرد</p>	<p>ارزیابی‌های دوره‌ای (نظام ارزشیابی سازمان) - ارزشیابی شغلی - نتایج ارزیابی سازمان مدیریت</p>
<p>الزامات وظیفه‌ای و مشوق‌های سازمان برای جانشین‌پروری</p>	<p>عوامل انگیزشی و مشوق‌ها در پروسه (فرآیند) جانشین‌پروری - مشوق‌های سازمان برای جانشین‌پروری (مادی، معنوی، ارتقاء و...) - فراهم کردن زمینه رشد و بروز خلاقیت</p>

در خاتمه با توجه به نتایج حاصل از تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار (مؤلفه‌های تأثیرگذار بر جانشین‌پروری)، شکل ۴-۱ ارائه شد.



شکل ۴-۱. نتایج حاصل از بخش کیفی تحقیق

۴-۲-۳- یافته‌های بخش کمی (حاصل از به کارگیری روش ISM)

گام اول: شناسایی متغیرهای مرتبط با مسئله مورد بررسی

در این گام از طریق مطالعات کتابخان‌های و پیشینه تحقیق و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، ۱۵ فاکتور برای تشکیل مدل تحقیق شناسایی و ارائه گردید.

گام دوم: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

این ماتریس توسط مدیران و متخصصان تکمیل گردیده است. اطلاعات حاصله جمع‌بندی شده و برای ادغام نظرات مدیران و متخصصان به‌منظور تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی از شاخص مد استفاده می‌شود به‌گونه‌ای که از بین چهارگونه رابطه ممکن بین شاخص‌ها، رابطه‌ای که بیشترین فراوانی را از نظر متخصصان داشته باشد، در جدول نهایی منظور خواهد شد. نتایج به‌دست آمده را می‌توان در جدول ۴-۸ و ۴-۹ مشاهده کرد.

جدول ۴-۷. راهنمای متغیرها برای ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

کد متغیر	متغیر	کدمتغیر	متغیر
C ₁	تعهد و حمایت مدیران ارشد	C ₉	عدالت سازمانی
C ₂	نظام ارزیابی عملکرد	C ₁₀	ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه و توانمندیهای کارکنان (جانشینان بالقوه)
C ₃	الزامات وظیفه ای و مشوق های سازمان برای جانشین پروری	C ₁₁	اسناد، سیاست ها، قوانین، آیین نامه و دستورالعمل های بالادستی
C ₄	سبک مدیریتی و اعتقاد مدیران به جانشین پروری و توانمندی کارکنان	C ₁₂	فرهنگ جامعه و مسائل اجتماعی و مذهبی مؤثر در انتخاب افراد
C ₅	فرهنگ جانشین پروری در سازمان	C ₁₃	تحولات سیاسی، حزبی و رانت های قومی و منطقه ای
C ₆	ساختار، مأموریت، سیاست ها، استراتژی ها، برنامه ها و اهداف سازمان	C ₁₄	ثبات و پویایی سازمان و مدیریت
C ₇	نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد	C ₁₅	تکنولوژی های جدید
C ₈	نظام آموزشی مبتنی بر جانشین پروری		

جدول ۴-۸. ماتریس نشان دهنده فراوانی هر پاسخ

متغیر	نماد	C15	C14	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1
C1	V	۱	۷	۴	۴	۱	۳	۳	۳	۲	۴	۴	۶	۲	۶	۱
	A	۵	۲	۶	۷	۳	۶	۳	۸	۱۰	۳	۴	۱	۱۱	۳	
	X	۹	۶	۴	۴	۹	۵	۹	۴	۳	۸	۲	۸	۱	۴	
	O	۰	۰	۱	۰	۲	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲	
C2	V	۴	۲	۳	۴	۲	۳	۴	۲	۲	۴	۳	۳	۱		
	A	۳	۸	۸	۵	۲	۶	۴	۸	۲	۶	۶	۸	۳		
	X	۲	۴	۳	۴	۵	۵	۷	۴	۴	۴	۴	۴	۵		
	O	۶	۱	۱	۱	۲	۶	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۶	
C3	V	۵	۳	۳	۵	۱	۶	۲	۶	۱	۲	۲	۲	۷		
	A	۲	۳	۳	۱	۲	۳	۲	۵	۲	۲	۴	۲	۲		
	X	۶	۴	۳	۲	۱۱	۵	۳	۵	۲	۴	۴	۴	۵		
	O	۲	۵	۶	۶	۱	۸	۱	۱	۲	۷	۵	۵	۱		
C4	V	۴	۲	۳	۳	۴	۱	۷	۶	۳	۱	۱	۳			

	1	7	10	9	2	4	8	5	3	6	6	4	A	
		4	2	2	5	3	3	4	4	4	4	2	X	
		1	2	1	2	1	3	2	5	2	3	5	O	
	1	4	1	5	6	7	2	6	6	6	3	V	C5	
		6	7	3	4	4	8	4	3	3	2	A		
		3	5	6	4	3	4	4	4	5	4	X		
		2	2	1	1	1	1	1	2	1	6	O		
	1	1	5	5	7	7	7	2	2	3	V	C6		
		4	3	3	2	2	2	3	2	3	A			
		8	4	3	5	6	5	3	3	3	X			
		2	3	4	1	.	1	7	6	6	O			
	1	2	3	5	6	4	3	3	6	V	C7			
		4	4	.	5	2	4	1	3	A				
		4	2	1	2	4	2	5	4	X				
		5	6	9	2	5	6	6	2	O				
	1	7	1	3	4	4	2	2	V	C8				
		2	7	6	8	6	7	8	A					
		5	4	5	3	3	5	5	X					
		1	3	1	.	2	1	.	O					
	1	3	1	2	3	3	4	V	C9					
		5	4	8	8	6	6	A						
		4	4	4	4	4	5	X						
		3	6	1	.	2	.	O						

	1	4	3	2	4	4	V	C10
		6	3	2	6	3	A	
		4	9	11	3	3	X	
		1	.	.	2	5	O	
	1	1	6	4	3	V	C11	
		3	4	1	8	A		
		5	5	4	3	X		
		6	.	6	1	O		
	1	3	3	2	V	C12		
		4	4	5	A			
		7	3	2	X			
		1	5	6	O			
	1	1	3	V	C13			
		5	4	A				
		8	3	X				
		1	5	O				
	1	.	V	C14				
		4	A					
		5	X					
		6	O					

جدول (۴-۹). ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

متغیر	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀	C ₁₁	C ₁₂	C ₁₃	C ₁₄	C ₁₅
C ₁		V	A	X	O	X	A	A	X	A	X	A	A	V	X
C ₂			O	A	A	A	O	A	X	A	O	A	A	A	O
C ₃				V	O	O	X	V	O	V	X	O	O	O	X
C ₄					A	A	A	V	V	A	A	O	A	A	O
C ₅						A	A	X	V	V	A	V	V	V	O
C ₆							X	V	V	V	V	V	O	O	O
C ₇								O	O	O	V	O	O	O	V
C ₈									V	A	A	A	A	A	A
C ₉										A	O	A	A	A	A
C ₁₀											A	X	X	A	O
C ₁₁												O	V	O	A
C ₁₂													X	O	O
C ₁₃														X	O
C ₁₄															O
C ₁₅															

گام سوم: ایجاد ماتریس دسترسی اولیه

در این مرحله، ماتریس خودتعاملی ساختاری به ماتریس دسترسی اولیه تبدیل می‌شود. جدول ۴-۱۰.

جدول ۴-۱۰. ماتریس دسترسی اولیه

متغیر	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀	C ₁₁	C ₁₂	C ₁₃	C ₁₄	C ₁₅
C ₁	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱
C ₂	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
C ₃	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱
C ₄	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱
C ₅	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰
C ₆	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
C ₇	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
C ₈	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱
C ₉	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
C ₁₀	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱
C ₁₁	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱
C ₁₂	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
C ₁₃	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱
C ₁₄	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰
C ₁₅	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱

گام چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

طبق مراحل و قوانین بیان شده در فصل سوم ماتریس دسترسی نهایی به شرح جدول ۴-۱۱ به دست آمد. یک‌هایی که علامت ستاره دارند، نشان می‌دهد که در ماتریس دستیابی اولیه صفر بوده‌اند و پس از سازگاری عدد یک گرفته‌اند.

جدول ۴-۱۱. ماتریس دسترسی نهایی به همراه قدرت نفوذ-میزان وابستگی هر متغیر

قدرت نفوذ	C ₁₅	C ₁₄	C ₁₃	C ₁₂	C ₁₁	C ₁₀	C ₉	C ₈	C ₇	C ₆	C ₅	C ₄	C ₃	C ₂	C ₁	متغیر
۱۵	۱	۱	۱°	۱°	۱	۱°	۱	۱°	۱°	۱	۱°	۱	۱°	۱	۱	C ₁
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	C ₂
۱۴	۱	۰	۱°	۱°	۱	۱	۱°	۱	۱	۱°	۱°	۱	۱	۱°	۱	C ₃
۹	۱°	۰	۰	۰	۱°	۰	۱	۱	۰	۱°	۱°	۱	۰	۱	۱	C ₄
۱۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱°	C ₅
۱۵	۱°	۱°	۱°	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱°	۱	۱	C ₆
۱۵	۱	۱°	۱°	۱°	۱	۱°	۱°	۱°	۱	۱	۱	۱	۱	۱°	۱	C ₇
۱۳	۱°	۱°	۱°	۱°	۱°	۱°	۱	۱	۰	۱°	۱	۱°	۰	۱	۱	C ₈
۷	۱°	۰	۰	۰	۱°	۰	۱	۰	۰	۱°	۰	۱°	۰	۱	۱	C ₉
۱۳	۱°	۱°	۱	۱	۱°	۱	۱	۱	۰	۱°	۱°	۱	۰	۱	۱	C ₁₀
۱۵	۱°	۱°	۱	۱°	۱	۱	۱°	۱	۱°	۱°	۱	۱	۱	۱°	۱	C ₁₁
۱۲	۱°	۰	۱	۱	۱°	۱	۱	۱	۰	۱°	۱°	۱°	۰	۱	۱	C ₁₂
۱۳	۱°	۱	۱	۱	۱°	۱	۱	۱	۰	۱°	۱°	۱	۰	۱	۱	C ₁₃
۱۱	۱°	۱	۱	۰	۱°	۱	۱	۱	۰	۱°	۱°	۱	۰	۱	۰	C ₁₄
۱۳	۱	۰	۱°	۰	۱	۱°	۱	۱	۱°	۱°	۱°	۱°	۱	۱°	۱	C ₁₅
	۱۳	۹	۱۲	۱۰	۱۳	۱۲	۱۵	۱۳	۶	۱۳	۱۳	۱۴	۶	۱۵	۱۳	میزان وابستگی

*سازگار شدند

در این ماتریس، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نشان داده می‌شود. قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید. میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر به دست می‌آید.

در جدول ۴-۱۱، قدرت محرکه (میزان تأثیر یا نفوذی که هر یک از موانع بر سایر موانع دارند) ۱۵ عامل اثرگذار بر جانشین‌پروری در ادارت ورزش و جوانان آمده است. نتایج نشان می‌دهد که بیشترین تأثیر مربوط به تعهد و حمایت مدیران ارشد؛ ساختار، مأموریت، سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اهداف سازمان؛ نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد؛ و اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های بالادستی (با قدرت محرکه ۱۵) و کمترین آن مربوط به نظام ارزیابی عملکرد (با قدرت محرکه ۲) است.

گام پنجم: سطح بندی متغیرها

جدول ۴-۱۲ اولین تکرار را نشان می‌دهد که در آن متغیرهای (نظام ارزیابی عملکرد؛ و عدالت سازمانی) در سطح اول یعنی بالاترین سطح از سلسله مراتب ISM قرار می‌گیرند. هنگامی که در اولین تکرار، عناصر بالاترین سطح مشخص شد باید این متغیرها را از سایر متغیرها جدا کرد و یا به بیان دیگر حذف شوند. این عمل تا زمانی که سطح تمامی متغیرها مشخص شود تکرار می‌گردد. جداول بعدی تکرارهای بعدی را برای تعیین سطوح بعدی نشان می‌دهد.

جدول ۴-۱۲. تکرار اول

متغیر	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
C _۱	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	
C _۲	۹ و ۲	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۹ و ۲	۱
C _۳	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	
C _۴	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	
C _۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	
C _۶	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	
C _۷	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	
C _۸	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	
C _۹	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	
C _{۱۰}	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	
C _{۱۱}	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	
C _{۱۲}	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	
C _{۱۳}	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	
C _{۱۴}	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	
C _{۱۵}	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ا و آ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	

جدول ۴-۱۳ دومین تکرار را نشان می‌دهد که در آن فاکتورهای (سبک مدیریتی و اعتقاد مدیران به جانشین‌پروری و توانمندی کارکنان؛ فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان؛ نظام آموزشی مبتنی بر جانشین‌پروری؛ ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه و توانمندیهای کارکنان (جانشینان بالقوه)؛ فرهنگ جامعه و مسائل اجتماعی و مذهبی مؤثر در انتخاب افراد؛ تحولات سیاسی، حزبی و رانتهای قومی و منطقه‌ای؛ و ثبات و پویایی سازمان و مدیریت) در سطح دوم از سلسله مراتب ISM قرار می‌گیرند.

جدول ۴-۱۳. تکرار دوم

متغیر	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
C ₁	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳	
C ₃	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳	۱ و ۳ و ۷ و ۸ و ۱۱ و ۱۵	۷ و ۳	
C ₄	۸ و ۵	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۸ و ۵	۲
C ₅	۵ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۵ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۲
C ₆	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	
C ₇	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۱ و ۳ و ۷ و ۸ و ۱۱ و ۱۵	۷ و ۳	
C ₈	۵ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۱ و ۳ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۵ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۲
C ₁₀	۵ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۱ و ۳ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۵ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۲
C ₁₁	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۱ و ۳ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	
C ₁₂	۵ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳	۱ و ۳ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۵ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳	۲
C ₁₃	۵ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۱ و ۳ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۵ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۲
C ₁₄	۵ و ۸ و ۱۰ و ۱۳	۱ و ۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۴	۵ و ۸ و ۱۰ و ۱۳	۲
C ₁₅	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۳	۱ و ۳ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۳	

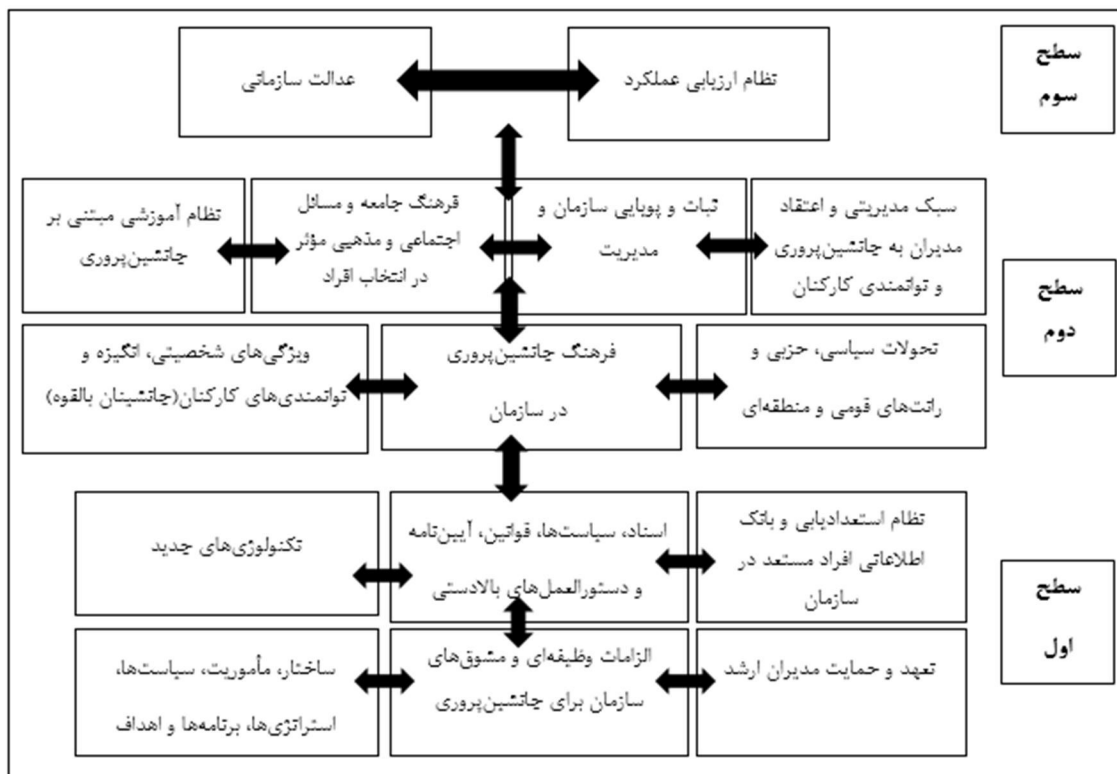
جدول ۴-۱۴ سومین تکرار را نشان می‌دهد که در آن فاکتورهای (تعهد و حمایت مدیران ارشد؛ الزامات وظیفه‌ای و مشوق‌های سازمان برای جانشین‌پروری؛ ساختار، مأموریت، سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اهداف سازمان؛ نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد در سازمان؛ اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های بالادستی؛ و تکنولوژی‌های جدید) در سطح سوم و آخرین سطح از سلسله مراتب ISM قرار می‌گیرند.

جدول ۴-۱۴. تکرار سوم

متغیر	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
C ₁	۷ و ۳	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳	۷ و ۳	۳
C ₃	۷ و ۳	۱ و ۳ و ۷ و ۸ و ۱۱ و ۱۵	۷ و ۳	۳
C ₆	۷ و ۳	۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴	۷ و ۳	۳
C ₇	۷ و ۳	۱ و ۳ و ۷ و ۸ و ۱۱ و ۱۵	۷ و ۳	۳
C ₁₁	۷ و ۳	۱ و ۳ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۷ و ۳	۳
C ₁₅	۷ و ۳	۱ و ۳ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۷ و ۳	۳

گام ششم: رسم مدل ساختاری تفسیری

در این مرحله با توجه به متغیرهای بالا و سطح‌بندی انجام شده می‌توان مدل ساختاری تفسیری الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی را رسم نمود. همان‌طور که در جدول فوق مشخص است، مجموعه متغیرها در سه سطح قرار گرفته‌اند که در شکل ۴-۲ نمایش داده شده است:



شکل ۴-۲، مدل مفهومی تحقیق

از مدل ساختاری تفسیری بالا می‌توان درک روشنی از عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری داشته باشیم. همان‌طور که مشاهده می‌شود، شاخص‌های "نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد"؛ "اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های بالادستی"؛ "تکنولوژی‌های جدید"؛ "تعهد و حمایت مدیران ارشد"؛ "الزامات وظیفه‌ای و مشوق‌های سازمان برای جانشین‌پروری"؛ "ساختار، مأموریت، سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اهداف سازمان" به‌عنوان عوامل پایه‌ای تأثیرگذار بر جانشین‌پروری‌اند. همچنین این عوامل به‌عنوان کلیدی‌ترین عوامل امر جانشین‌پروری در سازمان‌ها شناخته شدند و از این حیث دارای خاصیت اهرمی هستند یعنی با تغییر آن‌ها کلیت سازمان از نظر

جانشین‌پروری تغییر خواهد کرد.

متغیرهای "سبک مدیریتی و اعتقاد مدیران به جانشین‌پروری و توانمندی کارکنان"؛ "ثبات و پویایی سازمان و مدیریت"؛ "فرهنگ جامعه و مسائل اجتماعی و مذهبی مؤثر در انتخاب افراد"؛ "نظام آموزشی مبتنی بر جانشین‌پروری"؛ "تحولات سیاسی، حزبی و رانتهای قومی و منطقه‌ای"؛ "فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان" و "ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه و توانمندیهای کارکنان (جانشینان بالقوه)" تأثیر اندکی بر روابط و پویایی‌های سیستم دارند و سرمایه‌گذاری بر این متغیرها نمی‌تواند باعث پیشرفت امر جانشین‌پروری در سازمان‌ها شود.

"نظام ارزیابی عملکرد" و "عدالت سازمانی" متأثر از سایر عوامل می‌باشند و بخودی خود تأثیری بر عوامل دیگر نمی‌گذارند و تنها به عنوان خروجی سیستم جانشین‌پروری در سازمان‌های شناخته شده هستند و نمی‌توان آن‌ها را یکی از عوامل تحقق جانشین‌پروری در سازمان‌ها قلمداد کرد لذا تأکید بیش از حد بر آن‌ها نمی‌تواند اثر مثبتی بر تحقق این امر در سازمان‌ها داشته باشند. این متغیرها متغیرهای کنترل هستند که باید به صورت مداوم پایش و رصد شوند تا بتوان وضعیت تأثیر اقدامات از طریق متغیرهای مستقل را پایش نمود.

گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC)

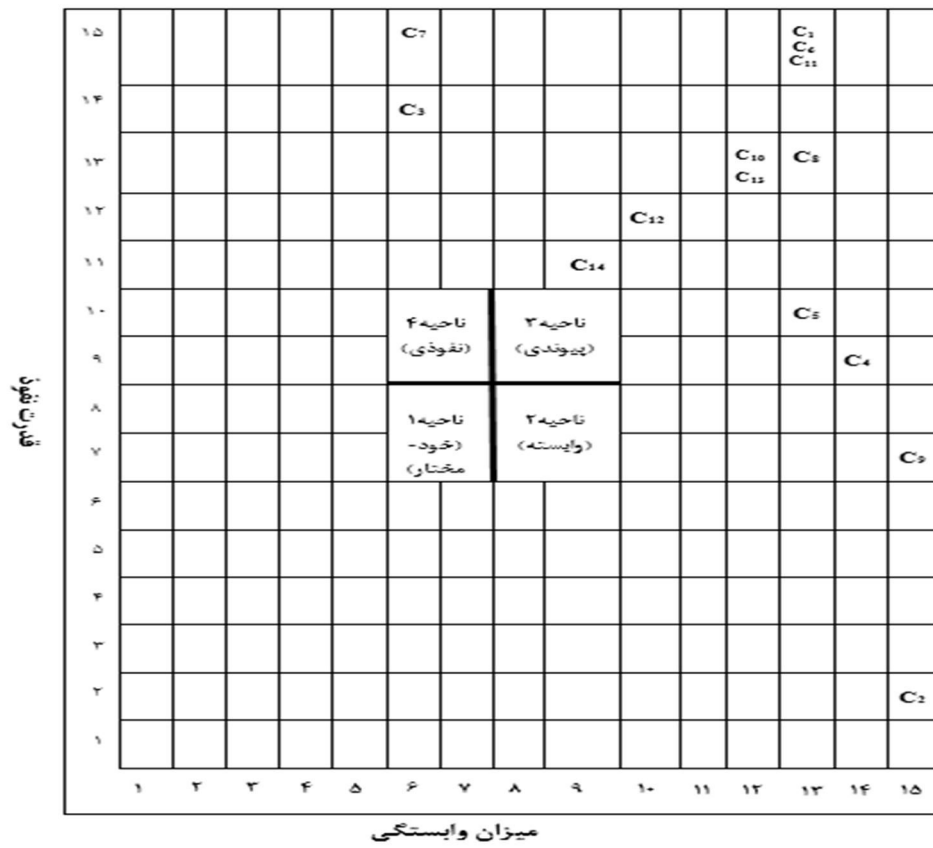
همان‌طور که از نمودار قدرت نفوذ-میزان وابستگی ملاحظه می‌شود، عوامل ناحیه ۱ (خودمختار) از نظر اثرگذاری و اثرپذیری جایگاه خودمختار را کسب می‌کنند. به این مفهوم که موانع موجود در این ناحیه از کمترین اثرگذاری و اثرپذیری برخوردار می‌باشند (قدرت نفوذ کم و میزان وابستگی کم) که در این دسته هیچ تغییری وجود ندارد.

در ناحیه متغیرهای ناحیه ۲ (وابسته)، متغیرهای C_2 و C_9 (نظام ارزیابی عملکرد؛ و عدالت سازمانی) میزان وابستگی بسیار زیادی دارند که خود حاکی از آن است که سایر متغیرها بر این ۲ متغیر مهم تأثیر دارند و خود این‌ها بر دیگر متغیرهای مؤثر بر جانشین‌پروری تأثیری ندارند و از منظر سیستمی جزو عناصر اثرپذیر و وابسته می‌باشند. به عبارت دیگر، این عوامل خروجی تعاملات میان متغیرهای

دیگر می‌باشند. در واقع متغیرهای اثرگذار مهم‌تری برای جانشین‌پروری وجود دارد که منجر به این ۲ متغیر می‌گردد.

در ناحیه متغیرهای ناحیه ۳ (پیوندی)، متغیرهای $C_1, C_4, C_5, C_6, C_8, C_{10}, C_{11}, C_{13}, C_{14}, C_{15}$ "تعهد و حمایت مدیران ارشد"؛ "سبک مدیریتی و اعتقاد مدیران به جانشین‌پروری و توانمندی کارکنان"، "فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان"، "ساختار، مأموریت، سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اهداف سازمان"، "نظام آموزشی مبتنی بر جانشین‌پروری"، "ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه و توانمندی‌های کارکنان (جانشینان بالقوه)"، "اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های بالادستی"، "تحولات سیاسی، حزبی و رانت‌های قومی و منطقه‌ای"، "ثبات و پویایی سازمان و مدیریت" قرار دارند؛ که از قدرت نفوذ زیاد و در عین حال میزان وابستگی زیاد برخوردارند. این متغیرها، غیر ایستا هستند و هر نوع تغییر در آن‌ها می‌تواند سایر متغیرها را تحت تأثیر قرار دهد.

تنها دو متغیر C_3 و C_7 در ناحیه ۴ (نفوذی، عدم وابستگی، مستقل) قرار گرفته‌اند، که دو متغیر "الزامات وظیفه‌ای و مشوق‌های سازمان برای جانشین‌پروری" و "نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد" می‌باشند. به عبارت دیگر این متغیرها، وابستگی کم به دیگر متغیرها داشته و نفوذ و تأثیر زیادی بر دیگر متغیرها دارند.



شکل ۳-۴، نمودار قدرت نفوذ- میزان وابستگی

فصل پنجم:

بحث و نتیجه گیری

۵-۱- مقدمه

در فصل پایانی این پژوهش، ابتدا خلاصه پژوهش و سپس بحث و نتیجه‌گیری و نتیجه‌گیری کلی بیان می‌شود. در ادامه، در بخش پیشنهادات، پیشنهادات برگرفته از تحقیق و پیشنهادات برای سایر محققین و سازمان‌های آینده ارائه خواهد شد.

۵-۲- خلاصه پژوهش

در پژوهش حاضر هدف اصلی طراحی الگوی جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان با رویکرد مدل-سازی ساختاری تفسیری است، که با مطالعه پیشینه ادبیات و انجام مصاحبه با کارشناسان و متخصصان و بررسی اسناد و مدارک مربوط به عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری، متغیرهای مؤثر بر آن شناسایی شدند. این متغیرها شامل ۱۵ متغیر که زیرمجموعه ۴ خرده‌مقیاس (عوامل سازمانی، فردی، فرآیندی و فراسازمانی) می‌باشند که به ترتیب عوامل سازمانی شامل شاخص‌های "فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان؛ ساختار، مأموریت، سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اهداف سازمان؛ عدالت سازمانی؛ و ثبات و پویایی سازمان و مدیریت" و عوامل فردی شامل "ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه و توانمندیهای کارکنان (جانشینان بالقوه)؛ سبک مدیریتی و اعتقاد مدیران به جانشین‌پروری و توانمندی کارکنان؛ و تعهد و حمایت مدیران ارشد" و عوامل فرآیندی شامل "نظام آموزشی مبتنی بر جانشین‌پروری؛ نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد در سازمان؛ نظام ارزیابی عملکرد؛ و الزامات وظیفه‌ای و مشوق‌های سازمان برای جانشین‌پروری" و عوامل فراسازمانی شامل "فرهنگ جامعه و مسائل اجتماعی و مذهبی مؤثر در انتخاب افراد؛ اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های بالادستی؛ تکنولوژی‌های جدید؛ و تحولات سیاسی، حزبی و رانت‌های قومی و منطقه‌ای" می‌باشند.

سپس با استفاده از روش معادلات ساختاری تفسیری (ISM) این عوامل سطح‌بندی و به ترتیب اهمیت مشخص شدند. شاخص‌های "نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد"، "اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های بالادستی"، "تکنولوژی‌های جدید"، "تعهد و حمایت

مدیران ارشد"، "الزامات وظیفه‌ای و مشوق‌های سازمان برای جانشین‌پروری" و "ساختار، مأموریت، سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اهداف سازمان" به‌عنوان عوامل پایه‌ای تأثیرگذار بر جانشین‌پروری‌اند که بر عوامل دیگر مؤثرند و در سطح اول قرار دارند. عوامل بعدی که در سطح دوم قرار دارند شامل "سبک مدیریتی و اعتقاد مدیران به جانشین‌پروری و توانمندی کارکنان" و "فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان" و "نظام آموزشی مبتنی بر جانشین‌پروری" و "ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه و توانمندی‌های کارکنان (جانشینان بالقوه)" و "فرهنگ جامعه و مسائل اجتماعی و مذهبی مؤثر در انتخاب افراد" و "تحولات سیاسی، حزبی و رانتهای قومی و منطقه‌ای" و "ثبات و پویایی سازمان و مدیریت" می‌باشند. در سطح سوم و آخر عوامل "نظام ارزیابی عملکرد" و "عدالت سازمانی" قرار دارند.

۵-۳- بحث و نتیجه‌گیری

عوامل کلی تأثیرگذار بر جانشین‌پروری که شامل ۱۵ متغیر شناسایی شده از مصاحبه با افراد خبره بود که در ادامه در مورد هر یک به بحث می‌پردازیم با نتایج به‌دست آمده از پژوهش ادبی و همکاران (۱۳۹۵) که حاکی از این بود که عوامل سازمانی، فردی و فرآیندی تأثیر مثبتی بر جانشین‌پروری دارد و بررسی و تأثیر هر یک از عوامل فردی، سازمانی و فرآیندی بر مدیریت جانشین‌پروری ضروری به نظر می‌رسد، همخوانی دارد. نتایج این پژوهش در بخش عوامل سازمانی با قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۹)، شعبان‌پور و ایگدر (۱۳۹۲)، پورصادق و همکاران (۱۳۹۲)، قاسمی و همکاران (۱۳۹۲)، کاظمی مقدم و همکاران (۱۳۹۱)، کانگر و فولمر (۲۰۰۳)، ویگل (۲۰۰۶)، گری (۲۰۰۹)؛ در بخش عوامل فردی با سازمان‌های قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۹)، زین‌الدین بیدمشکی (۱۳۹۰) و میرمعینی و همکاران (۱۳۹۳) و در بخش عوامل فرآیندی با برخی مطالعات مانند قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۹)، عندلیب‌زاده و سلطانی (۱۳۸۹)، زین‌الدین بیدمشکی (۱۳۹۰) و میرمعینی و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

متغیرهای سطح اول

در گروه عوامل سازمانی عامل "ساختار، مأموریت، سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اهداف سازمان" از اولویت و اهمیت بالایی برخوردار است که در سطح اول قرار گرفته و یکی از ارکان اصلی و تأثیرگذار بر جانشین‌پروری است. امر برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری، یک برنامه‌ریزی متصل و فرآیندی است که به فرآیند تعیین راهبردها، فرآیند برنامه‌ریزی بلندمدت و میان‌مدت، فرآیند تعیین اهداف، فرآیند برنامه‌ریزی کارکنان (منابع انسانی) و غیره برمی‌گردد، که نیازمند همراستا بودن برنامه با برنامه استراتژیک کل صنعت است. برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، یک خط‌مشی در چارچوب هنر تفکر راهبردی و هنر راهبردی کل سیستم است. مغز این تفکر راهبردی، هدفمند بودن سیستم بوده، که در راستای باور مدیران ارشد، مدیران میانی و کل بدنه می‌باشد. متعهد بودن و باور مدیران در این تفکر راهبردی بدین معناست که مدیران باید در راستای دو مورد "اهداف و ارزش‌های سازمان" و "راهبردها و راه‌کارهای سازمان" معتقد و ملزم باشند. مدیریت جانشین‌پروری در حلقه مدیریت راهبردی و در چارچوب تفکر راهبردی قرار می‌گیرد. تعهد به این قضیه، نیازمند تعهد به اهداف، راهبردها و راه‌کارهای سازمانی است. جانشین‌پروری برای جهت‌گیری و اهداف سازمانی در نظر گرفته می‌شود و یک الزام است که باید در راستای اهداف سازمان باشد (هادیزاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰).

برنامه‌های جانشین‌پروری می‌بایست مطابق با استراتژی‌های کلان سازمان بوده و به تحقق قابلیت‌های سازمانی، اهداف و راهبردهای کلان سازمان کمک کند (قلیچ لی و همکاران، ۱۳۹۶). همچنین استراتژی مدیریت جانشین‌پروری بر اهمیت وجود یک استراتژی مشخص و مدون برای برنامه‌ریزی جانشینی شامل شناسایی نوع مشاغل کلیدی، مخاطبان، نوع شایستگی‌ها، روش‌های ارزیابی، تنوع برنامه‌های توسعه‌ای و همسویی آن با اهداف و استراتژی‌های سازمان، جهت پیشبرد برنامه‌ی جانشینی تأکید می‌کند (ویلیامز، ۲۰۱۰؛ استدلر، ۲۰۱۱).

در این بحث می‌توان در مورد "تمرکز بر برنامه‌های توسعه‌ای" و "همسویی با سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی" صحبت کرد. در مورد عامل اول، این عامل گویای ضرورت تدوین برنامه‌های توسعه

فردی با اولویت افرادی که در کانون ارزیابی و توسعه شرکت نموده‌اند، و مطابق با سازمان‌های پیشرو در داخل و خارج، می‌باشد. بیشتر سازمان‌ها در مواجهه با بحث مسائل نوین مانند جانشین‌پروری یا جانب افراط را می‌گیرند یا جانب تفریط. شاید بتوان علت آن را تمایل به کوتاه کردن زمان رسیدن به نتایج تلقی کرد و رسیدن به نتایج کوتاه‌مدت دانست. اما مدیریت ارشد باید با تمرکز بر فعالیت‌های توسعه‌ای نسبت به اتخاذ استراتژی جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از استراتژی‌های کلان سازمان اقدام نموده تا از اثربخش بودن اجرای آن اطمینان حاصل نماید. در مورد عامل دوم، برنامه‌های جانشینی باید با کلیه سیستم‌ها و برنامه‌های منابع انسانی سازمان از جمله آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، مدیریت پاداش و ... همسو و یکپارچه شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود با تعامل و هم‌اندیشی کلیه مدیران، بخش‌ها و واحدهای کاری مرتبط با هم، از نتایج کاری یکدیگر استفاده نموده و در طرح‌ها و برنامه‌های خود بهره‌جویند. توجه به ساختار اجرایی هم از عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری می‌باشد که توجه به مواردی چون تأمین بودجه، تخصیص نیروی انسانی متخصص، ایجاد واحد سازمانی و طراحی فرایند و دستورالعمل مربوطه را لحاظ می‌کند (قلیچ لی و همکاران، ۱۳۹۶). ساختار سازمانی بستری برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری است، چون در این ساختار سازمانی، شرح شغل، شرایط احراز و تقسیم وظایف صورت می‌گیرد (هادیزاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰).

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۶)، هیکس^۱ (۲۰۰۰)، پاتون و پرت^۲ (۲۰۰۲)، اینگراهام و گیتا تیلور^۳ (۲۰۰۴) و رنیهان^۴ (۲۰۱۲) همسو و با نتایج پژوهش شمسی و همکاران (۱۳۹۶) ناهمسو می‌باشد.

در گروه عوامل فردی عامل "تعهد و حمایت مدیران ارشد" از اولویت و اهمیت بالایی برخوردار است که در سطح اول قرار گرفته و یکی از ارکان اصلی و تأثیرگذار بر جانشین‌پروری است. حمایت و مشارکت مدیران در امر جانشین‌پروری مهم‌ترین عامل در موفقیت نظام جانشین‌پروری می‌باشد، بدین

¹ Hicks

² Patton & Pratt

³ Ingraham & Getha Taylor

⁴ Renihan

معنی که برای اجرای موفق و پایدار نظام‌های جانشین‌پروری در سازمان، مشارکت، حمایت مؤثر و مسئولیت مستقیم مدیریت ارشد سازمان الزامیست. این حمایت و مشارکت می‌بایست کاملاً مشهود باشد تا نشان دهد که تمامی اعضای تیم مدیریت سازمان به این اقدام اعتقاد دارند و برای آن وقت می‌گذارند که در نتیجه موجبات مشروعیت یافتن نتایج حاصل از برنامه‌های مذکور در سازمان و مقبولیت لازم جهت اجرایی شدن آن‌ها را فراهم خواهد نمود (قلیچ لی و همکاران، ۱۳۹۶). همچنین انجام برنامه‌های گوناگون در هر سازمانی، با تأیید مدیران انجام می‌گیرد. حمایت و مشارکت مدیریت عالی، بایستی کاملاً آشکار باشد. مشارکت شخصی آنان و هیأت‌مدیره، به کارکنان اطمینان می‌دهد که اعضای تیم مدیریت سازمان نیز زمان و تلاش خود را برای توسعه‌ی برنامه‌های جانشین‌پروری صرف می‌کنند (راثول، ۲۰۰۵). حمایت مدیران عالی، به منزله‌ی مبنای مهمی در اثربخشی برنامه‌ی جانشین‌پروری مدنظر قرار می‌گیرد (اسمیلانسکی^۱، ۲۰۰۷). به عبارت دیگر، تا حمایت مدیران در سازمان وجود نداشته باشد، نمی‌توان به اثربخشی برنامه امید داشت. مدیران و سرپرستان، با فرصت‌هایی که در اختیار افراد همکار خود قرار می‌دهند، می‌توانند پیش‌زمینه‌های مناسبی را برای اجرای برنامه‌ی جانشین‌پروری فراهم سازند. ارایه‌ی فرصت‌های فزاینده به کارکنان، دلیلی است برای حمایت از برنامه‌ی جانشین‌پروری نظام‌یافته در سازمان‌ها (راثول، ۲۰۰۵). باید به مدیران جانشین‌پرور نیز تضمین حمایت داد تا از جانشینانی که تربیت می‌کند پس از او حمایت شود و به‌طور کلی از فرآیندی که برای شناسایی استعدادها و تربیت آنان پی گرفته است، حمایت شود (غیاثی ندوشن و همکاران، ۱۳۹۱). حمایت مدیران عالی سازمانی می‌تواند نقش گسترده‌ای در اجرای موفق برنامه‌ی جانشین‌پروری داشته باشد. حمایت مدیران از آگاهی آنان درباره‌ی اهمیت برنامه‌ی جانشین‌پروری حکایت دارد. برای موفقیت در این مهم، نباید صرفاً به صحبت کردن از اهمیت این برنامه‌ها بسنده کرد؛ بلکه بایستی به‌طور مستمر در جریان این برنامه‌ها قرار گرفت و با کارکنان درباره‌ی آن‌ها گفت‌وگو کرد (راثول، ۲۰۰۶ و کانتر، ۲۰۰۵).

¹ Smilansky

یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) هم‌سو می‌باشد به طوری که این عامل در هر دو پژوهش در اولین سطح از اهمیت و اولویت قرار گرفته‌اند و با پژوهش هلتن و جکسون (۲۰۰۷)، ماندی (۲۰۰۸) و روزول (۲۰۰۸) هم‌سو می‌باشد به طوری که آن‌ها تعهد مدیران ارشد را از عوامل مؤثر بر تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی برشمردند. همچنین تحقیقات عاشوری و همکاران (۱۳۹۴)، نیلی‌پور و همکاران (۱۳۹۳)، قاسمی و همکاران (۱۳۹۲)، کانگر و فولمر (۲۰۰۳)، راسول (۲۰۰۵)، کیم (۲۰۰۶)، ویلکرسون (۲۰۰۷) و همچنین رومجکو (۲۰۰۸)، جزء این دسته از سازمان‌ها قرار می‌گیرند که همراهی و حمایت مدیران ارشد را از الزامات مهم برنامه جانشین‌پروری می‌دانند. همچنین با یافته‌های آقاجانی و کاریزنوئی (۱۳۹۶)، شجاعی و دری نوگورانی (۱۳۸۷)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۳)، قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۶)، فریدمن (۱۹۹۰)، هال (۱۹۸۶)، راثول (۲۰۰۵)، گرووز (۲۰۰۵)، بویسن و وات (۲۰۰۵)، کانتور (۲۰۰۵) و هوانگ (۲۰۰۱) هماهنگ می‌باشد.

در گروه عوامل فراسازمانی عوامل "اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های بالادستی" و "تکنولوژی‌های جدید" از اولویت و اهمیت بالایی برخوردارند که در سطح اول قرار گرفته و از ارکان اصلی و تأثیرگذار بر جانشین‌پروری هستند که مصاحبه‌شونده در مورد عامل اول اذعان داشت که:

"یک بحث مهم دیگر عوامل فراسازمانی می‌باشد. حالا بیرون از سازمان یکیش اون سیاست‌های کلی نظام است. یعنی حالا یک نظام یا کشور اون قوانین بالادستی یا اون مصوباتی که مجلس، دولت و غیره دارند. اینا خیلی مهمن. یا مثلاً توی سیاست‌های وزارت ورزش و جوانان. شما می‌خواهید توی ادارات ورزش انجام بدین جانشین‌پروری رو، خود وزارت ورزش و جوانان که حالا بالادست این ادارت است، سیاست‌های اون‌ها یا سیاست‌های دولت چقدر حمایت می‌کنند." و مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت که "باید وزارتخونه یا سازمان بالادستی ما این اراده رو داشته باشه. یعنی این اراده در وزارتخونه وجود داشته باشه که ما باید انسان‌هایی رو تربیت بکنیم"

در مورد عامل دوم، پیشرفت در حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و بویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی‌ثبات و به‌شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه‌ریزی در

شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری سازمان‌ها سلب، و آن‌ها را در راه تحقق هدف‌هایشان، با چالش‌های فراوانی مواجه کرده است. به‌گونه‌ای که عدم اقدام بهنگام و فراکنشی نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر شده است. در چنین شرایطی به‌نظر می‌رسد یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده باشد (بارنر، ۲۰۰۶). در رویارویی و حل این مسئله، رویکردهای مختلفی از جانب سازمان‌ها دنبال می‌شود. امروزه، توسعه شغلی از پیچیدگی بیشتری بیشتری برخوردار است، سازمان‌های امروزی نیاز به تعیین و تشکیل خزانه و ذخیره‌ای از افراد کاملاً مستعد دارند که بتوان از میان آن‌ها نامزدهایی برای احراز مشاغل و مسئولیت‌های مدیریت و رهبری انتخاب کرد. در سازمان‌های پیشرفته جهان، مدیریت جانشین‌پروری از طریق فرآیندی انجام می‌شود که مدیریت استعداد نام دارد. از طریق این فرآیند استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال‌های آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (ادبی و همکاران، ۱۳۹۵). به عنوان مثال راه‌اندازی یک پایگاه اینترنتی، تا از طریق آن کارکنان سازمان بتوانند تجربیات خود را بر روی اینترنت و یا اینترنت سازمان به اشتراک بگذارند. بخش فناوری اطلاعات سازمان می‌تواند مسئولیت اجرا و پیاده‌سازی آن را برعهده بگیرد تا دانش کارکنان با تجربه به بهترین نحو نگهداری و انتقال یابد (آقاجانی و کاریزنوئی، ۱۳۹۶).

نتیجه این تحقیق با پژوهش لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) در عامل "اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های بالادستی" هم‌سو می‌باشد به‌طوری که این عامل در هردو پژوهش در اولین سطح از اهمیت و اولویت قرار گرفته‌اند. همچنین تحقیقات نیلی‌پور و همکاران (۲۰۱۴)، ویلکرسون (۲۰۰۷) و قاسمی و همکاران (۱۳۹۲) جزء این دسته از سازمان‌ها قرار می‌گیرند که قوانین را از الزامات مهم برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی می‌دانند.

در گروه عوامل فرآیندی عوامل " نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد " و " الزامات وظیفه ای و مشوق های سازمان برای جانشین پروری " از اولویت و اهمیت بالایی برخوردارند که در سطح اول قرار گرفته و از ارکان اصلی و تأثیرگذار بر جانشین پروری هستند. امروزه جانشین پروری از راه فرآیندی مدیریت استعدادها انجام می پذیرد. مدیریت استعداد شامل اقدامات صورت گرفته از ناحیهی سازمانها برای شناسایی، پرورش و پیشرفت صعودی کارکنان و مدیران به منظور افزایش حفظ استعدادهای کلیدی است (سیمی و گی^۱، ۲۰۰۷؛ لکوود^۲، ۲۰۰۶). چنانچه بخواهیم در سازمان به جانشین پروری بپردازیم باید استعدادهای مدیریتی طی مکانیسمهای مختلف، شناسایی، جذب و حفظ شوند (غیائی ندوشن و همکاران، ۱۳۹۱). سازمانها نشان می دهند که شناخت ارزشهای افراد، تیمها و سازمانها موجب کاهش تناقضها، افزایش حفظ استعدادها، بهبود کارایی و بهره‌وری و انرژی بخشیدن به گروههایی که برای هدفی مشترک گردهم آمده‌اند، می شود. از جمله این مزایا می توان به کاهش جابجایی نیروی انسانی، کاهش شدید هزینه‌ها و افزایش رضایت ذی‌نفعان اشاره کرد (بلدی و همکاران، ۱۳۹۴). در سازمانها به‌ویژه سازمانهای بزرگ و دولتی، در بیشتر موارد استعدادهای فردی به‌طور کامل مورد بهره برداری قرار نگرفته و اغلب ناشناخته باقی می ماند، این در حالی است که کمک به افراد در جهت بهره‌برداری از تواناییهای بالقوه آنها، هم برای کارکنان و هم برای سازمان سودآوری دارد زیرا کارمندی که مهارت‌ها و تواناییهای خود را پرورش می دهد منبعی با ارزش تر برای سازمان است (ادبی و همکاران، ۱۳۹۵). اگر بخواهد نظام جانشین پروری شکل بگیرد، باید ابتدا نظام ارزیابی، بعد نظام شناسایی و سپس نظام تربیت و نظام انتصاب داشته باشیم تا از این طریق بتوانیم استعدادها را شناسایی کنیم؛ در واقع، باید فرصت بروز و ظهور بدهید تا جانشین پروری هم رخ بدهد. شناسایی استعدادها باید توسط بخش‌های مختلف صورت پذیرد و برای هر مسئولیتی در سازمان دانشگاه باید مجموعه و یا استخری از استعدادها فراهم شود تا مدیریت برای تصدی پست‌های مختلف

¹ Gay & Sims

² Lockwood

بتواند در مواقع ضرور از گزینه‌ها با تنوع مختلف استفاده کند (غیاثی ندوشن و همکاران، ۱۳۹۱). یکی از دغدغه‌ها و مشکلات مدیریت، عدم یک بانک اطلاعاتی قوی است تا بتوان در مواقع نیاز بدان رجوع کرد و به اطلاعات ضروری کارکنان برای جانشینی دست یافت. وجود یک مدل یا یک برنامه مشخص این امکان را به مدیر می‌دهد تا در یک ارزیابی جامع از کلیه کارکنان، آن‌ها را براساس نمره نهایی با توجه به قابلیت‌های موردنظر، دسته‌بندی و رتبه‌بندی نماید. این کار می‌تواند به صورت جداگانه در هر حوزه نیز انجام شده و آن در اختیار رئیس حوزه مربوطه قرار گیرد. تعیین و تشکیل خزانه استعدادها باید براساس قابلیت‌های شفاف و مشخص باشد. بعد از محاسبه نمره نهایی کارکنان می‌توان کارکنان مستعد را شناسایی کرد و با استفاده از برنامه‌های آموزشی متنوع و مورد لزوم، آن‌ها را برای مناصب کلیدی در آینده پرورش داد (بلدی و همکاران، ۱۳۹۴).

درمورد عامل دوم، برای موفقیت در جانشین‌پروری، مدیران باید الزامات کاری خود را شناخته و بر نقاط قوت و ضعف سازمان خویش آگاه باشند (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۰). با تدوین مکانیزم‌های انگیزشی و پاداش نظیر فرصت‌های ارتقا، رشد شغلی، یادگیری و توسعه و پاداش می‌توان تمایل و انگیزه کارکنان مستعد، جهت احراز مشاغل با مسئولیت بیشتر را افزایش داد (قلیچ لی و همکاران، ۱۳۹۶). در این مورد مصاحبه شونده اذعان داشت که: "سازمان‌ها بعضی وقت‌ها میتونن مشوق‌هایی بذارن برای جانشین‌پروری. یعنی مثلا فرض کنید به مدیر بگن که اگر تو یک فردی رو برای جانشینی خودت پرورش بدی این پاداش رو ما بهت می‌دیم. حالا پاداش یا مادی، معنوی، ارتقاء یا هر چیز دیگه. این مشوق‌ها به نظر من چیز خیلی کلیدی و مهمیه و می‌تونه خیلی کمک کنه به این‌که افراد (مدیران) تشویق بشن و اینکارو بکنن". که این درمورد خود مدیران صدق می‌کرد و در رابطه با مشوق‌ها برای کارمندان مصاحبه شونده دیگری بیان داشت که: "ما نیروی خوب داریم می‌گیم بیا اینکارو بکن می‌گه چقدر بهم حقوق بیشتر یا مزایا میدین. یا فرد اگر خودش ببینه که برای برنامه‌هایی که برای پرورش جانشین حالا چه کلاس‌های آموزشی یا ... پاداش داده میشه و اون حالا یا معنوی

است مثل ارتقا یا مادی است مثل حقوق و مزایا، بیشتر در این پروسه ترغیب میشه که شرکت کنه و در کل میدونیم که مشوقها میتونن خیلی رو کارمندان در هر بحثی تأثیرگذار باشن".

نتیجه این تحقیق با پژوهش لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)، دهقان پور فراشاه (۱۳۹۰)، موغلی و یداللهی (۱۳۹۳)، عاشوری و همکاران (۱۳۹۴)، دازایی (۱۳۹۲)، مندی (۲۰۰۸)، مک نامارا (۲۰۰۹)، کسپر (۲۰۱۱) و گالبرایت و اسمیت (۲۰۱۲)، در عامل "نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد" همسو می باشد. در سازمان های مذکور بیشتر تأکید بر جذب استعداد و شناسایی استعدادها شده بود و با پژوهش آقاجانی و کاریزنوئی (۱۳۹۶) همسو نمی باشد.

متغیرهای سطح دوم (سطح میانی)

از دیگر عوامل سازمانی مؤثر بر جانشین پروری عوامل " فرهنگ جانشین پروری در سازمان " و " ثبات و پویایی سازمان و مدیریت " می باشند که از لحاظ اهمیت و اولویت در سطح میانی قرار دارند.

در مورد عامل اول، جانشین پروری در ادارات ورزش و جوانان باید به عنوان یک ارزش محوری مورد حمایت مدیران ارشد قرار گیرد و به تدریج در فرهنگ جاری سازمان، نهادینه گردد. هنگامی که فرهنگ سازی مناسبی از نظام جانشین پروری و نحوه مدیریت استعدادها در سازمان صورت گیرد، اجرای موفق چنین برنامه هایی تسهیل خواهد گردید. علاوه بر این، در راستای توسعه فرهنگ جانشین پروری در ارتقا و انتصاب کارکنان، در سیستم هایی نظیر ارزیابی عملکرد و اعطای پاداش، باید رفتارهای جانشین پروری مدیران (نظیر مشارکت فعال، مربی گری، شرکت در برنامه های توسعه ای و غیره) مورد تأکید قرار گرفته تا مدیران با درک اهمیت موضوع، نسبت به تسهیل امور، نقش تأثیرگذار خود را ایفا نمایند. ضمناً برنامه های آموزشی توجیهی برای آگاهی مدیران از اهمیت و ضرورت موضوع بطور مناسبی ارائه شود. گروز (۲۰۰۵). ایجاد یک فرهنگ سازمانی حمایتگر از طریق مشارکت فعال مدیریت ارشد و مدیران اجرایی را از جمله اقدامات ویژه ای که سازمان ها و حرفه ای های توسعه مدیریت باید اجرا نموده تا مسیر جانشینی رهبری خود را به طور مؤثر ایجاد کنند، برشمرده است. ایجاد یک فرهنگ، هنگامی که فرهنگ سازی مناسبی از نظام جانشین پروری و نحوه مدیریت استعدادها

در سازمان صورت گیرد، اجرای موفق چنین برنامه‌هایی تسهیل خواهد گردید. بنابراین پیشنهاد می‌شود در کنار پیاده‌سازی جانشین‌پروری به صورت جدی به امر به‌روز رسانی و مدیریت فرهنگی آن نیز توجه ویژه صورت گیرد (قلیچ لی و همکاران، ۱۳۹۶).

در مورد عامل دوم، مقوله‌ی "ثبات" در دو محور یا به دو مقوله‌ی اساسی دیگر تقسیم می‌شود که عبارتند از: ثبات مدیریتی و نظم سازمانی. مقوله اول یعنی ادارات ورزش و جوانان به عنوان سازمان و سیستمی که وظیفه‌ی رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان در کشور را بر عهده دارد و به عبارتی، یک سازمان تخصصی به حساب می‌آید، نباید دستخوش تغییر و تحولات متعدد بشود؛ به عبارتی، کارکردهای ادارات ورزش و جوانان به عنوان یک سازمان تخصصی ایجاب می‌کند که در سازمان ثبات مدیریت وجود داشته باشد و تغییرات طوفانی در محیط درونی سازمان به وجود نیاید. در کنار این بحث باید تجارب از نسلی به نسل دیگر منتقل شود و به عبارتی مدیر راه رفته را تکرار نکند. وزیر ورزش جدید باید قاعداً برنامه خودش را در ادامه برنامه وزیر ورزش قبلی یا مرتبط با آن تعریف کند. مقوله دوم استقرار جانشین‌پروری بستری از نظم و انضباط را طلب می‌کند؛ نظم و انضباط ناشی از وجود هنجارهای پایدار و گردش کار منطقی و سامان‌بندی سیستمی؛ به عبارتی، چنانچه در سازمان هنجارهای پایدار مستقر نشود و گردش امور از یک روال منطقی پیروی ننماید استقرار جانشین‌پروری میسر نمی‌شود. جانشین‌پروری نیازمند بستری سامانمند است که در آن بستر شناسایی استعداد و پرورش ایشان صورت پذیرد (غیائی ندوشن و همکاران، ۱۳۹۱). داشتن ثبات کاری باید در فرآیندهای جانشین‌پروری دیده شود. وقتی برای اجرای برنامه جانشین‌پروری فرآیندی تعریف می‌شود، اصول برنامه نباید دستخوش تغییرات غیرکارشناسانه شود. یکی از همین ثبات‌ها بحث زمانبندی اجراست که باید از قبل تعیین شده باشد و این‌گونه طرح نشده باشد که برنامه‌ها تا زمان به نتیجه رسیدن باز باشد (مجیدی و حداد، ۱۳۹۳).

عامل "پویایی" نشان می‌دهد که اثربخشی برنامه‌های مدیریت جانشینی بایستی به‌طور مستمر ارزیابی و بازنگری شوند و به‌طور مرتب مرور و نظارت شوند (قلیچ لی و همکاران، ۱۳۹۶).

نتیجه این تحقیق با نتایج پژوهش قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۶)، لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)، نیلی پور و همکاران (۱۳۹۳)، قاسمی و همکاران (۱۳۹۲)، ویلکرسون (۲۰۰۷) در عامل "فرهنگ جانشین پروری" و با قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۶)، قربانی و همکاران (۱۳۹۴) و رنیهان^۱ (۲۰۱۲) در عامل "ثبات و پویایی سازمان و مدیریت" همسو می‌باشد.

از دیگر عوامل فردی مؤثر بر جانشین پروری عوامل "سبک مدیریتی و اعتقاد مدیران به جانشین پروری و توانمندی کارکنان" و "ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه و توانمندیهای کارکنان (جانشینان بالقوه)" می‌باشند که از لحاظ اهمیت و اولویت در سطح میانی قرار دارند. در مورد عامل اول می‌توان گفت که یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت برنامه‌ریزی جانشین پروری، افراد انتخابی برای تصدی مسؤولیت‌های آینده‌اند. فرهنگ سازمانی باید توسعه یابد و در آن نوعی نگرش مثبت نسبت به افراد توانمند به وجود آیند و فقط بر سابقه‌ی آن‌ها تمرکز نشود (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۰). برای استقرار نظام جانشین پروری مدیریت علاوه بر زمینه‌سازی برای بروز استعدادها، شناسایی استعدادها و پرورش و مدیریت آن‌ها از طریق ارشادگری و آموزش‌های آکادمیک، باید با زمینه‌سازی برای کسب تجربه از طریق آزادی عمل و تفویض اختیار، زمینه‌ی توانمندسازی مدیران را فراهم کند. توانمندسازی فرآیند نیل به بهبود مستمر عملکرد سازمان، از طریق توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و تیم‌ها بر روی حوزه‌ها و وظایفی است که در عملکرد آن‌ها و عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد (قلیچ لی و همکاران، ۱۳۹۶). جانشین پروری بدون داشتن مدیرانی که از منظر دانش مدیریتی و هم از حیث تجربی دارای توانایی کافی باشند ممکن نیست. از جمله مقوله‌های که زمینه توانمندسازی کارمندان (مدیران آینده) را فراهم می‌کند، این است که از ناحیه مدیران بالادستی خود اختیاراتی به ایشان تفویض شود و مدیر بتواند آزادی عمل در حوزه مدیریت خود داشته باشد. علاوه بر موارد فوق سازمان باید با تمرکز زدایی، زمینه و بستر این واگذاری اختیارات را فراهم کند؛ به عبارتی، مدیر در بستر این واگذاری اختیارات زمینه‌ی توانمندشدن از طریق آزمون و خطا را پیدا کند. در این

^۱ Renihan

فرآیند ممکن است مدیر دچار خطاها و اشتباهاتی شود؛ بنابراین باید در قبال این اشتباهات آموزش- های لازم به مدیر داده شود و خطاهای ایشان پذیرفته شود. استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت نیازمند تربیت افرادی با قابلیت‌ها و توانایی‌هایی برای تصدی پست‌های مدیریتی است. در این بستر باید اجازه‌ی بروز توانایی‌ها داده شود که از جمله‌ی آن‌ها پذیرش خطای زیردستان است. شناسایی مدیرانی با قابلیت‌های بالا نیازمند آن است که مدیران در جایگاه مدیریت خود روحیه‌ی خودمحموری و فردگرایی نداشته باشند و اجازه دهند سایرین نیز اجازه‌ی عمل داشته باشند. همچنین در سازمان محیط و جو همدلانه با نگاه مدیران فردگرا، با خودمحموری و اینکه در امور فقط نگاه خودمان را به پیش ببریم حاصل نمی‌شود؛ بنابراین، جانشین‌پروری در سازمانی که مدیران آن دارای روحیه‌ای خودمحمور باشند استقرار نمی‌یابد (غیائی ندوشن و همکاران، ۱۳۹۱).

در مورد عامل دوم بحث ویژگی‌های شخصیتی، می‌توان به شایستگی‌ها اشاره کرد که به سه دسته شایستگی‌های کلی (شخصیت افراد)؛ شایستگی‌ها، دانش‌ها و مهارت‌های اساسی که برای شکل‌گیری مشاغل یا فعالیت‌های مدیریتی ضروری هستند؛ و شایستگی‌های عملکردی برتر (مجموعه‌ای پایدار از رفتار که عملکرد گروهی، برتری را در محیط‌های سازمانی پیچیده به وجود می‌آورد)، تقسیم می‌شوند (بردبار و همکاران، ۱۳۹۱). شایستگی طبق نظر مک کلند، بویاتزیس و ریچ (۱۹۸۲) ویژگی‌های ریشه‌ای فرد؛ شامل انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش است که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد. از اتخاذ تصمیم در شناسایی، جذب و پرورش مدیران تا انتصاب، نگهداری و حفظ آنان باید رویکرد سیستم اداری و ورزش و جوانان، رویکرد شایسته‌گرایی باشد (غیائی ندوشن و همکاران، ۱۳۹۱). یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرد که "یکی از آیتم‌هایی که من احساس می‌کنم برای جانشین‌پروری مهمه بحث تخصص‌گرایی می‌باشد. ما تو هر حوزه‌ای باید آدم‌های متخصصی داشته باشیم و با نظر خیلی‌ها که میگن تجربه تجربه مهم‌تره مخالفم. چون تجربه در یک مقطعی خیلی کارآیی داشت که افراد دنبال تخصص نبودن اما الان که علم به‌روز شده و منابع اطلاعاتی هم زیاده، تخصص خیلی مهم‌تره. الان دوره‌ای نیست که ما به تجربه آدم‌ها بخوایم کار بدیم.

پس تخصص افراد تو بحث جانشین‌پروری خیلی مهمه". همچنین مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت که "جدای از این‌که فرد باید یک هوش یا IQ و EQ مناسبی داشته باشه، یک پیشینه منطقی و معقولی داشته باشه. یعنی فرد این نباشه که دارای مشکلات عدیده فردی در زندگی بیرونش باشه. زندگی و به حساب اون اجتماعی بودن، فرهنگ فرد، تحصیلات، تخصص و تجربه و یک روابط عمومی خوب می‌تونه خیلی نقش مؤثری داشته باشه برای انتصاب یک فرد".

یکی از عوامل مؤثر بر مراتب موفقیت برنامه، جذاب بودن شغل هدف برای فرد و علاقه‌ی او برای ارتقا به آن است. براساس نظریه‌ی انتظار، ارزشمند بودن یک هدف و علاقه به آن، یکی از عوامل مؤثر بر رفتار معطوف به دستیابی به آن هدف است (رابینز و جاج^۱، ۲۰۰۷). نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است: "افرادی که ما به‌عنوان استعداد شناسایی می‌کنیم و آموزش می‌دیم اینها باید خودشون هم به لحاظ فردی انگیزه داشته باشن که انگیزه این افراد خیلی مهمه. و حتی توانمندی‌هاشون هم مهمه. مثلاً بعضی افراد هستن که علاقه‌ای به گرفتن پست اجرایی ندارند. یعنی خیلی روحیه این کار رو ندارند با اینکه توانمندی‌های بالایی هم می‌تونن داشته باشن". فراگرد جانشین‌پروری، باید به‌گونه‌ای طراحی شود که افراد علاقه‌مند به مسیرشغلی مدیریتی شناسایی و وارد آن شوند. لذا، در مقوله تمایل و انگیزه، سازمان بایستی به‌دنبال افراد آماده برای پیشرفت باشد تا بتواند با کمک آن‌ها به اهداف خود دست یابد (متز^۲، ۱۹۹۸). در بیش‌تر موارد، بهترین منبع اطلاعاتی در مورد کارکنان، علایق و انگیزه‌هایشان هستند و اگر در مورد نیازشان برای رسیدن به یک مکان خاص، از موقعیت نردبام آگاه باشند، خود بهتر می‌توانند برای رسیدن به آن گام بردارند. برای دستیابی به این سازمان‌ها، سامانه‌هایی مورد نیاز است که هم ساده باشند و هم کاربرد آسانی داشته باشند.

¹ Robins and Judge

² Metz

تمایل افراد به شرکت در برنامه‌ی جانشین‌پروری، باعث تسهیل در اجرا خواهد شد. برخی محققان مختلف (اسلیمنسکی، ۲۰۰۶ و مک الوین^۱، ۱۹۹۱) بر تأثیرات مثبت تمایل افراد به برنامه‌ی جانشین‌پروری تأکید نموده‌اند. زیرا افراد در این برنامه‌ها، اساسی‌ترین عامل هستند و تمایلات آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این رو، پیشنهاد می‌شود با برگزاری کلاس‌های آموزشی و جلسات گوناگون با کارکنان، برای استفاده از آرا و جلب مشارکت آنان در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اقدام شود (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۰).

یافته‌های این پژوهش در عامل "سبک مدیریتی و اعتقاد مدیران به جانشین‌پروری و توانمندی کارکنان" با خنیفر و همکاران (۱۳۹۳) و در عامل "ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه و توانمندیهای کارکنان (جانشینان بالقوه)" با قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۶) همسو می‌باشد.

از دیگر عوامل فراسازمانی مؤثر بر جانشین‌پروری عوامل "فرهنگ جامعه و مسائل اجتماعی و مذهبی مؤثر در انتخاب افراد" و "تحولات سیاسی، حزبی و رانت‌های قومی و منطقه‌ای" می‌باشند که از لحاظ اهمیت و اولویت در سطح میانی قرار دارند و مصاحبه‌شونده درباره عامل اول بیان می‌کند که "فرهنگ ملی هم مهمه. یعنی بعضی وقت‌ها این هم مثل فرهنگ سازمانی می‌باشد. فرهنگی که مثلاً می‌گن ایرانی‌ها اینطورین، عراقی‌ها اینطورین و غیره. یک فرهنگ ملی منطقه‌ای هم ما داریم. شاید این فرهنگ‌های منطقه‌ای رو هم بشه فراسازمانی حسابش کنیم. مردم بعضی از مناطق رو حیات و ویژگی‌ها و فرهنگ خاصی دارند و بعضی جاهای دیگه ی‌جور دیگه‌ای هستن. ایرانی‌ها نسبت به جاهای دیگه فرق می‌کنند و این مسائل فرهنگی به نظر من از جمله مواردی هست که از خارج سازمان میتونه تأثیرگذار باشه روی جانشین‌پروری". و مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت که "یک مقداری هم مدیریتمون با مدیریت اسلامی فاصله گرفته. یعنی فاصله گرفتن مدیریت فعلی با مدیریت اسلامی. من سرکلاس به دانشجویان خودم میگم اگر می‌خواین دنبال کارهای مدیریتی برین حتماً کتاب نهج-البلاغه رو بخونین. کاملترین کتاب آموزشی برای مدیریته. از مدیریت همسر گرفته تا مدیریت سطح

¹ McElwain

کلان و مدیریت بر خود آدم، بر رفتارهای خودمون. کدوم مدیر تا حالا فکر کرده که من دارم زور می-
گم به این کارمند، فردا یکی بهم زور می‌گه. من دارم در حق این ظلم میکنم فردا در حقم ظلم می-
کنن. با مدیریت اسلامی کلاً فاصله گرفته و یک مدیریت استکباری و اقتصادی است و منافع واسشون
مهمه".

در مورد عامل دوم پدیده‌ی سیاست‌زدگی در امور از جمله پدیده‌هایی است که موجب اختلالات
اساسی در سیستم یک سازمان می‌شود. سیاست خیلی تعیین‌کننده است؛ به این علت که وقتی
حاکمیت پیدا می‌کند، همه معیارهای شایسته‌سالاری را به کنار می‌زند و هم‌سویی سیاسی مبنا قرار
می‌گیرد. نگاه سیاسی در انتصاب مدیران، نگاه تخصصی و کارشناسی نیست و چه بسا افرادی که
تخصص لازم برای تصدی مسئولیتی را ندارند به کار گمارده شوند و هزینه‌هایی را به واسطه‌ی نداشتن
تخصص لازم برای سازمان به همراه داشته باشند. جانشین‌پروری یعنی نگاه تخصصی و کارشناسی در
انتخاب و انتصاب مدیران که این نگاه با نگاه سیاسی در تناقض و تضاد است. بعضی انتخاب‌ها با تحزب
و نگاه‌های سیاسی است. این شایسته‌سالاری دقیق کلمه که هرکس تخصص دارد تعیین شود، واقع
نمی‌شود. چنانچه قائل به این هستیم که اداره ورزش و جوانان یک سازمان تخصصی است باید از
داشتن نگاه سیاسی در اداره آن پرهیز کرد. تحولاتی که در محیط پیرامون و خارج از سازمان صورت
می‌پذیرد، نباید به درون سازمان تسری یابد و موجب تغییرات سریع و بدون کارشناسی شود (غیاثی
ندوشن و همکاران، ۱۳۹۱). مصاحبه‌شونده در این‌باره بیان داشت که " فشارهای فرهنگی سیاسی‌ای
که وجود داره بخصوص فشارهای سیاسی. مثلاً نماینده‌ها زیاده‌نمایی. نماینده‌های مجلس خیلی تأثیر دارن
روی عزل و نصب‌ها. اصلاً نمیدارن جانشین‌پروری انجام بشه. یک نیروی خوب داریم می‌خواهیم اینو
بذاریم میگن نه نماینده مخالفه نذارینش. توی شهرستان نماینده فشار میاره رئیس رو عوضش کنید و
... "

نتیجه این تحقیق با نتایج پژوهش لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) در عامل " تحولات سیاسی، حزبی و
رانت های قومی و منطقه ای " هم‌سو می‌باشد به طوری که این عامل در هر دو پژوهش در سطح

میانی قرار گرفته‌اند. همچنین با یافته‌های پژوهش هلتون و جکسون (۲۰۰۷)، ماندی (۲۰۰۸) و روزول (۲۰۰۸) همسو می‌باشد.

از دیگر عوامل فرآیندی مؤثر بر جانشین‌پروری عامل " نظام آموزشی مبتنی بر جانشین‌پروری " می‌باشد که از لحاظ اهمیت و اولویت در سطح میانی قرار دارند. معمولاً برنامه‌های آموزشی حال حاضر سازمان بیشتر با توجه به سابقه کارکنان و پست سازمانی آن‌ها تدارک دیده می‌شود و به صورت از پیش تعریف‌شده است. می‌توان کارکنان را با توجه به رشد و توسعه یافتگی‌شان به دوره‌های آموزشی بعدی فراخواند. چه بسا اینکه کارکنانی با سابقه کم اما خلاقیت و استعداد بالا می‌توانند به سرعت رشد کنند و دوره‌های آموزشی مختلف را به سرعت پست سر گذارند و نباید محکوم به طی مراحل سلسله مراتب سازمانی گردند، و برعکس کارکنان کندذهنی نیز وجود دارند که با وجود سابقه زیاد، هیچ‌گونه آمادگی و ظرفیتی برای دوره‌های آموزشی آتی ندارند (بلدی و همکاران، ۱۳۹۴).

برای جانشین‌پروری به آموزش نیاز است، آموزش‌های لازم داده شود؛ یعنی ترکیبی از فرصت آموزش و تجربه، را برای افراد فراهم کردیم؛ به طوری که بتوانند در عرصه‌های فعالیت‌شان به خوبی نقش-آفرینی کنند. استراتژی‌ای که باید پیش گرفت این است که از بین کسانی که بالاترین آمادگی را پیدا کردند (ترکیبی از آموزش، تجربه و مهارت) افراد مناسب غربال و انتخاب شوند و بعد این عده را آموزش دهیم (غیاثی ندوشن و همکاران، ۱۳۹۱).

این یافته با پژوهش سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)، لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)، رایت^۱ (۲۰۱۰)، اسپنسر (۱۹۹۳) و کوانگ‌رانگ (۲۰۱۱) همسو می‌باشد.

متغیرهای سطح سوم (آخرین سطح)

از میان عوامل سازمانی بیان شده در مصاحبه با افراد خبره، هرچند عامل "عدالت سازمانی" در پایین‌ترین سطح از اهمیت و اولویت قرار دارد ولی یکی از عواملی می‌باشد که بر جانشین‌پروری تأثیرگذار است. برنامه جانشین‌پروری سازمان باید برای افراد مستعد فرصت‌های برابر را فراهم کند و از

¹ Wright

این فرایند، افراد احساس انصاف و عدم تبعیض نمایند. باید فرصت کافی و یکسان در برابر کلیه کارکنان سازمان فراهم باشد تا در چنین برنامه‌هایی حضور یافته و توان علمی و کاری خود را نشان دهند. در نظر گرفتن ورودی عادلانه به کانون‌های ارزیابی و رعایت برابری کامل در نحوه ارائه نتایج شرکت‌کنندگان در آن، یکی از ضروریات برگزاری موفق چنین طرح‌هایی می‌باشد. به عقیده کانگر و فولمر^۱ (۲۰۰۳)، برنامه جانشین‌پروری می‌بایست به شکل کاملاً شفاف پیاده و اجرا شده و افراد در هر لحظه از وضعیت خود باخبر باشند. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت رعایت عدالت و تساوی در خصوص کلیه کارکنان هدف می‌باشد (قلیچ لی و همکاران، ۱۳۹۶).

این یافته با پژوهش لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) و فولمر (۲۰۰۳) هم‌سو می‌باشد به طوری که این عامل در هر دو پژوهش در پایین‌ترین سطح از اهمیت و اولویت قرار گرفته‌اند و با قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۶) هم‌سو نمی‌باشد. در این پژوهش عامل عدالت در سطح بالایی از اهمیت قرار گرفته است. از میان عوامل فرآیندی بیان شده در مصاحبه با افراد خبره، هرچند عامل "نظام ارزیابی عملکرد" در پایین‌ترین سطح از اهمیت و اولویت قرار دارد ولی یکی از عوامل تأثیرگذار بر جانشین‌پروری است. پس از این که منصب‌های کلیدی شناسایی شدند، شرح شغلی برای هر شغل در نظر گرفته می‌شود، که وظایف و مسئولیت‌های هر شغل را مشخص می‌کند. سپس با توجه به شرح شغل مشخص شده، برای ارزیابی کاندیداهایی متناسب با این مشاغل، دو مرحله شناسایی شایستگی‌های موردنیاز منصب-های کلیدی (شرایط احراز) و شناسایی افراد با استعداد صورت می‌گیرد. (م الف) به طور کلی شاخص-های ارزیابی در نظام مدیریت جانشین‌پروری به دو دسته "ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری در فرایند" و "ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری در نتیجه" تقسیم شده‌اند، (کیم، ۲۰۰۶) که یکی از ارزیابی‌های صورت گرفته در ارزیابی نتیجه، ارزیابی عملکرد فردی کاندیداهای انتخاب شده برای منصب‌های کلیدی می‌باشد. این محقق در نهایت بیان داشت که بایستی اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان در جهت ساختاردهی مجدد واحدهای کاری و ایجاد طرح‌های توسعه کارکنان به کار

¹ Conger & Fulmer

روند. ارزیابی کارکنان می‌تواند اطلاعات مفید و ارزشمندی در مورد تغییرات محیط کاری که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به آن نیازمند است، فراهم آورد (هادیزاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰).

مصاحبه‌شونده بیان داشت که " یک بحث دیگه در بحث‌های جانشین‌پروری ارزیابی عملکرده. یعنی باید عملکردها به نظر من به طور مرتب ارزیابی بشن. درسته ما شاید یک نفر رو شایسته می‌دونیم و فکر می‌کنیم مورد خوبیه ولی یواش یواش شاید با ارزیابی مدون بعدی، ما به این جمع‌بندی برسیم که به اون چیزی که می‌خواستیم نرسیدیم و افراد دیگری رو با همین ارزیابی بتونیم شناسایی کنیم".

نتیجه این تحقیق با نتایج پژوهش لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) هم‌سو می‌باشد به طوری که این عامل در هر دو پژوهش در پایین‌ترین سطح از اهمیت و اولویت قرار گرفته‌اند. در پژوهش سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)، بایهام (۲۰۰۲)، رسول (۲۰۰۵)، کیم (۲۰۰۳)، ابوالعالی (۱۳۸۷) هم‌سو می‌باشد آن‌ها در سازمان‌های خود سنجش و ارزیابی قابلیت‌ها و عملکرد را از عوامل مهم پیاده‌سازی جانشین‌پروری معرفی نموده‌اند و با قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۶) ناهم‌سو می‌باشد؛ در پژوهش قلیچ لی " روش‌های ارزیابی مدیران مستعد" جزو عوامل مهم جانشین‌پروری بیان شده است.

۵-۴- نتیجه گیری کلی

باید توجه داشت که برنامه‌های جانشین‌پروری با توجه به نیازهای هر سازمان طراحی گردد. جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی اقتضائات و شرایط خاص خودش را دارد که حتما باید مورد ملاحظه قرار گیرد. با توجه به وضعیت انتصاب و ارتقا در ادارات ورزش و جوانان و سیستم فعلی جانشین‌پروری در آن می‌توان ادعان داشت متغیرهای "اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های بالادستی"، "تعهد و حمایت مدیران ارشد"، "نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد در سازمان"، "الزامات وظیفه‌ای و مشوق‌های سازمان برای جانشین‌پروری"، "ساختار، مأموریت، سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اهداف سازمان" و "تکنولوژی‌های جدید" بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تأثیر بسزایی دارند و بر این اساس این مؤلفه‌ها در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با توجه به ماهیت سازمانی ادارات ورزش و جوانان مهم تلقی می‌گردند و کم اهمیت ترین عوامل، عوامل "

نظام ارزیابی عملکرد" و "عدالت سازمانی" می‌باشند. در نتیجه می‌توان دریافت که طراحی و اجرای نظام جانشین‌پروری در هر سازمان یک وظیفه پیچیده و زمان‌بر است که نیاز به توجه مداوم و منابع کافی دارد. سازمان‌ها باید منابع و زمان قابل توجهی را صرف طراحی مهارت‌ها و استعدادها کنند تا بتوانند به‌طور صحیح افراد مستعد را جذب کرده و به این افراد آموزش داده و با شیوه‌های مناسبی آن‌ها را مورد ارزیابی قرار دهند. نظام جانشین‌پروری می‌تواند ابزار قدرتمندی نه‌تنها برای تقویت و بهسازی استعدادهای متفاوت، بلکه برای تغییر سازمان به مسیرهای مثبت باشد. از طرفی اجرایی نمودن جانشین‌پروری می‌تواند پویایی سازمان و کارآمدی نیروها را به همراه داشته و مسیر شکوفایی سازمان را به‌خوبی هموار نماید.

۵-۵-۵-۵- پیشنهادات

۵-۵-۱-۵-۵- پیشنهادات برگرفته از تحقیق

در گروه عوامل سازمانی عامل "ساختار، مأموریت، سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اهداف سازمان" از اولویت و اهمیت بالایی برخوردار است لذا پیشنهاد می‌شود:

- در هر سازمان، خط‌مشی‌های دقیق متناسب با وظایف شغلی تبیین گردیده و به کارکنان ابلاغ گردد. چنانچه بخشی وظیفه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را برعهده دارد، باید معیارهای متناسب و همراستا به اهداف و چشم‌اندازهای سازمان نیز داشته باشد.
- در فواصل زمانی معین باید به سنجش و تعیین چشم‌انداز سازمان پرداخته شود، بدین صورت که بهتر است سازمان دو چشم‌انداز کوتاه‌مدت و بلندمدت معقولانه؛ متناسب با منابع تحت کنترل خود داشته باشد که، روشن، قابل دسترس و قابل اندازه‌گیری باشد.
- تشریفات زائد اداری برطرف گردد و ساختار سازمانی مناسب اتخاذ گردد. بدین صورت که بروکراسی اداری کاهش یابد و در ساختار سازمانی بر چیدمان افقی افزوده شود تا دامنه گروه هدف وسیع‌تر گردد.

در گروه عوامل فردی عامل " تعهد و حمایت مدیران ارشد" از اولویت و اهمیت بالایی برخوردار است
لذا پیشنهاد می‌شود که:

- در انتصاب مدیران بخش ورزشی، بایستی این دقت نظر صورت گیرد که مدیران، متعهد و پایبند به بحث جانشین‌پروری باشند و برنامه‌هایی جهت حمایت از مدیران با توجه به تفاوت‌های فردی آنان انجام گیرد زیرا ممکن است مدیری نیاز به حمایت عاطفی و مدیر دیگر نیاز به توجه و احترام بیشتر در سازمان داشته باشد.

در گروه عوامل فراسازمانی عوامل "اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های بالادستی" و " تکنولوژی‌های جدید" از اولویت و اهمیت بالایی برخوردارند لذا پیشنهاد می‌شود:

- کلیه فعالیت‌های سازمانی براساس قوانین و خط‌مشی‌های سازمان صورت پذیرد. زیرا همانطور که مشخص است برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان براساس و معیار قوانین موجود صورت می‌گیرد. بدین معنا که راه رسیدن و عملی کردن برنامه‌ریزی‌های سازمانی، قوانین و فرایندهای رسمی موجود می‌باشد.

- تصویب قوانین و آیین‌نامه‌های لازم برای اجرایی شدن برنامه جانشین‌پروری در بخش ورزشی صورت گیرد و همچنین مجازاتی برای متخلفین در نظر گرفته شود.

- ایجاد ساختار مناسب و شفاف درباره مفهوم جانشین‌پروری و فناوری‌های نوین که باعث کاهش بحث و اختلافات و کم‌هزینه‌تر شدن پیاده‌سازی سیستم‌های این‌چنینی می‌گردد.

- ایجاد شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار، از طریق برقراری نظام انتخاب کارمند شایسته، از طریق خود کارکنان و معرفی کاندیداهای برگزیده به کمیته تصمیم‌گیری.

در گروه عوامل فرآیندی عوامل " نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد " و " الزامات وظیفه ای و مشوق های سازمان برای جانشین پروری" از اولویت و اهمیت بالایی برخوردارند

○ برگزاری جلسات منظم جهت استعدادیابی بین نیروهای موجود در سازمان، بدین صورت که مناصب کلیدی سازمان را شناسایی کرده و افراد شایسته برای این مناصب را پیدا کرده و براساس برنامه‌های مشخص به بهسازی آنان پردازند.

● برنامه مدون و صحیح برای نهادینه شدن نظام حقوق و دستمزد مناسب صورت گیرد. مورد مذکور از جمله موارد مهم و تسهیل‌گر امر جانشین‌پروری در بخش ورزشی می‌باشد.

● مزایا و پاداش‌های مناسب برای مجریان برنامه جانشین‌پروری در نظر گرفته شود تا آن‌ها انگیزه لازم برای اجرای برنامه و استقامت در مسیر آن را داشته باشند.

۵-۲-۵- پیشنهادات برای سایر محققین و سازمان‌های آینده

● انجام تحقیقات مشابه می‌تواند منجر به دستیابی به شاخص‌هایی برای مقایسه الگوهای جانشین‌پروری در سازمان‌های ایران شود.

● به کارگیری روش‌های دیگر تحلیل آماری مانند روش‌های فازی و تحقیق در عملیات، تصمیم‌گیری چندمعیاره و غیره، به‌منظور شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های جانشین‌پروری.

● بررسی موانع قانونی در زمینه جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان و ارائه راهکارهایی جهت برطرف نمودن موانع شناسایی شده. همچنین عامل "فرهنگ جامعه و مسائل اجتماعی و مذهبی مؤثر در انتخاب افراد" و تأثیر آن بر مقوله جانشین‌پروری بررسی شود.

● تحقیقاتی در زمینه آسیب‌شناسی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی اجرا شود تا مشکلات و چالش‌های پیش روی این نظام به‌طور دقیق و عمیق مورد بررسی قرار گیرد.

● طراحی الگوی جانشین‌پروری در ادارات دیگری با ویژگی‌های مشابه ادارات ورزش و جوانان صورت بگیرد تا امکان ارائه گزاره‌های تحقیقاتی قوی‌تر و نیز داشتن فرضیه‌های کامل‌تر و مستدل‌تر برای آزمون فراهم شود.

- در تحقیقات آینده، بحث طراحی الگوهای جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی سطح کشور (جوامع دیگر) بررسی شود تا بتوان عوامل اثرگذار بیشتری بر جانشین‌پروری را شناسایی و اولویت‌بندی کرده و یک الگوی جامع از جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی ارائه داد.

مراجع

- آذر، عادل؛ و خسروانی، فرزانه. (۱۳۹۵). تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله). تهران، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
- آقاجانی، حسنعلی؛ و کاریزنوئی، امیر. (۱۳۹۶). طراحی الگوی مناسب جانشین‌پروری در شرکت‌های صنعتی، مطالعه موردی: شرکت‌های بزرگ و متوسط شهرک صنعتی مشهد؛ دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت صنعتی، ۳۰ فروردین.
- ابوالعالایی، بهزاد؛ غفاری، عباس؛ و رحیمی، شهرام. (۱۳۸۷). پرورش مدیر آینده با رویکرد توسعه‌مداری، ماهنامه تدبیر.
- ابوالعالایی، بهزاد؛ و غفاری، عباس. (۱۳۹۳). مدیران آینده مبانی نظری و تجارب علمی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. چاپ اول.
- احمدی بالادهی، سید مهدی؛ و صالحی، محمد. (۱۳۹۴). جانشین‌پروری و ارتباط آن با سبک رهبری فرماندهان و مدیران؛ فصلنامه نظارت و بازرسی، سال دهم، شماره ۳۵، صص ۱۰۲-۷۱.
- ادبی، سمیه؛ بخشی، ناهید؛ ادبی، یوسف؛ و ناوی، زهرا. (۱۳۹۵). بررسی و تبیین مدیریت جانشین‌پروری، سومین کنفرانس بین‌المللی سازمان‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.
- امجد زبردست، محمد. (۱۳۹۲). چالش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین در ادارات آموزش و پرورش استان کردستان، فصلنامه رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، سال اول، شماره دوم، صص ۷۷-۹۴.
- امین بیدختی، علی اکبر؛ نعمتی، محمدعلی؛ و کریمی، فروزان. (۱۳۹۲). نقش تعدیل‌کنندگی تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین‌پروری (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منتخب تهران)، پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی علمی-پژوهشی، سال پنجم، شماره‌ی دهم.
- امین، فرشته؛ نادری خورشیدی، علی‌رضا؛ و واحد، عزیزاله. (۱۳۹۶). بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران. فصلنامه سازمان‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۹)، صص ۴۹-۷۰.
- بردبار، غلامرضا؛ کریمی، اوژن؛ زارع، ناصر؛ و کنجکاو منفرد، امیررضا. (۱۳۹۱). شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته-گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان، دوفصلنامه‌ی سازمان‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال چهارم، شماره‌ی ۱، صص ۸۷-۱۱۴.

- بلدی، منوچهر؛ مشبکی اصفهانی، اصغر؛ و هادی وینچه؛ عبدالله. (۱۳۸۹). طراحی و تحلیل الگوی عملیاتی جانشین‌پروری، کنترل کیفیت، صص ۴۳-۵۷.
- بهشتی‌فر، ملیکه؛ و متقی، محمدحسین. (۱۳۸۸). مدل کانال رهبری در فرآیند جانشین‌پروری؛ نشریه تدبیر، شماره ۲۱، صص ۱۰۳-۱۲۱.
- تابلی، حمید؛ نوبری آیدیشه، سمیه؛ نیک پور، امین؛ و چمنی فرد، راحله. (۱۳۹۳). بررسی میزان اجرای نظام جانشین-پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان؛ مدیریت بهره‌وری، سال هفتم، شماره ۲۸، صص ۱۸۲-۱۶۵.
- حاج کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادیزاده مقدم، اکرم؛ و بنیادی نائینی، علی. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی-های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی، شماره ۸، صص ۱۶۰-۱۳۸.
- خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، حسین؛ و حسن زاده، حمیدرضا. (۱۳۹۳). بررسی امکان پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در جامعه المصطفی العالمیه، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۳، صص ۵۰۴-۴۸۳.
- خوارزمی، امیدعلی؛ بیگی نصرآبادی، فاطمه؛ و جوهری، لیلا. (۱۳۹۵). بررسی تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شهرداری مشهد، فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، سال هشتم، شماره ۲۷، صص ۱۸۱-۱۶۶.
- دهقانی حسین آبادی، عباس؛ و خوروش، مجید. (۱۳۹۵). ارتباط بین فرهنگ سازمانی با مدیریت جانشین‌پروری در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان، همایش ملی علوم ورزشی با رویکرد سلامت، نشاط اجتماعی، کارآفرینی و قهرمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- رحمتی‌نیا، روح‌الله. (۱۳۹۵). شناسایی موانع و چالش‌های استقرار برنامه‌های جانشین‌پروری، سومین همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری.
- زین‌الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا؛ و وزیری، مزده. (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی؛ فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، صص ۷۲-۵۱.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت.

- سلطانی، محمدرضا؛ ناظمی، مهدی؛ طلائی، محمدحسین؛ و قویدل، علی‌رضا. (۱۳۹۶). طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، فصلنامه سازمان‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال نهم، شماره ۳، صص ۱-۲۶.
- شجاعی، سید عمادالدین؛ دری، بهروز؛ و باغبان، کامبیز. (۱۳۸۷). طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی تجربه پالایش و پخش، چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
- شعبان‌پور، هادی؛ ایگدر، حسین. (۱۳۹۲). مطالعه و بررسی نظام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در شعب بانک ملت شهر تهران، اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز، مؤسسه بین‌المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی.
- شمسی، حلیمه؛ و عباس‌نژاد، طیبه. (۱۳۹۶). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد به روش DEMATEL-ANP، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران.
- صادقی، منصور؛ صادقی، علیرضا؛ نیکوکار، غلامحسین؛ و خورشید، علیرضا. (۱۳۹۰). تحلیل مدل عوامل سازمانی، فردی و گروهی مؤثر بر توسعه نوآوری در سازمان‌های تحقیقاتی و فن‌آور.
- ضیائی، محمدصادق؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ حسینیان، شہامت؛ و فتاحی، مهدی. (۱۳۹۳). عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در بخش خصوصی (مورد مطالعه: هلدینگ آلفا)، مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره ۴، صص ۷۶۷-۷۴۷.
- عاشوری، جواد؛ محرم زاده، مهرداد؛ و میری، محبوبه. (۱۳۹۴). طراحی مدل جانشین‌پروری در فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران؛ مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۳۲، صص ۵۷-۷۸.
- عدلی، فریبا؛ وزیری، مژده؛ و زین‌الدینی بیدمشکی، زهره. (۱۳۹۰). سنجش میزان آمادگی آموزش عالی برای اجرای برنامه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه الزهراء، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- علامه، سیدمحسن؛ سلطانی، فرزانه؛ و نیرمانی، مهدی. (۱۳۹۳). ارائه راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری؛ فصلنامه‌ی سازمان‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ششم، شماره ۳، صص ۱۳۹-۱۶۴.
- عندلیب زاده، آرمان؛ و سلطانی، ایرج. (۱۳۸۹). تدوین الگوی جانشین‌پروری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، اولین کنفرانس ملی مدیران آموزش و پژوهش، مشهد.
- عیدی، اکبر؛ و دیانتي، محمد. (۱۳۸۷). مراکز ارزیابی، روش نوین جانشین‌پروری؛ به نقل از تدبیر، شماره ۱۹۵.

- گیائی ندوشن، سعید؛ پرداختچی، محمد حسن؛ دری، بهروز؛ و فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۱). تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد. پژوهش در نظام‌های آموزشی، شماره ۱۹۷. صص ۱۸۱-۱۶۴.
- قاسمی، محمد؛ درخشانی، جلال؛ و درخشانی، میثم. (۱۳۹۲). بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران، اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز، مؤسسه بین‌المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی.
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی اکبر؛ و سبک رو، مهدی. (۱۳۹۰). کاربرد میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، دو فصلنامه‌ی سازمان‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال سوم، شماره ۱، صص ۱۱۹-۱۳۹.
- قلی‌پور، آرین؛ سبک رو، مهدی؛ استادی، رضا؛ و نقوی حسینی، سیدعلیرضا. (۱۳۸۹). مرشدیت مکانیزمی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی، سازمان‌های مدیریت، سال سوم، شماره ۹، صص ۲۰-۵.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ و هاشمی، محمد. (۱۳۹۴). تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری با تمرکز بر طرح توسعه‌ی فردی؛ فصلنامه‌ی سازمان‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۲، صص ۲۵-۵۲.
- قلیچ لی، بهروز؛ مشعوفی، شهرام؛ و قهرمانی، سعید. (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)؛ فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۱۰۳-۷۹.
- کاظمی مقدم، علی؛ قاسمی نامقی، محمدحسن؛ و احمدی، سید علی اکبر. (۱۳۹۱). الزامات اجرایی پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی فجر، اولین همایش ملی بررسی راهکارهای ارتقاء مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع در سازمان‌ها، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران.
- کرمی، مرتضی؛ فردانش، هاشم؛ عباسپور، عباس؛ و معلم، مهناز. (۱۳۸۸). مقایسه اثربخشی الگوهای طراحی آموزشی سیستمی و سازنده‌گرا در آموزش مدیران، دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی، دوره ۲، شماره ۳، صص ۳۸-۲۱.
- لطیفی، میثم؛ عبدالحسین زاده، محمد؛ و آذرفر، امیر. (۱۳۹۵). طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری؛ فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، سال چهارم، شماره ۱۶، صص ۴۸-۳۱.

- مجیدی، عبدالله؛ و حداد، سعید. (۱۳۹۵). مطالعه موانع فرآیندی اجرای برنامه جانشین‌پروری در ناجا، نظارت و بازرسی، صص ۱۰۴-۸۱.
- موغلی، علیرضا؛ و یداللهی، سحر. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر نظام مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز، سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت.
- مهرتک، محمد؛ حبیب زاده، شهرام؛ وطن‌خواه، سودابه؛ جعفری عوری، مهدی؛ دلگشایی، بهرام؛ و آذری، آرزو. (۱۳۹۵). تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری، مطالعه موردی در وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، مدیریت سلامت، شماره ۱۹، صص ۸۴-۶۱.
- منصوری جلیلیان، امیر، و صوفی، علیرضا. (۱۳۹۲). جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی براساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال هفتم، شماره ۲۳، صص ۳۲-۵۷.
- میرمعینی، طیبه السادات؛ صمدی، عباس؛ و سهرابی، روح اله. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر برنامه‌های جانشین‌پروری بر فرسودگی شغلی کارکنان، مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی همدان و شعب بانک رفاه کارگران همدان، اولین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی.
- ناصحی‌فر، وحید؛ دهقانپور فریاد، علی؛ و سنجری، احمدرضا. (۱۳۹۰). ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه‌گیری گستردگی مدیریت جانشین‌پروری براساس طبقه‌بندی بهترین تجارب، سازمان‌های مدیریت در ایران، مدرس علوم انسانی، دوره ۱۵، شماره ۳، صص ۱۱۰-۸۱.
- هادیزاده مقدم، اکرم؛ و سلطانی، فرزانه. (۱۳۹۰). تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان، مطالعه موردی حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۰، صص ۱۵۱-۱۲۰.
- هاشمی، غلامرضا؛ علی اکبری، حسن؛ بازرگانی، محمد؛ و نادری خورشیدی، علیرضا. (۱۳۸۹). طراحی الگوی آینده پژوهی در توسعه منابع انسانی در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، سازمان‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۲، صص ۹۸-۷۷.
- یزدانی، محمود؛ تنعمی، محمدمهدی؛ و بهرامی کیا، قاسم. (۱۳۹۱). تدوین شایستگی‌های رهبری مورد نیاز برای ایجاد برنامه‌ی جانشین‌پروری، مطالعه موردی: شرکت پالایش گاز پارسیان، هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.

Academy of Business, 15(1): 31-42

Ahmad, R. B., Mohamed, A. M. B., & Manaf, H. B. A. (2017). The relationship between transformational leadership characteristic and succession planning program in the Malaysian public sector. *International Journal of Asian Social Science*, 7(1), 19-30.

Altman, W. (2009). Who's next in line?. *Engineering & Technology*, 4(15), 72-75.

Amabile, T. (1988). A model of Creativity and Innovation in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 10(2), 126 &130-131.

Appelbaum, S. H., Gunkel, H., Benyo, C., Ramadan, S., Sakkal, F., & Wolff, D. (2012). Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions—Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 44(5), 281-289.

Atwood, C. G. (2007). Succession planning basics. *American Society for Training and Development*, 5(11), 156-163.

Barner, R. (2006). *Bench Strength*. San Francisco. American Management Association.

Barner, R. (2006). *Bench strength: Developing the depth and versatility of your organization's leadership talent*. Amacom Books.

Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating greater success in succession planning. *Advances in developing human resources*, 10(5), 721-739.

Barton, K. V., & Rouse-Jones, M. (2007, June). Leadership and succession planning in Caribbean libraries. In *Workshop on Trends and Development in Caribbean Librates*, June (pp. 25-29).

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Busine, M., & Watt, B. (2005). Succession management: Trends and current practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(2), 225-237.

Byham, W. C. (1999). Grooming Next-Millennium Leaders. *HR magazine*, 44(2), 46-50.

Byham, W. C., & Moyer, R. P. (1996). Using competencies to build a successful organization. *Development Dimensions International, Inc*, 54(1), 61-80.

Cantor, P. (2005). Succession planning: Often requested, rarely delivered. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-10.

Carretta A. ; "Career and succession planning"; in Mitrani, A., Dalziel, M., Fitt, D. (Eds), *Competency Based Human Resource Management in Tung-Chun Huang* ,

Succession Management Systems and Human Resource Outcomes, *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 8: 736-747, 1992.

Carroll, C. (2004). Succession planning: Developing leaders for the future of the organization. In *Leadership Abstracts* (Vol. 17, No. 2, pp. 1-2).

Carter, S. (1986). Soviet Leadership Profiles. In *Leadership and Succession in the Soviet Union, Eastern Europe and China* (pp. 29-39). Palgrave Macmillan, London.

Chambers, H. A. (2014). Opening the black box: Why small business owners neglect succession planning (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).

Charan, R., Drotter, S. J., & Noel, J. L. (2001). *The leadership pipeline : How to build the leadership-powered company*. San Francisco: Jossey-Bass.

Coleman, J. L. (2013). A phenomenological study of the knowledge transfer and succession planning experiences of senior leaders retired from the California community college system. Drexel University.

Collings, D.G; Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review* 19pp 304–313- journal homepage: www.elsevier.com/locate/humres

Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard business review*, 81(12), 76-85.

Cook, A. (2015). Succession planning in a global electronics company.

Dingman, W. W., & Stone, A. G. (2006). Servant leadership's role in the succession planning process. In *Proceedings of the 2006 Servant Leadership Research Roundtable*.

Dingman, w.w. (2006). Several role in the succession planning process. *International journal of leadership studies*, 133-147

Dresang, P. (2009). *Personnel management in government agencies and nonprofit organizations* (5th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.

Fager, M., & McKinney, D. (2007). *Succession planning for the family owned business*. Lulu. com.

Fayol, H. (1916). General principles of management. *Classics of organization theory*, 2(15), 57-69.

Fox, P. D., & Lavigna, R. J. (2006). *Wisconsin State Government: Reforming Human Resources Management While Retaining Merit Principles and Cooperative Labor*

- Relations. *Civil Service Reform in the States*, 279.
- Friedman, S. D. (1986). Succession Planning in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance. *Human Resource Management*, 25(2), 191.
- Friedman, S. D. (1990). Succession systems in the public sector: Lessons from the Oklahoma department of corrections. *Personnel Administration*, 19(3), 291-304.
- Galbraith, Q., Smith, S. D., & Walker, B. (2012). A case for succession planning: How academic libraries are responding to the need to prepare future leaders. *Library management*, 33(4/5), 221-240.
- Gay, M., & Sims, D. (2007). *Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning*. Authorhouse.
- Gray, Brad S. (2009) Effective board succession planning, annual conference for nonprofit leaders and their boards of directors tuesday may 12, lipscomb university.
- Geroy, G. D., Caleb, D., & Wright, P. C. (2005). Understanding and articulating effective succession planning: a means for infusing influence by NAITTE constituencies. *Journal of STEM Teacher Education*, 42(1), 3.
- Groves, K.S. (2007), "Integrating leadership development and succession planning best practices", *Journal of Management Development*, 239-260
- Guangrong, D., King, Y. T., & De Meuse, K. P. (2011). Leadership competencies across organizational levels: A test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, 30(4): 366-380.
- Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223-237.
- Hall, D. T. (1986). Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, 25(2), 235-265.
- Hartley, J., & Hinksman, B. (2003). *Leadership development: A systematic review of the literature*. London: NHS Leadership Centre, 1-78.
- Haworth, M. (2005, Fall). Tips for Better Succession Planning. *The Journal for Quality & participation*. Vol. 28. No. 3. pp. 1ñ15.
- Helton, K. A., & Jackson, R. D. (2007). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*, 36(4), 335-347.

- Hicks, S. (2000). Succession Planning. *Training & Development*, 54(3), 79-80.
- Hills, A. (2009). Succession planning—or smart talent management?. *Industrial and commercial Training*, 41(1), 3-8.
- Hirsh, W. (2008). Succession planning: Preparing for the future. Presentation to Derby City.
- Charan, R. (2005). Ending the CEO succession crisis. *Harvard business review*, 83(2), 72-81.
- Horton DS, Duggan BP (2005). Succession planning: embracing the future. *Nova scotia business journal*. June: 2
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288
- Huang, T. (1999). Who shall follow? factors affecting the adoption of succession plans in Taiwan. *Long Range Planning*, 32(6), 609-616.
- Huang, T. C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International journal of manpower*, 22(8), 736-747.
- Hunte-Cox, D. E. (2004). Executive succession planning and the organizational learning capacity. (Doctoral dissertation). The George Washington University, Washington D. C., United States. Abstract
- Ingraham, P. W., & Getha-Taylor, H. (2004). Leadership in the public sector: Models and assumptions for leadership development in the federal government. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 95-112.
- Kaid, L. L., & Wadsworth, A. J. (1989). Content analysis. Measurement of communication behavior, 197-217
- Kasper, Scott Michael, (2011), Preparing for leadership transition: an examination of the impact of organizational communication in the administration of succession planning, dissertation
- Khumalo, F., & Harris, M. (2008). TOP LEVEL MANAGEMENT SUCCESSION PLAN STRATEGIES. *Journal of International Business Strategy*, 8(3).
- Kim, S. (2003). Linking employee assessments to succession planning. *Public Personnel Management*, 32(4), 533-547.
- Kim, Sooyoung. (2007). " Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD A conceptual model", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31, No. 3, pp.181-94.

- Kim, Y. (2006). Measuring the value of succession planning and management: a qualitative study of US affiliates of foreign multinational companies.
- Kinla, D. (2004). Empowerment of human resources. Translated by Mehdi Irannejad Parizi and Salimian. First edition. Managers' publication. Tehran, 58.
- Krauss, J. A. (2007). "Succession planning and talent management recommendations to reduce workforce attrition and prepare for an aging population". (Doctoral dissertation). Wilmington University, Delaware, United States. Retrieved from Dissertation & Theses: A & I database (Publication No. AAT 3292900).
- Karikari, Serwaah, A. (2014). Succession planning as a tool for organizational development: A case study of University of Education, Winneba-Kumasi Campus (Doctoral dissertation).
- Lawler, E. E. (1973). Motivation in work Organization. Monterey CA:Brooks/Cole.
- leadership and ownership in a small business enterprise. The Journal of American Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry (Vol. 75). Sage.
- Lockwood, N & Fegley, S., (2006). Staffing research: Talent management. Retrieved February 13, 2006.
- Luzebetak, A. K. (2010). Community college succession planning: Preparing the next Generation of women for leadership roles (Doctoral Dissertation). National-Louis University, Chicago, IL.
- Mahler, W. R. (1988). The succession planning handbook for the human resource executive. Mahler Pub. Co..
- Mandi, A. R. (2008). A case study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain. The George Washington University.
- Martin, C., Martin, L., & Mabbett, A. (2002). SME ownership succession: Business support and policy implications. Sheffield: SBS Research Directorate
- McElwain, J. (1991). Succession plans designed to manage change. HRMagazine: on human resource management, 36(2), 67-69.
- McNamara, K. (2009). The utilization of a succession plan to effective change
- Metz, E. J. (1998). Designing Succession Systems for New Competitive Realities. Human Resource Planning, 21(3).
- Nuttall, I., Falkner, T., & Roberts, V. (2007). Succession planning: whatever you call it,

do it. AACRAO. Boston. Massachusetts. March, 2(10).

Pattan J.E ; "Succession management, management selection"; in Tung-Chun Huang (Eds) Succession Management Systems and Human Resource Outcomes, International Journal of Manpower, Vol. 22, No. 8: 436-747, 1986.

Phillips, T., Evans, J. L., Tooley, S., & Shirey, M. R. (2018). Nurse manager succession planning: A cost–benefit analysis. *Journal of nursing management*, 26(2), 238-243

Potter, W. J. & Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27, 258-284. Rodgers.

V. C. (2010) Identifying Leadership Competencies to Create a Leadership Succession Planning at a Ground Handling Company (Doctoral Dissertation). University of Phoenix, Canada.

Renihan, P. J. (2012). Leadership succession for tomorrow's schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 55, 138-147.

Robbins, P. S. & Judge, T. (2007). *Organizational behavior*. Prentice hall international, inc.

Romejko, M. A. (2008). Key characteristics of a succession planning program at a government research center. Pepperdine University.

Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom.

Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within* (3rd ed.). New York: Amacom. 51.

Rothwell, W. J. (2006). Ten key steps to effective succession planning. Retrieved April, 14, 2007.

Rothwell, W. J. (2010). The future of succession planning. *T and D*, 64(9), 50-54.

Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99.

Rothwell, W. J., & Poduch, S. (2004). Introducing technical (not managerial) succession planning. *Public Personnel Management*, 33(4), 405-419.

Rothwell, W. J., Alexander, J., & Bernhard, M. (Eds.). (2008). *Cases in Government Succession Planning: Action-oriented Strategies for Public-sector Human Capital Management, Workforce Planning, Succession Planning, and Talent Management*.

Human Resource Development..

Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Ressler, C. L., Jones, M. C., & Brower, M. (2015). *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow*. ABC-CLIO.

Rothwell, W.J. (2002). Putting success into your succession planning. *Journal of Business Strategy*, 23(3), 32.

S. Slan, R. (2005), "Leadership succession: The justice perceptions of high potential, identification practices", Dissertation for MA degree, University of Guelgh.

Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of small business and enterprise development*, 12(4), 579-594.

Santora, J. C., Clemens, R. A., & Sarros, J. C. (1997). Views from the top: Foundation CEOs look at leadership succession. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(2), 108-115.

Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J. H., & Koiranen, M. (2007). The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research*, 60(10), 1012-1021.

Simon Mamadi Shiamwama, Joshua Amakanya Ombayo, Mildred Shibona Mukolwe (2014), Internal Factors Affecting the Performance of Businesses of Retirees in Kakamega Municipality, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 4 No. 2.

Smilansky, J. (2006). *Developing executive talent*. John Wiley & Sons.

Snowden, D. R. (2012). An examination of Maryland community college trustees' intentions to promote succession planning.

Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Stadler, K. (2011). Talent reviews: The key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264-271.

Stevens, C. (2006). Family Limited Partnerships: An Update. *J. Pract. Est. Plan.*, 8, 35.

Tabatabaee, S. A. N., Lakeh, A. A., & Tadi, A. A. (2014). A study of succession planning challenges in governmental organizations. *Kuwait Chapter of the Arabian*

Journal of Business and Management Review, 3(11A), 231..

Taylor, T., & McGraw, P. (2004). Succession management practices in Australian organizations. *International Journal of Manpower*, 25(8), 741-758.

Topper, W. W. (2006). Leadership change in privately controlled businesses: A Delphi study of succession planning best practices (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(UMI No. 3206379).

Trickel, M. M. (2015). The exploration of executive leadership succession planning strategies in New Jersey community colleges. Grand Canyon University.

US Equal Employment Opportunity Commission. (2007). Asian American and Pacific Islander work group report to the chair of the equal employment opportunity commission

Wallin, D., Cameron, D. W., & Sharples, K. (2005). Succession planning and targeted leadership development. *Community College Journal*, 76(1), 24.

Weigel, N. (2007). Developing leadership capacity by creating a succession management system. ProQuest.

Wilcox, Douglas A., et al. "Hydrologic variability and the application of index of biotic integrity metrics to wetlands: a Great Lakes evaluation." *Wetlands* 22.3 (2002): 588-615.

Wiliam, D. (2010). The role of formative assessment in effective learning environments. *The nature of learning: Using research to inspire practice*, 135-155.

Wilkerson, B. (2007). Effective succession planning in the public sector. *Watson Wyatt Worldwide*, 1-7.

Williams, C. P. (2010). Succession planning-The business case for leader commitment', *Diversity MBA Magazine*. viewed 22/08/2012,< <http://diversitymbamagazine.com/succession-planning-the-business-case-forleader-commitment>

Wolfe, R. (1996). Systematic succession planning building leadership from within. *Crisp Learning*

Wright, D. A. (2010). Exploring the intentions of founders and long-term executives: A qualitative look at succession planning in human service organizations. *Regent University*. Patton, W. and Pratt, C. (2002). Assessing the training needs of high-potential managers. *Public Personnel Management*, 31(4), 465.

Wu, W.-S., Yang, C.-F., Chang, J.-C., Chateau, P.-A., & Chang, Y.-C. (2015). Risk

assessment by integrating interpretive structural modeling and Bayesian network, case of offshore pipeline project. *Reliability Engineering & System Safety*, 142, 515-524.

Yukl, G., & Lepsinger, R. (1995). How to get the most out of 360 feedback. *Training*, 32(12), 45-49.

پیوست

باسمه تعالی

صاحب نظر گرامی

با سلام و احترام

پرسشنامه‌ای که پیش روی شماست، به منظور انجام پایان نامه کارشناسی ارشد طراحی شده است و هدف اصلی آن " طراحی الگوی جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری " می‌باشد. خواهشمند است با مطالعه و پاسخگویی دقیق به سؤالات پرسشنامه، پژوهشگر را در تحقق اهداف این تحقیق یاری فرمایید. لازم بذکر است که از داده‌های این پرسشنامه صرفاً استفاده علمی خواهد شد و پاسخ‌های شما به سؤالات پرسشنامه، محرمانه خواهد بود.

باتشکر

حانیه سبزواری یوسف آباد

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت

ورزشی

ویژگی‌های فردی:

۱- سن:

۲- جنسیت:

۳- میزان تحصیلات: پایین‌تر از لیسانس لیسانس فوق لیسانس دکتری و

بالاتر

۴- رشته تحصیلی: مدیریت و مدیریت ورزشی غیرمدیریت

۵- سابقه کار: زیر ۵ سال ۵-۱۵ سال ۱۵-۲۵ سال ۲۵ سال و بالاتر

راهنمای تکمیل کردن پرسشنامه:

پرسشنامه ذیل به منظور اولویت بندی عوامل و متغیرهای اثر گذار بر جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان طراحی شده است. با توجه به نظر خود، چگونگی تأثیر متغیرها بر یکدیگر را با یکی از علامت‌های زیر در خانه‌های پرسشنامه مشخص کنید.



تأثیر دو طرفه



A بر B اثر می‌گذارد

عدم وجود رابطه بین A و B



B بر A اثر می‌گذارد

تکنولوژی های جدید																			
ثبات و پویایی سازمان و مدیریت																			
تحولات سیاسی، حزبی و رانت های قومی و منطقه ای																			
فرهنگ جامعه و مسائل اجتماعی و مذهبی موثر در انتخاب افراد																			
اسناد، سیاست ها، قوانین، آیین نامه و دستورالعمل های بالادستی																			
ویژگی های شخصیتی، انگیزه و توانمندیهای کارکنان (جانشینان بالقوه)																			
عدالت سازمانی																			
نظام آموزشی مبتنی بر جانشین پروری																			
نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد در سازمان																			
ساختار، مأموریت، سیاست ها، استراتژی ها، برنامه ها و اهداف سازمان																			
فرهنگ جانشین پروری در سازمان																			
سبک مدیریتی و اعتقاد مدیران به جانشین پروری و توانمندی کارکنان																			
الزامات وظیفه ای و مشوق های سازمان برای جانشین پروری																			
نظام ارزیابی عملکرد																			
تعهد و حمایت مدیران ارشد																			
B A		تعهد و حمایت مدیران ارشد																	
		نظام ارزیابی عملکرد																	
		الزامات وظیفه ای و مشوق های سازمان برای جانشین پروری																	
		سبک مدیریتی و اعتقاد مدیران به جانشین پروری و توانمندی کارکنان																	
		فرهنگ جانشین پروری در سازمان																	
		ساختار، مأموریت، سیاست ها، استراتژی ها، برنامه ها و اهداف سازمان																	
		نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد در سازمان																	
		نظام آموزشی مبتنی بر جانشین پروری																	
		عدالت سازمانی																	

															ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه و توانمندیهای کارکنان (جانشینان بالقوه)
															اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های بالادستی
															فرهنگ جامعه و مسائل اجتماعی و مذهبی موثر در انتخاب افراد
															تحولات سیاسی، حزبی و رانت‌های قومی و منطقه‌ای
															ثبات و پویایی سازمان و مدیریت
															تکنولوژی‌های جدید

Abstract

Technological developments, globalization, the need for rapid response to environmental changes, and the reduction of costs in the competitive environment and the reduction of employees' loyalty, exacerbate the need for substitution in organizations, since in recent years The concept of human resources has given its place to human capital, the recruitment and recruitment of competent and qualified human resources and the succession has become more important in organizations. The purpose of this research was to design a succession pattern in sport and youth departments using by Interpretive Structural Modeling and exploratory blend method. Qualitative method research data were collected through semi-structured interviews with 8 experts in the field of sport human resources. Sampling was chosen purposefully and with a bullet-shaped method among managers of sport and youth departments and university specialists and was ended with data saturation. The data were analyzed by the method of oriented content analysis and 70 code concepts were extracted; Then the codes were classified in the form of 15 categories and 4 main themes (including organizational, individual, process, and meta-organizational factors). Then, in the quantitative section, a researcher-made questionnaire was distributed among 17 persone of managers and employees of the sports and youth departments that 15 questionnaires were selected and data were analyzed by Interpretive Structural Modeling. The results showed that the indicators of "documents, policies, laws, regulations and upstream directions", "commitment and support of senior managers", "talent identification system and database of talented people in the organization", "requirements of duty and organizational incentives for succession ", " structure, mission, policies, strategies, plans and goals of the organization " and " new technologies " were as important and influential basic factors on the succession in sport organizations that affect other factors, and the "organizational justice" and "performance evaluation system" factors were at the last level of the interpretative model.

Key words: Succession, Sports and Youth Departments, Oriented Content Analysis, Interpretative Structural Modeling



Faculty of Physical Education

MN Thesis in sports management. Leisure and recreational sports

**Design of succession pattern in sports and youth department using by Interpretive
Structural Modeling (ISM)**

BY: Hanieh Sabzevari Yousef Abad

Supervisor

Dr. Hassan Bahrololoum

Advisor

Dr. Reza Hoseinia

January 2019