

Sport Management Studies

Sport Sciences Research Institute of Iran

Oct-Nov 2023/ Vol. 15/ No. 80/ Pages 35-58

Designing Interpretive Structural Model for Succession in Sports and Youth Department

H. Sabzevari Yousef Abad^{1*} , H. Bahrololoum², S. R. Hosseini Nia³

1. Shahrood University of Technology
2. Shahrood university of technology
3. department of physical education, physical education and sport science, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran

Received: 2021/07/26

Accepted: 2021/12/28

Sabzevari Yousef Abad, H; Bahrololoum, H; & Hosseini Nia, S. R; (2023). Designing Interpretive Structural Model for Succession in Sports and Youth Department. *Sport Management Studies*, 15(79), 35-58. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2022.10964.3439

Abstract

The present study was conducted with the purpose of designing an interpretive structural model of succession in Sports and Youth departments. This study had an exploratory mixed-method design. In the qualitative part of the research, from the study of related research literature, semi-structured interviews with 8 experts in the area of human resources in sports and from directional content analysis, 70 conceptual codes were extracted. Then, the codes were classified into 15 categories and 4 main themes (including organizational, individual, process and extra-organizational factors) and a questionnaire was developed. In the quantitative part, the researcher-made questionnaire was distributed among 17 managers and employees of the Sport and Youth departments and 15 complete questionnaires were collected and analyzed using interpretive structural modeling method. The results showed that the indicators of "task requirements and organizational incentives for succession" and "talent identification system and database of talented individuals in the organization" as important and influential factors on succession in sports organizations are the ones that have the greatest impact on other indicators, and the factors of "organizational justice", "performance evaluation system" and "commitment and support of senior managers" had the most dependence. Succession plans should be designed to the needs of each organization and since designing and implementing a succession system in any organization is a complex and time-consuming task and requires constant attention and sufficient resources, so organizations should spend considerable resources and time on this important matter.

Key words: Human Resource Management, Meritocracy, Sports and Youth Departments, Succession, Talent Identification

* Corresponding Author: Hanieh Sabzevari Yousef Abad, Tel: 09900038259, E-mail: hanihsabzevari@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0003-4344-2047>



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Extended Abstract

Background and Purpose

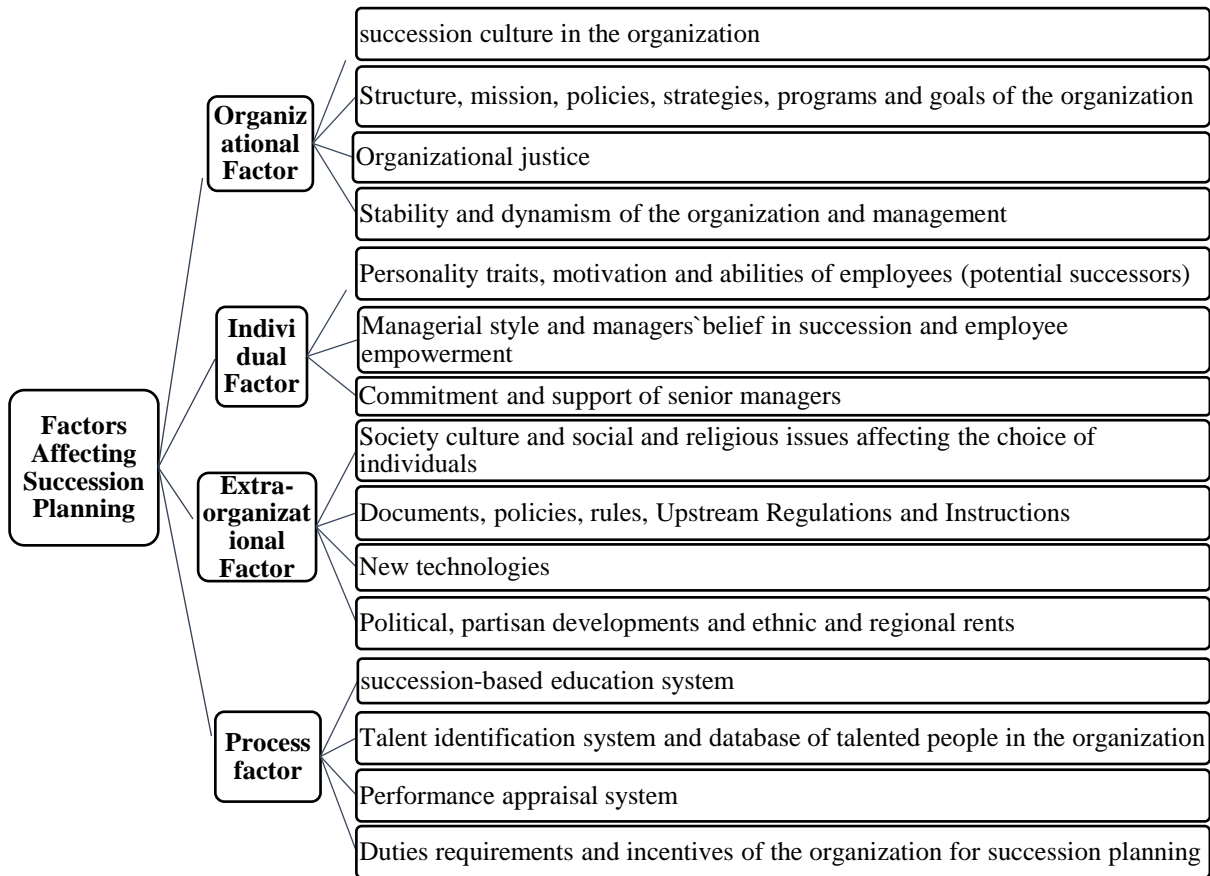
Organizations have a system to ensure that their technical and managerial abilities are continuously maintained. This is mostly done through the identification, selection, training, and development of key talented leaders and employees, and evaluation and promotion of the organization at critical stages, which is named succession planning (1). Since that sport is different from other products and services, its management dimensions are also unique in the relevant organizations, so it has a different structure and management than non-sports organizations. Therefore, it can be said that the models presented in other researches cannot be generalized to Sports and Youth departments; Therefore, considering these special features and the entrance of new concepts and approaches to it, as well as the lack of an integrated system of succession planning, this study aims to identify the main influencing factors and designing a structural-interpretive model of succession planning in Sports and Youth departments.

Materials and Methods

This study had an exploratory mixed-method design. First, through a qualitative method (review of the research literature and conducting interviews with sports experts and specialists of Sports and Youth departments), the factors influencing succession were identified. Using library studies, 6 variables (commitment of senior managers to succession; succession culture; upstream documents, policies, rules, regulations and instructions; performance appraisal system; training system and organizational justice) were extracted from the article (2). Directional content analysis was used to analyze the interviews, and 70 conceptual codes were extracted from the content analysis; the codes were then categorized into 15 categories and 4 main themes (including organizational, individual, process and extra-organizational factors) and 9 other variables of the questionnaire were compiled. The effect of variables on each other was investigated in pairs using interpretive structural modeling (ISM). The statistical society in the qualitative and quantitative sections consisted of sports managers and deputies of Sports and Youth departments, and university specialists of Tehran, Mashhad, and Shahrood provinces. A purposive sampling method based on a theoretical approach was used for the interview. The inclusion criteria were awareness of the research subject, practical experience, organizational position, and their availability. The number of statistical samples in the qualitative section was 8 people, which 8 semi-structured individual interviews were conducted with sports managers and deputies of Sports and Youth departments and university specialists of the mentioned provinces. The interviews were conducted until reaching theoretical saturation of the data. In quantitative section, to classify the factors affecting succession-planning, 17 researcher-made succession planning questionnaires were distributed among the mentioned managers and deputies which 15 questionnaires were completed and analyzed as a sample.

Findings

Through qualitative data analysis, resulting from the analysis of the content of documents and interviews, 4 main themes (i.e., organizational, individual, process, and extra-organizational factors) were extracted, which are shown in the figure below.



According to the interpretive structural modeling method, the set of variables were placed in five levels. The variables of "Responsibility requirements and organizational incentives for succession planning" and "Talent identification system and database of talented people in the organization", which are in the fifth level were known as the basic and key factors affecting succession planning in sports organizations. In this respect, they have the property of leverage; that is, by changing them, the whole organization will change in terms of succession planning. In the middle levels of the model, the variable "Community culture and social and religious issues affecting the choice of individuals" was at the fourth level, the variables "Personality characteristics, motivation and abilities of employees (potential successors)"; "Political, partisan developments and ethnic and regional rents", "Structure, mission, policies, strategies, programs and goals of the organization", "Upstream documents, policies, rules, regulations and instructions" and "New technologies" at the third level, and the variables "Succession culture in the organization", "Stability and dynamism of the organization and management", "Managerial style and managers' belief in succession planning and employee empowerment" and "Succession-based education system" were in the second level of the succession model, which have little effect on the relationships and dynamics of the system. Finally, the variables of "Commitment and support of senior managers", "Performance appraisal system" and "Organizational justice" which were at the highest level (first level) of the succession planning model,

are influenced by other factors whereas they have no effect on other factors. Indeed, they are only as an output of the succession planning system in sports organizations. These variables are control variables that must be constantly monitored and observed to monitor the impact of actions through independent variables.

Conclusion

According to the classification of variables affecting succession planning based on the interpretive structural model, the two variables "Responsibility requirements and organizational incentives for succession planning" and "Talent identification system and database of talented people in the organization" at the lowest level of the model, are important and influential factors on succession in sports organizations which have the greatest impact on other indicators. Therefore, it is suggested that well-codified and correct plan for the institutionalization of the salary system be appropriate to the succession planning system; and talent identification of the existing forces in the organization be done in accordance with the culture and organizational and national atmosphere. For this purpose, the key positions of the organization and the qualified people for these positions should be identified by the managers and they should cultivate successors based on specific programs; and finally appropriate methods for individual and organizational evaluation of key candidates should be used to avoid the high costs of testing and errors.

Keywords: Human Resource Management, Meritocracy, Sports and Youth Departments, Succession, Talent Identification

References

1. Nasehifar, Vahid, Dehghanpour Farashah, Ali, & Sanjari. (2011). Construction and validation of a measure to measure the extent of succession management based on the classification of best practices. *Management Research in Iran*, 15 (3), 191-209 (Persian).
2. Latifi, M; abdohosseinzadeh, M; & azarfar, A. (2016). Designing Alternative Modeling in Public Organizations through the Application of Structural-Interpretive Modeling; *Journal of Management of Public Organizations*, Fourth Year, No. 16, pp. 31-48 (Persian).

مطالعات مدیریت ورزشی

پژوهشگاه تربیت بدنی

مهر و آبان ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۸۰، صفحه‌های ۳۵-۵۸

طراحی مدل ساختاری تفسیری برای جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان

حانیه سبزواری یوسف آباد^{۱*}، حسن بحر العلوم^۲، سیدرضا حسینی نیا^۳

۱. کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شاهرود- سمنان-ایران

۲. دانشیار، دانشگاه صنعتی شاهرود

۳. استادیار گروه تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران

Sabzevari Yousef Abad, H; Bahrololoum, H; & Hosseini Nia, S. R; (2023). Designing Interpretive Structural Model for Succession in Sports and Youth Department. *Sport Management Studies*, 15(79), 35-58. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2022.10964.3439

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۰۴

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۰۷

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ساختاری تفسیری جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان انجام شد. روش پژوهش، آمیخته اکتشافی بود. در بخش کیفی پژوهش، از مطالعه ادبیات پژوهش مرتبط، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با هشت نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی در ورزش و تحلیل محتوای جهت‌دار، ۷۰ کد مفهومی استخراج شد. سپس کدها در قالب ۱۵ مقوله و چهار درون‌مایه اصلی (شامل عوامل سازمانی، فردی، فرایندی و فراسازمانی) دسته‌بندی و پرسش‌نامه تدوین شد. در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته در بین ۱۷ نفر از مدیران و کارمندان ادارات ورزش و جوانان توزیع شد که ۱۵ پرسش‌نامه کامل جمع‌آوری شد و به کمک روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری تحلیل شد. نتایج نشان داد، شاخص‌های «الزامات وظیفه‌ای و مشوق‌های سازمان برای جانشین‌پروری» و «نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد در سازمان» به‌عنوان عوامل مهم و تأثیرگذار بر جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی‌اند که بیشترین تأثیر را بر شاخص‌های دیگر دارند و عوامل «عدالت سازمانی»، «نظام ارزیابی عملکرد» و «تعهد و حمایت مدیران ارشد» دارای بیشترین وابستگی هستند. برنامه‌های جانشین‌پروری باید با توجه به نیازهای هر سازمان طراحی شود و از آنجا که طراحی و اجرای نظام جانشین‌پروری در هر سازمان وظیفه پیچیده و زمان‌بری است و به توجه مداوم و منابع کافی نیاز دارد، سازمان‌ها باید منابع و زمان درخور توجهی را صرف این امر کنند.

واژگان کلیدی: ادارات ورزش و جوانان، استعدادیابی، جانشین‌پروری، شایسته‌سالاری، مدیریت منابع انسانی.

* Corresponding Author: Hanieh Sabzevari Yousef Abad, Tel: 09900038259, E-mail: haniehsabzevari@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0003-4344-2047>



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

نیروی انسانی، موتور محرک سازمان‌ها در جهت رسیدن به اهدافشان قلمداد می‌شود. امروزه مانند گذشته نیست که مزیت رقابتی یک سازمان، در تکنولوژی و ابزارآلات پیشرفته باشد؛ بلکه بزرگ‌ترین مزیت سازمان در به‌کارگیری نیروی خلاق و ماهر است (هاشمی و همکاران، ۲۰۲۱، ۱۰۸). در این راستا بیشتر سازمان‌ها سیستمی دارند تا اطمینان حاصل کنند که توانایی فنی و مدیریتی آن‌ها به‌طور مستمر حفظ خواهد شد؛ به این ترتیب که رهبران و کارکنان کلیدی مستعد را شناسایی و انتخاب می‌کنند؛ آموزش و توسعه می‌دهند؛ پیشرفت آن‌ها را ارزیابی می‌کنند و در مراحل حیاتی سازمان ارتقا می‌دهند؛ این سیستم جانشین‌پروری^۱ خوانده می‌شود (ناصری فر و همکاران، ۲۰۱۱، ۱۹۲). در شرایط کنونی، برنامه جانشین‌پروری بسیار جدی است؛ زیرا روش‌های کاری جدید و تغییرات آنی، نیروی کار چندنسله و کمبود استعداد انسانی در دنیای امروز، چالش‌های جدیدی را در بازار سرمایه‌ی انسانی به وجود آورده است؛ به‌طوری‌که در ادارات دولتی، تعداد و نسبت (درصد) زیاد مدیران باتجربه و پا به سن گذاشته همراه با تعداد و نسبت (درصد) زیاد کارشناسان جوان و تحصیل‌کرده و طالب رشد وجود دارد (فقیهی و ذاکری، ۲۰۱۴، ۱۷). اما گام‌های مناسبی برای زمینه‌سازی استفاده از این ظرفیت‌ها برداشته نشده است؛ به‌طوری‌که تحقیقات نشان داده‌اند که بین وضعیت فعلی توانمندسازی کارکنان از وضعیت مطلوب در ادارات ورزش و جوانان فاصله وجود دارد (شهلائی و همکاران، ۲۰۱۹، ۵۱). درواقع، اگر این شرایط فراهم شود، نیاز آتی سازمان به نیروی انسانی را برآورده می‌کند؛ تعدادی نامزد جانشینی را برای هریک از منصب‌های حساس سازمان در نظر می‌گیرد؛ بر روند ارتقای کیفیت این نامزدها از بعد شایستگی و مهارت تمرکز می‌کند و افراد را برای پذیرفتن مسئولیت آماده می‌کند (هلتون و جکسون^۲، ۲۰۰۷، ۳۳۶).

گروز^۳ (۲۰۰۷) بیان کرد که رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیت نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده است که وجود نظام مدیریت جانشین‌پروری به‌منظور جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی بااستعداد را برای منصب‌های کلیدی سازمان ضروری کرده است. 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 (هادی‌زاده مقدم و سلطانی، ۲۰۱۲، ۴۰). خروج نیروها از سطوح مختلف سازمانی به‌دلایل متعدد نظیر استعفا، ترک شغل، بازنشستگی، ارتقای شغلی و حتی فوت اجتناب‌ناپذیر است. ترک خدمت نیروها و رهاکردن سازمان، به‌ویژه در مشاغل کلیدی و حساس می‌تواند در روند حرکت یک سازمان به‌سوی اهداف و مسئولیت‌ها اختلال جدی ایجاد کند (مهرتک و همکاران، ۲۰۱۶، ۹۲). اسلن^۴ (۲۰۰۵) بیان کرد که با افزایش سن اکثر مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمان‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می‌شوند. در این راستا، جانشین‌پروری برای برنامه‌ریزی مناسب از نظر تعداد و کیفیت مدیران و کارکنان با مهارت‌های کلیدی به‌منظور جبران بازنشستگی، مرگ، بیماری‌های جدی، ارتقا و هرگونه شرایط جدید اقدام می‌کند (هادی‌زاده مقدم و سلطانی، ۲۰۱۲، ۴۰).

-
1. Succession
 2. Helton & Jackson
 3. Groves
 4. Slan

جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به‌عنوان «تعیین راهبران آینده» تعریف می‌شود، اما در واقع از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشئت می‌گیرد و به‌مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه است (هلتون و جکسون، ۲۰۰۷، ۳۳۶). در این فراگرد نظام‌یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد سازمانی ترکیب می‌شود و این اطمینان به دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود، در زمان مناسب و با افراد مناسب پر کند. همچنین در این فراگرد، شایستگی‌های ضروری معین می‌شود و سپس بر آن مبنای خزانه استعداد‌های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سازمان اطمینان می‌یابد که به‌منظور پرکردن نقش‌های مهم درون سازمان، به تدریج کارکنانی استخدام شوند و پرورش یابند (قلی‌پور و همکاران، ۲۰۱۱، ۱۲۰). جانشین‌پروری ابزار پایه‌ای برای یادگیری و انتقال تجارب سازمانی است؛ زیرا از طریق جانشین‌پروری اطمینان حاصل می‌شود که درس‌ها و تجارب سازمانی، به‌عبارت دیگر حافظه سازمانی، حفظ شده و در این صورت با تقویت یادگیری، حلقه دوم بهبود مستمر در عملکرد سازمان محقق می‌شود (ناصحی‌فر و همکاران، ۲۰۱۱، ۱۹۲).

برنامه جانشین‌پروری به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا کاندیداهای برتر برای پست‌های مدیریتی را شناسایی و پرورش دهند و به این ترتیب رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد. از طرفی این برنامه به تعریف استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران کمک می‌کند و از پیوستگی برنامه‌های مدیریتی، اطمینان خاطر می‌دهد (هوانگ^۱، ۲۰۰۱، ۷۳۷). کریتا^۲ (۱۹۹۲) بیان می‌کند که برنامه جانشینی بر شاخص‌های مالی تأثیر مثبت دارد و رابطه بین جانشین‌پروری و بازگشت سرمایه تأیید شده است. جانسون^۳ و همکاران (۲۰۰۹) بیان کردند که سازمان‌ها با پیاده‌سازی جانشین‌پروری می‌توانند سطح روحیه کارکنان را بالا ببرند؛ نرخ گردش نیرو را کم کنند و باصلاحیت‌ترین افراد را در پست‌های کلیدی سازمان بگمارند (ناصحی‌فر و همکاران، ۲۰۱۱، ۱۹۲-۱۹۳). طبق یک نظرسنجی، در میان موضوعات مهمی که سازمان‌ها در پنج سال آینده با آن‌ها روبه‌رو هستند، بعد از مسائل مالی و راهبردی، برنامه جانشین‌پروری سومین موضوع بسیار مهم تلقی می‌شود (مندلی^۴، ۲۰۰۸، ۷). کراوس^۵ (۲۰۰۷) معتقد است که جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه‌اند (کراوس، ۲۰۰۷، ۲۷). پژوهش‌های دیگری در این زمینه نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد از آن‌ها این برنامه را به‌طور رسمی اجرا می‌کنند (کولینگز و میلاهی^۶، ۲۰۰۹، ۳۰۶). کیم^۷ (۲۰۰۷) بیان می‌کند که داشتن نگرش جامع به مدیریت جانشین‌پروری اهمیت دارد؛ زیرا شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزاری برای آموزش موردنیاز کارکنان، فراهم کردن فرصت‌های توسعه برای کارکنان بااستعداد، توسعه خزانه از کارکنان بااستعداد که قابلیت ارتقا دارند، مشارکت در پیاده‌سازی برنامه‌های شغلی سازمان، بهبود توانایی کارکنان برای پاسخ‌گویی به تقاضاهای محیطی، بهبود روحیه کارکنان و مواجه شدن با تأثیرات، فرسایش نیروها را امکان‌پذیر

-
1. Huang
 2. Carretta
 3. Johnson
 4. Mandi
 5. Krauss
 6. Collings & Mellahi
 7. Kim

می‌کند. این موضوع در ادارات و سازمان‌ها به‌ویژه ادارات ورزشی اهمیت دارد؛ چرا که این ادارات و سازمان‌ها نقش مهمی را از لحاظ ارتقای سطح سلامت جامعه و پیشگیری از انحرافات اجتماعی، به‌ویژه در بین جوانان و سایر رده‌های سنی ایفا می‌کنند و روزانه با تعداد بسیاری از افراد سروکار دارند که دارای نیازهای متفاوت جسمی و روانی‌اند و توجه به نیازها و برقراری ارتباط مؤثر بین آنان بر عهده مدیران ورزشی است؛ بنابراین نقش مهم این مدیران در بهسازی و شکوفایی جامعه از اهمیت ویژه برخوردار است (دهقانی حسین‌آبادی و خوروش، ۲۰۱۶، ۲).

فیضی و همکاران (۲۰۲۱) به طراحی مدل جانشین‌پروری مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلامی و سطح‌بندی ابعاد این مدل بومی با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری پرداختند و ابعاد تعریف شایستگی‌ها، شایسته‌شناسی، شایسته‌پروری و شایسته‌گماری به‌عنوان مهم‌ترین ابعاد جانشین‌پروری شناسایی شدند. هاشمی و همکاران (۲۰۲۱) به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی پرداختند. نتایج نشان داد که پنج عامل اصلی استقلال سازمان، توانمندسازی، زمینه، مدیریت استعدادها و شایستگی بر جانشین‌پروری تأثیر دارند. السویدی^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی جانشینی اجرایی در بخش دولتی در امارات متحده، نشان دادند که استراتژی برنامه‌ریزی جانشینی، فرهنگ سازمانی و فرصت‌های توسعه رهبری، مهم‌ترین عوامل مرتبط با برنامه‌ریزی جانشینی اجرایی در بخش دولتی امارات متحده هستند. پاسپیتاساری و ریانتو^۲ (۲۰۲۰) در پژوهشی به تأثیرات رهبری تحول و آموزش، در مدیریت جانشینی به‌عنوان متغیرهای میانجیگری در تلاش برای افزایش توانایی سازمانی در مزارع، پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین، تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت جانشینی دارد؛ به همین ترتیب با آموزش، رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و درخور توجهی بر توانایی سازمانی و آموزش تأثیرات مثبت معناداری نیز بر توانایی سازمانی و مدیریت جانشینی دارد.

مبانی مدیریت در تمام سازمان‌ها یکسان است، ولی نوع محصول، مدیریت و ابعاد آن، ویژه همان سازمان است؛ حتی نحوه به‌کارگیری اصول در سازمان‌های مختلف متفاوت است؛ به‌طوری‌که این سازمان‌ها می‌توانند برحسب اهداف، محصول، ویژگی‌های منابع انسانی، شرایط محیطی و غیره از ساختار و نوع مدیریت متفاوتی برخوردار باشند؛ بنابراین با توجه به اینکه محصول سازمان‌های ورزشی، ورزش است و ورزش از وجوه مختلف با سایر محصولات و خدمات تفاوت دارد، مسلم است که ابعاد مدیریت آن نیز در سازمان‌های مرتبط منحصر به فرد است؛ به همین دلیل از ساختار و مدیریت متفاوتی در مقایسه با سازمان‌های غیرورزشی برخوردار است؛ بنابراین می‌توان گفت که مدل‌های ارائه‌شده در سایر تحقیقات بر همان جامعه و نمونه آماری برازش دارد. از سوی دیگر، ابلاغ اخیر سازمان بازرسی و سازمان اداری و استخدامی کشور مبنی بر قانون ممنوعیت به‌کارگیری بازنشستگان به همه وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی از جمله وزارت ورزش و جوانان، اجرای میحث جانشین‌پروری را در وزارتخانه الزامی‌تر می‌کند (کریمی و همکاران، ۲۰۲۰، ۶۳). با توجه به شرایط منحصر به فرد و به‌دلیل ویژگی‌های خاص ادارات ورزش و جوانان، ورود مفاهیم و رویکردهای جدید به آن و همچنین فقدان یک نظام یکپارچه که جانشینی مدیران را از منظرهای گوناگون بررسی کند، لازم است در طراحی سیستم‌های جانشین‌پروری بازنگری شود و با در نظر گرفتن مدل‌های گذشته و حال جانشین‌پروری، مدل مناسبی برای این ادارات طراحی شود؛ زیرا این مدل مقدمه‌ای برای طراحی نظام جانشین-

8. Al Suwaidi
2. Puspitasari & Riyanto

پروری مناسب در سایر سازمان‌های ورزشی کشور و در مرحله بعد، اجرای برنامه جانشین‌پروری است. همچنین این امکان در اختیار تصمیم‌گیرندگان در این فضای سازمانی ویژه قرار گیرد تا بتوانند سازمان‌هایی را مدیریت کنند که هرگز نبود افراد متخصص و مدیران باکفایت در آنجا احساس نشود و سازمان‌های ورزشی به بهترین شکل ممکن اداره شوند. در این راستا این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤالات است که مدل تحقق نظام جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان چگونه است؟ عوامل اصلی تأثیرگذار بر مدل ساختاری تفسیری جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان کدام‌اند؟ نقش و رابطه هر یک از این عوامل در مدل مذکور چگونه است؟ اولویت‌های اصلی برای تحقق برنامه جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان کدام‌اند؟

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر آمیخته از نوع اکتشافی بود؛ به این صورت که ابتدا از طریق روش کیفی (مرور ادبیات پژوهش و مصاحبه با کارشناسان و متخصصان ورزشی ادارات ورزش و جوانان) عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری شناسایی شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از مرور ادبیات پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای، شش متغیر (تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری؛ فرهنگ جانشین‌پروری؛ اسناد بالادستی، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها؛ نظام ارزیابی عملکرد؛ نظام آموزشی؛ عدالت سازمانی) از مقاله لطیفی و همکاران (۲۰۱۶) استخراج شد که پس از کمی تغییرات به‌عنوان شش متغیر از ۱۵ متغیر انتخابی در پرسش‌نامه، استفاده شد. برای تحلیل مصاحبه‌ها از تحلیل محتوای جهت‌دار استفاده شد و ۷۰ کد مفهومی از تحلیل محتوا استخراج شد. سپس کدها در قالب ۱۵ مقوله و چهار درون‌مایه اصلی (عوامل سازمانی، فردی، فرایندی و فراسازمانی) دسته‌بندی شد و ۹ متغیر دیگر پرسش‌نامه تدوین شد. سپس به صورت دو به دو (زوجی) با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (آی‌اس‌ام^۱) تأثیر متغیرها بر یکدیگر بررسی شد. مدیران و معاونان ورزشی ادارات ورزش و جوانان و متخصصان دانشگاهی استان‌های تهران، مشهد و شاهرود، جامعه آماری در بخش کیفی و کمی را تشکیل دادند. برای مصاحبه از روش نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر رویکرد نظری استفاده شد. ملاک انتخاب مشارکت‌کننده‌ها آگاهی درباره موضوع، تجربه عملی، پست سازمانی و در دسترس بودن آن‌ها بود. تعداد نمونه آماری در بخش کیفی هشت نفر بود که هشت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته فردی با مدیران و معاونان ورزشی ادارات ورزش و جوانان و متخصصان دانشگاهی استان‌های مذکور صورت پذیرفت که با رسیدن به اشباع نظری داده‌ها خاتمه یافت. در بخش کمی و به‌منظور سطح‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری، ۱۷ پرسش‌نامه جانشین‌پروری محقق‌ساخته بین مدیران و معاونان مذکور توزیع شد که ۱۵ پرسش‌نامه تکمیل شد و به‌عنوان نمونه تحلیل شد. برای به دست آوردن روایی بخش تحلیل محتوا (کیفی)، محققان با استفاده از روشی واحد و مشخص در سراسر فرایند کدگذاری، تلخیص و ترکیب داده‌ها، استفاده از منابع مختلف و بررسی مداوم تفسیرها با یکدیگر و بازبینی نتایج و فرایند پژوهش با توجه به یادداشت‌های میدانی و تئوری، سعی در افزایش صحت و دقت داده‌ها داشتند و در بخش کمی برای به دست آوردن روایی پرسش‌نامه‌ها از روش صوری و محتوایی استفاده شد. در تهیه پرسش‌نامه ذکر شده، همه مؤلفه‌ها از ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان استخراج شد و سپس به تأیید سه نفر از کارشناسان و خبرگان نیز رسید؛ بنابراین این پرسش‌نامه‌ها دارای روایی محتوا بودند.

1. Interpretive Structural Modelling

نتایج

در جدول شماره یک، مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه‌ها مشخص شده است.

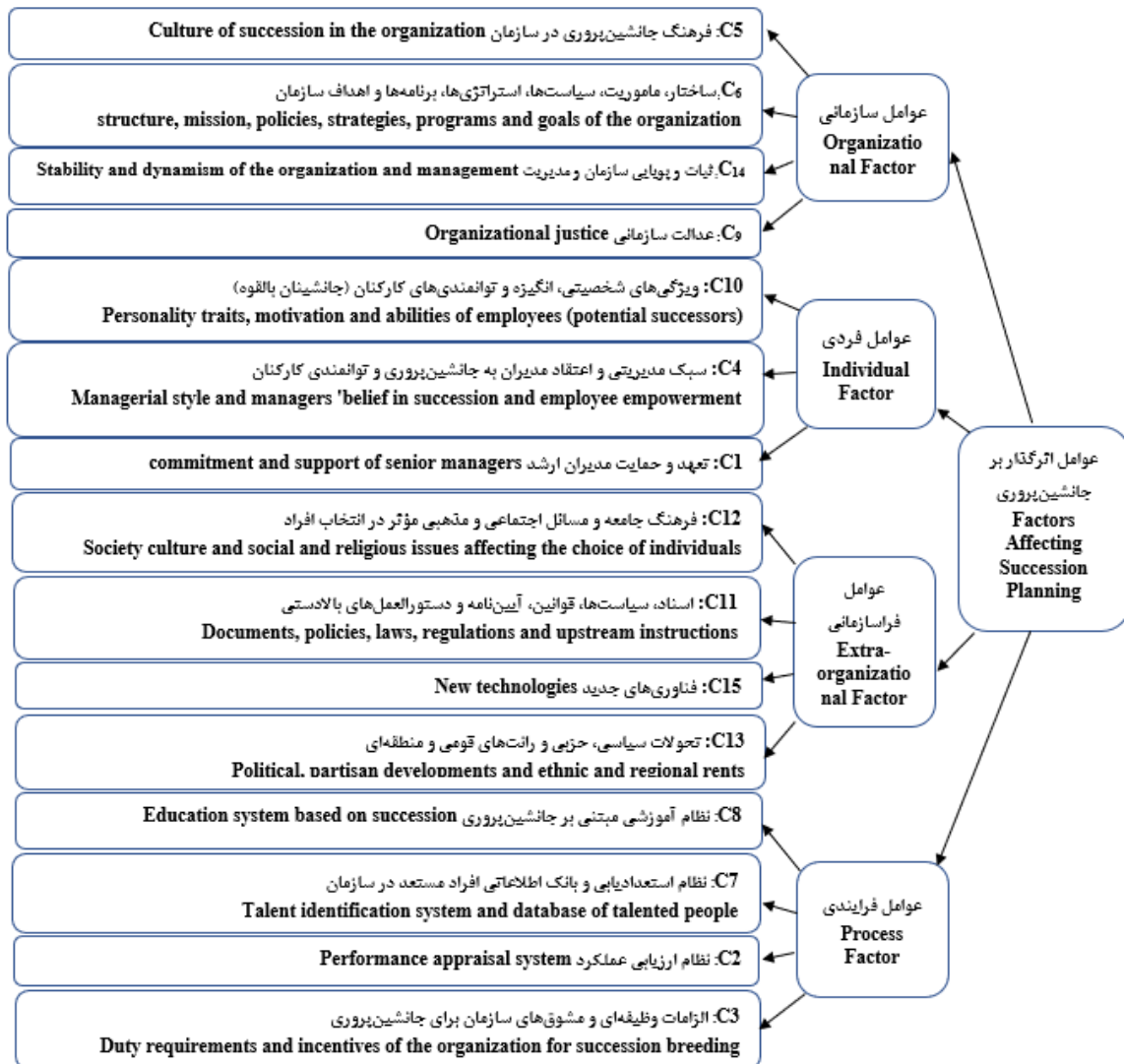
جدول ۱- مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه‌ها

Table 1- Demographic characteristics of the samples

Frequency فراوانی		مشخصات Characteristics	
بخش کمی Quantitative part	بخش کیفی Qualitative part		
12	8	Male مرد	جنسیت
3	0	Female زن	Gender
2	2	33 to 38 years سال ۳۸-۳۳	سن Age
6	0	39 to 44 years سال ۴۴-۳۹	
4	1	45 to 50 years سال ۵۰-۴۵	
3	5	51 years and older ۵۱ سال و بیشتر	
3	1	Bachelor لیسانس	تحصیلات
12	5	Master فوق لیسانس	degree of education
0	2	PhD and above دکترا و بیشتر	
10	8	Sports management and management مدیریت و مدیریت ورزشی	رشته تحصیلی
5	0	other field سایر گرایش‌ها	Field of Study
6	2	5-15 years سال ۱۵-۵	سابقه کار
7	4	16-25 سال ۲۵-۱۶	work
2	2	25 years and older ۲۵ سال و بیشتر	experience

شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری (تحلیل محتوای کیفی)

در این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر جانشین‌پروری، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. نتایج تحلیل محتوای مستقیم (جهت‌دار) نظرات خبرگان و پیشینه مطالعات موجود، منجر به شناسایی چهار بعد اصلی شامل عوامل سازمانی، فردی، فراسازمانی و فرایندی و ۱۵ عامل مؤثر بر جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان شد که نقش کلیدی و تعیین‌کننده داشتند و در شکل شماره یک ملاحظه می‌شود.



شکل ۱- نتایج حاصل از تحلیل بخش کیفی تحقیق

Figure 1- Results of the analysis of the qualitative part of the research

روش ISM (مدل‌سازی ساختاری تفسیری)

تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM¹)

مدیران و متخصصان این ماتریس را تکمیل کردند. درخصوص هر زوج متغیر، از کارشناسان و خبرگان سؤال شد تا درباره وجود رابطه میان هر دو متغیر اظهارنظر کنند. از چهار نشانه به‌منظور نشان دادن چگونگی روابط میان دو معیار i و j استفاده شد؛ به این صورت که،

1. Structural Self-Interaction Matrix

فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، مهر و آبان ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۸۰

V: اگر معیار i فقط بر معیار j تأثیر بگذارد؛

X: اگر هم معیار i بر j و هم معیار j بر معیار i تأثیر بگذارد؛

A: اگر فقط معیار j بر معیار i تأثیر بگذارد؛

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

اطلاعات حاصل جمع‌بندی شد و برای ادغام نظرات مدیران و متخصصان به‌منظور تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی از شاخص مد استفاده شد؛ 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 به‌دست‌آمده را می‌توان در جدول شماره دو مشاهده کرد.

جدول ۲- ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

Table 2- Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	متغیر
	V	A	X	O	X	A	A	X	A	X	A	A	V	X	C1
		O	A	A	A	O	A	X	A	O	A	A	A	O	C2
			V	O	O	X	V	O	V	X	O	O	O	X	C3
				A	A	A	V	V	A	A	O	A	A	O	C4
					A	A	X	V	V	A	V	V	V	O	C5
						X	V	V	V	V	V	O	O	O	C6
							O	O	O	V	O	O	O	V	C7
								V	A	A	A	A	A	A	C8
									A	O	A	A	A	A	C9
										A	X	X	A	O	C10
											O	V	O	A	C11
												X	O	O	C12
													X	O	C13
														O	C14
															C15

ماتریس دسترسی^۱ اولیه و نهایی

در این مرحله، ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی^۲ (ماتریس دسترسی اولیه) تبدیل می‌شود. 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 به‌اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می‌شود. قوانین تبدیل این نمادها به شرح زیر است:

- در صورتی که ورودی (j، i) (محل تلاقی سطر i و ستون j) در SIMM (ماتریس خودتعاملی ساختاری) V باشد، در ورودی (j، i) در ماتریس دسترسی، یک و در ورودی (i، j)، صفر قرار داده می‌شود؛

1. Reachability Matrix
2. Binary

- 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.

پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه، با وارد کردن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود تا ماتریس دسترسی اولیه سازگار شود. بیانگر این است که در صورتی که متغیر A بر متغیر B تأثیر داشته باشد و متغیر B بر متغیر C تأثیر بگذارد، آنگاه A بر C تأثیر می‌گذارد (آذر و خسروانی، ۲۰۱۶، ۲۶۰). در این مرحله، همه روابط ثانویه بین متغیرها بررسی می‌شود و ماتریس دسترسی نهایی مطابق جدول شماره سه به دست می‌آید.

جدول ۳- ماتریس دسترسی نهایی به همراه قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر

Table 3- Final access matrix with penetration power and dependence of each variable

قدرت نفوذ Influence strength	C ₁ 5	C ₁ 4	C ₁ 3	C ₁ 2	C ₁ 1	C ₁ 0	C 9	C 8	C 7	C 6	C 5	C 4	C 3	C 2	C 1	متغیر Variable
15	1	1	1*	1*	1	1*	1	1*	1*	1	1*	1	1*	1	1	C ₁
3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1*	C ₂
15	1	1*	1*	1*	1	1	1*	1	1	1*	1*	1	1	1*	1	C ₃
10	1*	1*	0	0	1*	0	1	1	0	1*	1*	1	0	1	1	C ₄
10	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1*	C ₅
15	1*	1*	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1	1	C ₆
15	1	1*	1*	1*	1	1*	1*	1*	1	1	1	1	1	1*	1	C ₇
13	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1	1	0	1*	1	1*	0	1	1	C ₈
8	1*	1*	0	0	1*	0	1	0	0	1*	0	1*	0	1	1	C ₉
13	1*	1*	1	1	1*	1	1	1	0	1*	1*	1	0	1	1	C ₁₀
15	1*	1*	1	1*	1	1	1*	1	1*	1*	1	1	1	1*	1	C ₁₁
13	1*	1*	1	1	1*	1	1	1	0	1*	1*	1*	0	1	1	C ₁₂
13	1*	1	1	1	1*	1	1	1	0	1*	1*	1	0	1	1	C ₁₃
10	0	1	1	1*	0	1	1	1	0	0	1*	1	0	1	1*	C ₁₄
14	1	1*	1*	0	1	1*	1	1	1*	1*	1*	1*	1	1*	1	C ₁₅
	12	14	12	11	12	12	12	13	6	12	13	14	6	15	15	میزان وابستگی Degree of dependence

*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 شماره چهار، قدرت نفوذ (میزان تأثیری که هر یک از عوامل بر سایر عوامل دارند)، ۱۵ عامل اثرگذار بر جانشین‌پروری در ادارت ورزش و جوانان به دست آمده است.

سطح‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری

در این مرحله برای تعیین روابط و سطح‌بندی متغیرها، باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها را برای هر متغیر از ماتریس (دست‌یابی) نهایی استخراج کرد. مجموعه خروجی‌ها شامل خود متغیر و متغیرهایی است که از آن جزء نشئت می‌گیرد و برای تعیین مجموعه متأخر مربوط به هر جزء، سطر مربوط به آن را باید بررسی کرد. تعداد «۱»‌های این سطر نشان‌دهنده خطوط جهت‌داری است که از آن جزء خارج می‌شود. 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. به‌منظور یافتن اجزای تشکیل‌دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شود و عملیات ادامه می‌یابد. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل‌دهنده همه سطوح سیستم مشخص شوند. جدول شماره چهار، سطح‌بندی مدنظر را نشان می‌دهد.

جدول ۴- سطح‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری

Table 4- Leveling of factors affecting succession

سطح Level	مجموعه مشترک Joint collection	مجموعه ورودی Entrance collection	مجموعه خروجی Exit collection	متغیر variable
اول First	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13, 14,15	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,1 3,14,15	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11, 12,13,14,15	C ₁
اول First	1,2,9	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,1 3,14,15	1,2,9	C ₂
پنجم Fifth	3,7	3,7	3,7	C ₃
دوم Secend	4,5,6,8,11,14,15	3,4,5,6,7,8,10,11,12,13,14, 15	4,5,6,8,11,14,15	C ₄
دوم Secend	4,5,8,10,12,13,14	3,4,5,6,7,8,10,11,12,13,14, 15	4,5,8,10,12,13,14	C ₅
سوم Third	3,6,7,10,11,12,13,15	3,6,7,10,11,12,13,15	3,6,7,10,11,12,13,15	C ₆
پنجم Fifth	3,7	3,7	3,7	C ₇
دوم	4,5,6,8,10,11,12,13,14,15	3,4,5,6,7,8,10,11,12,13,14, 15	4,5,6,8,10,11,12,13,14, 15	C ₈

سطح Level	مجموعه مشترک Joint collection	مجموعه ورودی Entrance collection	مجموعه خروجی Exit collection	متغیر variable
Secend				
اول First	1,2,4,6,9,11,14,15	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	1,2,4,6,9,11,14,15	C ₉
سوم Third	6,10,11,12,13,15	3,6,7,10,11,12,13,15	6,10,11,12,13,15	C ₁₀
سوم Third	3,6,7,10,11,12,13,15	3,6,7,10,11,12,13,15	3,6,7,10,11,12,13,15	C ₁₁
چهارم Forth	12	3,7,12	12	C ₁₂
سوم Third	6,10,11,12,13,15	3,6,7,10,11,12,13,15	6,10,11,12,13,15	C ₁₃
دوم Secend	4,5,8,10,12,13,14	3,4,5,6,7,8,10,11,12,13,14,15	4,5,8,10,12,13,14	C ₁₄
سوم Third	3,6,7,10,11,13,15	3,6,7,10,11,12,13,15	3,6,7,10,11,13,15	C ₁₅

رسم مدل ساختاری تفسیری

در این مرحله با توجه به متغیرهای بالا و سطح‌بندی انجام‌شده می‌توان مدل ساختاری تفسیری جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان را رسم کرد. همان‌طور که در جدول بالا مشخص است، مجموعه متغیرها در پنج سطح قرار گرفته‌اند که در شکل شماره دو نمایش داده شده است.



شکل ۲- مدل ساختاری تفسیری جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان

Figure 2- Interpretive structural model of succession in sports and youth departments

از مدل ساختاری تفسیری بالا می‌توان درک روشنی از عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری داشت. هرچه متغیرها در سطوح پایین‌تری قرار داشته باشند (متغیرهای سطح پنجم)، تأثیرات بیشتری بر همه عناصر سیستم دارند. همان‌طور که مشاهده می‌شود، این عوامل به‌عنوان عوامل پایه‌ای و کلیدی تأثیرگذار بر جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی شناخته شدند و از این حیث دارای خاصیت اهرمی هستند؛ یعنی با تغییر آن‌ها کلیت سازمان از نظر جانشین‌پروری تغییر خواهد کرد. متغیرهای میانی (متغیرهای سطح چهارم، سوم و دوم) تأثیر اندکی بر روابط و پویایی‌های سیستم دارند و در نهایت متغیرهایی که در سطوح بالای سلسله‌مراتب قرار دارند (متغیرهای سطح اول) متأثر از سایر عوامل اند؛ به خودی خود تأثیری بر عوامل دیگر نمی‌گذارند؛ تنها به‌عنوان خروجی سیستم جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی هستند و نمی‌توان آن‌ها را یکی از عوامل تحقق جانشین‌پروری در سازمان‌ها قلمداد کرد؛ بنابراین تأکید بیش از حد بر آن‌ها نمی‌تواند اثر مثبت بر تحقق این امر در سازمان‌ها داشته باشد. این متغیرها متغیرهای کنترل هستند که باید به‌صورت مداوم پایش و رصد شوند تا بتوان وضعیت تأثیر اقدامات از طریق متغیرهای مستقل را پایش کرد.

تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار میک‌مک^۱)

ناحیه اول نمودار (خودمختار) بیانگر جایگاه متغیرهایی است که تقریباً جدا از سیستم هستند و هم قدرت تحریک‌کنندگی (نفوذ) کم و هم وابستگی اندک دارند. همان‌طور که در شکل شماره سه مشخص است، هیچ‌کدام از متغیرهای جانشین‌پروری در این گروه قرار نمی‌گیرند؛ یعنی با توجه به نظرات خبرگان ادارات ورزش و جوانان هیچ یک از شاخص‌ها قدرت تبیین‌کنندگی کم در شکل‌گیری روابط در مدل سلسله‌مراتبی ندارند.

در ناحیه دوم نمودار (وابسته)، متغیرهای C_2 و C_9 میزان وابستگی بسیار زیادی دارند که حاکی از آن است که سایر متغیرها بر این دو متغیر مهم تأثیر دارند و این‌ها بر دیگر متغیرهای مؤثر بر جانشین‌پروری تأثیری ندارند و از منظر سیستمی جزو عناصر اثرپذیر و وابسته هستند؛ به عبارت دیگر، این عوامل خروجی تعاملات میان متغیرهای دیگر هستند. در واقع، متغیرهای اثرگذار مهم‌تری برای جانشین‌پروری وجود دارد که منجر به بروز این دو متغیر می‌شود.

در ناحیه سوم نمودار (پیوندی)، متغیرهای C_1 ، C_4 ، C_5 ، C_6 ، C_8 ، C_{10} ، C_{11} ، C_{13} ، C_{14} ، C_{15} قرار دارند که از قدرت نفوذ زیاد برخوردارند و در عین حال وابسته به رخ دادن سایر متغیرها هستند. این متغیرها غیرایستا 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 چهارم نمودار (نفوذی، مستقل) قرار گرفته‌اند که وابستگی کمی به دیگر متغیرها داشته و نفوذ و تأثیر زیادی بر کل متغیرها دارند. این عناصر در واقع مهم‌ترین متغیرهای جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان هستند و مدیران و تصمیم‌گیران باید توجه ویژه‌ای به آن‌ها کنند تا بتوانند تأثیر آن‌ها را بر دیگر متغیرها پایش کنند و سازوکارهایی را انتخاب کنند تا بتوانند در دیگر شاخص‌ها بهبود ایجاد کنند.

1. MICMAC

قدرت نفوذ (Influence strength)	15					3,7						6,11			1	
	14											15				
	13									12	10,13	8				
	12															
	11					ناحیه ۴ (نفوذی) Area 4 (infiltration)			ناحیه ۳ (پیوندی) Area 3 (link)							
	10											5	4,14			
	9															
	8					ناحیه ۱ (خودمختار) Area 1 (Autonomous)			ناحیه ۲ (وابسته) Area 2 (dependent)					9		
	7															
	6															
	5															
	4															
	3														2	
	2															
	1															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
میزان وابستگی (Degree of dependence)																

شکل ۳- نمودار قدرت نفوذ-میزان وابستگی

Figure 3- Influence strength diagram-Dependence

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش، طراحی مدل ساختاری تفسیری جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان بود. نتایج حاصل از مدل ساختاری تفسیری نشان داد که متغیرهای «الزامات وظیفه‌ای و مشوق‌های سازمان برای جانشین‌پروری» و «نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد در سازمان» در پایین‌ترین سطح (سطح پنجم) به‌عنوان کلیدی‌ترین عوامل امر جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی شناسایی شدند. پیشرفت در حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به‌ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی‌ثبات و به‌شدت متغیری را ایجاد کرده است که توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری سازمان‌ها سلب کرده و آن‌ها را در راه تحقق هدف‌هایشان با چالش‌های فراوانی مواجه کرده است؛ به‌گونه‌ای که فقدان اقدام بهنگام و فراکنشی به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و کاهش طول عمر بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر شده است. در چنین شرایطی یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده است. با تدوین سازوکارهای انگیزشی و پاداش نظیر فرصت‌های ارتقا، رشد شغلی، یادگیری و توسعه و پاداش می‌توان تمایل و انگیزه کارکنان مستعد را برای احراز مشاغل با مسئولیت بیشتر افزایش داد (قلیچ‌لی و همکاران، ۲۰۱۷، ۹۹). همچنین اگر بخواهد نظام جانشین‌پروری شکل بگیرد، باید ابتدا نظام ارزیابی، بعد نظام شناسایی و سپس نظام تربیت و نظام انتصاب وجود داشته باشد تا از این طریق استعدادهای شناسایی شوند. در واقع، باید فرصت بروز و ظهور داده شود تا جانشین‌پروری نیز رخ بدهد (غیائی ندوشن و همکاران، ۲۰۱۲، ۲۵). یکی از دغدغه‌ها و مشکلات مدیریت در این راستا،

نبود بانک اطلاعاتی قوی است تا بتوان در مواقع نیاز به آن مراجعه 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 ارزیابی جامع همه کارکنان، آن‌ها را براساس نمره نهایی با توجه به قابلیت‌های مدنظر، دسته‌بندی و رتبه‌بندی کند (بلدی و همکاران، ۲۰۱۲، ۵۷). نتایج این بخش با نتایج پژوهش‌های مک‌کی^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، مورنو^۲ و ژیرارد^۳ (۲۰۱۹)، شپکر^۴ و کیم (۲۰۱۷)، پرنود^۵ و سالیوان^۶ (۲۰۱۷)، آدونو^۷ (۲۰۱۶) و کیگو و گاچونگا^۸ (۲۰۱۶) همسوست.

در سطوح میانی مدل، متغیر «فرهنگ جامعه و مسائل اجتماعی و مذهبی مؤثر در انتخاب افراد» در سطح چهارم و متغیرهای «ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه و توانمندی‌های کارکنان (جانشینان بالقوه)»، «تحولات سیاسی، حزبی و رانت‌های قومی و منطقه‌ای»، «ساختار، مأموریت، سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اهداف سازمان»، «اسناد، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های بالادستی» و «فناوری‌های جدید» در سطح سوم و متغیرهای «فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان»، «ثبات و پویایی سازمان و مدیریت»، «سبک مدیریتی و اعتقاد مدیران به جانشین‌پروری و توانمندی کارکنان» و «نظام آموزشی مبتنی بر جانشین‌پروری» در سطح دوم مدل جانشین‌پروری قرار گرفته‌اند و تأثیر اندکی بر روابط و پویایی‌های سیستم دارند که سرمایه‌گذاری بر این متغیرها به میزان اندکی باعث پیشرفت امر جانشین‌پروری در سازمان‌ها می‌شود. درمورد 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. از اتخاذ تصمیم در شناسایی، جذب و پرورش مدیران تا انتصاب، نگهداری و حفظ آنان، باید رویکرد سیستم ادارات ورزش و جوانان، رویکرد شایسته‌گرایی باشد (بردبار و همکاران، ۲۰۱۲، ۹۷). یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه جانشین‌پروری، جذاب بودن شغل هدف برای فرد و علاقه او برای ارتقا به آن است. براساس نظریه 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^۹، ۲۰۰۷، ۳۱). درمورد عامل تحولات سیاسی، جانشین‌پروری یعنی نگاه تخصصی و کارشناسی در انتخاب و انتصاب مدیران که این نگاه با نگاه سیاسی در تضاد است. بعضی انتخاب‌ها همراه با تحزب و نگاه‌های سیاسی است. این شایسته‌سالاری دقیق کلمه که هرکس تخصص دارد تعیین شود، واقع نمی‌شود. 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.

امر برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی متصلی است که به فرایند تعیین راهبردها، فرایند برنامه‌ریزی بلندمدت و میان‌مدت، فرایند تعیین اهداف، فرایند برنامه‌ریزی کارکنان (منابع انسانی) و... مربوط می‌شود که نیازمند هم‌راستا بودن

-
1. McKee
 2. Moreno
 3. Girard
 4. Schepker
 5. Perrenoud
 6. Sullivan
 7. O' Donohue
 8. Kigo & Gachunga
 9. Robins & Judge

برنامه جانشین‌پروری با برنامه استراتژیک کل سازمان است. مدیریت جانشین‌پروری بر اهمیت وجود 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، برای پیشبرد برنامه جانشینی تأکید می‌کند (راثول^۱، ۲۰۱۰؛ استدلر^۲، ۲۰۱۱). گروز (۲۰۰۷) ایجاد یک فرهنگ سازمانی حمایتگر از طریق مشارکت فعال مدیریت ارشد و مدیران اجرایی را از جمله اقدامات ویژه‌ای برشمرده است که سازمان‌ها و حرفه‌ای‌های توسعه مدیریت باید اجرا کنند تا مسیر جانشینی رهبری خود را به‌طور مؤثر ایجاد کنند. ایجاد یک فرهنگ، هنگامی که فرهنگ‌سازی مناسبی از نظام جانشین‌پروری و نحوه مدیریت استعدادها در سازمان صورت گیرد، اجرای موفق چنین برنامه‌هایی را تسهیل خواهد کرد (به نقل از قلیچلی و همکاران، ۲۰۱۷، ۹۷). داشتن «ثبات» کاری باید در فرایندهای جانشین‌پروری دیده شود. وقتی برای اجرای برنامه، جانشین‌پروری فرایندی تعریف می‌شود، اصول برنامه نباید دستخوش تغییرات غیرکارشناسانه شود. یکی از همین ثبات‌ها بحث زمان‌بندی اجرا است که باید از قبل تعیین شده باشد و این‌گونه طرح نشده باشد که برنامه‌ها تا زمان به نتیجه رسیدن باز باشد. همچنین عامل «پویایی» نشان می‌دهد که اثربخشی برنامه‌های مدیریت جانشینی باید به‌طور مستمر ارزیابی و بازنگری شده و به‌طور مرتب مرور و نظارت شود. برای استقرار نظام جانشین‌پروری، مدیریت، علاوه بر زمینه‌سازی برای بروز استعدادها، شناسایی استعدادها و پرورش و مدیریت افراد، باید با زمینه‌سازی برای کسب تجربه از طریق آزادی عمل و تفویض اختیار، زمینه توانمندسازی کارمندان (مدیران آینده) را فراهم کند (قلیچلی و همکاران، ۲۰۱۷، ۹۹). شناسایی مدیران آینده با قابلیت‌های بسیار، نیازمند آن است که مدیران در جایگاه مدیریت خود روحیه خودمحوری و فردگرایی نداشته باشند و اجازه دهند دیگران نیز اجازه عمل داشته باشند (غیائی ندوشن و همکاران، ۲۰۱۲، ۲۹). همچنین برای جانشین‌پروری به آموزش نیاز است و باید آموزش‌های لازم داده شود؛ یعنی ترکیبی از فرصت آموزش و تجربه برای افراد فراهم شود؛ به‌طوری‌که بتوانند در عرصه‌های فعالیتشان به‌خوبی نقش‌آفرینی کنند. استراتژی‌ای که باید پیش گرفت، این است که از بین کسانی که بیشترین آمادگی را پیدا کردند (ترکیبی از آموزش، تجربه و مهارت)، افراد مناسب غربال و انتخاب شوند و سپس این عده آموزش داده شوند (غیائی ندوشن و همکاران، ۲۰۱۲، ۲۶). نتیجه این بخش با نتایج پژوهش‌های چترچی و طبری (۲۰۱۸)، آدونوح (۲۰۱۶)، منزا^۳ (۲۰۱۵)، کیم^۴ (۲۰۱۴) و رنیهان^۵ (۲۰۱۲) همسوست.

متغیرهای «تعهد و حمایت مدیران ارشد»، «نظام ارزیابی عملکرد» و «عدالت سازمانی» در بالاترین سطح (سطح اول) مدل جانشین‌پروری قرار گرفته‌اند. حمایت مدیران عالی، مبنای مهمی در اثربخشی برنامه‌ی جانشین‌پروری مدنظر قرار می‌گیرد؛ 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 کنند (محمودی و همکاران، ۲۰۱۹، ۹۸). برنامه جانشین‌پروری سازمان باید برای افراد مستعد فرصت‌های برابر فراهم کند و از این فرایند، افراد احساس انصاف و نبود تبعیض کنند. باید فرصت کافی و یکسان برای همه کارکنان سازمان

-
1. Rothwell
 2. Stadler
 3. Mensah
 4. Kim
 5. Renihan

فراهم باشد تا در چنین برنامه‌هایی حضور یابند و توان علمی و کاری خود را نشان دهند. به عقیده کانگر و فولمر^۱ (۲۰۰۳)، برنامه جانشین‌پروری باید به شکل کاملاً شفاف پیاده و اجرا شود و افراد در هر لحظه از وضعیت خود باخبر باشند. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت رعایت عدالت و تساوی در خصوص همه کارکنان هدف است (قلیچ‌لی و همکاران، ۲۰۱۷، ۹۹). این بخش با نتایج پژوهش‌های لطیفی و همکاران (۲۰۱۶)، سلطانی و همکاران (۲۰۱۷) و فنق^۲ (۲۰۱۷) همسوست.

با توجه به سطح‌بندی متغیرهای اثرگذار بر جانشین‌پروری براساس مدل ساختاری تفسیری، دو متغیر «الزامات وظیفه‌ای و مشوق‌های سازمان برای جانشین‌پروری» و «نظام استعدادیابی و بانک اطلاعاتی افراد مستعد در سازمان» در پایین‌ترین و زیربنایی‌ترین سطح مدل به‌عنوان مهم‌ترین متغیرهای اولویت‌دار و اثرگذار بر جانشین‌پروری در ادارات ورزش و جوانان شناسایی شدند که قدرت نفوذ و اثرگذاری آن‌ها بر سایر متغیرها بیشتر است؛ بنابراین به مدیران این ادارات پیشنهادهایی ارائه می‌شود که عبارت‌اند از:

- برنامه مدون و صحیح برای نهادینه شدن نظام حقوق و دستمزد متناسب با نظام جانشین‌پروری ارائه شود. همچنین 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؛

- برنامه‌ریزی مناسب و مدون برای استعدادیابی نیروهای موجود در سازمان متناسب با فرهنگ و فضای سازمانی و ملی انجام شود؛ بر این اساس، مناصب کلیدی سازمان و افراد شایسته برای این مناصب شناسایی شوند و براساس برنامه‌های مشخص به جانشین‌پروری بپردازند؛

- از روش‌های مناسب برای ارزیابی فردی و سازمانی کاندیداهای احراز مناصب کلیدی استفاده شود تا از هزینه‌های سنگین آزمایش و خطاها پیشگیری شود.

الگوی بومی شده پیشرفت در یک جامعه و در ابعاد کوچک‌تر آن در جامعه علمی ورزش کشور و چشم‌انداز نظام سلامت، زمانی به‌درستی ترسیم خواهد شد که ابعاد مختلف آن بررسی شود و اطلاعات صحیحی از متغیرهای اثرگذار بر آن در مناطق مختلف یک کشور در دسترس باشد. همچنین به‌دلیل اینکه پتانسیل‌های ورزش در استان‌ها و شهرستان‌های مختلف با یکدیگر تفاوت دارند، به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود این تحقیق را در استان‌ها و شهرستان‌های دیگر انجام دهند.

References

1. Al Suwaidi, M., Jabeen, F., Stachowicz-Stanusch, A., & Webb, M. (2020). Determinants Linked to Executive Succession Planning in Public Sector Organizations. *Vision*, 24(3), 284-299.
2. Azar, A., Khosravani, F. (2016). *Soft operations research (problem structuring approaches)* (2nd Ed.). Tehran: Industrial Management Organization. (in Persian).
3. Baladi, M., Moshbeki Esfahani, A., & Hadi Vinceh, A. (2010). Designing and analyzing alternative breeding operational patterns. *Quality Control*, 1, 43-57. (in Persian).
4. Bordbar, Gh., Karimi, E., & Zare, N. (2012). Identifying compatible elements and patterns for optimizing the employee alternative model. *Human Resource Management Research Quarterly*, Imam Hossein University of Technology, 4(1), 87-114. (in Persian).
5. Chatrchi, N., & Tabari, M. (2018). Designing a alternative management system in social security. *Social Security Quarterly*, 3(12), 158-185. (in Persian).

-
1. Conger & Fulmer
 2. Fang

6. Dehghani Hossein Abadi, A., & Khoroush, M. (2016). The relationship between organizational culture and substitute management in Isfahan general directorate of sport and youth. Paper presented at the National Conference on Health Sciences, Social Vitality, Entrepreneurship and Championship, Shahid Chamran University of Ahvaz. (in Persian).
7. Faghihi, A., & Zakeri, M. (2014). Pathology of establishing successor managers in Iranian government organizations. *Quarterly Journal of Public Management Mission*, 5(15), 15-24. (in Persian).
8. Faizi, A., Al-Husseini, A., & Khosravi, Z. (2021). Designing a model for replacing human resources managers in the framework of the Islamic value system. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 53(5), 89-103. (in Persian).
9. Fang, D., & Kesten, K. (2017). Retirements and succession of nursing faculty in 2016-2025. *Nursing Outlook*, 65(5), 633-642.
10. Ghiasi Nodushan, S., Pardakhtchi, M., Dari, B., & Ferasatkah, M. (2012). Reflection on the Implementation of the management alternative system at the University: A model based on data theory. *Educational Systems Research*, 197, 164-181. (in Persian).
11. Ghilich Lee, B., Mashoufi, S., & Ghahramani, S. (2017). Identification and ranking of effective factors on success of succession-breeding system in the banking industry by using multi-criteria decision making technique (Case study: Workers' Welfare Bank); *Journal of Human Resources Education and Development*, 4(12), 79-103. (in Persian).
12. Gholipour, A., Pourezat, A., & Sabok Rou, M. (2011). The application of force field in planning for succession, *Two Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hussein University, 3(1), 119-139. (in Persian).
13. Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 1, 239-260.
14. Hadizadeh Moghadam, A., Soltani, F. (2012). Explaining the components of implementing succession management in the organization (Case study: Headquarters of the National Iranian Oil Company and its subsidiaries based in Tehran). *Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*, 3(10), 39-82. (in Persian).
15. Hashemi, S. A., Ghahraman Tabrizi, K., & Sharifian, I. (2021). Identify and prioritize the factors affecting succession in the Ministry of Sports and Youth with a competency-based approach. *Journal of Applied Research in Sports Management*, 9(4), 119-128. (in Persian).
16. 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.
17. Huang, T. C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(8), 736-747.
18. Karimi, M., Heidarinejad, S., & Mehr Alizadeh, Y. (2020). Develop a model of succession management based on management, knowledge in the Ministry of Sports and Youth based on data theory. *Sports Management Studies*, 12(61), 59-84. (in Persian).
19. Kigo, S. K., & Gachunga, H. (2016). Effect of talent management strategies on employee retention in the insurance industry. *Strategic Journal of Business and Change Management*, 3(2), 977-1004.
20. Kim, S. (2007). Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD A conceptual model. *Journal of European Industrial Training*, 31(3), 181-194.
21. Kim, Y., Williams, R., Rothwell, W. J., & Penaloza, P. (2014). A strategic model for technical talent management: A model based on a qualitative case study. *Performance Improvement Quarterly*, 26(4), 93-121.
22. Latifi, M., Abdolhosseinzadeh, M., & Azarfar, A. (2016). Designing alternative modeling in public organizations through the application of structural-interpretive modeling. *Journal of Management of Public Organizations*, 4(16), 31-48. (in Persian).

23. Mahmoudi, F., Behlouli, N., Beikzad, J., & Rahimi, G. (2019). Presenting a process model of alternative breeding using the data base theory method (Case Study: Imam Khomeini Relief Committee). *Journal of Educational Management Research*, 2, 82-102. (in Persian).
24. 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.
25. McKee, G., Kagan, A., & Ghosh, A. (2019). Small asset credit union executive succession concerns. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7(1), 26-33.
26. Mehrtak, M., Habibzadeh, Sh., Vatankhah, S., Jafari Uori, M., Delgoshei, B., & Azari, A. (2016). Analyzing the gap between existing and desirable alternatives (Case study in Ministry of Health and Medical Education). *Health Management*, 19, 61-84. (in Persian).
27. Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-466.
28. Moreno, J. V., & Girard, A. S. (2019). Capitalizing on an existing shared governance structure in developing leadership succession planning. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 49(4), 193-200.
29. Nasehifar, V., Dehghanpour, F., & Sanjari, A. (2011). Construction and validation of a measure to measure the extent of succession management based on the classification of best practices. *Management Research in Iran*, 15(3), 191-209. (in Persian).
30. O'Donohue, M. (2016). Using a knowledge management approach to support effective succession planning in the civil service (Master's thesis). Dublin Institute of Technology.
31. Perrenoud, A. J., & Sullivan, K. T. (2017). Analysis of executive succession planning in 12 construction companies. *International Journal of Construction Education and Research*, 13(1), 64-80.
32. Puspitasari, S. O., & Riyanto, S. (2020). The influences of transformational leadership and training on succession management as mediation variables in effort to increase an organizational capability at PT Gama plantation. *Training*, 1(8), 91.
33. Renihan, P. J. (2012). Leadership succession for tomorrow's schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 55, 138-147.
34. Robbins, P. S. & Judge, T. (2007). *Organizational behavior*. New York: Prentice Hall International, Inc.
35. Rothwell, W. J. (2010). The future of succession planning. *T+ D*, 64(9), 50-54.
36. Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M., & Champion, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 701-720.
37. Shahlai, J., Honari, H., & Hamzeh, M. (2019). The determination of strategic position, existing and desirable status to empower employees of sport and youth general office in Alborz Province. *New Trends in Sport Management*, 7(24), 51-64. (in Persian).
38. Slan, R. (2005). Leadership succession: The justice perceptions of high-potential identification practices (Master's thesis). University of Guelgh.
39. Soltani, M., Nazemi, M., Talayi, M., & Ghavidel, A. (2017). Designing and explaining the pattern of succession in the islamic revolution guards corps. *Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein Comprehensive University, 9(3), 1-26. (in Persian).
40. Stadler, K. (2011). Talent reviews: The key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264-271.