Sport. Manage. Stud, 2024, 16(84): 139-164, Doi: 10.22089/smrj.2023.13812.3786

Sport Management Studies

Journal hompage: https://smrj.ssrc.ac.ir

Original Article

Conceptual Analysis of the Succession of Female Managers Based on Interactionism and Structuration: (A Study of Championship and Professional Sports)

Atefeh Amini Dehaghi[1], Rasool Nazari[2], Rokhsare Badami[3], Fariba Mohammadian[4]

1 PhD Student, Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
2 Associate Professor of Sports Management Department, Faculty of Sports Sciences, Isfahan Branch (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
3 Associate Professor, Department of Movement Behavior, Faculty of Sports Sciences, Isfahan Branch (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
4 Assistant Professor, Department of Sports Management, Faculty of Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Received: 06/11/2022, Revised: 22/08/2023, Accepted: 30/08/2023

* Corresponding Author: Rasool Nazari, E-mail: r.nazari@khuisf.ac.ir

How to Cite: Amini Dehaghi, A; Nazari, R; Badami, R; Mohammadian, F. (2024). Conceptual Analysis of the Succession of Female Managers Based on Interactionism and Structuration: (A Study of Championship and Professional Sports). *Sport Management Studies*, 16(84), 139-164. In Persian.

Extended Abstract

Background and Purpose

Planners at the macro level recognize the importance of women's roles in advancing societal goals. However, the prevailing cultural conditions in society continue to reflect interests that hinder the full recognition and valuing of women. One key indicator used to measure gender development and women's empowerment is the level of women's participation in major national decisions and their presence in managerial positions. Women play a crucial role in enhancing productivity and the social and economic development of countries. However, in the labor market, women remain underrepresented in high-level organizational management positions (Esdaleh Mehrara et al., 2017, p. 12). The development of Iranian women's championship sports requires improvement in the social conditions and basic infrastructure. In all sports, succession at the championship and professional levels is a key tool for addressing the future needs of sports teams and clubs regarding the necessary players (Mireshkaran et al., 2018, p. 189). Therefore, the aim of this research is to analyze the process of managerial succession in women's championship sports.

Materials and Methods

This research aims to explore the process of managerial succession in women's championship sports and contribute to the development of theory in this field. The objective is to utilize the experiences,

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/).

perspectives, and opinions of individuals directly involved in decision-making related to the development strategy of managerial succession in women's sports. As such, the paradigm of this research is grounded in constructionist theory. Charms' approach (2014) places greater emphasis on individuals' views, values, beliefs, feelings, assumptions, and ideologies. Consequently, it advocates for the use of a multi-stage research program. In this study, a combination-exploratory research method has been employed. First, the qualitative method is used to gather rich and extensive information on the perceptions and experiences of experts. Then, to test the hypotheses derived from the qualitative phase, the interpretive structural modeling (ISM) method is applied. In the qualitative part of the study, the case study research method was employed based on grounded theory and Charms' approach. Subsequently, the Interpretive Structural Modeling (ISM) method was applied. The participants in this phase were sports managers and professors in sports management, with their demographic information presented in Table No. 1. Using purposive sampling and the technique of theoretical saturation, 15 key informants were selected to identify the framework for the managerial succession model in women's championship sports. Interviews were conducted with these participants. Initially, in-depth interviews were conducted with 10 participants, at which point the interviews became repetitive. After presenting the results to relevant experts and consulting with them to confirm the validity of the research, it was decided to continue the interviews with additional individuals from the research community. Interviews were conducted with 5 more knowledgeable participants. Theoretical saturation was achieved after interviewing a total of 15 people. After confirming the findings with subject matter experts, the researcher concluded that no further interviews were necessary. In the modeling phase, an ISM-specific questionnaire, derived from the interviews, was used to determine the classification of key factors affecting the succession of female managers. To ensure the validity and reliability of the qualitative part of the study, the Lincoln and Guba evaluation method was employed. Four criteria—credibility, transferability, dependability, and confirmability—were used for evaluation.

Findings

The data analysis revealed that two structural factors and interactionism play a role in explaining the institutionalization of women's sports management. The identified factors were categorized into eight key areas: legal factors (Factor 1), planning (Factor 2), organizational dynamics and maturity (Factor 3), talent management of human resources (Factor 4), meritocracy (Factor 5), familiarization (Factor 6), database (Factor 7), and management (Factor 8). The data analysis also showed that interactionism factors were categorized into eight key areas: personal development (Factor 1), compensation for gender inequalities (Factor 2), support (Factor 3), development of motivation (Factor 4), cultural factors (Factor 5), gender justice (Factor 6), positive portrayal (Factor 7), and credibility (Factor 8).

Conclusion

In general, it should be acknowledged that the succession process of women's sports management is influenced by structural determinants and interactionism, with these factors interacting with each other. Together, they contribute to the institutionalization of succession in women's sports management. The most influential levels of structural factors include one-level factors that influence each other, familiarization and individual development, compensation for gender inequality, and positive portrayal. To determine the effect of interactive and structural factors on the succession process of women's sports management in Iran, it is suggested to focus on the succession planning for women as compared to men in order to institutionalize succession in women's sports management.

A budget should be allocated to ensure equal consideration and opportunities, and efforts should be made to eliminate the environment of misogyny within sports organizations. Regulations that facilitate or perpetuate discrimination should be reviewed and removed when necessary. With the existing capacities in federations, identifying and training women can play a crucial role in achieving the goals of succession planning. Attention to work experience in the field of national management and familiarity with the principles and scientific foundations of managerial positions will contribute to the growth of women in leadership roles within the country. In the selection and appointment of male and female managers, attention should be paid to discipline, and equal conditions and opportunities should be provided for holding positions. It is essential to include courses that help sports managers gain experience in international arenas, focus on cultural management in women's sports, support and ensure the security of female athletes, and promote sustainable development in women's sports. Additionally, planning for professional sports succession training and designing a talent fund with access to a comprehensive database should be part of the agenda. To institutionalize succession in the management of women's sports, it is recommended to establish a Women's Affairs Department within the structure of sports organizations and eliminate unnecessary administrative bureaucracies that hinder the succession process. Collective wisdom should be promoted, and employees should be trained to prioritize collective interests over individual ones. A clear vision for the succession of women's sports management should be developed, focusing on rejuvenation, clarity, and avoiding subjective decision-making. Strengthening the culture of meritocracy should be encouraged through the formation of consensus in appointing managers and supporting federations in fostering women's leadership. The new model presented in this article can be applied to all sports organizations aiming to advance women's sports management.

Keywords: Talent Management, Managers Training, Female Managers, Women's Sports

مطالعات مدیریت ورزشی، فروردین و اردیبهشت ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۸۳، صص. ۱۶۴-۱۳۹. Doi: 10.22089/smrj.2023.13812.3786

Sport Management Studies
Journal hompage: https://smrj.ssrc.ac.ir

مقالۀپژوهشی

تحلیل مفهومی جانشین‌پروری مدیران زن مبتنی بر تعامل‌گرایی و ساختارسازی (مطالعه حوزه ورزش قهرمانی و حرفه ای)

عاطفه امینی دهقی[۱]، رسول نظری[۲]، رخساره بادامی[۳]، فریبا محمدیان[۴]

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان) ، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان،ایران.
۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان) ، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
۳. دانشیار گروه رفتار حرکتی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان) ، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
۴. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاداسلامی، قزوین، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۱۵ ، تاریخ اصلاح: ۱۴۰۲/۰۵/۳۱ ، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸

* Corresponding Author: Rasool Nazari, E-mail: r.nazari@khuisf.ac.ir

How to Cite: Amini Dehaghi, A; Nazari, R; Badami, R; Mohammadian, F. (2024). Conceptual Analysis of the Succession of Female Managers Based on Interactionism and Structuration: (A Study of Championship and Professional Sports). *Sport Management Studies*, 16(83), 139-164. In Persian.

چکیده

هدف این پژوهش تحلیل فرآیند جانشین‌پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان بود. در این پژوهش از روش ترکیبی ـ اکتشـافی استفاده شد. در بخش کیفی پژوهش، بر اساس نظریه مبنایی و رویکرد چارمز و سپس از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد. مشارکت‌کنندگان، مدیران ورزشی و اساتید مدیریت ورزشی بودند که با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، آگاهی‌دهندگان کلیدی (شامل ۱۵ نفر) برای شناسایی چارچوب مدل جانشین‌پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان انتخاب شدند و با آن‌ها مصاحبه به عمل آمده است. در بخش مدل‌سازی از پرسشنامه مخصوص ISM استفاده شد. همچنین، برای تامین روایی و پایایی مطالعه، از روش ارزیابی لینکلن و گوبا استفاده شد. الگوی به‌دست‌آمده، در مجموع شامل ۱۶ مؤلفه به‌عنوان پدیده جانشین-پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان در دو مرحله تعامل‌گرایی و ساختارسازی بود. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها دو عامل ساختاری و تعامل‌گرایی را شناسایی کرد. عامل ساختاری در هشت عامل شامل عوامل قانونی، برنامه‌ریزی، پویایی و بلوغ سازمانی، مدیریت استعداد منابع انسانی، شایسته‌سالاری، آشناسازی، بانک اطلاعاتی و مدیریت دسته‌بندی گردید. عوامل تعامل‌گرایی در هشت عامل شامل توسعه فردی، جبران نابرابری‌های جنسیتی، حمایت‌گری، توسعه انگیزش، عوامل فرهنگی، عدالت جنسیتی، تصویرسازی مثبت و باورپذیری دسته‌بندی گردید و با اقتباس به نتایج مشخص شد که فرآیند جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان تابع تعیین‌کننده‌های ساختاری و تعامل‌گرایی می‌باشد و این عوامل با هم در تعامل می‌باشند.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، تربیت مدیران، مدیران زن، ورزش زنان.

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

ورزش قهرمانی عاملی مهم برای ترویج فرهنگ سلامت و فعالیت بدنی، افزایش سرمایه اجتماعی، مشارکت اجتماعی، برابری جنسیتی، آشتی و صلح جهانی و در نتیجه ایجاد توانمندی کشورها است. محیط قهرمانی و استعدادیابی به‌عنوان کانون و مرکز عوامل مؤثر در مدل کلی توسعه ورزش بانوان به‌دست آمده است و باید در اولویت اول توسعه قرار بگیرد. همچنین، ساختار و سیاست‌گذاری ورزش به‌عنوان اولین اقدام در این مدل مطرح است. ضمناً بر اساس تحلیل انجام شده، وزن هرکدام از عوامل شناسایی‌شده در الگوی توسعه ورزش بانوان مشخص شده است که با توجه به نتایج محیط قهرمانی، استعدادیابی و حمایت مالی بیشترین وزن را در توسعه ورزش بانوان دارند (شبانی و همکاران، ۲۰۲۰، ۵۳). بنابراین، توسعه ورزش قهرمانی نیازمند بهبود وضعیت اجتماعی، زیرساخت‌های اولیه و عوامل فنی است که به‌نظر می رسد موضوعات اجتماعی عواملی زیربنایی‌تر هستند. از این رو، الزام است برای تسریع روند توسعه ورزش زنان، تعاملات با گروه‌های ذی‌نفوذ داخلی و نهادهای بین‌المللی و سپس همکاری‌های بین‌بخشی مورد توجه قرار گیرد (میرشکاری و همکاران، ۲۰۲۰، ۱).

ضمن اینکه ورزش حرفه‌ای زنان یکی از چالش‌های حوزه ورزش به‌شمار می رود. برای گذر از این موقعیت و توسعه آن در آینده، لازم است یک سیستم هشدار زودهنگام در این رابطه ارائه شود و به‌منظور بررسی روندهای پیشروی آن طرح‌ریزی شود. امروزه ورزش به‌عنوان یک پدیده اجتماعی پذیرفته شده است و یکی از موضوعات اساسی در حیطه ورزش، ورزش حرفه‌ای زنان است. تحقیقات نشان داده است که پرداختن به ورزش و فعالیت‌های بدنی در زنان به طور حرفه‌ای، پیامدهای مطلوبی را در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره به همراه دارد. با این وجود، در جامعه ایران، ورزش حرفه‌ای زنان در قیاس با کشورهای پیشرفته و حتی مردانی که به صورت حرفه‌ای در کشور به ورزش می‌پردازند چندان پیشرفت نداشته است (رضایی و همکاران، ۲۰۲۲، ۳۹). نیروهای کلیدی از نظر عملکرد سیستمی در محیط سیستم توسعه ورزش حرفه‌ای بانوان برای آینده، نقش اثرگذاری بالا و اثرپذیری اندک دارد. در نتیجه، به‌عنوان متغیرهای باثبات، وضعیت کلان سیستم و تغییرات آن را کنترل می‌کنند؛ متغیرهای کلیدی اثرگذار، ورودی سیستم توسعه محسوب می‌شود و توسعه کلی ورزش حرفه‌ای بانوان در آینده به عملکرد آن‌ها وابسته است (جعفری و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۷).

مشکلات مدیریتی در ورزش زنان کشور سبب شده است عدم تربیت و به‌کارگیری مدیران ورزشی زن به یک چالش بزرگ و رفع آن به الزامی مهم مبدل شود. در چنین شرایطی، یکی از اقداماتی که به نظر می‌رسد باعث ایجاد تحول بنیادی و مبتنی بر بینش و بصیرت سازمان‌یافته در حوزه منابع انسانی است، اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان‌ها می‌باشد. این اجرا مستلزم وجود عوامل متعددی است که به‌عنوان زمینه‌ساز باید در سازمان وجود داشته باشد و تقویت شود (بختیاری، ۱۴۰۱، ۵۱).

جانشین‌پروری فرآیندی است که به ثبات نیروی انسانی کمک می‌نماید. هر تلاشی در جهت تداوم عملکرد کارآمد یک سازمان، دپارتمان و گروه کاری از طریق تدارک برای توسعه و جایگزینی نیروهای کلیدی در طی زمان، جانشین‌پروری است. جانشین-پروری، یک فرایند پویا و مستمر است نه یک هدف ایستا. در دنیای پررقابت امروزی، برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند (شهرکی، ۱۴۰۱، ۱۸۲). از این رو، برای جذب و به‌کارگیری کارکنان مستعد و شایسته به‌عنوان منبع مزیت رقابتی در سازمان‌های امروز، طرح جانشین‌پروری[1] معرفی می‌شود که از دهه

1. Succession, Planning

گذشته مورد توجه قرار گرفته است. توسعه‌ی ورزش قهرمانی زنان ایران به بهبود وضعیت اجتماعی زیر ساخت‌های اولیه نیاز دارد. در همه‌ی رشته‌های ورزشی در سطح قهرمانی و حرفه‌ای، جانشین‌پروری ابزاری است که نیازهای آینده‌ی تیم‌های ورزشی و باشگاه‌ها را نسبت به بازیکنان مورد نیاز برآورده می‌نماید (میرشکاران و همکاران، ۱۳۹۸، ۱۸۹).

در ماده ۳۳ از بخش ۵۱ سند ششم توسعه کشور به‌طور ویژه بر توسعه ورزش بانوان تأکید شده است (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۵). حضور بانوان به‌عنوان بخش مهمی از سرمایه انسانی هر جامعه درعرصه ورزش قهرمانی، نه تنها می‌تواند به توسعه کشورها کمک کند، بلکه تلاش کشورها برای توسعه را نیز نشان می‌دهد. هر جا محیط برای فعالیت‌های اجتماعی زنان مهیا باشد، قابلیت آنان بروز بیشتری می‌یابد و تأثیراتشان در جامعه بیشتر آشکار می‌شود (رمضانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۵، ۴۰۸).

به نظر می‌رسد برنامه‌ریزی برای منابع انسانی در تمامی ابعاد جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، جانشین‌پروری، مدیریت استعدادها و مهم‌تر از همه، نگهداشت نیروهای ارزشمند، یکی از راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌ها است (اوبیانجو[1]، ۲۰۲۱، ۷۱). اگرچه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به‌عنوان «تعیین راهبران آینده» تعریف می‌شود، اما در واقع این برنامه‌ریزی به مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (عبدالهی، ۲۰۲۱، ۸۱۰). تغییرات گسترده سبب شده است تا برای مشاغل کلیدی سازمان، کمبود مدیران دارای مهارت احساس شود و از این رو جانشین‌پروری به‌عنوان یک عامل اساسی و حیاتی، باید با اهداف راهبردی سازمان مرتبط باشد (طالبی، ۱۳۹۸، ۱۲۳).

امروزه برنامه‌ریزان در سطح کلان به اهمیت نقش زنان در پیشبرد اهداف جامعه واقف شده‌اند. با این حال، شرایط فرهنگی حاکم بر جامعه هم‌چنان علایقی را در سطح جامعه به نمایش می‌گذارد که مانع ارزش‌گذاری واقعی زنان در جامعه می‌شود. یکی از شاخص‌های مهمی که به عنوان معیار توسعه جنسیتی و نیز توانمندسازی زنان مورد توجه قرار می‌گیرد، میزان مشارکت زنان در تصمیم‌گیری‌های کلان کشور و همچنین حضور آن‌ها در پست‌های مدیریتی است. زنان در افزایش بهره‌وری و توسعه اجتماعی و اقتصادی کشورها نقشی بنیادی دارند. اما در بازار کار، زنان سهم اندکی در انتخاب‌شدن برای رتبه‌های بالای مدیریت سازمانی دارند (اسداله مهر آرا و همکاران، ۱۳۹۷، ۱۲).

از طرفی دیگر، اگر چه در سال‌های اخیر حضور زنان در اجتماع و محیط‌های کاری افزایش داشته است، با وجود این، روند ارتقای زنان به سطوح بالای مدیریتی با پیشرفت‌های تحصیلی آن‌ها هم‌خوانی ندارد و حضور زنان در سطوح عالی مدیریتی در بیشتر کشورها، به‌خصوص ایران، به دلیل موانع متعدد، ناچیز و کمرنگ است، موانعی که در جوامع و سازمان‌ها و زمان‌های مختلف متفاوت است (غفوری و همکاران، ۱۳۹۶). براساس گزارش برنامه توسعهٔ انسانی سازمانی ملل، در ایران تنها ۱۳ درصد از پست‌های مدیریتی به زنان اختصاص دارد (جعفری و همکاران ۱۳۹۸) و این مسئله سبب آسیب‌رساندن به توسعه پایدار برابری جنسیتی شده است (راموس و همکاران[2]، ۲۰۲۰، ۲).

ادبیات مدیریت علت عدم ارتقاء و پیشرفت زنان را وجود پدیده‌ای موسوم به سقف شیشه‌ای می‌داند. بر مبنای این پدیده، بسیاری از زنان از پیشرفت به‌طرف سطوح بالای سازمانی و مناصب مدیریتی بازداشته می‌شوند و هرچه زنان به سطوح بالاتر

1. Obianuju
2. Ramos

می‌رسند، سرعت رشد و ارتقاء آن‌ها به نسبت مردان کاهش می‌یابد (چیشولم برنز و همکاران[1]، ۲۰۱۷). با این حال، برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد می‌بایستی مدیرانی شایسته تربیت نمود (گوروویز[2]، ۲۰۱۹، ۳۵۸). ایزدی (۱۴۰۱، ۲۷) به این نتیجه رسید که تفـاوت معناداری بین مؤلفه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری (تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم) براساس وضعیت موجـود و مطلـوب در رویکرد مدیران ارشد ورزشی مشخص است. بختیاری (۱۴۰۱، ۵۳) به این نتیجه رسید که مدل شایستگی دارای چهار بعد فردی، ارتباطی، سازمانی و حرفه‌ای و ۳۲ مؤلفه بوده است. همچنین، مدل جانشین‌پروری در چهار مرحله تعیین خط‌مشی، ارزیابی داوطلب، پرورش داوطلب و ارزیابی اثربخشی و شامل ۹ مؤلفه بوده است.

عظیمی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که جانشین‌پروری از الزامات مهم و اساسی برای داشتن سازمانی کارا و موفق محسوب می‌شود. جانشین‌پروری ابزار برنامه‌ریزی راهبردی است که می‌تواند مسائل به‌وجودآمده در سازمان را به‌خاطر ترک افراد و هم‌چنین شکاف دانش به‌وجودآمده از ترک سازمان توسط یک سری از افراد را به تصویر بکشد. رجایی و همکاران (۱۴۰۱) گزارش می‌دهند که باورهای سقف شیشه‌ای بر سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر آن مشخص شد باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد. شهنانی و همکاران (۱۴۰۱) به این نتیجه رسیدند که تفـاوت معناداری بین مؤلفه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری (تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم) براساس وضعیت موجـود وجود دارد. همچنین بین مؤلفه‌های ارزیابی‌شده، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم جانشین‌پروری در وضعیت موجود، موقعیت پایین‌تری نسبت به دیگر مؤلفه‌ها دارند.

فرهنگیان و همکاران (۱۴۰۰) به این نتیجه رسیدند که شاخص‌های روانشناختی در فرایند جانشین‌پروری مربیان ورزشی شامل پنج دسته شاخص رفتاری، نگرشی، اجتماعی، مداخله‌ای و سلامتی است. آندرسون[3](۲۰۱۸) در پژوهشی به چشم‌انداز فمینیستی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان بهداشت و درمان پرداخت. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اجرایی برای موقعیت‌های اجرایی مراقبت‌های بهداشتی ممکن است یک ویژگی محیط‌زیست باشد که مانع از دستیابی به موقعیت‌های رهبری زنان شود.

رهبری متضاد، از عدم وجود وضعیت فعلی، ممکن است برای سازمان‌های بهداشتی مفید باشد. پس از ذهنیت جانشین‌پروری، ممکن است زنان فرصت‌های بیشتری برای موقعیت‌های بالا ارائه دهند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مراقبت‌های بهداشتی در حال حاضر بر نقش بالینی برای حفظ سطح کارکنان تمرکز دارد.

هلن یو[4] (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان "سقف شیشه‌ای در به ثمر رساندن قوانین فدرال: آنالیز اکتشافی درباره‌ی عوامل شرکت‌کننده در پیشرفت و ترقی سابقه‌ی کاری زنان" به این نتیجه رسید که سقف شیشه‌ای امروزه برای پاسخگویی به کم‌رنگ بودن حضور زنان یا عدم حضور مؤثر و فعال در سطوح مدیریتی بالا، مانند وضع کردن قانون مناسب است. دانر و همکاران (۲۰۱۷) به این نتیجه رسیدند که انتقال رهبری در عملیات‌های رادیولوژی اغلب یک فرآیند جایگزینی برنامه‌ریزی‌شده با توسعه رسمی رهبران آینده بالقوه نیست. با این‌حال، برای اطمینان از موفقیت مداوم آن‌ها، اقدامات نیازمند

1. Chisholm-Burns
2. Groves
3. Anderson
4. Helen Yu

توسعه برنامه‌های توالی جامع هستند که شامل یک برنامه توسعه نیرومند برای رهبران بالقوه شامل نظارت، مربی‌گری، بازخورد ۳۶۰ درجه، رشد تکالیف، چرخش شغلی و آموزش رسمی می‌شوند. برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه رهبری در آینده برای عملی که در روابط تجاری خود موفق باشد و از نظر مالی عملی باشد، ضروری است. ذوالقرنین و محمود (۲۰۱۹) در موضوع "پیوند برنامه‌ریزی جانشینی با عملکرد کارکنان: نقش‌های واسطه‌ای در پیشرفت شغلی و ارزیابی عملکرد"، به این نتیجه رسیدند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد و هر دو توسعه شغلی و ارزیابی عملکرد واسطه رابطه داشتند. کوین گروز (۲۰۱۹) با موضوع "بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت جانشین‌پروری بر عملکرد سازمان" به این نتیجه رسید که شیوه‌های مدیریت جانشین‌پروری به شدت با معیارهای مختلف عملکرد بیمارستان، از جمله رضایت بیمار و هزینه‌های درمانی ارتباط موثر دارد و همچنین باعث افزایش سطح خدمات اجرایی کادر می‌شود.

تحقیقات فوق عمدتاً به‌صورت کمی انجام‌گرفته و به بررسی تأثیر جانشین‌پروری در متغیرهای سازمانی پرداخته است. تحقیقاتی که به‌صورت کیفی انجام‌گرفته بسیار اندک بوده است؛ همچنین پس از انقلاب اسلامی ایران، با توجه به جایگاه زن در جامعه اسلامی، ورزش بانوان از آقایان جدا گردید. از آن به بعد، به مرور زمان، زنان در عرصه‌های ورزشی جایگاه خود را شناختند و پیشرفت‌های چشمگیری در رشته‌های ورزشی داشتند و این امر مستلزم مدیریت بانوان در سطح عالی در سازمان-های ورزشی می‌باشد. به نظر می‌رسد با توجه به آنچه در حال حاضر در روند ورزش ایران می‌گذرد، همچنان ورزش بانوان در زیر سایه مردان قرار دارد. با توجه به اینکه در طول سال‌های اخیر مدیران و کارشناسان زن در عرصه ورزش به لحاظ آکادمیک و حرفه‌ای کمتر از مردان نبوده‌اند، اما همچنان در مدیریت سازمان‌های ورزشی مردان نقش پررنگ‌تری دارند، در صورتی که ممنوعیت قانونی و سازمانی در برابر حضور زنان در راس بسیاری از سازمان‌های ورزشی وجود ندارد.

همچنین، مطالعه و شناسایی عواملی که ورزش قهرمانی زنان را در مسیر درست توسعه قرار دهند، می‌تواند نقشه راه مناسبی برای حرکت رو به جلوی این بخش مهم از ورزش کشور باشد. مطالعات نشان می‌دهند که تا به حال مدلی برای نهادینه‌سازی جانشین‌پروری مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ارائه نشده است و این جنبه‌ی نوآوری این تحقیق می‌باشد. در این راستا، با توجه به بالا رفتن تحصیلات زنان و افزایش حضور آنان در قسمت‌های مختلف جامعه، مسائل و مشکلاتی فرا روی آنان در ارتقا به پست‌های عالی قرار دارد که نیاز مبرم به انجام کار پژوهشی و ارائه‌ی مدلی برای نهادینه کردن جانشین‌پروری مدیریت زنان در حوزه‌های مختلف می‌تواند حائز اهمیت باشد. بنابراین، ما در صدد پاسخ به این سؤال هستیم که آیا طراحی مدل جانشین‌پروری با توجه به رویکرد ISM می‌تواند راهنمای علمی برای مدیران و صاحب‌نظران برای ورزش قهرمانی بانوان باشد؟

روش پژوهش

این پژوهش به دنبال تحلیل فرایند جانشین‌پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان و توسعه تئوری در این حوزه است و هدف این تحقیق، استفاده از تجربیات، دیدگاه‌ها و برداشت‌های افرادی است که به‌طور مستقیم در تصمیم‌گیری درباره راهبرد توسعه جانشین‌پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان نقش دارند. بر همین اساس، پارادایم این پژوهش بر اساس نظریه ساخت‌گرا است. رویکرد چارمز (۲۰۱۴) بیشتر بر دیدگاه‌ها، ارزش‌ها، باورها، احساسات، پیش‌فرض‌ها و ایدئولوژی-های افراد تأکید دارد. بنابراین، استفاده از یک برنامه تحقیقی چند مرحله‌ای را توصیه می‌کند. در این پژوهش از روش تحقیق ترکیبی ـ اکتشافی استفاده شده است.

به این ترتیب که ابتدا بـه‌منظـور دسـتیابی بـه اطلاعـات کثیـر و غنـی موجـود در ادراک و تجربـهٔ متخصصان از روش کیفی استفاده می‌شود و سپس، برای آزمون فرضیات به‌دسـت‌آمـده از مرحلـه کیفی، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده می‌شود. در بخش کیفی، روش پژوهش مطالعه موردی و بر اساس نظریه مبنایی و رویکرد چارمز و سپس از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد.

مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی مدیران ورزشی و اساتید مدیریت ورزشی بودند که اطلاعات جمعیت‌شناختی آن‌ها در جدول شماره ۱ نمایش داده شده است. در بخش کیفی با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، آگاهی-دهندگان کلیدی (شامل ۱۵ نفر) برای شناسایی چارچوب مدل جانشین‌پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان انتخاب شده‌اند و با آن‌ها مصاحبه به عمل آمده است.

بدین منظور ابتدا با ۱۰ نفر مصاحبه عمیق صورت گرفت و مصاحبه جنبه تکراری پیدا نمود و پس از تحویل نتایج به متخصصان و صاحب‌نظران مربوط و مشورت با آن‌ها برای تایید روایی پژوهش، تصمیم گرفته شد تا با افراد دیگری از جامعه پژوهش مصاحبه‌ها ادامه یابد و بدین ترتیب با ۵ فرد آگاه دیگر مصاحبه صورت گرفت. در نتیجه، پس از مصاحبه با ۱۵ نفر، اشباع نظری حاصل گردید و پس از تایید روایی آن توسط خبرگان موضوع، محقق به این جمع‌بندی رسید که دیگر نیازی به مصاحبه‌ی بیشتری نیست.

در بخش مدل‌سازی، پرسشنامه مخصوص ISM که از مصاحبه‌ها استخراج شده بود، جهت تعیین دسته‌بندی عوامل محوری اثرگذار بر جانشین‌پروری مدیران زن استفاده شد. همچنین برای تامین روایی و پایایی بخش کیفی مطالعه، از روش ارزیابی لینکلن و گوبا استفاده شد. بدین منظور، چهار معیار اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری برای ارزیابی در نظر گرفته شد.

نتایج

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش حاضر در جدول ۲ به نمایش گذاشته شده است. نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که نمونه‌های بخش کیفی پژوهش را اعضای هیات علمی و مدیران سازمان‌های ورزشی تشکیل داده بودند. همچنین، یافته‌ها براساس جنسیت نشان می‌دهد که تمامی جامعه آماری تحقیق حاضر را زنان تشکیل داده بودند.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 1- Demographic information of the participants

ردیف Row	تحصیلات Educational level	رشته تحصیلی Field of Study	حوزه فعالیت Activity Area	
			دانشگاه University	اجرایی Executive
1	دکتری	تربیت‌بدنی و علوم ورزشی		✓
2	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	
3	دکتری	تربیت‌بدنی و علوم ورزشی		✓
4	دکتری	مدیریت ورزشی		✓
5	دکتری	مدیریت ورزشی		✓
6	دکتری	تربیت‌بدنی و علوم ورزشی		✓

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 1- Demographic information of the participants

ردیف Row	تحصیلات Educational level	رشته تحصیلی Field of Study	حوزه فعالیت Activity Area	
			دانشگاه University	اجرایی Executive
7	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	
8	دکتری	تربیت‌بدنی و علوم ورزشی		✓
9	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	
10	دکتری	مدیریت ورزشی		✓
11	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	
12	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	
13	دکتری	تربیت‌بدنی و علوم ورزشی		✓
14	دکتری	تربیت‌بدنی و علوم ورزشی	✓	
15	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	

داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، و بر اساس نظریه مبنایی و رویکرد چارمز تحلیل شد.
نتایج حاصل از ۱۵ مصاحبه که تا حد اشباع نظری ادامه یافت و از طریق تحلیل محتوا و کدگذاری باز، محوری و انتخابی در قالب دو مقوله تعامل‌گرایی و ساختارسازی شناسایی شد.

جدول ۲. کدگذاری بخش کیفی

Table 2- Qualitative section coding

کدهای انتخابی Selective Codes	کدهای محوری Axial Codes	کدهای باز Open Codes
تعامل‌گرایی Interactionism	عدالت جنسیتی Gender justice	- توجه برابر به برنامه‌ریزی جانشن‌پروری زنان، - نگاه برابر در اختصاص بودجه، - اجتناب از فضای زن‌ستیزی در سازمان‌ها، - اجتناب از تقسیم‌های اجتماعی ناروا، - دوری کردن از قوانین و مقررات تبعیض‌آمیز، - ارزیابی عملکرد به دور از تبعیض‌های جنسیتی؛ - اجتناب از ساختار مردسالارانه در محیط سازمان، - اجتناب از رابطه در انتخاب و انتصاب مدیران؛ - تساوی حقوق زنان و مردان در سازمان‌های ورزشی؛ - حاکمیت تفکر برابری سهم زنان و مردان در ورزش، - نگاه برابر در آموزش و توانمندی کارکنان زن
	تصویرسازی مثبت Positive imagery	- ایجاد تصویر مثبت از زنان در محیط سازمان‌های ورزشی ، - در نظر گرفتن توانمندی زنان، - افزایش کمیت مدیریت زنان در حوزه ورزش، - نگاه مثبت داشتن به زنان در سازمان‌ها

جدول ۲. کدگذاری بخش کیفی

Table 2- Qualitative section coding

کدهای انتخابی Selective Codes	کدهای محوری Axial Codes	کدهای باز Open Codes
	باورپذیری Believability	- مطالبه‌گری خود زنان، - کنار گذاشتن بروکراسی‌های اداری زائد، - ایجاد محیط رقابتی در فضای ورزش، - تشکیل معاونت امور زنان در سازمان‌های ورزشی، - افزایش تمایل به کمال‌گرایی زنان، - افزایش قدرت ریسک‌پذیری زنان، - تاب‌آوری در برابر مشکلات و هجمه‌ها، - تقویت بنیه‌ی علمی اخلاقی و اجتماعی زنان، - تقویت روحیه‌ی مسئولیت‌پذیری زنان، - داشتن اعتقاد راسخ به توانمندی‌های خود، - خودساخته‌بودن زنان
	جبران نابرابری‌های جنسیتی Compensation of gender inequalities	- شکستن سقف شیشه‌ای، - استفاده از زنان در ساختار سیاسی، - مشخص شدن نقش زنان در سازمان‌های ورزشی، - کنار گذاشتن مدیرانی که به زنان اعتقاد ندارند، - حمایت مادی و معنوی مدیران ارشد از مدیریت زنان
	توسعه فردی Individual development	- توسعه فردی، - بلوغ فردی، توسعه سازمانی، - توسعه فردی، - منابع مالی بهتر، - تعدیل نیرو، - تسهیلگری، کارآمدی بهتر، - بهره‌وری، - پرورش استعدادهای مدیریتی کارکنان، - مصاحبه با الگوبرداری بنچ مارکینگ، - روش‌های تمرینی، - ایفای نقش، - بازی‌های مدیریتی، - بحث گروهی، مصاحبه‌ها، - مسئولیت فردی، - پرورش شخصی، - پرورش حرفه‌ای - توسعه، - بهبود مستمر - مهارت‌های ارتباطی - بالاترین بهره‌وری فردی

جدول ۲. کدگذاری بخش کیفی
Table 2- Qualitative section coding

کدهای انتخابی Selective Codes	کدهای محوری Axial Codes	کدهای باز Open Codes
		- بهبود توانایی کارکنان برای پاسخ به تقاضاهای متغیر محیطی - آماده‌سازی افراد - توانایی بالقوه برای ارتقا - خودتوسعه‌ای
	توسعه انگیزش Development of motivation	- تقویت انگیزه نیروی انسانی، - بهبود روحیه کارکنان، - ترکیب رویکرد پرورش شخصی و پرورش حرفه‌ای نگرش، - افزایش انگیزش، روحیه
	حمایت‌گری Patronage	- محیط کاری حمایتی، - فرهنگ حمایتی، حمایت مدیران ارشد، - نقش بسیار اساسی مدیران، - حمایت و تعهد سطوح بالاتر، - جانشین‌پروری به‌عنوان اختیار مدیران، - نقش مدیران، - نقش هدایتگری مدیران، - حمایت همه‌جانبه اعضای سازمان، - اهمیت علاقه مدیران برای رشد سایر افراد، ویژگی رهبری مدیران، - باور مدیران ارشد، - حمایت یکپارچه، - هدایت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از طرف مدیران عامل، - مدیران ارشد، - جلب حمایت مدیران عامل سازمان،
	عوامل فرهنگی cultural factors	- فرهنگ سنتی، - انحراف فرهنگی، - استقبال جامعه در سطح وسیع، - ارزش‌های آکادمیک، سرمایه‌گذاری بر روی فرهنگ، - فرهنگ پویای یک سازمان، - مباحث اجتماعی، - دموکراسی اجتماعی

جدول ۲. کدگذاری بخش کیفی

Table 2- Qualitative section coding

کدهای انتخابی Selective Codes	کدهای محوری Axial Codes	کدهای باز Open Codes
ساختارسازی Structuring	مدیریت Management	- ثبات مدیریت، - تغییر نگاه مدیران ارشد به مقوله جانشین‌پروری زنان، - اعتماد مدیران به توانمندی زنان، - داشتن سابقه و تجربه قبلی در زمینه ورزش، - تعریف استانداردهای مدیریتی، - اعتقاد قلبی مدیر به رفع تبعیض علیه زنان، - داشتن تخصص و کارایی، - دانش مدیران
	بانک اطلاعاتی Database	- ایجاد شرایط و فرصت برابر در تصدی پست‌ها، - ارزیابی علایق و طرز فکر زنان نسبت به پست‌های مدیریتی، - رصد فعالیت‌های مدیریتی زنان در ورزش، - شناسایی افرادی متمایل به پست‌های مدیریتی، - بررسی طرز عملکرد زنان در پست‌های مدیریتی،
	پویایی و بلوغ سازمانی Organizational dynamism and maturity	- تعهد سازمان به برنامه‌های جانشین‌پروری زنان، - تقویت خرد جمعی، - ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی، - رعایت اخلاق حرفه‌ای، - تعریف چشم‌انداز جانشین‌پروری، - تفویض اختیار از سوی مدیران ارشد، - افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی، - جوان‌گرایی، - تعریف مسیر شغلی، - توجه به بومی‌سازی، - اجتناب از سلیقه‌ای عمل کردن، - تخمین نیازهای آینده سازمان، - رعایت سلسله مراتب اداری
	آشناسازی Acquaintance	- آگاهی‌بخشی نسبت به جانشین‌پروری، - آشنا ساختن مدیران با جانشین‌پروری، - آشنا ساختن مـدیران بـا برنامه‌ها و ایده‌های افراد، - آشنایی با اهمیت و ضرورت، - آشنایی با مبانی نظری، - آشنایی به‌واسطه حوزه علمی و پژوهشی، - میزان آشنایی بسیار پایین، - آشنایی مدیران، آشنایی محدود، - برنامه‌های آشناسازی کارکنان با برنامه‌های جانشین‌پروری

جدول ۲. کدگذاری بخش کیفی
Table 2- Qualitative section coding

کدهای انتخابی Selective Codes	کدهای محوری Axial Codes	کدهای باز Open Codes
	عوامل قانونی Legal factors	- محفوظ بودن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد استخدام و انتصاب، - چشم‌انداز روشن از آینده مدیریت سازمان، - جنبه‌های رسمی، - روابط رسمی، قوانین و مقررات، - پشتوانه قانونی، - ایجاد قوانین و دستورالعمل‌های روشن
	برنامه‌ریزی Planning	- شفاف‌سازی، - برنامه محور بودن جانشین‌پروری، - نظارت و هماهنگی بر برنامه‌های جانشین‌پروری، - ثبات وضعیت برنامه‌های جانشین‌پروری، - در نظر گرفتن نیازهای جانشین‌پروری در برنامه‌های تدوین شده، - قابلیت اجرایی داشتن برنامه‌های جانشین‌پروری زنان، - داشتن نگاه راهبردی و آینده‌نگر به مقوله جانشین‌پروری
	شایسته‌سالاری Meritocracy	- انتخاب منابع انسانی بر اساس اصول علمی، - انتخاب منابع انسانی بر اساس مهارت فنی و ارتباطی، - دادن فرصت کافی به مدیران زن - افزایش فرهنگ شایسته‌سالاری، - تصمیم‌گیری براساس عقلانیت در انتخاب مدیران، - انتخاب افراد براساس فرآیند جانشین‌پروری، - استمرار فرآیند جانشین‌پروری، - آموزش مدیران با محوریت جانشین‌پروری، - پرورش زنان برای پست‌های مدیریتی؛ - برگزاری سمینارهای تخصصی با موضوع جانشین‌پروری در سطح سازمان
	مدیریت استعداد منابع انسانی Human resource talent management	- شناخت تفاوت‌های رفتاری زنان و مردان در سازمان، - مشخص شدن شاخص‌های جانشین‌پروری، - شناسایی زنان با استعداد

بخش دوم پژوهش به گام نهایی پژوهش شامل پیاده‌سازی الگوسازی ساختاری تفسیری به منظور اولویت‌بندی و یافتن روابط میان مؤلفه‌های جانشین‌پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان اختصاص دارد (شکل ۳).

فاز اول: تعامل گرایی

مطابق با نتایج بخش کیفی تحقیق، عوامل شناسایی‌شده در هشت عامل شامل توسعه فردی (عامل شماره ۱)، جبران نابرابری‌های جنسیتی (عامل شماره ۲)، حمایت‌گری (عامل شماره ۳)، توسعه انگیزش (عامل شماره ۴)، عوامل فرهنگی (عامل شماره ۵)، عدالت جنسیتی (عامل شماره ۶)، تصویرسازی مثبت (عامل شماره ۷) و باورپذیری (عامل شماره ۸) دسته‌بندی گردیدند.

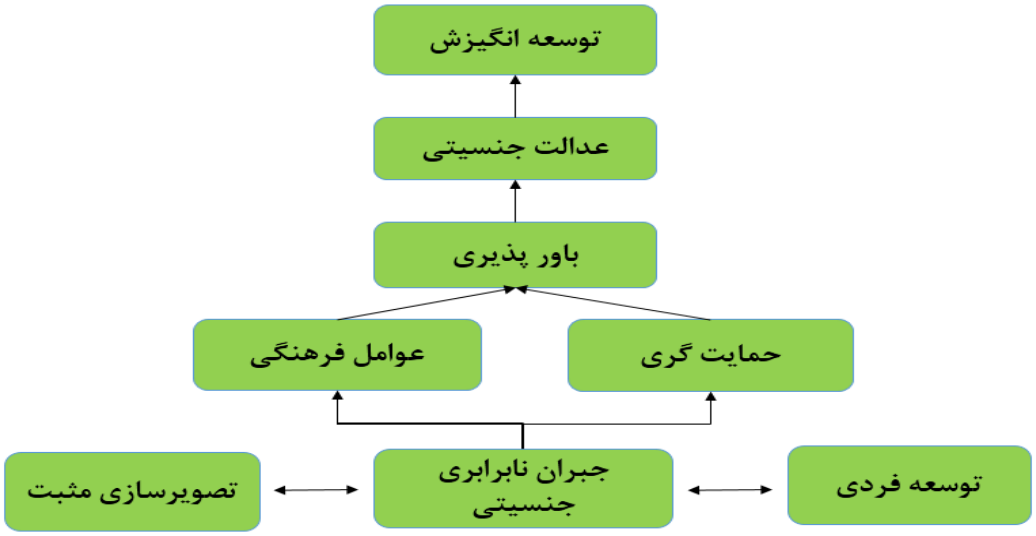
به‌منظور ساختاردهی به عوامل شناسایی‌شده، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده گردید. جدول شماره ۳، نتایج مربوط به ماتریس خودتعاملی ساختاری را به نمایش گذاشته است.

جدول ۳. خروجی‌ها، ورودی‌ها و اشتراک‌های شناسایی‌شده

Table 3- Identified outputs, inputs and subscriptions

تکرار Repetition	عوامل Factors	خروجی Output	ورودی Input	اشتراک Subscription	سطح Level
اول First	توسعه فردی	1-2-7	1-2-3-5-6-7-8	1-2-7	1
	جبران نابرابری‌های جنسیتی	1-2-7	1-2-3-5-6-7-8	1-2-7	1
	حمایت‌گری	1-2-3-4	3-4-8	3-4	
	توسعه انگیزش	4-5-6-7-8	3-4-8	4-8	
	عوامل فرهنگی	1-5	4-5	5	
	عدالت جنسیتی	1-2-3-6-7-8	4-6	6	
	تصویرسازی مثبت	1-2-7	1-2-4-6-7	1-2-7	1
	باورپذیری	1-2-3-4-8	4-6-8	4-8	
دوم Second	حمایت‌گری	3-4	3-4-8	3-4	2
	توسعه انگیزش	4-5-6-8	3-4-8	4-8	
	عوامل فرهنگی	5	4-5	5	2
	عدالت جنسیتی	3-6-8	4-6	6	
	باورپذیری	3-4-8	4-6-8	4-8	
سوم Third	توسعه انگیزش	4-6-8	4-8	4-8	
	عدالت جنسیتی	6-8	4-6	6	
	باورپذیری	4-8	4-6-8	4-8	3
چهارم Fourth	توسعه انگیزش	4-6	4	4	
	عدالت جنسیتی	6	4-6	6	4
پنجم Fifth	توسعه انگیزش	4	4	4	5

با توجه به نتایج جدول، مشخص گردید که عوامل شناسایی‌شده در ۵ سطح ساختاردهی شدند. مدل ساختاری مشخص‌شده مطابق با نتایج روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در شکل شماره ۱ به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری تحقیق

Figure 1-The interpretive structural model of research

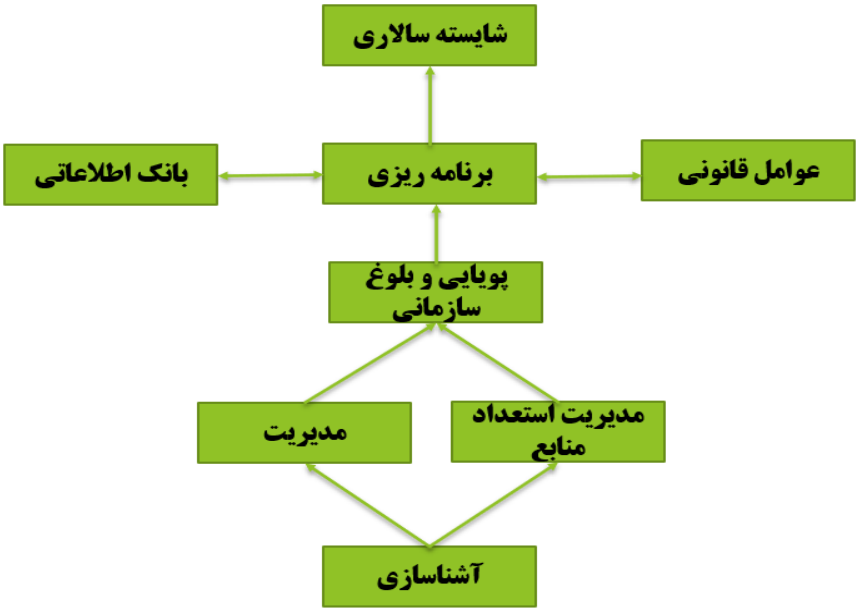
فاز دوم: ساختارگرایی

مطابق با نتایج بخش کیفی تحقیق، عوامل شناسایی‌شده در هشت عامل شامل: عوامل قانونی (عامل شماره ۱)، برنامه‌ریزی (عامل شماره ۲)، پویایی و بلوغ سازمانی (عامل شماره ۳)، مدیریت استعداد منابع انسانی (عامل شماره ۴)، شایسته‌سالاری (عامل شماره ۵)، آشناسازی (عامل شماره ۶)، بانک اطلاعاتی (عامل شماره ۷) و مدیریت (عامل شماره ۸) دسته‌بندی گردیدند. به‌منظور ساختاردهی به عوامل شناسایی‌شده، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده گردید. جدول شماره ۵، نتایج مربوط به ماتریس خودتعاملی ساختاری را به نمایش گذاشته است. جدول شماره ۴، نتایج مربوط به خروجی‌ها، ورودی‌ها و اشتراک‌های جانشین‌پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان را به نمایش گذاشته است.

جدول ۴. خروجی‌ها، ورودی‌ها و اشتراک‌های شناسایی‌شده

Table 4- Identified outputs, inputs and subscriptions

تکرار Repetition	عوامل Agents	ورودی Input	خروجی Output	اشتراک Subscription	سطح Level
اول First	عوامل قانونی	1-2-7	1-2-3-5-6-7-8	1-2-7	
	برنامه‌ریزی	1-2-7	1-2-3-6-7-8	1-2-7	
	پویایی و بلوغ سازمانی	1-2-3-4	3-4-8	4	
	مدیریت استعداد منابع انسانی	4-5-6-7-8	3-4-8	4-8	
	شایسته‌سالاری	1-5	4-5	5	1
	آشناسازی	1-2-3-6-7-8	4-6	6	
	بانک اطلاعاتی	1-2-7	1-2-4-6-7	1-2-7	
	مدیریت	1-2-3-4-8	4-6-8	4-8	
دوم Second	عوامل قانونی	1-2-7	1-2-3-4-6-7-8	1-2-7	2
	برنامه‌ریزی	1-2-7	1-2-3-6-7-8	1-2-7	2
	پویایی و بلوغ سازمانی	1-2-3-4	3-4-8	4	
	مدیریت استعداد منابع انسانی	4-6-7-8	3-4-8	4-8	
	آشناسازی	1-2-3-6-7-8	4-6	6	
	بانک اطلاعاتی	1-2-7	1-2-4-6-7	1-2-7	2
	مدیریت	1-2-3-4-8	4-6-8	4-8	
سوم Third	پویایی و بلوغ سازمانی	3-4	3-4-8	3-4	3
	مدیریت استعداد منابع انسانی	4-6-8	3-4-8	4-8	
	آشناسازی	3-6-8	4-6	6	
	مدیریت	3-4-8	4-6-8	4-8	
چهارم Fourth	مدیریت استعداد منابع انسانی	4-6-8	4-8	4-8	4
	آشناسازی	6-8	4-6	6	
	مدیریت	4-8	4-6-8	4-8	4
پنجم Fifth	آشناسازی	6	6	6	5



شکل۲. ارتباط بین مراحل جانشین‌پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی

Figure 2- The relationship between the stages of managerial succession in athletic sports

ماتریس خودتعاملی اولیه برای ارتباط مراحل جانشین‌پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان بر اساس جمع‌بندی نظرهای خبرگان در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی اولیه مدل جانشین‌پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان بر اساس جمع‌بندی نظرهای خبرگان

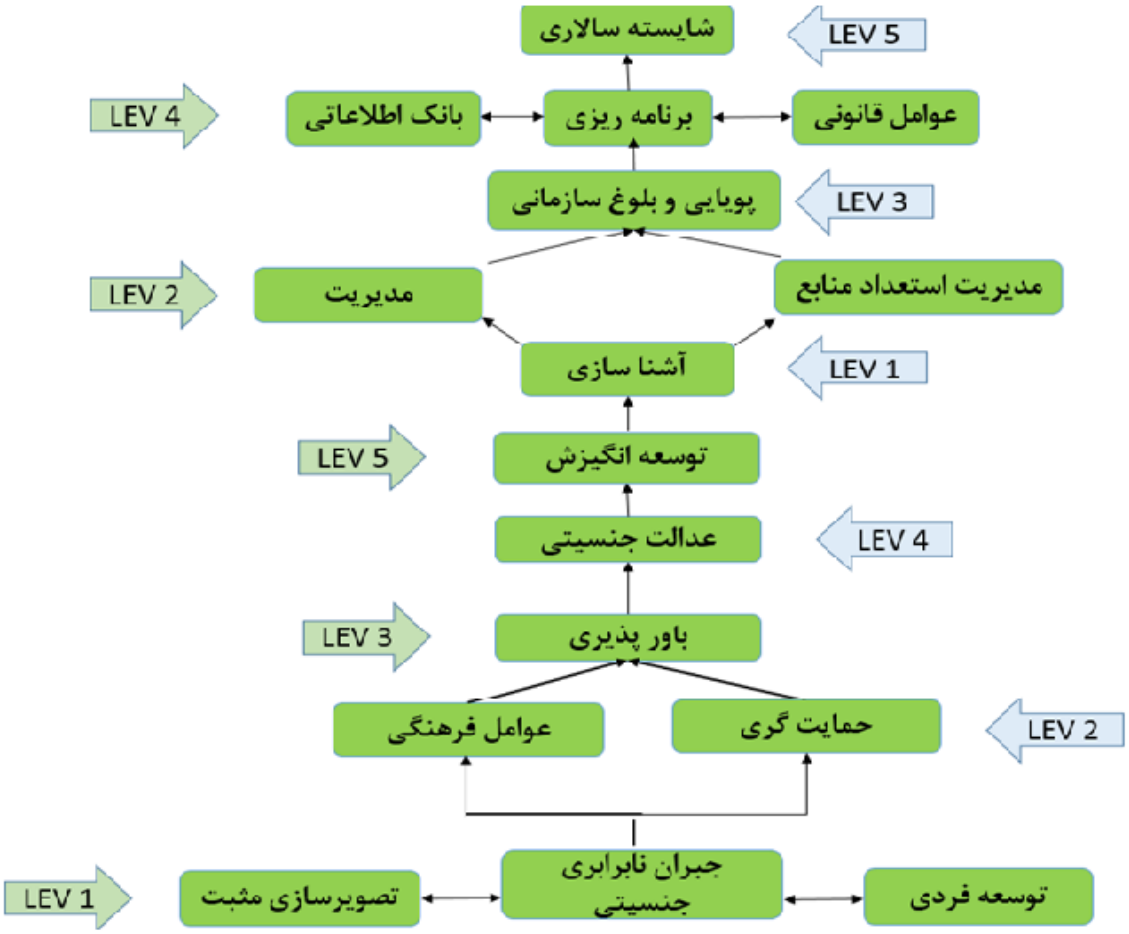
Table 5- The initial self-interaction matrix of the managerial succession model in women's athletic sports based on the summation of experts' opinions

1		2
1	-	X
2	-	-

جدول۶. ماتریس دسترس‌پذیری نهایی ریسک‌های مدل جانشین‌پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی

Table 6- Matrix of ultimate accessibility of managerial succession model risks in championship sports

	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه اشتراکی	سطوح
1	1،2،3	1،2،3	1،2،3	سطوح اول
2	1،2،3	1،2،3	1،2،3	سطوح اول



شکل۳. راهبرد جانشین‌پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان

Figure 3- Management succession strategy in women's championship sports

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق تحلیل فرآیند جانشین‌پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان بود. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نشان داد دو عامل ساختاری و تعامل‌گرایی در تبیین نهادینه‌سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان نقش دارند. در این بین، عوامل شناسایی‌شده در هشت عامل شامل عوامل قانونی (عامل شماره ۱)، برنامه‌ریزی (عامل شماره ۲)، پویایی و بلوغ سازمانی (عامل شماره ۳)، مدیریت استعداد منابع انسانی (عامل شماره ۴)، شایسته‌سالاری (عامل شماره ۵)، آشناسازی (عامل شماره ۶)، بانک اطلاعاتی (عامل شماره ۷)، مدیریت (عامل شماره ۸) دسته‌بندی گردیدند.

این یافته با نتایج مطالعات اعتمادیان و همکاران (۲۰۲۰) به دلیل اینکه گزارش کردند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری متأثر از مدیریت و رهبری و مدیریت استعداد است، سایتواودی-مائور (۲۰۲۱) مبنی بر اینکه به ساختار تأکید داشتند، همخوان است. شایان ذکر است تحقیق ناهمخوانی در این راستا یافت نگردید. اعتمادیان و همکاران (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که مدیریت

و رهبری (حمایت از مدیران، ثبات و بلوغ و قوانین و مقررات)، برنامه‌ریزی استراتژیک (دیدگاه و اهداف سازمانی، برنامه‌ریزی جانشینی و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی)، فرهنگ سازمانی (اعتماد متقابل مؤثر، ارتباطات و شفافیت سازمانی)، یادگیری سازمانی (تدوین و اجرای برنامه‌های آموزش موفقیت‌آمیز)، مدیریت کارکنان (شفاف‌سازی شغل، مدیریت استعداد، مشارکت کارکنان و ارزیابی عملکرد کارمندان)، مدیریت بیماران (بررسی رضایت بیمار و توجه به نیازها و انتظارات بیماران در برنامه‌ریزی‌های متوالی)، مدیریت منابع (تعهد منابع، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، کمیته برنامه‌ریزی جانشینی و مدیریت دانش) و مدیریت فرآیند (تدوین و پیاده‌سازی و ارزیابی فرآیندهای برنامه‌ریزی موفقیت‌آمیز قوی) در برنامه‌ریزی جانشین-پروری تأثیرگذار است.

مدیریت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بیمارستان می‌تواند تحت تأثیر عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری اطلاعات باشد که با یافته‌های این پژوهش همخوان می‌باشد. چانگ (۲۰۲۰) ساختار سازمانی مسطح و انعطاف‌پذیر، فرهنگ‌سازی در محل کار مبتنی بر مردم، برنامه مدیریت پیشبرد منابع انسانی و راه‌اندازی مجدد مدیریت پزشکی و برنامه رهبری نوآورانه و تحول‌پذیر استراتژی‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را توسعه می‌دهد.

عاشوری و همکاران (۱۳۹۴) به این نتیجه رسیدند که ۳ عامل توانمندی‌های راهبردی، توجه به ارتباطات و تعامل پویای مشاغل و محیط به‌صورت مستقیم تأثیر معنی‌داری بر متغیر مستقل اصلی پژوهش یعنی جانشین‌پروری داشته‌اند. نوربخش و همکاران (۱۳۹۰) عواملی که بر توسعه ورزش قهرمانی تأثیر می‌گذارند را در قالب بستر اجتماعی دسته‌بندی کردند. این دسته شامل چهار مقوله دسترسی به منابع انسانی، شایستگی‌ها، حمایت اجتماعی و محدودیت‌های عرفی بود. اهمیت نقش منابع انسانی در فرآیند توسعه را نیز بحث کردند. دسترسی سازمان‌های ورزشی به زنان متخصصی که بتوانند وظایف حوزه قهرمانی ورزش را به دوش گرفته و بهره‌وری کار را افزایش دهند، از نیازهای اساسی امروز جوامع به‌شمار می‌آیند. بیگ محمدلو و همکاران (۱۴۰۰) چهار بعد مدیریتی، رفتاری، سازمانی و ساختاری را در نظام جانشین‌پروری ورزش قهرمانی واجد تاثیر می‌دانند.

در تبیین این یافته که مدیریت به مثابه یک عامل ساختاری به نهادینه‌سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان کمک می‌کند، می‌توان گفت که مدیران متولد نمی‌شوند بلکه باید آن‌ها را تربیت کرد و پرورش داد و در فرایند پرورش مدیران باید تأکید اصلی بر مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز باشد. از طرفی، استعدادیابی و جانشین‌پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد و مدیران ارشد سازمانی باید متولی و حامی اصلی این برنامه‌ها باشند. تا زمانی که مدیریت ورزش کشور ثبات نداشته باشد، نگاه مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی به مقوله جانشین‌پروری تغییر پیدا نکند، این مدیران به توانمندی‌های زنان اعتماد نداشته باشند و تخصص، کارایی، دانش و سابقه و تجربه قبلی نداشته باشند، نمی‌توان انتظار نهادینه‌شدن برنامه-های جانشین‌پروی را داشت.

به موازات آن، لازم است به برنامه نیز به عنوان یک عامل ساختاری مؤثر بر نهادینه‌سازی برنامه جانشین‌پروری مدیریت ورزش زنان توجه کرد. چرا که برنامه‌ریزی فرایند تفکر در رابطه با فعالیت‌های لازم برای رسیدن به هدف است و در عین حال اولین و مهم‌ترین فعالیت لازم برای دستیابی به نتایج مطلوب است. لازم به ذکر است برنامه‌ریزی می‌تواند نقش مهمی در کمک به جلوگیری از اشتباهات یا تشخیص فرصت‌های پنهان بازی کند و به پیش‌بینی آینده و ساختن آینده‌ای تاحدودی قابل تصور کمک می‌کند. در نتیجه، در موضوعات پیچیده امروزی بدون برنامه‌ریزی‌های دقیق، آینده‌نگرانه و راهبردی، امکان ادامه حیات

نیست، بنابراین، لازم است محور برنامه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر برنامه باشد و در آن نیازهای جانشین‌پروری در نظر گرفته شود.

همچنین در تبیین این یافته که نهادینه‌سازی جانشین‌پروری را می‌توان از طریق مدیریت استعداد منابع انسانی توضیح داد، می‌توان گفت که اخیراً مدیریت استعداد در سازمان‌ها در اولویت بالای منابع انسانی قرارگرفته است. در حقیقت، بسیاری معتقدند که آینده سازمان‌ها وابسته به استراتژی‌های منابع انسانی است. زیرا این استراتژی‌ها مسیر استخدام، مدیریت کارمندان و نحوه مشارکت آن‌ها را تعیین می‌کند. دانستن این که استراتژی مدیریت استعداد چیست و چگونه می‌توان از آن برای پیشبرد اهداف سازمان استفاده کرد، می‌تواند شانس ایجاد یک محیط کار با کارایی بالا را افزایش داده و به سازمان در بهینه‌سازی جانشین‌پروی کمک کند.

در اصل، این بدان معناست که نیازهای سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و متخصصانی که می‌توانند در اهداف سازمانی کمک‌کننده باشند، پیدا می‌شوند تا از آن‌ها در جهت حفظ و توسعه سازمان کمک گرفته شود. لازم به ذکر است این بحث بسیار نزدیک به مبحث جذب افراد با استعداد است؛ چرا که هر دو این استراتژی‌ها برای استخدام کارکنان و تعامل با آن‌ها ضروری هستند و جذب استعداد به فرایند استخدام مرتبط است. درحالی که مدیریت استعداد مربوط به روند کلی شناختن داوطلبان استخدام و همچنین کارکنان فعلی برای شناسایی مستعدترین آن‌هاست. لذا نباید از به کارگیری استعدادها در جایگاه مناسب خودشان غافل شد. چرا که در غیر این‌صورت فرایند استخدام به صورت منفعلانه و برای رفع نیاز جای خالی نیروی انسانی خواهد بود، که هیچ کمکی به پیشرفت و حرکت رو به جلوی جانشین‌پروری نمی‌کند.

سرانجام، در تبیین این یافته که شایسته‌سالاری یکی از محرک‌های نهادینه‌سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان است، می‌توان اشاره داشت که شایستگی‌ها، عنصر کانونی موفقیت در چنین برنامه‌ای می‌باشد. چرا که برنامه جانشین‌پروری در کنار مفاهیمی چون شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد قابل دسته‌بندی است. در این راستا، وضع موجود سازمان‌ها نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز آن‌ها به مدیران برتر و شایسته است. سازمان‌های کنونی به مدیرانی خلاق و هوشمند، مستعد و ماهر، شایسته و توانمند و پویا نیاز دارند. از این طریق، اهدافی نظیر شایسته‌سالاری، ایجاد انگیزه برای رشد و ماندگاری کارکنان در سازمان‌ها می‌توان به این هدف دست پیدا کرد. همچنین، ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان باید به صورت هم زمان و همسو با هم دنبال شود.

حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های راهبردی و عملیاتی در این حوزه هستند.

همچنین، تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نشان داد عوامل تعامل‌گرایی در هشت عامل شامل توسعه فردی (عامل شماره ۱)، جبران نابرابری‌های جنسیتی (عامل شماره ۲)، حمایت‌گری (عامل شماره ۳)، توسعه انگیزش (عامل شماره ۴)، عوامل فرهنگی (عامل شماره ۵)، عدالت جنسیتی (عامل شماره ۶)، تصویرسازی مثبت (عامل شماره ۷) و باورپذیری (عامل شماره ۸) دسته‌بندی گردیدند. این یافته با نتایج مطالعات ایونز و مایلی (۲۰۲۱) مبنی بر اینکه به موضوع برابری جنسیتی و عدم رعایت آن اشاره کرده بودند، همخوان است.

نادریان (۱۳۹۵) به این نتیجه رسید که سه مؤلفه اثرگذار به‌عنوان نیروهای تسهیل‌کننده انجام آزمون‌های شایستگی، حمایت ساختاری باشگاه و تمایل و انگیزه با زیرمقیاس‌هایی مانند استقبال و انگیزه بسیار بالای نوجوانان و جوانان برای مشهور شدن، جذابیت برای عضویت در تیم بزرگسالان، حس وفاداری به باشگاه ورزشی، کسب درآمد و حمایت ساختاری باشگاه فرصت‌های ارزنده‌ای را برای جانشین‌پروری در باشگاه‌های فوتبال به وجود می‌آورند.

حسینی و همکاران (۱۳۹۷) به این نتیجه رسیدند که ۲۶ شاخص (این شاخص‌ها شامل: استقرار گام‌به‌گام مبتنی بر شرایط، هم‌راستایی افقی و عمودی، فضای مساعد فرهنگ سازی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، بهینه‌کاوی، برون‌سپاری، توجه به ایجاد بستر سخت‌افزاری، هماهنگی مبادی ذی‌ربط ورودی سازمان مبتنی بر رسالت، انعطاف‌پذیری در روش‌ها و اهداف، بهره‌برداری از استعداد و قابلیت سازمانی، تعریف معیارهای منطقی و تغییر نگرش در پیاده‌سازی، توجه به سیاست‌های کلان، تدوین واقع‌گرایانه اهداف، ایجاد نظام شغلی متناسب، تعیین چارچوب حمایتی، ارزیابی قابلیت‌های بالقوه و بالفعل افراد، استقرار نظام شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد، برقراری کانون‌های ارزیابی مبتنی بر دستورالعمل مدون، تعیین نیازهای آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، تدوین کارراهه شغلی، توسعه مبتنی بر تخصص، توجه به نظام انگیزشی، روش‌های ارزیابی نظام، مشخص کردن نظام ارزیابی و استقرار فرایند کنترل و تحلیل شکاف‌ها در جهت کنش سیستمی شناسایی شدند.

در تبیین این یافته که عدالت جنسیتی به مثابه یک عامل زمینه‌ای به نهادینه‌سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان کمک می‌کند، می‌توان گفت که یکی از عواملی که به برنامه‌های جانشین‌پروری ضربه می‌زند، نبود عدالت جنسیتی می‌باشد. به باور مشارکت‌کنندگان در تحقیق، بخش زیادی از نابسامانی‌های برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری ناشی از نبود عدالت جنسیتی می‌باشد و تا زمانی که این عدالت برقرار و مهیا نگردد، امکان اینکه سایر اجزای سیستم به درستی عمل کنند وجود ندارد. چرا که عدالت جنسیتی پایه و اساس سایر اقدامات می‌باشد و تا مادامی که عدالت برقرار نباشد، سایر اقدامات اثربخش نخواهند بود.

در این بین «عدالت» از حیث مفهوم شناختی، به معنی تعادل و توازن، تساوی در شرایط مساوی، تفاوت در شرایط متفاوت، دادن حق هر صاحب‌حقی و قرار گرفتن هر چیزی در جای خود می‌باشد. لازم به ذکر است در سازمان‌های ایرانی بیشتر به بعد عدالت کلامی و عدالت اجتماعی توجه می‌شود و چندان از منظر جنسیت و ابعاد عمل‌گرایانه‌تر به آن توجه نمی‌شود. این در حالی است که عدالت جنسیتی ناظر به حقوق اجتماعی و سیاسی زنان در محیط سازمان‌ها می‌باشد.

افزون بر این، تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نشان داد در کنار توجه به عدالت جنسیتی لازم است پویایی و بلوغ سازمانی نیز توجه شود. چرا که با پویایی و بلوغ سازمان، این امکان فراهم می‌شود که محیط رقابتی در فضای سازمان‌های ورزشی شکل بگیرد، بروکراسی‌های اداری زائد از بین برود، خرد جمعی تقویت شود، منافع جمعی بر منافع فردی ترجیح داده شود، مدیران تفویض اختیار کنند، اخلاق حرفه‌ای رعایت گردد، سازمان‌ها به برنامه‌های جانشین‌پروری زنان متعهد شوند، مسیر شغلی تعریف شود و سلسله مراتب اداری همراه با شفاف‌سازی رعایت گردد.

شایان ذکر است این مهم زمانی محقق می‌شود که در ارکان برنامه‌های جانشین‌پروری به خزانه اطلاعاتی نیز توجه شود؛ مبنی بر اینکه تنها از طریق خزانه اطلاعاتی یا بانک اطلاعاتی است که می‌توان کارکردها و اقدامات زنان در حوزه مدیریت را رصد و ارزیابی کرد.

به طور کلی باید اذعان نمود فرآیند جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان تابع تعیین‌کننده‌های ساختاری و تعامل‌گرایی می‌باشد و این عوامل باهم در تعامل می‌باشند. مجموعه‌ی این عوامل باعث نهادینه‌سازی جانشین‌پروری در مدیریت ورزش زنان می‌شود. بر این اساس، تاثیرگذارترین سطوح عوامل ساختاری شامل: عوامل سطح یک اثرگذار بر هم، آشناسازی و توسعه‌ی فردی، جبران نابرابری جنسیتی و تصویرسازی مثبت می‌باشند.

این عوامل نقش بسیار مهمی در نهادینه‌سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش زنان خواهند داشت. لذا تنها زمانی که به این عوامل پرداخته شود، می‌توان انتظار فرآیند جانشین‌پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان را داشت. در راستای مشخص شدن تأثیر عوامل تعامل‌گرایی و ساختارسازی بر فرآیند جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان ایران، پیشنهاد می‌شود جهت نهادینه‌سازی جانشین‌پروری در مدیریت ورزش بانوان به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری زنان به نسبت مردان توجه شود، هنگامی که بنا است بودجه‌ای اختصاص داده شود نگاه برابر حکم فرما باشد، از فضای زن‌ستیزی در سازمان‌های ورزشی با جدیت هرچه تمام‌تر اجتناب شود، مقرراتی که تبعیض‌آمیز بودن را شکل می‌دهند یا آن را تسهیل می‌کنند بازبینی و در صورت نیاز حذف شوند.

با توجه به ظرفیت‌های موجود در فدراسیون‌ها، شناسایی و آموزش زنان برای رسیدن به اهداف جانشین‌پروری می‌تواند نقش به‌سزایی داشته باشد. توجه به تجربه‌ی کاری افراد در حوزه‌ی مدیریت کشور و آشنایی با اصول و مبانی علمی جایگاه مدیریتی باعث رشد زنان کشور می‌شود. در انتخاب و انتصاب مدیران زن و مرد به ضابطه‌مندی توجه شود و سرانجام اینکه شرایط و فرصت برابر در تصدی پست‌ها فراهم شود. گذراندن دوره‌های کسب تجربه برای مدیران ورزشی در میادین بین‌المللی، مدیریت فرهنگی در ورزش زنان، حمایت و امنیت ورزشکاران زن، توسعه پایدار در ورزش زنان باید در دستور کار قرار گیرد.

برنامه‌ریزی جهت آموزش جانشین‌پروری ورزش حرفه‌ای، طراحی خزانه‌ی استعداد از طریق دسترسی به بانک اطلاعاتی انجام پذیرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود جهت نهادینه‌سازی جانشین‌پروری در مدیریت ورزش بانوان در ساختار سازمان‌های ورزشی، معاونت امور زنان تشکیل شود. بروکراسی‌های اداری زائد که از نهادینه‌سازی جانشین‌پروری ممانعت به عمل می‌آورند، کنار گذاشته شوند. خرد جمعی تقویت شود و به کارکنان آموزش داده شود که در همه حال منافع جمعی را بر منافع فردی ترجیح دهند.

چشم‌انداز ویژه‌ای برای جانشین‌پروری مدیریت ورزش زنان طراحی شود و همچنین جوان‌گرایی، شفاف‌سازی و اجتناب از سلیقه‌ای عمل کردن در دستور کار قرار گیرد. تقویت فرهنگ شایسته‌سالاری از طریق تشکیل هم‌اندیشی برای انتصاب مدیران و حمایت فدراسیون‌ها از مدیریت زنان انجام شود. مدل جدید ارائه‌شده در این مقاله برای همه‌ی سازمان‌های ورزشی علاقه‌مند به توسعه‌ی مدیریت ورزش بانوان قابل استفاده خواهد بود.

References

1. Alexander, E., Ellinger, L., Kotis, D. (2014). Leadership and Effective Succession Planning in Health-System Pharmacy Departments, Hosp Pharm;49(4):369–375.
2. Acree-Hamann. (2016). A Call to Action: Succession Planning Needed, Newborn & Infant Nursing Reviews,16, 161-163.
3. Ashuri, J.; Moharramzadeh, M. (2014). Designing a succession model in selected Iranian sports federations, Sports Management Studies, No. 32, pp. 57-78. (in Persian)
4. Bano, Y., Omar, S. S., & Ismail, F. (2021). Revitalising Organisations' Emergency Succession Planning

in the Face of the Covid-19 Outbreak. The European Journal of Social & Behavioural Sciences.
5. Bakhtiari Findari, M., Ghorbani, M., Zinda Del, A., Akbari, A. (2022). Designing a qualitative model of the competence of educational managers with the succession approach in the seven educational districts of Mashhad. Education and training scientific-research quarterly. 38 (1): 68-49. (in Persian).
6. Chae Young Chang & Karl Besel. (2020). Cultivating next generation of healthcare leaders in Havana: Barriers and recommendation for succession planning, International Journal of Healthcare Management, DOI: 10.1080/20479700.2020.1731174
7. Charmaz, K. (2014). Constructing grounded theory. sage.
8. Donner, Michael., Gridley, Daniel., Ulreich, Sidney., Edward, Bluth. (2017). Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group's Future, J Am Coll Radiol, 4(6), 18-24.
9. Etemadian M, Mosadeghrad A M, Soleimani M J, Hedayati S P. (2020). Succession planning success factors in a hospital: A case study. Payesh; 19 (1):41-61.
10. Golvardi, M.; Zarei Metin, H. (2015). Identifying effective factors in the occurrence of succession behavior of managers: a qualitative approach, Human Resource Management Research Quarterly, Imam Hossein University (A.S.), Year I, No. 2, pp. 183-208. (in Persian)
11. Hosseini, H.; Shaimi Barzeki, A.; Nasr Esfahani, A. (2017). Designing a succession management system model based on local and organizational indicators, Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS), 10th year, number 1, pp. 25-49.(in Persian)
12. Jackson, N. C., & Dunn-Jensen, L. M. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. Business Horizons, 64(2), 273
13. Jafari, E., Sharifi Far, F., & Alam, S. (2020). The Role of Women in Sport Management in the Country with Future Research Approach. *Sport management studies*, *11*(58), 17-38.)in Persian)
14. Lions, William (2013). Clay, Ford and Mike, Ilitch.Who's on deck? As Detroit sports team owner's age, the future of their franchises remains uncertain, Michigan business center.
15. Mehreen, A., & Ali, Z. (2022). The interplay between employee development factors and succession planning in predicting employee performance: evidence from retail banks. Industrial and Commercial Training, (ahead-of-print).
16. Malay, M., Yasmeen, B. (2015). A CONCEPTUAL MODEL OF SUCCESSION PLANNING FOR PUBLIC HIGHER LEARNING INSTITUTIONS IN MALAYSIA, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, 1(5), 371.
17. Mirshekaran, Z., Bahrololoum, H., & Bagheri, H. (2020). Investigating the factors affecting the development of Iranian women's sport championship. *Contemporary Studies On Sport Management*, *9*(18), 1-14. (in Persian)
18. Nazari, R., & Dehghan Manshadi, M. (2018). Presenting the Model of a Teaching Organization for Faculties of Sport Sciences Based on Foundation Data Theory. Sport Management Studies. 10(50): 145-64. (Persian). Doi: 10.22089/smrj.2018.5079.1989
19. Nazari, R., & Dehghan Manshadi, M. (2018). Presenting the Model of a Teaching Organization for Faculties of Sport Sciences Based on Foundation Data Theory. Sport Management Studies, 10(50), 145-164. doi: 10.22089/smrj.2018.5079.1989
20. Obianuju,A. A., Ibrahim, U. A., & Zubairu, U. M. (2021). Succession Planning As A Critical Management Imperative: A Systematic Review. Modern Management Review, 26(4), 69-92.
21. Rezaei, P., Pourkiani, M., Naghshbandi, S. S., & Bagherian, M. (2022). Mega-analysis of key trends affecting the future of women's professional sports with a structural equation modeling. *Strategic Studies on Youth and Sports*, *21*(56), 39-56.(in Persian)
22. Seniwoliba A. J. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies, Research Journal of Educational Studies and Review, Vol. 1 (1), pp. 1-10. 284.
23. Shabani, A., Razavi, S. M. H., & Hadavi, F. (2020). Developing an Analytical Structural Model for the

Development of Women's Championship Sport. *Contemporary Studies On Sport Management*, *9*(18), 53-64.(in Persian)

24. Shahraki H., Pourranjbar. M., Sharifian Ismail, K., Tabrizi, K. (2022). Determining the current and desired effectiveness and psychological and health components of surrogate parenting. Razi Journal of Medical Sciences.; 29 (5). (in Persian).
25. Talebi, D., Shirzad, B,. Delgoshai, Y., Soharri, A., Shariatmadari, Mehdi. (2018). Presenting a succession model for managers of the four education regions of Karaj city. Islamic lifestyle with a focus on health. (3):131-122. (in Persian).
26. Izadi Shahnani, F., Shahlai, J., Henry, H. (2022). The approach of senior sports managers in the implementation of succession planning and management system. Journal of sports management. 14(1). (in Persian).
27. yabaluii, B., Nazari, R., & Zargar, T. (2021). Modeling effective factors in evaluating the productivity of professional football clubs. Sport Management Studies, (), -. doi: 10.22089/smrj.2021.10979.3441