

تدوین الگوی مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان براساس نظریه داده بنیاد

مریم کریمی^۱، صدیقه حیدری‌نژاد^۲، یدالله مهرعلی‌زاده^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز

۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول)

۳. استاد علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۱۱

چکیده

امروزه، اصلی‌ترین هدف هر سازمان دستیابی به مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی است؛ بنابراین، در محیط رقابتی امروز نیاز به چارچوب‌های مدیریت دانش به‌ویژه در بحث جانشین‌پروری بیش‌ازپیش احساس می‌شود. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت جانشین‌پروری بر مبنای مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان، با روش پژوهش کیفی و با ماهیت اکتشافی بنیادی انجام شد. با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و براساس مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۲۱ نفر از خبرگان دانشگاهی و افراد دارای تجربیات مدیریتی در وزارت ورزش، داده‌های پژوهش جمع‌آوری شد و براساس نظریه داده‌بنیاد و با رویکرد کلاسیک، داده‌ها کدگذاری و تجزیه و تحلیل شد. در نهایت، مدل زمینه‌ای براساس رویکرد کلاسیک گلنزر (۱۹۹۲) طراحی شد. نتایج پژوهش نشان داد که برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری دانشی، در ابتدا برای بسترسازی اولیه به مجموعه‌ای از الزامات شامل فرهنگ‌سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد، شفاف‌سازی در امور مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، پشتیبانی‌های اقتصادی، بسط فناوری و استقرار نظام شایسته‌سالاری نیاز است. همچنین، اقدامات اجرایی لازم به ترتیب در هفت مرحله شامل استقرار نظام مدیریت دانش، شناسایی مشوق‌ها، تعیین کمیته جانشین‌پروری، شناسایی پست‌های کلیدی، تعیین شاخص‌های ورود افراد به طرح جانشینی، ارزیابی و انتخاب کاندیداها و توانمندسازی کاندیداها، دسته‌بندی شدند. در نهایت، مشخص شد که می‌توان با الگوسازی این مدل به تعیین شاخص‌های استقرار نظام جانشین‌پروری دانشی در وزارت ورزش و جوانان اقدام کرد.

واژگان کلیدی: وزارت ورزش و جوانان، جانشین‌پروری، مدیریت دانش، نظریه داده‌بنیاد.

1. Email: karimi_7896@yahoo.com

2. Email: heydari_s@scu.ac.ir

3. Email: ymehralizadeh@gmail.com

مقدمه

امروزه، سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به‌سختی تلاش می‌کنند و با چالش‌های فزاینده‌ای روبه‌رو هستند. جریان فعلی نیروی کار، فناوری در حال تغییر و احتیاج فزاینده به کیفیت بیشتر با سرعت زیادتر و هزینه کمتر سبب رویارویی با کمبود زمان برای یادگیری شده است؛ بنابراین، در هر سازمانی نسل فعلی به دنبال انتقال تجربیات خود به نسل بعدی و به همین ترتیب، نسل بعدی نیز به دنبال یادگیری تجربیات نسل قبلی خود است؛ از این رو، مشکلات بیشتر سازمان‌ها نداشتن منابع و سرمایه انسانی نیست؛ بلکه سازمان‌های زیادی در دوره‌هایی از عمر خویش شاهد پیشرفت‌های فزاینده‌ای بوده‌اند که حاصل تلاش اعضای سازمانی‌شان است، اما با خروج این افراد دچار مشکلات و مسائل فراوانی شده‌اند که دلیل اصلی آن نبود جانشینان مناسب است (راثول^۱، ۲۰۱۰، ۶). وزارت ورزش و جوانان نیز با توجه به اهداف و کارکردهای ویژه خود جایگاه خاصی در تحقق برنامه‌های توسعه همه‌جانبه کشور دارد و در این برهه از زمان، افزایش تقاضا برای عرضه خدمات، افزایش رقابت‌های ملی و بین‌المللی، وجود مشکلات سیاسی، اقتصادی و کاهش حمایت‌های مالی دولت، آینده‌نگری در خصوص حضور منابع انسانی شایسته و ضرورت تفکر راهبردی برای تحقق اهداف بلندمدت در این سازمان مطرح است. در واقع، می‌توان گفت در دنیای متحول امروزی که زیربنای آن اقتصاد دانش‌محور است، فقط سازمان‌هایی می‌توانند به بقای خود ادامه دهند که سرمایه انسانی را جذب، حفظ و توسعه دهند؛ چون، منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است؛ به طوری که رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیش از آنکه به ابزارآلات پیشرفته نیاز داشته باشد، به منابع انسانی کارآمد، متخصص و باانگیزه در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده نیاز دارد (چن و هانگ^۲، ۲۰۰۷، ۱۱۰). از طرف دیگر، جداشدن نیروهای انسانی از سطوح گوناگون سازمانی به دلایلی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی، بیماری یا حتی فوت، اجتناب‌ناپذیر است. ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمانی به‌ویژه در مناصب کلیدی حساس در صورت نداشتن جانشینی هم‌سطح مهارت و دانش او می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیری منفی بگذارد (فالنبرگ، استنساگر، مایر و هوانگ^۳، ۲۰۰۵، ۳۸)؛ بنابراین، سازمان‌ها برای جلوگیری از این امر ابزارهایی را به‌منظور تأمین نیروهای شایسته در مشاغل گوناگون، از داخل سازمان به کار می‌گیرند. راثول (۲۰۱۰) یکی از این ابزارهای تأمین نیروهای زبده برای مشاغل مهم سازمانی را ایجاد برنامه‌ای به نام «مدیریت جانشین‌پروری»^۴ معرفی می‌کند. از دیدگاه او، مدیریت جانشین‌پروری

-
1. Rothwell
 2. Chen & Huang
 3. Falkenberg, Stensaker, Meyer & Haueng
 4. Succession Management

فرایندی است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های سازمانی از میان افراد دارای شرایط و بااستعداد برگزیده می‌شوند و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده آماده می‌شوند. در سال‌های اخیر، با تغییر دیدگاه‌ها در مورد راهبردهای^۱ توسعه مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع فکری، انسانی و مدیریت دانش به‌عنوان راز بقا و ماندگاری سازمان‌ها و جوامع تلقی می‌شود و مهم‌ترین چالش در عرصه کسب‌وکار، بهره‌مندی از منابع انسانی هوشمند، مستعد، توانمند و شایسته است (مک‌دام، مفت و دام^۲، ۲۰۱۲، ۱۴۰)؛ بنابراین، مدیران امروزی سازمان‌ها تلاش‌های جانشین‌پروری و مدیریت دانش خود را تلفیق کرده‌اند؛ زیرا، دریافته‌اند که مدیریت دانش نقشی کلیدی در موفقیت جانشینی ایفا می‌کند. در واقع، یکی از عواملی که موجب تمایل سازمان‌ها به نظام‌های جدید جانشینی می‌شود، نقش روبه‌افزایش کارکنان دانشی به‌عنوان بازیگران اصلی و مؤثر سازمان‌های امروزی است. این کارکنان از توانایی دانشی و فکری برجسته و مؤثری برخوردارند و به‌دلیل قدردانستن این سرمایه ارزشمند، حفظ آن در سازمان‌ها روزبه‌روز سخت‌تر می‌شود. در فضایی که مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش‌ازپیش به تخصص و دانش متکی است، این استعدادها نیز پرارزش‌تر می‌شوند و توجه به مدیریت دانش مهم‌تر می‌شود (فلومر و کنگر^۳، ۲۰۰۹، ۷۶). بررسی پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به‌خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد از آن‌ها این برنامه را به‌طور رسمی اجرا می‌کنند (رابلز^۴، ۲۰۱۲، ۴۵۸). درخور توجه است که بیشتر این پژوهش‌ها در حوزه جانشین‌پروری، فضای کسب‌وکارها را مشابه در نظر می‌گیرند و این حقایق را نادیده می‌گیرند که آن‌ها با شکل متفاوت اداره می‌شوند و ساختار کارکنان و مدیریت آن‌ها متفاوت است (ساین^۵، ۲۰۱۵، ۲۲۷)؛ درحالی‌که به‌دلیل وجود تفاوت‌هایی در نوع فعالیت سازمان، اندازه، عمر سازمان، ارزش‌های مدیریتی متفاوت و همچنین میزان زمان، منابع و تخصص در اختیار سازمان، طراحی برنامه‌های جانشین‌پروری به شکل‌های متنوعی امکان‌پذیر خواهد بود (راثول، ۲۰۱۰، ۱۳). با وجود مدل‌ها و رویکردهای زیاد در حیطه جانشین‌پروری هنوز مدل یا رویکرد واحدی برای همه سازمان‌ها و موقعیت‌ها وجود ندارد و تأکید صاحب‌نظران بر بازطراحی کردن مدل براساس شرایط خاص هر سازمان است (ریچاردسون^۶، ۲۰۱۴). از طرفی، با کمی دقت به ماهیت سازمان‌های دولتی در خواهیم یافت که طی چند سال آینده، بخش بیشتری از سرمایه‌های انسانی

-
1. Strategies
 2. McAdam, Moffett & Peng
 3. Fulmer & Conger
 4. Robels
 5. Sabone
 6. Richardson

سازمان بازنشسته خواهند شد و در اختیار گرفتن، تسهیم و استفاده از دانش این افراد قبل از بازنشسته شدن، یکی از خطرهای و مشکلات اصلی پیش روی دولت‌ها خواهد بود؛ زیرا، نیاز به این افراد توانمند و دانش آن‌ها موضوعی مقطعی نیست و در همه دوره‌های زمانی باید در سازمان وجود داشته باشد. در همین راستا، مدیریت جانشین‌پروری یکی از مهم‌ترین راهبردهای هر دولت شناخته می‌شود و مدیریت دانش به‌عنوان یکی از جدیدترین و کلیدی‌ترین ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی و همچنین عنصری مهم در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، می‌تواند نقش مهمی را در تدوین الگوی مدیریت جانشین‌پروری ایفا کند. افزون‌براین، باید بیان کرد که ادبیات موضوع درباره مفهوم جانشین‌پروری در کشور ما بسیار محدود است؛ به طوری که پژوهش‌های انجام شده در زمینه استعدادیابی و برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی اثرگذار (مثل وزارتخانه‌ها، معاونت‌های ریاست جمهوری و ...)، در حالی که نیاز مبرم و اساسی‌تر به برنامه جانشین‌پروری است؛ انگشت‌شمار هستند و بیشتر پژوهش‌ها در حوزه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی، به آسیب‌ها و چالش‌های جانشین‌پروری در این بخش یا توصیه‌های کلی در مورد نظام جانشین‌پروری سازمان‌های دولتی اشاره می‌کند؛ برای مثال، نیلیپور، عبدالهی و عباسی (۲۰۱۴) به مطالعه چالش‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران و قاسمی و محمدی (۲۰۱۳) به بررسی دشواری‌ها و موانع استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران پرداختند. براساس جست‌وجوهای پژوهشگر مطالعه حاضر، مشخص شد که مبحث جانشین‌پروری در زمینه ورزش تاکنون به‌طور منسجم مطالعه نشده است و به راهبردها، پیامدها و فرایندهای حاکم بر مدیریت جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان توجه نشده است؛ برای مثال، نادریان (۲۰۱۷) در پژوهش خود به بررسی عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده در اجرای برنامه جانشین‌پروری بازیکنان در تیم‌های فوتبال پرداخت. عاشوری، محرم زاده و میری (۲۰۱۵) به شناسایی عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری در چهار فدراسیون منتخب ورزشی پرداختند. دارست و ویلهلم^۱ (۲۰۱۲)، دارست، رجینا، رودریگز، بانزلا و مورسیویو^۲ (۲۰۱۵) و شیرازیان، بهشتی و جعفری (۲۰۱۷) نیز پژوهش‌هایی در زمینه بررسی رابطه بین موضوع جانشین‌پروری با مدیریت دانش در سازمان‌های غیرورزشی انجام داده‌اند. این مطالعات در مورد اثرهای مؤلفه‌های مدیریت دانش بر جانشین‌پروری در سازمان‌های غیرورزشی هستند و با وجود جست‌وجو و بررسی‌های گسترده پژوهشگر مطالعه حاضر در انواع پایگاه‌های اطلاعاتی داخل کشور، تاکنون هیچ مطالعه نظری یا پژوهش اکتشافی در این حوزه برای طراحی مدل مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر رویکرد دانش چه در سازمان دولتی و چه غیردولتی انجام نشده است. در واقع، تمام مدل-

1. Durst & Wilhelm

2. Durst, Regina Zarelli, Rodrigues, Bazzanella & Maurício

هایی که در زمینه جانشین‌پروری در کشور ما اجرا می‌شوند، نظام مدیریت علمی تیلوریسم بر آن‌ها سایه افکنده‌اند که این خود مانع پذیرش مدیریت دانش می‌شود؛ بنابراین، در پژوهش حاضر قصد داریم نظام جانشین‌پروری مبتنی بر مدیریت علمی را به سمت نظام مبتنی بر دانش سوق دهیم. افزون‌براین، وزارت ورزش و جوانان در حوزه ساماندهی امور جوانان با رویکرد رفع مسائل و چالش‌های فراروی جوانان موضوعاتی چون ارتقای هویت دینی و ملی، بهبود و اصلاح سبک زندگی جوانان منطبق با ارزش‌های اسلامی-ایرانی و ... را در اولویت برنامه‌های خود جای داده است؛ بنابراین، همچنان در حوزه ورزش به ارتقای سلامت و شادابی، توسعه و تعمیم ورزش همگانی، حرفه‌ای-قهرمانی و ورزش پرورشی، نظارت بر امور فدراسیون‌ها و تحکیم و ترویج ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی در ورزش، به عنوان اهداف اصلی خود توجه کرده است. انجام‌دادن این مبحث جانشین-پروری در وزارت ورزش و جوانان به عنوان عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل ورزشی کشور که بیشتر خدمات‌محورند و نقش انسان به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان در آن از سایر منابع پررنگ‌تر است، بیشتر اهمیت دارد. همچنین، بدون شک ایجاد وقفه در مدیریت صحیح نیروی انسانی به خصوص در بحث جانشین‌پروری صدمات جبران‌ناپذیری را به بدنه وزارت وارد می‌کند؛ زیرا، نیاز به افراد توانمند موضوعی مقطعی نیست؛ بلکه در همه دوره‌های زمانی باید در سازمان وجود داشته باشد. علاوه‌براین، 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 مبحث جانشین‌پروری را در وزارتخانه الزامی‌تر می‌کند. محیط‌های ورزشی، محیط-هایی پویا و فعال هستند که در آن‌ها انسان‌ها نقش بسیار مهمی دارند؛ بنابراین، طراحی مدل مشخصی برای ایجاد خزانه‌ای از نیروهای انسانی دانشی که بتوان در مواقع ضروری به آن دست یافت، بدون شک به بهبود شاخص‌های عملکردی وزارت ورزش و جوانان در سطوح ملی و بین‌المللی منجر می‌شود. در واقع، تفاوت این پژوهش با پژوهش‌های قبلی این است که اول اینکه سعی شده است یک سازمان دولتی که به صورت مستقیم زیر نظر دولت اداره می‌شود و دولت بر آن نظارت دارد، بررسی شود و دوم اینکه با انجام‌دادن پژوهش میدانی دقیق و مصاحبه‌کردن با مدیران زبده این سازمان و خبرگان دانشگاهی، مدل فرایندی مدیریت جانشین‌پروری بر مبنای مدیریت دانش در بخش دولتی به روش و قالب علمی مناسب تفهیم و تبیین شود؛ از این رو، این پژوهش می‌تواند بر اساس شناخت وضعیت موجود مدلی برای توسعه جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان ارائه دهد. این مدل می‌تواند نقش مهمی برای مدیران دولتی به‌ویژه مدیران ورزشی کشور در راستای برنامه‌ریزی راهبردی حوزه منابع انسانی ایفا کند و مبنایی مناسب برای پژوهش‌های آینده کشور باشد که در این حوزه انجام خواهند شد.

روش پژوهش

در این پژوهش با توجه به هدف اولیه که طراحی مدل در زمینه مدیریت جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان است، برای ارائه مدلی نظام‌مند و شماتیک، از راهبرد نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر روش مصاحبه‌های عمیق و با تأکید بر رویکرد اکتشافی استفاده شد. پژوهش داده‌بنیاد یک روش پژوهشی استقرایی و اکتشافی است که به پژوهشگران در حوزه‌های موضوعی گوناگون امکان می‌دهد به جای اتکا به نظریه‌های موجود، خود به تدوین نظریه اقدام کنند. این نظریه براساس داده‌های واقعی تدوین می‌شود و در مواردی که دانش موجود در زمینه‌هایی محدود است، کاربرد دارد (مهرعلی‌زاده، صفایی مقدم، صالحی عمران و علم ۲۰۱۳، ۱۱۲). در این پژوهش سعی شد که از رویکرد کلاسیک (طرح خودجوش) استفاده شود که گلنزر^۱ در سال ۱۹۹۲ آن را در نظریه داده‌بنیاد مطرح کرد. گلنزر (۱۹۹۲) معتقد است که نظریه باید از دل داده‌ها بجوشد و ظهور یابد؛ نه اینکه پژوهشگر از قبل رابطه بین مقوله‌ها را در قالب کدگذاری محوری در نظر گرفته باشد و بعد از آن به دنبال مقوله‌هایی باشد که با الگو سازگار باشند. از آنجاکه در این پژوهش از روش کلاسیک استفاده می‌شود، مراحل تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در قالب دو مرحله است: ۱- کدگذاری واقعی^۲ که خود شامل دو مرحله کدگذاری باز و انتخابی (محوری) است و ۲- کدگذاری نظری^۳. در مرحله کدگذاری باز، مطالب را خطبه‌خط می‌خوانیم و به هر قسمت از داده‌ها (که ممکن است یک کلمه، خط یا پاراگراف باشد)، یک برچسب اختصاص می‌دهیم. این تکه از داده‌ها را می‌توان یک واقعه در نظر گرفت. چندین واقعه یک مفهوم را شکل می‌دهند. در اصل هر نکته کلیدی یک واقعه محسوب می‌شود. سپس، واقعه‌ها را به یک سطح بالاتر یعنی مفهوم انتقال دادیم. بعضی از مفاهیم، از ترکیب چند واقعه به دست می‌آیند و بعضی تنها از یک واقعه یا نکته کلیدی حاصل می‌شوند. در مرحله کدگذاری انتخابی با مقایسه مستمر کدها و مفاهیم تولیدشده در مرحله قبل، مقوله‌های فرعی و مقوله محوری یا اصلی شکل می‌گیرند. کدگذاری انتخابی تا زمان شناسایی مقوله اصلی ادامه می‌یابد. مقوله اصلی، دل‌نگرانی و دغدغه اصلی شرکت‌کنندگان است. چند معیار برای انتخاب یک مقوله به عنوان مقوله اصلی وجود دارد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: مرکزی بودن، مرتبط بودن به سایر مقوله‌ها، اتفاق افتادن مکرر در داده‌ها و صرف زمان بیشتر برای اشباع شدن. کدگذاری انتخابی تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط اشباع شوند (گلنزر، ۱۹۷۸). در این مرحله، ۱۴۷ مفهوم ساخته شده در ۲۷ مقوله فرعی و هشت مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. در مرحله کدگذاری نظری، چگونگی ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر را مفهوم‌سازی می‌کنند. کدگذاری نظری معمولاً در زمان مرتب‌سازی و یکپارچه-

-
1. Glaser
 2. Substantive coding
 3. Theoretical coding

کردن یادداشت‌ها اتفاق می‌افتد. در کدگذاری باز و انتخابی، به دسته‌بندی، طبقه‌بندی و در واقع، تکه-تکه کردن داده‌ها پرداخته می‌شود، اما در این مرحله و از طریق کدهای نظری، مفاهیم را به یکدیگر ارتباط می‌دهیم. در واقع، این کدها چگونگی ارتباط مقوله‌ها را با یکدیگر مفهوم‌سازی می‌کنند (گلیرز، ۱۹۷۸). جامعه آماری این پژوهش خبرگان دانشگاهی (عضو هیئت‌علمی دانشگاه‌ها) و مسئولینی بودند که در بخش‌های متفاوت وزارت ورزش و جوانان دارای تجربیات مدیریتی بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و از نوع گلوله‌برفی^۱ بود. برای اجرای نمونه‌گیری ابتدا فهرستی از خبرگان و متخصصان شامل استادان دانشگاه، مدیران و دست‌اندرکاران وزارت ورزش و جوانان تهیه شد و سپس با آن‌ها مصاحبه عمیق برگزار شد. پس از اتمام هر مصاحبه از هریک از افراد مصاحبه‌شده خواسته شد سایر خبرگان را به پژوهشگر معرفی کنند. این کار تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر به نقطه اشباع^۲ رسید؛ جایی که داده‌های جدید جمع‌آوری‌شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شدند، تفاوتی نداشت و به هم شبیه بودند. درنهایت، با ۲۱ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. کوال^۳ (۱۹۹۶) بیان کرده است که با توجه به زمان و منابع در دسترس، تعداد 10 ± 15 (حداکثر ۲۵ نفر و حداقل ۵ نفر) نمونه برای اجرای مصاحبه کافی خواهد بود. مصاحبه‌های انجام‌شده براساس نظریه داده‌بنیاد و با رویکرد کلاسیک تجزیه و تحلیل شدند. در جدول شماره یک نمونه‌ای از کدگذاری باز و انتخابی از چند مصاحبه نشان داده شده است.

جدول ۱- نمونه‌ای از کدگذاری باز و واقعی

کد مصاحبه	واقع‌ها (برچسب‌زنی اولیه)	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
AR29	چون نیاز به این موضوع در این سازمان حس می‌شود، توجیه‌پذیری و حمایت مسئولان وقت وزارتخانه برای تمامی مراحل جانشین‌پروری لازم است.	آگاه‌سازی مدیران به منظور حمایت	ارشد	الزامات و بسترهای اولیه لازم
CR7	تعهد مدیران ارشد و پشتیبانی آن‌ها عامل اصلی برای اجرای جانشین‌پروری است.	تعهد و پشتیبانی مدیران ارشد	مدیران	الزامات و بسترهای اولیه لازم
AR5	یکی از عمده‌ترین مشکلات ما مشخص‌نبودن امور مدیریتی در سازمان است.	نبود شفافیت در امور مدیریتی	شفاف‌سازی	الزامات و بسترهای اولیه لازم
BR13	مشخص‌بودن همه اتفاقاتی که افتاده و ممکن است در آینده بیفتد.	روشن‌بودن تمام امور	شفاف‌سازی	الزامات و بسترهای اولیه لازم

1. Snowball Sampling
2. Saturation
3. Kvale

برای تعیین موثق بودن داده‌ها (که در پژوهش‌های کیفی پایایی و در پژوهش‌های کمی معادل روایی است) از دو روش بازکدگذاری (پایایی باآزمون) توسط یک پژوهشگر دیگر و روش بازبینی اعضا استفاده شد. در روش بازکدگذاری، سه مصاحبه در اختیار پژوهشگری دیگر قرار گرفت. ضریب پایایی باآزمون ۸۷ درصد بود که نشان‌دهنده میزان توافق کدگذاری بین دو پژوهش، ثبات و درجه توافق مطلوب در کدگذاری است. با توجه به اینکه این میزان پایایی از ۶۰ درصد بیشتر است (کوال، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری مطلوب و تأیید شده است. همچنین، برای تعیین تأییدپذیری از روش بازبینی اعضا استفاده شد. کدگذاری‌ها و مدل نهایی در اختیار سه نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. آن‌ها نظرهای خود را اعمال کردند و در نهایت، مدل کلی پژوهش را تأیید کردند.

نتایج

از آنجاکه فرایند پژوهش کیفی ماهیتی غیرخطی دارد، فرایند کدگذاری‌ها بارها و بارها تکرار شد و براساس رویه‌های مطرح شده در قسمت روش‌شناسی پژوهش، همه مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی به‌طور منظم تنظیم شد؛ مانند آنچه در جدول شماره دو برای کدگذاری شش مقوله فرعی از الزامات و بسترها (حمایت و تعهد مدیران ارشد، لزوم وجود شفافیت در مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، فرهنگ‌سازی، استقرار نظام شایسته‌سالاری و تسهیلات و پشتیبانی‌های اقتصادی) نوشته شده است.

جدول ۲- کدگذاری مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی مرتبط با شش مقوله از الزامات و بسترهای اولیه

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
الزامات و بسترهای اولیه	حمایت و تعهد مدیران ارشد	پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد از سیاست‌های مدیریت دانش و جانشین‌پروری
		پذیرش سیستم مدیریت جانشین‌پروری و مدیریت دانش توسط مدیران
		آگاه‌سازی مدیران به‌منظور حمایت
		تعهد منابع انسانی کلیدی وزارت به جانشین‌پروری
		پذیرش مدیران کل از این موضوع
		تعیین چارچوب حمایتی
		فضاهایی که ما دانش را در آن ذخیره می‌کنیم، دارای ساختار شفاف و مشخص باشند.
		نبود ابهام در امور انتصابات
		شفاف‌سازی کردن در امور سازمان
		شفاف‌بودن فرایند جانشین‌پروری
		لزوم تدوین فرایند جانشین‌پروری به شکل دستورالعمل و شفاف

ادامه جدول ۲- کدگذاری مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی مرتبط با شش مقوله از الزامات و بسترهای اولیه

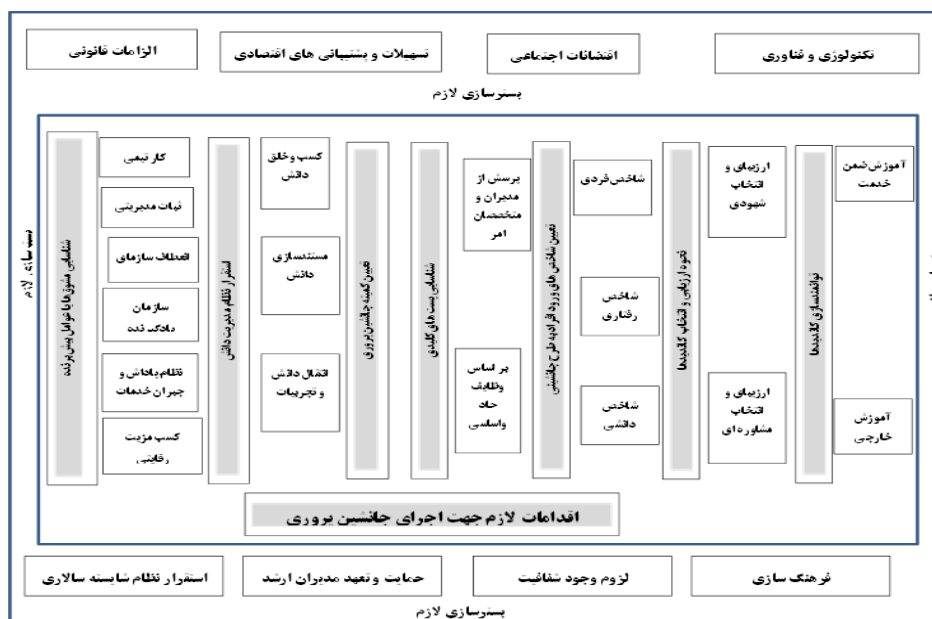
مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی
<p>نظام‌نامه و اسناد پشتیبان جانشین‌پروری</p> <p>الزامات و دستورالعمل‌های مکتوب قانونی به‌همراه ضمانت اجرا برای اجرای جانشین‌پروری و مدیریت دانش</p> <p>قانونی‌بودن فرایند اجرا</p> <p>تأکید هیئت‌دولت بر اجرای این موضوع به‌همراه دستورالعمل‌های ابلاغی</p> <p>ابلاغ الزامات قانونی به‌همراه ضمانت اجرا به تمام بخش‌ها</p> <p>وجود زیرساخت‌های فرهنگی و حمایتی در جافتادن مدیریت دانش و جانشین‌پروری</p> <p>جافتادن مدیریت دانش</p> <p>پذیرش دانش جانشین‌پروری در وزارتخانه</p> <p>فرهنگ نوآوری و رقابت</p> <p>استقرار گام‌به‌گام این موضوع</p> <p>ایجاد محیطی که از مدیریت دانش و جانشین‌پروری حمایت کند.</p> <p>ایجاد فرهنگی که از کار گروهی حمایت کند.</p> <p>ایجاد فرهنگ رشد و یادگیری محیطی</p>	الزامات قانونی	الزامات و بسترهای اولیه
<p>ایجاد نظام شایسته‌سالار در جذب نیروها</p> <p>گرایش به شایسته‌سالاری به دور از تعصب</p> <p>وجود کانون ارزیابی مبتنی بر دستورالعمل مدون</p> <p>انتصاب براساس شایستگی</p> <p>جلوگیری از استخدام‌های ضعیف و ناکارآمد</p> <p>مشخص‌بودن روند پیشرفت افراد در سازمان</p> <p>شرایط اقتصادی جامعه (تورم، تحریم و گرانی و...)</p> <p>بودجه مصوب وزارتخانه برای اجرای این فرایند و منابع لازم به استقرار مدیریت دانش</p> <p>اختصاص بودجه به استفاده از فناوری‌های جدید</p> <p>اختصاص بودجه، امکانات و منابع لازم به استقرار مدیریت دانش و استفاده از فناوری روز</p> <p>حمایت مالی از افراد صاحب ایده</p>	فرهنگ‌سازی	
<p>ایجاد نظام شایسته‌سالار در جذب نیروها</p> <p>گرایش به شایسته‌سالاری به دور از تعصب</p> <p>وجود کانون ارزیابی مبتنی بر دستورالعمل مدون</p> <p>انتصاب براساس شایستگی</p> <p>جلوگیری از استخدام‌های ضعیف و ناکارآمد</p> <p>مشخص‌بودن روند پیشرفت افراد در سازمان</p> <p>شرایط اقتصادی جامعه (تورم، تحریم و گرانی و...)</p> <p>بودجه مصوب وزارتخانه برای اجرای این فرایند و منابع لازم به استقرار مدیریت دانش</p> <p>اختصاص بودجه به استفاده از فناوری‌های جدید</p> <p>اختصاص بودجه، امکانات و منابع لازم به استقرار مدیریت دانش و استفاده از فناوری روز</p> <p>حمایت مالی از افراد صاحب ایده</p>	استقرار نظام شایسته‌سالاری	
<p>تسهیلات و پشتیبانی‌های اقتصادی</p>	تسهیلات و پشتیبانی‌های اقتصادی	

درنهایت، با طبقه‌بندی ۱۴۷ مفهوم به‌دست‌آمده، ۲۷ مقوله فرعی شکل گرفت که در مرحله کدگذاری نظری در هشت مقوله اصلی طبقه‌بندی شد. برای جلوگیری از طولانی‌شدن مقاله، فقط

مقوله‌های فرعی و اصلی مدل براساس آنچه در بالا و روش پژوهش ذکر شد، در جدول زیر بیان شدند.

جدول ۳- مقوله‌های فرعی و اصلی مدل

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
الزامات و بسترهای لازم	حمایت و تعهد مدیران ارشد، لزوم وجود شفافیت در مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، اقتضانات اجتماعی، فرهنگ‌سازی، تسهیلات و پشتیبانی- های اقتصادی، استقرار نظام شایسته‌سالاری، بسط فناوری
استقرار نظام مدیریت دانش	کسب و خلق دانش، مستندسازی دانش، انتقال دانش و تجربیات
شناسایی مشوق‌ها	کار تیمی، انعطاف سازمانی، کسب مزیت رقابتی، نظام پاداش و جبران خدمات، ثبات مدیریتی، سازمان یادگیرنده
تعیین کمیتهٔ جانشین‌پروری	ایجاد دبیرخانهٔ مشخص و مشخص‌بودن وظایف
شناسایی پست‌های کلیدی	پرسش از مدیران و متخصصان امر براساس وظیفهٔ حاد و اساسی
تعیین شاخص‌های ورود افراد به طرح جانشینی	شاخص‌های فردی، شاخص‌های رفتاری و شاخص‌های دانشی
نحوهٔ شناسایی و انتخاب کاندیداها	ارزیابی و انتخاب شهودی و مشاوره‌ای
توانمندسازی کاندیداها	آموزش‌های ضمن خدمت و آموزش خارجی



شکل ۱- مدل نهایی مدیریت جانشین‌پروری بر مبنای مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان

براساس نتایج مصاحبه‌ها، نظام جانشینی در وزارت ورزش و جوانان به دلیل ساختار سنتی از پیچیدگی‌های زیادی برخوردار است. از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، در طراحی این مدل ابتدا باید به بسترسازی مناسب و قرارگیری الزامات لازم برای اجرای موضوع پرداخت تا اقدامات اجرایی لازم به راحتی بتوانند در این بستر عملی شوند. در نهایت، پس از تحلیل‌های مکرر مفاهیم و مقوله‌های جامع مدل ایجاد شدند و در مرحله کدگذاری نظری، مدل نهایی زیر تبیین شد (شکل شماره یک).

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج مصاحبه‌ها نشان داد که پیاده‌سازی مدیریت دانش و به‌دنبال آن مدیریت جانشین‌پروری، یکی از مهم‌ترین برنامه‌ها برای کارآمدسازی وزارت ورزش و جوانان کشور در وضعیت رقابتی امروزه است، اما یکی از علل به‌تعویق‌افتادن و اجرانشدن آن، ساختار سنتی این وزارتخانه است. در واقع، برای اجرای جانشین‌پروری بر مبنای دانش مجموعه‌ای الزامات به‌منظور بسترسازی اولیه لازم است تا با نهادینه‌کردن این موارد این موضوع قابلیت اجرایی پیدا کند؛ بنابراین، یکی از فاکتورهای کلیدی در اقتصاد دانش‌بنیان، نیاز سازمان‌ها به مدیریت‌کردن دانش سازمانی است که مرور مطالعات حاکی از توجه کم به این موضوع در تربیت‌بدنی است. این الزامات شامل فرهنگ‌سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد، شفاف‌سازی در امور مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، تسهیلات و پشتیبانی‌های اقتصادی، استقرار نظام شایسته‌سالاری، اقتضائات اجتماعی و بسط فناوری است که در ادامه به‌طور مختصر بررسی خواهند شد. از مصاحبه‌ها چنین به‌دست آمد که ابتدا باید به برآورد وضعیت اولیه که همان بسترسازی فرهنگی است، مبادرت ورزید. در واقع، این فرهنگ باید علاوه‌بر شناخت اصل فرایند جانشین‌پروری با قبولاندن مزایای کسب دانش جدید، حفظ و انتقال آن به نیروهای جوان و کم‌تجربه قبل از خروجشان، اجرای تصمیمات جانشین‌پروری مبتنی‌بر دانش را در وزارت نهادینه کند؛ بنابراین، توجه به بسترسازی فرهنگی برای ایجاد تصویر و دیدگاهی مثبت لازم است؛ زیرا، سبب از بین رفتن ترس کارمندی می‌شود که جانشین‌پروری را خطری برای موقعیت خود در سازمان می‌دانند و از ترس از دست‌دادن پست خود، از انتقال دانش به دیگران خودداری می‌کنند. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که تحکیم و تقویت فرهنگ جانشین‌پروری از طریق استقرار مدیریت دانش و تشکیل هم‌اندیشی و مشارکت، برای جلوگیری از انتصاب به‌صورت تجربی و نیرو از بیرون سازمان در مناصب کلیدی احساس می‌شود. در اصل در سازمان باید این باور و تفکر نهادینه شود که افراد نوآور، خلاق و پیگیر در کسب و ذخیره دانش، مستعد ارتقا هستند و می‌توانند با ورود به برنامه جانشینی عهده‌دار مشاغل کلیدی و حساس شوند. به نظر فلومر و کونگر (۲۰۰۹)، از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند رفتارها و نگرش‌های کارکنان را در راستای ارائه و کسب مزیت رقابتی در

سازمان‌ها به کار گیرد، فرهنگ سازمانی قوی است. سینیولبا^۱ (۲۰۱۵) نیز به نقش فرهنگ در استقرار و بهره‌برداری از نظام مدیریت جانشین‌پروری اشاره کرده است که خود تأکیدی بر لزوم توجه به این موضوع است.

از دید مصاحبه‌شوندگان، پس از فرهنگ‌سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد در زمینه فراهم کردن مقدمات اجرای این برنامه و پذیرش آن از سوی دیگران الزامی است؛ البته این تعهد و التزام نباید فقط به حمایت لفظی و کلامی محدود باشد؛ بلکه این حمایت باید در بالاترین سطح سازمان باشد و معاونان و تیم مدیران ارشد وزارت، نقش یک قهرمان مشتاق را در این برنامه‌ها به عهده بگیرند. نتایج پژوهش‌های کیم^۲ (۲۰۰۶)، راثول (۲۰۱۰) و واشینگتون^۳ (۲۰۱۶) ضرورت حمایت از جانشین-پروری را تأیید کرد. همچنین آنژیا، سنسو، سوکیو و روجواتی^۴ (۲۰۱۳) عامل اصلی موفقیت-آمیز مدیریت دانش را حمایت و تعهد مدیریت ارشد بیان کردند. دارست و ویلهلم (۲۰۱۲) ذکر کردند که اگر مدیریت ارشد سازمان به اجرای مدیریت رسمی دانش و جانشین‌پروری متعهد شود، می‌توان به اثربخشی برنامه‌ها در سازمان امید داشت. الزام بعدی وجود وضوح و شفافیت در همه امور مرتبط با مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان است؛ به طوری که نظام جانشین‌پروری بتواند با تأکید بر مدیریت دانش، زمینه مناسب را برای رشد و ارتقای کارکنان مستعد فراهم کند و تأثیر برخورداری از دانش و خلاقیت را در انتخاب افراد برای رسیدن به نردبان ترقی مشخص کند و اعلام کند که کارکنان چه کارهایی باید انجام دهند و تلاش خود را در چه راستایی معطوف کنند تا بتوانند به خزانه جانشینی وارد شوند. در واقع، ایجاد تصویری شفاف و مثبت سبب از بین رفتن ترس در کارمندی می‌شود که فکر می‌کنند مدیریت جانشینی یک خطر برای موقعیت آن‌ها در سازمان است. تضمین شفافیت در اصل ابزاری برای افزایش اعتماد در کنش متقابل اجتماعی بین کارکنان و جلوگیری از بروز آسیب‌ها و فساد اداری بخش‌های فعال در عرضه وزارت ورزش است. کیم (۲۰۰۶) شفاف بودن و مشخص بودن اهداف و فرایند جانشین‌پروری برای همه کارکنان سازمان را جزو عوامل فرایندی جانشین‌پروری دانست. راثول (۲۰۱۰) یکی از معایب برنامه جانشین‌پروری غیرعلنی را احتمال ترک سازمان فعلی توسط کارکنان با استعداد و برجسته و نیز محدودیت در کمک به توسعه این افراد، به دلیل آگاه نبودن از موقعیت آن‌ها در سازمان اشاره کرد.

تدوین دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های مکتوب به همراه ضمانت اجرا، الزامی دیگر برای اجرای این موضوع است. تمامی مصاحبه‌شوندگان هم‌نظر بودند که اگر دستورالعمل‌هایی درباره این موضوع از

-
1. Seniwoliba
 2. Kim
 3. Washington
 4. Anggia, Sensuse, Sucahyo & Rohajawati

طرف مقامات بالا تنظیم، مهر و امضا شده باشد، زمینه برای اجرای این کار را در وزارتخانه تسهیل می‌کند و از جهت‌گیری نامناسب فعالیت‌های مرتبط و نیز نابسامانی رویکردها و رویه‌های اجرایی جلوگیری خواهد کرد. نتایج پژوهش کیم (۲۰۰۶) مبنی بر وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف به همراه ضمانت اجرای برنامه جانشین‌پروری در تمام بخش‌ها و سطوح مدیریتی به منظور اجرای راهبرد جانشین‌پروری در سازمان، مؤید این موضوع است. همچنین، قلی‌پور، اسماعیلی، هنری و قربانی (۲۰۱۷) الزامات قانونی و دستورالعمل‌های سازمانی و پیگیری از طرف نهادهای بالادست مثل ریاست جمهوری را عاملی مؤثر در اجرای مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان ذکر کردند. در ادامه مصاحبه‌ها نشان داد که نظام اخلاقی- اجتماعی که بر نظام‌های ارزشی ما حاکم است، مرد-سالار است که این موضوع جانشین‌پروری خانم‌ها را محدود می‌کند. از آنجاکه روح کلی حاکم بر ورزش بر مبنای رعایت اصول اخلاقی و تربیتی است، رعایت این اصول اخلاقی و جوانمردانه در وزارتخانه‌ای که تمام تلاش آن توسعه ورزش است، یکی از الزامات این برنامه در وزارتخانه است. باید این باور در افراد ایجاد شود که چه مرد و چه زن در موقعیت یکسان، اگر توانایی لازم را در فرایندهای دانشی همچون کسب، ذخیره و اشتراک دانش براساس آنچه موردقبول سازمان است، داشته باشند می‌توانند به‌عنوان جانشین آینده موفق عمل کنند. دراصل وجود فرصت‌های قانونی برابر و داشتن آزادی‌هایی در انتخاب زنان به‌عنوان جانشینان مدیر در آینده، از دیگر الزامات اساسی برای بهبود و توسعه جانشین‌پروری در وزارتخانه است. این الزام مطابق با نظر نیکلسون و هوی^۱ (۲۰۰۸) است که بیان می‌کند اگر سیستم‌های اداره‌کننده ورزش نتوانند فرصت مشارکت فعال تمامی اقشار و توده‌ها را در ورزش فراهم کنند، نمی‌توان انتظار داشت که سرمایه‌های انسانی و قابلیت‌های انسانی در ورزش رشد و توسعه یابند و بتوان به توسعه پایدار در ورزش دست یافت. اجرای این کار مانند هر کاری دیگر به صرف هزینه برای گماشتن منابع انسانی با هدف اجرا و آماده‌کردن استعدادها و موردنیاز برای آینده سازمان نیاز دارد. برخی از مصاحبه‌شوندگان با توجه به اوضاع اقتصادی کشور و فشار تحریم‌ها، وابسته‌بودن درآمد کشور به نفت و نگاه وزارتخانه‌ها از جمله وزرات ورزش به صندوق دولت را امری نگران‌کننده و بی‌مناک دانستند؛ باین‌حال، معتقد بودند سازمان‌ها همگی متأثر از محیط بیرونی و عوامل اثرگذار بر آن هستند؛ پس، وقتی متأثر از محیط هستیم، نمی‌توانیم چشممان را به روی مسائل و مشکلات اقتصادی ببندیم؛ بنابراین، اجرای آن هرچند کم، نیازمند مجموعه‌ای تسهیلات و پشتیبانی‌های اقتصادی است. کیم (۲۰۰۶) معتقد است که اجرا و پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری نیازمند تخصیص بودجه کافی است. همچنین، دانپورت و

پروساک^۱ (۱۹۹۸) تخصیص منابع برای مدیریت دانش را ضروری دانستند که خود تأییدکننده این الزام در اجرای جانشین‌پروری دانشی است.

یکی دیگر از کاستی‌های موجود در مسیر اجرایی جانشین‌پروری دانشی که حتماً باید از قبل در وزارت ورزش و جوانان گسترش داده شود، انتصاب مدیران و کارکنان لایق و توانمند است. در واقع، در انتصاب‌هایی که براساس روابط نباشد و براساس شرایط احراز شغل و با تأکید بر اجزای اجرایی مدیریت دانش (کسب و ذخیره دانش، انتقال و اشتراک‌گذاری آن) باشد، قطعاً بحث جانشین‌پروری با شایسته‌سالاری مطابقت دارد؛ زیرا، به به‌روزی کارآمدن افراد شایسته، ایجاد انگیزه و ماندگاری نیروهای توانمند در وزارتخانه منجر خواهد شد. به گفته پاسخ‌دهندگان، اگر افراد براساس شایستگی به پست خود نرسند، اطلاعات و دانش خود را از ترس از دست‌دادن پست خود به افراد دیگر انتقال نمی‌دهند. در واقع، چنین افراد ناشایستی چون توانایی خلق دانش ندارند و نمی‌توانند در پست دیگری به ایفای نقش بپردازند، از انتقال دانش خود اجتناب می‌کنند. سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری (مدظله العالی) (۲۰۱۳)، مبنی بر دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری در نصب و ارتقای مدیران مؤید این موضوع است. در آخر، بسط فناوری‌های نوین و در دسترس قراردادن آن است که می‌تواند به مراحل مدیریت دانش و به‌دنبال آن اجرای بهتر مدیریت جانشین‌پروری کمک کند. مصاحبه‌شوندگان اقداماتی مانند وجود شبکه‌های اطلاعاتی، سیستم‌های برخط و پشتیبان، ایجاد پایگاهی برای ثبت داده‌ها و اطلاعات، فراهم‌آوردن زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، ورود نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای مناسب برای تولید ایده‌های نو و به‌روزرسانی سیستم‌های الکترونیکی را برای خروج مدیریت دانش از حالت سنتی، الزامی دانستند. به عقیده، قلی‌پور، اسماعیلی، هنری و قربانی (۲۰۱۷)، وجود بسترهای فناوری و بسترهای نرم‌افزاری در توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش جوانان نقش مثبت و تسهیلگری خواهد داشت. دانپورت و پروساک (۱۹۹۶) در پژوهش خود به استفاده از فناوری و برنامه‌های روز در پیشرفت مدیریت دانش اشاره کرده‌اند. در زمینه جانشین‌پروری، سازمان می‌تواند با مدیریت خلاقانه دانش و به‌کارگیری نوآورانه فناوری اطلاعات، این امکان را برای کارکنان به‌وجود آورد تا در مسائل سازمانی که به راه‌حل جدید نیاز است، به تجربیات خود تکیه کنند و با رشد در مسیر یادگیری، سازمان را یاری رسانند.

در گام بعدی، مراحل به‌عنوان چارچوب و اقدامات لازم برای جانشین‌پروری در دل بسترها در هفت مرحله دسته‌بندی شدند: ۱- استقرار نظام مدیریت دانش، ۲- شناسایی مشوق‌ها، ۳- تعیین کمیته جانشین‌پروری، ۴- شناسایی پست‌های کلیدی، ۵- تعیین شاخص‌های ورود افراد به طرح جانشینی، ۶- ارزیابی و انتخاب کاندیداها و ۷- توانمندسازی دانشی کاندیداها.

مصاحبه‌شوندگان اولین مرحله اجرایی در طراحی مدل جانشین‌پروری دانش‌محور را استقرار نظام مدیریت دانش عنوان کردند. آنان معتقدند امروزه ورزش و سازمان‌های ورزشی به‌منظور حضور کارآمد و مؤثر در عرصه‌های متفاوت ورزشی، اقتصادی و اجتماعی، چاره‌ای جز توجه بیشتر به حوزه‌های گوناگون مدیریت دانش ندارند؛ بنابراین، با توجه به اینکه دنیای امروزی دنیای دانش‌محور و روبه‌رشدی است، مدیران امروزی برای حفظ وزارتخانه و مقاوم‌کردن بدنه آن در چنین شرایطی، باید به استقرار مدیریت دانش مبادرت ورزند. چنانچه بسترسازی دانش در سازمان به‌خوبی انجام گیرد، می‌توان مراحل مناسب برای اجرای جانشینی در وزارت را براساس راهبردهای مبتنی بر دانش طراحی کرد.

بررسی مصاحبه‌ها نشان داد که در این مرحله برای استقرار مدیریت دانش در وزارتخانه سه مرحله مهم کسب دانش، مستندسازی و اشتراک آن باید نهادینه شود. با استقرار این سه مؤلفه مدیریت - دانش در دل جانشین‌پروری، جانشین به معنی شخصی خواهد بود که به‌دلیل مجهزبودن به این مؤلفه‌های دانشی انتخاب شده است. پاسخ‌دهندگان در زمینه تحقق نقش مؤلفه اول مدیریت دانش (شاخص خلق/کسب دانش) پیشنهاد دادند که مدیران وزارتخانه در درجه اول باید با تشویق کارکنان به خلق و کسب دانش، به‌دنبال تقویت فرهنگ کسب دانش در سازمان باشند. بدون شک، در نظر گرفتن آیتمی برای اعطای پاداش به کسب‌کنندگان دانش موجب ایجاد انگیزه و تمایل کارکنان به کسب دانش شغلی می‌شود. مؤلفه دوم مدیریت دانش که به اجرای جانشین‌پروری بهتر کمک خواهد کرد، مستندسازی دانش و تجربه است. در مصاحبه‌ها چنین به‌دست آمد که اگر در گذشته شرکت، مواردی از ترک مشاغل وجود داشته است که به روند انجام کارها آسیب رسانده است، علت آن گاهی فقدان مستندسازی کارها بوده است و نه لزوماً کلیدی بودن آن مشاغل. به‌نظر می‌رسد اگر مستندسازی قوی‌تری در وزارتخانه وجود داشته باشد، آن‌گاه بتوان آسیب ناشی از ترک شغل‌هایی را کاهش داد که به علت مکتوب‌نبودن دانش بوده است؛ بنابراین، وجود یک سیستم الکترونیک یا پایگاه ثبت داده به‌طوری‌که افراد مستندات و دانش آشکار دوران کاری خود را در آنجا ثبت و ضبط کنند، به دسترسی آسان آن به جانشینان آینده سازمان منجر خواهد شد و جانشین‌پروری بهتری صورت خواهد گرفت.

جانسون^۱ (۲۰۰۸) مستندسازی دانش را شامل مجموعه فعالیت‌هایی می‌داند که به‌منظور ثبت دانش در سازمان انجام می‌شوند؛ فعالیت‌هایی مانند استفاده از پایگاه‌های داده. دارست و ویلهلم (۲۰۱۲) بیان کردند که مدیریت دانش به سازمان‌ها اجازه می‌دهد دانش را از محدوده ذهنی کارمندان خارج کنند و از طریق مستندسازی این اطلاعات را در دسترس همه کارمندان قرار دهد.

مؤلفه سوم مدیریت دانش یعنی تسهیم و اشتراک تجربه و دانش، یکی از مؤثرترین مؤلفه‌ها در موفقیت مدیریت جانشین‌پروری است؛ زیرا، بیشتر دانش تولیدشده در اذهان افراد ذخیره شده است و نمی‌توان ثبت و ضبط کرد؛ بنابراین، باید در اشتراک آن سعی کرد و به‌نحوی اثرگذار به جانشینیان آینده سازمان انتقال داد. تأثیرات ازدست‌رفتن این نوع دانش تنها هنگامی فهم‌شدنی است که اعضای سازمان درعمل وزارتخانه را ترک کنند. طبق گفته قلی‌پور، اسماعیلی، هنری و قربانی (۲۰۱۷) توجه به مدیریت دانش می‌تواند فراهم‌کننده حضور و عملکرد پویای ورزش و سازمان‌های ورزشی در عرصه‌های گوناگون باشد. گفته هلتون و جکسون^۱ (۲۰۰۷) مبنی‌براینکه رهبرانی با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان، احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می‌کنند، خود تأکیدی مهم بر مؤثر بودن وجود این مؤلفه در پیشبرد جانشین‌پروری است. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که مدیریت جانشین‌پروری مبتنی‌بر مدیریت دانش یعنی انتقال دانش ذهنی و تجربه از کارکنان و مدیران در شرف بازنشستگی یا خواهان تغییر شغل به کاندیداهای جانشینی با توانمندی‌های مناسب، پیش از آنکه سازمان خود را ترک کنند. همه پاسخ‌دهندگان بیان کردند که لزوماً باید تمامی کارکنان و مدیران در برنامه زمانی خود وقتی را برای انتقال دانش و تجربه اختصاص دهند. در تأیید این موضوع، فلگی^۲ (۲۰۰۶) معتقد است که اگر مدیران از مشکلات مربوط به نگهداری دانش در سازمان آگاه باشند، در برنامه زمانی خود را برای انتقال دانش اختصاص می‌دهند. همچنین، از نظر کیم (۲۰۰۶)، تمایل افراد به انتقال تجربیات و دانش کاری به دیگران از جمله شاخص‌های مناسب برای اجرای جانشین‌پروری محسوب می‌شود. اپل‌بوم، بنو، راماد، ساکل و ولف^۳ (۲۰۱۵) تشکیل پایگاه اینترنتی اشتراک‌گذاری دانش و به‌کارگیری مدیریت دانش را از مؤلفه‌های اثرگذار بر اجرای فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری معرفی کردند. دومین مرحله، شناسایی عوامل مؤثر در پیش‌روی و اجرای این کار به‌عنوان مشوق‌هاست. وجود این عوامل باعث تسریع در روند پیشرفت اجرای این موضوع می‌شود. اولین عامل پیش‌برنده، وجود انعطاف سازمانی در ساختار سازمانی است؛ به‌گونه‌ای که ساختار سازمان قابلیت انطباق با محیط متغیر امروزی را داشته باشد. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که تخصص‌گرایی در ورزش، نفوذ ورزش و سازمان‌های ورزشی در لایه‌های گوناگون زندگی جوامع بشری، انطباق‌پذیری با وضعیت‌های گوناگون و متغیر فعلی را به امری اجتناب‌ناپذیر تبدیل کرده است. هیت و ایرلند^۴ (۲۰۰۵) بیان کردند که تغییر و تحولات در دهه‌های اخیر و افزایش روزافزون رقابت، پویایی و نبود اطمینان

1. Helton & Jackson

2. Fegley

3. Appelbaum, Gunkel, Benyo, Ramada, Sakkal & Wolff

4. Hitt & Ireland

محیطی، سازمان‌ها را به‌سوی انعطاف‌پذیری، سرعت در پاسخ‌گویی به نیازهای بازار و نوآوری حرکت داده سوق می‌دهد تا بتوانند همچنان در صحنه رقابت باقی بمانند. از نظر مصاحبه‌شوندگان، در وزارت ورزش اعطای پاداش به کارکنان در قبال اشتراک دانش و تجربه و همچنین آماده‌کردن فردی به‌عنوان جانشین، بدون شک انگیزه بیشتری را القا می‌کند و اجرای جانشین‌پروری را تسهیل خواهد کرد. درواقع، بخشی از نظام‌های جبران دستمزد می‌تواند براساس دانش و میزان تولید، توسعه یا تسهیم و تبادل آن شکل گیرد تا موجب ایجاد انگیزه و تمایل کارکنان به کسب دانش جدید شود. دانپورت و پروساک (۱۹۹۸) معتقدند که دانش ماهیتی خلق‌شونده دارد و تشویق کردن افراد به استمرار آن منجر می‌شود. از نظر کیم (۲۰۰۶)، یکی از عوامل سازمانی مؤثر در اجرای جانشین‌پروری، ایجاد انگیزه در استعدادهای داخلی سازمان از طریق نظام جبران خدمات و پاداش است. عامل بعدی، گرایش به کار تیمی است. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند چون در کارهای تیمی به‌دلیل مشارکت مؤثر افراد باهم، تشویق به کار تیمی برای ایجاد نوآوری و خلاقیت به کسب و تسهیم بهتر دانش منجر می‌شود، بنا بر این پیش‌بینی، عملکرد بهتری انتظار می‌رود؛ براین‌اساس، اگر مدیران وزارتخانه زیردستان زبده خود را در تصمیم‌گیری‌ها، جلسات و کنفرانس‌های مهم شرکت دهند یا به آنان مسئولیت همراه با اختیار دهند، علاوه بر بهره‌بردن از تجربیات موفق مدیران و کارشناسان، خودبه‌خود جانشینی بهتری صورت می‌گیرد و هنگام بازنشستگی نیروها، با خلأ منابع انسانی در پست‌های کلیدی وزارت مواجه نمی‌شویم. مونرو^۱ (۲۰۰۵) نیز بیان کرده است که برای توسعه قابلیت‌های انسانی در ورزش باید بر تصمیم‌گیری مشارکتی، وجود فرصت‌های لازم برای مشارکت اجتماعی و فرصت‌های لازم برای انتقال دانش و معلومات در روندهای اجرایی تأکید شود. دارست و ویلهلم (۲۰۱۲) تشویق کارمندان به صحبت کردن و نیز تاحدی مصمم‌بودن برای اظهارنظر درمورد مسائل را از عوامل مؤثر در اجرای موفق مدیریت دانش می‌دانند. از نظر تعدادی از مصاحبه‌شوندگان، یکی از نکات مهم که در نظام مدیریتی وزارت ورزش و حتی همه سازمان‌های دولتی ایران نیز رعایت نمی‌شود، نبود ثبات مدیریتی است. درواقع، دوره زمانی مدیریت مدیر مشخص نیست؛ به‌همین دلیل، مدیر هیچ تمایلی به تعیین جانشین ندارد. وزرات ورزش و جوانان سازمانی است که به‌صورت مستقیم زیر نظر دولت است و ثباتی در تیم مدیریت ارشدش وجود ندارد؛ بنابراین، مدیران چون آمیدی به حضور مداوم خود در پست حاضر ندارند، هیچ دلسوزی و تلاشی برای انتقال دانش و تجربه خود به زیردستان یا جانشین احتمالی خود در آینده نمی‌کنند؛ درحالی‌که وجود ثبات نسبی منجر می‌شود که مدیران سازمان بتوانند به‌راحتی دانش و تجربه خود و به‌دنبال آن فرایند

1. Munro

جانشین‌پروری را منتقل کنند. طبق گفته موهامو^۱ (۲۰۱۴)، ثبات تیم مدیریتی برای اجرای مداوم و مستمر برنامه جانشین‌پروری جزو عوامل فرایندی است و اگر در سازمان ثبات نباشد، افراد فاقد دانش و مهارت در نقش‌های حیاتی ظاهر خواهند شد.

مشوق دیگر در اجرای جانشین‌پروری بر مبنای دانش، کسب مزیت رقابتی است. در واقع، تلاش برای به دست آوردن مزیت رقابتی در دنیای امروزی، عامل خوبی برای پیش‌روی در فرایند جانشین‌پروری دانشی است. همچنین، سازمان‌ها در موقعیت پرقابلیت امروزی که جداسدن هرکس از بدنه سازمان می‌تواند به کمبود اطلاعات ضروری منجر شود، به رقابتی جدی در جذب، استخدام و حفظ این استعدادها می‌پردازند (میستر و ویلر^۲، ۲۰۱۰). آخرین مشوق، ایجاد یک سازمان یادگیرنده است. در فرایند جانشین‌پروری بر مبنای مدیریت دانش، لازم است که آن سازمان یادگیرنده باشد و به پیشرفت و آموزش علاقه‌مند باشد. بررسی نتایج مصاحبه‌ها نشان داد که با ترویج فرهنگ یادگیری در سازمان، مدیریت رسمی دانش و برنامه جانشین‌پروری به شکلی ایجاد می‌شود که به ایجاد انگیزه درونی در افراد پیگیر برای یادگیری و تشویق گروه‌ها به منظور ایجاد محیطی برای کسب تجربه، تبادل دانش و بهترین عملکردها و تجربیات پیشین منجر شود. دارست و ویلهلم^۳ (۲۰۱۲) ذکر کردند که اگر مدیریت ارشد سازمان بخواهد به اجرای مدیریت رسمی دانش و جانشین‌پروری متعهد شود، باید برنامه‌ها به شکلی ایجاد شوند که مشتمل بر ترویج فرهنگ یادگیری در سازمان‌ها باشند. همچنین گاروین، ادمونسون و گینو^۳ (۲۰۱۳) ایجاد یک سازمان یادگیری را عاملی اثرگذار بر کل سازمان می‌دانند.

پاسخ‌دهندگان مرحله سوم را تعیین کمیته‌ای برای اجرای جانشین‌پروری اعلام کردند. همان‌طور که برای تمامی امور در وزارتخانه یک بخش خاصی به اجرای امور موظف است، در این زمینه نیز باید از همان ابتدا واحد خاصی یا کمیته‌ای برای پیگیری و اجرای امور تشکیل شود و وظایف کاملاً مشخص و ثبت‌شده باشد. این کمیته مسئولیت رسمی تدوین دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی مدیریت جانشین‌پروری، پیگیری امور مدیریت دانش برای اجرای آن، نظارت بر حسن اجرای فعالیت‌های حوزه‌های گوناگون آن، رفع موانع و مشکلات احتمالی و همچنین تهیه و تنظیم گزارش‌های تحلیلی از روند پیشرفت جانشین‌پروری بر اساس رویه‌های مصوب مدیریت جانشینی را برعهده دارد. حضور چنین واحدی می‌تواند نشان دهد که فرایند مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جدی و مهم تلقی می‌شود و جزو ارکان اصلی اجرای آن باشد. نیافتن مطلبی در تأیید این عامل خود دلیلی بر جدیدبودن آن در طراحی مدل جانشین‌پروری است.

-
1. Muhoho
 2. Meister & Willyard
 3. Garvin, Edmondson & Gino

در مرحله چهارم، حضور سرمایه‌های فکری و دانشی (مغز متفکر و ابداعی) در پیشرفت سازمان مؤثر است و تأثیر مهمی بر توانایی رقابتی سازمان دارد (با توجه به اینکه امروزه عصر دانش است)؛ بنابراین، بدون شک شناسایی چنین منصب‌ها و پست‌هایی توسط مدیران ارشد در حمایت از برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری، دانشی مؤثر خواهد بود؛ پست‌هایی که در صورت خالی‌ماندن و نبود جانشین برایشان فعالیت محوری آن بخش متوقف می‌شود و در عملکرد جاری وزارتخانه اختلال به‌وجود می‌آید. میزان تأثیرگذاری این سمت‌ها در کل سازمانی که فرد در قبالش مسئول است، تعیین‌کننده جایگاه مهم سمت‌های کلیدی است. طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، دو روش برای شناسایی پست‌های کلیدی در وزارتخانه وجود دارد: یک روش مبتنی بر وظیفه حاد و اساسی است؛ پست‌هایی که به‌خاطر نیاز مبرم سازمان به دانش آن افراد و نبود فردی با آن دانش، در صورت خالی‌ماندن فعالیت محوری متوقف می‌شود. وجود چنین نقش‌هایی که با دانش خاص فرد و نوآوری افراد همراه‌اند، بدون شک به کسب مزیت رقابتی برای سازمان منجر می‌شود. روش دوم، پرسش از مدیران و متخصصان امر است تا کلیدی‌بودن پست مشخص شود راثول (۲۰۱۰) معتقد است که یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری، فقط به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و می‌تواند همه مشاغل کلیدی در رده‌های گوناگون را دربر گیرد. همچنین کانن و مک‌جی^۱ (۲۰۱۱) تأکید می‌کنند که امروزه بیش‌ازپیش به مشاغل کلیدی در همه سطوح سازمانی توجه می‌شود. با توجه به اینکه در گام پیشین به شناسایی پست‌های کلیدی توجه شد، مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که برای تسهیل فرایند پیدا کردن نیرو برای این پست‌ها، باید شرایط حداقلی برای ورود افراد به طرح جانشینی و معرفی‌شان وجود داشته باشد. درواقع، تهیه فهرستی از معیارها و ملاک‌ها به‌گونه‌ای که جنبه سفارشی نداشته باشد، راه خوبی برای ورود افراد به خزانه جانشینی با تأکید بر مدیریت دانش است. برای انتخاب افراد به‌منظور ورود به خزانه جانشینی، شاخص‌ها و معیارهای مناسب از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان را به سه دسته شاخص‌های فردی، مهارتی و دانشی تقسیم کردیم. تجربیات و سابقه، استعداد، مهارت و توانمندی‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی، برخورداری از مقبولیت عمومی، الگوبودن و هوش هیجانی فرد را در دسته شاخص‌های فردی قرار دادیم. از آنجاکه شایستگی‌های رفتاری براساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌شوند و عمدتاً به معرفی نوعی از رفتارها می‌پردازند که با عملکرد عالی ارتباط دارند، در این پژوهش، داشتن مهارت‌های ارتباطی و تعاملات، قدرت قضاوت و تصمیم‌گیری، قدرت فهم و تحلیل، روابط عمومی بالا، آستانه تحمل فردی زیاد، مشارکت گروهی در گروه و میزان تمایل به پیشرفت در دسته شاخص‌های رفتاری قرار می‌گیرند. ویژگی‌هایی دیگر همچون دانش فنی و مدیریتی، تحصیلات، مطالعات فردی، تلاشگر بودن

افراد برای یادگیری مداوم، مشارکت در تسهیم دانش، خلاق و نوآوربودن، داشتن الگوهای فکری برمبنای دانش و توانایی ثبت تجارب خود را در دسته شاخص‌های دانشی قرار دادیم. تدوین این شاخص‌ها باعث می‌شود که افراد در وزارتخانه بدانند برای ورود به خزانهٔ جانشین‌پروری باید به این شاخص‌ها مجهز شوند. درواقع، با تعیین این شاخص‌ها راه برای پارتی‌بازی بسته خواهد شد. قلی-پور، اسماعیلی، هنری و قربانی (۲۰۱۷) نشان دادند که عوامل و توانایی‌های فردی کارکنان یکی از عواملی است که می‌تواند در موفقیت مدیریت دانش در سازمان مؤثر باشد. موهانتا (۲۰۰۶) در اختیار داشتن دانش خاص نظری و عملی، توانایی یافتن و دسترسی به اطلاعات، توانایی به‌کارگیری اطلاعات، دارا بودن مهارت‌های ارتباطی، دارا بودن انگیزه و داشتن قابلیت‌های فکری را به‌عنوان عوامل موفق در شناسایی نیروهای دانشی عنوان کرد. در مرحلهٔ شناسایی افراد با استعداد حتماً باید به درک و فهم آنان از مدیریت دانش توجه کرد. باید به‌دنبال افرادی بود که برای کسب و ذخیرهٔ دانش و به‌کارگیری و انتقال آن به دیگر نیروهای سازمانی سعی می‌کنند. باید نیروهای شناسایی شوند که بدانیم با ایجاد و خلق دانش موردنیاز به بهره‌وری سازمان کمک می‌کنند. با ارزیابی و انتخاب این نیروها می‌توان به‌صورت شهودی (مستقیم) از طریق مشاهدهٔ رفتار افراد به‌طور عینی یا کنترل نامحسوس آن‌ها در محیط کار، از طریق آزمون‌های عملی-تئوری و آزمون‌های روان‌شناسی، به ارزیابی عملکرد افراد، خصوصیات شخصی و توانایی آن‌ها با تأکید بر استفاده از اجزای مدیریت دانش چون خلق، به‌کارگیری و انتقال دانش و تناسب آن‌ها با نیازهای کاری آیندهٔ سازمان پرداخت. همچنین، می‌توان با روش مشاوره‌ای به ارزیابی و انتخاب این افراد پردازیم. این روش شامل مشورت کردن با متخصصان مدیریت دانش، کمک از مشاوران و روان‌شناسان شغلی، توصیه و معرفی مدیران و افراد درخور اعتماد و مراکز ارزیابی بیرونی بخش خصوصی است؛ البته تأکید بیشتر بر استفاده از مشاوران و مراکز ارزیابی بیرونی بود؛ چون، استفاده از نظرهای مدیران ممکن است به ناراحتی و دلخوری کارکنان منجر شود. کاندیداهای جانشینی از طریق دو روش شهودی و مشاوره-ای یا ترکیبی از هر دو ارزیابی و انتخاب می‌شوند. نکتهٔ درخور توجه در این مرحله این بود که به استفاده از روش‌های ارزیابی مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه، کارت امتیازی و ... اشاره‌ای نشد که این امر می‌تواند ناشی از آشنانبودن، اعتماد نکردن و نبود سابقهٔ استفاده از این روش‌های ارزیابی در وزارتخانه باشد. راثول (۲۰۱۰) اعلام عمومی برنامه و درخواست از دواطلبان برای ثبت‌نام را به‌عنوان دو رویکرد به شناسایی کاندیدها معرفی کرد. داده‌های به‌دست‌آمده از انتخاب و ارزیابی درعین‌اینکه به شناسایی مؤثر افراد کمک می‌کنند، اطلاعات لازم درمورد نیازهای آموزشی این کاندیدها را

فراهم می‌کنند. در واقع، آموزش و توسعه از جنبه‌های مهم مدیریت منابع انسانی هستند (استوارت و بیورا، ۲۰۰۴).

بر اساس نتایج مصاحبه‌ها، گام آخر در اقدامات مؤثر برای اجرای جانشین‌پروری، توانمندسازی و رشد کاندیداهای موردنظر برای جانشینی دانشی است. مبحث توانمندسازی، رشد و توسعه کاندیدها تقریباً توسط تمامی مصاحبه‌شوندگان بیان شد. همگی معتقد بودند که بعد از انتخاب کاندیدها، نباید آنان به حال خود رها شوند؛ بلکه باید با تحلیل شکاف و تعیین نیازهای آموزشی، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای آینده شغلی جدیدشان به‌منظور نیل به مزیت رقابتی و پیشرفت مستمر، آموزش داده شوند تا توسعه یابند. اگر محتوای برنامه‌های آموزشی براساس مدیریت دانش باشد، به کارمندان کمک می‌کند تا مهارت و دانش جدیدی را در حیطه کسب، ذخیره، به‌کارگیری و انتقال دانش فراگیرند و دارای قابلیت‌های جدیدی شوند. این برنامه‌ها با توجه به نحوه ارائه‌شان به دو دسته تقسیم می‌شوند: ۱- آموزش‌های ضمن خدمت شامل غنی‌سازی شغلی به‌وسیله مجهز شدن به مدیریت دانش، روش‌های جانشینی موقت یا ایفای نقش، همراهی کاندیدها در کنار افراد باتجربه و قدیمی برای انتقال دانش با استفاده از سیستم استاد-شاگردی، الزام به شرکت در کارگاه‌های آموزش حل مسئله و خلاقیت در خود وزارت، آموزش نحوه دسترسی به پایگاه داده، نحوه استفاده از نرم‌افزارهای دانشی و اجازه حضور کاندیدها در جلسات طوفان مغزی؛ ۲- آموزش‌های خارج از محیط کار شامل موافقت با ادامه تحصیل کارکنان، موافقت با شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی خارج سازمان و حضور در کنفرانس‌ها و همایش‌های علمی، سوق دادن به‌سوی تعامل با نخبگان دانشگاهی و مراکز پژوهشی. در واقع، این مرحله نشان می‌دهد که کاندیداهای جانشینی باید چه دوره‌های آموزشی را برای پرورش قابلیت‌های خود پشت سر بگذرانند. راثل (۲۰۱۰) به روش‌های آموزشی یادگیری عملی در کنار یک مدیر، مربیگری، چرخش شغلی و سپردن وظایف با محدودیت و فشار زمانی، کیم (۲۰۰۶) به برگزاری کلاس‌های آموزشی به‌منظور ارتقای توانایی‌های کارکنان و دانپورت و پروساک (۱۹۹۸) به پیش‌بینی اتاق‌های گفت‌وگو برای آموزش اشاره کرده‌اند.

در آخر می‌توان گفت که برنامه جانشین‌پروری یکی از مهم‌ترین برنامه‌ها برای کارآمدسازی وزارت ورزش و جوانان در موقعیت رقابتی امروزه است؛ زیرا، خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل حساس و مهم وزارت می‌تواند در روند حرکت آن اخلال جدی ایجاد کند؛ از این‌رو، بهتر است وزارتخانه برای جلوگیری از ایجاد اخلال در روند پیشرفت خود در چنین موقعیت رقابتی با نهادینه کردن مدیریت دانش و فراهم آوردن زمینه‌های کسب، ثبت و انتقال دانش، در تمامی مراحل جانشین‌پروری به شناسایی و پرورش نیروهای شایسته و دانشی در راستای سودآوری و بقای وزارتخانه بپردازد.

درواقع، در وزارت ورزش و جوانان بحث رقابت تجاری و صنعتی وجود ندارد، اما مانند دیگر سازمان‌های دولتی خدماتی به دلیل اینکه محیط پیرامون سازمان به طور دائم در حال تغییر و تحول است، برای رویارویی و پاسخ متناسب به این تغییرات باید آمادگی بلندمدت و راهبردی از طریق تجهیز به مدیریت دانش را داشته باشد تا بتواند به خوبی به اجرای جانشین‌پروری بپردازد؛ بنابراین، چنانچه وزارتخانه به هر دلیلی نخواهد یا نتواند به انتصابات شایسته دانشی بپردازد و همچنان به شیوه‌های سنتی انتصاب و ارتقا تکیه کند و رابطه‌سالاری را به شایسته‌سالاری ترجیح دهد، شکست خواهد خورد.

براساس مراحل تدوین‌شده و زیرشاخص‌های آن، واحد منابع انسانی یکی از توانمندسازهای حیاتی سازمان در نظر گرفته می‌شود؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود اگر وزارت ورزش و جوانان می‌خواهد طرح جانشین‌پروری موفق را آغاز کند، مدیریت دانش را در دل جانشین‌پروری نهادینه کند و عزمی جدی برای سامان‌دهی فعالیت‌های مربوط به استخدام، ارتقا، انتصاب و ارزیابی کارکنان و مدیران خود داشته باشد. همچنین، وزارتخانه می‌تواند با الزام تمام کارکنان در هنگام بازنشستگی به انجام یک مصاحبه خروجی اجباری به منظور انتقال دانش، از مشکلات ناشی از خروج دانش هنگام ترک نیروها جلوگیری کند. این ثبت و ضبط داده‌ها خود باعث می‌شود که جانشینان هنگام حضور در پست جدید به راحتی به اطلاعات و دانشی که توسط افراد قبلی به دست آمده و ثبت شده است، دسترسی پیدا کنند.

تشکر و قدردانی

از همه مدیران محترم وزارت ورزش و جوانان و اساتید گرامی دانشگاه تشکر و قدردانی می‌شود که به عنوان خبرگان با صرف وقت در اجرای مصاحبه‌ها و فراهم کردن پاسخ‌های تحلیلی به فرایند انجام‌شدن پژوهش کمک شایانی کردند.

References

1. Anggia, P., Sensuse, Y. Sucahyo, G., & Rohajawati, S. (2013). Identifying critical success factors for knowledge management implementation in organization: A survey paper. Paper presented at the International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS), Bail . Jakarta.
2. Ashuri, J., Muharramzadeh, ., & Miri, M. (2015). Designing a succession model in selected sports federations of Iran. *Sports Management Studies*, 23, 57-78.
3. Appelbaum, S., Gunkel, H., Benyo, C., Ramada, S., Sakkal, F., & Wolff, D. (2015). Transferring corporate knowledge via succession planning: Analysis and Solutions *Industrial and Commercial Training*, 44(5), 281-9. <https://doi.org/10.1108/00197851211245031>.

4. Cannon, J. A., & Mcgee, R. (2011), Talent management and succession planning (2nd ed.). Chartered Institute of Personnel and Development. Published by the Chartered Institute of Personnel and Development, 151 The Broadway, London SW19 1JQ.
5. Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-18.
6. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organization manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
7. Durst, S., Regina Zarelli, P., Rodrigues Vaz, C., Bazzanella Muran, C., & Maurício Selig, P. (2015). Knowledge management and succession planning: Case study in a food industry from the state of parana, Berazil. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, 4(8), 1-22.
8. Durst, S., & Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637-49.
9. Falkenberg, J., Stensaker, I., Meyer, C. B., & Haueng, A. C. (2005). *Research in organizational change and development*. Oxford, 15, 31-62.
10. Fegley, S. (2006). *Strategic HR Management .A Study by the Society for Human Resource Management*. <https://www.shrm.org>. 1-39.
11. Flomer, R., & Conger, J. (2009). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12):76-84, 125.
12. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2013). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3): 53-64.
13. Ghasemi, R., & Mohammadi, A. (2013). Investigating the level of security feeling and social factors affecting it among the citizens aged 15 to 44 in Shahrekord. *Quarterly of Police Knowledge of Chaharmahal Bakhtiari*, 1(2), 21-37.(Persian).
14. Gholipour Souteh, R., Esmaili, M., Henry, H., & Ghorbani, M. (2017). Formation of knowledge management development in the Ministry of Sport and Youth, using data base theory. *Research in Sport Education*, 5(13), 193-214. (Persian).
15. Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
16. Goldring, C. (2015). *A Design for Federal Government Leaders: Succession Planning Through Knowledge Management*. Available at: (10 July 2018).
17. Helton, K., & Jackson, R. (2007). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*, 335-47.
18. Hitt, P., & Ireland, H. (2005). *Strategic management comprrtiveness and globalization concept* (6th ed). Thomson South Western. Printed in the United States of America. ISBN 0-324-31694-1
19. Jonsson, A. (2008). A transnational perspective on knowledge sharing: Lessons learned from IKEA's entry into Russia, China and Japan. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer*. 17-44. <https://doi.org/10.1080/09593960701778044>
20. Kim, Y. (2006), *Measuring the value of succession planning and management :A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies* (Unpublished doctoral dissertation). The Pennsylvania State University. February 21, 2006.

21. Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
22. McAdam, R., Moffett, S., & Peng, J. (2012). Knowledge sharing in Chinese service organizations: A multi case cultural perspective. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 129-47.
23. Mehralizadeh, Y., Sahabi Moghadam, M., Salahi Omran, I., & Alam, M. R. (2013). *Theoretical and practical aspects of research (quantitative, qualitative and mixed) in humanities*. Ahvaz: Shahid Chamran University Press. (Persian).
24. Meister, J. C., & Willyard, K. (2010). Leading virtual teams to real results. *Harvard Business Review*, 29(3), 20-4.
25. Mohanta, Y. (2006). Knowledge management for e-business performance. *Information Strategy: The Executives Journal*, 16(4), 5-16.
26. Muhoho, J. M. (2014). Challenges facing human resources succession planning in Tanzania's work organizations: The case of public and private work organisations based in Dar es salaam region. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 12(1), 232-47.
27. Munro, B. (2005). Role models: Is anything more important for future development? *Role Models Retreat*, laurels Sport for Good Foundation, 23-24 November, Pretoria, South Africa, 295-314.
28. Naderian, M. (2017). Application of the force field model in the planning of clubs to plan the replacement of football players. *Contemporary Research in Sport Management*, 7(12), 13-22. (Persian).
29. Nicholson, M., & Hoyer, H. (2008). *Sport and social capital*. UK, Oxford: Elsevier.
30. Nilipour Tabatabaee, S. A., Abdollahi Lakeh, A., & Abbasi Tadi, A. R. (2014). A study of succession planning challenges in governmental organization. *Journal of Business and Management Review*, 3(11), 123-34.
31. Richardson, N. (2014). *Predictors of nonprofit executive succession planning: A secondary data analysis* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, ProQuest Dissertations Publishing.
32. Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-65.
33. Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). New York: American Management Association.
34. Sabone, O. A. (2015). A Synthesis of effective practices of managing succession planning in accounting firms in Botswana. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 3(3), 223-30.
35. Seniwoliba A. J. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for development studies. *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1-10.
36. Shirazian, Z., Beheshti, P., & Jafari, F. (2017). The Effect of Knowledge Management on Survival Management in the Organization of Welfare of the Country (Malayer City). Paper presented at the Accounting, Management and Economics Conference with National Economic Dynamics Approach, Malayer Azad University. (Persian).

37. Stewart, J., & Beaver, G. (2004). HRD in small organisations research and practice. London: Routledge.
38. Washington, C.E. (2016). Succession planning in higher education. Paper presented at Closing the Gender Gap: Advancing Leadership and Organizations. DOI: 10.5703/1288284316079.

استناد به مقاله

کریمی، مریم، حیدری‌نژاد، صدیقه، و مهرعلی‌زاده، یدالله. (۱۳۹۹). تدوین الگوی مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان براساس نظریه داده‌بنیاد. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲ (۶۱)، ۸۴-۵۹. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2019.7053.2485

Karimi, M., Heydari Nejad, S., & Mehrali Zadeh, Y. (2020). Developing the Succession Management Pattern Based on Knowledge Management in the Ministry of Sport and Youth: Based on Grounded Theory. Sport Management Studies, 12 (61):59-84. (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2019.7053.2485

Developing the Succession Management Pattern Based on Knowledge Management in the Ministry of Sport and Youth Based on Grounded Theory

M. Karimi¹, S. Heydari Nejad², Y. Mehrali Zadeh³

1. Ph.D. Student in Sport Management, Shahid Chamran University of Ahvaz
2. Professor of Sport Management, Shahid Chamran University of Ahvaz (Corresponding Author)
3. Professor of Educational Science, Shahid Chamran University of Ahvaz

Received: 2019/01/31

Accepted: 2019/09/04

Abstract

Today the main goal of any organization is to achieve knowledge management and human resource development. Therefore, in today's competitive environment, the need for its managerial frameworks, especially in the field of succession, is felt more than ever. The purpose of this study was to design a model of succession management based on knowledge management in the Ministry of Sport which was carried out with qualitative research method with fundamental exploratory nature. The research data were collected through a snowball sampling method based on deep and semi-structured interviews with 21 academic experts and individuals with managerial experiences in the Ministry of Sport. Based on Grounded theory and with classical approach, data was coded and analyzed and finally the model was designed based on the classic approach of Glaser (1992). The results showed that for implementation of Succeeding knowledge for initial context, a set of requirements, including culture, support and commitment of senior managers, transparency in affairs of management of human resources, legal requirements, economic support, technology development and establishment of a meritocracy system is required; In addition, the necessary executive measures were classified in 7 stages, respectively, including Establishment of knowledge management system, identification of incentives, the determination of succession committee, the identification of key posts, the determination of the entering of individuals to the succession plan, assessment and selection of candidates, and enablers of candidates. Finally, it was determined that modeling could be used to determine the indicators for the establishment of a knowledge succession system in Ministry of Sports and Youth.

Keywords: Grounded Theory, Knowledge Management, Ministry of Sport and Youth, Succession Management.

-
1. Email: karimi_7896@yahoo.com
 2. Email: heydari_s@scu.ac.ir
 3. Email: ymehrallizadeh@gmail.com