

طراحی مدل جانشین‌پروری در فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران

جواد عاشوری^۱، مهرداد محرم‌زاده^۲، محبوبه میری^۳

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی*

۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه محقق اردبیلی

۳. کارشناس ارشد مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، دانشگاه ارومیه

تاریخ دریافت: ۹۲/۱۲/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۵/۰۵

چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری و ارائه مدلی برای شناخت ابعاد و مکانیزم اثر این عوامل می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه فدراسیون‌های ورزشی تشکیل دادند که از میان آن‌ها چهار فدراسیون کشتی، تکواندو، والیبال و کوه‌نوردی و صعودهای ورزشی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. تعداد کارکنان فدراسیون‌های منتخب ۱۷۳ نفر بود که با توجه به محدودبودن تعداد آن‌ها، از تمامی آن‌ها آزمون به عمل آمد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سه عامل توانمندی‌های راهبردی (با ضریب تخمین استاندارد ۰/۸۷)، توجه به ارتباطات (با ضریب تخمین استاندارد ۰/۵۴) و تعامل پویای مشاغل و محیط (با ضریب تخمین استاندارد ۰/۷۱) تأثیر معناداری (به‌صورت مستقیم) بر متغیر مستقل اصلی پژوهش؛ یعنی جانشین‌پروری دارند. این سه عامل از طریق اثرگذاری بر عامل تمایل فعال به جانشین‌پروری (غیرمستقیم) نیز بر جانشین‌پروری مؤثر هستند. از بین این سه متغیر، متغیر توجه به ارتباطات (با ضریب تخمین استاندارد ۱/۰۹) قوی‌ترین رابطه را با متغیر تمایل فعال به جانشین‌پروری دارد؛ اما بیشترین تأثیر بر متغیر جانشین‌پروری را عامل توانمندی‌های راهبردی داشته است.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، فدراسیون‌های ورزشی

مقدمه

بسیاری از سازمان‌هایی که مستعد زوال و نابودی هستند، برای تأمین نیازهای آینده خود برنامه‌ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل به صورت منفعلانه برخورد می‌کنند. این‌گونه سازمان‌ها را می‌توان سازمان‌های آینده‌بین نامید. برخی دیگر از سازمان‌ها برای تأمین نیازمندی‌های آینده مدیریتی خود، اقدام به جذب و بهره‌گیری از مدیران و نیروهای مستعد بیرونی بدون توجه به منابع درون‌سازمانی می‌کنند. این‌گونه سازمان‌ها، سازمان‌های آینده‌گزين نام دارند. مدیران ارشدی که از خارج از سازمان برگزیده می‌شوند نسبت به گزینه‌های داخلی، با ریسک بیشتری در مسیر شغلی خود مواجه می‌شوند (کالین، ۲۰۰۹، ۷۱). لین و لیو^۱ دریافتند که انتخاب مدیران ارشد از بیرون از سازمان با دانش و مهارت‌هایی جدید سبب می‌گردد که سازمان‌ها با سطوح بالایی از تغییرات در مقیاس بین‌المللی مواجه شوند (لین و لیو، ۲۰۱۱، ۳۹).

با توجه به ترکیب عواملی نظیر پویایی‌های محیطی، رکود اقتصادی، ورود به دهکده جهانی، پیش‌بینی بازنشستگی میلیون‌ها نفر طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۲ و نیز حجم فزاینده معاملات سازمان‌های چندملیتی و بدون مرز که به میزان ۵۳٪ در سال ۲۰۱۰ افزایش یافته است مشخص می‌شود که چرا مدیریت جانشین‌پروری بر مبنای مدل‌های شایستگی و مدیریت استعداد باید برای هر سازمانی مهم باشد (ویلیامز، ۲۰۱۰، ص ۳). درمورد اهمیت فرایند جانشین‌پروری در سازمان‌ها، لاونگکا^۲ (۲۰۰۵) عنوان می‌کند که جانشین‌پروری، عاملی اساسی و حیاتی است که باید با اهداف استراتژیک مرتبط باشد. نادلر^۳ نیز معتقد است جانشین‌پروری دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند.

مدیریت جانشین‌پروری، چرخه دائمی جایگزینی و به‌کارگیری مدیران و کارشناسان کارآمد را رقم زده و دغدغه فقدان مدیران کارآزموده را برای تصمیم‌گیرندگان از بین خواهد برد. در چنین سازمانی هرگاه یکی از مدیران متخصص یا کارشناسان خبره به دلایل مختلفی پست خود را ترک نماید، هیچ خللی در مسیر دستیابی سازمان به اهدافش رخ نخواهد داد و بلافاصله، فرد جایگزین و مستعد از مخزن جانشینی انتخاب گشته و به کار گمارده می‌شود. امروزه، مدیریت جانشین‌پروری از طریق فرایندی انجام می‌پذیرد که "مدیریت استعداد" نام دارد. از طریق این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در

1. Lin, Wen-Ting, Liu, Yunshi

2. Lavinga

3. Nadler

سال‌های آینده شناسایی می‌گردند و به‌وسیله برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به‌تدریج برای برعهده‌گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (ابوالعلائی، ۱۳۹۲، ۶).

با وجود مطالعات مختلفی که درخصوص اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران سازمان‌ها وجود دارد؛ اما اطلاعات اندکی در ارتباط با استراتژی‌های سازمانی که از سوی مدیران حرفه‌ای در این رابطه اتخاذ می‌گردد در دسترس است (آمور و همکاران، ۲۰۱۱، ۹۴). مدل‌های قدیمی برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری، چند کمبود و نقص اساسی داشتند؛ به‌عنوان مثال، تأکید و تمرکز اصلی آن‌ها نه بر روی پرورش و توسعه قابلیت‌ها، بلکه بر موضوع جانشینی بود. این لیست‌ها گاهی تنها فهرستی از نامزدهای آماده تصدی مشاغل مدیریتی را با نمایش‌دادن نمودار (ساختار) سازمانی که اسامی جانشین یا جانشینان احتمالی هر پست مدیریتی در آن درج شده بود را ارائه می‌کرد (فلومر و کانگر، ۲۰۰۴، ۲۸۷).

تاکنون، تعاریف زیادی در رابطه با جانشین‌پروری توسط صاحب‌نظران ارائه شده است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

جانشین‌پروری فرایندی مداوم و نظام‌مند از شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد به‌منظور اطمینان از تداوم رهبری در تمام پست‌های کلیدی در یک سازمان بوده و در انزو رخ نمی‌دهد (مندی، ۲۰۰۸، ۱۶۳).

جانشین‌پروری اطمینان‌یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است و شامل: جستجو برای یافتن کارکنان با پتانسیل بالا، متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز می‌باشد (مک نامارا، ۲۰۰۸، ۴۷).

ویلیامز^۱ (۲۰۰۵) در پژوهش خود هدف جانشین‌پروری را طرح‌ریزی برای تغییرات سازمان و پیش‌برد فرایند جمع‌آوری مهارت درست در سریع‌ترین حالت ممکن در هنگام تغییر می‌داند. جانشین‌پروری تکنیک شناسایی و آماده‌سازی اشخاص با استعداد برای توسعه و عرضه آن‌ها با مهارت‌های صحیح به‌منظور ارتقا و پیشرفت در آینده می‌باشد. درحقیقت، جانشین‌پروری بیشتر از فرایند انتخاب است. این فرایند یک برنامه همیشگی برای تأمین رهبری مداوم در حال و آینده است که این کار را از طریق درگیرکردن سطوح مختلف در سازمان می‌توان انجام داد. می‌توان گفت که جانشین‌پروری یک ساختار زنده است که مسئولیت تأمین منابع انسانی برای پیشرفت و نگهداری کارکنان با استعداد را بر عهده دارد (جانسون و همکاران، ۱۹۹۴، ۵۲).

از دیدگاه دراکر^۲، برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران بر این چهار اصل استوار است (دراکر، ۱۳۸۶، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، ۱۴۴):

1. Williams

- مدیران متولد نمی‌شوند. باید آن‌ها را تربیت کرد و پرورش داد.
 - در فرایند پرورش مدیران باید تأکید اصلی را بر مهارت‌ها و قابلیت‌های موردنیاز در دنیای کسب‌وکار آینده سازمان‌ها قرار داد.
 - استعدادیابی و جانشین‌پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد.
 - مدیران ارشد سازمانی باید متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه‌ها باشند.
- یکی از نظریه‌های مشهور در زمینه جانشین‌پروری، "نظریه نمایندگی"^۲ است که رفتار سازمانی و طرح‌ریزی جانشین‌پروری را توضیح می‌دهد. نظریه نمایندگی مربوط به یک قرارداد همکاری است؛ مادامی که فردی (موکل) در یک مبادله اقتصادی، اختیاری به فرد دیگر (وکیل) اعطا می‌کند تا از سمت وی عمل نماید، رفاه و آسایش موکل تحت‌تأثیر تصمیمات وکیل است (ارو، ۱۹۸۵، ۲۰۴). توجه اصلی این نظریه بر این مطلب است که رفاه و آسایش موکل ممکن است به دلیل تضاد منافع موکل و وکیل و نیز گرایش‌های متناقض آن‌ها نسبت به پذیرش ریسک حداکثر نشود.
- در سال ۲۰۰۱، هوانگ^۳ مطالعاتی را درمورد سیستم‌های مدیریت جانشین‌پروری و خروجی‌های منابع انسانی انجام داد. هدف از این مطالعه، یافتن این مهم بود که آیا شرکت‌های محلی با یک طرح جانشین‌پروری پیچیده‌تر، خروجی‌های منابع انسانی مطلوب‌تری نسبت به شرکت‌هایی که طرح‌هایی با پیچیدگی کمتر دارند به دست می‌آورند یا خیر؟ وی نتیجه گرفت که تفاوت قابل‌توجهی در خروجی‌های منابع انسانی بین شرکت‌هایی که طرح‌ریزی جانشین‌پروری را اتخاذ نموده‌اند و شرکت‌هایی که اتخاذ ننموده‌اند وجود ندارد.
- همچنین، گوانگرانگ^۴ و همکاران (۲۰۱۱) پژوهشی را با هدف آزمایش مدل مسیر ارتقای رهبری به‌وسیله بررسی تغییرات شایستگی‌های افراد در سراسر سطوح شغلی انجام دادند. نتایج نشان داد که یکی از وظایف ضروری سیستم جانشین‌پروری، ارائه تعریف روشنی از مهارت‌های کلیدی رهبری موردنیاز در سطوح مختلف مدیریتی می‌باشد. با تعریف مسیر ارتقای رهبری، شرکت‌ها قادر خواهند بود بهترین افراد را تحت مناسب‌ترین آموزش‌ها قرار داده و به ارتقای آن‌ها از پست فعلی به پست بالاتر کمک کنند (گوانگرانگ و همکاران، ۲۰۱۱، ۳۶۷). کراوس^۵ نیز در پژوهش خود درمورد طرح‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد، توصیه‌هایی را به منظور کاهش فرسایش نیروی کار و آمادگی برای مواجهه با روند بالارفتن سن کارکنان ارائه

1. Drucker
 2. Agency Theory
 3. Huang
 4. Guangrong
 1.. Krauss

داد. این توصیه‌ها شامل: شناسایی، ارزیابی و توسعه افراد با توان بالقوه بالا در سازمان بود. وی بیان نمود هنگامی که این افراد انتخاب می‌شوند، طرح توسعه آن‌ها باید شامل: برنامه گردش شغلی^۱، برنامه مرشدیت/ مربی‌گری رسمی، استفاده از ابزارهای بازخور ۳۶۰ درجه^۲ و دریافت پاداش مناسب برای عملکرد باشد (کراوس، ۲۰۰۷، ۱۹۰).

در این پژوهش به دنبال این هستیم تا با ارائه مدلی از جانشین‌پروری سازمانی در سازمان‌های ورزشی، این امکان را در اختیار تصمیم‌گیرندگان در این فضای سازمانی ویژه قرار دهیم تا بتوانند سازمان‌هایی را مدیریت نمایند که هرگز خلا افراد متخصص و مدیران باکفایت در آن‌ها احساس نشود.

روش‌شناسی

این پژوهش به لحاظ هدف توصیفی - کاربردی بوده و در زمره مطالعات میدانی قرار دارد. همچنین، از نظر ارتباطات میان متغیرهای مدل نیز از نوع علی به‌شمار می‌آید. به منظور تحلیل نتایج مقدماتی از روش‌های آماری توصیفی از قبیل میانگین، انحراف استاندارد و دامنه تغییرات استفاده شد. جهت تحلیل نتایج اصلی نیز علاوه بر روش‌های ذکر شده، تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم‌افزار اس. پی. اس. اس^۳ (نسخه ۱۷) به کار رفت. تحلیل عاملی تأییدی نیز به منظور ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل (نسخه ۸/۸) مورد استفاده قرار گرفت. لازم به ذکر است که مدل مفهومی این پژوهش متشکل از متغیرهای آشکار و پنهان است. متغیر پنهان متغیری است که از چند متغیر آشکار به وجود می‌آید (قاسمی، ۱۳۹۲، ۱۱۶). در ادامه، در بخش تحلیل عاملی مشخص شده است که هر کدام از متغیرهای پنهان از کدام متغیرهای آشکار ایجاد شده‌اند.

جامعه آماری این پژوهش شامل: چهار فدراسیون کشتی، تکواندو، والیبال و کوه‌نوردی و صعودهای ورزشی بود. تعداد کارکنان فدراسیون‌های منتخب ۱۷۳ نفر گزارش شد که با توجه به محدودبودن جامعه آماری از تمامی آن‌ها آزمون به عمل آمد.

ابزار اصلی سنجش در این پژوهش پرسش‌نامه است که یکی از ابزارهای رایج پژوهش و روشی مستقیم برای جمع‌آوری داده می‌باشد. پرسش‌نامه مورد استفاده در این پژوهش، پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته‌ای است که شامل دو بخش سؤالات جمعیت‌شناختی (جنسیت، سطح

1. Job Rotation
2. 360- Degree Feedback

تحصیلات، سن و سابقه کاری) و سؤالات تخصصی است. با توجه به این که برای هرکدام از ۲۱ مؤلفه استخراج شده از ادبیات پژوهش دو گویه اختصاص داده شد، این پرسش نامه از ۴۲ سؤال تشکیل گشته و با استفاده از طیف لیکرت به عنوان مقیاس طراحی گردیده است. علاوه بر این، به منظور سنجش روایی ابزار گردآوری داده ها از روایی محتوا استفاده گردید. بدین شکل که پس از استخراج مؤلفه ها و تشکیل پرسش نامه، با نظرخواهی از ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی در رشته مدیریت و مدیریت ورزشی و نیز مدیران پرسابقه و باتجربه در بخش ورزشی، روایی آن مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، به منظور سنجش اعتبار سازه یا ارزیابی این موضوع که ابزار اندازه گیری تا چه اندازه یک مؤلفه یا عامل را می سنجد؟، اعتبار یا تحلیل عاملی اکتشافی که صورتی از اعتبار سازه است مورد استفاده قرار گرفت (نتایج مربوط به تحلیل عاملی در ادامه ارائه می گردد). به منظور ارزیابی پایایی پرسش نامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. دامنه ضریب آلفای کرونباخ بین صفر به معنای عدم ارتباط و ۱+ به معنای ارتباط کامل قرار دارد و هرچه عدد به دست آمده به یک نزدیک تر باشد، قابلیت اعتماد پرسش نامه بیشتر می شود (ویلیامز، ۲۰۱۰، ۹۶). لازم به ذکر است که ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات پرسش نامه ۰/۸۲ به دست آمد.

نتایج

با مرور ادبیات بحث جانشین پروری، ۲۱ مؤلفه دارای اثر شناسایی شد و از طریق پرسش نامه ای در معرض ارزیابی خبرگان قرار گرفت. در جدول یک این ۲۱ مؤلفه استخراج شده و میانگین امتیازات اختصاص یافته به آن ها از سوی خبرگان (۱۲ نفر) ارائه شده است. از خبرگان خواسته شد که براساس ارزیابی خود از میزان اهمیت و اثرگذاری مؤلفه ها در بحث جانشین پروری در سازمان های ورزشی، نمراتی از یک تا هفت را به هرکدام از آن ها اختصاص دهند.

جدول ۱- مؤلفه‌های دارای اثر در جانشین‌پروری و میانگین نمرات اختصاص‌یافته به آن‌ها از سوی خبرگان

ردیف	عوامل	میانگین
۱	تفکیک افقی	۳,۵
۲	تجزیه و تحلیل مشاغل	۴,۷
۳	شبکه‌سازی	۵,۰
۴	تفویض اختیار	۵,۸
۵	مربی‌گری	۵,۷
۶	استعدادسنجی	۵,۹
۷	توسعه مسیر شغلی	۵,۵
۸	ارزیابی عملکرد فردی	۵,۵
۹	آموزش قابلیت‌های موردنیاز	۵,۵
۱۰	کانال‌های ارتباطی باز	۴,۹
۱۱	توان رهبری	۵,۶
۱۲	مسئولیت‌پذیری	۵,۶
۱۳	تجربه کاری	۵,۳
۱۴	حمایت مدیران	۵,۵
۱۵	گسترده‌گی تفکر	۴,۸
۱۶	یادگیری مستمر	۵,۶
۱۷	تمایل سازمان به جانشین‌پروری	۶,۳
۱۸	استراتژی سازمان	۵,۲
۱۹	محیط پویا	۵,۱
۲۰	فرهنگ مشارکتی	۵,۳
۲۱	روابط سیاسی - نهادی	۴,۷

پیش از ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری، هم‌بستگی موجود میان عوامل مکنون مدل اصلی ارائه می‌گردد (جدول دو).

جدول ۲- ضرایب هم‌بستگی موجود میان متغیرهای آزمون شده

متغیرها	۱. جانشین‌پروری	۲. توانمندی‌های راهبردی	۳. مشاغل و محیط‌های تعامل پویا	۴. توجه به ارتباطات	۵. تمایل فعال به جانشین‌پروری
۱	۱	---	---	---	---
۲	.	۱	---	---	---
۳	.	۲۸۱. ^b	۱	---	---
۴	.	۲۹۰. ^b	۰,۱۴۵	۱	---
۵	.	۲۸۹. ^b	۰,۱۵۷	۰,۷۶۵	۱

a: معنادار در سطح ۰,۰۱
b: معنادار در سطح ۰,۰۵

تحلیل عاملی اکتشافی

با توجه به ادبیات مربوط به بحث مدیریت جانشین‌پروری و مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی، ۲۱ مؤلفه اثرگذار بر جانشین‌پروری شناسایی شد که پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی مبتنی بر اجرای پیش‌آزمون، این ۲۱ مؤلفه در پنج دسته (پنج عامل) طبقه‌بندی شدند. علاوه بر این، به منظور ارزیابی روایی سازه پرسش‌نامه و نیز یافتن عوامل مکنون اثرگذار بر متغیر ملاک پژوهش، تحلیل عاملی اکتشافی بر روی داده‌های جمع‌آوری شده صورت گرفت که نتایج حاصل از آن در ادامه ارائه می‌گردد.

در جدول سه، نتایج تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های اصلی و تحلیل واریانس گزارش شده است. این جدول نشان‌دهنده واریانس کل (مقدار ویژه)، درصد تجمعی، درصد واریانس تبیین شده توسط هر مؤلفه و مقادیر تحلیل واریانس داده‌های مربوط به عوامل ۲۱ گانه است.

جدول ۳- نتایج تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های اصلی و تحلیل واریانس

واریانس تبیین‌شده جامع									عوامل
مقادیر چرخش‌یافته			مقادیر استخراج‌شده			مقادیر ویژه اولیه			
درصد تجمعی	درصد واریانس	واریانس کل	درصد تجمعی	درصد واریانس	واریانس کل	درصد تجمعی	درصد واریانس	واریانس کل	
۲۰.۵۸۱	۲۰.۵۶۲	۴,۳۱۸	۳۶.۶۵۲	۳۶.۶۵۲	۷,۶۹۷	۳۶.۶۵۲	۳۶.۶۵۲	۷,۶۹۷	تفکیک افقی
۳۸.۰۴۳	۱۷,۴۶۲	۳,۶۶۷	۴۸,۳۶۵	۱۱,۷۱۳	۲,۴۶۰	۴۸,۳۶۵	۱۱,۷۱۳	۲,۴۶۰	تجزیه و تحلیل مشاغل
۵۴,۹۱۰	۱۶,۸۶۷	۳,۵۴۲	۵۸,۳۴۶	۹,۹۸۱	۲,۰۹۶	۵۸,۳۴۶	۹,۹۸۱	۲,۰۹۶	شبکه‌سازی
۶۵,۴۵۲	۱۰.۵۴۳	۲,۲۱۴	۶۶,۱۹۲	۷,۸۴۶	۱,۶۴۸	۶۶,۱۹۲	۷,۸۴۶	۱,۶۴۸	تفویض اختیار
۷۳,۷۱۴	۸,۲۶۲	۱,۷۳۵	۷۳,۷۱۴	۷,۵۲۲	۱,۵۸۰	۷۳,۷۱۴	۷,۵۲۲	۱,۵۸۰	مرئی‌گری
						۷۹,۵۲۶	۵,۸۱۲	۱,۲۲۱	استعدادسنجی
						۸۳,۶۲۸	۴,۱۰۲	۰.۸۶۱	توسعه مسیر شغلی
						۸۶,۹۴۵	۳,۳۱۷	۰.۶۹۷	ارزیابی عملکرد فردی
						۸۹,۶۲۹	۲,۶۸۴	۰.۵۶۴	آموزش قابلیت‌های موردنیاز
						۹۱,۸۶۸	۲,۲۳۹	۰.۴۷۰	کانال‌های ارتباطی باز
						۹۳,۸۵۹	۱,۹۹۱	۰.۴۱۸	توان رهبری
						۹۵,۶	۱,۷۴۱	۰.۳۶۶	مسئولیت‌پذیری
						۹۶,۹۵۷	۱,۳۵۷	۰.۲۸۵	تجربه کاری
						۹۸,۰۷۱	۱,۱۱۴	۰.۲۳۴	حمایت مدیران
						۹۸,۶۷۹	۰.۶۰۸	۰.۱۲۸	گسترده‌گی تفکر
						۹۹,۱	۰.۴۲۱	۰.۰۸۸	یادگیری مستمر
						۹۹,۴۳۸	۰.۳۳۸	۰.۰۷۱	تمایل سازمان به جانشین‌پروری
						۹۹,۶۰۷	۰.۱۶۹	۰.۰۳۵	استراتژی سازمان
						۹۹,۸۲۷	۰.۲۲	۰.۰۴۶	محیط پویا
						۹۹,۹۷۱	۰.۱۴۴	۰.۰۳۰	فرهنگ مشارکتی
						۱۰۰	۰.۰۲۹	۰.۰۰۶	روابط سیاسی - نهادی

جداول چهار و پنج بیانگر این هستند که پس از هشتمین تکرار ماتریس دوران یافته (چرخش یافته)، ۷۳/۷۱۴٪ از تغییرات و نوسانات سازمان جانشین پرور توسط عوامل ۲۲ گانه مستخرج از مبانی نظری پژوهش و مرور ادبیات موضوع، در قالب هفت مؤلفه جدید تبیین می‌گردد. به بیان دیگر، عواملی که پژوهشگر از مبانی نظری و مصاحبه‌های اکتشافی کسب نموده است در قالب مؤلفه‌های پنج گانه نوظهور در حدود ۷۴٪ از عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری را پوشش می‌دهد که این مقدار در تحلیل عاملی اکتشافی و از نقطه نظر آماری بسیار مطلوب است.

جدول ۴- نتایج تحلیل عاملی اکتشافی؛ هشتمین ماتریس چرخش یافته مؤلفه‌ها

مؤلفه‌ها*					عوامل
۵	۴	۳	۲	۱	
	۰/۷۸۲				تفکیک افقی
		۰/۵۱۴			تجزیه و تحلیل مشاغل
	۰/۷۱۲				شبکه‌سازی
				۰/۸۰۹	تفویض اختیار
				۰/۶۴۸	مربی‌گری
				۰/۷۷۹	استعدادسنجی
				۰/۸۲۲	توسعه مسیر شغلی
				۰/۶۵۱	ارزیابی عملکرد فردی
۰/۷۸۹					آموزش قابلیت‌های مورد نیاز
	۰/۸۹۵				کانال‌های ارتباطی باز
			۰/۷۶۶		توان رهبری
			۰/۸۵۹		مسئولیت‌پذیری
			۰/۷۴۳		تجربه کاری
	۰/۷۸۸				حمایت مدیران
			۰/۶۵۰		گسترده‌گی تفکر
			۰/۷۳۶		یادگیری مستمر
۰/۶۴۷					تمایل سازمان به جانشین‌پروری
		۰/۸۳۸			استراتژی سازمان
		۰/۶۲۵			محیط پویا
		۰/۵۴۹			فرهنگ مشارکتی
	۰/۵۹۶				روابط سیاسی - نهادی

روش استخراج: تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های اصلی
روش چرخش: آزمون واریماکس
* چرخش هم‌گرا در ۸ تکرار

جدول ۵- واریانس تبیین‌شده توسط هر مؤلفه در ماتریس چرخش‌یافته

مؤلفه‌ها	مقدار ویژه (واریانس)	درصد واریانس	مجموع درصد واریانس (درصد تجمعی)
اول	۷,۶۹۷	۳۶,۶۵۲	۳۶,۶۵۲
دوم	۲,۴۶۰	۱۱,۷۱۳	۴۸,۳۶۵
سوم	۲,۰۹۶	۹,۹۸۱	۵۸,۳۴۶
چهارم	۱,۶۴۸	۷,۸۴۶	۶۶,۱۹۲
پنجم	۱,۵۸۰	۷,۵۲۲	۷۳,۷۱۴

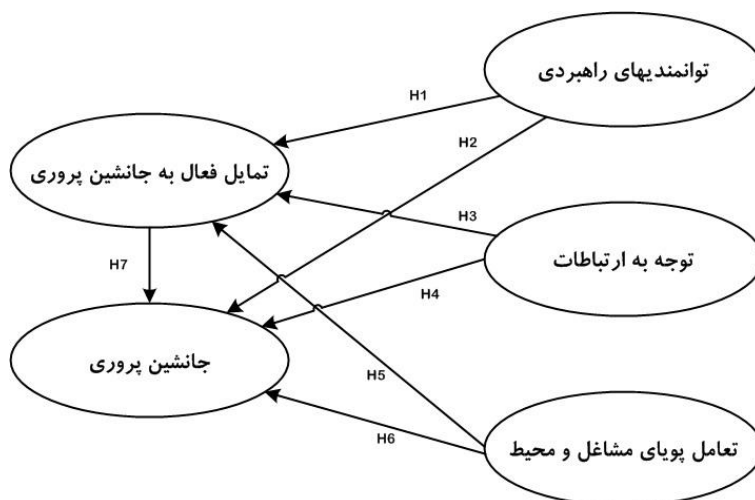
۱. جانشین‌پروری
 - تفویض اختیار
 - مربی‌گری
 - استعدادسنجی
 - توسعه مسیر شغلی
 - ارزیابی عملکرد فردی
۲. توانمندی‌های راهبردی
 - توان رهبری
 - مسئولیت‌پذیری
 - تجربه کاری
 - گستردگی تفکر
 - یادگیری مستمر
۳. تعامل پویای مشاغل و محیط
 - تجزیه و تحلیل مشاغل
 - استراتژی سازمان
 - محیط پویا
 - فرهنگ مشارکتی
۴. توجه به ارتباطات
 - تفکیک افقی
 - شبکه‌سازی
 - کانال‌های ارتباطی باز
 - حمایت مدیران
 - روابط سیاسی - نهادی
۵. تمایل فعال به جانشین‌پروری
 - آموزش قابلیت‌های موردنیاز
 - تمایل سازمان به جانشین‌پروری

به منظور ارزیابی کفایت نمونه برای تحلیل عاملی صورت گرفته برای ۲۱ مؤلفه پژوهش، از آزمون کی. ام. او^۱ استفاده گردید. نتایج این آزمون در جدول ذیل ارائه شده است. همان گونه که مشاهده می شود، شاخص کی. ام. او برابر با ۰/۷۹ است؛ بنابراین، این شاخص تحلیل عاملی را در سطح بالایی مجاز می داند. آزمون کرویت بارلت نیز با درجه آزادی ۱۶۸ معنادار (۰/۰۰۰) می باشد.

جدول ۳- نتیجه آزمون کی ام او و بارلت مؤلفه های پژوهش

شاخص آزمون KMO		
۰/۷۹۰		
۴۸۱/۲۲۳	مقدار خی دو	
۱۶۸	درجه آزادی	آزمون کرویت بارلت
۰/۰۰۰	شاخص	

در جدول بالا، کفایت داده ها برای تحلیل عاملی اکتشافی را که مشتمل بر شاخص آزمون کی. ام. او و مقدار شاخص آزمون کرویت بارلت است نشان می دهد. اندازه شاخص آزمون کی. ام. او بالاتر از ۰/۵ بوده و ترجیحاً قابل پذیرش است؛ لذا، می توان تحلیل واریانس درون داده ها را اجرا نمود. شاخص آزمون کرویت بارلت نیز در سطح اطمینان ۹۹ درصد قابل قبول و معنادار است. همچنین، مقدار دترمینان ماتریس ضریب هم بستگی نیز بزرگ تر از ۰ به دست آمد. با توجه به ادبیات پژوهش و مدل های موجود و نیز برمبنای عوامل پنهان کشف شده در نتیجه تحلیل عاملی اکتشافی، مدل اولیه پژوهش به شکل زیر در نظر گرفته می شود که در ادامه به ارزیابی آن خواهیم پرداخت.



شکل ۱- مدل مفهومی تشکیل‌شده از عوامل مکنون کشف‌شده

ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی)

مدل‌های معادله ساختاری به‌طور معمول ترکیبی از مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری می‌باشد. بر مبنای مدل‌های اندازه‌گیری، پژوهشگر تعریف می‌کند که کدام‌یک از متغیرهای مشاهده‌شده^۱ یا معرف‌ها^۲، اندازه‌گیرنده کدام متغیرهای پنهان^۳ هستند. علاوه‌براین، بر پایه مدل‌های ساختاری مشخص می‌شود که کدام‌یک از متغیرهای مستقل، اثرگذار بر کدام‌یک از وابسته هستند و یا این که کدامیک از متغیرها با هم هم‌بسته می‌باشند (قاسمی، ۱۳۹۲، ۱۲۸)؛ بنابراین، مدل مفهومی این پژوهش به‌لحاظ دارا بودن پنج متغیر پنهان، از پنج مدل اندازه‌گیری برخوردار است. در جدول هفت مورد از شاخص‌های برازش مدل برای پنج متغیر پنهان مدل ارائه شده است.

به‌منظور مشخص کردن این که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) تا چه میزان برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول هستند، تمام متغیرهای آشکار مربوط به هر متغیر پنهان به‌طور جداگانه مورد آزمون قرار گرفت. نتایج نشان داد که مقادیر شاخص‌های برازش برای

1. Observed Variables
2. Indicators
3. Latent Variables

تمامی مدل‌های اندازه‌گیری در دامنه مناسب و قابل‌قبولی قرار دارند. به بیان دیگر، مدل‌های اندازه‌گیری می‌توانند متغیرهای پنهان را به نحو قابل‌قبولی مورد سنجش قرار دهند.

جدول ۷- شاخص‌های برازش برای تحلیل مدل‌های اندازه‌گیری

RMR	IFI	RMSEA	X ² /df	متغیرهای مکنون
۰,۰۵	۰,۹۶	۰,۰۵	۱,۲۱	جانشین‌پروری
۰,۰۶	۰,۹۱	۰,۰۷	۱,۸۶	توانمندی‌های راهبردی
۰,۰۴	۰,۸۷	۰,۰۶	۱,۵۹	تعامل پویای مشاغل و محیط
۰,۰۷	۰,۹۲	۰,۰۶	۲,۰۵	توجه به ارتباطات
۰,۰۵	۰,۹۸	۰,۰۷	۱,۹۴	تمایل فعال به جانشین‌پروری

ارزیابی مدل ساختاری

مدل معادله ساختاری، ترکیبی از مدل‌های مسیر (روابط ساختاری) و مدل‌های عاملی تأییدی (روابط اندازه‌گیری) است. در یک مدل معادله ساختاری به معنای عام، پژوهشگر به دنبال آن است که مجموعه‌ای از متغیرهای پنهان را با مجموعه‌ای از معرف‌ها اندازه‌گیری کند و همچنین، روابط ساختاری بین متغیرهای پنهان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد (قاسمی، ۱۳۹۲، ۱۲۹). پس از حصول اطمینان از مناسب بودن برازش مدل‌های اندازه‌گیری، به آزمون و ارزیابی فرضیات پژوهش و مدل ساختاری که بیان‌گر رابطه بین متغیرهای پنهان پژوهش است پرداخته شد. در جدول هشت برخی از مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل ساختاری ارائه شده است.

جدول ۸- شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

X ² /df	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب	IFI	برازندگی هنجار شده	برازندگی تطبیقی	نیکویی برازش
۱,۷۴	۰,۰۸۱	۰,۹۱	۰,۸۷	۰,۹۷	۰,۹۳

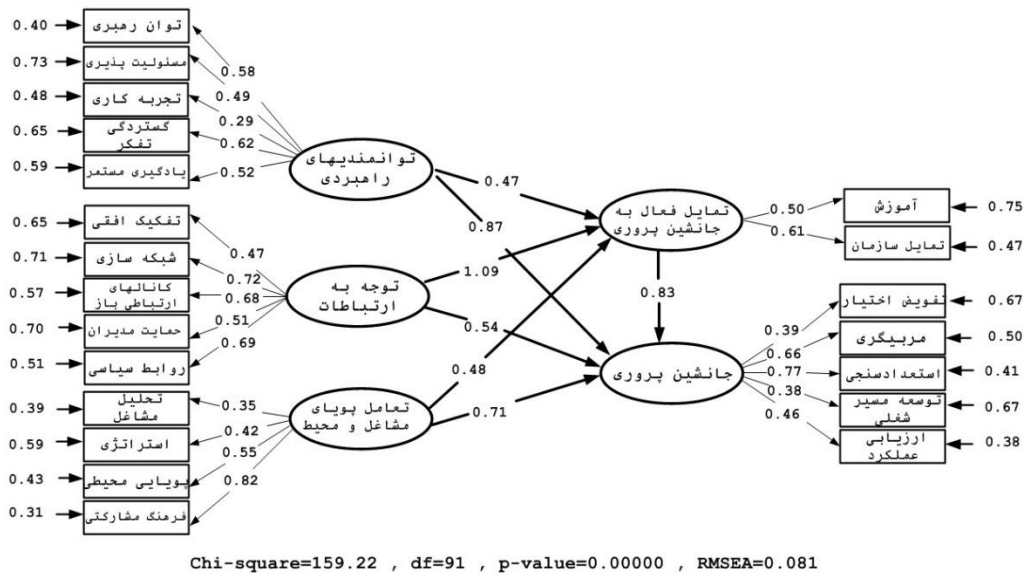
با توجه به اطلاعات جدول بالا می‌توان پذیرفت که مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار است؛ زیرا، مقدار X^2/df برابر با ۱/۷۴ و کمتر از مقدار مجاز سه است. همچنین، شاخص آرا ام اس. ای^۱ برابر با ۰/۰۸۱ می‌باشد که با حد مجاز بسیار فاصله دارد. در جدول زیر نتایج مربوط به آزمون فرضیات هفت‌گانه پژوهش به نمایش گذاشته شده است. تمامی فرضیات مطرح شده در سطح معناداری مناسبی مورد پذیرش قرار گرفته‌اند.

۱. RMSEA

جدول ۹- نتایج اجرای مدل ساختاری میان متغیرهای مدل

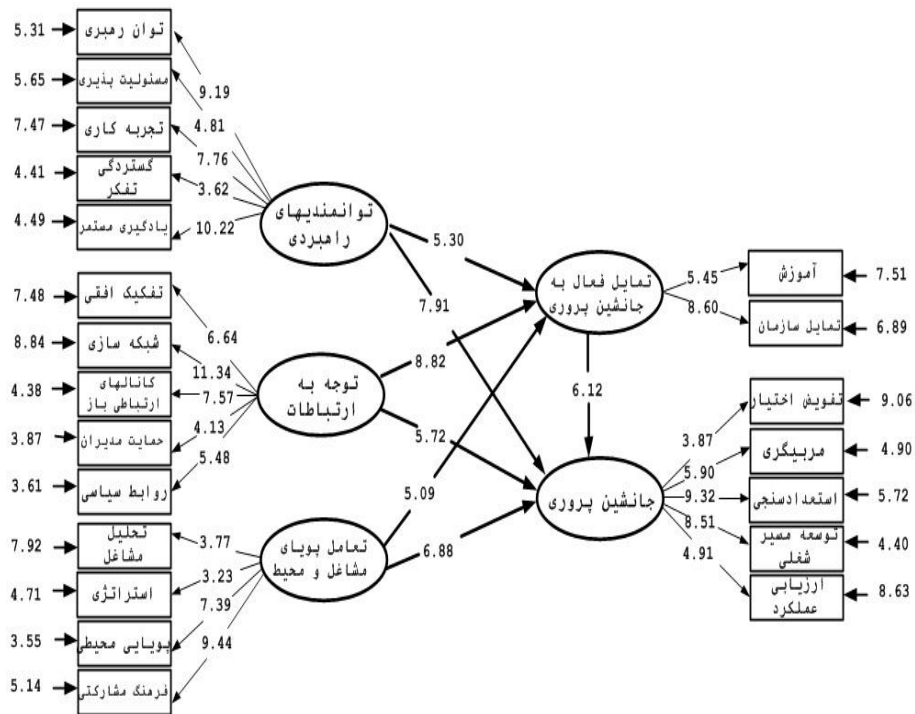
نتیجه	t-value	R ²	ضریب استاندارد	فرضیه‌ها
تأیید	۵,۳۰	۰,۲۲	۰,۴۷	H ₁ : توانمندی‌های راهبردی ← تمایل فعال به
تأیید	۷,۹۱	۰,۷۶	۰,۸۷	H ₂ : توانمندی‌های راهبردی ← جانشین‌پروری
تأیید	۸,۸۲	۱,۱۹	۱,۰۹	H ₃ : توجه به ارتباطات ← تمایل فعال به جانشین‌پروری
تأیید	۵,۷۲	۰,۲۹	۰,۵۴	H ₄ : توجه به ارتباطات ← جانشین‌پروری
تأیید	۵,۰۹	۰,۲۳	۰,۴۸	H ₅ : تعامل پویای مشاغل و محیط ← تمایل فعال به
تأیید	۶,۸۸	۰,۵۰	۰,۷۱	H ₆ : تعامل پویای مشاغل و محیط ← جانشین‌پروری
تأیید	۶,۱۲	۰,۶۹	۰,۸۳	H ₇ : تمایل فعال به جانشین‌پروری ← جانشین‌پروری

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بالاترین تأثیرگذاری بر متغیر مستقل اصلی (جانشین‌پروری) مربوط به توانمندی‌های راهبردی با ضریب تخمین استاندارد ۰/۸۷ می‌باشد. در شکل دو، مدل به همراه عدد تخمین استاندارد تک‌تک فرضیات ارائه شده و در شکل سه با ضریب معناداری هرکدام به نمایش گذاشته شده است.



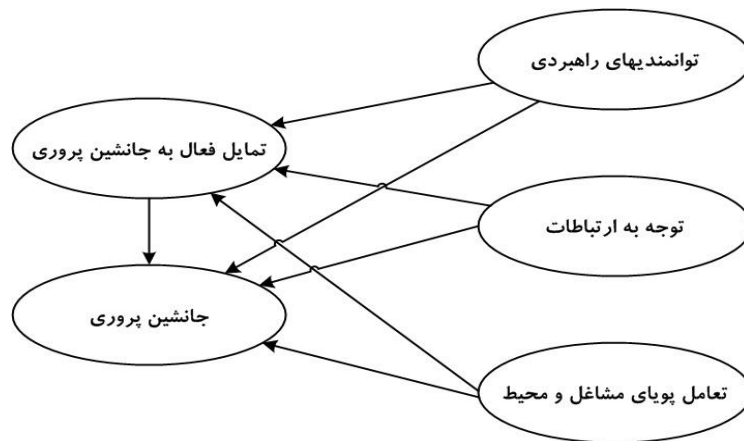
شکل ۲- روابط علی میان مؤلفه‌های ۷ گانه مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد

شکل سه نشان می‌دهد که تمامی مسیرهای مدل بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد؛ بنابراین، اثر آن‌ها معنادار است. روابط میان مؤلفه‌های پنج گانه مدل پژوهش و ابعاد آن‌ها به صورت شکل چهار ترسیم و ارائه می‌گردد.



Chi-square=159.22 , df=91 , p-value=0.00000 , RMSEA=0.081

شکل ۳- روابط علی میان مؤلفه‌های هفت گانه مدل پژوهش در حالت عدد معناداری



شکل ۴- مدل نهایی روابط علی میان مؤلفه‌های پنج‌گانه مدل پژوهش و ابعاد آن‌ها

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی بود. بدین منظور، پس از بررسی اجمالی تجربیات سایر کشورها در زمینه جانشین‌پروری، مدل‌های شایستگی، سرمایه اجتماعی، مدیریت استعداد و شناسایی و دسته‌بندی عوامل مؤثر در طراحی مدل جانشین‌پروری در سازمان، پژوهشگر به صورت هدف‌مند به ارائه مدل مفهومی جانشین‌پروری براساس مؤلفه‌های پنج‌گانه نوظهور و بررسی رابطه میان آن‌ها در سازمان‌های ورزشی پرداخته است.

ففر و سالانسیک^۱ (۱۹۷۷) در پژوهشی رابطه بین اندازه سازمانی و جانشین‌پروری را مورد آزمون قرار دادند که نتایج هیچ‌گونه رابطه معناداری را به دست نداد. نتایج این پژوهش نیز رابطه خاصی را میان این دو متغیر نشان نداده است. همچنین، مطالعات صورت گرفته در دهه ۸۰ میلادی به طور عمده تأییدکننده این واقعیت است که جانشینی، فرایندی سیاسی است. یافته‌های جدیدتر در دو دهه بعد نیز نشان داد که عوامل اجتماعی - سیاسی، رابطه بین عملکرد و انتخاب جانشینان را تعدیل می‌کند (۱۷). در این زمینه نیز یافته‌های این پژوهش مطابق با سیر مطالعات صورت گرفته در زمینه جانشین‌پروری است.

1. Pfeffer & Salancik

در ارتباط با تأثیرگذاری توجه به ارتباطات بر جانشین‌پروری، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های فریدمن^۱ (۱۹۹۰) و هال^۲ (۱۹۸۶) هماهنگ می‌باشد؛ اما با یافته‌های مطالعات پاتن^۳ (۱۹۸۶) و شیبار^۴ (۱۹۸۶) ناهم‌سو است. دلیل این تفاوت را می‌توان به تفاوت در روش جمع‌آوری داده و ماهیت جامعه آماری آن‌ها مربوط دانست؛ زیرا در این دو پژوهش از نظرات اساتید، مدیریت و مدیران استفاده شده است و نه کارکنان. همچنین، یافته‌های این پژوهش در زمینه ارتباط توانمندی‌های راهبردی و تعامل پویای مشاغل و محیط با یافته‌های بندسن^۵ و همکاران (۲۰۰۷) و پرز-گنزالز^۶ (۲۰۰۶) مطابقت دارد. براساس تحلیل مسیر انجام‌شده، قوی‌ترین رابطه علی میان مؤلفه‌های پنج گانه مدل، تأثیر مستقیم و معنادار مؤلفه توجه به ارتباطات بر تمایل فعال به جانشین‌پروری می‌باشد (ضریب استاندارد: ۱/۰۹). با عنایت به جایگاه ویژه مؤلفه تمایل فعال به جانشین‌پروری در مدل پژوهش که به‌عنوان یک متغیر میانجی، نقش گلوگاهی داشته و شدت آن سبب ارتقای تنها مؤلفه وابسته مدل؛ یعنی جانشین‌پروری خواهد شد می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که حمایت همه‌جانبه مدیران از یک‌سو و برقراری روابط نهادی مناسب در میان کارکنان از سوی دیگر می‌تواند با شدت قابل‌ملاحظه‌ای میل و گرایش به جانشین‌پروری را افزایش داده و آن را نهادینه سازد. به‌عبارت‌دیگر، با توجه به اختلاف زیاد اثرگذاری دو مؤلفه دیگر (تعامل پویای مشاغل و محیط و توانمندی‌های راهبردی) در مقایسه با تأثیر توجه به ارتباطات بر تمایل فعال به جانشین‌پروری نتیجه گرفته می‌شود که شبکه‌سازی‌های غیررسمی، کانال‌های ارتباطی باز و تفکیک افقی واحدها از نظر کاری که انجام می‌شود، سطح تحصیلات شاغلین و نیز استراتژی‌های سازمان و پویایی‌های محیطی آن در مقایسه با روابط نهادی و خواست و تعهد مدیران برای ایجاد تمایل فعال به جانشین‌پروری چندان مؤثر نمی‌باشند. با توجه به داده‌ها و نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی تأییدی زیرمدل‌ها می‌توان نتیجه گرفت که در زیرمدل جانشین‌پروری، مؤلفه استعدادسنجی نسبت به چهار عامل دیگر بالاترین امتیاز را دارد و به بهترین شکل، جانشین‌پروری در سازمان را تبیین می‌کند. این مهم با عقیده پژوهشگر منطبق با ادبیات نظری پژوهش که اهمیت جانشین‌پروری را در مدیریت استعداد و بالعکس توضیح می‌دهد سازگار می‌باشد.

-
1. Friedman
 2. Hall
 3. Patten
 4. Sheibar
 5. Bennedsen
 6. Perez-Gonzalez

علاوه بر این، نتایج مربوط به این بخش نشان می‌دهد که عوامل مسئولیت‌پذیری، شبکه‌سازی و محیط پویا از میان عوامل ۲۱ گانه زیرمجموعه مؤلفه‌های شش گانه، به بهترین نحو و در بالاترین حد به ترتیب مؤلفه‌های توانمندی‌های راهبردی، توجه به ارتباطات و تعامل پویای مشاغل و محیط را تعریف کرده و آن‌ها را تبیین می‌نماید.

با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود سازمان‌های ورزشی با ترسیم خطوط واقعی و مشخص وظایف و فعالیت‌های خود به منظور تعیین اندازه مناسب آن و نیز شناسایی استعدادها و مدیریت صحیح و هدفمند آن‌ها از طریق اعمال مدیریت استعداد در جهت نهادینه‌سازی منطق سرمایه‌گذاری بر روی نیروهای انسانی کارآمد، به‌ویژه کارکنان جوان گام بردارند. تقویت توانمندی‌های راهبردی در مدیران و کارکنان و توجه به عوامل و ویژگی‌های سازنده آن اعم از مسئولیت‌پذیری، توان رهبری، تجربه کاری، گستردگی تفکر و یادگیری مستمر، تأکید بر ارتباطات شبکه‌ای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و عنایت خاص مدیران ارشد به عوامل مرتبط مانند تفکیک افقی واحدها بر اساس تخصص و آموزش‌های حرفه‌ای، شبکه‌سازی غیررسمی و تسهیل‌گر و نیز ایجاد کانال‌های ارتباطی باز می‌تواند یاری‌گر آن‌ها در رسیدن به این مهم باشد. علاوه بر این، با توجه به تأثیر شدید مؤلفه توجه به ارتباطات بر تمایل فعال به جانشین‌پروری و متعاقب آن، تأثیر معنادار بر تنها متغیر وابسته مدل؛ یعنی جانشین‌پروری در مدل آزمون‌شده، توجه و التفات ویژه به این مؤلفه در سازمان‌های ورزشی ضروری می‌باشد؛ از این رو، توجه بسیار ویژه به ارتباطات و جلب حمایت و تعهد مدیران برون‌سازمانی و تصمیم‌گیرندگان کلیدی از یک سو و استفاده مؤثر و سازنده از روابط سیاسی - نهادی مشروع از سوی دیگر برای سازمان بسیار حیاتی است. همچنین، در راستای تغییر بنیادی در شیوه نیازسنجی آموزشی فعلی مدیران و کارکنان این سازمان‌ها و بازنگری در نحوه اجرای کلاس‌های آموزشی به منظور پرهیز از برگزاری دوره‌های کلیشه‌ای و کم‌بهره پیشنهاد می‌گردد توانمندسازی و آموزش قابلیت‌های موردنیاز تخصصی و عمومی مدیران و کارکنان خود را بر پایه سه محور کلیدی دانش، بینش و مهارت در قالب دوره‌های ضمن خدمت کوتاه‌مدت و میان‌مدت و نیز دوره‌های آموزش عالی در دستور کار قرار دهند. پیشنهاد پژوهشگران در خصوص نهادینه‌سازی مؤلفه جانشین‌پروری سازمانی به معنای واقعی کلمه در سازمان‌های ورزشی، استفاده از دستورالعمل پنج مرحله‌ای در بازه زمانی مشخص و تعیین شده می‌باشد. در مرحله نخست لازم است که عوامل و ویژگی‌های سازنده جانشین‌پروری شامل: تفویض اختیار، مربی‌گری، استعدادسنجی، توسعه مسیر شغلی و ارزیابی عملکرد فردی به واژه‌های عملیاتی و کاملاً ملموس در میان تمام کارکنان، به‌ویژه مدیران تبدیل شود. در مرحله دوم نیز لازم است ایجاد هم‌افزایی و بسیج امکانات نرم‌افزاری و

سخت‌افزاری از طریق تشکیل واحدهای عملیات سریع مدنظر قرار گیرد. علاوه بر این مرحله سوم، مرحله‌ای است که جانشین‌پروری و عوامل سازنده آن به دغدغه هر روز هر فرد و در هر سطح مبدل می‌گردد تا در مرحله چهارم به فرایندی مستمر تبدیل شود. در آخرین مرحله از دستورالعمل مذکور نیز لازم است که مدیران ارشد، عزم خود را جزم نموده و با جذب مشارکت حداکثری کارکنان و کسب حمایت نقاط ثقل سازمان و یا خارج از آن، به تحول‌آفرینی هوشمندانه اقدام نماید. همچنین، می‌توان ایجاد جسارت به منظور پذیرش مسئولیت‌های کلیدی و حساس در میان کارکنان و تقویت تعارض سازنده و رقابت مؤثر در بین بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان و نیز پرهیز از یک طیف‌گرایی در سازمان را از پیش‌شرط‌های مهم و راهبردی در جهت حرکت به سمت ایجاد و پذیرش ساختار جانشین‌پروری معرفی نمود. از سوی دیگر، باید در نظر داشت که نیروهای انسانی کم‌مهارت، کم‌تجربه و کم‌انگیزه، در فعالیت‌های حاشیه‌ای و جانبی سازمان به کار گرفته شوند، نه در گلوگاه‌های حساس و کلیدی آن.

در پایان، باید گفت که ایجاد انباره یا ذخیره استعداد‌های سازمانی و ارزش‌گذاری برای سرمایه اجتماعی می‌تواند مانع از ایجاد خلا فرد جانشین در هر پست و شغلی شود؛ لذا، پیشنهاد می‌گردد که این مهم از طریق چرخش شغلی در تمام بخش‌ها و واحدها و نیز تخصیص بیش از یک نیروی انسانی به هر پست سازمانی صورت پذیرد.

منابع

1. Abolalaei, B., Ghaffari, A., & Rahimi, Sh. (2013). Training future managers with circuit development approach, *Tadbir monthly Journal*, 15(146), 4-11. (Persian).
2. Amore, M, Minichilli, A & Corbetta, G. (2011). How do managerial successions shape corporate financial policies in family firms? *JoCF*, 122-128.
3. Arrow, K. J. (1985). The economics of agency. In *principals and agents: The structure of American business*. Boston: Harvard Business School Press, 183.
4. Conlin, M. (2009). Test-drives in the C-Suite: Companies are turning to tryouts to avoid hiring the wrong executive. *Bloomberg Businessweek*. Retrieved 2009, Oct. 9, from:
http://www.businessweek.com/magazine/content/09_42/b4151054065926.html.
5. Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century* (A. Rezaei Nezhad, Trans.). Fara Publication. (Persian).
6. Fulmer, R., & Conger, J. (2004). *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. New York, NY: Amacom, 201-203.
7. Ghasemi, V. (2013). *Structural Equation Modeling in Social Research using Amos Graphics*, Jame'e Shenasan Publication. (Persian).

8. Goharipor, M., Ghafouri, f., & Nadri, A. (2013). The Relationship Empowerment Factors and Motivation of Human Resources Work Tasks Islamic Republic of Iran Physical Education Organization (Ministry of Sport & Youth), 5(19), 93-108. (Persian).
9. Guangrong, D., King, Y. T., & De Meuse, K. P. (2011). Leadership competencies across organizational levels: A test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, 30(4): 366-380.
10. Johnson, E., Costa, L., & Marshall, B. (1994). Succession management: A model for developing nursing leaders. *Nursing Management*, 25(6), 48.
11. Karami, F., Yousefi, B. (2013). Relationship between Interpersonal Trust & Political Behaviors with Conflict Resolution Style among Employees of Chosen Physical Education, 5(21), 195-218. (Persian).
12. Krauss, J. A. (2007). Succession planning and talent management recommendation to reduce workforce attrition and prepare for an aging population. (Unpublished Doctoral Dissertation). Wilmington University.
13. Lin, P, Wen, T., Liu, M, Yunshi, K. (2011). Successor characteristics, organizational slack and change in the degree of firm internationalization. *International Business Review*, 35(8), 61.
14. Mandi, A. R. (2008). A case study exploring succession planning: supported by quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain. Dissertation. George Washington University.
15. McNamara, K. (2009). The utilization of a succession plan to effective change leadership and ownership in a small business enterprise. *The Journal of American Academy of Business*, 15(1): 31-42.
16. Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (2009). Research methods in the behavioral sciences, Agah Publication. (Persian).

