

## Research Paper

**Developing a Model of Individual-Psychological and Cultural Factors Affecting Succession in the Deputy of Physical Education and Health of the Ministry of Education****F. Hosseini Ghavamabad Olya<sup>1</sup>, SE. Amirhosseini<sup>2</sup>, and V. Nowzari<sup>3</sup>**

1. Department of Sports Science, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran.
2. Department of Sports Science, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran (Corresponding Author)
3. Department of Sports Science, Arsanjan Branch, Islamic Azad University, Arsanjan, Iran.

**Abstract**

The purpose of this study was to develop a model of individual-psychological and cultural factors that affect the succession process in the Deputy of Physical Education and Health in the Ministry of Education. The present study is applied research in terms of purpose conducted by a combination of quantitative and qualitative methods. The statistical population of qualitative section was 15 experts while in the quantitative section, 400 managers and experts of Deputy of Physical Education and Health in the Ministry of Education based on stratified random sampling using Cochran's formula were selected. The research instrument was a researcher-made questionnaire obtained by the Delphi method, which included 27 factors affecting the development of succession. The face validity of this questionnaire by 10 experts, and its reliability by the Cronbach's alpha test ( $\alpha=0.93$ ) were confirmed. Data were analyzed by Delphi method, and regression path analysis and the bootstrap method were used for significance and path coefficients have been used to determine the effect. In addition, the convergence and differential method was used to measure validity with PLS software. Based on the findings and opinions of experts, the calculated model of succession system includes five themes of systemic culture, bedrock, individual-psychological factors, organizational factors, process factors,

**Received:**  
10 Apr 2021

**Accepted:**  
27 Apr 2021

**Keywords:**  
Physical  
Education,  
Succession,  
Ministry of  
Education.

1. Email: fariba\_hosseini66@yahoo.com
2. Email: amirhosseini474@gmail.com
3. Email: v\_nowzari@yahoo.com



and 27 sub-indicators. It can be said that creating a cultural context, establishing a system of talent management and strengthening meritocracy in the framework of training and development of skills, and using a performance appraisal system will greatly contribute to the development of succession breeding.

---

### Extended Abstract

#### Background and Purpose

Physical education is an educational process that aims to improve human performance and growth through physical activity (HajGhasemi, 2013). Physical education includes the acquisition and processing of motor skills, the development and maintenance of physical fitness for health, and the acquisition of scientific knowledge to improve human performance. Among all governmental institutions and organizations, the Ministry of Education plays a major role in these contexts (Pilehvar et al., 2018). The Ministry of Education, as the highest authority and organization governing school sports in the country, is responsible for development and promotion of physical education. The success of education in this area is tied to the spread of sports in schools. Today, sport and physical activity have the potential to have a significant impact on society (Christensen & Sørensen, 2009). The deputy of Physical Education and Health in the Ministry of education, as one of the main custodians of sports for students, has a mission to develop and strengthen physical education among students by drawing a framework, visions, missions, and activities (Hamidi et al., 2015). The successful performance of this deputy

will play a key role in achieving the grand goals and missions, and it is necessary to take the necessary steps to succeed and achieve the visions. Succession is a process by which professional and personal development is combined with a strategic plan, ensuring that the organization has the right person to fill any vacancy. Succession also allows the systematic development of the organization and the identification of gaps in knowledge and staff development for advancement in a safe and appropriate environment (Carol et al., 2004). Succession planning is a systematic approach to ensure that organizations have sufficient competencies for development and can be replaced in strategic roles in the organizational hierarchy (Nilipour, 2014).

In fact, succession is the identification of talents and their development to support the future management of the organization, which is necessary to consider individual-psychological and cultural factors in this process. Because the realization of the organization's goals will not be achieved except by providing the suitable ground and having managers and employees. For this reason, an organization that benefits from people with mental



health, while satisfying and adapting employees, has provided the basis for the success of the organization and the achievement of goals (Li et al., 2014). In contrast, the lack of mental health will prevent the organization's promotion from performing the actions and duties at his disposal (Rashidi, 2001). In fact, succession is the backbone of an organization's future. If organizations are indifferent to the substitution category, their success will be challenged in the future. Studies show that few studies have been done in this area. In these studies, the importance and position of succession have been emphasized. They indicate that some limitations need to be addressed. Therefore, the present study first seeks to identify the psycho-social factors affecting the development of the succession system in deputy of the Physical Education, and Health in the Ministry of Education and then to design a model for the development of the succession system.

### Materials and Methods

The present study in terms of purpose was applied research and was performed by the mixed method, first qualitatively and then quantitatively, in the framework of descriptive-survey studies. Delphi research data were conducted in the form of documentary study, Internet, interviews, open questionnaire method and also opinion polls on designing and modeling the succession system in the Deputy of Physical Education and Health of the Ministry of Education. In the qualitative section, 15 experts were selected based

on experience, access, and willingness to cooperate in a targeted manner using the snowball method. In this way, after consulting the first expert, with his guidance, the next person was introduced for the opinion and continued in the same way until the theoretical saturation was achieved. Of course, expertise, accessibility, and willingness were effective in selecting a qualitative sample (Table 1). The statistical population in the quantitative section included 2716 managers and experts from the deputy of Physical Education and Health in the Ministry of Education. Using Cochran's formula, 384 people were selected as the research sample. To avoid statistical differences and increase the statistical power, the sample size increased to 400 people.

Research tools were developed based on the documentary study, research background, interviews, and expert opinions. First, four stages (general index) were developed as stages (indicators) for the establishment of the succession system. Then, to encode the effective indicators in the successful succession system, several sub-indicators were prepared for the establishment indicators based on experts' opinions and provided for experts in the framework of an open questionnaire by the Delphi method. To identify the factors and design a researcher-made questionnaire, 15 semi-structured interviews were conducted on the factors affecting the development of the succession system. Because there was saturation from the thirteenth interview, the interviews



stopped after the end of the fifteenth interview. Then, according to the opinions of experts, the main dimensions were determined. The Delphi panel was formed and the collected data, which included 45 factors, were provided to the panel members. In the first part, after analyzing the data, corrective comments were given and after summarizing comments, the number of factors was reduced to 30 factors. In fact, the irrelevant factors were eliminated. Then, for doing the review in the second part, again 30 factors determined in the first part were provided to the Delphi panel. Afterwards, the necessary edits were made and the number of factors was reduced to 27 basic factors. In the third part, the order and importance of the factors, as well as the preparation of a questionnaire, were done. Finally, 27 factors affecting the development of the substitution system in the deputy of Physical Education and Health in the Ministry of Education in the dimensions of systemic culture, bedrock, individual-psychological factors, organizational factors, process factors, and 27 sub-indicators as a final process and the general agreement of the members was identified. Then, the face validity of the questionnaire was reviewed by 10 university professors who were familiar with physical education and educational health, and its reliability was confirmed using Cronbach's alpha test ( $\alpha=0.93$ ). To collect data in the quantitative part (extraction of questionnaire components), the information obtained from the

completed questionnaires was statistically analyzed.

### Results

The results indicated that in total, the indicators determined in the model, which are designed in five items and 27 sub-indicators, have a significant effect on succession. According to the results of the analysis, organizational and individual-psychological factors have the most and the least effect on succession, respectively. In evaluating the structural model, the value of the coefficient of determination indicated that the well-defined variables cover the succession system. As can be seen in Table 1, the weights are positive and significant. Therefore, each agent plays its part in conveying the meaning and concept of the developmental construct. The significance of path coefficients was regarded to test the hypotheses. The bootstrap test was used to obtain a statistical t-test. Each path coefficient in the PLS structural model can be considered equivalent to a standardized beta coefficient in ordinary least squares regressions. The path coefficients of the structural model are presented in Table and Figure 2. Table 4 shows the matrix importance and function of each structure to explain substitution. This matrix compares the effects of total indicators (their importance) and average indicators (performance) to identify areas of importance for improving management activities. Specifically, the results allowed the identification of determinants of high importance and low performance. Managers should focus on structures



that are of high importance but whose performance is poor.

### Conclusion

Identifying and cultivating talents in the human resources of organizations is an undeniable necessity. Organizations that recognize the importance of succession and invest in it will be more successful in the future than other organizations. In deputy of Physical Education and Health, there are several experts and managers in the ministries and departments of the provinces. Addressing the issue of succession and identifying individual-psychological and cultural factors and the professional development of talented people in the future will greatly help the development of activities in these two areas. Therefore, the present study was conducted to design a model of individual-psychological and cultural factors affecting the succession system in the deputy of Physical Education and Health in the Ministry of education. According to the research findings in the succession system, there are five items of systemic culture, bedrock, individual and psychological factors, organizational factors, process factors, and 27 sub-indicators. Given that the development of succession requires the identification of talents, for different

positions, it is necessary to enumerate the specific characteristics of that job. Therefore, it is suggested to design a comprehensive talent identification system and determine the necessary indicators for each of the responsibilities. According to the research results, the category of systemic culture is of great importance. Hence, it seems necessary to conduct special studies in this field. The main individual-psychological factor is another research finding that should be considered in identifying talents. Therefore, it is suggested that indicators for mental health, especially the management of the organization and human resources, as well as management in physical and health education, be considered in the succession of education. It is also possible that more experienced managers do not share their managerial experience with young professionals, as they may be afraid that their new job position will be shaky. Therefore, it is suggested that criteria be devised that, by consolidating job stability, gradually provide the necessary culture and conditions for transferring the experiences of experienced managers to young people.



## مقاله پژوهشی

## تدوین الگوی عوامل فردی-روانی و فرهنگی مؤثر بر جانشین‌پروری در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش

سیده فریبا حسینی قوام آباد علیا<sup>۱</sup>، سید احسان امیرحسینی<sup>۲</sup>، و ولی نوزری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی-مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج
۲. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج (نویسنده مسئول)
۳. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان

## چکیده

هدف پژوهش، تدوین الگوی عوامل فردی-روانی و فرهنگی مؤثر بر جانشین‌پروری در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش بود. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی است و با روش آمیخته کمی و کیفی و در چارچوب مطالعات توصیفی-پیمایشی انجام شد. جامعه آماری ۱۵ نفر از خبرگان و در بخش کمی، کلیه مدیران و کارشناسان تربیت بدنی و سلامت معاونت تربیت بدنی سلامت وزارت آموزش و پرورش و ادارات کل تابعه بودند که بر اساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و با فرمول کوکران، تعداد ۴۰۰ نفر انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسش‌نامه محقق ساخته که با روش دلفی حاصل و شامل ۲۷ عامل مؤثر بر توسعه جانشین‌پروری بود. روایی آن را ۱۰ نفر از خبرگان تأیید کردند و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد ( $\alpha=0/93$ ). تحلیل داده‌ها به روش دلفی و تحلیل مسیر رگرسیون و برای معناداری از رویه بوت استرپ و برای مشخص کردن میزان اثر از ضرایب مسیر استفاده شد. برای سنجش روایی با نرم‌افزار پی‌ال‌اس از روش همگرایی و افتراقی استفاده شد. براساس یافته‌ها و نظرات خبرگان، الگوی احصا شده نظام مدیریت جانشین‌پروری شامل پنج آیتم فرهنگ‌سازی سیستمی، بسترسازی، عوامل فردی-روانی، عوامل سازمانی، عوامل فرآیندی و ۲۷ زیر شاخص است. می‌توان گفت که بسترسازی فرهنگی، استقرار نظام مدیریت استعداد و تحکیم شایسته‌سالاری در چارچوب آموزش و توسعه مهارت‌ها و به کارگیری نظام ارزیابی عملکرد به توسعه جانشین‌پروری کمک فراوانی خواهد کرد.

## تاریخ دریافت:

۱۴۰۰/۰۱/۲۱

## تاریخ پذیرش:

۱۴۰۰/۰۲/۰۷

## واژگان کلیدی:

تربیت بدنی،  
جانشین‌پروری، وزارت  
آموزش و پرورش

## مقدمه

فعالیت‌های جسمانی است (حاج قاسمی، ۲۰۱۳). تربیت بدنی، تربیت همه جانبه دانش آموز با ابزار ورزش و فعالیت بدنی است و در حقیقت پایدارترین و آسان‌ترین روش تربیت اجتماعی دانش آموزان است (شعبانی بهار و عرفانی، ۲۰۰۵). تربیت بدنی شامل کسب و پردازش مهارت‌های حرکتی، توسعه و نگهداری آمادگی جسمانی برای تندرستی و سلامتی، کسب دانش علمی

تربیت بدنی فرآیندی است آموزشی-تربیتی که هدف آن بهبود بخشیدن به اجرا و رشد انسان از طریق

1. Email: fariba\_hosseini66@yahoo.com
2. Email: amirhosseini474@gmail.com
3. Email: v\_nowzari@yahoo.com



بخشیدن به ساحت تربیت زیستی و بدنی، به منزله یکی از ساحت‌های مهم و مؤثر تحقق سند تحول بنیادین فراهم نماید (حمیدی و همکاران، ۲۰۱۵). عملکرد موفق مدیران تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش در رسیدن به اهداف کلان و مأموریت‌ها نقش اساسی ایفا خواهد کرد و در دراز مدت ضروری است تا نسبت به جانشین‌پروری و تداوم موفقیت‌ها و محقق شدن چشم‌اندازها و اهداف کلان تعیین شده برنامه‌ریزی و اقدام لازم صورت گیرد.

جانشین‌پروری فرآیندی سیستمی است که به موجب آن توسعه حرفه‌ای و شخصی با یک طرح استراتژیک ترکیب شده است، و اطمینان می‌دهد سازمان برای پُر کردن هر گونه پست که بلا تصدی می‌شود، شخصی مناسب را در اختیار دارد. همچنین جانشین‌پروری اجازه توسعه سیستمی سازمان و شناسایی شکاف‌های دانش و توسعه کارکنان را برای پیشرفت در یک محیط امن، و مناسب را می‌دهد (کارول و همکاران، ۲۰۰۴).

جانشین‌پروری یک روش نظام‌یافته است تا در سازمان‌ها این اطمینان حاصل شود که کارکنان برای توسعه از شایستگی‌های کافی برخوردارند و می‌توانند در نقش‌های استراتژیک در سلسله مراتب سازمانی جایگزین شوند (نیلی پور، ۲۰۱۴). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به منظور توسعه وظایف افراد باید به گونه‌ای باشد که تمام موقعیت‌های اصلی سازمان را در برگیرد. سازمان‌ها از طریق پرورش کارکنان متعهد می‌شوند استعدادها را داخلی خود را پرورش دهند این احساس را در آنان ایجاد کنند که در حال رشد کردن هستند و از این طریق موجب تشویق و ترغیب آنان شوند، و این که تعهدی نسبت به نامزدهای خارجی نداشته و در این صورت احتمال یافتن فرد مناسب با

درباره فعالیت‌های جسمانی و تمرین و توسعه تصور و ذهنیت مثبت از فعالیت‌های جسمانی به عنوان وسیله‌ای برای بهبود اجرا و عملکرد انسان است در بین تمامی نهادها و سازمان‌های دولتی، یکی از سازمان‌هایی که سهم زیادی در به حرکت درآوردن چرخ ورزش در سطح جامعه برعهده دارد، وزارت آموزش و پرورش است (پیلهور و همکاران، ۲۰۱۸).

آموزش و پرورش به عنوان بالاترین مرجع و سازمان حاکم بر ورزش مدارس در کشور، وظیفه توسعه و ترویج آن را بر عهده دارند. موفقیت آموزش و پرورش در این زمینه، با اشاعه ورزش در مدارس گره خورده است. امروزه ورزش این پتانسیل را دارد که تأثیر مهمی بر جامعه بگذارد (کریستنسن و سورنسن، ۲۰۰۹). حوزه سلامت و تربیت‌بدنی در پی برقراری سلامت کامل جسمانی و روانی دانش‌آموزان به مقابله با امنیت الهی و به‌کارگیری روش‌های صحیح انجام‌دادن فعالیت‌های جسمانی، ارتقای توانایی‌های بدنی و حرکتی، تبیین روش‌های تفریحی سالم و ترویج بهداشت و اصول سالم زیستن و پیشگیری از مبتلا شدن به بیماری و معلولیت و توانمندسازی افراد در تسلط بر رفتار خود و حفظ سلامت است (حمیدی و همکاران، ۲۰۱۵). بهبود مشارکت ورزشی در آموزش و پرورش سبب بهبود وضعیت جسمانی و روانی دانش‌آموزان می‌شود (رتینگ و هو، ۲۰۱۶). دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش در حکم یکی از متولیان اصلی ورزش تربیتی و پرورشی در دانش‌آموزان، مأموریت دارد تا توسعه و تقویت درس تربیت‌بدنی در میان دانش‌آموزان را با ترسیم چارچوب و چشم‌انداز، مأموریت‌ها و فعالیت‌هایش، ضمن ارائه تصویری روشن از افق حرکت و برنامه‌ریزی خود، زمینه‌های هم‌افزایی را برای بسیج ظرفیت‌ها و تحقق

3. Carol et al

1. Christensen & Sørensen  
2. Rettig & Hu



مهارت‌های مناسب و در زمان مناسب به طور داخلی افزایش می‌یابد. آنچه حائز اهمیت است آن است که افراد دریابند مدیران ارشد، هرگز یک شبه به این جا نرسیده، بلکه از طریق سال‌ها برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی است که این گونه توسعه و پرورش یافته‌اند (فتحی مظلوم، ۲۰۱۲). در حقیقت جانشین‌پروری، شناسایی استعدادها و پرورش آن‌ها به‌منظور پشتوانه‌سازی برای مدیریت آتی سازمان است که ضروری است تا عوامل فردی-روانی و فرهنگی نیز در این فرایند مد نظر قرار گیرد.

چرا که تحقق اهداف سازمان، جز با فراهم آوردن زمینه و برخورداری از مدیران و کارکنان موفق حاصل نخواهد شد. به همین دلیل، سازمانی که از افراد دارای سلامت روان و موفق بهره می‌برد، ضمن رضایت و سازگاری کارکنان، زمینه موفقیت سازمان و تحقق اهداف را فراهم کرده است (لی و همکاران، ۲۰۱۴)، و عدم سلامت روانی از پیشرفت و اعتلای فرد و همچنین توانایی انجام اعمال و وظایفی که در اختیار وی است، جلوگیری خواهد نمود (رشیدی، ۲۰۰۱). از طرفی رفتارهای فرهنگی پیامدهای مهمی برای سلامتی انسان دارد. چرا که فرهنگ، سیستم اجتماعی انتقال دانش، اعتقادات یا شیوه‌های مشترک است که در گروه‌ها و جوامع به صورت متفاوت بروز می‌نماید (هروشکا و هدلی، ۲۰۰۸). همچنین نقش فرهنگ را باید در جانشین‌پروری مهم تلقی کرد. چرا که فرهنگ، یک روش کلی زندگی فرد یا رفتار گروهی از افراد است که تجربه‌های اجتماعی، ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و عقاید مشترکی دارند که از نسلی به نسل دیگر در طول زمان انتقال می‌یابد (بهمرامی و همکاران، ۲۰۲۰، هاسیو و وانگر، ۲۰۱۳).

با توجه به مشکلات جدید در عرصه‌های مختلف خدمت به مردم، سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از قبل نیاز دارند و حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است، و در اهمیت آن، همین بس که در میان موضوعات مهمی که سازمان‌ها در پنج سال آینده با آنان روبه‌رو هستند، بعد از مسائل مالی و راهبردی، پرورش مدیران مستعد به عنوان سومین موضوع بسیار مهم تلقی شده است (هیدلی و جونز، ۲۰۱۵). پیشرفت در حوزه‌های مختلف آموزشی، فرهنگی، روانی، اجتماعی و به‌ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی ثبات و به شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری سازمان‌ها سلب و آن‌ها را در تحقق اهدافشان با چالش‌های فراوانی مواجه نموده است. در چنین شرایطی به نظر می‌رسد یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده باشد (فتحی مظلوم، ۲۰۱۲). از این‌رو است که سازمان‌های موفق دنیا فرآیند استعدادیابی و پرورش مدیران را به مثابه یک فعالیت حیاتی و ضروری برای تداوم موفقیت خود مطرح می‌کنند. در این سازمان‌ها مدیران ارشد نقش اساسی در این فرآیند دارند و حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد را از یک طرف و پرورش شایستگی‌های مدیران بالقوه را از سوی دیگر در اولویت‌های اصلی خود قرار می‌دهند (ابوالعلائی، ۲۰۰۵).

در حقیقت جانشین‌پروری، پشتوانه‌سازی برای آینده سازمان است. چنانچه سازمان‌ها بی‌تفاوت از کنار مقوله جانشین‌پروری عبور کنند، موفقیت آن‌ها در آینده

- 
3. Hassim, & Wagner
  4. Headly & Jones

- 
1. Li et al
  2. Hruschka, & Hadley





افراد، دامنه برنامه‌ریزی، ایجاد مخزن استعداد، اتوماسیون و ارتباطات عنوان نمودند. در پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور نیز، فراخی و نصرآبادی (۲۰۱۷) طی مطالعه‌ای بیان نمودند جانشین‌پروری، یک فرآیند پویا و مستمر است. آن‌ها دریافتند برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر توسعه کارکنان برای دستیابی به هدف‌های سازمانی نیز متمرکز شود و نیز اشاره کردند که به صورت تاریخی، موفق‌ترین سازمان‌ها در اجرا، آن‌هایی هستند که سرمایه‌گذاری بلندمدت روی کارکنان خود انجام داده‌اند. طوطیان و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند عوامل مدیریت، ساختار، گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد آموزش و نحوه انتصاب و ارتقاء نقش مهمی در توسعه جانشین‌پروری دارند. آموزش و پرورش به عنوان بزرگ‌ترین سازمان دولتی کشور، شدیداً نیازمند منابع انسانی متخصص به ویژه در سطح مدیران و کارشناسان است و معاونت تربیت‌بدنی و سلامت از مهم‌ترین بخش‌های آموزش و پرورش است. کم توجهی و عدم توجه به عوامل فردی-روانی و فرهنگی به جانشین‌پروری می‌تواند در آینده، اداره امور این بخش را با چالش مواجه نماید. علی‌رغم این که مطالعات اندکی در زمینه جانشین‌پروری و عوامل فردی-روانی و فرهنگی صورت گرفته است، تاکنون مطالعاتی در ارتباط با جانشین‌پروری و عوامل فردی-روانی و فرهنگی مؤثر بر آن در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش انجام نشده است. از این رو پژوهش حاضر در زمینه شناسایی عوامل فردی-روانی

با چالش مواجه خواهد شد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مطالعات اندکی در این زمینه انجام گرفته است. در همین مطالعات اندک نیز بر اهمیت و جایگاه جانشین‌پروری تأکید شده است و در عین حال بررسی‌ها در این زمینه حاکی از آن است که محدودیت‌ها و کمبودهایی وجود دارد که باید رفع شوند. به‌عنوان مثال، رجایی پور و همکاران (۲۰۲۰) برخی از چالش‌های زمینه‌ای فراروی جانشین‌پروری در آموزش و پرورش را تمرکزگرایی، عدم اطمینان و امنیت در تشخیص استعدادها، ترس از رشد استعدادها، کمبود هزینه اجرایی برای رشد استعدادها، عدم سوددهی در کوتاه‌مدت و جذاب نبودن مدیریت می‌دانند. عباسی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی نشان دادند که ابهام در نقش، آموزش نامناسب کارکنان، عدم توجه به شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد نامناسب و فرهنگ بی تفاوتی از جمله عوامل علی‌ایجاد چالش در جانشین‌پروری هستند. همچنین، اسپیکار و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) دو دیدگاه را به صورت تصویری کل‌نگر برای جانشین‌پروری مطرح می‌کنند. دیدگاه مخل، جانشین‌پروری را تحمیل هزینه به سازمان می‌داند که بر عملکرد کوتاه‌مدت تأثیر دارد. دیدگاه سازگار پیشنهاد می‌کند آشکار شدن فرآیند جانشین‌پروری مدیران اجرایی نیاز به زمان دارد و تأثیرات تاخیری بر عملکرد دارد. چلیبکوا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی دریافتند که در بازار رقابتی شدید موفقیت یک شرکت به مدیران شایسته آن بستگی دارد. زیرا پتانسیل نیروی انسانی، کلید اصلی هر شرکت به شمار می‌آید و با توسعه و رشد استعداد، دانش، مهارت و انگیزه کارکنان می‌توان عملکرد شرکت را ارتقاء بخشید. پندی و شارما<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) معیار سنجش در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را بر مبنای عوامل مختلفی چون شناسایی پتانسیل بالای

3. Pandey &amp; Sharma

1. Schepker  
2. Chelebikova et al.

و فرهنگی مؤثر بر توسعه نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش، ضروری به نظر می‌رسید. بنابراین مطالعه حاضر ابتدا به دنبال شناسایی عوامل روانی-اجتماعی مؤثر بر توسعه نظام جانشین‌پروری در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش و سپس طراحی مدل توسعه نظام جانشین‌پروری است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی است و با روش آمیخته ابتدا به صورت کیفی و سپس به صورت کمی و در چارچوب مطالعات توصیفی-پیمایشی انجام شد. داده‌های پژوهش به روش دلفی به صورت مطالعه اسنادی، اینترنتی، مصاحبه، روش پرسش‌نامه باز و همچنین نظرخواهی از خبرگان در مورد طراحی و مدل‌سازی الگوی نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش و طراحی مدل جانشین‌پروری انجام شد. در بخش کیفی تعداد ۱۵ نفر از خبرگان بر اساس تخصص و تجربه، دسترسی و تمایل به همکاری به صورت هدفمند با روش گلوله‌برفی انتخاب گردید. به این صورت که پس از نظرخواهی از اولین خبره، با راهنمایی او نفر بعدی برای نظرخواهی معرفی شد و به همین منوال ادامه یافت تا این که اشیاع نظری حاصل شد. البته در انتخاب نمونه کیفی، تخصص، دسترسی و تمایل اثرگذار بود (جدول ۱). جامعه آماری در بخش کمی، شامل ۲۷۱۶ نفر از مدیران و کارشناسان دفتر تربیت‌بدنی و دفتر بهداشت و سلامت وزارت آموزش و پرورش و ادارات آموزش و پرورش استان‌ها و نواحی بودند که با فرمول کوکران، تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند که به دلیل پرهیز از اختلاف آماری حجم نمونه به ۴۰۰ نفر افزایش داده شد. بر اساس نمونه‌گیری طبقه‌ای (کشور را به هشت منطقه جغرافیایی تقسیم

شد و از هر منطقه بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده دو استان شامل استان‌های خراسان شمالی، خراسان جنوبی، گلستان، تهران، شهرستان‌های تهران، کردستان، آذربایجان شرقی، کرمانشاه، ایلام، فارس و کهگیلویه و بویراحمد انتخاب شدند). نمونه‌گیری در مرحله اول به صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم بود و سپس با استفاده از روش تصادفی ساده از طریق پرسش‌نامه، اقدام به جمع‌آوری اطلاعات شد.

### ابزار گردآوری داده‌ها

بر اساس مطالعه اسنادی، پیشینه پژوهش، مصاحبه و نظر خبرگان، ابزار پژوهش تدوین شد. ابتدا چهار مرحله (شاخص کلی) به عنوان مراحل (شاخص‌های) استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری تدوین شد. در ادامه در راستای مدون نمودن شاخص‌های تأثیرگذار در استقرار موفق نظام جانشین‌پروری، تعدادی زیرشاخص برای شاخص‌های استقرار مبتنی بر نظرات خبرگان تهیه و در چارچوب پرسش‌نامه باز محقق ساخته به روش دلفی در اختیار خبرگان قرار گرفت تا نظرات و ایده‌های خود را در راستای آیت‌های استخراجی ارائه نمایند. روش دلفی از جمله موارد کلان طوفان فکری است که به دنبال اجماع نظر صاحب‌نظران روی مسئله‌ای خاص است. از این روش برای دستیابی به بهترین گزینه هنگامی که نظر افراد درگیر مهم است، استفاده می‌شود (لودویگ و استار، ۲۰۰۵). روش دلفی فرایندی ساختاریافته برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش موجود نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان است که از طریق توزیع پرسش‌نامه در بین افراد و بازخورد کنترل شده پاسخ‌ها و نظرات دریافتی صورت می‌گیرد. (لاندتا، ۲۰۰۶). به این صورت که ابتدا جهت شناسایی عوامل طراحی پرسشنامه محقق ساخته، تعداد ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در زمینه عوامل اثرگذار بر توسعه نظام جانشین‌پروری انجام شد. چون از مصاحبه سیزدهم به بعد اشیاع نظر حاصل شد، بنابراین پس از اتمام مصاحبه



( $\alpha=0/93$ ). به منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی (استخراج مؤلفه‌های پرسش‌نامه) نیز روش مطالعه از نوع پیمایشی بود که اطلاعات حاصل از پرسش‌نامه‌های تکمیل شده مورد تحلیل آماری قرار گرفت. برای تحلیل آماری داده‌های پژوهش، از آمار توصیفی برای طبقه‌بندی و توصیف داده‌ها استفاده شد. در بخش آمار استنباطی از معادلات ساختاری جهت تحلیل عاملی تأییدی و رگرسیون و همچنین پی‌ا.اس استفاده شد.

### یافته‌ها

یافته‌های توصیفی در نمودارهای ۱ و ۲ ارائه شده است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که در مجموع شاخص‌های تعیین شده در مدل که در پنج آیتم و ۲۷ زیر شاخص طراحی شده‌اند بر جانشین‌پروری تأثیر معناداری دارند. با توجه به نتایج تحلیل عوامل سازمانی و فردی به ترتیب بیشترین و کمترین اثر را بر جانشین‌پروری دارند. در ارزیابی مدل ساختاری، مقدار ضریب تعیین نشان می‌دهد که متغیرهای تعریف‌شده به خوبی جانشین‌پروری را پوشش می‌دهند.

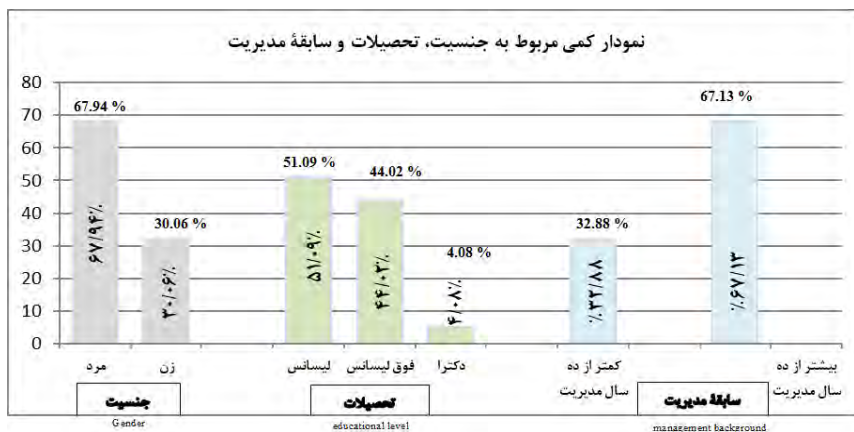
پانزدهم، مصاحبه‌ها متوقف شد. سپس با توجه به نظرات خبرگان، ابعاد اصلی تعیین گردید.

سپس پنل دلفی تشکیل شد و داده‌های جمع‌بندی شده که شامل ۴۵ عامل بود، در اختیار اعضای پنل قرار گرفت. در بخش اول پس از تحلیل داده‌ها نظرات اصلاحی داده شد و پس از جمع‌بندی نظرات اصلاحی پنل دلفی تعداد عوامل به ۳۰ عامل کاهش داده شد. در واقع، عوامل کم‌اهمیت یا بی‌ارتباط حذف شد. در ادامه برای بازنگری در بخش دوم مجدداً ۳۰ عامل تعیین شده در بخش اول، در اختیار پنل دلفی قرار گرفت و ویرایش‌های لازم انجام شد و موارد مشابه یکسان‌سازی شد و تعداد عوامل به ۲۷ عامل اساسی و مهم کاهش داده شد. در بخش سوم ترتیب و اهمیت عوامل و همچنین تهیه پرسش‌نامه انجام شد و در نهایت ۲۷ عامل مؤثر بر توسعه نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش در ابعاد فرهنگ سازی سیستمی، بستر سازی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و روانی و عوامل فرآیندی نهایی و توافق کلی اعضا، حاصل شد. در ادامه، روایی پرسش‌نامه با نظر ۱۰ تن از اساتید دانشگاه که آشنا به تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش بودند، بررسی و با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ پایایی آن تأیید شد

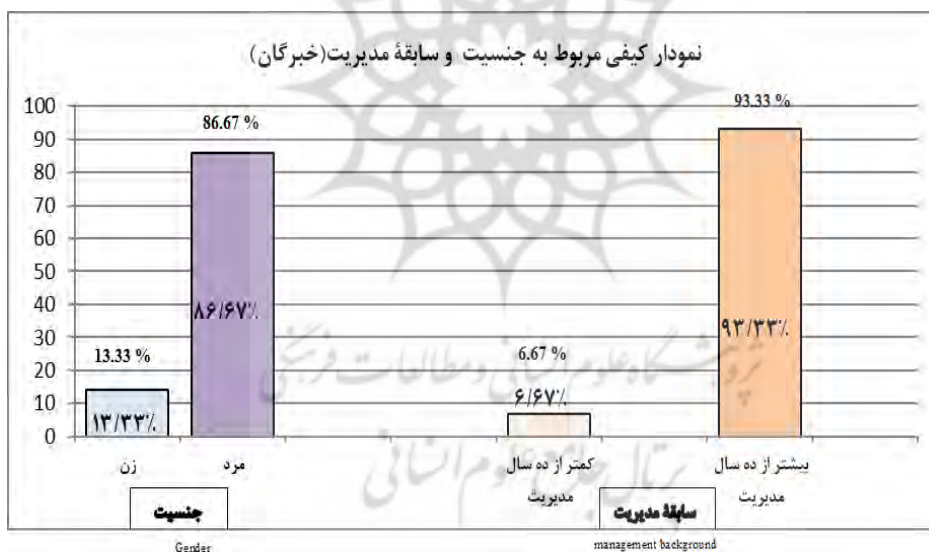
2. Landena

1. Ludwig, L. & Starr,





شکل ۱- جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه مدیریت نمونه کمی پژوهش  
 Figure 1- Gender, educational level and management background in quantitative sample



شکل ۲- جنسیت و سابقه مدیریت نمونه کیفی پژوهش.  
 Figure 2- Gender and management background in qualitative sample

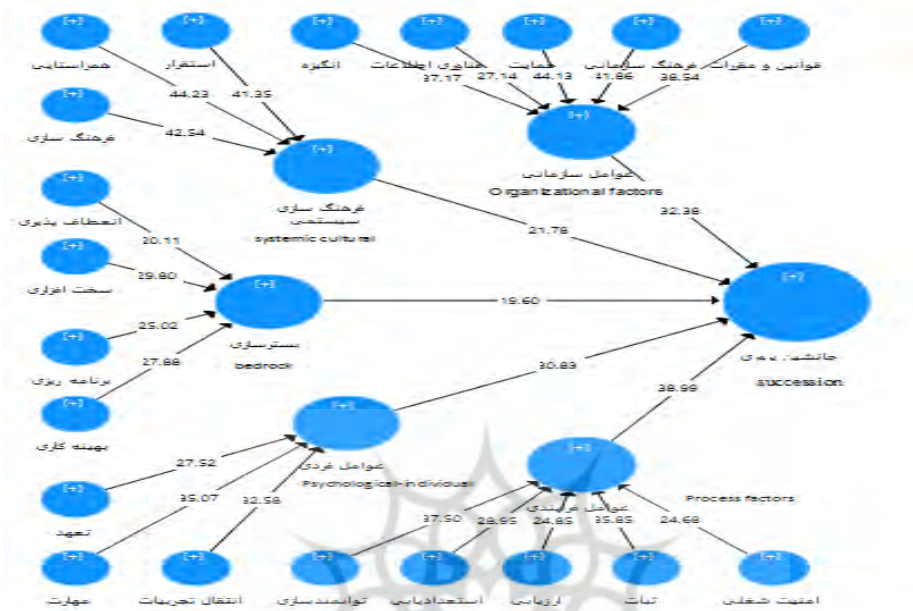
جدول یک نیز ویژگی‌های جمعیت شناختی را نشان می‌دهد.



جدول ۱- اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان  
Table 1- Demographic information of experts

تعداد Number	سن (میانگین) Age (average)	جنسیت Gender	تجارب اجرایی Executive experiences	تجارب علمی Scientific experiences
4	55	مرد Man	مدیران شاغل در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش Managers working in the Deputy of Physical Education and Health of the Ministry of Education	دکتری مدیریت ورزشی PhD in Sports Management
1	49	زن Female	معاونت تربیت بدنی و سلامت Deputy of Physical Education and Health	دکترای بهداشت PhD in Health
5	55	مرد Man	معاونت تربیت بدنی و سلامت با سابقه بیش از ده سال Deputy of Physical Education and Health with more than ten years of experience	دکتری مدیریت ورزشی PhD in Sports Management
2	50	مرد Man	رؤسای سابق دفتر تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش Former heads of the Physical Education Office of the Ministry of Education	دکتری مدیریت ورزشی PhD in Sports Management
2	65	مرد Man	اساتید دانشگاه با سابقه فعالیت در حوزه تربیت بدنی آموزش و پرورش University professors with a history of activity in the field of physical education	دکتری مدیریت ورزشی PhD in Sports Management
1	52	مرد Man	شاغل در حوزه پشتیبانی و توسعه منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش Working in the field of support and development of human resources of the Ministry of Education	دکتری مدیریت PhD in Management





شکل ۱- معناداری وزن ها در تشکیل سازه متناظر

Figure 1- Significance of weights in the formation of the corresponding structure

جدول ۲- معناداری وزن ها

Table 2- Significance of weights

معناداری P Values	Original Sample (O)	میانگین Mean (M)	انحراف استاندارد SD	تی T Statistics	عوامل Factors
0.001	0.231	0.231	0.008	28.950	استعدادیابی -> عوامل فرایندی Process factors <-Talent Identification
0.001	0.208	0.208	0.008	24.852	ارزیابی -> عوامل فرایندی Process factors <- Assessment
0.001	0.342	0.342	0.008	41.353	استقرار -> فرهنگ سازی سیستمی systemic cultural<- Establishment



جدول ۲- معناداری وزن ها  
Table 2- Significance of weights

معناداری P Values	Original Sample (O)	میانگین Mean (M)	انحراف استاندارد SD	تی T Statistics	عوامل Factors
0.001	0.205	0.205	0.008	24.681	امنیت شغلی - عوامل فرایندی Process factors <- Job security
0.001	0.277	0.277	0.009	32.580	انتقال تجربیات - عوامل فردی-روانی Psychological- individual-<- Transfer of experiences
0.001	0.246	0.246	0.012	20.110	انعطاف پذیری - بسترسازی bedrock<- flexibility
0.001	0.228	0.228	0.006	37.166	انگیزه - عوامل سازمانی Organizational factors<- Motivation
0.001	0.347	0.347	0.014	25.025	برنامه ریزی - بسترسازی bedrock<- planing
0.001	0.181	0.181	0.009	19.602	بسترسازی - جانشین‌پروری succession <- bedrock
0.001	0.330	0.330	0.012	27.878	بهبود کار - بسترسازی succession <- Optimization
0.001	0.399	0.399	0.015	27.518	تعهد - عوامل فردی-روانی Psychological- individual-<- commitment
0.001	0.260	0.260	0.007	37.498	توانمندسازی - عوامل فرایندی Process factors <- Empowerment
0.001	0.251	0.251	0.007	35.848	ثبات - عوامل فرایندی Process factors <-stability



ادامه جدول ۲- معناداری وزن ها  
Table 2- Significance of weights

معناداری P Values	Original Sample (O)	میانگین Mean (M)	انحراف استاندارد SD	تی T Statistics	عوامل Factors
0.001	0.243	0.243	0.006	44.127	حمایت - عوامل سازمانی Organizational factors<- Protection
0.001	0.252	0.252	0.008	29.799	سخت افزاری - بستر سازی bedrock<- Hardware
0.001	0.424	0.424	0.013	32.381	عوامل سازمانی - جانشین‌پروری succession <- Organizational factors
0.001	0.263	0.263	0.007	38.986	عوامل فرایندی - جانشین‌پروری succession <- Process factors
0.001	0.096	0.096	0.003	30.827	عوامل فردی - روانی - جانشین‌پروری succession <- Psychological-individual
0.001	0.255	0.255	0.006	41.859	فرهنگ سازمانی - عوامل سازمانی Organizational factors<- cultural Organization
0.001	0.400	0.400	0.009	42.539	فرهنگ سازی سیستمی Systemic Cultural<- Cultural
0.001	0.157	0.157	0.007	21.780	فرهنگ سازی سیستمی - جانشین‌پروری succession <- Systemic Cultural
0.001	0.132	0.132	0.005	27.137	فناوری اطلاعات - عوامل سازمانی Organizational factors<- IT
0.001	0.246	0.246	0.006	38.535	قوانین و مقررات - عوامل سازمانی Organizational factors<- Terms and Conditions





ادامه جدول ۲- معناداری وزن ها  
Table 2- Significance of weights

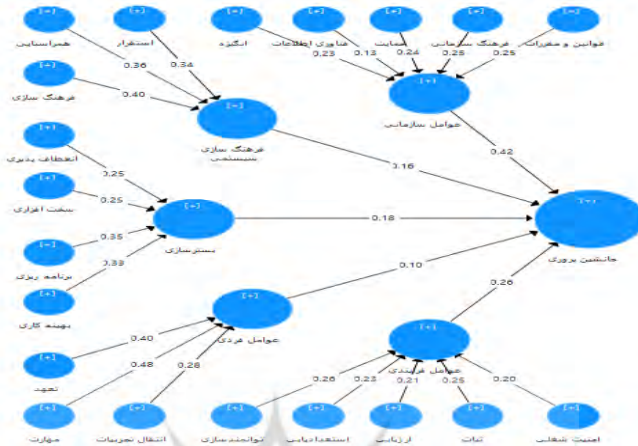
معناداری P Values	Original Sample (O)	میانگین Mean (M)	انحراف استاندارد SD	تی T Statistics	عوامل Factors
0.001	0.475	0.475	0.014	35.067	مهارت - عوامل فردی-روانی Psychological- individual <- Skill
0.001	0.363	0.363	0.008	44.226	هم‌راستایی - فرهنگ سازی سیستمی Systemic Cultural <- Aligned

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود وزن‌ها مثبت و معنادار هستند. بنابراین، هر معرف سهم خود را در انتقال معنا و مفهوم سازه تکوینی ایفا می‌کند. برای آزمون فرضیات از معناداری ضرایب مسیر استفاده شده است. برای به دست آوردن تی آماری نیز از آزمون بوت استرپ استفاده شد. هر ضریب مسیر در مدل ساختاری پی‌اال.اس را می‌توان معادل یک ضریب بتای استاندارد شده در رگرسیون‌های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. ضرایب مسیر مدل ساختاری در جدول ۲ و شکل ۲ ارائه شده است.

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود وزن‌ها مثبت و معنادار هستند. بنابراین، هر معرف سهم خود را در انتقال معنا و مفهوم سازه تکوینی ایفا می‌کند. برای آزمون فرضیات از معناداری ضرایب مسیر استفاده شده است. برای به دست آوردن تی آماری نیز از آزمون بوت استرپ استفاده شد. هر ضریب مسیر در مدل ساختاری پی‌اال.اس را می‌توان معادل یک ضریب بتای استاندارد شده در رگرسیون‌های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. ضرایب مسیر مدل ساختاری در جدول ۲ و شکل ۲ ارائه شده است.

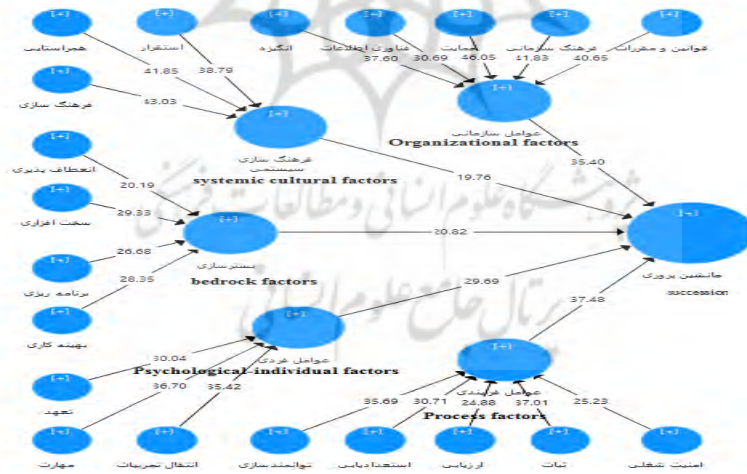
جدول ۳- ضرایب مسیر ساختاری  
Table 3- Structural path coefficients

	جانشین‌پروری succession	
0.181	بستر سازی bedrock factors	
0.424	عوامل سازمانی Organizational factors	
0.263	عوامل فرایندی Process factors	
0.096	عوامل فردی و روانی Psychological-individual factors	
0.157	فرهنگ سازی سیستمی systemic cultural factors	



شکل ۲- ضرایب مسیر مدل ساختاری جانشین‌پروری  
Figure 2- Path coefficients of the succession structural model

با توجه به نتایج تحلیل عوامل سازمانی و فردی به ترتیب بیشترین و کمترین اثر را بر جانشین‌پروری دارند.



شکل ۳- ضریب مسیر و مقادیر تی آماری با توجه به آزمون بوت استراب  
Figure 3. Path coefficient and statistical t-values according to bootstrap test

با توجه به نتایج تحلیل، از آنجا که تی آماری بزرگ‌تر از مقدار بحرانی است، با اطمینان ۹۹/۹ درصد می‌توان گفت که ابعاد بالا بر جانشین‌پروری اثری معنادار دارد.

جدول ۴- رابطه ابعاد جانشین‌پروری در تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش

Table 4- Relationship between succession dimensions in physical education and health education

وضعیت status	تی T	ز/د الفای Z $\alpha/2$	آلفا $\alpha$	بتا $\beta$	متغیرها Variables
تأیید Accept	19.76	3.32	0.001	0.157	فرهنگ سازی سیستمی ← جانشین‌پروری systemic cultural → succession
تأیید Accept	20.82	3.32	0.001	0.181	بستر سازی ← جانشین‌پروری bedrock → succession
تأیید Accept	35.40	3.32	0.001	0.424	عوامل سازمانی ← جانشین‌پروری Organizational → succession
تأیید Accept	69.29	3.32	0.001	0.096	عوامل فردی-روانی ← جانشین‌پروری Psychological-individual → succession
تأیید Accept	37.48	3.32	0.001	0.263	عوامل فرایندی ← جانشین‌پروری Process factors → succession

ماتریس اهمیت و عملکرد هر کدام از سازه‌ها را برای تبیین جانشین‌پروری نمایش می‌دهد. ماتریس، اثرات کل شاخص‌ها (اهمیت آن‌ها) و میانگین شاخص‌ها (عملکرد) را مقایسه می‌کند تا حوزه‌های پُراهمیت برای بهبود فعالیت‌های مدیریتی را مشخص کند. به طور مشخص، نتایج، امکان شناسایی تعیین‌کننده‌هایی با اهمیت نسبتاً بالا و عملکرد نسبتاً پایین را فراهم می‌کنند، مدیران باید بر سازه‌هایی تمرکز کنند که اهمیت بالایی دارند اما عملکرد آنها ضعیف است.

جدول ۵- عملکرد سازه‌ها

Table 5- Strature performance

انگیزه Motivation	انعطاف پذیری Flexibility	انتقال تجربیات Transfer of experiences	امنیت شغلی Job security	استقرار Establishment	ارزیابی Assessment	استعدادیابی Talent Identification	عملکرد Performances
48.709	55.568	55.348	49.059	55.324	51.249	55.972	
حمایت Protection	ثبات Stability	توانمندسازی Empowerment	تعهد commitment	بهینه‌سازی Optimization	بستر سازی bedrock	برنامه‌ریزی planning	عملکرد Performances
50.827	47.777	53.065	55.936	62.255	58.007	54.148	



ادامه جدول ۵- عملکرد سازه‌ها  
Table 5- Strature performance

انگیزه Motivation	انعطاف پذیری Flexibility	انتقال تجربیات Transfer of experiences	امنیت شغلی Job security	استقرار Establishment	ارزیابی Assessment	استعدادیابی Talent Identification	عملکرد Performances
فرهنگ- سازی سیستمی Systemic Cultural	فرهنگ سازی Cultural	فرهنگ سازمانی Cultural organization	عوامل فردی/اروانی Individual- psychological	عوامل فرایندی Process factors	عوامل سازمانی Organizational factors	سخت افزاری Hard ware	عملکرد Performances
52.750	52.055	51.599	54.493	51.434	50.535	60.976	
			هم‌راستایی Aligned	مهارت Skill	قوانین و مقررات Terms and Conditions	فناوری اطلاعات IT	عملکرد Performances
			51.084	52.736	50.536	51.92	

همان‌طور که در جدول ۴ دیده می‌شود در بین مؤلفه‌های جانشین پروری، بسترسازی دارای عملکرد بالاتری است.

جدول ۶- اهمیت سازه‌ها

Table 6- The importance of structures

انگیزه Motivation	انعطاف- پذیری Flexibility	انتقال تجربیات Transfer of experiences	امنیت شغلی Job security	استقرار Establishment	ارزیابی Assessment	استعدادیابی Talent Identification	جانشین پروری succession
0.078	0.037	0.017	0.044	0.041	0.042	0.047	
حمایت Protection	ثبات Stability	توانمندسازی Empowerment	تعهد commitment	بهبود کار Optimization	بسترسازی bedrock	برنامه‌ریزی planning	جانشین پروری succession
0.083	0.051	0.052	0.031	0.052	0.185	0.057	
فرهنگ سازی سیستمی Systemic Cultural	فرهنگ سازی Cultural	فرهنگ سازمانی Cultural organization	عوامل فردی/اروانی Individual- psychological	عوامل فرایندی Process factors	عوامل سازمانی Organizational factors	سخت افزاری Hard ware	جانشین پروری succession
0.129	0.044	0.082	0.081	0.236	0.369	0.039	
			هم‌راستایی Aligned	مهارت skill	قوانین و مقررات Terms and Conditions	فناوری اطلاعات IT	جانشین پروری succession
			0.044	0.033	0.080	0.046	





بیان کردند قوانین و اسناد بالادستی نقش اساسی و کلیدی در تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی ایفا می‌نماید. یافته‌های پندی و شارما (۲۰۱۴)، داودی و یعقوبی (۲۰۱۶) و لطیفی و همکاران (۲۰۱۶) با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد. با توجه به اهمیت فرهنگ‌سازی سیستمی و عوامل فردی-روانی، زیرمؤلفه‌ای در حیطه بستر سازی از قبیل توسعه ساخت‌افزایی در سازمان، تدوین برنامه شناسایی استعداد، افزایش راندمان و بهینه‌کردن فرآیندها و انعطاف‌پذیری در اهداف و رویه‌های حوزه معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، دستیابی به مقوله بسترسازی را تسهیل خواهد کرد. با توجه به این‌که واحد منابع انسانی به عنوان یکی از توانمندسازهای حیاتی در نظر گرفته می‌شود، لذا اتخاذ روش‌هایی برای جذب و انتصاب نیروی انسانی بدون توجه به وابستگی‌های سیاسی، انعطاف‌پذیری، برون‌سپاری، بهینه‌کاری و توجه به ابعاد بستر ساخت‌افزایی می‌تواند بستری مناسب‌تر برای اجرای جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان ایجاد کند. بدیهی است که اگر زمینه جانشین‌پروری در محورهای مختلف فراهم نباشد، خود به عنوان چالشی در مسیر توسعه جانشین‌پروری قرار خواهد گرفت.

براساس یافته‌های پژوهش، عوامل فردی-روانی از دیگر عواملی است که در توسعه حرفه‌ای جانشین‌پروری اثرگذار است. همچنین عوامل فرعی این عامل مهم شامل تعهد، مهارت و انتقال تجربیات است که بر تحقق جانشین‌پروری اثر دارند. چلیبکوا و همکاران (۲۰۱۵) به مهارت و انگیزه کارکنان و پندی و شارما (۲۰۱۴) به عوامل انگیزه و پتانسیل افراد در توسعه جانشین‌پروری دست یافتند که با یافته‌های مطالعه حاضر همخوان است. سلامت روانی افراد می‌تواند یکی از شاخص‌ها و معیارهایی باشد که در شناسایی استعدادها بایستی مد نظر قرار گیرد. چرا که اگر فردی در دیگر معیارها از شرایط و وضعیت قابل

عنوان عامل اثرگذار بر جانشین‌پروری اشاره کرده‌اند که با یافته‌های پژوهش حاضر همخوان است. توجه به مقوله فرهنگ در پرورش استعدادها و توسعه حرفه‌ای و مهارتی کارکنان به منظور پشتوانه‌سازی از اهمیت فراوانی برخوردار است. فرهنگ‌سازی سیستمی در راستای توسعه پشتوانه‌سازی در مدیریت آینده تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش بسیار کارساز است و توجه به مقوله فرهنگ و سلامت روان افراد مستعد و پرورش استعدادها به جانشین‌پروری و پشتوانه‌سازی در مدیریت حوزه تربیت‌بدنی و سلامت کمک خواهد کرد. هم‌راستایی با قوانین دولتی در تحقق اهداف، استقرار نظام شایسته‌گزینی و توسعه فرهنگ سازمانی پرورش حرفه‌ای کارکنان می‌تواند دستیابی به فرهنگ‌سازی سیستمی را هموار نماید. گام اول برای استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌ها، توجه به بسترسازی فرهنگی است، چرا که به ایجاد یک تصویر و دیدگاه مثبت به طرح‌ها منجر می‌شود و سبب از بین رفتن ترس کارمندان می‌شود که جانشین‌پروری را خطری برای موقعیت خود، در سازمان می‌دانند. چنانچه فرهنگ‌سازمانی در راستای کمک به تحقق جانشین‌پروری سوق داده شود، استعدادها شناسایی و طی آموزش‌های تئوری و کسب تجربه و توسعه حرفه‌ای مهارت‌ها، جانشین‌پروری محقق خواهد شد. با توجه به یافته‌ها بسترسازی از دیگر عوامل اصلی است که بر توسعه نظام جانشین‌پروری اثرگذار است و زیر مؤلفه‌های آن انعطاف‌پذیری، ساخت‌افزایی، برنامه‌ریزی شناسایی استعداد و بهینه‌کاری هستند. پندی و شارما (۲۰۱۴) به دامنه برنامه‌ریزی و ایجاد مخزن استعداد اشاره کرده است. داودی و یعقوبی (۲۰۱۶) دریافتند مؤلفه‌های ساختارها، فرآیندها و زیرساخت‌ها، آموزش و پرورش، تشکیل خزانه جانشینی، شناسایی و جذب به ترتیب دارای بیشترین اثربخشی در استقرار و ثبات نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی دارند. لطیفی و همکاران (۲۰۱۶)



قبول و مناسبی برخوردار باشد ولی از سلامت روانی بالایی برخوردار نباشد، فرد مناسبی برای مدیریت قلمداد نخواهد شد. از این‌رو عوامل فردی-روانی در تصدی پست‌های مدیریتی از اهمیت فراوانی برخوردار است (آفتاب و شمس، ۲۰۲۰؛ بهرامی و همکاران، ۲۰۲۰). با این تفاسیر می‌توان گفت که عواملی از قبیل توسعه شایستگی، بروز و ظهور نبوغ، ایجاد روحیه مشارکت‌پذیری و توان رهبری و مدیریت از جمله ویژگی‌هایی است که در قالب عوامل فردی جانشین‌پروری می‌تواند محقق شود. در واقع استعدادهایی که به عنوان جانشین، پرورش می‌یابند، وابسته به انتقال مهارت و تجربیات توسط مدیران برجسته هستند. انتخاب افراد شایسته از میان مجموعه افراد، به عنوان زیرنظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری محسوب می‌شود (عباسی و همکاران، ۲۰۱۹). بی‌نظمی در فرایند انتخاب و انتصاب، بی‌ثباتی در مدیریت‌ها، غیرشفاف بودن معیارهای ارزیابی، بی‌تناسبی میان نظام آموزش و نیاز بازار کار و بی‌تناسبی ساختار با اهداف نظام می‌تواند باعث عدم موفقیت اجرای نظام شود. نیاز سازمان‌ها به مدیران توانمند، مستعد و شایسته در سال‌های آینده امری انکارناپذیر است. واقعیت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از وضعیت دشوار فردا است. انتقال تجربیات از مسائل مهمی است که باید در بین مدیران نهادینه شود و از این‌که افراد دیگری ماهر و متبحر شوند هراسی نداشته باشند. بنابراین مدیران باید نسبت به ترویج و توسعه تعهد کاری و انتقال تجربیات و نیز توسعه حرفه‌ای مهارت‌ها دقت نظر لازم و تمرکز داشته باشند. براساس یافته‌های پژوهش، عوامل سازمانی جزء اساسی‌ترین متغیرهای مؤثر بر جانشین‌پروری است که شامل حمایت مدیران ارشد، انگیزه، فناوری اطلاعات، قوانین و مقررات و بهره‌گیری از نیروهای مستعد خارج از سازمان است. چلیبکوا و همکاران (۲۰۱۵) به مهارت

و انگیزه کارکنان، طوطیان و همکاران (۲۰۲۰) به ساختار و گزینش و استخدام، سعادت طلب و همکاران (۲۰۲۰) به سازوکارهای ساختاری سازمان اشاره کردند. همچنین فراچی و نصرآبادی (۲۰۱۸) طی مطالعه‌ای بیان کردند که برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. عباسی و همکاران (۲۰۱۷) به ابهام در نقش، عدم توجه به شایسته سالاری ارزیابی عملکرد نامناسب به عنوان چالش‌های جانشین‌پروری دست یافتند. داودی و یعقوبی (۲۰۱۶) نیز نشان دادند مؤلفه‌های نظام مدون ارزیابی و تدوین طرح مسیر شغلی چند بُعدی به ترتیب دارای بیشترین اثربخشی در استقرار و ثبات نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی هستند. ساختار سازمانی و شرح وظایف بایستی به نحوی طراحی شود که همسو با تحقق عوامل اثرگذار با جانشین‌پروری باشد. باید که در قالب فعالیت‌های سازمانی جانشین‌پروری و توسعه حرفه‌ای کارکنان مستعد محقق شود.

در نهایت، یافته‌ها نشان داد که عوامل فرآیندی و زیر مؤلفه‌های آن بر توسعه نظام جانشین‌پروری اثرگذار است. مؤلفه‌های عوامل فرآیندی شامل وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای شناسایی استعدادها، کارکنان از طرف مدیران، برگزاری کلاس‌های آموزشی به منظور ارتقای توانایی‌های کارکنان، شناسایی کارکنان مستعد جهت ارتقا به پست‌های بالاتر، ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارت‌ها و پست‌های مورد نیاز سازمان، ثبات تیم مدیریتی جهت اجرای مداوم و مستمر این برنامه، شفاف و مشخص بودن اهداف و فرآیند جانشین‌پروری برای کلیه کارکنان سازمان، همسوسازی مهارت‌های افراد با نیازهای فعلی و آتی سازمان و امنیت شغلی است که بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد. سعادت طلب و همکاران (۲۰۲۰) به راهبردها و سازوکارهای دانش‌افزایی، و توسعه‌ای در جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی ایران



اشاره کردند. پندی و شارما (۲۰۱۴) معیار سنجش در برنامه ریزی جانشین‌پروری را بر مبنای عوامل مختلفی چون شناسایی پتانسیل بالای افراد، دامنه برنامه‌ریزی، ایجاد مخزن استعداد، اتوماسیون و ارتباطات عنوان نمودند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر همخوان است. در انجام امور و فرآیند فعالیت‌ها بایستی ابتدا نسبت به ارزیابی و پیش‌بینی نیازهای آینده سازمان اقدامات لازم را انجام داد و سپس شاخص‌هایی برای شناسایی استعدادها طراحی نمایند. در فرآیند انجام فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان نسبت به انتقال تجربیات و نیز آموزش‌های ضروری، اقدام نمایند. با توجه به این‌که توسعه جانشین‌پروری مستلزم شناسایی استعدادها است، می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد برای مناصب مختلف، شاخص‌های خاص آن شغل احصا گردد. بنابراین پیشنهاد می‌شود نسبت به طراحی نظام جامع استعدادیابی و تعیین شاخص‌های لازم برای هر یک از مسئولیت‌ها اقدام گردد. با توجه به نتایج پژوهش، مقوله فرهنگ‌سازی سیستمی از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابراین ضروری به نظر می‌رسد

در این زمینه به صورت ویژه مطالعاتی انجام شود. عامل اصلی فردی-روانی از دیگر یافته‌های پژوهش است که بایستی در شناسایی استعدادها به آن توجه کرد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد تا شاخص‌هایی برای سلامت روان، ویژه مدیریت سازمان و منابع انسانی و به خصوص مدیریت در تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش تعیین و در جانشین‌پروری آموزش و پرورش مدنظر قرار گیرد. همچنین ممکن است که مدیران با تجربه‌تر، تجربیات مدیریتی خود را در اختیار کارشناسان جوان قرار ندهند، زیرا ممکن است بیم داشته باشند که با مطرح شدن چهره‌های جدید موقعیت شغلی‌شان متزلزل شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود تا تدابیری اندیشیده شود که با تحکیم ثبات شغلی به تدریج فرهنگ‌سازی و شرایط لازم برای انتقال تجربیات مدیران با تجربه به نیروهای جوان فراهم گردد.

## تشکر و قدردانی

بدین وسیله، پژوهشگران از کلیه کسانی که در انجام پژوهش مشارکت نمودند، تقدیر و تشکر می‌نمایند.

## منابع

1. Abbasi S., Shiri A., Taban M. (2017) Identifying the challenges of succession in the university environment, *Management in Islamic University*, 6, 236-218. In Persian.
2. Abbasi, M., Naderi Nasab, M., Majadi, N. (2021). Designing Strategy for Lifestyle Development by Emphasizing the Role of the Socio-Psychological and Motivational Status of Sports Models. *Sport Psychology Studies*, 9(34), 61-84. In Persian.
3. Abol Alaei, B.; Babaei, M. A. (2005) *Rethinking Human Resource Management with a View to Future Trends*, Tehran, Institute for Studies and Productivity and Human Resources (Secretariat of the Second Human Resources Development Conference) In Persian
4. Aftab R., Shams A. (2020). Relationship Between Integrated Self-Knowledge and Resilience with Anxiety of Being Infected by COVID-19: The Mediating Role of Intolerance of Ambiguity, Worry, and Physical Activity. *Sport Psychology Studies*, 9(32), 201-226. In Persian.
5. Bahrami, A., Sepahvand, T., Zohrevand, M. (2020). The Comparison of Psychological and Physical Symptoms of Coronavirus Anxiety in People with High and Low Levels of Commitment to Physical Activity. *Sport Psychology Studies*, 9(32), 249-266. In Persian.





6. Carroll C. (2004). Succession planning: developing leaders for the future of the organization, *Leadership Abstracts*, 17, 1-2.
7. Chlebkova D., Misankova M., Kramarova K. (2015). Planning of personal development and succession. *Procedia Economics and Finance*, 26, 249-253.
8. Christensen M.K., Sørensen J.K. (2009). Sport or school? Dreams and dilemmas for talented young Danish football players. *European Physical Education Review*, 15(1), 115-133.
9. Conger J., Fulmer, R. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12), 76-88.
10. Davoodi S.A., Yaghoubi N. (2015). A Framework for Talent Identification and Succession Development in the Higher Education System, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 1, 185-161. In Persian
11. Farahi M., Beigi M., Nabadi F. (2018). A review study of the succession breeding system with emphasis on dimensions and models. 11 International Conference on Management, Accounting, Entrepreneurship and Open Innovation. 2-3. In Persian
12. Fathi Mazloun, O. (2012) Feasibility study of implementing succession management system in terms of structural and behavioral dimensions in Pars Special Economic Zone Organization, (M.Sc. Thesis.) Islamic Azad University, Tehran Branch In Persian
13. Hamidi M, Vahdani M., Khabiri, M., Alidoost E. (2017). Development of physical education strategies and sports activities of the Ministry of Education, *Family and Research*, 14, 37-33. In Persian.
14. Hassim J., Wagner C. (2013). Considering the cultural context in psychopathology formulations. *South African Journal of Psychiatry*, 19,1, 20-27.
15. Headly B., Jones M. (2015). Succession Planning: from concept to result, *Study of Indian Organisations*, *Procedia Economics and Finance*, 12, 131-143.
16. Hruschka DJ, Hadley C. (2008) A glossary of culture in epidemiology. *J Epidemiol Commun Health*, 62, 947-51
17. Landeta J. (2006). Current validity of the delphi method in social sciences. *Technological-Forecasting and Social Change*, 73 (5), 467-482.
18. Latifi M., Abdolhosseinzadeh M., Azarfar A. (2016). Designing a model of succession planning in government organizations through the application of structural-interpretive organizational model. *Journal of Governmental Organizational Management*, 16, 48-31. In Persian
19. Li ZK, You LM, Lin HS, Chan SW (2014) The career success scale in nursing: psychometric evidence to support the chinese version. *J Adv Nurs*. 70 (5), 1194-1203.
20. Ludwi L, Starr S. (2005). Library as place: results of a delphi study. *Journal of the Medical Library Association*, 93 (3), 315-326.
21. Nikfar Dastaki A. (2015). Identifying the effective factors in the succession system and future managers, *Fourth International Conference on Management Research and Humanities in Iran*, University of Tehran. In Persian
22. Nilipour T., Abdollahi L.A., Abbasi T. (2014). A study of succession planning challenges in governmental organizations, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3, 231-238.
23. Pandey S., Sharma D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11, 152-165.



24. Rajaeipour Kh., Karimi M S. (2020). Identifying the challenges of succession in education with a contextual theory approach, *Applied Educational Leadership*, 2, 44-29. In Persian
25. Rashidi, f. (2001) Study of the range of depression in students of Zanjan nursing and midwifery faculty. *J Zanjan Univ Med Sci Health Serv*, 36 (9), 44-54. In Persian.
26. Rettig J., Hu S. (2016). College sport participation and student educational experiences and selected college outcomes. *Journal of College Student Development*, 57(4), 428-446
27. Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within*. (4th ed.). New York: American Management Association.
28. Saadat Talab A., Ghiasi Nodoshan S., Shir Ali A. (2020). Effective strategies for establishing a succession management system in the Iranian higher education system, *Socio-Cultural Strategy Quarterly*, 9(34), 37-66.
29. Schepker D.J., Kim Y., Patel P., Sherry T., Campion M. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis, *The Leadership Quarterly*, 28(6), 701-720.
30. Sha'bani Bahar Gh., Erfani N. (2007). Survey and needs assessment of students regarding physical education courses in secondary schools in Malayer city. *Harakat Quarterly*, 33, 153-164.
31. Toutfian P., Asghari H., Rostami M. (2020). Presenting a model of succession breeding with a mixed approach in the NAJA cultural headquarters, *Quarterly Journal of Law Enforcement Studies*, 22(2), 153-181.

## ارجاع دهی

حسینی قوام آباد علیا، سیده فریبا؛ امیرحسینی، سیداحسان؛ و نوذری، ولی. (۱۴۰۱). تدوین الگوی عوامل فردی-روانی و فرهنگی مؤثر بر جانشین پروری در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش. *مطالعات روان‌شناسی ورزشی*، ۱۱(۳۹)، ۲۸۷-۳۱۲. شناسه دیجیتال: 10.22089/SPSYJ.2021.10353.2144

Hosseini Ghavamabad Olya, F; Amirhosseini, S. E; & Nowzari, V. (2022). Developing a Model of Individual-Psychological and Cultural Factors Affecting Succession in the Deputy of Physical Education and Health of the Ministry of Education. *Sport Psychology Studies*, 11(39), 287-312. In Persian. DOI: 10.22089/SPSYJ.2021.10353.2144

