



## تدوین و ارزیابی الگوی جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان استان اصفهان با تأکید بر روش دلفی

امیرحسین لباف<sup>۱</sup>  
مسعود نادریان جهرمی<sup>۲</sup>

 10.22034/SSYS.2022.1699.2193

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۳/۲۵

تحولات جهانی در حوزه ورزش، افزایش آگاهی‌های جامعه و پیچیدگی‌های اجرای برنامه‌های متنوع ورزشی محیطی رقابتی، پویا و به‌شدت متغیر را در داخل سازمان‌های ورزشی ایجاد کرده است. نتایج تحقیقات در سازمان‌های ورزشی نشان از کمبود نیروهای شایسته دارد. لذا هدف کلی این تحقیق، تدوین و ارزیابی الگوی جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان با تأکید بر روش دلفی بود. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا به‌صورت اکتشافی انجام شد. جامعه آماری پژوهش در بخش اول شامل پژوهش‌های موجود و قابل دسترس در پایگاه‌های علمی معتبر نظیر Scopus, Emerald, Human Kinetics در زمینه جانشین‌پروری و همچنین شانزده نفر از متخصصان منابع انسانی در ورزش و در بخش دوم مدیران و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بودند که نمونه‌گیری با روش هدفمند انجام شد. عوامل مؤثر در الگوی جانشین‌پروری شناسایی شده و در مرحله بعد داده‌ها با استفاده از نقطه نظرات کتبی کارشناسان و نخبگان دانشگاهی تحلیل شد. این اقدامات در قالب گام‌هایی صورت گرفت. گام اول، جمع‌آوری اطلاعات در قالب بحث‌های کارشناسی گروه پژوهش پیرامون جانشین‌پروری توسط متخصصان دانشگاهی و ورزشی انجام شد. گام دوم، با توزیع پرسشنامه محقق ساخته بین جامعه آماری و استفاده از روش مدل ساختاری، تحلیل مسیر ارتباط و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها نشان داده شد.

نتایج پژوهش نشان داد در مدل جانشین‌پروری، به ترتیب ابعاد رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، همسویی راهبردی و تحلیل نیازهای استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی به‌طور مستقیم بر جانشین‌پروری در اداره کل ورزش و جوانان تأثیرگذارند. از این‌رو، مدیران ورزشی باید با اقداماتی نظیر برنامه‌ریزی در مراحل جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، اصلاح رفتارهای نامطلوب و غیرضروری و مدیریت استعدادها شرایط لازم جهت جانشین‌پروری را فراهم سازند.

**واژگان کلیدی:** استعدادیابی، جانشین‌پروری، سرمایه انسانی، شایستگی‌ها، اداره کل ورزش و جوانان و استان اصفهان.



## مقدمه

مدیریت در حقیقت، عمل تاثیرگذاری بر افراد است که از روی میل و علاقه برای اهداف گروهی تلاش می‌کنند. در همین راستا مسئولیت یک مدیر، مجموعه‌ای از وظایف گوناگون و تعریف شده می‌باشد که بخشی از آن در حیطه مدیریت و سازمان و بخش دیگر در ارتباط با محیط بیرون از سازمان است (محمودی و رحیمی، ۱۳۹۸). موفقیت اجرای برنامه‌های متنوع ورزشی در گرو برنامه‌ریزی واقعی و متناسب با تحولات اجتماعی و جهانی است، اما برنامه‌ریزی در ورزش فرآیند اتخاذ مجموعه‌ای از تصمیمات برای انجام اقداماتی در زمینه برنامه‌های متنوع تربیت بدنی و ورزش در آینده می‌باشد (نادریان جهرمی، ۱۳۹۶). هر سازمانی دارای ویژگی خاص خود است که بر اساس این ویژگی‌ها از سازمان دیگر مجزا می‌گردد. سازمان‌ها دارای اساسنامه، اهداف، ساختار تشکیلاتی، نحوه اداره و رهبری، وظایف و محیط‌های پیرامونی متفاوتی هستند (عباس پور و همکاران، ۱۳۹۶). در ورزش، کشورها به منظور اداره امور هر یک از رشته‌های ورزشی، سازمانی با عنوان «فدراسیون ورزشی» تاسیس و با داشتن اساسنامه مدون و هماهنگ با اساسنامه فدراسیون بین‌المللی رشته مربوطه همه برنامه‌های رشته را مدیریت می‌کنند. زیرمجموعه فدراسیون‌ها در استان‌ها، تشکیلاتی با عنوان «هیئت‌های ورزشی» به منظور فراهم نمودن زمینه مساعد در جهت توسعه و گسترش رشته ورزشی مربوط است که در حقیقت نماینده فدراسیون ورزشی در استان بوده که برنامه‌های عملیاتی استانی را مدیریت می‌کند. تهیه و تنظیم تقویم ورزشی سالیانه و تشکیل کمیته‌های لازم برحسب نیازها از جمله وظایف هیئت‌های ورزشی است که بر اساس سیاست‌ها و خط مشی‌های اداره کل ورزش و جوانان برنامه‌ها را با دقت عملیاتی و اجرا می‌کنند. نیروهای شاغل در هیئت‌های ورزشی همگی داوطلب هستند. لذا جابه‌جایی و ترک شغل بسیار زیاد است، اما حمایت و پشتیبانی ادارات کل ورزش و جوانان از توسعه برنامه‌های متنوع تربیت بدنی و ورزش می‌تواند تحولی اساسی را در حوزه‌های ورزش همگانی، تفریحی، بازی‌ها و ورزش‌های بومی و سنتی، ورزش‌های قهرمانی و ورزش‌های حرفه‌ای به وجود آورد و ضمن کاهش هزینه‌های در مان، به توسعه ورزش در جامعه کمک کند و موجب ارتقای سطح ورزش کشور در ابعاد منطقه‌ای و بین‌المللی شود (عاشوری و همکاران، ۱۳۹۴ و خزانی، ۱۳۹۹). البته چشم‌انداز ادارات کل استانی که برگرفته از ماموریت و سیاست‌های وزارت ورزش و جوانان است، بسیار مهم می‌باشد. در واقع، توسعه ورزش کشور باهدف ارتقای سلامت و نشاط اجتماعی، سرفرازی و بالندگی در صحنه‌های ملی و بین‌المللی و همچنین توسعه زیرساخت‌ها و کمک به صنعت ورزش و حمایت و برنامه‌ریزی موثر ادارات کل با داشتن نیروهای موثر و کارآمد میسر می‌شود. جانشین پروری، مدلی از تکامل نیروی انسانی است که نمی‌تواند یک فعالیت دفعی باشد. این مدل، یک آزمون مستمر از شروع، توقف و استمرار یک سازمان است. لیفادزی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) معتقدند که جانشین پروری عبارت است از: گستردگی تفکر، قضاوت و تصمیم‌گیری، ارتباطات و کار گروهی، منش و اخلاق حرفه‌ای، رهبری و مدیریت عملکرد. در فرآیند جانشین پروری، توسعه توان رهبری در سطح مدیران میانی برای تبدیل شدن به مدیران عالی،

1. Liphadzi, M., Aigbavboa, C., Thwala, D., & Kwofie

نقش مهمی دارد (فردریک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). جانشین‌پروری، روشی برای جستجوی سطح قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد مستعد در سازمان است. وزارت ورزش و جوانان به منظور ارتقای سطح سلامتی جامعه و نشاط اجتماعی با بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های حقیقی و حقوقی موجود به منظور توسعه زیرساخت‌های توسعه ورزش در همه ابعاد، تربیت روحیه ورزشکاری در بین ورزشکاران، حمایت از رشد علمی و حرفه‌ای ورزش‌های قهرمانی و ورزش‌های تفریحی با رویکرد توزیع عادلانه منابع و امکانات و فرهنگی کردن میدانی ورزشی و همچنین ساماندهی ظرفیت‌های کشور جهت شناسایی، حمایت و تقویت استعدادهای روحی، اجتماعی و فرهنگی جوانان و ارتقای مشارکت آنان در توسعه و تعالی کشور نیازمند هدف‌گذاری صحیح و موثر و همچنین نیروهای انسانی کارآمد می‌باشد (نادریان، ۱۳۹۶ و هنری و خزائی، ۱۳۹۹). بدون تردید، دستیابی به چنین اهداف ارزشمند اما بسیار پیچیده نیازمند توان مدیریتی کارآمد و نیروهای انسانی موثر و توانمند است. افزایش توان مدیریتی اماکن و فضاهای ورزشی و بهره‌وری لازم از آن از طریق به‌کارگیری منابع انسانی متخصص متناسب با برنامه‌های حمایتی وزارت ورزش، اجرای همایش‌ها، درس گروهی‌ها و کارگاه‌های آموزشی تخصصی جهت ارتقای سطح آگاهی کارشناسان و تداوم پیشرفت‌ها با جانشین‌پروری نیروهای توانمند صورت می‌گیرد.

در وزارت ورزش و جوانان که به‌عنوان یک وزارتخانه نوپا بیش از چند سالی از تأسیس آن نمی‌گذرد، تأکید فراوان بر دارایی‌های ناملموس همانند نوآوری، سرمایه‌های دانشی، توسعه باشگاه‌های خصوصی هم در حوزه ورزش‌های قهرمانی و هم در حوزه ورزش‌های تفریحی، کارآفرینی‌های ورزشی و مرتبط با ورزش و خلاقیت می‌شود و این‌ها منابع کلیدی هستند که قادرند وزارت را به‌عنوان یک وزارت اثربخش به‌ویژه برای جوانان مطرح کنند. دستیابی به چنین اهداف ارزشمندی بیشتر متمرکز بر افراد توانمند و موثر است و پس از آن که افراد مناسب در جایگاه‌های مناسب قرار گیرند، برای دستیابی به مزیت رقابتی و تحول در اداره موثر امور گام برداشته می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که برای دستیابی به موفقیت، افراد باید در پست‌های مناسب قرار گیرند و کارکردهای برتر برای هر پست را شناسایی کنند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که چنین افرادی، سازمان را به سمت آینده هدایت می‌کنند که باتوجه به چشم‌انداز و راهبرد سازمان اهمیت بالایی دارند (تئوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). امروزه دنیای ورزش با سرعت بیشتر از همیشه در حال تغییر است و این تغییرات در حیطه تخصص‌گرایی در توسعه فناوری‌های بسیار پیشرفته در همه رشته‌های ورزشی، رقابت و تجاری شدن نیز به چشم می‌خورد و مشکلات انتقال دانش، مشکلات پیچیده در توسعه منابع انسانی و نیاز به توانمندسازی در منابع انسانی و شرایط دشوار اقتصادی در سال‌های اخیر، مدیران ارشد را به این فکر انداخته که آیا صرف زمان و هزینه برای پرورش جانشینان ارزش دارد یا خیر؟ آنها این‌طور استدلال می‌کنند که باوجود افراد بیکار، جوان و مستعد بی‌شمار در بازار کار، یافتن جانشین برای بازنشستگان، کار چندان سختی نخواهد بود، لکن این استدلال منطقی نیست. نکته اینجاست که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بخشی از این کار است و تکیه بر

1. Frederik Ehlen, Jess C. Dixon and Todd M. Loughhead

2. Theus, I. C.

بازارهای خارجی نیروی کار برای یافتن استعداد، راهبرد عقلانه‌ای نخواهد بود، زیرا به نادیده گرفتن فرهنگ و تجربیات خاص سازمان می‌انجامد (آلی سون و سوکلای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). مسئله اصلی این است که در شرایط ناپایدار امروز و ابهام آینده برای بنا نهادن مسیر و مقصد درست در راستای اهداف و برنامه‌های مصوب در تأمین مدیران و کارکنان چه الگویی باید طراحی شود تا استمرار مدیریت و رهبری از طریق پرورش استعدادها درون ادارات کل ورزش و جوانان در راستای سند چشم‌انداز و طرح‌های راهبردی منابع انسانی تضمین شود؟

جانشین‌پروری در ورزش برای مجموعه منابع انسانی مانند مربیان، داوران، بازیکنان، کارمندان و مدیران ورزشی در تمام سطوح از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. اگرچه ارائه تعاریفی که مورد توافق همگان باشد بسیار مشکل است، اما جانشین‌پروری در حقیقت یک فرایند مداوم نظام‌مند از شناسایی، ارزیابی و توسعه استعدادها برای اطمینان از تداوم رهبری در تمام پست‌های کلیدی در یک سازمان است و در انزوای رخ نمی‌دهد (عاشوری و همکاران، ۱۳۹۴). جانشین‌پروری، اطمینان یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است. همچنین جانشین‌پروری شامل جستجو برای یافتن کارکنان با توانایی بالا، متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز می‌باشد (چترچی و طبری، ۱۳۹۷). امروزه سازمان‌ها در تلاش‌اند تا طرح جانشینی را در یک مدل غیررسمی نشان دهند که در این مورد به آن‌ها توصیه می‌شود یک طرح ساختاریافته را به‌کارگیرند و از ابزارهای سنجش مناسب استفاده کنند. برای ایجاد یک طرح جانشینی ساختاریافته، سازمان‌ها باید از جانشین‌پروری و مدیریت استعداد بهره‌گیرند. الگوهای جهانی شدن و تغییرات مختلف فرهنگی، سیاسی و اقتصادی به‌ویژه رکود اقتصادی بی‌سابقه طی سال‌های اخیر و نیز دانشی شدن سازمان‌ها و افزایش عدم اطمینان شغلی و کاهش وفاداری منابع انسانی، نیاز به شناسایی، توسعه و حفظ استعدادهای برتر برای شغل‌های حیاتی و کلیدی و مهارت‌توانایی‌های بالقوه انسانی، اهمیتی مضاعف پیدا کرده است. این واقعیت، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا به استعدادها به‌عنوان یک منبع حیاتی نگاه کنند که باید برای به دست آوردن نتایج بهینه، آن‌ها را مدیریت نمایند. (لیفادزی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹) مقابله با چالش‌های فعلی مدیریت نظیر مشتریان خواهان خدمات بیشتر و بهتر، افزایش نمایی در نرخ تغییر، نگرانی‌ها برای مسائل محیط زیست، سرعت انتقال و پردازش اطلاعات، بازترشدن بازارها، جهانی شدن کسب‌وکار، کاربرد فناوری‌های نوین، روندهای جمعیتی، تغییر انتظارات، نگرانی نسبت به ارزش‌ها، تطبیق نیازهای کارکنان و سازمان با یکدیگر، ایجاد تنوع و غیره، سازمان جانشین‌پرور را ملزم می‌کند که مدیریت جانشین‌پروری را به‌عنوان یک فعالیت حیاتی و اصلی هم‌سطح با راهبرد کلان سازمان که هدف آن جذب، توسعه و حفظ کارکنان بااستعداد است، تلقی و تداعی کند. مدیریت استعداد بسیاری از اجزای حیاتی سازمان نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، استخدام و جذب، توسعه شغلی، مدیریت کارایی و مدیریت جانشین‌پروری را ترکیب و ادغام می‌کند. ادغام صحیح اجزا و زیر نظام‌های منابع انسانی برای به دست آوردن و کسب مزیت‌های رقابتی ناشی

1. Alison Doherty and Graham Cuskelly

2. Liphadzi, M., Aigbavboa, C., Thwala, D., & Kwofie,

از اجرای فرآیند مدیریت استعدادها، ضروری و حیاتی است (ریتچی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

در برنامه تربیت جانشین مدیر یک سازمان جانشین پرور موفق، علاوه بر جنبه‌های عمومی از قبیل تفکر منسجم، هوش بالا و تجربیات متنوع و جهانی، باید به سه خصوصیت اصلی دیگر یعنی انرژی زیاد، توانایی القای انرژی به دیگران و جسارت یا شجاعت نیز توجه نمود (دانیالی و همکاران، ۱۳۹۷). گاهی اوقات ضعف‌های تربیتی موجب می‌شود تا نسبت معکوسی بین قابلیت‌های فنی افراد و میزان تربیت و آموزش و پرورش آن‌ها به وجود آید، بنابراین هرچه مهارت‌ها و قابلیت‌های فنی بالاتر باشد، نیاز بیشتری به یادگیری مبانی روابط انسانی نیز احساس می‌شود (طوطیان و همکاران، ۱۳۹۸). این‌گونه افراد در مواجهه با یک موضوع خاص ممکن است پاسخ‌های فنی را به سرعت خلق و ارائه دهند، اما از باریک‌بینی و موشکافی در باب جنبه‌های روابط انسانی به کلی عاجز باشند. به همین دلیل پرورش مدیران و کارمندان باید متکی بر برنامه متوازن و همزمان در هر دو عرصه فنی و مدیریتی باشد. مدیر موفق و آینده‌نگر باید استعدادهای انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی آنان را برای تصدی این مشاغل آماده کند (فرودیک و همکاران، ۲۰۱۸). از آنجاکه سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی دارند، حساسیت و تمرکز برای شناسایی و انتخاب و توسعه رهبران آینده، تصمیم‌گیرندگان را در چالش‌هایی قرار می‌دهد که برای عبور موفقیت‌آمیز از آن‌ها باید به صورتی یکپارچه اکثر بخش‌های سازمان را درگیر فرایند جانشین‌پروری کنند. چنانچه مدیران و کارکنان، هر دو در آینده بلندمدت سازمان سهیم باشند و روابط دوجانبه خوبی نیز باهم برقرار سازند، مشارکت بهتری در خلال فرآیندهای جانشینی خواهند داشت (علمداری، ۱۳۹۷). در شرایط پرچالش کنونی جانشین‌پروری باید مسئولیتی برای تمام بخش‌های یک سازمان ایجاد نماید و مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف سازمان، خود را به‌طور مستقیم در آن سهیم بدانند. از این‌رو، برنامه جانشین‌پروری باید به شکلی جامع و کامل برای تمام نقش‌آفرینان کلیدی سازمان تدوین و طراحی شود. رهبران و مدیران سازمان‌های پیشرو به جهت حفظ جایگاه برتر و متعالی، ملزم به رعایت هم‌ترازی کارکنان مستعد و شایسته خود در پیمودن کار راه‌شغلی و توجه به ملزومات ضروری جهت تطابق با اهداف راهبردی آینده می‌باشند (اولا و<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). اگر آن‌ها برای راه‌اندازی و اجرای یک برنامه جانشین‌پروری اثربخش اقدام نکنند، احتمالاً در زمانی کوتاه، قربانی مشکلات ناشی از خلأ تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی سازمان و یا انتصاب نیروهای بی‌کفایت و ناکارآمد خواهند شد. به همین دلیل مردان، گرایش به جانب‌داری و انتخاب مردان، زنان، گرایش به هواداری و انتخاب زنان، مهندسان، گرایش به انتخاب مهندسان و رهبران، گرایش به جانب‌داری و انتخاب رهبران دارند (محمودی و رحیمی، ۱۳۹۸). دقیقاً به همین دلیل است که نیاز به جانشین‌پروری در پست‌های کلیدی در سازمان‌ها کاملاً محسوس است. جانشین‌پروری فرآیندی

را مستقر می‌نماید که به مدیران میانی و سرپرستان در توسعه و ارتقای دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان کمک می‌کند و بازگشت سرمایه در آموزش‌های سازمانی را با حاشیه اطمینان بالا همراه می‌سازد. این فرآیند همچنین به درک اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان، شناسایی نیازمندی‌های توسعه‌ای نیروی انسانی و تعیین علاقه‌مندی‌های نیروی‌های انسانی کمک می‌کند.

جارود و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) جانشین‌پروری را در هر سه بعد مورد بررسی قرار داده و به عواملی نظیر مشارکت، بازخورد و اقدام، کانال‌های ارتباطی باز و مؤثر، حمایت مدیران و چشم‌انداز راهبردی پرداخته‌اند. همچنین جانشین‌پروری، شناسایی و تجزیه و تحلیل مشاغل کلیدی، شناسایی و ارزیابی کاندیداهای مناسب و آموزش قابلیت‌های مورد نیاز رهبری است. از نظر آلی سون و سوکلای (۲۰۲۰) شناسایی افراد با توانمندی بالا را حاصل تلاش مشترکی از رهبری تجاری و حرفه‌ای‌های منابع انسانی سازمان‌های جانشین‌پرور می‌دانند. از دیدگاهی دیگر، جانشین‌پروری طرح‌ریزی برای تغییرات سازمان و پیشبرد فرایند جمع‌آوری مهارت درست در سریع‌ترین حالت ممکن در هنگام تغییر می‌باشد. یک عامل کلیدی مؤثر در جانشین‌پروری، نقش توسعه منابع انسانی است که شامل توسعه سازمانی، توسعه مسیر شغلی و یادگیری و توسعه جانشینان بالقوه است (عباس پور و همکاران، ۱۳۹۶).

نظام جانشین‌پروری در حال حاضر در وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان یک چارچوب و برنامه مدون مانند سایر نظام‌های موجود در این وزارت خانه وجود ندارد، اما این بدان معنا نیست که به هیچ‌عنوان به موضوع جانشینی در این وزارت خانه پرداخته نشده و در حال اجرا نمی‌باشد، بلکه از همان اوایل تشکیل وزارت موضوع جانشینی نیروهای موجود از اهمیت خاصی برخوردار بوده است. اما در این تحقیق مدل جامع و کاربردی جانشین‌پروری از دیدگاه متخصصان ارائه شده است.

## روش شناسی پژوهش

برای طراحی مدل جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان از روش تحقیق ترکیبی که هدف آن ترکیب روش‌های تحقیق کمی و کیفی برای دستیابی به روشی مناسب جهت نیل به اهداف تحقیق می‌باشد، استفاده شده است. تحقیق حاضر از نظر ماهیت از نوع تحقیقات اکتشافی است، زیرا مسئله‌ای را مورد توجه قرار می‌دهد که قبلاً به این صورت و در این سطح در ادارات کل ورزش و جوانان به آن پرداخته نشده است. جامعه آماری پژوهش در بخش اول شامل پژوهش‌های موجود و قابل دسترس در پایگاه‌های علمی معتبر نظیر Human Kinetics, Emerald, Scopus در زمینه جانشین‌پروری و همچنین ۱۶ نفر از متخصصان منابع انسانی در ورزش و در بخش دوم مدیران و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بودند که نمونه‌گیری با روش هدفمند انجام شد. ضمن بررسی ادبیات موضوع با استفاده از مصاحبه‌های مقدماتی با ۱۶ نفر از مدیران، کارشناسان ورزشی و متخصصان منابع انسانی، عوامل مؤثر در طراحی الگوی جانشین‌پروری به صورت عام و

به شکلی مشخص در معاونت‌های چهارگانه اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان شناسایی شد. در مرحله بعد، داده‌ها با استفاده از نقطه نظرات کتبی ۱۲ نفر از کارشناسان و اساتید مدیریت ورزشی دانشگاهی تحلیل گردید. مجموعه این اقدامات در قالب مراحل و گام‌های زیر صورت گرفت:

گام اول؛ جمع‌آوری اطلاعات در قالب بحث و بررسی‌های کارشناسی اعضای گروه پژوهش (محقق، استاد راهنما و مشاور)؛ با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای شامل چارچوب نظری و ادبیات پژوهش، مطالعات تطبیقی، نظریه‌ها، بررسی دقیق اسناد بالادستی و مدل مفهومی اولیه جانشین‌پروری به منظور آشکارسازی کلیه موضوعات مرتبط با عنوان مطالعه به متخصصان دانشگاهی و ورزشی ارائه شد. سپس از آنان درخواست شد تا ایده و نظر خود را مطرح نمایند و فهرست موضوعات مورد نظر خود را بیان کنند. در واقع، اولین مرحله بر اساس پارادایم تحقیق شکل گرفت و روند شناخت ابعاد مختلف الگوی جانشین‌پروری در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان مطرح شد. با استفاده از روش مفهوم‌سازی از اطلاعات موجود، ابعاد و مؤلفه‌های الگوی جانشین‌پروری استخراج شد. در فرآیند پژوهش، طی چندین جلسه با تعدادی از کارشناسان اداره کل که دارای مدرک کارشناسی ارشد به بالا و بیش از ۲۰ سال سابقه کار بودند هر یک از ابعاد شناسایی شده در جانشین‌پروری توسط آنان بررسی و با توجه به ادبیات پژوهش و مؤلفه‌های موضوع مورد تأیید قرار گرفت.

گام دوم؛ توزیع پرسشنامه ساختاریافته بین متخصصان: بر اساس چارچوب نظری، مدل مفهومی و اسناد بالادستی، ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ نهادی اداره ورزش و جوانان با پرسشنامه نیمه ساختاریافته طراحی شد و به روش دلفی در دور اول بین خبرگان در سطوح مدیریتی و استادان دانشگاه مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی در ورزش توزیع شد و از آنان خواسته شد تا تناسب و ارتباط هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های الگوی جانشین‌پروری را مشخص نمایند. با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده، تجزیه و تحلیل انجام شد، اصلاحات و تغییرات اعمال و نتیجه آن آغاز شکل‌گیری همگرایی نظرات بین متخصصان شد. در دور دوم، سؤالات اصلاح شده با ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در اداره ورزش و جوانان با پرسشنامه نیمه ساختاریافته، بین متخصصان توزیع و از آنان خواسته شد تا تناسب، ارتباط و میزان اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در اداره ورزش و جوانان را مشخص نمایند. نتایج تجزیه و تحلیل و مقرر شد جهت اشباع تکرار شود. در دور سوم، نظرات جمع‌آوری و پرسشنامه مجدداً برای هر یک از متخصصان ارسال شد؛ به این معنی که نتایج مرحله اول و دوم را در ستون‌های جداگانه مشاهده کردند. سپس از هر یک از شرکت‌کنندگان درخواست شد تا پاسخ‌ها را مجدداً مرور و در صورت نیاز در نظرات و قضاوت‌های خود تجدید نظر کنند و دلایل خود را در موارد عدم اجماع بیان نمایند. در نهایت پرسشنامه نهایی مشتمل بر ابعاد و مؤلفه‌ها برای برآورد تناسب و ارتباط و میزان اهمیت هر یک از آن‌ها، بین متخصصان توزیع شد تا مبنای تجزیه و تحلیل آماری به روش کمی قرار گیرد.



## یافته‌های پژوهش

## تأیید مدل تحقیق بر اساس روش دلفی

با عنایت به مطالعات کتابخانه‌ای شامل چارچوب نظری و ادبیات پژوهش، مطالعات تطبیقی، نظریه‌ها، اسناد بالادستی و مدل مفهومی اولیه در زمینه جانشین پروری به منظور آشکارسازی کلیه موضوعات مرتبط با عنوان مطالعات به جمع گروه پژوهش ارائه شد. سپس از هر یک از متخصصان درخواست شد تا هر نوع ایده و نظر خود را مطرح نمایند و فهرست موضوعات مورد نظر خود را بیان کنند. در واقع اولین مرحله نظرسنجی از خبرگان بر اساس پارادایم تحقیق شکل گرفت و روند شناخت ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با جانشین پروری در اداره کل ورزش و جوانان در جهت طراحی الگوی بیان شد. در مرحله اول تعداد ابعاد و مؤلفه‌ها به دلیل نظرات متفاوت خبرگان بسیار زیاد بود که بعد از ارائه این ابعاد و مؤلفه‌ها به جمع گروه پژوهش، موارد مشابه و غیر مرتبط حذف و در مرحله دوم به گروه خبرگان ارائه شد. در این مرحله با اشتراک نظر خبرگان و صاحب نظران در مورد تناسب و ارتباط ابعاد و مؤلفه‌ها مجدداً تعدادی از ابعاد و مؤلفه‌ها با درصد تناسب و ارتباط پایین حذف شد و در نهایت ۵ بعد و ۲۰ مؤلفه با نظر خبرگان در دستور کار قرار گرفت و در مرحله سوم مؤلفه‌های مدل، استخراج و در مورد تناسب با مؤلفه‌های مدل مجدداً از خبرگان نظرخواهی شد که در نهایت تعداد ۸۰ شاخص با توافق ۹۰ درصدی مورد تأیید قرار گرفت. گفتنی است که در مراحل دوم و سوم، تعداد قابل توجهی از مؤلفه‌ها، اصلاح، ادغام، کم‌وزیاد و یا حذف شدند که نظرات خبرگان در سه مرحله به همراه محاسبه میانگین در جدول ۱ به نمایش گذاشته شده است.

در جدول ۲، میانگین نمره‌های پاسخ‌گویان به مؤلفه‌های مدل و همچنین مقدار انحراف معیار و بیشینه و کمینه هرکدام از مؤلفه‌ها ارائه شده است.

جدول ۱: میانگین دیدگاه متخصصان به روش دلفی در تجميع سه مرحله

میانگین توافق (درصد)	مؤلفه ها	ابعاد
۹۸	۱. عزم و اراده وزارت ورزش و جوانان و حمایت مدیران ارشد	۱) همسویی راهبردی و تحلیل نیازها
۹۶	۲. فراهم نمودن شرایط راهبردی برای اجرای جانشین‌پروری	
۹۷	۳. هدف‌گذاری و تعیین راهبردهای جانشین‌پروری در همه سطوح به ویژه سطوح مدیریت و مشاغل کلیدی	
۹۶/۵	۴. تجزیه و تحلیل همه مشاغل و پست‌های کلیدی و تطبیق آن با نیازهای واقعی جامعه ورزش (قهرمانی، تفریحی)	
۹۳	۱. شبکه‌سازی منظم و نهادینه شده در برنامه جانشین‌پروری	۲) ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی
۹۳	۲. الزامات جانشین‌سازی (تعیین دقیق پیش‌نیازها)	
۹۲	۳. هم‌افزایی و ایجاد هماهنگی‌های راهبردی	
۹۷	۴. تعیین دقیق مسیر شغلی جانشین‌ها	
۹۴	۱. کشف و شناسایی استعدادها، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها به ویژه در حوزه داوطلبان	۳) استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی
۹۱	۲. تشکیل مخزن هوشمند استعدادهای انسانی شناسایی شده	
۸۷	۳. سطح بندی جانشینان و کاندیداها	
۸۸	۴. تطبیق استعدادهای با پست‌های محوری و کلیدی	
۹۴/۴	۱. تعیین نیازهای آموزشی و تجربی جانشینان و کاندیداها	۴) رشد و توسعه جانشینان و کاندیداها
۹۸	۲. توسعه و توانمندسازی جانشین‌ها و کاندیداها	
۸۹	۳. غنی‌سازی و گردش شغلی جانشین‌ها	
۷۹	۴. واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار بر اساس برنامه‌های مصوب	
۹۱/۶	۱. تجزیه و تحلیل برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری به ویژه در هینت‌ها و انجمن‌های ورزشی	۵) پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها
۹۱	۲. سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین‌ها	
۹۵	۳. مستندسازی تجارب مدیران و تدارک الگوهای نوین برای جانشینان	
۸۹	۴. بازخورد‌گیری و بهبود فرایندهای جانشین‌پروری	

جدول ۲: میانگین نمرات پاسخگویان به مؤلفه های مدل در یک نگاه

مؤلفه های مدل	میانگین	انحراف معیار	بیشینه	کمینه
عزم و اراده وزارت ورزش و جوانان و حمایت مدیران	۳/۱۱	۰/۹۸	۳/۶۴	۲/۶۹
بسترسازی راهبردی	۳/۰۸	۱/۱۲	۳/۱۳	۲/۲۸
هدف گذاری و تعیین راهبردهای جانشین پروری	۲/۸۹	۱/۲۳	۳/۱۲	۲/۰۹
تجزیه وتحلیل مشاغل کلیدی و تطبیق آن نیازها	۲/۹۲	۱/۲۳	۳/۰۹	۲/۶۷
شبکه سازی منظم و نهادینه شده	۲/۸۷	۱/۳۱	۲/۷۶	۳/۹۲
الزامات جانشین پروری	۲/۹۴	۱/۹۶	۳/۳۹	۲/۴۵
هم افزایی و ایجاد هماهنگی راهبردی	۲/۲۶	۱/۳۳	۳/۳۶	۲/۳۴
تعیین مسیر شغلی جانشین ها	۲/۹۲	۱/۹۹	۳/۵۱	۲/۳۱
کشف و شناسایی استعدادها، قابلیت ها و شایستگی ها	۲/۳۱	۱/۹۲	۲/۶۹	۲/۲۰
تشکیل مخزن استعدادها	۲/۳۲	۱/۹۲	۲/۵۹	۲/۹۲
سطح بندی جانشین ها و کاندیدا	۲/۹۲	۱/۳۲	۳/۱۹	۲/۱۹
تطبیق استعدادها با مشاغل محوری و کلیدی	۲/۳۶	۱/۰۳	۲/۴۷	۲/۵۲
تعیین نیازهای آموزشی	۲/۹۶	۰/۹۹	۳/۳۱	۲/۶۱
توسعه و توانمندسازی جانشین ها و کاندیداها	۲/۹۲	۱/۱۶	۳/۴۱	۲/۹۴
غنی سازی و گردش شغلی جانشین ها	۲/۲۹	۱/۱۲	۲/۹۲	۱/۹۸
واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار	۲/۳۲	۰/۹۸	۲/۸۹	۲/۲۳
تجزیه وتحلیل برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری	۲/۹۶	۱/۰۹	۳/۴۲	۲/۴۹
سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین ها	۲/۹۲	۱/۰۳	۳/۳۲	۲/۷۶
مستندسازی تجارب مدیران و به دست آوردن الگوهای نوین	۲/۹۶	۰/۹۷	۳/۳۱	۲/۷۸
بازخورد گیری و بهبود فرایندهای جانشین پروری	۲/۹۲	۱/۲۹	۳/۳۲	۲/۶۹

### آمار توصیفی، مقایسه ای و ترکیبی ابعاد و مؤلفه ها

در جدول ۳، ویژگی های آماری مؤلفه های مدل از جمله میانگین امتیاز مؤلفه های ابعاد و ترتیب اهمیت

ابعاد و مؤلفه و مهم ترین مؤلفه و کم اهمیت ترین مؤلفه نشان داده شده است:

جدول ۳: آمار توصیفی، مقایسه ای و ترکیبی ابعاد و مؤلفه ها

کم اهمیت ترین مؤلفه	مهم ترین مؤلفه	اولویت ابعاد	میانگین امتیازات ابعاد	میانگین امتیازات مؤلفه ها	مؤلفه ها	ابعاد
هدف گذاری و تعیین راهبردهای جانشین پروری	بسترسازی راهبردی	اول	۲/۸۹	۲/۹۲	عزم و اراده سازمان و حمایت مدیران	همسویی راهبردی و تحلیل نیازها
			۲/۷۹	۲/۲۲	بسترسازی راهبردی	
			۲/۹۱	۲/۲۲	هدف گذاری و تعیین راهبردهای جانشین پروری	
شبکه سازی منظم	الزامات جانشین پروری	پنجم	۳/۱۹	۲/۹۱	تجزیه و تحلیل مشاغل کلیدی و تطبیق آن با نیازها	ارتباطات و شبکه سازی راهبردی
			۲/۴۱	۲/۲۶	شبکه سازی نهادی	
			۲/۹۲	۲/۲۶	تدارک پیش نیازهای جانشین پروری هم افزایی و ایجاد هماهنگی راهبردی	
سطح بندی جانشین ها و کاندیدا	کشف و شناسایی استعدادها، قابلیت ها و شایستگی ها و توان رهبری	دوم	۲/۲۹	۲/۲۹	تعیین دقیق مسیر شغلی جانشین ها	استعدادیابی و شناسایی توانمندی های راهبردی
			۲/۳۲	۲/۹۲	کشف و شناسایی استعدادها، قابلیت ها و شایستگی ها و توان رهبری	
			۲/۹۲	۲/۹۲	ایجاد بانک استعدادها	
غنی سازی و گردش شغلی جانشین ها	واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار	چهارم	۲/۳۶	۲/۹۲	سطح بندی جانشین ها و کاندیدا	رشد و توسعه جانشین ها
			۲/۹۶	۲/۶۸	تطبیق استعدادها با مشاغل محوری و کلیدی	
			۲/۹۳	۲/۶۸	تعیین نیازهای آموزشی توسعه و توانمندسازی جانشین ها و کاندیداها	
تجزیه و تحلیل برنامه های عملکردهای جانشین پروری	سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین ها	سوم	۲/۶۱	۲/۶۸	غنی سازی و گردش شغلی جانشین ها	بررسی برنامه ها و ارزیابی شایستگی ها
			۲/۷۶	۲/۸۴	واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار	
			۲/۸۱	۲/۸۴	تجزیه و تحلیل برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری	
برنامه های استعدادیابی جانشین پروری	سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین ها	سوم	۲/۷۸	۲/۸۴	مستند سازی تجارب مدیران و احصای الگوهای نوین	بازخورد گیری و بهبود روش ها و فرایندهای جانشین پروری
			۲/۷۸	۲/۸۴	بازخورد گیری و بهبود روش ها و فرایندهای جانشین پروری	

### مدل نهایی تحلیل مسیر

همچنان که ملاحظه می شود در مدل موردنظر، به ترتیب ابعاد رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه ها و ارزیابی قابلیت ها، ارتباطات و شبکه سازی راهبردی، همسویی راهبردی و تحلیل نیازهای استعدادیابی

و شناسایی توانمندی‌های راهبردی به‌طور مستقیم بر جانشین‌پروری در اداره کل ورزش و جوانان تأثیرگذارند. علاوه بر تأثیر مستقیم، این ابعاد به‌طور غیرمستقیم نیز اثراتی را بر جانشین‌پروری در اداره کل ورزش و جوانان دارند که هر یک از این تأثیرات در جدول ۴ آورده شده است.

در این پژوهش با استفاده از آزمون رگرسیون<sup>۱</sup> چند متغیره و آزمون تحلیل واریانس به کمک نرم‌افزار SPSS روابط بین ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرها و اثر هر یک از آن‌ها بر یکدیگر و در نهایت، روابط محاسبه شده در مدل مسیر مربوط ترسیم شده و اثرات هر یک از ابعاد به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در جدول زیر آمده است:

جدول ۴: اولویت بندی تأثیر مستقیم متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	مستقیم	غیرمستقیم	جمع غیرمستقیم	مجموع
رشد و توسعه جانشینان و کاندیداها		۳/۲۹	۲/۲۸	۲/۰۹	۳/۴۳
بررسی برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها		۲/۹۳	۲/۷۳	۲/۸۲	۳/۳۵
ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی	جانشین‌پروری در اداره ورزش و جوانان	۲/۸۹	۲/۹۶	۲/۶۷	۳/۳۱
همسویی راهبردی و تحلیل نیازها		۲/۹۱	۲/۲۶۹	۲/۴۹	۳/۲۱
استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی		۲/۸۷	۲/۴۱	۲/۶۷	۳/۱۲

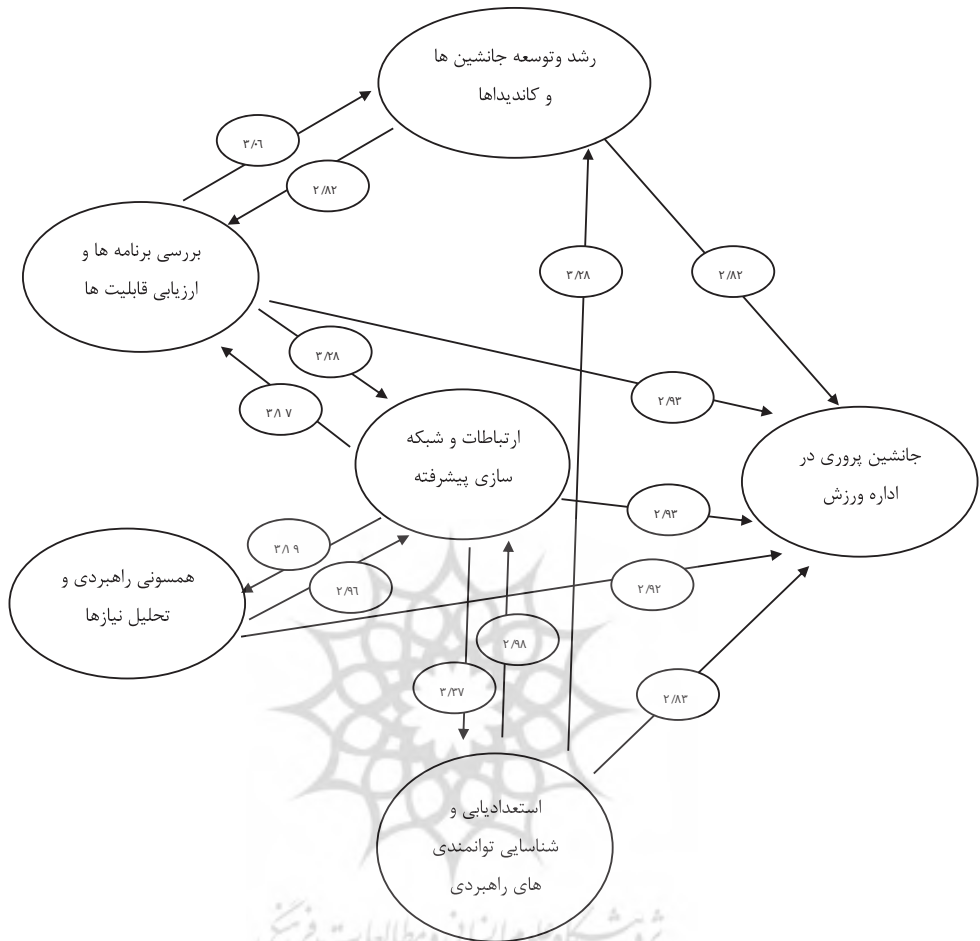
در آزمون تحلیل مسیر انجام شده طبق جدول ۴، در رابطه با سنجش تأثیر مستقیم متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک، متغیر رشد و تعالی که یکی از ابعاد الگوی جانشین‌پروری است، دارای بیشترین تأثیر بر جانشین‌پروری و متغیر استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی دارای کمترین تأثیر بر جانشین‌پروری در اداره کل ورزش و جوانان است.

جدول ۵: اولویت بندی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک

مجموع	جمع غیرمستقیم	غیرمستقیم	مستقیم	متغیر ملاک	متغیرهای پیش بین
۲/۶۷	۲/۰۹	۲/۰۹	۲/۹۱		رشد و توسعه جانشینان و کاندیدها
		۲/۹۳			
۲/۵۹	۲/۲۲	۲/۹۶	۲/۹۳		ارتباطات و شبکه سازی راهبردی
		۲/۹۲			
		۲/۹۹		جانشین پروری در اداره	
۲/۷۲	۲/۹۲۲	۲/۳۹	۲/۹۳	ورزش و جوانان	پایش برنامه ها و ارزیابی قابلیت ها
		۲/۹۴			
۲/۵۳	۲/۹۲۲	۲/۹۲	۲/۸۸		استعدادیابی و شناسایی توانمندی های راهبردی
		۲/۸۶			
۲/۸۱	۲/۲۶	۲/۸۶	۲/۹۳		همسویی راهبردی و تحلیل نیازها

طبق جدول ۵، مجموع تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک جانشین‌پروری محاسبه شده است. در این محاسبه و تجزیه و تحلیل متغیر پیش بین، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی بعد از رشد و تعالی جانشینان در اولویت دوم قرار گرفته است و متغیر پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها در جایگاه سوم قرار گرفته است. همچنین در تجزیه و تحلیل، جای همسویی راهبردی و تحلیل نیازها و استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی نیز عوض شده است؛ بدین گونه که استعدادیابی در جایگاه چهارم و همسویی راهبردی و تحلیل نیازها در جایگاه پنجم الگوی جانشین‌پروری قرار گرفته‌اند.

نتایج آزمون رابطه ابعاد نشان می‌دهد که آن‌ها ارتباط بالا و معناداری با جانشین‌پروری ادارات ورزش و جوانان دارند. روابط بین ابعاد و مؤلفه‌ها و متغیرهای جانشین‌پروری ادارات کل ورزش و جوانان، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیدها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها با استفاده از تحلیل مسیر محاسبه شد. با توجه به نتایج بتای به دست آمده، مدل نهایی مسیر تحقیق به شرح است:



شکل ۱: الگوی جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان را بر اساس پارادایم شش گانه

## بحث و نتیجه گیری

شناسایی استعداد های انسانی، آموزش و نگهداری افراد برای پست های کلیدی، «جانشین پروری» است. جانشین پروری در این پژوهش از پنج منظر (همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، ارتباطات و شبکه سازی راهبردی، استعدادیابی و شناسایی توانمندی های راهبردی، رشد و توسعه جانشینان و پایش برنامه ها و ارزیابی قابلیت ها و شایستگی ها) بررسی شد. در شرایط کنونی برای دستیابی به استعدادها فدراسیون ها و کلیه واحدهای تابعه وزارت ورزش و جوانان باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی انسانی داشته باشند. راهبردهای مدیریت جانشین پروری همانگونه که باید نیروهای انسانی را برای دستیابی به هدف های شغلی خود توانمند سازد باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف های سازمانی متمرکز باشند.

در حوزه همسویی راهبردی، چهار مؤلفه (عزم و اراده اداره کل و حمایت مدیران بسترسازی راهبردی، تعیین راهبردهای جانشین‌پروری و تجزیه و تحلیل مشاغل کلیدی و محوری) و تطبیق آن با نیازهاست که هرکدام از مؤلفه‌ها مشتمل بر چهار شاخص است. در این بعد مؤلفه بسترسازی راهبردی با بالاترین امتیاز، مؤلفه برتر و شاخص بسترسازی و زمینه تفکر راهبردی در جهت تحلیل نیازهای بلندمدت با بالاترین امتیاز، شاخص برتر معرفی شده است. عزم و اراده ادارات کل ورزش و حمایت مدیران در کنار بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان فرصت ارزنده‌ای را برای تبیین جانشین‌پروری به وجود می‌آورند. همچنین بسترسازی راهبردی را یکی از مؤلفه‌های مهم در تبیین جانشین‌پروری معرفی شده است که در پژوهش‌های اسدزاده و همکاران (۱۳۹۸) و جرالند و همکاران (۲۰۱۸) اشاره شده است.

در بعد ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی مشتمل بر چهار مؤلفه شبکه‌سازی نهادی الزامات جانشین‌پروری هم‌افزایی و هماهنگی راهبردی و تعیین مسیر شغلی جانشین‌ها می‌باشد که هرکدام از مؤلفه‌ها مشتمل بر چهار یا پنج شاخص است. مؤلفه شبکه‌سازی نهادی با بالاترین امتیاز مؤلفه برتر و شاخص ایجاد سازوکارها، قواعد و رویه‌های نهادی در ارتباطات سازمانی و مناسبات فردی با بالاترین امتیاز، شاخص برتر معرفی شده است. در پژوهش تنوس (۲۰۱۹) ارتباطات شبکه‌ای که خود دربرگیرنده سه عامل تفکیک افقی شبکه‌سازی و کانال‌های ارتباطی باز است و همچنین توسعه شبکه مرشدی در سازمان از عوامل مهم جانشین‌پروری در سازمان است. همچنین نهادسازی و ویژگی‌های نهادی از عوامل مهم دیگری است که در پژوهش اولایو (۲۰۱۹) با فرایند توسعه جانشین‌پروری، ارتباط مستقیم دارد.

بر اساس نتایج پژوهش، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی مشتمل بر چهار مؤلفه کشف و شناسایی استعدادها و قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، تشکیل مخزن هوشمند استعداد، سطح‌بندی جانشین‌ها و کاندیداها و تطبیق استعدادها با مشاغل محوری و کلیدی بود که هرکدام از مؤلفه‌ها دارای سه یا چهار شاخص هستند. مؤلفه کشف و شناسایی استعدادها و قابلیت‌ها با بالاترین امتیاز، مؤلفه برتر و شاخص شناسایی استعدادها و توانمندی‌های فکری و علمی جانشین‌ها با بالاترین امتیاز، شاخص برتر معرفی شده است. دانیالی و همکاران (۱۳۹۷) و جانا و همکاران (۲۰۲۰) فرآیند شناسایی افراد با توانایی بالا با شاخص‌های معتبر، مدیریت استعداد، استعدادیابی حفظ کارکنان با استعداد را از الزامات و پیش‌نیازهای ضروری جانشین‌پروری معرفی کرده‌اند.

در زمینه رشد و توسعه جانشینان و کاندیداها، چهار مؤلفه تعیین نیازهای آموزشی، توسعه و توانمندسازی جانشین‌ها، غنی‌سازی و گردش شغلی جانشین‌ها و واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار است. مؤلفه تعیین نیازهای آموزشی با بالاترین امتیاز، مؤلفه برتر و شاخص اولویت‌بندی نیازهای دانشی، نگرشی و مهارتی جانشین‌ها با بالاترین امتیاز، شاخص برتر معرفی شده است. در همین راستا استغن و همکاران (۲۰۱۸) و عاشوری و همکاران (۱۳۹۴) رشد و تعالی جانشین‌ها شامل آموزش مهارت‌های کلیدی، شایستگی‌ها در سطوح شغلی و توانمندسازی و گردش شغلی را از عوامل مهم در پیاده‌سازی جانشین‌پروری معرفی کرده‌اند.



در زمینه پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، چهار مؤلفه تجزیه و تحلیل برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری، سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین‌ها، مستندسازی تجارب مدیران و احصای الگوهای نوین و بازخوردگیری و بهبود روش‌ها و فرایندهای جانشین‌پروری هستند که هرکدام از مؤلفه‌ها دارای سه یا چهار شاخص می‌باشند. مؤلفه سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین‌ها بالاترین امتیاز، مؤلفه برتر و شاخص طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد جانشین‌ها با استفاده از روش‌های ترکیبی و اثربخش ارزیابی با بالاترین امتیاز، شاخص برتر معرفی شده است.

فرهی و همکاران (۱۳۹۷) و راینسون (۲۰۱۸) در پژوهش‌های خود، دریافت بازخورد و بهبود فرایندهای جانشین‌پروری سنجش و ارزیابی قابلیت‌ها و عملکرد را از عوامل مهم پیاده‌سازی جانشین‌پروری معرفی نموده‌اند. در فدراسیون‌ها و وزارت ورزش و جوانان خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، ترک شغل، بازنشستگی، ارتقای شغلی و موقعیت شغلی بهتر یا حتی فوت امری اجتناب‌ناپذیر است. به وجود آمدن خلاء و ترک خدمت نیروها در مشاغل، به‌ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و ستادی در فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی و ادارات کل ورزش و جوانان می‌تواند در روند حرکت وزارت ورزش به‌سوی اهداف و موفقیت آن مشکل جدی ایجاد نماید. یکی از راهکارهای توسعه پایدار برنامه‌ریزی برای مجموعه منابع انسانی آن در تمام ابعادش می‌باشد؛ به‌نحوی که قادر باشیم حداکثر استفاده را از آن داشته باشیم، نظیر برنامه‌ریزی در مراحل جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، جانشین‌پروری، اصلاح رفتارهای نامطلوب و غیرضروری. با توجه به پیچیده‌تر شدن چالش‌های رقابتی در آینده و تغییرات سریع و گسترده در سازمان‌های ورزشی، مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز، روزه‌روز از اهمیت فوق‌العاده برخوردار می‌شود؛ به‌طوری که جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان و زیرمجموعه آن یعنی ادارات کل استانی به‌عنوان یک عامل اساسی و حیاتی به‌طور مستقیم مدیران صف را درگیر می‌کند.

## منابع

- اسدزاده، عاطفه؛ باقری، قدرت اله؛ علیدوست قهفرخی، ابراهیم و صابری، علی. (۱۳۹۸). «طراحی الگوی ارزیابی راهبردی برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان تا افق ۱۴۰۴ با رویکرد پدیدارشناسی». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. دوره ۹، شماره ۱۸، صص ۱۰۷-۱۲۱.
- فرهی، علی؛ سلطانی، محمدرضا و نصرالهی، محمد. (۱۳۹۷). «ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۱۰، شماره ۴، صص ۵۱-۷۸.
- دانیالی ده حوض، محمود؛ علامه، سید محسن و صفری، علی. (۱۳۹۷). «طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده بنیاد». پژوهش‌نامه مدیریت تحول. دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۴۸-۶۱.
- علمداری، حمید. (۱۳۹۷). «طراحی و تبیین الگوی برنامه ریزی جاننشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب». فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. دوره ۲، شماره ۴، صص ۳۸-۵۳.
- طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ مهرآرا، اسدالله و کلاتری، رزیتا. (۱۳۹۸). «بررسی موانع موثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۱-۲۵.
- عباس‌پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ غیاثی، ندوشن، سعید و اکرادی، احسان. (۱۳۹۶). «طراحی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی؛ مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد». پژوهش در نظام‌های آموزشی. دوره ۱۱، شماره ۳۹، صص ۷۵-۹۵.
- محمودی، بهلولی و بیک زاد، رحیمی. (۱۳۹۸). «ارائه الگوی فرآیندی جانشین‌پروری به روش تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی (ره))». نشریه تحقیقات مدیریت آموزشی. دوره ۱۱، شماره ۴۲، صص ۸۱-۱۰۲.
- عاشوری، جواد؛ محرم‌زاده، مهرداد و میری، محبوبه. (۱۳۹۴). «طراحی مدل جانشین‌پروری در فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران». دوماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی. (۷) ۳۲، صص ۱۹-۳۱.
- چترچی، نوش آفرین. (۱۳۹۷). «طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تأمین اجتماعی (مورد مطالعه: اداره کل تأمین اجتماعی غرب تهران بزرگ)». نشریه تأمین اجتماعی. دوره ۱۴، شماره ۴، صص ۱۵۷-۱۸۵.
- محفوظی، لفظ فروشان و قربانی. (۱۳۹۸). «طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی)». مجله مدیریت بهره‌وری. دوره ۱۲، شماره ۸، صص ۲۴۹-۲۷۵.
- نادریان، مسعود. (۱۳۹۶). «بکارگیری مدل میدان نیرو در برنامه ریزی باشگاه‌ها برای برنامه ریزی جانشین‌پروری بازیکنان فوتبال». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. (۷) ۱۳، صص ۱۳-۲۲.

- نادریان؛ مسعود؛ فروردین، محمد مهدی و نیک سرشت، اصغر. (۱۳۹۹). «ارائه الگوی توسعه موفقیت مربیان فوتبال با استفاده از تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: باشگاه های فوتبال لیگ دسته یک کشور)». نشریه پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی. دوره ۱۰، شماره.
- هنری، حبیب و خزایی، علی. (۱۳۹۹). «کاوش موانع اجرایی اقتصاد مقاومتی در توسعه ورزش». نشریه مدیریت ورزشی. دوره ۱۲، شماره ۱، صص ۱۲۱-۱۳۸.
- Alison Doherty and Graham Cuskelly, Graham. (2020). **“Organizational Capacity and Performance of Community Sport Clubs”**. Journal of Sport Management, Volume 34: Issue 3, Pages: 240–259.
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). **“Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal”**. Australian Journal of Career Development, 28(2), 112-121.
- Jarred, Pilgrim, Kremer, Peter and Robertson, Sam. (2018). **“The Self-Regulatory and Task-Specific Strategies of Elite-Level Amateur Golfers in Tournament Preparation”**. The Sport Psychologist, Volume 32, Issue 3, Pp. 169–177.
- Jana L. Fogaca, Jack C. Watson II and Sam. Zizzi, J. (2020). **“The Journey of Service Delivery Competence in Applied Sport Psychology: The Arc of Development for New Professionals”**. Journal of Clinical Sport Psychology, Volume 14: Issue 2, Pages: 109–126.
- Theus, I. C. (2019). **Strategies for Succession Planning and Leadership Training Development for Nonprofit Organizations.**
- Poornima, W. A. D. N., Sutha, J., & Perera, K. J. T. (2019). **Impact of Effective Succession Planning Practices on Employee’s Retention (With Special Reference to Private Business Organizations in Sri Lanka).**
- Olayo, J. O. (2019). **“Succession Planning in Organizations; Impact on Workplace Productivity”**. Supreme Journal of Business and Management, 2(1), 1-11.
- Ritchie, M. (2020). **“Succession planning for successful leadership: Why we need to talk about succession planning”**. Management in Education, 34(1), 33-37.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C., Thwala, D., & Kwofie, T. (2019). **“Delphi Survey on the Influence of Succession Planning in Leadership Development”**. In Construction

Industry Development Board Postgraduate Research Conference (pp. 373-379).

- Jarred Pilgrim, Peter Kremer, Sam. (2018). “**The Self-Regulatory and Task-Specific Strategies of Elite-Level Amateur Golfers in Tournament Preparation**”. Sport Psychologist, Volume 32: Issue 3, Pages: 169-177
- Frederik Ehlen, Jess C. Dixon and Todd M. Loughead. (2018). “**Leading With Vision and Values: An Interview with Richard Peddie, Former President and CEO of Maple Leaf Sports & Entertainment**”. Sport Management Education Journal, Volume 12: Issue 1 , Pages: 57–64.
- Stephen, Frawley, Daniel, Favalaro and Nico, Schulenkorf. (2018). “**Experience-Based Leadership Development and Professional Sport Organizations**”. Journal of Sport Management, Volume 32: Issue 2, Pp123–134.
- Katherine Raw, Emma Sherry and Katie Rowe. (2019). “**Sport-For-Development Organizational Hybridity: From Differentiated to Dysfunctional**”. Journal of Sport Management, Volume 33: Issue 5, Pp. 467–480.

