

## شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی

سید احمد هاشمی<sup>۱\*</sup>، کوروش قهرمان تبریزی<sup>۲</sup>، اسماعیل شریفیان<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.

۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه شهید باهنر کرمان.

۳. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه شهید باهنر کرمان.

تاریخ دریافت: (۹۸/۱۰/۱۰) تاریخ پذیرش: (۹۹/۰۲/۲۲)

### Identification and Prioritization of Factors Affecting succession in the Ministry of Sport and Youth with Competency-Based Approach Author's name considering the same items mentioned above in Persian section

S.A.Hashemi<sup>1\*</sup>, K.G.Tabrizi<sup>2</sup>, E.Sharifian<sup>3</sup>.

1. Ph.D.Student of sport management, Islamic Azad University of Kerman.

2. Associate Professor of Sport Management, Shahid Bahonar University of Kerman.

3. Associate Professor of Sport Management, Shahid Bahonar University of Kerman.

Received: (2019. Dec. 30 )

Accepted: (2020. May 11 )

#### Abstract

The purpose of the present study is to Identification and Prioritization of Factors Affecting succession in the Ministry of Sport and Youth with Competency-Based Approach. This study in terms of goal is a kind of applied research, in terms of time is cross-sectional, in terms of data collection is a mixed and combined data, and in terms of method and strategy is a correlation study. In the first stage, reviewing the texts and selective open-source coding (content analysis), the primary data of staff's competency variables and its related components and surrogacy variables were extracted qualitatively, and then in the second stage, in the third stage, using quantitative method analyzing and model fitting is performed. Gathering information is through field and library method. After determining the research sample, the interview tool is used to collect the required data. Information is gathered through library, checking the documents, interview and standard competency and researcher-made surrogacy questionnaires. human resource management and a high working background, so senior managers, human resource managers of Ministry of Sport and Youth Affairs, and experts of human resource management field were selected as experts through snowball sampling

#### Keywords

succession, Competency

#### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی است. پژوهش حاضر از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر زمان مقطعی و از نظر گردآوری داده ها به صورت آمیخته و ترکیبی و از نظر روش و استراتژی همبستگی می باشد. در مرحله اول با بررسی متون و کدگذاری باز محوری و انتخابی (تحلیل محتوا) داده های اولیه متغیرهای شایستگی کارکنان و مولفه های مرتبط با آن و متغیرهای جانشین پروری بصورت کیفی استخراج شده و سپس در مرحله دوم مدل مفهومی تحقیق بدست می آید. روش جمع آوری اطلاعات، بصورت میدانی و کتابخانه ای می باشد. پس از تعیین نمونه‌ی تحقیق، به منظور جمع آوری داده‌های مورد نیاز از ابزار مصاحبه استفاده می شود. اطلاعات از طرق کتابخانه ای، بررسی اسناد، مصاحبه و پرسشنامه های استاندارد شایستگی و محقق ساخته جانشین پروری جمع می شود. مدیران ارشد، مدیران منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، به عنوان خبره و با روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند. نمونه گیری تا مرحله اشباع نظری در اطلاعات گردآوری شده ادامه یافت. نتایج حاصله نشان داد که ۵ عامل اصلی (استقلال سازمان، توانمند سازی، زمینه، مدیریت استعدادها و شایستگی) در قالب ۲۷ شاخص بر روی جانشین پروری تاثیر دارند.

#### کلید واژه‌ها

جانشین پروری، شایستگی

**مقدمه**

نیروی انسانی، موتور محرک سازمان‌ها در جهت رسیدن به اهداف شان قلمداد می‌شود. امروزه مانند گذشته نیست که مزیت رقابتی یک سازمان در تکنولوژی و ابزار آلات پیشرفته باشد، بلکه بزرگ‌ترین مزیت سازمان در به کارگیری نیروی خلاق و ماهر است. نظری و همکاران، (۱۳۹۸). با توجه به اهمیت و جایگاه منابع انسانی مناسب و شایسته در توسعه و پیشرفت سازمانی عصر حاضر، سازمانها، ضمن سعی در انتخاب و جذب نیروهای شایسته و کارا، درصددند توانمندیها و شایستگیهای آنان را ارتقا و گسترش دهند؛ لذا تفکر شایسته سالاری، یکی از ضرورتها و دغدغه‌های سازمانهای امروزی است. بنابراین در وهله اول باید به دنبال جذب و نگهداری افراد شایسته بود و در این خصوص یکی از برنامه‌های مهم مدیریت سرمایه انسانی برای جذب و نگهداری افراد و شناسایی استعدادهای بالقوه آنها برنامه جانشین پروری است. لذا تفکر شایسته سالاری، یکی از ضرورتها و دغدغه‌های سازمانهای امروزی برای جانشین پروری است. (اسکیپر و بل ۲۰۰۸). به طور کلی برنامه جانشین پروری، برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی پستهای کلیدی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط برگزیده می‌شوند. در این فرایند استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سالهای آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیتها آماده می‌شوند. (راث ول ۲۰۰۵). رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده، که وجود نظام مدیریت جانشین پروری برای جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی بالاستعداد را برای منصبهای کلیدی سازمان ضروری ساخته است (گروز ۲۰۰۷) از طرف دیگر با بالا رفتن سن اکثر مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمانها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می‌شوند (سلان ۲۰۰۵). با بوجود آمدن این مشکل، یعنی نایاب شدن استعدادها، بسیاری از کارشناسان پیشنهاد می‌دهند که سازمانها نظام مدیریت جانشین پروری را برای شناسایی و توسعه کارکنان پرتوان اجرا کنند (دهم ۲۰۰۰). امروزه سازمانها نگاه خود را معطوف به درون سازمان کرده و استراتژی‌های جانشین پروری را اتخاذ کرده اند که بر روی توسعه و پرورش استعدادهای موجود در سازمان تمرکز دارند.

یکی از منابع تأمین نیروی انسانی مورد نیاز در پست‌های مختلف هر سازمان از جمله پست‌های مدیریتی، نیروهای

موجود درون سازمان است. جانشین پروری اطمینان یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریت سطح بالا برای سازمان است. همچنین، شامل جستجو برای کارکنان با پتانسیل بالای متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگیهای شخصیتی مورد نیاز سازمان است.

بررسی‌های انجام شده طی سالهای گذشته اهمیت مدیریت و برنامه ریزی جانشینی را مورد تأکید قرار داده اند. مدیران نیز دائماً این موضوع را به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی خود ذکر می‌کنند، دلایل متعددی برای علاقه مدیران به مدیریت و برنامه ریزی جانشینی وجود دارد.

مسئله اینجاست که در وزارت ورزش و جوانان، یکی از مشکلات مهم، نبود نظام جانشین پروری در بین مدیران می‌باشد و هنگامی که مدیران بازنشسته شده و یا از وزارت می‌روند اصولاً جانشین پروری انجام نمی‌شود.

عدم وجود برنامه منسجم جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان، با توجه به قانون منع بکارگیری بازنشستگان، این وزارت را با مشکل جدی مواجه کرده است. لذا فقدان مدل جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان، مسئله این پژوهش است.

**هدف‌های پژوهش****هدف اصلی پژوهش**

هدف این پژوهش شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی می‌باشد.  
اهداف اختصاصی:

- ۱- شناسایی عوامل موثر بر جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی.
- ۲- اولویت بندی عوامل موثر بر جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی.

**مبانی نظری پژوهش**

مورنو و همکاران در سال ۲۰۱۹ در تحقیقی که بر روی کارکنان یک بیمارستان بمنظور پیاده سازی جانشین پروری انجام دادند به این نتیجه رسیدند که روشن بودن راهبردها و اهداف راهبردی سازمان موجبات اجرای موفق و اثربخش برنامه‌های جانشین پروری و مدیریت استعدادها را فراهم می‌آورد. یعنی راهبردها و اهداف راهبردی سازمان از دیدگاه کارکنان و مدیران سازمان باید از وضوح و شفافیت کافی و قابل قبول برخوردار باشد که این خود می‌تواند عامل موثری بر اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان به شمار آید.

امروزه، برنامه ریزی جانشین پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود، ایفا می کند و به طور مستقیم بر رشد سازمانی اثرگذار است. ایشان معتقدند که توسعه استعدادها برای توسعه سازمان، یک ضرورت محسوب می شود. آنها روی تجربیات و شیوه های جانشین پروری که در صنعت انجام شده است، تمرکز کردند. ایشان در ادامه بیان می کنند که اگرچه ممکن است روش های جانشین پروری در صنایع مختلف با هم متفاوت باشد، اما چارچوب همه آنها یکی است.

علی نصر در تحقیقی که در سال ۱۳۹۸ تحت عنوان شناسایی و ارزیابی موانع مدیریت جانشین پروری در شرکت پتروشیمی شیراز با رویکرد ترکیبی انجام داد به این نتیجه رسید که حمایت مدیران ارشد و داشتن برنامه استرژیک از جمله موارد مهم در پیاده سازی برنامه جانشین پروری می باشد.

داودی و نورمحمد یعقوبی (۱۳۹۷) تحقیقی تحت عنوان چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی انجام دادند، این پژوهش به روش طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (ترکیب روش های کیفی و کمی) و طی دو مرحله انجام شد و به این نتیجه رسیدند که استعدادیابی و جانشین پروری به عنوان یکی از ملزومات اصلی سازمان های آینده مطرح می باشد و نیاز است با دیدی آینده نگر و راهبردی به این فرایند نگاه شود و زمینه های نهادینه نمودن این فرایند در سازمان ها فراهم گردد که در این زمینه ایجاد فرهنگ دانشگاهی مبتنی بر جانشین پروری و استعدادیابی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

حسینی و همکاران (۱۳۹۷) تحقیقی تحت عنوان طراحی مدل نظام مدیریت جانشین پروری مبتنی بر شاخص های بومی سازمانی انجام دادند. جامعه آماری تحقیق را کلیه مدیران ارشد شرکت ذوب آهن اصفهان تشکیل دادند که از میان آنها نمونه ۱۱ نفری با روش نمونه گیری هدف مند از نوع گلوله برفی انتخاب شد و با آنها مصاحبه نیمه ساخت یافته انجام گرفت. براساس یافته های پژوهش، الگوی احصاشده نظام مدیریت جانشین پروری شامل هفت تم و ۱۱ زیر شاخص است. به این صورت که در وهله نخست ابتدا باید به برآورد شرایط اولیه که همان بسترسازی فرهنگی است، مبادرت ورزید؛ چراکه اهمیت فرهنگ سازی بر کسی پوشیده نیست و به نوعی در استقرار هر نظامی در سازمان ها نقش اساسی ایفا می کند و شکل دهنده رفتار و نگرش کارکنان در بسترسازی برای اجرا و نیل به اهداف از پیش تعیین شده است. بنابراین، باید به سه بعد فرهنگ سازی، توجه شایان نمود؛ چراکه در غیر این صورت، شرایط اولیه برای گام برداشتن در راستای بسترسازی برای جانشین پروری، دور از ذهن است.

مک کی و همکاران در تحقیقی که در سال ۲۰۱۹ تحت عنوان چالشهای اجرای برنامه جانشین پروری در واحدهای اعتباری کوچک انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عدم برنامه ریزی استراتژیک و داشتن دید کوتاه موانع بزرگی را در راه اجرای برنامه مدیریت جانشین پروری ایجاد می کند.

دونر و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی تحت عنوان طراحی و مدیریت جانشین پروری در قسمت رادیولوژی، انتقال رهبری در بخش رادیولوژی را یک فرایند جایگزینی برنامه ریزی شده بمنظور توسعه آن بخش می داند و آنرا نیازمند توسعه شغلی، گردش شغلی، بازخورد ۳۶۰ درجه و آموزش رسمی می داند. ادونوح (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان "استفاده از مدیریت دانش به منظور جانشین پروری کارا در خدمات شهری" بیان می کند که چالش پیش روی سازمان ها، اکنون این است که چگونه از دانش و تخصص های کلیدی سازمان در برابر ترک شغل کارکنان، محافظت کنند. در این مطالعه ۱۱ نفر از مدیران یک سازمان، از طریق نرم افزارهای برخط (آنلاین)، دانش خود را به اشتراک گذاشتند. در پایان نتیجه گرفتند که برنامه ریزی جانشین پروری برای حفاظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان، بسیار مهم و کلیدی است. همچنین ایشان بر ایجاد تعادل بین کارکنان و فناوری، عدم استفاده بیش از حد از زبان علمی و آکادمیک در برنامه ریزی جانشین پروری، استفاده درست و بجا از ساختارها و قوانین و نقش کلیدی کارکنان، تأکید می کنند. کولینز و همکاران (۲۰۱۵) برنامه ریزی جانشین پروری را در گروه غذایی ویلیام جکسون مورد مطالعه قرار دادند. این گروه تجاری غذایی در حقیقت یک تجارت خانوادگی در انگلستان می باشد. نتایج مطالعه نشان داد که جانشین پروری و برنامه ریزی های آن به طور کاملاً جدی در این گروه انجام می شود و علاوه بر چالش ها و هزینه های اضافی که این کار برای این گروه دارد، اما یکی از برنامه های منظم برای پست های مهم در این گروه تجاری می باشد. سیلویا (۲۰۱۵) جانشین پروری و توسعه منابع انسانی را مورد مطالعه قرار داد. در واقع این مطالعه بر روی اهمیت جانشین پروری و مدیریت آن متمرکز شده بود. نتایج مطالعه نشان داد که یک برنامه ریزی خوب برای جانشین پروری که با توسعه رهبری یکپارچه شده باشد می تواند سازمان ها را قادر سازد تا از رکود و زوال در پروسه جانشینی دوری کنند. این کار با شناخت استعدادها، گزینش آنها و پرورش شایسته ها انجام می شود. پاندی و شارما (۲۰۱۴) در مقاله خود با عنوان "تجربیات و چالش های برنامه جانشین پروری: مطالعه سازمان های هندوستان" عنوان کردند که

دلخوش کسمایی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی به بررسی عوامل کلیدی موفقیت بر جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران پرداختند. جامعه آماری تحقیق شامل همه مدیران مدارس منطقه ۴ شهر تهران بود که تعداد آنها با توجه به آمار به دست آمده از آموزش و پرورش منطقه چهار، ۳۶۸ مدرسه است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران و روش نمونه گیری به صورت تصادفی - طبقه ای استفاده شده که تعداد ۱۲۹ مدرسه محاسبه شده است. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی-پیمایشی و ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه نگرش سنج استاندارد ۳۲ سوالی کیم (۲۰۰۶) بود. با توجه به نتایج حاصله تمامی مؤلفه ها شامل (تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی اثربخشی) بر جانشین پروری تأثیر دارد ولی ارزیابی کاندید ها دارای بالاترین رتبه و تعیین خط مشی دارای کمترین رتبه است.

عرب و خلیلی تیرتاشی (۱۳۹۶) در پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان "مطالعه تطبیقی تأثیر مدیریت جانشین پروری بر عملکرد سازمانی بین دانشگاه آزاد کاشان و دانشگاه آزاد نراق" به چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی بررسی تأثیر فرایند مدیریت جانشین پروری بر عملکرد سازمانی در دانشگاه های آزاد کاشان و آزاد نراق پرداخته و پس از نمونه گیری و بهره گیری از پرسشنامه های استاندارد مدیریت جانشین پروری و عملکرد سازمانی نشان دادند که تفاوت معنی داری از نظر تأثیر مدیریت جانشین پروری بر عملکرد سازمانی دو دانشگاه مشاهده نشده است و هر دو دانشگاه از نظر میزان استفاده از مدیریت جانشین پروری در حد متوسط می باشند.

کمالی و مصطفوی راد (۱۳۹۶) تحقیقی تحت عنوان ارتباط بین شایسته سالاری با توسعه سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس انجام دادند. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس به تعداد ۲۱۰ نفر بوده است که حجم نمونه آماری از طریق جدول کرجسی و مورگان استفاده شده که حجم نمونه با توجه به این جدول، تعداد ۱۳۲ نفر است بوده که از طریق نمونه گیری تصادفی انتخاب شده اند. روش جمع آوری اطلاعات در این پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه ای، تحقیقات میدانی و اینترنت بوده است. پرسشنامه ابزار گردآوری اطلاعات بوده که در این پژوهش از ۲ پرسشنامه استاندارد شایسته سالاری مصلحی و توسعه سازمانی پتر و کراوفورد بود که در این پژوهش مشخص شد بین شایسته سالاری و توسعه سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

دوالی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان طراحی مدل شایسته گزینی رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور با جامعه آماری ۲۰۶ نفر و نمونه آماری ۲۰۶ نفر و روش نمونه گیری سرشماری انجام دادو نتیجه تحقیق بیانگر آن است که برای انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاه، مؤلفه های شایسته گزینی آنان شامل: هوش مدیریتی، دانش تجربی، مهارت اجتماعی، توانایی سازمانی، نگرش حرفه ای و ارزش مکتبی است.

امید علی خوارزمی و همکاران در سال ۱۳۹۵، در تحقیق تحت عنوان بررسی تحلیلی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب پیاده سازی نظام جانشین پروری در شهرداری مشهد، موضوع جانشین پروری در شهرداری مشهد را مورد بررسی قرار داد. این تحقیق از لحاظ روش، ترکیبی از روش کمی و روش کیفی است. در روش کمی جامعه آماری تمامی کارمندان شهرداری مرکزی مشهد است که تعداد ۳۷۸ پرسشنامه از طریق نمونه گیری تصادفی در بین آن ها توزیع شد و از آزمون T (مقایسه میانگین دو نمونه زوج شده) جهت بررسی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب استفاده شد. در روش کیفی با استفاده از تکنیک اشباع نظری با ۶ نفر از مدیران و کارشناسان مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی مصاحبه شد و داده های آن با استفاده از روش شبکه مضامین و تحلیل تم، تحلیل شدند. نتایج حاصل از آزمون های مقایسه میانگین نشان داد بین میانگین نمرات وضع موجود و وضع مطلوب اختلاف معناداری وجود دارد و نتایج حاصل از مصاحبه نیز علاوه بر تایید این یافته، دلایل وجود شکاف را شناسایی نمود که عبارتند از: عدم رعایت اصول مدیریتی و تشدید بروکراسی اداری، دشواری اجرا به علت بزرگ بودن سازمان، عدم تعهد مدیران ارشد، ترس از دست دادن موقعیت و قدرت مدیر، اعمال سلیقه های شخصی و ترجیح رابطه بر ضابطه و عدم تمایل مدیران سایر حوزه ها به هماهنگ شدن با حوزه مدیریت منابع انسانی. نتایج پژوهش کمی وضعیت کنونی جانشین پروری در شهرداری مشهد را ضعیف ارزیابی کرده و وجود فاصله و شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را تایید کرده است. با انجام پژوهش کیفی و با استفاده از تحلیل شبکه مضامین، علاوه بر تایید یافته های پژوهش کمی، علل بوجود آورنده این شکاف احصاء و به علت تطابق با مبانی نظری مباحث جانشین پروری تایید شدند.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی، نظر گردآوری داده‌ها

۱. تشکیل کمیته مستقل جانشین پروری و مشخص و مستند کردن نقشها در آن جهت کل فرایند جانشین پروری
۲. تدوین برنامه های آموزشی لازم جهت کاندیداهای نهایی با تمرکز بیشتر بر آموزشهای داخلی
۳. ارائه نتایج سنجشهای دوره ای کاندیداهای نهایی به کمیته جانشین پروری تا زمان انتخاب جانشین نهایی
۴. اطلاع رسانی مناسب به کاندیداهای نهایی
۵. جلب نظر مدیران ارشد با ارائه دلایل تئوریک و عملی در مورد اهمیت جانشین پروری
۶. لحاظ کردن الزامات و قوانین ابلاغی انتصاب مدیران به عنوان یکی از غربالهای اولیه کاندیداهای معرفی شده
۷. استخراج علل نیاز وزارت به جانشین پروری اطلاع رسانی آن در وزارت
۸. تعیین و مستند کردن شاخصهای انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین پروری
۹. استخراج علل ضرورت جانشین پروری در ادبیات موضوع و اطلاع رسانی آن در وزارت
۱۰. استقرار سیستم مدیریت عملکرد
۱۱. مستند سازی دانش در وزارت برای آموزشهای بعدی
۱۲. دریافت گزارش مدیریت عملکرد کاندیداها
۱۳. تصمیم گیری در مورد انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین پروری از طریق انطباق مستندات و شاخصهای تعیین شده
۱۴. نظرسنجی از صاحبان پستهای هدف، جهت کاندید کردن افرادی برای جانشینی خود
۱۵. مقایسه شایستگی لازم و موجود کاندیداهای جانشین پروری
۱۶. ارائه بازخورد مناسب به حذف شده ها با ذکر دلایل
۱۷. انتخاب جانشین نهایی با توجه به جمع بندی سنجشهای دوره های کاندیداهای نهایی، در کمیته جانشین پروری
۱۸. استخراج شایستگیهای مدیران
۱۹. لحاظ نمودن الزامات نهادهای بالادستی به عنوان یکی از غربالهای اولیه انتخاب کاندیداها
۲۰. بررسی میزان اتفاق نظرمدیران در مورد اهمیت جانشین پروری و سعی در افزایش آن
۲۱. جمع و بروز آوری رزومه مدیران
۲۲. نظرسنجی از مدیران هم رده در مشاغل مشابه پست هدف، جهت کاندید کردن افرادی برای جانشینی پست هدف
۲۳. دریافت رزومه کاندیداها

توصیفی - تحلیلی و از نظر ماهیت داده ها به صورت آمیخته می باشد. در بخش کیفی جامعه آماری شامل مدیران ارشد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی (n=۱۵) بود که به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه های نیمه ساختار یافته بود. در این بخش برای تحلیل داده ها از روش تحلیل تم استفاده شد. برای ارزیابی تحلیلی تم از فرایند دریافت بازخور از پاسخ دهندگان استفاده شده است. در مرحله نخست، شروع به کدگذاری تمامی متون حاصل از مصاحبه ها کردیم. به این صورت که مواردی از متن را برجسته کردیم که ممکن بود در فهم دیدگاه ها، تجربیات و ادراکات پاسخ دهندگان پیرامون موضوع، به ما کمک کند، سپس قدم را فراتر گذاشته و مطالب حاصل از مصاحبه ها را تفسیر معنایی کردیم و کدهایی که معنای واحدی را در خود دارند به آنها اختصاص دادیم. در مرحله آخر، تعدادی از مضامین که مفاهیم کلیدی پژوهش داشته و با موضوع مرتبط هستند، انتخاب شدند که پوشش دهنده مناسبی برای مفاهیم کلیدی به دست آمده از مرحله قبل بودند. در بخش کمی تجزیه و تحلیل داده ها انجام گرفت. ابزار پژوهش در این بخش پرسشنامه محقق ساخته جانشین پروری (یافته های کیفی) و همچنین پرسشنامه استاندارد شایستگی گریفین (۱۹۹۴) بود. روایی صوری پرسشنامه ها توسط تعدادی از اساتید مدیریت ورزشی مورد تایید قرار گرفت. پرسشنامه شایستگی مشتمل بر ۳۰ سوال در ۷ گویه بود که در پژوهش (نیکام، ۱۳۹۲) پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ به دست آمده بود. جامعه آماری این بخش شامل مدیران کل، معاونین و پرسنل وزارت ورزش و جوانان (N=۸۷۶) بود که نمونه (n=۳۳۱) با استفاده از جدول مورگان تعیین و به شکل تصادفی انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از آمار توصیفی و به منظور ارزیابی مدل تحقیق از نرم افزار لیزرل بر اساس آزمون آماری مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد.

### یافته های پژوهش

پس از انجام مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، تمام کدهای موجود در مصاحبه ها که به نظر می رسید، ارتباط مستقیم با موضوع تحقیق دارد استخراج شد. پس از انجام فرایند تحلیل تم در نهایت از ۲۷ تم فرعی، محققان به ۴ عامل اصلی دست یافتند.

**جدول ۲.** درصد فراوانی ویژگی‌های فردی و سازمانی نمونه آماری تحقیق

درصد	فراوانی	سن
۰,۶۰	۲	۲۰ تا ۲۹ سال
۲۲,۶۶	۷۵	۳۰ تا ۳۹ سال
۴۴,۱۱	۱۴۶	۴۰ تا ۴۹ سال
۲۶,۸۹	۸۹	۵۰ تا ۵۹ سال
۵,۷۴	۱۹	۶۰ سال و بالاتر
درصد	فراوانی	جنس
۶۲,۸۴	۲۰۸	مرد
۳۷,۱۶	۱۲۳	زن
درصد	فراوانی	پست سازمانی
۸۳,۹۹	۲۷۸	کارشناس
۱۲,۰۸	۴۰	مدیر پایه
۲,۱۱	۷	مدیر میانی
۱,۸۱	۶	مدیر ارشد
درصد	فراوانی	سابقه کار
۱,۸۱	۶	زیر ۵ سال
۲۴,۴۷	۸۱	۵ تا ۱۰ سال
۲۶,۸۹	۸۹	۱۰ تا ۱۵ سال
۱۳,۶۰	۴۵	۱۵ تا ۲۰ سال
۳۳,۳۳	۱۱۰	۲۰ سال به بالا
درصد	فراوانی	تحصیلات
۲۵,۰۸	۸۳	دیپلم و پائین تر
۹,۰۶	۳۰	فوق دیپلم
۳۰,۵	۱۰۱	لیسانس
۳۱,۱۲	۱۰۳	فوق لیسانس
۴,۲۳	۱۴	دکتر

۲۴. تسهیل و فراهم آوردن بسترها جهت برقراری ارتباط و تفویض برخی اختیارات میان صاحبان مشاغل هدف و کاندیداهای نهایی به سبب تاکید بر آموزشهای درونی  
 ۲۵. سنجش دوره ای میزان حرکت کاندیداهای نهایی به سمت تبدیل شدن به جانشین مناسب  
 ۲۶. نظرسنجی از مدیر مافوق مشاغل هدف جهت کاندید کردن افرادی برای جانشینی آن مشاغل  
 ۲۷. گزارش گیری هر ساله از حوزه منابع انسانی در مورد وضعیت نیروی انسانی موجود توسط کمیته جانشین پروری در خصوص سوال دوم پژوهش، گویه های عوامل موثر بر جانشین پروری بصورت پرسشنامه ای استخراج و در اختیار ده نفر از اساتید رشته مدیریت قرار داده شد که پس از تایید در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. جامعه ی آماری مورد نظر این تحقیق را کلیه مدیران ارشد ستادی وزارت ورزش و جوانان شامل مدیران کل، معاونین و پرسنل آن وزارتخانه جمعا به تعداد ۸۷۶ نفر ( ۳۱ مدیر کل، ۳۵ معاون و ۸۱۰ پرسنل) تشکیل می دهند. نمونه آماری بر طبق جدول مورگان ۳۳۱ نفر می باشد که به تمامی این افراد نمونه حضورا پرسشنامه تحویل و توضیحات مختصری در خصوص پرسشنامه داده شد. پس از جمع آوری پرسشنامه از طریق آزمون فریدمن نتایج ذیل بدست آمد:

### جدول ۱

تعداد	۳۳۱
خی دو	۱۶۵۲,۹۱۹
درجه آزادی	۲۶
سطح معناداری	۰,۰۰۱

**جدول ۳.** رتبه بندی عوامل موثر بر جانشین پروری

Ranks	
میانگین رتبه	
s1	12.84
s2	12.37
s3	10.47
s4	17.84
s5	18.00
s6	17.80
s7	19.87
s8	11.71
s9	11.94
s10	11.39
s11	13.81
s12	12.94
s13	21.05
s14	18.99
s15	17.94
s16	10.78
s17	11.34
s18	15.20
s19	11.59
s20	11.39
s21	10.91
s22	12.76
s23	14.77
s24	10.62
s25	11.87
s26	13.77
s27	14.03

### توصیف متغیرهای مورد بررسی

در بخش یافته‌های توصیفی، ویژگی های فردی (داده‌های جمعیتی یا دموگرافیک) پاسخ دهندگان یا آزمودنی‌ها به صورت فراوانی، درصد و درصد تجمعی، جنسیت، سن، سابقه خدمت، تحصیلات، جایگاه پست سازمانی به شرح مندرج در جدول مورد توصیف آمار توصیفی قرار گرفتند.  
 سپس از پرسشنامه های اخذ شده از نمونه آماری، عوامل موثر بر جانشین پروری، رتبه‌بندی شدند که رتبه بندی آنها در جدول شماره ۳ آورده شده است.

**جدول ۴. اولویت بندی عوامل موثر بر جانشین پروری**

۱	تشکیل کمیته مستقل جانشین پروری و مستند کردن نقشها در آن
۲	استخراج شایستگیهای مدیران
۳	تعیین شاخصهای انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین پروری
۴	جلب نظر مدیران ارشد در مورد اهمیت جانشین پروری
۵	مستند سازی دانش در وزارت برای آموزشهای بعدی به لحاظ شرایط وزارت
۶	میزان اتفاق نظر مدیران در اهمیت جانشین پروری و سعی در افزایش آن
۷	گزارش گیری سالانه از منابع انسانی وضعیت نیروی انسانی توسط کمیته
۸	استقرار سیستم مدیریت عملکر
۹	جمع و بروز آوری رزومه مدیران
۱۰	تصمیم گیری در مورد انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین پروری
۱۱	مقایسه شایستگی لازم و موجود کاندیداهای جانشین پروری
۱۲	دریافت رزومه کاندیدها
۱۳	دریافت گزارش مدیریت عملکرد کاندیدها
۱۴	سنجش مرتب حرکت نامزدهای نهایی جهت تبدیل شدن به جانشین مناسب
۱۵	ارائه نتایج سنجشهای دوره ای کاندیداهای نهایی به کمیته
۱۶	فراهم آوردن بسترها جهت برقراری ارتباط و تفویض برخی اختیارات
۱۷	تدوین برنامه های آموزشی لازم جهت کاندیداهای نهایی
۱۸	نظرسنجی از مدیر مافوق، جهت نامزدی افرادی برای جانشینی آن مشاغل
۱۹	نظرسنجی از صاحبان پستهای هدف، جهت نامزدی افرادی برای جانشینی خود
۲۰	نظرسنجی از مدیران هم رده در مشاغل مشابه پست هدف
۲۱	استخراج ضرورت جانشین پروری در ادبیات موضوع و اطلاع رسانی آن
۲۲	استخراج علل نیاز وزارت به جانشین پروری اطلاع رسانی آن در وزارت
۲۳	لحاظ نمودن الزامات نهادهای بالادستی
۲۴	لحاظ کردن الزامات و قوانین ابلاغی انتصاب مدیران
۲۵	ارائه بازخورد مناسب به حذف شده ها با ذکر دلایل
۲۶	اطلاع رسانی مناسب به کاندیداهای نهایی
۲۷	انتخاب جانشین نهایی با توجه به جمع بندی در کمیته

همانطور که در جدول بالا مشخص شده است، عوامل بر جانشین پروری بر اساس میانگین رتبه احصا گردیده اند. سوال دوم این پژوهش این است که اولویت این عوامل به چه صورت می باشد. با توجه به جدول شماره ۳ عوامل موثر بر جانشین پروری بشرح ذیل اولویت بندی شده اند.

**بحث و نتیجه گیری**

همانطور که در جدول بالا مشاهده می کنید تشکیل کمیته مستقل جانشین پروری و مشخص و مستند کردن نقشها در آن جهت کل فرایند جانشین پروری، دارای بالاترین اهمیت در جانشین پروری و انتخاب جانشین نهایی با توجه به جمع بندی سنجشهای دوره های کاندیداهای نهایی، در کمیته جانشین پروری دارای کمترین اهمیت می باشد. ۲۷. گویه فوق در قالب ۴ عامل دسته بندی شدند. این عوامل شامل استقلال، توانمندسازی، زمینه و مدیریت استعداد می باشد. آزمون فریدمن نشان داد که اولویت تاثیر این عوامل بر جانشین پروری به ترتیب شامل زمینه وزارت ورزش و جوانان در بحث جانشین پروری با میانگین رتبه ۱۵،۰۸ اولویت دوم، عامل استقلال با میانگین رتبه ۱۲،۷۹ اولویت سوم عامل مدیریت استعداد با میانگین رتبه ۱۲،۴۵ و اولویت چهارم عامل توانمندسازی با میانگین رتبه ۱۱،۶۷ می باشد. براساس یافته های فوق می توان گفت که وجود عوامل زمینه ای مهمترین بحث برای جانشین پروری می باشد. یعنی باید بستر برای جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان آماده باشد و جهت اجرای درست جانشین پروری باید عواملی مثل جلب نظر مدیران ارشد با ارائه دلایل تئوریک و عملی در مورد اهمیت جانشین پروری صورت پذیرد و مدیران ارشد وزارت با نظر مثبت و مساعد به مبحث جانشین پروری نگاه کنند تا با حمایتی که از برنامه جانشین پروری انجام می دهند این برنامه موفق باشد. عامل دیگری که در عوامل زمینه ای وجود دارد بررسی میزان اتفاق نظر مدیران در مورد اهمیت جانشین پروری و سعی در افزایش آن هست. یعنی مدیران در اجرای برنامه جانشین پروری اتفاق نظر و به نوعی اجماع داشته باشند و در راستای افزایش اهمیت جانشین پروری قدم بردارند. عامل مهم بعدی موثر در عوامل زمینه ای ارائه نتایج سنجشهای دوره ای کاندیداهای نهایی به کمیته جانشین پروری تا زمان انتخاب جانشین نهایی است تا هم خود نامزدهای جانشینی و هم دیگر پرسنل و حتی مدیران وزارت در روند فرایند جانشین پروری قرار گیرند و بدینوسیله زمینه جهت استحکام جانشین پروری فراهم گردد. نتایج این قسمت از تحقیق با نتایج تحقیقات

بایهام (۲۰۰۲)، بارنت و دیویس (۲۰۰۸)، راث ول (۲۰۱۰)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد. دومین عامل موثر بر جانشین پروری عامل استقلال وزارت ورزش و جوانان است. این عامل بیانگر آن است که اگر وزارت ورزش و جوانان استقلال لازم

است او جانشین وی گردد. اسکرودر (۲۰۰۹)، اسپنسر (۲۰۱۰) و کوانگراگ (۲۰۱۱) رشد و تعالی جانشینها شامل آموزش مهارتهای کلیدی، شایستگیها در سطوح شغلی و توانمندسازی و گردش شغلی را از عوامل مهم در پیاده سازی جانشین پروری معرفی کرده اند.

با توجه به مطالب مطرح شده در این تحقیق، وزارت ورزش و جوانان جهت اجرای هرچه بهتر جانشین پروری باید بیش از پیش به نیروهای داخل سازمان توجه نموده و در راستای توانمندی کارکنان خود از طریق برنامه های آموزشی و غیره اقدام نماید و با تشکیل و تقویت کمیته جانشین پروری، تمام تلاش خود را در جلب حمایت مدیران ارشد وزارتخانه بردارد چراکه بدون حمایت آنان عملاً برنامه جانشین پروری به جایی نخواهد رسید. البته در اجرای برنامه جانشین پروری، لحاظ نمودن عدالت و شفافیت، یکی از آیتمهای مهم در موفقیت آن می باشد چراکه مدیران و پرسنل وقتی که شفافیت کار کمیته و سعی در اجرای عدالت را در آن کمیته می بینند تمام تصمیمات آن را می پذیرند ولی اگر خلاف آن مشاهده گردد، برنامه جانشین پروری راهی جز شکست ندارد.

با توجه به اهمیت عوامل زمینه ای موثر بر جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان، پیشنهاد می گردد در پژوهش های آینده، آمادگی وزارت ورزش و جوانان برای پیاده سازی جانشین پروری مورد بررسی قرار گیرد.

جهت تعیین جانشین برای پستهای مدیریتی خود را نداشته باشد عملاً جانشین پروری معنا و مفهوم ندارد. خود عامل استقلال نیز دارای زیر مجموعه می باشد. مثلاً تشکیل کمیته مستقل جانشین پروری و مشخص و مستند کردن نقشها در آن جهت کل فرایند جانشین پروری که اگر وزارت استقلال لازم در انتخاب جانشین نداشته باشد و نتواند کمیته مستقل جانشین پروری را تشکیل دهد عملاً در این زمینه موفق نخواهد بود. سومین عامل مهم در جانشین پروری، مدیریت استعداد می باشد یعنی باید بتوان استعدادهای درون سازمانی را مدیریت نمود و در راستای سیاستهای سازمان از آن استفاده کرد. استعداد فرد یا افرادی که کاندیدای جانشین پروری هستند عامل مهمی در فرایند جانشین پروری می باشد. نتایج این پژوهش در این قسمت با نتایج راث ول (۲۰۱۰)، علاقه بند (۲۰۱۱)، شیپمن (۲۰۰۷)، سبک رو و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد. ضمن اینکه مندی (۲۰۰۸)، مک نامارا (۲۰۰۹)، کسپر (۲۰۱۱) و دارایی (۱۳۹۲) شناسایی افراد با توانایی بالا توسط رهبران، مدیریت استعداد، استعدادیابی حفظ کارکنان با استعداد را از الزامات جانشین پروری معرفی کرده اند. عامل مهم بعدی، عامل توانمند سازی است. یعنی باید افراد کاندیدای جانشین پروری را از هر لحاظ هم توانمند نمود و هم توانمند نگه داشت. توانمندسازی می تواند شرکت در دوره های آموزشی مورد نیاز پست مورد نظر باشد و یا شرکت در جلسات و یا بازدیدها به همراه فردی که الان صاحب پست هست و قرار

## REFERENCES

- Ahmadi, Seyed Ali Akbar-Darwish, Hassan ؛ Sobhanifar, Mohammad Javad and Fazeli Kobra, Emd. (2014). "Designing and Explaining the Conceptual Model of Human Resources Competencies in Nahj al-Balagheh Using Content Analysis and ISM Techniques". The Basij Strategic Studies Quarterly. 17, No. 64: 27-55
- Amjad Zoborest, Mohammad (2013). "The Challenge of Planning and Alternative Management in the Education Departments of Kurdistan Province". Journal of Organizational Behavior in Education. Volume 1. Number 2. Page: 94-77
- Arab, the glory. Khalili, Tirthashi. (1396). A Comparative Study of the Impact of Alternative Management on Organizational Performance between Kashan Azad University and Narag Azad University ", Islamic Azad University, Islamic Azad University of Narag Branch, Faculty of Management, M.Sc.
- Beheshti Far, Melike. (2011). Evaluation and Explanation of the Implementation Requirements of the Substitute System in the Government of the Islamic Republic of Iran and Providing a Desirable Model Based on Vision Goals 1404. PhD in Public Administration, Islamic Azad University, Kerman Branch, Iran.
- Davoodi, Seyed Ali. Yaghoubi, Noor Mohammad (1397). A Framework for Talent and Substitute Education in Higher Education. Journal of Human Resource Management Research Imam Hussein (AS). 10th year, No. 1 (consecutive issue 31). Spring 1979. Pages 75 to 100
- Duvali, Mohammad Mehdi; Zamahani, Majid; Darvish, Hassan & Azar, Adel. (1396). Designing a Model for the Selection of Heads of Centers and Units of Payame Noor University. Ninth Year, No. 3 (29th consecutive issue), Fall, 2017.



- Faghihi, Abolhassan. Zakari Mohammad. (2013). The Pathology of Establishing Alternatives to Managers in Iranian Governmental Organizations. Public Management Thesis. Fall and Winter 2014. No. 15-16 from page 15 to 24
- Ghiasi Nodoushan, Saeed et al. (2011) Model of Implementation of Animal Husbandry System in University Management, Journal of Educational and College Studies, No. 1, Summer 2012
- Hadizadeh Moghaddam, Akram. Soltani, Farzaneh (2011). Explaining the Components of Implementing Alternative Breeding Management in the Organization (Case Study: Headquarters of National Iranian Oil Company and Subsidiaries Based in Tehran). Journal of Management and Human Resources in the Petroleum Industry. Year Three. No. 10. Winter 2011.
- Hosseini, Seyed Hassan. Shaemi Borzeki, Ali. Nasr Esfahani, Ali. Designing Alternative Management System Model Based on Native Organizational Indicators. Journal of Human Resource Management Research Imam Hussein (AS). 10th year, No. 1 (consecutive issue 31). Spring 1397.
- Hosseinian, courage. Omani, Ja'far (2013). Appropriate Model of Competent Human Resource Planning (Case Study: Naja Police and Public Security). Journal of Resource Management in Law Enforcement. second year. Issue 2. Summer 2014.
- Jalilian, Amir Mansouri. Sufi, Alireza (2012). Substitution of Najah Managers and Commanders, Dimensions and Validation based on Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. Supervision and Inspection Quarterly. Seventh year. No. 23
- Kamali, Forough. Mostafavi Rad, Angel (1396). Relationship between meritocracy and organizational development in Fars Province Youth and Sports Directorate. Second International Conference on Management and Accounting and Dynamic Auditing. June, 2016. Tehran, Iran.
- Kharazmi, Omid Ali et al. (2016). Analytical study of the gap between the current situation and the desirable status of implementing the succession system in Mashhad. Urban Management Studies Quarterly. Eighth Twenty-Seventh. Fall of 2016.
- Pleasing Kasai, Abolghasem et al. (1396). A Study of the Key Success Factors on the Replacement of Principals of School District 4 in Tehran. Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences. Year Two - Number One (consecutive: 3)
- Yazdani, Mahmood (2011). Developing the Leadership Competencies Needed to Develop a Succession Plan (Case Study: Parsian Gas Refining Company). Journal of Human Resource Management in Oil Industry. forth year. No. 1- Autumn 2012.
- Armestrang, M (2008). Strategic human resource management: 4th Edition. London
- Dohm, A. (2000), "Gauging the labor force effects of retiring baby boomers", Monthly Labor Review.
- Donner, E.; Michael, Gridley, D.; Ulrich, S. and Bluth, E. I. (2017), "Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group's Future," Journal of the American College of Radiology, 14(1), 125-129.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. Journal of Management Development, 26, 3, 239.
- Groves, K.S. (2007), "Integrating leadership development and succession planning best practices", Journal of Management Development, 239-260.
- Jeou-Shyan Horng H.H. Liu C-H. Lin L & Tsai C-Y (2011) Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. International Journal of Hospitality Management. Vol. 30 pp. 1044-1054.
- Kay C. Moncarz E. (2007) Lodging management success: Personal antecedents' achievement KSAs and situational influencers. International Journal of Hospitality Management. Vol. 26 No. 3 pp. 33-48.
- Kuching, P.K (2006). Markov Chains: Modeles, Algorithms and Applications. Proceeding of the Academy of Human Resources Development. North Carolina. <http://www.bitc.org.uk>
- McKee, G., Kagan, A., & Ghosh, A. (2019). Small asset credit union executive succession concerns. Journal of Co-operative Organization and Management, 7(1), 26-33.
- Mateso, E.E.P. (2010). Understanding succession planning and management efforts at Midwestern university. (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://etd.ohiolink.edu>.
- Moreno, J. V., & Girard, A. S. (2019). Capitalizing on an Existing Shared Governance Structure in Developing Leadership Succession Planning. JONA: The Journal of Nursing Administration, 49(4), 193-200.

- O'Donohue, M. (2016) Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service, Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology.
- Indian Organisations. Procedia Economics and Finance, 11, 152-165.
- Pandey, S., & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. Procedia Economics and F.
- Pandey, S., & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of

