

Designing a Comprehensive Model of Succession Management in the Department of Sports and Youth With a Grounded Theory Approach and Recreational Structural Model

Shila Farhangian¹, Mozafar Yektayar², Mozghan Khodamoradpoor³, Rasool Nazari⁴

1. Department of Sports Management Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

Email: shila_arm@yahoo.com

2. Department of Sports Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran. E-mail: myektayar@gmail.com

3. Corresponding Author, Department of Sports Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

Email: mozhganir1@yahoo.com

4. Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Iran.

Email: nazarirasool@yahoo.com

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Introduction: the present study aimed to design a comprehensive succession planning pattern in sport organizations using grounded theory and interpretive structural model.
Article history: Received: 18 February 2021 Received in revised form: 12 June 2021 Accepted: 6 July 2021 Published online: 28 April 2023	Method: in terms of the type, this study is of a mixed one. The study population included the elites of the sport organizations; the study sample volume was estimated equal to 15 individuals based on the theoretical saturation. For this a subjective sampling method was used. In the qualitative section of the research and in order to collect the required information a deep interview was utilized; in the quantitative section a questionnaire was used. In order to analyze the qualitative section's information, three overlapping open, axial and selective coding processes were utilized and, in order to analyze the quantitative section's information, interpretive structural modeling method assisted by ISM Software was used.
Keywords: <i>Succession Planning, Sport Organizations, Grounded Theory, Interpretive Structural Model, Comprehensive.</i>	Results: the findings indicated that the succession planning model obeys 20 secondary topics and 5 primary topics (causal factors, background factors, intervening factors, interactional factors and outcomes) for the sport organizations. Moreover, the model was eventually found consisted of eight levels; the lowest level of the organizational structure was composed of social and cultural factors as well as the peripheral environment and international environment and the highest level was composed of the individual and organizational factors.
	Conclusion: it can be stated according to the study findings that the individual and organizational outcomes attributed to succession planning obey causal, background, intervening and interactional factors.

Cite this article: Farhangian, Sh., Mozafar Yektayar, M., Khodamoradpoor, M., Nazari, R Initial. (2023). Designing a comprehensive model of succession management in the Department of Sports and Youth with a grounded theory approach and recreational structural model. *Sport Management Journal*, 15 (1), 163-176. [DOI: http://doi.org/10.22059/JSM.2021.319079.2679](http://doi.org/10.22059/JSM.2021.319079.2679)



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under CC BY-NC 4.0
| web site: <https://jrm.ut.ac.ir/> | Email: jrm@ut.ac.ir.

Extended Abstract

Introduction

Organizational succession management is a methodical procedure for identifying essential positions, locating and assessing potential successors, and preparing them with the necessary knowledge and abilities for both the organization's present and future roles. Although it is quite simple to think that all firms can successfully implement succession planning, it is apparent that organizations need to preserve and develop their human resources to compete in various industries. Additionally, a lot of solutions have been put up to address this issue, but in reality, only a few firms can plan to close this gap.

Objective

This study aimed to develop, using the framework of foundation data theory and interpretative structural model, a comprehensive model of succession management in sports companies.

Methods

This research falls under the category of mixed (qualitative-quantitative) research in terms of the direction of applied research, the comparative approach, the descriptive purpose, and the research philosophy because the influencing factors on succession planning in sports organizations were identified using the data theory analysis method of the foundation, and how they interacted was then examined using interpretive structural modeling. The research's scope and direction were determined by theoretical sampling, and after completing 12 in-depth interviews, theoretical saturation was attained. A questionnaire with 20 questions and 5 components, whose structure was altered in light of the qualitative results, served as the information-gathering instrument for the quantitative portion. This is true even though the questionnaire was the tool employed in the research's quantitative component. In this manner, 102 major ideas and 20 subcategories were categorized and derived into 5 main groups based on the data theory of the foundation (causal factors, underlying factors, intervening factors, interactive factors, consequences). A structured self-interaction matrix was then created to analyze the connections between the questionnaire's subcategories. The final structural self-interaction matrix was then created, taking into account the frequency of the defined link between the two elements. Reliability and generalizability were determined using Lincoln and Guba's (1985) criteria, which are based on believability, transferability,

reliability, and verifiability. The information from the quantitative component was analyzed using the interpretative structural modeling approach with the use of Warfield's ISM software, while the information from the qualitative part was analyzed using three overlap processes: open coding, axial coding, and selective coding.

Results

The research revealed that there are 20 subcategories and 5 primary categories that apply to the succession planning model for sports organizations (causal factors, contextual factors, intervening factors, interactive factors, and consequences). Furthermore, this model was estimated on an eight-level scale, with organizational structure, social and cultural elements, local environmental conditions, and the global environment at the lowest level and individual and organizational repercussions at the highest. The research's conclusions suggest that succession planning has effects on both individuals and organizations that are influenced by causal, underlying, intervening, and interaction variables.

Conclusion

Generally speaking, it can be said that the succession program is one of the most crucial programs for the effectiveness of the sports and youth departments today because a void or leaving the service of the forces in important and sensitive administrative positions can result in serious disruptions in the process of achieving the goals. The institutionalization of an effective promotion system, organizational support for individual initiatives, and alternative force training are therefore preferable for sports and youth departments. Consequently, if for whatever reason they continue to use the conventional techniques of appointment and promotion and do not pay attention to this crucial issue, optimal performance in sports organizations will be far from predicted.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: The authors undertake to follow the ethical guidelines.

Funding: The research was done without using financial resources.

Authors' contribution: The authors have contributed equally.

Conflict of interest: The authors have no conflicts of interest.

Acknowledgments: The researchers express their grateful thanks to all those who cooperated in the implementation of the current study.

طراحی الگوی جامع مدیریت جانشین‌پروری در ادارهای ورزش و جوانان با رهیافت نظریه داده‌بنیاد و مدل ساختاری تفسیری

شیلا فرهنگیان^۱ ID، مظفر یکتایار^۲ ID، مژگان خدامرادپور^۳ ID، رسول نظری^۴ ID

۱. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. رایانامه: shila_arm@yahoo.com
۲. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. رایانامه: myektayar@gmail.com
۳. نویسنده مسؤل، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. رایانامه: mozhganir1@yahoo.com
۴. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: nazarirasool@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	مقدمه: توسعه برنامه جانشین‌پروری هدف سازمان‌هاست و استقرار چنین توسعه‌ای همواره اولویت آنها بوده است. در نتیجه هدف این پژوهش طراحی الگوی جامع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی با رهیافت نظریه داده‌بنیاد و مدل ساختاری تفسیری بود.
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۳۰	روش‌شناسی: این پژوهش به لحاظ روش از نوع آمیخته است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان سازمان‌های ورزشی تشکیل می‌دادند. حجم نمونه بر مبنای اشباع نظری ۱۵ نفر برآورد شد. روش نمونه‌گیری از نوع نظری بود. در بخش کیفی تحقیق به منظور گردآوری اطلاعات از مصاحبه عمیق و در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات بخش کیفی از سه فرایند هم‌پوش کدگذاری باز، محوری و گزینشی و برای تحلیل اطلاعات بخش کمی از روش مدلسازی ساختاری تفسیری با کمک نرم‌افزار ISM software استفاده شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۳/۲۲	یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای سازمان‌های ورزشی تابع ۲۰ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی (عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، عوامل تعاملی و پیامدها) است. همچنین این مدل در ۸ سطح احصا شد، در پایین‌ترین سطح ساختار سازمانی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، محیط پیرامونی، محیط بین‌المللی و در بالاترین سطح پیامدهای فردی و سازمانی قرار داشتند.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۱۵	نتیجه‌گیری: با اقتباس از یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که پیامدهای فردی و سازمانی منتسب به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تابع عوامل علی، زمینه‌ساز، مداخله‌گر و تعاملی است.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۲/۰۸	
کلیدواژه‌ها: مدیریت جانشین‌پروری، سازمان‌های ورزشی، نظریه داده بنیاد، مدل ساختاری تفسیری، جامع.	

استناد: فرهنگیان، شیلا؛ یکتایار، مظفر؛ خدامرادپور، مژگان؛ و نظری، رسول (۱۴۰۲). طراحی الگوی جامع مدیریت جانشین‌پروری در ادارهای ورزش و جوانان با رهیافت نظریه داده‌بنیاد و مدل ساختاری تفسیری. نشریه مدیریت ورزشی، (۱) ۱۵، ۱۷۶-۱۶۳. DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.319079.2679>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کرییتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. آدرس نشریه: <https://jrm.ut.ac.ir> | ایمیل: jrm@ut.ac.ir



مقدمه

هر سازمانی در حوزه ورزش برای آینده به یک نقشه راه نیاز دارد. رمز اصلی این نقشه سازماندهی ساختار با راهنمایی‌های مشخص جهت تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌هاست و در این زمینه داشتن یک برنامه جانشین‌پروری ضرورتی انکارناپذیر است (ویمال؛ ۲۰۱۷). توسعه برنامه جانشین‌پروری هدف سازمان‌هاست و استقرار چنین توسعه‌ای همواره اولویت آنها بوده است (استدler؛ ۲۰۱۱). چراکه مدیریت منابع انسانی امروزه در هر سازمانی تلاش می‌کند نیروی کار خود را حفظ کند، اما در این فراگرد با دو واقعیت سخت مواجه است: که شامل از دست دادن استعدادهای غنی از تجربه و تغییر روندها در بازار استعداد (پاندی و شرما؛ ۲۰۱۴) و همچنین روش‌های کاری جدید، کمبود استعدادهای انسانی و تغییر جمعیتی است و سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مواجه کرده است (گروز؛ ۲۰۱۱). در این هنگام پویایی محیطی، رکود اقتصادی، ورود به دهکده جهانی و پیش‌بینی بازنشستگی تعداد زیادی از نیروی انسانی در طی سال‌های آتی این چالش‌ها را افزایش داده است (استدler؛ ۲۰۱۱؛ اسلان؛ ۱۹۹۳).

مدیریت جانشین‌پروری سازمانی، فرایند نظام‌مند تعیین نقش‌های حیاتی در یک سازمان، شناسایی و ارزیابی جانشین‌های ممکن و تعلیم آنها با تجارت و مهارت‌های مناسب برای نقش‌های فعلی و آینده آن سازمان است (ویلسون؛ ۲۰۱۸)، که به‌وسیله آن می‌توان متصدیان جدید را با کارکنان قدیمی که سازمان را ترک می‌کنند، به دلایل بازنشستگی، ترک شغل و احياناً مرگ جایگزین کرد (منالدو؛ ۲۰۱۶). علاوه بر این برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سازمان، به‌مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (هلتون و جکسون؛ ۲۰۰۷). در این فراگرد، این اطمینان برای سازمان‌ها فراهم می‌شود تا هر پست مهمی را که در سازمان خالی می‌شود، در زمان مناسب با افراد مناسب پر کنند (کریستی؛ ۲۰۰۵).

دیری است که مفهوم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وارد قلمرو سازمان و مدیریت شده است؛ در ایران نیز این موضوع به تدریج و همسو با ترویج مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی و باز شدن پای مشاوران مقوله راهبرد به حوزه سازمان‌ها، ظهور پیامدها و دستاوردهای برنامه‌های جانشین‌پروری و مأموریت سازمان، محدودیت‌های نیروی‌های متخصص در بازار کار، و نیز ماهیت و تخصصی بودن کار رخ نموده‌اند (پورصادق و خاتمی، ۲۰۱۲). این پدیده در سازمان‌های ورزشی همواره یکی از مهم‌ترین فرامین مورد تأکید در سیاست‌های کلی است. با این حال مشاهده می‌شود در ورزش و سازمان‌های ورزشی کمتر به آن توجه شده است (کریمی و همکاران، ۲۰۱۹).

واضح است که سازمان‌ها برای رقابت در عرصه‌های مختلف نیاز به حفظ و رشد منابع انسانی دارند، اگرچه بسیار آسان است که فرض شود در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری همه سازمان‌ها می‌توانند موفق شوند و روش‌های زیادی برای پرداختن به این مهم ارائه شده است، اما در عمل مشاهده می‌شود تنها تعداد کمی از سازمان‌ها قادر به برنامه‌ریزی برای پر کردن این شکاف هستند (پاندی و شرما، ۲۰۱۴). علت‌های این معلول شامل فقدان پشتیبانی مدیریت عالی، عدم انطباق برنامه جانشین‌پروری با برنامه‌های راهبردی سازمان، عدم ثبات مدیریت، تشریفات زائد اداری، دیربازده بودن، عدم شفافیت در اجرای طرح (قاسمی و درخشانی، ۲۰۱۲)؛ چالش‌های مدیریتی، فرهنگی، قانونی یا حقوقی، آموزشی و سازمانی است (طباطبائی و تادی، ۲۰۱۳). همچنین دیدگاه سنتی جانشین‌پروری صرفاً به‌مثابه وسیله‌ای برای

1. Vimal
2. Sadler
3. Pandey S, Sharma
4. Goves
5. Sdler
6. San
7. Wilson
8. Maldo
9. Hlton & Jackson
10. Christie

ترمیم بحران در نظر گرفته می‌شود و در آماده‌سازی و توسعه‌ای نقشی برای آن لحاظ نمی‌شود (بی‌هام و نلسون، ۱۹۹۹). علاوه‌بر این از نظر تحقیقات گذشته عدم صداقت در ارائه اطلاعات، عدم اعتماد به یکدیگر، حسادت نسبت به همکاران، در کنار عواملی جهان‌شمولی چون عدم حمایت مدیران عالی، محاسبه هزینه و منفعت، فقدان انگیزه عمومی در میان کارکنان (سابکرو، ۲۰۱۲)، کافی نبودن عدم ادراک یکنواختی شغلی نزد کارکنان، عدم تطابق این برنامه با راهبرد سازمان و مدیریت ارزیابی عملکرد (دهقان‌پور، ۲۰۱۰) و غیررسمی بودن این برنامه نزد سازمان‌ها (رضائی و نظری، ۲۰۱۳) مزید بر علت بوده است. در مقابل اما عواملی وجود دارند که به طرز مثبت سبب ارتقا و توسعه برنامه جانشین‌پروری می‌شود. با اقتباس از تحقیقات انجام‌شده این عوامل شامل اندازه سازمان، ارتباطات نهادی، توانمندی‌های راهبردی، تعامل پویای مشاغل و محیط، ارتباطات شبکه‌ای، تمایل فعال به جانشین‌پروری (ملکی و شادنوش، ۲۰۱۵)، آموزش‌ها، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های اختصاصی، شیوه‌های آموزشی، روش‌های ارزیابی مهارت‌ها (السادات نسبی و همکاران، ۲۰۱۸)، نظارت، مربی‌گری، بازخورد ۳۶۰ درجه، رشد تکالیف، چرخش شغلی، آموزش رسمی (دونر، ۲۰۱۷)، مدیریت و رهبری (حمایت از مدیران، ثبات و بلوغ و قوانین و مقررات)، برنامه‌ریزی راهبردی (دیدگاه و اهداف سازمانی، برنامه‌ریزی جانشینی و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی)، فرهنگ سازمانی (اعتماد متقابل مؤثر، ارتباطات و شفافیت سازمانی)، یادگیری سازمانی (تدوین و اجرای برنامه‌های آموزش موفقیت‌آمیز)، مدیریت کارکنان (شفاف‌سازی شغل، مدیریت استعداد، مشارکت کارکنان و ارزیابی عملکرد کارمندان)، مدیریت منابع (تعهد منابع، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، کمیته برنامه‌ریزی جانشینی و مدیریت دانش) و مدیریت فرایند (تدوین و پیاده‌سازی و ارزیابی فرایندهای برنامه‌ریزی موفقیت‌آمیز قوی) (اعتمادیان و همکاران، ۲۰۱۹)، توجه به مهارت‌های رهبران فعلی و استعدادهای آنها (توکر، ۲۰۲۰) است. علاوه‌بر این کریمی و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری دانشی نیاز است شفاف‌سازی در امور مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، پشتیبانی‌های اقتصادی، بسط فناوری و استقرار نظام شایسته‌سالاری وجود داشته باشد. از طرفی در بحث اقدامات اجرایی لازم است بر شناسایی مشوق‌ها، تعیین کمیته جانشین‌پروری، شناسایی پست‌های کلیدی، تعیین شاخص‌های ورود افراد به طرح جانشینی، ارزیابی و انتخاب کاندیداها و توانمندسازی کاندیداها تأکید شود. در تحقیقی دیگر هاشمی و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که پنج عامل اصلی (استقلال سازمان، توانمندسازی، زمینه، مدیریت استعدادها و شایستگی) در قالب ۲۷ شاخص بر جانشین‌پروری تأثیر دارند. برونستین^۵ (۲۰۲۱) نشان داد درک کارکنان از برنامه‌های جانشین‌پروری در سطح پایینی قرار دارد و میزان مشارکت آنها به تناسب این ادراک به دلایل مختلف پایین است. افزون‌بر این ژاویز و پون رامالینگام^۶ (۲۰۲۱) برنامه جانشین‌پروری از عناصر اصلی اشتراک‌گذاری اطلاعات است و این مهم در شرکت‌هایی که به صورت غیرخانوادگی اداره می‌شوند، بهتر از شرکت‌های خانوادگی پیاده‌سازی و اجرا می‌شود.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود برنامه جانشین‌پروری تابع تعیین‌کننده‌ها، پیشران‌ها و عوامل مختلفی است. برخی از این عوامل نقش توسعه‌دهنده و گسترش‌دهنده و برخی نیز نقش محدودکننده را در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ایفا می‌کنند. به تبع این عوامل از سازمانی به سازمانی دیگر به دلیل ماهیت آنها متفاوت است. بر این مبنا این امکان که یک الگوی واحد برنامه جانشین‌پروری را برای همه سازمان‌ها به طور خاص سازمان‌های ورزشی ارائه داد سلب شده است، این در حالی است که بحث مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی به طور ویژه ادارات ورزش و جوانان که پس از وزارت ورزش و جوانان عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل ورزشی در سطح استان است و بیشتر خدمات‌محورند و نقش انسان به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان در آنها از سایر منابع پررنگ‌تر است، بیشتر اهمیت دارد. از طرفی ابلاغ اخیر سازمان بازرسی و سازمان اداری و استخدامی کشور مبنی بر قانون ممنوعیت به‌کارگیری بازنشستگان به همه سازمان‌ها و

1. Bham & Nelson
2. Sibokrou
3. Donner
4. Tucker
5. Baunstein
6. Xavier & Pon Ramalingam

دستگاه‌های اجرایی از جمله وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های متبوع آن اجرای مبحث جانشین‌پروری را در اداره‌های ورزش و جوانان الزامی می‌کند.

متأسفانه در دوره‌های اخیر شاهد حضور مدیران غیرورزشی و حتی گاهاً مدیرانی خارج از سازمان‌های ورزشی بدون آشنایی لازم با قواعد و قوانین این سازمان‌ها بوده‌ایم. با توجه به اینکه خدمات ادارات ورزش و جوانان به کل جامعه عرضه می‌شود و همه بخش‌های مبتدی، غیرحرفه‌ای و حرفه‌ای و همچنین سطوح همگانی و قهرمانی را در برمی‌گیرد، از این رو تعویض مدیران شوک عمیقی را بر بدنه ورزش استان‌ها وارد می‌سازد. در صورتی که با جایگزین شدن افرادی که برای مدیریت آماده شده‌اند و می‌توانند ادامه‌دهنده برنامه‌های راهبردی قبلی بوده و با روندهای گذشته آشنایی داشته باشند، ثبات نسبی را در کل سازمان و در دسترسی به اهداف سازمان به وجود می‌آورد. با علم به موارد ذکر شده، مدیریت جانشین‌پروری امروزه در سازمان‌ها یک نظام ارزشمند به شمار می‌رود و با پیاده‌سازی این نظام تحقق اهداف طرح‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی تسهیل می‌شود، نیازهای جایگزینی در این سازمان‌ها شناسایی می‌شود، نقاط قوت و ضعف و آمادگی‌های جانشینی در سازمان‌های مذکور مشخص می‌شود و این اطمینان به این سازمان‌ها داده می‌شود که در زمان مناسب نیروی کار شایسته در صورت تعویض مدیریت‌ها در سازمان وجود دارد. شایان ذکر است با طراحی این الگو که به کمک رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری انجام می‌گیرد، محقق احتمال می‌دهد که دانش مربوط به مدیریت جانشین‌پروری نزد سازمان‌های ورزشی بیشتر و مشخص شود که چگونه می‌توان از طریق عوامل مختلف جانشین‌پروری را نزد سازمان‌های ورزشی تقویت کرد. همچنین از بعد روش‌شناختی می‌توان یک ابزار اندازه‌گیری برای ارزیابی عوامل مؤثر در رشد مدیریت جانشین‌پروری ارائه داد که مبتنی بر آن سازمان‌های ورزشی بتوانند نقاط قوت و ضعف کارکردهای خود را در خصوص توسعه این نظام ارزیابی کنند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری پژوهش کاربردی، از نظر رویکرد قیاسی، از نظر هدف توصیفی و از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های آمیخته (کیفی-کمی) قرار دارد؛ چراکه با استفاده از روش تحلیل نظریه داده‌بنیاد عوامل اثرگذار بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نزد سازمان‌های ورزشی تعیین شدند و در ادامه با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری نحوه تعامل آنها بررسی شد. جامعه آماری تحقیق را در هر دو بخش تحقیق خبرگان (رؤسای اداره‌های کل استان‌ها، کارشناسان و استادان دانشگاه) تشکیل می‌دادند. از نمونه‌گیری نظری برای تشخیص تعداد افراد و یافتن مسیر پژوهش استفاده شد و پس از انجام ۱۲ مصاحبه عمیق اشباع نظری حاصل شد، اما برای اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها تا ۱۵ نفر ادامه یافت. مصاحبه‌ها همگی با افراد ۳۵ ساله و بالاتر انجام گرفته که به نوعی برنامه‌های جانشین‌پروری را در ادارات ورزش و جوانان تجربه کرده و می‌توانستند درک و تفسیر بهتری از این برنامه‌ها و بسترهای زمینه‌ساز این پدیده ارائه دهند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی، پرسشنامه‌ای ۲۰ سؤالی و ۵ مؤلفه‌ای بود که ساختار آن بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم شد. این در حالی است که در بخش کمی تحقیق ابزار به کار گرفته شده پرسشنامه بود. به این صورت که مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد ۱۰۲ مفهوم اولیه و ۲۰ مقوله فرعی که در پنج مقوله اصلی (عوامل علی، عوامل زمینه‌ساز، عوامل مداخله‌گر، عوامل تعاملی، پیامدها) دسته‌بندی و استنتاج شد، سپس به منظور بررسی ارتباط بین مقوله‌های فرعی پرسشنامه ماتریس خودتعاملی ساختاری تنظیم شد. در مرحله کمی که با توجه به کدهای معرفی شده (V, A, X, O) نوع ارتباطات دوجه‌دو عوامل را مشخص کنند.

$V=$ اگر متغیر i بر ایجاد متغیر j تأثیر داشته باشد.

$A=$ اگر متغیر j بر ایجاد متغیر i تأثیر داشته باشد.

$X=$ اگر متغیر i بر ایجاد متغیر j تأثیر داشته باشد و برعکس.

$O=$ اگر متغیر i بر ایجاد متغیر j تأثیر نداشته باشد و برعکس.

سپس با توجه به فراوانی رابطه مشخص شده بین هر دو عامل، ماتریس نهایی خودتعاملی ساختاری تهیه شد. شایان ذکر است به منظور اعتمادپذیری و تعمیم‌پذیری از معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) که مبتنی بر باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری است، استفاده شد. در معیار باورپذیری از راهبرد مشاهده روزمره، یادداشت‌برداری از مشاهده‌ها، حفظ ارتباط با پاسخگویان؛ در معیار اطمینان‌پذیری از راهبرد کنترل نتایج توسط اعضا در سرتاسر فرایند گردآوری داده‌ها برای تأیید ارزش حقیقت یا صحت مشاهده مبتنی بر تفسیرهای پژوهشگر، در معیار تأییدپذیری از راهبرد یادداشت کردن همه ایده‌ها و تصمیم‌های اجرایی؛ و در نهایت در معیار انتقال‌پذیری که به مفهوم اعتبار بیرونی شباهت دارد و به کاربردپذیری یافته‌های پژوهش اطلاق می‌شود، از راهبرد توصیف همه جزئیات مرتبط با فرایند تحقیق جهت تعمیم آن استفاده شد. سرانجام به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات بخش کیفی از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی و جهت تحلیل اطلاعات بخش کمی از روش مدلسازی ساختاری تفسیری با کمک نرم‌افزار *ISM software* ساخته *Warfield* استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

مطابق با بررسی اطلاعات ۱۲ نفر (۸۰ درصد) از مشارکت‌کنندگان در تحقیق مرد و ۳ نفر (۲۰ درصد) زن بودند. سطح شغلی ۱ نفر از آنها کارشناس اداره کل ورزش و جوانان (۶/۶۷ درصد)، ۹ نفر رؤسای اداره‌های کل ورزش و جوانان کشور (۶۰ درصد) و ۵ نفر استاد دانشگاه (۳۳/۳۳) بود. افزون بر این، مدرک تحصیلی ۱ نفر (۶/۶۷ درصد) کارشناسی، ۲ نفر (۱۳/۳۳ درصد) کارشناسی ارشد و ۱۲ نفر (۸۰ درصد) دکتری بود.

مطابق با جدول ۱، از فرایند حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی مفاهیم اولیه و مقوله‌های فرعی زیر استنتاج شد.

جدول ۱. مقوله‌های اصلی و فرعی استخراج شده از بخش کیفی تحقیق

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم اولیه
	منابع استعداد	ایجاد بانک استعدادها، انتخاب افراد مستعد، شناسایی قابلیت‌ها، شناسایی ظرفیت‌های نیروی انسانی، شناسایی گزینه‌های احتمالی بیرونی، شناسایی بهترین گزینه‌های مدیریت و رهبری سازمان
	نظام ارتقای کارآمد	نظام ارتقای منطقی و کارآمد، نظام ارتق متناسب با شایستگی، نظام ارتقا متناسب با عملکرد، سیستم مدیریت نظام ارتقای کارآمد عملکرد، احساس ارتقا، قرار گرفتن در موقعیت بهتر، هدف ارتقا، انتصاب به سمت‌های بالا، تشخیص قابلیت ارتقای کارکنان، فرایند ارتقای قابلیت‌های رهبری
عوامل علی	مدیریت منابع انسانی	برنامه‌ریزی و تدوین چشم‌انداز سازمان در خصوص توسعه منابع انسانی، نظام مدیریتی منسجم، نظام مدیریتی هدفمند و پویا، روشمند و هوشمند بودن سیستم منابع انسانی، واحد منابع انسانی هوشمند، ایجاد سیستمی فراگیر در برنامه‌ریزی منابع انسانی، تشویق به پیشرفت گروه‌های متنوع برای مشاغل آینده سازمان، همسوسازی استعداد با اهداف راهبردی سازمان
	حمایتگری سازمانی از تلاش فردی	حمایتگری سازمانی محیط کاری حمایتی، فرهنگ حمایتی، حمایت مدیران ارشد، حمایت همه‌جانبه اعضای سازمان، حمایت یکپارچه، هدایت از تلاش فردی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از طرف مدیران عامل، نقش حمایتی سیاست‌ها و رسالت‌ها
	ساختار سازمانی	تدوین شرح شغل و مشاغل، شرایط احراز مشاغل، دستورالعمل انتصاب و به‌کارگیری، چرخش شغلی، ساختار قانونی، جنبه‌های نرم‌افزاری، جنبه‌های سخت‌افزاری، استخدام، کوچک‌سازی سازمانی، سازمان‌دهی مجدد
عوامل زمینه‌ساز	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی مبنی بر شایستگی، بستر فرهنگی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی، فرهنگ اخلاق‌مدار، فرهنگ رقابتی، هماهنگی جانشین‌پروری با فرهنگ سازمانی، جامعه‌پذیری، روحیه جمعی در سازمان، جو و فضای مناسب سازمانی
	ثبات مدیریت	نقطه ثبات، دوام‌پذیری، تضمین ثبات تصدی کارکنان
	مقاومت در برابر تغییر	ترس از دست دادن موقعیت شغلی، تغییر سریع، مدیریت در خلال تغییر، سرعت تغییرات سازمانی، ترس از دست دادن پست مدیریتی، حفظ موقعیت، حفظ پست سازمانی عاملی برای تقابل با تغییر
عوامل مداخله‌گر	محیط پیرامونی	انطباق با محیط، درک از محیط سازمان‌های ورزشی، محیط متغیر و متلاطم، پویایی محیط

¹. Lincoln & Guba

عوامل اجتماعی	استقبال جامعه در سطح وسیع، ارزش‌های آکادمیک، دموکراسی اجتماعی
محیط بین‌المللی	شبکه تعامل بین‌المللی، جهانی شدن، همکاری بین‌المللی سازمان‌های ورزشی
سیاست‌گذاری	محفوظ بودن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد استخدام و انتصاب، چشم‌انداز روشن از آینده مدیریت سازمان، ایجاد قوانین و دستورالعمل‌های روشن
آشناسازی	آگاهی‌بخشی در زمینه جانشین‌پروری، آشنا ساختن مدیران با جانشین‌پروری، آشنا ساختن مدیران با برنامه‌ها و ایده‌های افراد، آشناسازی کارکنان با برنامه‌های جانشین‌پروری
مشارکت	مشارکت اعضای سازمان، تصمیم‌گیری‌های مشارکتی، مدیریت مشارکتی، برنامه‌ریزی مشارکتی، مشارکت فعال مدیران ارشد اجرایی از جانشین‌پروری
یادگیری سازمانی	ارائه ایده‌های جدید، فراهم بودن فرصت یادگیری در شرایط جدید، در معرض یادگیری قرار دادن استعدادها، فرصت یادگیری، یادگیری، یادگیرنده بودن سازمان
اعتمادسازی	مسئولیت دلسوزانه، اعتقاد به کارکنان، اعتماد مبتنی بر بازدارندگی، اعتماد مبتنی بر آگاهی، اعتماد به استعدادها
آینده‌نگری	معلوم بودن مسیر نیازهای آینده، برنامه‌ریزی برای رهبری و مدیریت آینده سازمان، نگاه آینده‌نگر به حوزه منابع انسانی
تفکر سیستمی	حرکت تدریجی و مستمر نظام جانشین‌پروری، سیستم کلان تعاملی، جانشین‌پروری در برابر سیستمی بودن آن، برنامه‌ریزی سیستماتیک جانشین‌پروری
پیامدهای فردی	توسعه فردی، انگیزش، رضایت‌مندی
پیامدهای سازمانی	بالتذگی سازمانی، حفظ منابع، عدالت سازمانی

عوامل تعاملی

پیامدها

پس از انجام تحلیل کیفی و استخراج مقوله‌های فرعی که مبتنی بر ۲۰ مقوله بود، با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری که فرایند آن در ادامه مطرح می‌شود، نحوه تعامل و اثرگذاری این عوامل و در نهایت الگوی جامع در خصوص بحث جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی ارائه می‌شود. شایان ذکر است در جدول ۲، علامت اختصاری مقوله‌های موردنظر درج شده است.

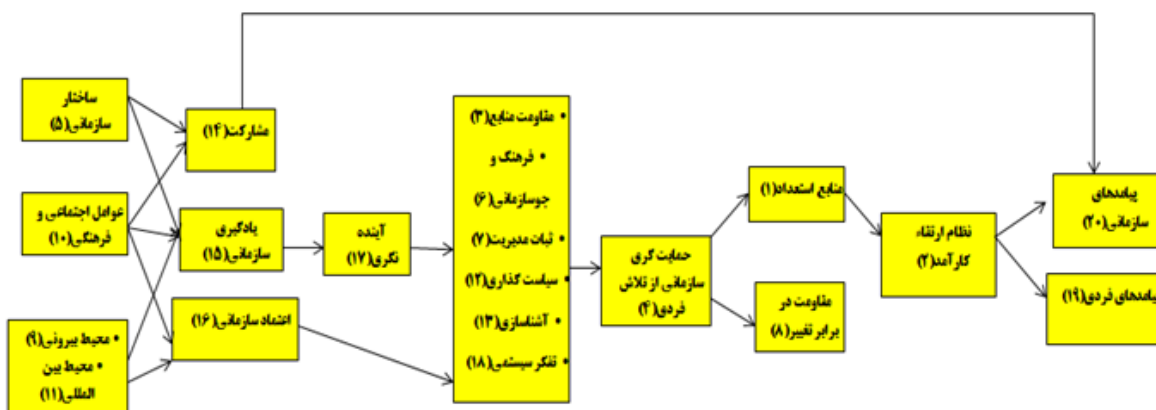
جدول ۲. مقوله‌های فرعی استخراج‌شده از بخش کیفی تحقیق

مقوله‌های فرعی	علامت اختصاری	مقوله‌های فرعی	علامت اختصاری
منابع استعداد	۱	محیط بین‌المللی	۱۱
نظام ارتقای کارآمد	۲	سیاست‌گذاری	۱۲
مدیریت منابع انسانی	۳	آشناسازی	۱۳
حمایت‌گری سازمانی از تلاش فردی	۴	مشارکت	۱۴
ساختار سازمانی	۵	یادگیری سازمانی	۱۵
فرهنگ و جو سازمانی	۶	اعتمادسازی	۱۶
ثبات مدیریت	۷	آینده‌نگری	۱۷
مقاومت در برابر تغییر	۸	تفکر سیستمی	۱۸
محیط پیرامونی	۹	پیامدهای فردی	۱۹
عوامل اجتماعی	۱۰	پیامدهای سازمانی	۲۰

در جدول ۳، ماتریس خودتعاملی ساختاری ارائه شده است، اطلاعات این ماتریس خودتعاملی ساختاری به شرح زیر است:

❖ در صورتی که ورودی J, I در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد، در ورودی i, z در ماتریس در دسترس‌پذیری، یک و در ورودی i, z صفر قرار داده می‌شود.

❖ در صورتی که ورودی i, z در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد، در ورودی I, z در ماتریس در دسترس‌پذیری، صفر و در ورودی i, z یک قرار داده می‌شود.



شکل ۱. طراحی الگوی جامع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق طراحی الگوی جامع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی با رهیافت نظریه داده‌بنیاد و مدل ساختاری تفسیری بود. مطابق با یافته‌های تحقیق پیامدهای سازمانی و فردی در سطح اول الگوی جانشین‌پروری قرار دارد. به عبارت دیگر نتیجه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی در دو بعد پیامدهای سازمانی و پیامدهای فردی خلاصه می‌شود. این یافته با نتایج تحقیق کریستی (۲۰۰۵) مبنی بر اینکه نشان داد در سازمان با به‌کارگیری برنامه جانشین‌پروری در زمان مناسب، افراد مناسب را برای پست‌های خالی می‌توان پر کرد، همخوان است. همچنین یافته‌ها نشان داد که پیامدهای فردی و سازمانی منتصب به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تابع عوامل علی، زمینه‌ساز، مداخله‌گر و تعاملی است. این یافته با نتایج تحقیقات اعتمادیان و همکاران (۲۰۱۹) در جهت اینکه در توسعه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به شاخص‌های حمایت از مدیران، ثبات و بلوغ، یادگیری سازمانی، اعتماد متقابل مؤثر، مشارکت کارکنان و ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر همخوان است.

علاوه بر این مطابق با یافته‌های تحقیق ساختار سازمانی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، محیط پیرامونی و محیط بین‌المللی در پایین‌ترین سطح برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نزد سازمان‌های ورزشی قرار دارند. به دلیل ماهیت زیربنایی بودن این عوامل مکانیسم عمل آنها در ادامه تشریح می‌شود.

ساختار سازمانی: مقوله‌ای از ویژگی‌های زمینه‌ای، ساختار سازمانی ورزشی است، که خود از سه مقوله ساختار سازمانی، تمرکزگرایی و اولویت درونی بودن جانشین‌پروری تشکیل شده است. در مورد ساختار سازمانی ورزشی، هر کدام از مصاحبه‌شوندگان ویژگی‌های خاصی را از ابعاد خاص مورد بحث و بررسی قرار دادند، که پارامتری از آنها عبارت‌اند از بررسی نمودار سازمانی، ساختار قانونی سازمان‌های ورزشی، سازمان‌های متغیر، ساختار قدرت در سازمان‌های ورزشی، زیرساخت‌های ضروری سیستم سازمان‌های ورزشی، عدم اجرای مهندسی مجدد در ساختارهای دولتی و غیره. سازمان‌های ورزشی نیز مانند سایر سازمان‌ها دارای دو نوع نظام متمرکز و یا نظام غیرمتمرکزند و با توجه به نظام حاکم سازمان‌های ورزشی، نوع پیوندها بین تمامی ذی‌نفعان تعریف می‌شود؛ و با توجه به نوع پیوند حاکم در سازمان‌های ورزشی (سخت‌پیوندی و سخت‌پیوندی) تصمیمات مربوط به امور سازمان‌های ورزشی اتخاذ می‌شود. راسول (۲۰۰۵) بیان می‌کند که موفق‌ترین جانشین‌پروری برنامه‌هایی هستند که از سطح بالایی از حمایت مدیران اجرایی و مدیران ارشد سازمان‌ها برخوردارند (راسول، ۲۰۰۵). این حمایت می‌تواند در سازمان‌ها به‌سادگی با ساختارهای مشخص سلسله‌مراتبی که در آنها اداره و اختیار نهایی تصمیمات بر عهده تعدادی از مدیران ارشد و مدیران اجرایی است، حاصل شود. در

1. Rthwell

سازمان‌های ورزشی، نقش مدیریت و اداره سازمان‌های ورزشی به ندرت به یک فرد واحد یا حتی یک سطح واحد در داخل سازمان‌های ورزشی محدود می‌شود که این امر چالش مدیران سازمان‌های ورزشی را سخت‌تر می‌کند. در نهایت اینکه مدیران سازمان‌های ورزشی در مقایسه با مدیران کسب‌وکارها در واکنش به جانشین‌پروری کندتر عمل می‌کنند و در تصمیم‌گیری خود از سرعت پایینی برخوردارند. کریمی و همکاران (۲۰۱۹) ضمن مهم شمردن نقش ساختار، اذعان داشتند در سازمان‌های ورزشی پیاده‌سازی مدیریت دانش و به دنبال آن مدیریت جانشین‌پروری از مهم‌ترین برنامه‌های برای کارآمدسازی وزارت ورزش و جوانان کشور در وضعیت رقابتی امروزه است، اما یکی از علل به تعویق افتادن و اجرا نشدن آن، ساختار سنتی این وزارتخانه است، زیرا ساختار سنتی از پیچیدگی‌های زیادی برخوردار است و بر این مبنا لازم است بسترسازی مناسبی در این زمینه انجام شود.

محیط بین‌المللی: یکی از مقوله‌های مهمی که به رشد، توسعه و بالندگی سازمان‌های ورزشی منجر می‌شود، ارتباط با سازمان‌های ورزشی برون‌مرزی و داشتن رابطه فراملی پویا با سایر سازمان‌هاست که به یک بهینه‌گزینی و زنده‌گزینی تبدیل می‌شود. این یافته‌ها تا حدودی با نتایج تحقیق هاشمی و همکاران (۲۰۲۰) مبنی بر اینکه فراهم آوردن بسترها جهت برقراری ارتباط را یکی از ۲۷ شاخص مؤثر بر برنامه جانشین‌پروری می‌دانستند، همخوان است. مشارکت جهانی در فعالیت‌های ورزشی و خدماتی کمک می‌کند که تحرک و خلاقیت آکادمیک و تنوع و گستره نقش سازمان‌های ورزشی و پویایی آنها بیشتر امکان ظهور بیابد. به این منظور سازمان‌های ورزشی راهکارهای چاره‌ساز و مؤثری اند تا ضمن برقراری شبکه تعاملی و تبادل جهانی فناوری، به گفت‌وگوی میان فرهنگ‌ها و تمدن‌ها نیز یاری برسانند. مطلعان کلیدی در مصاحبه‌های خود به عواملی مانند تأثیر روابط سیاسی کشور بر روابط ورزشی بین‌المللی و تأثیر محدودیت‌ها و تحریم‌های سیاسی بر امکانات و روند ورزشی سازمان‌ها و استفاده از تجارب سایر سازمان‌های ورزشی دنیا اشاره کردند.

محیط پیرامونی: سازمان‌های ورزشی در جایگاه یک سیستم، به‌عنوان یک خرده‌سیستم از سیستم کلان جامعه به حساب می‌آید؛ بنابراین سازمان‌های ورزشی بخشی از یک سیستم اجتماعی به حساب می‌آیند که می‌تواند تحت تأثیر این کلان‌سیستم اجتماعی قرار گیرد و بر آن تأثیر بگذارد. برای مثال می‌توان به برخی از این تأثیر و تأثرات این‌گونه اشاره کرد که سازمان‌های ورزشی به‌عنوان یک زیرمجموعه یا زیرسیستم از سیستم کلان جامعه باید با دولت به‌منظور تأمین امور مالی سازمان‌های ورزشی ارتباط داشته باشد. البته باید گفت که ماهیت این ارتباط نباید سیاسی باشد و اینکه دولت باید به‌عنوان هدایتگر و تسهیل‌کننده عمل کند تا اینکه سازمان‌های ورزشی بتوانند در محیطی آرام بدون ملاحظات سیاسی و حزبی به کار خود ادامه دهند. همچنین آداب و رسوم، اعتقادات، تصورات قالبی در رفتار عاملان سیستم سازمان‌های ورزشی تأثیر می‌گذارند. در عین حال سیستم سازمان‌های ورزشی هنجارهای جدیدی مانند تفکر منطقی، بازمینی‌های رفتارهای فرهنگی، پرورش نقاط موجود در فرهنگ جامعه و... را به سیستم اجتماعی ارائه می‌کند. روشن است که تأثیرگذاری سیستم فرهنگی به‌دلیل ماندگاری نسبی آن، بیشتر از تأثیرگذاری سیستم سازمان‌های ورزشی است.

عوامل اجتماعی: عوامل اجتماعی دومین مقوله فرعی از عوامل مداخله‌گر است که سازمان‌های ورزشی به‌شدت متأثر از این مقوله هستند. این یافته با نتایج تحقیق برونستین (۲۰۲۱) به سبب اینکه یکی از عوامل عدم مشارکت کارکنان در برنامه جانشین‌پروری را عوامل اجتماعی معرفی کرده بودند، همخوان است. دلیل این همخوانی این است که شاخص‌های اجتماعی در استقبال جامعه در سطح وسیع، ارزش‌های آکادمیک و دموکراسی اجتماعی نمود پیدا می‌کند و این کارکردها خود می‌تواند منابع انسانی را در سطوح مختلف سازمانی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری آماده سازد.

بر اساس مدل تدوین‌شده و سازه‌های آن، به وزارت ورزش و جوانان و اداره‌های متبوع آن پیشنهاد می‌شود بسترهای لازم را در ارتباط با محیط پیرامونی، عوامل اجتماعی، ساختار سازمانی و محیط بین‌المللی با محوریت برنامه جانشین‌پروری فراهم سازند، چراکه این عوامل سنگ بنای مدیریت جانشین‌پروری در اداره‌های ورزش و جوانان به‌شمار می‌روند و سایر ارکان برنامه جانشین‌پروری به‌نوعی از آن تبعیت می‌کنند.

به‌طور کلی می‌توان گفت که برنامه جانشین‌پروری از مهم‌ترین برنامه‌ها برای کارآمدسازی ادارات ورزش و جوانان امروزه است؛ چراکه خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل حساس و مهم اداره می‌تواند در روند دسترسی به اهداف اخلاص جدی ایجاد کند؛ از این رو بهتر است ادارات ورزش و جوانان به نهادینه کردن نظام ارتقای کارآمد، حمایتگری سازمانی از تلاش‌های فردی و تربیت نیروهای جایگزین بپردازند. بنابراین چنانچه به هر دلیلی نخواهند یا نتوانند به این امر مهم توجه کرده و همچنان به شیوه‌های سنتی انتصاب و ارتقا تکیه کنند، عملکرد بهینه در سازمان‌های ورزشی دور از انتظار خواهد بود.

تقدیر و تشکر

از معاونت محترم پژوهشی دانشگاه سمنان/ دانشکده مدیریت به سبب حمایت معنوی و همکاری در اجرای پژوهش حاضر سپاسگزاری می‌شود. از آقای دکتر رسول ناظری بابت بازبینی متن مقاله و ارائه نظرات ساختاری تشکر و قدردانی می‌شود. از داوران محترم به دلیل ارائه نظرات ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود. نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از آقای دکتر مظفر یکتا یاری به‌خاطر مطالعه متن مقاله حاضر و ارائه نظرات ارزشمند سپاسگزاری کنند.

References

- Al-Sadat Nasabi, N.J.F., Bordbar, N., Fasihinia, H., Ansari, P., & Bastani P. (2019). Identifying the aspects of succession planning and codification of the indicators for the selection of the healthcare and treatment networks' managers. *Management Strategies in Health System*, 4(2), 173-183. (In Persian).
- Braunstein, D. (2021). *Attitudes Toward Succession Planning in the Virtual World: The Role of Social Media in Organizational Community Building*. (Doctoral dissertation).
- Byham, W., & Nelson, G. (1999). *Rx succession planning*. Developing the next generation of leaders. Paper presented at the Health Forum Journal. [Link]
- Christie, D. (2005). *Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas College (British Columbia)*.
- Dehghanpour, A. (2011). *Succession planning pattern: investigation of the subject in the company subordinates of Islamic Republic of Iran's ministry of defense*. (MA dissertation), Allameh Tabataba'ei. (In Persian)
- Donner M, G. D., Ulrich, S., & Edward, B. (2017). Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group's Future. *Journal of the American College of Radiology*, 4(6), 18-24.
- Etemadian, M., Mosadeghrad, A. M., Soleimani, M. J., & Hedayati, S. P. (2020). Succession planning success factors in a hospital: A case study. *Payesh (Health Monitor)*, 19(1), 41-61.
- Ghasemi M, D. J., Derakhshani M. (2013). Investigating the difficulties and challenges of the establishment of succession planning's program in Iran's administrative system. Paper presented at the the first national conference on accounting and management. (In Persian).
- Groves, K. S. (2011). Integrating leadership development and succession planning best practices. *IEEE Engineering Management Review*, 39(3), 64-81.
- Hashemi, S.A., Ghahraman Tabrizi, K., & Sharifian, E. (2021). Identification and Prioritization of Factors Affecting succession in the Ministry of Sport and Youth with Competency-Based Approach. *Applied Research in Sport Management*, 9(36), 119-128.
- Helton, K. A., & Jackson, R. D. (2007). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*, 36(4), 335-347.
- Karimi, M., Heydari Nejad, S., & Mehrali Zadeh, Y. (2020). Developing the Succession Management Pattern Based on Knowledge Management in the Ministry of Sport and Youth Based on Grounded Theory. *Sport management studies*, 12(61), 59-84. (In Persian)
- Lincoln YS, G. E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Okas. CA: Sage.

- [Maleki, M. A. M., & Shadnoush, N. \(2016\). Determining the constructive factors and offering a model of an organization with good succession planning \(case study: Tehran municipality's IT and communication organization\). *Seasonal Journal of Management's General Policy-Making*, 7\(4\), 67-75. \(In Persian\)](#)
- [Menaldo, V. \(2016\). *The institutions curse: Natural resources, politics, and development: Cambridge University Press.*](#)
- [Pandey, S., & Sharma, D. \(2014\). Succession planning practices and challenges: study of Indian organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11, 152-165.](#)
- [Poursadegh, N. P. S., & Khatami, B. \(2013\). Investigating the factors influencing the successful implementation of the managers' succession planning. *Seasonal Journal of the Human Resources' Studies*, 2\(7\), 1-15. \(In Persian\)](#)
- [Rezaei N., & Nazari, K. \(2014\). *Succession planning and its challenges in the governmental sector.* Paper presented at the international conference on management, Tehran. \(In Persian\)](#)
- [Rothwell, W. \(2010\). *Effective succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within.* New York: American Management Association.](#)
- [Sabokrou, M. G. A., Pourezzat, A.A., & Baghbani, S. \(2012\). Analyzing the force field in planning for Itok Company's succession. *Management of Organizational Culture*, 10\(26\). \(In Persian\)](#)
- [Slan, R. S. \(1993\). *Leadership succession: The justice perceptions of high-potential identification practices.*](#)
- [Stadler, K. \(2011\). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series.*](#)
- [Tabatabaee, L.A., & Tadi, AA. \(2014\). A study of succession planning challenges in governmental organizations. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33\(2569\), 1-8. \(In Persian\)](#)
- [Tucker, C. A. \(2020\). Succession planning for academic nursing. *Journal of Professional Nursing*, 36\(5\), 334-342. \[Link\]](#)
- [Vimal, K. \(2017\). Succession planning: Planning for future leadership in sports. *Global Journal for Research Analysis*, 6\(1\), 507-516.](#)
- [Wilson, V. \(2018\). Succession planning models, conceptual maps: Ethical considerations and best practices. *In Succession planning* \(pp. 199-211\): Springer.](#)
- [Xavier, C. J., & Pon Ramalingam, D. J. \(2021\). Succession Planning: A contrast in family firms and non family firms. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7\(10\), 2751-2760.](#)