



شناسایی موانع جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران

صدیقه صالحی^۱

مینا مستحفظیان^۲

مسعود نادریان جهرمی^۳

شهرام عروف‌زاد^۴



[10.22034/ssys.2022.2264.2623](https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2264.2623)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۱۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۳/۱۱

هدف این تحقیق، شناسایی موانع جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران بود. پژوهش حاضر بر اساس هدف از نوع تحقیقات کاربردی و برحسب گردآوری اطلاعات دارای روش آمیخته اکتشافی (در بخش اول به صورت کیفی موانع شناسایی شد و در بخش دوم به صورت کمی-کیفی موانع سطح‌بندی گردید) بود. مشارکت‌کنندگان شامل اساتید مدیریت ورزشی و مدیران ادارات کل ورزش و جوانان کشور بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند نظری و بر اساس معیار اشباع نظری ۱۲ مصاحبه انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه ماتریس خودتعاملی ساختاری بود. داده‌ها در بخش اول با استفاده از روش تحلیل مضمون و در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر دسته‌بندی شدند. همچنین با استفاده از مدل ساختاری تفسیری، اقدام به سطح‌بندی موانع شناسایی شده گردید. موانع جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان کشور به‌عنوان مضمون فراگیر شامل ۵۴ مضمون پایه و ۷ مضمون سازمان‌دهنده (عدم وجود فرهنگ شایسته‌سالاری، موانع فردی، ضعف مدیریتی، موانع اقتصادی، موانع قانونی، موانع ساختاری و موانع سیاسی-ارتباطی) می‌باشد که در ۵ سطح طبقه‌بندی شدند و مشخص گردید اساسی‌ترین موانع جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان کشور موانع ساختاری، موانع اقتصادی و ضعف مدیریتی هستند. بنابراین، باتوجه به اینکه موانع ساختاری، بالاترین رتبه را در بین سایر موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری به دست آورد، مدیران باید شرح شغل منصب‌های کلیدی را مشخص نمایند و باتوجه به استعداد افراد، ارزیابی‌های دوره‌ای صورت پذیرد و سپس پست‌ها واگذار شود.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، منابع انسانی، موانع ساختاری، موانع اقتصادی و ضعف مدیریت.

^۱ - دانشجوی دکتری، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران

^۲ دانشیار، مرکز تحقیقات طب ورزشی، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران (نویسمده مسئول)

E-mail: Dr.mostahfezian@gmail.com

^۳ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

^۴ -استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، اصفهان، ایران

مقدمه

در محیط‌های کاملاً رقابتی امروزی، سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت خود ادامه دهند و در این محیط باقی بمانند که به‌نحو بهتری از منابع خود بهره‌برداری نمایند و بهره‌وری خود را افزایش دهند. یکی از منابع مهم سازمانی، نیروی انسانی^۱ می‌باشد. سازمان‌ها از طریق سازمان‌دهی و بهینه‌سازی فرایند جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی‌های متناسب با الزامات سازمانی و شغلی، بهتر می‌توانند در جهت برآوردن نیازهای حال و آینده گام بردارند (شیرطاهری و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از برنامه‌های مهم که در سازمان‌ها اهمیت یافته است، نظام جانشین‌پروری^۲ برای جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد برای منصب‌های کلیدی سازمان می‌باشد (گرویس^۳، ۲۰۱۱). جانشین‌پروری دربرگیرنده انتخاب مناسب‌ترین کارکنان برای احراز پست‌های بالاتر مدیریتی در سازمان‌ها از میان جمعی از کاندیدهای با مهارت است (گروز^۴، ۲۰۰۷). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کوشش سنجیده و نظام مندی است که توسط سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی برای تشویق افراد به ارتقا انجام می‌گیرد (راثول^۵، ۲۰۱۰).

انجمن مدیریت منابع انسانی^۶ بیان می‌دارد که جانشین‌پروری در مورد آماده‌سازی است، نه انتخاب از قبل. همچنین می‌توان بیان نمود که جانشین‌پروری بدین معنی است که افراد برای همیشه با سازمان همراه نیستند (کلین و سالک^۷، ۲۰۱۳). در بررسی تحقیقات انجام‌گرفته در زمینه جانشین‌پروری، محفوظی، لفظ‌فروشان و قربانی (۱۳۹۷) نشان دادند که سازمان‌های دولتی برای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نیاز به سرمایه‌گذاری فکری دارند. دوالی، ضماهنی، درویش و آذر (۱۳۹۵) در پژوهشی شایسته‌گزینی را به شش حیطه هوش مدیریتی، دانش تجربی، مهارت اجتماعی، توانایی سازمانی، نگرش حرفه‌ای و ارزش مکتبی دسته‌بندی کرده است و ابراهیمی، الیکلی و عباسی (۱۳۹۶) تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی را مثبت ارزیابی نمودند. به علاوه لطیفی، ابوالحسن‌زاده و آذرفر (۱۳۹۵) نشان دادند که تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری، فرهنگ جانشین‌پروری و قوانین و اسناد بالادستی، نقش اساسی و کلیدی در تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی ایفاد می‌نماید.

1 human resources

2 Succession

3 Groves

4 Groves

5 Rothwell

6 Society For Human Resource Management

7 Klein & Salk

از طرفی، بدیهی است که شرایط موجود در هر سازمان متفاوت است و اهمیت عوامل تأثیرگذار بر تحقق اهداف و برنامه‌های هر سازمان بسته به شرایط حاکم می‌تواند متفاوت باشد. لذا تحقیق حاضر در حوزه ورزش و مربوط به سازمان‌های ورزشی است. وزارت ورزش و جوانان، عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان در ایران است. شبکه گسترده این وزارتخانه در سطح کشور در قالب ادارات کل ورزش و جوانان ساختار بندی شده و وظیفه سنگین راهبری و مدیریت امور مربوط به ورزش و جوانان را در کشور ایفا می‌کنند و همانند دیگر سازمان‌ها در سازمان‌های ورزشی نیز یکی از منابع اصلی مزیت رقابتی، نیروی انسانی می‌باشد؛ اما محیط‌های ورزشی برخلاف محیط‌های دیگر دولتی و غیردولتی، محیط‌هایی پویا و فعال هستند که در آن‌ها انسان‌ها نقش بسیار مهمی دارند. بنابراین، شناسایی موانع و ارائه راهکارهایی برای برطرف کردن این موانع، ایجاد خزانه‌ای از نیروهای انسانی که بتوان در مواقع ضروری به آن دست یافت، بدون شک به بهبود موفقیت ادارات کل ورزش و جوانان منجر می‌شود. با این حال، یکی از مشکلات مهمی که بدون تردید ادارات کل ورزش و جوانان در سراسر ایران با آن روبرو هستند، بلا تصدی شدن مشاغل به خصوص مشاغل کلیدی به دلایل مختلفی چون: خروج داوطلبانه یا غیرداوطلبانه افراد (مثل بازنشستگی یا بازخرید، اخراج، انتقال، ارتقا و یا حتی فوت) می‌باشد که گاهی به وسیله افراد غیرمتخصص و رشد نیافته جایگزین می‌شوند. علاوه بر این، ابلاغ اخیر سازمان بازرسی و سازمان اداری و استخدامی کشور مبنی بر قانون ممنوعیت به کارگیری بازنشستگان به همه وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی از جمله وزارت ورزش و جوانان، ضرورت اجرای مبحث جانشین پروری را نمایان تر می‌سازد. به همین دلیل لازم است ادارات کل ورزش و جوانان به عنوان یکی از سازمان‌های ورزشی با قابلیت بالای منابع انسانی، در دنیای پیچیده و رقابتی امروز که سازمان‌ها هر مکانیزمی را برای سبقت گرفتن از یکدیگر به کار می‌گیرند، فرصت را غنیمت شمارد و گامی اساسی بردارد تا در برابر مشکلات ناخواسته، قدرت عکس العمل داشته باشند. فرآیندهای توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور نشان می‌دهد که به علت عدم وجود سیستم جانشین پروری مناسب، بیشتر انتصابات به صورت سنتی صورت گرفته است. از آنجا که این انتصابات به صورت آزمون و خطا انجام می‌گیرد، عدم شناخت از کارکنان و یا عدم توانایی کارکنان در سمت‌های انتصابی باعث شده تا با صرف هزینه‌های معنوی و مادی زیادی مجدداً نسبت به جا به جا کردن آنها و معرفی فرد جدیدی برای سمت مورد نظر اقدام شود. این روند به نوبه خود سبب گردیده که بعضی از سمت‌های سازمانی با حکم سرپرستی برای مدت طولانی اداره شوند یا بعضی از کارکنان در مدت‌های طولانی بدون سمت باشند که این موضوع منجر به بروز رکود در سیستم منابع انسانی گردیده است. لذا باید موانعی که در این مسیر وجود دارد، شناسایی شوند. در بررسی تحقیقات انجام گرفته، برای نمونه، موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین پروری از دیدگاه طوطیان، مهرآرا و کلاتری (۱۳۹۸) شامل موانع ساختاری، رفتاری، سازمانی

و مدیریتی در استقرار نظام جانشین‌پروری بوده است یا بر اساس یافته‌های پژوهش دانیالی، علامه و صفری (۱۳۹۷) راهبردهای جانشین‌پروری در سه سطح خرد، سازمانی و کلان قابل بررسی می‌باشد و نجام الحسن و سدیقی (۲۰۲۰) نشان دادند که امنیت شغلی، پاداش و پشتیبانی به‌طور معناداری با شیوه‌های مؤثر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و حفظ کارمندان در ارتباط هستند. هاشمی و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که جانشین‌پروری با رویکرد مبتنی بر شایستگی می‌تواند برای وزارت ورزش مفید باشد. همچنین اکبری و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که شناسایی عوامل کلیدی در مدیریت مؤثر جانشین‌پروری و تجزیه و تحلیل نرخ تاثیر آن در سازمان‌های ورزشی امری ضروری می‌باشد. بر اساس نتایج کریمی و همکاران (۱۳۹۸) برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری به مجموعه‌ای از الزامات شامل فرهنگ‌سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد، شفاف‌سازی در امور مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، پشتیبانی‌های اقتصادی، بسط فناوری و استقرار نظام شایسته‌سالاری نیاز است. چانگ و بازل^۱ (۲۰۲۰) مواردی همچون: عدم آگاهی از مدیریت اثربخش، محدودیت‌های ساختاری و کمبود انگیزه در سازمان برای شایسته‌گرایی را به عنوان مهمترین موانع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به شمار آورده‌اند.

براساس جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی مشخص شد که تحقیقاتی که در حوزه جانشین‌پروری صورت گرفته به‌صورت جزئی موانع جانشین‌پروری را مورد ارزیابی قرار داده‌اند. برای نمونه، نادریان (۱۳۹۵) عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده اجرای برنامه جانشین‌پروری بازیکنان تیم‌های فوتبال را مورد مطالعه قرار داده است. عاشوری، محرم‌زاده و میری (۱۳۹۴) به طراحی مدل جانشین‌پروری در فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران پرداخته‌اند. به‌علاوه، کریمی، حیدری‌نژاد و مهرعلی‌زاده (۱۳۹۸) الگوی مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان را ارائه داده‌اند. می‌توان گفت به غیر از مطالعه کریمی و همکاران (۱۳۹۸) مطالعات دیگر به صورت اکتشافی نبوده‌اند. از طرفی، تمایز تحقیق حاضر با مطالعه کریمی و همکاران، جامعه هدف و همچنین محدود بودن پژوهش مذکور در مدیریت جانشین‌پروری و تاکید بر مدیریت دانش می‌باشد. در مجموع مرور مطالعات انجام‌گرفته نشان می‌دهد علی‌رغم اهمیت موضوع جانشین‌پروری، تاکنون مطالعه جامعی در زمینه شناسایی موانع جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان کشور انجام نگرفته است. در چنین شرایطی به نظر می‌رسد یکی از چالش‌های سازمان‌ها، عدم‌شناسایی موانع موجود می‌باشد. شناسایی موانع جانشین‌پروری و سطح‌بندی این موانع می‌تواند ادارات کل ورزش و جوانان کشور را به ارزیابی وضعیت فعلی خود و تصمیم‌گیری در مورد کارمندان که در نهایت به سمت‌های مهم و ارشد قدم می‌گذارند، هدایت کند و باعث شود این ادارات با برطرف کردن

موانع شناسایی شده، زمینه رشد و تعالی سرمایه‌های انسانی و خود سازمان را نیز فراهم نمایند. لذا تحقیق حاضر در پی پاسخگویی به این سؤال است:

موانع جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان کدام‌اند و ارتباط آنها چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به روش آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد. از حیث مبانی فلسفی در گروه پارادایم پراگماتیسم قرار می‌گیرد، از دیدگاه پژوهشگر ترکیبی، پراگماتیسم، در را به روی شیوه‌های چندگانه، جهان‌بینی‌های متفاوت و پیش‌فرض‌های مختلف و نیز شکل‌های مختلف گردآوری و تحلیل داده در مطالعه به اتکای شیوه‌های ترکیبی می‌گشاید و همچنین از نظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای محسوب می‌شود که در بخش اول تحلیل مضمون به روش کیفی اکتشافی (تحلیل مصاحبه و اسناد مکتوب) و در بخش دوم مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده گردید. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل اساتید مدیریت ورزشی و مدیران ادارات کل ورزش و جوانان کشور بودند که از روش نمونه‌گیری هدفمند نظری استفاده شد. ملاک ورود افراد، سابقه بالای ۵ سال در سمت کاری، تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر و داشتن رضایت برای شرکت در پژوهش و ملاک خروج آنها، عدم رضایت آگاهانه و نداشتن تحصیلات و پژوهش‌های علمی در مورد منابع انسانی بود. در مجموع، ۱۲ نفر در این پژوهش حاضر بودند. گفتنی است هم در بخش اول یعنی شناسایی موانع و هم در بخش دوم یعنی سطح بندی موانع از همین ۱۲ نفر کمک گرفته شد. اطلاعات توصیفی این افراد در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ویژگی نمونه	تعداد	رتبه علمی و تحصیلات	تعداد	سن	تعداد	سابقه	تعداد
اساتید	۱	استادیار	۱	۵۰ سال و کمتر	۱	۵ تا ۱۰ سال	۱
مدیریت	۵	دانشیار	۲	۵۰-۶۰ سال	۱	۱۰-۲۰ سال	۲
ورزشی	۲	استاد	۲	بالای ۶۰ سال	۳	بالای ۲۰ سال	۲
مدیران	۲	کارشناسی ارشد	۲	۵۰ سال و کمتر	۱	۵ تا ۱۰ سال	۱
ادارات کل	۷	دانشجوی دکتری	۲	۵۰-۶۰ سال	۳	۱۰-۲۰ سال	۴
ورزش و جوانان	۳	دکتری	۳	بالای ۶۰ سال	۳	بالای ۲۰ سال	۲

داده‌های پژوهشی در بخش اول از طریق بررسی ۲۸ مقاله مرتبط با جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی و سپس به وسیله مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بر اساس الگوی مصاحبه‌های کیفی و با رعایت

موازی آن، در مدت زمان تقریبی بین ۲۵ تا ۴۵ دقیقه جمع‌آوری شد. در واقع، در بخش کیفی هم‌زمان از دو منبع «مصاحبه نیمه‌ساختاریافته» و «اسناد مکتوب» استفاده گردید. در بخش دوم نیز با همین افراد و جهت سطح‌بندی موانع شناسایی شده، پرسش‌نامه ماتریس خودتعاملی ساختاری تکمیل گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در بخش اول از روش تحلیل مضمون برای تحلیل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش دوم از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. فن تحلیل مضمون، رویه‌ای است که اطلاعات گسسته و پراکنده را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (بران و کلارک، ۲۰۰۶). از بین چهار روش تحلیل مضمون یعنی (الف: قالب مضامین، ب: ماتریس مضامین، ج: شبکه مضامین و د: تحلیل مقایسه‌ای) در این تحقیق از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شد. تحلیل شبکه مضمونی را می‌توان به طور کلی به سه بخش اصلی تجزیه متن، اکتشاف متن و یکپارچه‌کردن اکتشاف‌ها تقسیم نمود. طبق نظر لینکولن و گوبا (۱۹۸۵) بررسی صحت علمی مطالعات کیفی شامل چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری است. در این راستا برای قابلیت اعتبار، نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع، درگیر شدن طولانی‌مدت در میدان و چندجانبه‌نگری داده‌ها و به‌صورت کلی کلیه فرآیندها و مراحل در پژوهش انجام شد. همچنین برای قابلیت اطمینان، بازرسی، مستندسازی پژوهشگر در مورد داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات و چندجانبه‌نگری پژوهشگر انجام شد. جهت تأییدپذیری نیز روش‌های همسوسازی داده‌ها که با جمع‌آوری داده‌های کافی از منابع متعدد مانند خبرگان، منابع و مستندات علمی و پژوهشی، پیشینه‌های نظری و پژوهشی، خودبازبینی محقق و کنترل اعضای شرکت‌کننده در پژوهش انجام شد. در راستای قابلیت انتقال‌پذیری نیز وصف مفصل محیط و شرکت‌کنندگان و انواع دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مصاحبه‌شوندگان انجام گردید. گفتنی است بخش کمی مطالعه با روش ISM در نرم‌افزار EXEL و همچنین برای تجزیه و تحلیل نفوذ و وابستگی از نرم‌افزار MICMAC استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در گام نخست، مقالات پژوهشی مرتبط مورد مطالعه قرار گرفت و سپس متون مصاحبه مکتوب به دفعات مطالعه و بازبینی شد و با تلفیق این دو روش، فهرستی از کدهای اولیه یا مضامین پایه ایجاد گردید. با بررسی مجدد و پالایش بیشتر مضمون‌ها، سعی شد که مضمون‌ها به‌اندازه کافی، خاص، مجزا، غیرتکراری و کلان باشند تا مجموعه ایده‌های مطرح‌شده در بخش‌هایی از متن را دربرگیرند. این کار باعث شد داده‌ها کاهش یافته و به مجموعه‌ای از مضامین مهم سازمان‌دهنده تبدیل شوند. در نهایت ۱۲۷ مضمون پایه شامل ۵۲ مضمون از روش کتابخانه‌ای و ۷۵ مضمون از مصاحبه‌ها استخراج گردید. در گام‌های بعد، مضامین به‌دست آمده در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی شدند و شبکه مضامین چندین بار مورد تحلیل و

شناسایی موانع جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران

بازبینی قرار گرفت و در نهایت برای شناسایی موانع توسعه جانشین پروری به عنوان مضمون فراگیر، ۷ مضمون سازمان دهنده و ۵۴ مضمون پایه شناسایی و شبکه مضامین استخراج شد.

جدول ۲: مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین پایه	سازمان دهنده	فراگیر
عدم شناسایی مهارت و شایستگی مورد نیاز شغل، عدم پیش بینی و نیازسنجی جانشینان با استعداد، بی توجهی به کشف و شناسایی افراد مستعد جانشینی، عدم جایگزینی افراد توانمند در زمان و مکان مناسب، عدم تشکیل مخزن استعدادها، عدم استفاده از تمام قابلیت های کارکنان، عدم متناسب سازی شغل و شاغل	عدم وجود فرآیند شایسته سالاری	
عدم وجود بستر اعتماد سازی، بی توجهی به آسیب های روانی کارکنان، بی توجهی به دلایل تضادهای فردی، عدم وجود فضای امن کاری، فقدان ثبات و امنیت شغلی، فقدان امنیت شغلی، نیروی کار سالخورده و فرسوده، کمبود مهارت ها و تجربیات نیروی کار، بی کیفیت بودن کارکنان استخدام شده، کمبود نیروی انسانی توسعه یافته، تحلیل رفتگی شغلی و روزمرگی کارکنان، وجود ترس برای از دست دادن سمت شغلی	فرآیند فردی	فرآیند توسعه جانشین پروری
تأکید مدیران به حفظ وضعیت موجود، عدم ریسک پذیری مدیران، عدم وجود تفکر جانشین پروری مدیران، نگرانی موقعیت شغلی، انعطاف ناپذیری مدیران، تأکید بر منافع زود هنگام	ضعف مدیریتی	
دیر بازده بودن فرآیند جانشین پروری، هزینه بر بودن فرآیند جانشین پروری، عدم اختصاص بودجه ای مناسب برای جانشین پروری، نوسانات ارزی و بحران اقتصادی کشور، بی توجهی به عدالت در سیستم پرداخت و پاداش دهی، نبود زیرساخت مناسب جانشین پروری، طولانی بودن فرآیند جانشین پروری.	فرآیند اقتصادی	
عدم تدوین دستورالعمل جانشینی، تعدد قوانین و مقررات دست و پاگیر، قوانین و مقررات انعطاف ناپذیر، طرح ها و بخش نامه های دست و پاگیر، عدم شفافیت وظایف و مسئولیت ها، عدم وجود زیرساخت های حقوقی و قانونی، عدم تمایل مدیران به تغییر قوانین	موانع قانونی	

مضامین پایه	سازمان دهنده	فراگیر
جایگاه نامناسب جانشین‌پروری در سازمان، عدم انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، بروکراسی و کاغذبازی شدید اداری، کم‌توجهی به جانشین‌پروری در اسناد بالادستی، ساختار هرمی و متمرکز سازمان، شکاف دانش جانشین‌پروری، عدم تعریف برنامه‌ای مشخص برای جانشین‌پروری، نبود مسیر شغلی واضح	سازمان ورزشی	سازمان ورزشی
تأثیرگذاری تعلقات سیاسی، مذهبی و قومی در انتصابات، سلیقه‌ای بودن انتخاب افراد، عدم مقاومت در برابر فشارهای سیاسی انتصابات، عدم تعامل وزارت ورزش با نهادها مرتبط همچون دانشگاه‌ها، ضعف در شبکه‌سازی و تیم‌سازی، نبود عزم و اراده سازمانی، وجود جو بی‌تفاوتی، محدود کردن دسترسی به اطلاعات کارکنان	سازمان ورزشی	سازمان ورزشی

بر اساس چارچوب یادشده و محصول پژوهش و با توجه به دسته بندی مضامین پایه و شناخت یک مضمون انتزاعی، ۷ مضمون سازمان‌دهنده شامل عدم وجود فرهنگ شایسته‌سالاری، موانع فردی، ضعف مدیریتی، موانع اقتصادی، موانع قانونی، موانع ساختاری و موانع سیاسی - ارتباطی به دست آمد. به طور خلاصه، شبکه مضامین مربوط به موانع توسعه جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران به صورت شکل ۱ می‌باشد:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱: شبکه مضامین موانع توسعه جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران

در ادامه با استفاده از روش تحلیل ساختاری تفسیری، موانع جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران سطح بندی و مجدداً از تمامی ۱۲ نفر مصاحبه شونده کمک گرفته شد. برای اجرای تکنیک تفسیری- ساختاری و به دست آوردن روابط درونی و اولویت‌های عناصر در یک سیستم، ابتدا ماتریس خودتعاملی ساختاریافته (ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها) تشکیل شد. برای ایجاد ماتریس خودتعاملی ساختاریافته، کلیه موانع شناسایی شده دو به دو از نظر نوع رابطه با یکدیگر مقایسه شدند. نحوه امتیازدهی به نوع رابطه موانع به شرح جدول ۳ می‌باشد و جدول ۴ نیز ماتریس خودتعاملی ساختاریافته را نشان می‌دهد. در ادامه برای سازگار کردن ماتریس، پرسش نامه مجدد به وسیله نمونه‌ها پر شد و آنگاه دوباره سازگاری ماتریس دسترسی، بررسی و تأیید گردید. به منظور تعیین سطح موانع در مدل نهایی، به ازای هر یک از آن‌ها، مجموعه‌های ورودی، خروجی و مشترک تشکیل شد. هر چقدر مجموعه‌های مشترک و خروجی یک عامل نقاط اشتراک بیشتری داشته باشند، آن متغیر در سطح بالاتری قرار می‌گیرد.

جدول ۳: نحوه امتیازدهی بر اساس نوع رابطه موانع

O	X	A	V
عدم وجود رابطه	رابطه دوسویه	متغیر I بر I تأثیر دارد	متغیر I بر I تأثیر دارد

جدول ۴: ماتریس خود تعاملی ساختاریافته نهایی

G	F	E	D	C	B	A	
							A
							عدم وجود فرهنگ شایسته سالاری
					A		B
					V	V	موانع فردی
							C
				X	V	V	ضعف مدیریتی
							D
							موانع اقتصادی
			O	X	V	V	E
							موانع قانونی
		V	X	X	V	V	F
							موانع ساختاری
X	V	O	A	V	V		G
							موانع سیاسی - ارتباطی

با توجه به ماتریس خود تعاملی ساختاریافته نهایی، ماتریس دسترسی سازگار شده طراحی شد.

جدول ۵: ماتریس دسترسی سازگار شده

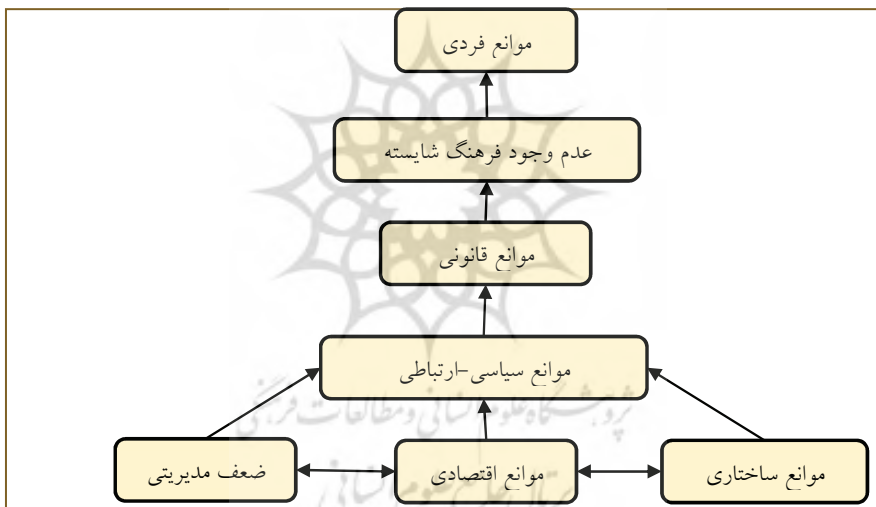
نفوذ	G	F	E	D	C	B	A	
2	0	0	0	0	0	1	1	A
1	0	0	0	0	0	1	0	B
7	1	1	1	1	1	1	1	C
5	0	1	0	1	1	1	1	D
4	0	0	1	0	1	1	1	E
7	1	1	1	1	1	1	1	F
5	1	1	1	0	0	1	1	G
	3	4	4	3	4	7	6	وابستگی

شناسایی موانع جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران

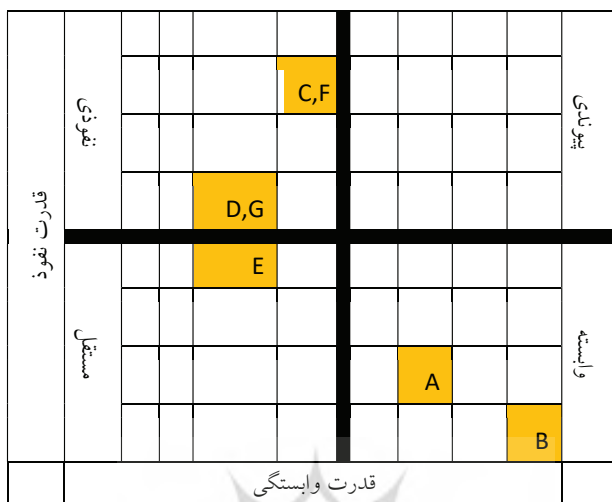
جدول ۶: سطح بندی موانع توسعه جانشین پروری

سطح	اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	
4	A	A, C,D,E,F,G	A,B	A
5	B	A,B,C,D,E,F,G	B	B
1	C,D,E,F	C,D,E,F	A,B,C,D,E,F,G	C
1	C,D,F	C,D,F	A,B,C,D, F	D
3	C, E	C, E,F,G	A,B,C,E	E
1	C,D,F,G	C,D,F,G	A,B,C,D,E,F,G	F
2	F,G	C,F,G	A,B ,E,F,G	G

الگوی نهایی سطوح موانع شناسایی شده در شکل ۲ نمایش داده شده است. در این نگاره، روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطر در نظر گرفته شده است.



شکل ۲: مدل ساختاری تفسیری موانع توسعه جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان



شکل ۳: تجزیه و تحلیل نفوذ-وابستگی

بعد از ترسیم مدل ساختاری تفسیری، موانع توسعه جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان با استفاده از روش MICMAC و با ایجاد ماتریس نفوذپذیری-وابستگی، دسته‌بندی متغیرها در چهار دسته ۱-متغیرهای خودمختار، ۲-متغیرهای وابسته، ۳-متغیرهای پیوندی و ۴-متغیرهای نفوذی انجام شد (پانکال و همکاران، ۲۰۱۶). براساس یافته‌های شکل ۳، متغیرهای عدم وجود فرهنگ شایسته‌سالاری و موانع فردی بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل و از منظر سیستمی، جزو عناصر اثرپذیر و وابسته هستند. به عبارت دیگر، این عوامل تحت تأثیر عوامل زیادی قرار می‌گیرند و خود آنها کمتر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. موانع قانونی دارای قدرت نفوذ ضعیف و وابستگی ضعیف در تحلیل می‌باشند. همچنین متغیرهای ضعف مدیریتی، موانع اقتصادی، موانع ساختاری و موانع سیاسی-ارتباطی قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. این متغیرها تأثیر بسیاری بر دیگر موانع دارند و به نوعی این موانع، موانع دیگر را تشدید می‌کنند. در این تحقیق متغیرهای پیوندی وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق، شناسایی موانع جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران بود. یافته‌های تحقیق بیانگر آن بود که موانع جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران شامل عدم وجود فرهنگ شایسته‌سالاری، موانع فردی، ضعف مدیریتی، موانع اقتصادی، موانع قانونی، موانع ساختاری و موانع سیاسی-ارتباطی می‌باشند و برحسب اهمیت آنها ضعف مدیریتی، موانع اقتصادی و موانع ساختاری، اساسی-ترین موانع موجود برای جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان کشور می‌باشند. در این راستا

مهرآوری و امامقلی‌زاده (۱۳۹۵) در پژوهشی باعنوان «شناسایی موانع و چالش‌های استقرار برنامه‌های جانشین‌پروری (مطالعه موردی: ادارات مرکزی بانک سپه)» نشان دادند در این بانک چهار مانع ساختاری، مانع رفتاری، مانع سازمانی و مانع مدیریتی و زیرعامل‌های آنها مشهودند و نتایج این مطالعه با این پژوهش هم‌راستا است. در تحقیقی علی و همکاران (۲۰۱۹) نیز به موانع ساختاری اشاره کردند که نتایج آنها با بخشی از یافته‌های این پژوهش همسو می‌باشد. قربانی و علی‌زاده (۱۳۹۵) در پژوهشی باعنوان «شناسایی موانع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صنعت بیمه (مورد مطالعاتی: بیمه پاسارگاد)» با روش اکتشافی دریافتند که کلیه موانع شناسایی‌شده از جمله ساختاری و مدیریتی بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بیمه پاسارگاد تأثیرگذار هستند که نتایج تحقیق مذکور با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد. در تفسیر این یافته باید گفت که موانع ساختاری یعنی ساختار هر می و متمرکز سازمان به شدت مورد بحث و انتقاد می‌باشد. از طرفی، کم‌توجهی به جانشین‌پروری در اسناد بالادستی تعدد قوانین و مقررات انعطاف‌ناپذیر، طرح‌ها و بخش‌نامه‌های دست و پاگیر بستر قانونی را با چالش‌های زیادی مواجه کرده است؛ اما موانع سیاسی-ارتباطی یعنی تعامل وزارت ورزش و جوانان با نهادهای مرتبط همچون دانشگاه‌ها و مقاومت در برابر فشارهای سیاسی انتصابات به صورت مشخصی می‌توانند فضای جانشین‌پروری را سالم و مثبت نمایند. به‌علاوه، ضعف مدیریتی و موانع فردی در تحقیقات محفوظی و همکاران (۱۳۹۷)، دانیالی (۱۳۹۷) و اولایو (۲۰۱۹) با تحقیق حاضر همسو می‌باشد. در این راستا باید گفت که بی‌توجهی به دلایل تضادهای فردی و فقدان فضای امن و باثبات کاری، شکاف مهارتی، آموزشی، مدیریتی و دانشی کارکنان، سیستم جانشین‌پروری را محدود می‌نماید. البته عوامل بازدارنده فقط به کارکنان مربوط نمی‌شود، بلکه نبود زیرساخت مناسب جانشین‌پروری، طولانی و پرهزینه‌بودن فرآیند جانشین‌پروری، عدم وجود تفکر سیستمی، عدم تعریف برنامه‌ای مشخص برای جانشین‌پروری و بی‌توجهی سیاست‌کلان به جانشین‌پروری، بازدارنده‌هایی هستند که مربوط به سازمان می‌باشند. یکی دیگر از موانع یا بازدارنده‌ها مربوط به مدیران و ضعف آنان می‌باشد. آن‌ها بر حفظ وضعیت موجود تأکید دارند، از ریسک‌پذیری می‌گریزند و نسبت به موقعیت شغلی خود به شدت نگران هستند.

در تفسیر نتایج یادشده باید گفت که وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران به‌خصوص ادارات کل ورزش و جوانان کشور به‌عنوان متولی امر ورزش و جوانان، همانند دیگر سازمان‌های دولتی به‌منظور بهره‌وری و اثربخشی بهتر در انجام وظایف خود و جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود در چنین موقعیت رقابتی باید با نهادینه‌کردن مدیریت دانش و فراهم‌آوردن زمینه‌های کسب، ثبت و انتقال دانش در تمامی مراحل جانشین‌پروری به شناسایی و پرورش نیروهای شایسته و دانشی در راستای سودآوری و بقای وزارتخانه همت گمارند. در واقع، در ادارات کل ورزش و جوانان بحث رقابت تجاری و صنعتی وجود ندارد؛ اما مانند دیگر سازمان‌های دولتی خدماتی به‌دلیل اینکه محیط پیرامون سازمان به‌طور دائم

در حال تغییر و تحول است، برای رویارویی و پاسخ متناسب به این تغییرات باید آمادگی بلندمدت و راهبردی از طریق تجهیز به مدیریت دانش را داشته باشد تا بتواند به خوبی به اجرای جانشین‌پروری بپردازد. از طرفی، اداره کل ورزش و جوانان کشور برای داشتن یک سازمان بهره‌ور باید از ابتدا ساختار مناسب آن را تدوین کند، چرا که اگر سازمانی بر مبنای مأموریت خود دارای ساختار مناسبی نباشد حتی اگر دارای نیروهای متخصص و کارآمد باشد باز هم نمی‌تواند به موفقیت‌های مورد انتظار برسد.

بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان پیشنهاد داد که ادارات کل ورزش و جوانان با تأکید بر اصلاح ساختار متمرکز به غیرمتمرکز بر مکانیزم و راهبردها، یعنی بر اساس اصول مطرح شده، به متناسب‌سازی شغل و شاغل بپردازند و بر دانش‌افزایی و آموزش مداوم کارکنان مبادرت ورزند و ارزیابی جامعی از سیستم جانشین‌پروری به عمل آورند و به تدوین برنامه رشد و توسعه حرفه‌ای کارکنان اهتمام ورزند. بعلاوه، با توجه به اینکه موانع ساختاری بالاترین رتبه را بین سایر موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری به دست آورده، مدیران باید شرح شغل منصب‌های کلیدی را مشخص نمایند و با توجه به استعداد افراد و ارزیابی‌های دوره‌ای از افراد پست‌ها را برای آنها در نظر بگیرند. همچنین ادارات کل ورزش و جوانان با ارائه آموزش‌ها و مشوق‌های لازم، زمینه لازم را برای آمادگی افراد جهت خالی شدن پست‌ها در سازمان به وجود آورند. به علاوه، یک واحد سازمانی را به عنوان مسئول و متولی فرایند نظام جانشین‌پروری تعیین نمایند. همچنین مهمترین نکته‌ای که باید مدنظر قرار گیرد این است که پویایی و تحولات گسترده محیطی به سرعت سپری می‌شوند و ادارات کل ورزش و جوانان ناگزیر به سازگاری با نیازهای محیط در حال تغییر می‌باشند. بنابراین در جانشین‌پروری با درس گرفتن از گذشته، علاوه بر نیازهای موجود، به نیازهای احتمالی آینده و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای در آن شرایط توجه جدی نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌های پژوهشی دیگری همچون ANP، AHP، ویکور فازی، تحلیل پوششی داده‌ها مهمترین عوامل تاثیرگذار بر جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی مشخص گردد. از طرفی با توجه به اینکه تأثیرات متغیرهای مداخله‌گری مانند محافظه‌کاری، نداشتن صراحت و حوصله، تمایلات و تعصبات پاسخ دهنده‌ها در زمان انجام مصاحبه‌ها از محدودیت‌های تحقیق بود، پیشنهاد می‌شود با اطمینان از عدم ذکر افراد مصاحبه‌شونده، درصد اطمینان از پاسخگویی مشارکت‌کنندگان را افزایش داد.

- ابراهیمی، مرتضی؛ الیک، فهیمه و عباسی، محرم. (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)». فصل‌نامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. (۴۳)، صص ۹۵-۱۲۸.
- اکبری، روناک؛ زارعی، علی؛ تجاری، فرشاد و نیک آیین، زینت. (۱۴۰۰). «تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری و ارائه مدل در سازمان‌های ورزشی». فصلنامه جغرافیا و برنامه‌ریزی منطقه‌ای. (۳)۱۱، صص ۷۳۲-۷۴۶.
- دانیالی ده حوض، محمود؛ علامه، سید محسن و صفری، علی. (۱۳۹۷). «طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد». پژوهش‌نامه مدیریت تحول. (۱۰)۱، صص ۱۰۵-۱۴۰.
- دوالی، محمد مهدی؛ ضماهنی، مجید؛ درویش، حسن و آذر، عادل. (۱۳۹۵). «طراحی مدل شایسته‌گزینی روسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. (۹)۳، صص ۹۷-۱۲۳.
- شیرطاهری، علی؛ پیروز، پیمان و فراشاد، معصومه. (۱۳۹۹). «راهبردهای توانمندسازی منابع انسانی شاخصی در اجرای اثربخش مدیریت عملکرد». فصلنامه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت. (۴)۳۲، صص ۳۴-۶۵.
- طویان اصفهانی، صدیقه؛ مهرآرا، اسداله و کلاتری، رزینا. (۱۳۹۸). «بررسی موانع موثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. (۱۱)۱، صص ۱۴۳-۱۶۲.
- عاشوری، جواد؛ محرم‌زاده، مهرداد و میری، محبوبه. (۱۳۹۴). «شناسایی مؤلفه‌ها و طراحی مدل جانشین‌پروری در فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. (۳۲)۷، صص ۵۷-۷۸.
- قربانی، مریم و علی زاده، مهدی. (۱۳۹۵). «شناسایی موانع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صنعت بیمه (مورد مطالعاتی: بیمه پاسارگاد تهران)». دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و کارآفرینی.
- کریمی، مریم؛ حیدری نژاد، صدیقه و مهرعلیزاده، یلدا. (۱۳۹۸). «تدوین الگوی مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر مدیریت دانش در وزرات ورزش و جوانان براساس نظریه داده بنیاد». مطالعات مدیریت ورزشی. (۶۱)۲، صص ۵۹-۸۴.
- لطیفی، میثم؛ عبدالحسین‌زاده، محمدحسین و آذرفر، امیر. (۱۳۹۵). «طراحی الگوی جانشین پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل سازی ساختاری-تفسیری، مدیریت سازمان‌های ورزشی، (۴)۴، صص ۳۳-۵۰.
- مهرآوری، علی و امامقلی‌زاده، سعید. (۱۳۹۵). «شناسایی موانع و چالش‌های استقرار برنامه‌های جانشین‌پروری (مطالعه موردی: ادارات مرکزی بانک سپه)». همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کار آفرینی، تهران.
- محفوظی، علی؛ لفظ‌فروشان، داود و قربانی، محمود. (۱۳۹۷). «طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی)». مدیریت بهره‌وری. (۴۸)۱۳/۱، صص ۲۴۹-۲۷۵.
- نادریان، مسعود. (۱۳۹۵). «به‌کارگیری مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی باشگاه‌ها برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بازیکنان فوتبال». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. (۱۳)۷، صص ۱۳-۲۲.
- هاشمی، سید احمد؛ قهرمان تبریزی، کوروش و شریفیان، اسماعیل. (۱۴۰۰). «طراحی مدل جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. (۵۳) ۲۰، صص ۳۰۶-۳۲۳.
- 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.
- Chang, C. Y., & Besel, K. (2020). "Cultivating next generation of healthcare leaders in Havana: Barriers and recommendation for succession planning". International Journal of Healthcare Management, 1-9.
- Groves, K. S. (2007). "Integrating leadership development and succession planning best practices". Journal of management development, 26(3), 239-260.

- Groves, K. S. (2011). “**Integrating leadership development and succession planning best practices**”. IEEE Engineering Management Review, 39(3), 64-81.
- Klein, M. F., & Salk, R. J. (2013). “**Presidential succession planning: A qualitative study in private higher education**”. Journal of Leadership & Organizational Studies, 20(3), 335-345.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). “**Establishing trustworthiness**”. Naturalistic inquiry, 289(331), 289-327.
- Luhmann, N. (2020). “**Organization, membership and the formalization of behavioral expectations**”. Systems Research and Behavioral Science, 37(3), 425-449.
- Najam ul Hassan, S., & Siddiqui, D. A. (2020). “**Impact of Effective Succession Planning Practices on Employee Retention: Exploring the Mediating Roles**”. International Journal of Human Resource Studies, 10(2), 21-55.
- Olayo, J. O. (2019). “**Succession Planning in Organizations; Impact on Workplace Productivity**”. Supreme Journal of Business and Management, 2(1), 1-11.
- Panackal, N., Singh, D. A., & Sharma, A. (2016). “**Developing a Conceptual Framework on Ecopreneurs and Sustainability Using ISM and MICMAC Methodology**”. Nature Environment and Pollution Technology, 15(4), 1321-1327.
- Rothwell, W.J. (2010). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within**. 4th Edition, New York: American Management Association

