

ارائه مدل نهاده‌سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان ایران

عاطفه امینی دهقی^۱

رسول نظری^۲

رخساره بادامی^۳

فریبا محمدیان^۴



[10.22034/ssys.2022.2251.2686](https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2251.2686)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۳/۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۵/۲۵

هدف این پژوهش، ارائه مدل نهاده‌سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان بود. پژوهش حاضر به لحاظ فلسفه از نوع تفسیرگرایانه، به لحاظ رویکرد از نوع بنیادی، به لحاظ راهبرد از نوع نظریه داده‌بنیاد، به لحاظ انتخاب پژوهش از نوع تحقیق کیفی و به لحاظ بازه زمانی از نوع مقطعی و روش گردآوری داده‌های آن با استفاده از مصاحبه بود. جامعه آماری پژوهش را صاحب‌نظران حوزه مدیریت ورزش زنان شامل اساتید دانشگاه و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک ورزشی تشکیل می‌دادند. جهت نمونه‌گیری از روش گلوله‌برفی استفاده شد و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد که براین مبنا تعداد ۱۵ مصاحبه انجام گرفت. برای جمع‌آوری اطلاعات، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری استفاده شد.

بر مبنای تحلیل مصاحبه‌ها مشخص گردید که نهاده‌سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان در ایران تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای (عدالت جنسیتی، پویایی و بلوغ سازمانی و بانک اطلاعاتی)، عوامل ساختاری (مدیریت، برنامه، شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد منابع انسانی) و عوامل رفتاری (تصویرسازی مثبت، جبران نابرابری‌های جنسیتی و باورپذیری) قرار دارد. در نتیجه پیشنهاد می‌گردد به‌منظور نهاده‌سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان، شبکه‌سازی و هم‌افزایی عوامل مؤثر بر نهاده‌سازی با محوریت مدیریت ورزش بانوان صورت پذیرد.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، مدیریت منابع انسانی، ورزش زنان و سقف شیشه‌ای.

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد خوراسگان (اصفهان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

^۲ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد خوراسگان (اصفهان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

(نویسنده مسئول) E-mail: Nazarirasool@yahoo.com

^۳ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد خوراسگان (اصفهان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

^۴ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

مقدمه

توسعه و اعتلای تربیت بدنی و ورزش در جامعه، از یک سو مربوط به تحول سازنده و مثبت در برنامه‌های جاری ورزشی است و از سوی دیگر، مربوط به این است که به ورزش زنان توجه شود (منظمی، علم و شتاب‌بوشهری، ۱۳۹۰: ۱۵۲) - علیرغم آن ورزش زنان همچنان یک موضوع مورد مناقشه است (پوسبرق^۱، ۲۰۲۲: ۱). زنان نیمی از جمعیت جهان را تشکیل می‌دهند و دوسوم ساعت کار انجام‌شده توسط آنان صورت می‌پذیرد، در حالی که در تقسیم نیروی انسانی سازمان‌ها به‌ویژه در بخش ورزش، زنان به حاشیه رانده می‌شوند (الماسی، لبادی و علیپور، ۱۳۹۴: ۹۱؛ هانلون و تیلور^۲، ۲۰۲۲: ۱) و پیشرفت آنان برای سایر افراد بی‌اهمیت تلقی می‌گردد و حتی گاهی دستیابی آنان به درجه‌های بالاتر، عجیب و دور از تصور انگاشته می‌شود، زیرا تصور غالب این است که آنان باید در حاشیه باشند و هرگز نباید در رأس قرار بگیرند (الماسی و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۱).

براساس گزارش «برنامه توسعه انسانی سازمانی ملل در ایران» تنها ۱۳ درصد از پست‌های مدیریتی به زنان اختصاص دارد (جعفری، شریفی‌فر و علم، ۱۳۹۸: ۱۸) و این مسئله سبب آسیب‌رساندن به توسعه پایدار برابری جنسیتی شده است (راموس^۳، لاتوری، توماسوراموس^۴، ۲۰۲۲: ۱). ادبیات مدیریت، علت عدم ارتقا و پیشرفت زنان را وجود پدیده‌ای موسوم به «سقف شیشه‌ای» می‌داند. بر مبنای این پدیده، بسیاری از زنان از پیشرفت به طرف سطوح بالای سازمانی و مناصب مدیریتی باز داشته می‌شوند و هرچه زنان به سطوح بالاتر می‌رسند، سرعت رشد و ارتقای آنها به نسبت مردان کاهش می‌یابد (چیشولم - بارنز، اسپوی، هاگمنو جوزفسون^۵، ۲۰۱۷: ۳۱۳). با این حال، برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد باید مدیرانی شایسته تربیت نمود (گرویس^۶، ۲۰۱۹: ۳۵۷).

یکی از راهبردهایی که به تحقق این مهم کمک می‌کند، جانشین‌پروری است. جانشین‌پروری، ابزاری برای حصول اطمینان از وجود افرادی است که می‌توانند شایسته تصدی مشاغل و پست‌های مختلف سازمانی و مدیریتی در آینده باشند (بابایی‌میبدی، جمشیدی، جمشیدی، کریمی‌میبدی، ۱۳۹۹: ۱۴۹) و به وسیله آن می‌توان متصدیان جدید را با کارکنان قدیمی که سازمان را به دلایل بازنشستگی، ترک شغل و ... آحاداً مرگ ترک می‌کنند، جایگزین کرد (منالدو^۶، ۲۰۱۶: ۵). همچنین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی

^۱Posbergh^۲Hanlon & Taylor^۳Ramos, Latorre, Tomás& Ramos^۴Chisholm-Burns, Spivey, Hagemannn& Josephson^۵Groves^۶Menaldo

برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (هلتون و جکسون^۱، ۲۰۰۷، ۳۳۶) و به وسیله آن این اطمینان برای سازمان‌ها فراهم می‌شود تا هر پست مهمی را که در سازمان خالی می‌شود، در زمان مناسب با افراد مناسب پرکنند (کریستی^۲، ۲۰۱۵: ۲۷). گفتنی است برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای مقابله و رویارویی با واقعیت‌هایی چون: پدیده جهانی شدن، افزایش عدم اطمینان، از دست دادن استعدادهای باتجربه غنی و جایگزینی نیروی انسانی (رجایی‌پور، غفوری و کریمی، ۱۳۹۹: ۳۲)، تغییر جمعیت نیروی کار، رقابت شدید برای در اختیار گرفتن کارکنان با مهارت‌های بالا و افزایش سن کارکنان استفاده می‌شود (جعفرپور و نجف‌بیگی، ۱۳۹۹: ۱۸) و سازمان‌های آینده‌نگر در چنین شرایطی از راهبرد جانشین‌پروری استفاده می‌کنند (فیضی، الحسینی و خسروی، ۱۴۰۰: ۸۷).

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 تخصصی‌بودن کار رخ نموده‌اند (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۲: ۳). گفتنی است توسعه نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی نیز یکی از مهمترین فرامین مورد تأکید در سیاست‌های کلی وزارت ورزش و جوانان، قانون برنامه پنجم توسعه و نیز یکی از اهداف سازمان‌های ورزشی ایران می‌باشد، چرا که با پیاده‌سازی این نظام، تحقق اهداف طرح‌های راهبردی ورزشی تسهیل، نیازهای جایگزینی در این سازمان‌ها شناسایی، نقاط قوت و ضعف و آمادگی‌های جانشینی مشخص و این اطمینان به سازمان‌های نامبرده داده می‌شود که در زمان مناسب نیروی کار شایسته را جذب نمایند و خود را برای مدیریت تغییر آینده آماده سازند. از طرفی، در این فراگرد افراد مناسب برای تصدی پست‌های مهم سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای بر عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (فرهنگیان، یکتایار، خدامرادپور و نظری، ۱۴۰۰ الف).

سازمان‌های امروزی در زمینه جانشین‌پروری با چالش‌هایی از قبیل فقدان پشتیبانی مدیریت، عدم انطباق برنامه جانشین‌پروری با برنامه‌های راهبردی سازمان، عدم ثبات مدیریت، تشریفات زائد اداری، دیربازده بودن، عدم شفافیت در اجرای طرح (قاسمی، درخشانی و درخشانی، ۱۳۹۲: ۱)، چالش‌های مدیریتی، چالش‌های فرهنگی، چالش‌های قانونی یا حقوقی، چالش‌های آموزشی و چالش‌های سازمانی روبه‌رو هستند. تنگناهای یادشده و بسیاری از مسائل دیگر موجب شده است که سازمان‌های امروزی کمتر به دنبال توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری باشند (طباطبایی، لاکه و تداعی، ۲۰۱۴: ۲) یا طرحی برای جانشین‌پروری نداشته

¹ Helton & Jackson

² Christie

باشند. در نتیجه در دودهه اخیر یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها مسئله جانشین‌پروری می‌باشد (فیضی، الحسینی و خسروی، ۱۴۰۰: ۸۷).

تحقیقات گذشته نشان می‌دهد استقرار جانشین‌پروری در سازمان‌ها یا حوزه‌های مختلف تابع عوامل و محرک‌های مختلفی است. در این راستا هاشمی، قهرمان تبریزی و شریفیان (۱۴۰۰، ۱۱۶) نشان دادند که ۵ عامل اصلی (استقلال سازمان، توانمندسازی، زمینه، مدیریت استعدادها و شایستگی) در قالب ۲۷ شاخص بر جانشین‌پروری تأثیر دارند. تیموری، شاهین و کریمی (۱۴۰۰) پی بردند که نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور مشتمل بر پنج مضمون اصلی شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری می‌باشد و از میان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات شایسته‌محور دارای بیشترین مقدار تأثیر بر مدیریت جانشین‌پروری می‌باشد. فرهنگیان و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که شاخص‌های روان‌شناختی (شاخص رفتاری، نگرشی، اجتماعی، مداخله‌ای و سلامتی) در فرایند جانشین‌پروری مربیان ورزشی نقش دارند. غلام علیان، صفری، مشرف‌جوادی و تیموری (۱۴۰۰) نشان دادند که عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در قالب سه دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی قابل طبقه‌بندی هستند. به‌علاوه، استقرار نظام جانشین‌پروری دارای پیامدهای فردی، سازمانی و محیطی است. همچنین رنجبر، صالحی و شهابی (۱۴۰۰) با مطالعه مدیریت جانشین‌پروری گزارش کردند که مضامین مربوط به مدیریت جانشین‌پروری شامل تحلیل نیازها و راهبردها (آینده‌پژوهی، همسوسازی راهبردی، الزامات مدیریتی و سبک رهبری)، بسترسازی ارزشی (فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، فضیلت اخلاقی مدیر)، پیاده‌سازی راهبردها (شناسایی استعدادها، توسعه آموزش، به‌سازی، پایش و ارزیابی) می‌باشد. علاوه بر این، دانه، گریدی، ال‌ریچ و ادوارد^۱ (۲۰۱۷) نشان دادند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تابع نظارت، مربی‌گری، بازخورد ۳۶۰ درجه، رشد تکالیف، چرخش شغلی و آموزش رسمی می‌باشد. آندرسون^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «چشم‌انداز فمینیستی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری» نشان داد پس از ذهنیت جانشین‌پروری، ممکن است زنان فرصت‌های بیشتری برای موقعیت‌های مدیریتی بالاتر داشته باشند. اعتمادیان و همکاران (۲۰۲۰) نیز گزارش کردند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری متأثر از 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 فرآیند (تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی فرآیندهای

^۱ Donner, Gridley, Ulreichn& Edward

^۲ Anderson

برنامه‌ریزی موفقیت‌آمیز قوی) است. توکر^۱ (۲۰۲۰) توجه به مهارت‌های رهبران فعلی و استعدادهای آن‌ها را گزارش کرد. افزون بر این، لیکونتی^۲ (۲۰۲۰) نشان داد که سازمان‌ها به‌ندرت برای جانشینی برنامه‌ریزی می‌کنند. این در حالی است که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یکی از عوامل اصلی موفقیت، رشد و منتفع شدن سازمان‌هاست. در مطالعه‌ای دیگر سایتاودی‌ماتور^۳ (۲۰۲۱) نشان دادند ساختار و شیوه‌های برابری جنسیتی به‌طور مؤثر در سازمان‌ها نهادهینه نشده است. در مقابل ویژگی‌های فردی مدیران زن از جمله عزم، اعتماد به نفس و توانایی مقابله با همکاران مرد عواملی هستند که بر مشارکت زنان در تصمیم‌گیری نقش اساسی دارند. ایونز و مایلی^۴ (۲۰۲۱) نشان دادند علیرغم قانون برابری جنسیتی در محل کار، سوگیری ناخودآگاه مانع رسیدن زنان به پست‌های مدیریتی سطح بالاست. لذا لازم است یک برنامه اقدام راهبردی برای برابری جنسیتی در نظر گرفته شود.

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 حوزه‌ای به حوزه‌ای دیگر به دلیل ماهیت آن‌ها متفاوت هستند. بر این مبنا این امکان که یک الگوی واحد برنامه جانشین‌پروری را برای همه زمینه‌ها و به‌طور خاص مدیریت ورزش زنان ارائه داد وجود ندارد. لذا لازم است به‌طور اختصاصی به بررسی این مسئله پرداخته شود که چگونه می‌توان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در ورزش زنان نهادهینه کرد. گفتنی است مشارکت زنان در امور تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در ورزش در حال حاضر به‌صورت بالقوه یک چالش اساسی در توسعه ورزش به‌شمار می‌رود. همین مسئله یکی از دلایل توجه به مقوله جانشین‌پروری است. در همین راستا، تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی زنان را در کانون توجه قرار داده است و در سال‌های اخیر حضور و مشارکت زنان در حوزه‌های مختلف و به‌طور خاص ورزش، افزایش چشم‌گیری داشته است؛ اما باوجود افزایش کمی مشارکت در بعد کیفی به‌طور ویژه مشارکت در سطوح مختلف مدیریت چندان رشدی مشاهده نشده است. این در حالی است که زنان به‌عنوان نیروی کار عظیم و بالقوه مورد توجه سازمان‌های ورزشی هستند و این سازمان‌ها برای افزایش قابلیت رقابت‌پذیری و چابکی به برخی مهارت‌های ویژه زنان در مدیریت نیاز دارند. همانطور که اشاره گردید در سطوح مدیریتی نابرابری‌هایی دیده می‌شوند و زنان سهم اندکی در انتخاب‌شدن برای رتبه‌های بالای مدیریت سازمانی دارند. در واقع می‌توان گفت که وضعیت موجود و سیستم فعلی مدیریت ورزش کشور هنوز محدودیت‌های زیادی برای مشارکت‌دهی زنان در امور

¹Tucker

²LeCounte

³Saitova& Di Mauro

⁴Evan &Maley

تصمیم‌گیری و مدیریتی دارد. بخش مهم امیدهای ارتقای جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور به آینده، گشایش‌های سیاسی و به‌طور ویژه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارتباط دارد. اما به‌دلیل نبود پژوهش‌های قابل اتکا در زمینه جانشین‌پروری مدیریت ورزش زنان، چشم‌انداز مشخص و مطلوبی برای مشارکت زنان در امور تصمیم‌گیری ورزش مشهود نیست. از این رو، مطالعه حاضر درصدد است به این سؤال پاسخ دهد:

چگونه می‌توان جانشین‌پروری را در مدیریت ورزش زنان نهادینه کرد؟

گفتنی است که جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان می‌تواند موجب حفظ استعداد در درون سازمانی ورزشی باشد و سازمان‌های مربوطه را از مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع که محیط تجاری امروز به وجود می‌آورد، مطمئن سازد. با این حال، این فرآیند مستلزم شناسایی مدیران زنی است که دارای آموزش و مهارت‌های مسیر شغلی توسعه، برای مواجهه با چالش‌های رهبری آینده باشند. درچنین شرایطی نیاز و اهمیت جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان بیشتر و بیشتری می‌شود. کما اینکه با جانشین‌پروری مدیریت ورزش زنان فرصت‌های بیشتری برای زنان با عملکرد بالا در سازمان ایجاد، نیازهای آموزش و توسعه مدیران زن شناسایی، پیشرفت مدیران زن در شغل‌های آینده سازمان‌های ورزشی تشویق و به برنامه‌ریزی مسیر شغلی مدیران زن در سازمان کمک می‌شود و به موازات آن توانایی مدیران زن برای مواجهه با محیط متغیر افزایش پیدا می‌کند و سرانجام اینکه قدرت سازمان‌های ورزشی در مواردی مثل خروج داوطلبانه افراد مثل بازنشستگی پیش از موعد یا بازنشستگی، افزایش پیدا می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ فلسفه از نوع تفسیرگرایانه، به لحاظ رویکرد از نوع بنیادی، به لحاظ راهبرد از نوع نظریه داده‌بنیاد، به لحاظ انتخاب پژوهش از نوع تحقیق کیفی و به لحاظ بازه زمانی از نوع مقطعی است و روش گردآوری داده‌های آن با استفاده از مصاحبه بود. جامعه آماری این پژوهش را صاحب‌نظران حوزه مدیریت ورزش زنان شامل اساتید دانشگاه و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک تشکیل می‌دادند. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد. براین مبنا تعداد ۱۵ مصاحبه انجام گرفت که مشخصات آنها به شرح جدول ۱ می‌باشد:

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

ردیف	تحصیلات	رشته تحصیلی	حوزه فعالیت	
			دانشگاه	اجرایی
۱	دکتری	تربیت بدنی و علوم ورزشی	✓	✓
۲	دکتری	مدیریت ورزشی		
۳	دکتری	تربیت بدنی و علوم ورزشی		✓
۴	دکتری	مدیریت ورزشی		✓
۵	دکتری	مدیریت ورزشی		✓
۶	دکتری	تربیت بدنی و علوم ورزشی		✓
۷	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	
۸	دکتری	تربیت بدنی و علوم ورزشی		✓
۹	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	
۱۰	دکتری	مدیریت ورزشی		✓
۱۱	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	
۱۲	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	
۱۳	دکتری	تربیت بدنی و علوم ورزشی		✓
۱۴	دکتری	تربیت بدنی و علوم ورزشی	✓	
۱۵	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	

برای جمع‌آوری اطلاعات، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه طول کشید و پس از هر مصاحبه مطالب ضبط و تایپ شدند. بلافاصله پس از مصاحبه، تحلیل و کدگذاری اولیه به شیوه مداوم انجام شد. جهت بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج پژوهش حاضر معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا^۱ (۱۹۸۵) شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری مدنظر قرار گرفتند. قابلیت اعتماد: در پژوهش حاضر دستیابی به این معیار از طریق روش زیر انجام گرفت: الف، استفاده از دوکدگذار: بدین منظور از یکی از متخصصان حوزه مدیریت در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد. به صورت تصادفی دو مصاحبه انتخاب شد و پس از آموزش‌های لازم کدگذاری توسط ایشان انجام گرفت. در هر یک از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند. پایایی کل بین دو کدگذار برابر با ۸۶ درصد حاصل شد. با توجه به این که پایایی بیش از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد. تأییدپذیری: بدین منظور

¹Lincoln &Guba

در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف، ارزیابی متخصصان خارج از فرایند پژوهش: نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از اساتید مدیریت ورزشی خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی ایشان نظرات آن‌ها اخذ شد. ب، تشریح فرایند پژوهش: در متن حاضر مراحل پژوهش اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها برای مخاطبان و خوانندگان تشریح شده است. سرانجام به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

با اقتباس از متن همه مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز، تعداد ۳۰۳ مفهوم یا کد اولیه شناسایی شد که پس از تجمیع کدهای مشابه با هم و حذف کدهایی که با موضوع تحقیق همخوانی نداشتند، به ۷۸ کد کاهش پیدا کرد. سپس در مرحله کدگذاری محوری با در نظر گرفتن قرابت معنایی مفاهیم شناسایی شده، ۱۰ مقوله فرعی شامل عدالت جنسیتی، پویایی و بلوغ سازمانی، باورپذیری، بانک اطلاعاتی، مدیریت استعداد منابع انسانی، جبران نابرابری‌های جنسیتی، تصویرسازی مثبت، شایسته‌سالاری، برنامه و مدیریت تشکیل گردید. سرانجام براساس نتایج کدگذاری نظری مقوله‌های فرعی براساس قرابت معنایی و رجوع به ادبیات تحقیق در ۳ مقوله اصلی شامل عوامل زمینه‌ای، عوامل ساختاری و عوامل رفتاری دسته‌بندی شدند. در جدول ۲، نحوه فرایند کدگذاری مشخص شده است:

جدول ۲: نتایج حاصل از فرایند کدگذاری باز، محوری و نظری

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	کد مصاحبه
		توجه برابر به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری زنان	P1, P2, P3, P4, P7, P8, P11, P12, P14
		نگاه برابر در اختصاص بودجه	P1, P8, P13
		اجتناب از فضای زن‌ستیزی در سازمان‌ها	P2, P3, P6, P7, P8, P9, P10, P14, P15
		اجتناب از تقسیم‌های اجتماعی ناروا	P4, P8, P11, P12
عوامل	عدالت	دوری‌کردن از قوانین و مقررات تبعیض‌آمیز	P4, P7, P8, P9, P15
زمینه‌ای	جنسیتی	ارزیابی عملکرد به دور از تبعیض‌های جنسیتی	P6, P9
		اجتناب از ساختار مردسالارانه در محیط سازمان	P2, P3, P6, P7, P8, P10, P11, P13
		اجتناب از رابطه در انتخاب و انتصاب مدیران	P2, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P14, P15
		تساوی حقوق زنان و مردان در سازمان‌های ورزشی	P2, P3, P7, P8, P10, P11, P13

ارائه مدل نهادهینه سازی جانشین پروری مدیریت ورزش بانوان ایران

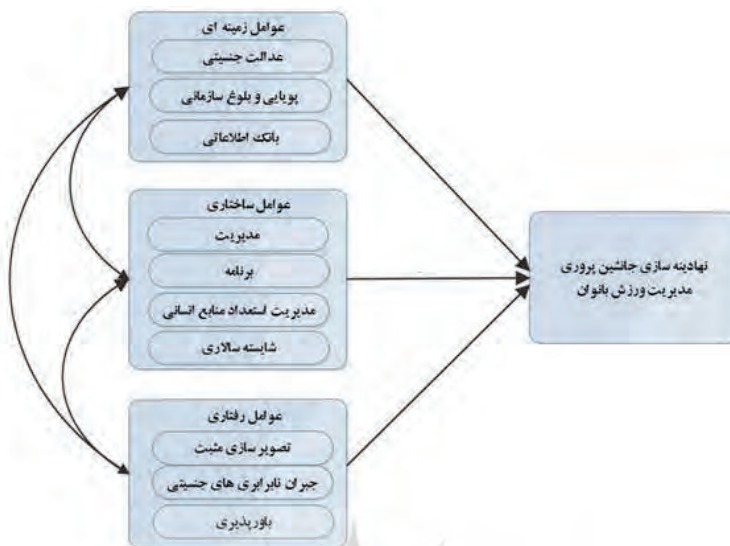
پویایی و بلوغ سازمانی	پویایی و بلوغ سازمانی	حاکمیت تفکر برابری سهم زنان و مردان در ورزش	P1, P2, P3, P4, P9, P11
		نگاه برابر در آموزش و توانمندی کارکنان زن	P1, P2, P8, P10
		ایجاد شرایط و فرصت برابر در تصدی پست‌ها	P1, P2, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P15
		تشکیل معاونت امور زنان در سازمان‌های ورزشی	P3, P9
		ایجاد محیط رقابتی در فضای ورزش	P4, P9, P15
		کنار گذاشتن بروکراسی‌های اداری زائد	P2, P10, P13
		تعهد سازمان به برنامه‌های جانشین‌پروری زنان	P2, P9, P10
		تقویت خرد جمعی	P8
		ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی	P11
		رعایت اخلاق حرفه‌ای	P2, P10, P14
		تعریف چشم‌انداز جانشین‌پروری	P6, P9, P11
		تفویض اختیار از سوی مدیران ارشد	P6, P9, P11, P12, P13, P14
		افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی	P9
		جوان‌گرایی	P6, P13
مدیریت ساختاری	مدیریت ساختاری	تعریف مسیر شغلی	P7
		توجه به بومی‌سازی	P11
		اجتناب از سلیقه‌ای عمل کردن	P7, P11, P15
		تخمین نیازهای آینده سازمان	P6, P11
		رعایت سلسله مراتب اداری	P5, P9, P10, P11, P15
		شفاف‌سازی	P4, P9, P10, P11, P14
		ارزیابی علایق و طرز فکر زنان نسبت به پست‌های مدیریتی	P2, P10, P10, P13
		رصد فعالیت‌های مدیریتی زنان در ورزش	P3, P4, P10
		شناسایی افرادی متمایل به پست‌های مدیریتی	P4, P10, P15
		بررسی طرز عملکرد زنان در پست‌های مدیریتی	P2, P10, P13
		ثبات مدیریت	P1, P5
		تغییر نگاه مدیران ارشد به مقوله جانشین‌پروری زنان	P3, P4, P6
		اعتماد مدیران به توانمندی زنان	P3, P6, P12, P14
		داشتن سابقه و تجربه قبلی در زمینه ورزش	P2, P5, P6, P10, P12, P15

برنامه	تعریف استانداردهای مدیریتی	P11, P13, P14
		P3, P6
		P2, P7, P9, P10
		P1, P5, P7, P9, P13, P15
		P1, P4, P6, P7
		P3
		P1, P4, P14
		P4, P9, P15
		P2, P4, P10, P12, P15
		P1, P5, P6, P7
شایسته سالاری	انتخاب منابع انسانی بر اساس اصول علمی	P2, P4, P9, P10, P11
		P2, P5, P6, P9, P10, P11, P15
		P6, P9, P15
		P4, P9, P11, P12
		P2, P4, P6, P14
		P5, P9, P11, P15
		P1, P3, P11
		P1, P2, P3, P4, P6, P7, P9, P10, P11, P15
		P2, P4, P6, P7, P9, P10, P11, P13
		P1
مدیریت استعداد منابع انسانی	آموزش مدیران با محوریت جانشین‌پروری	P1
		P9
		P4, P11, P12, P14
		P2, P4, P9, P10
		P2, P6, P7, P9, P10
		P2, P6, P9, P10, P15
		P3, P9
		P2, P6, P9, P10
عوامل رفتاری	تصویرسازی مثبت	

ارائه مدل نهادهینه سازی جانشین پروری مدیریت ورزش بانوان ایران

ایجاد تصویر مثبت از زنان در محیط سازمان‌های ورزشی	P2, P10, P15
شکستن سقف شیشه‌ای	P2, P3, P7, P11, P14
استفاده از زنان در ساختار سیاسی	P4, P9, P11
جبران نابرابری‌های جنسیتی	P2, P10, P12
کنار گذاشتن مدیرانی که به زنان اعتقاد ندارند	P8
حمایت مادی و معنوی مدیران ارشد از مدیریت زنان	P2, P6, P7, P8, P9, P10
مطالبه‌گری خود زنان	P3, P9, P11
خودساخته بود نوزنان	P3, P6, P7, P12, P14
داشتن اعتقاد راسخ به توانمندی‌های خود	P7, P8, P9
تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری زنان	P9
تقویت بنیه علمی اخلاقی و اجتماعی زنان	P9, P10
تاب‌آوری در برابر مشکلات و هججه‌ها	P8, P14
افزایش قدرت ریسک‌پذیری زنان	P3, P9, P13
افزایش تمایل به کمال‌گرایی زنان	P3, P6, P7, P9, P11, P14

سرانجام پس از شناسایی مفاهیم اولیه، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی مدل نهادهینه‌سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان در قالب شکل ۱ به تصویر کشیده شد. گفتنی است که براساس مدل نامبرده، پدیده جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان برحسب سه دسته عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. در این بین منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی است که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد. عوامل ساختاری، در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان است که بدنه آن را می‌سازند و در نهایت عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب‌ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند. گفتنی است که در چنین رابطه‌ای، عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به شکل روابط سیستمی مداوم در حال تعامل می‌باشند و به هیچ وجه سه‌گانگی بین آن‌ها حاکم نمی‌باشد.



شکل ۱: مدل نهادینه‌سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش زنان

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، ارائه مدل نهادینه‌سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان ایران بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد سه عامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری در تبیین نهادینه‌سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان نقش دارند. در این بین عوامل ساختاری که معرف مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان است و بدنه آن را می‌سازد، از ترکیب مقوله‌های مدیریت، برنامه، مدیریت استعداد منابع انسانی و شایسته‌سالاری ایجاد می‌شود. این یافته با نتایج مطالعات، سایتاودی‌ماتور (۲۰۲۱) مبنی بر اینکه به ساختار تأکید داشتند، همخوان است. گفتنی است تحقیق ناهمخوانی در این راستا یافت نگردید.

در تبیین این یافته که مدیریت به مثابه یک عامل ساختاری به نهادینه‌سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان کمک می‌کند، می‌توان گفت که مدیران متولد نمی‌شوند، بلکه باید آن‌ها را تربیت کرد و پرورش داد و در فرایند پرورش مدیران باید تأکید اصلی بر مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز باشد. از طرفی استعدادیابی و جانشین‌پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد و مدیران ارشد سازمانی باید متولی و حامی اصلی این برنامه‌ها باشند. به موازت آن لازم است به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نیز به عنوان یک عامل ساختاری مؤثر بر نهادینه‌سازی برنامه جانشین‌پروری مدیریت ورزش زنان توجه کرد، چرا که برنامه‌ریزی فرایند تفکر در رابطه با فعالیت‌های لازم برای رسیدن به هدف است و در عین حال اولین و مهم‌ترین فعالیت لازم برای دستیابی به نتایج مطلوب است. گفتنی است برنامه‌ریزی می‌تواند نقش مهمی در کمک به جلوگیری از اشتباهات یا تشخیص فرصت‌های پنهان بازی کند و به پیش‌بینی آینده و ساختن آینده تاحدودی

قابل تصور کمک می‌کند. در نتیجه در موضوعات پیچیده امروزی بدون برنامه‌ریزی‌های دقیق، آینده‌نگرانه و راهبردی، قابل اجرا بودن و با اثبات امکان ادامه حیات نیست. بنابراین لازم است محور برنامه‌های جانشین-پروری مبتنی بر برنامه باشد و در آن نیازهای جانشین‌پروری در نظر گرفته شود. همچنین در تبیین این یافته که نهادینه‌سازی جانشین‌پروری را می‌توان از طریق مدیریت استعداد منابع انسانی توضیح داد می‌توان گفت که اخیراً مدیریت استعداد در سازمان‌ها در اولویت بالای منابع انسانی قرار گرفته است. درحقیقت، بسیاری معتقدند که آینده سازمان‌ها وابسته به راهبردهای منابع انسانی است، زیرا این راهبردها مسیر استخدام، مدیریت کارمندان و نحوه مشارکت آن‌ها را تعیین می‌کند و دانستن این که راهبرد مدیریت استعداد چیست و چگونه می‌توان از آن برای پیشبرد اهداف سازمان استفاده کرد، می‌تواند شانس ایجاد یک محیط کار با کارایی بالا را افزایش دهد و به سازمان در بهینه‌سازی جانشین‌پروری کمک کند. دراصل، این بدان معناست که نیازهای سازمان مورد ارزیابی قرارمی‌گیرد و متخصصانی که می‌توانند در اهداف سازمانی کمک‌کننده باشند، پیدا می‌شوند تا از آن‌ها در جهت حفظ و توسعه سازمان کمک گرفته شود. گفتنی است این بحث بسیار نزدیک به مبحث جذب افراد با استعداد است، چرا که هر دو این راهبردها برای استخدام کارکنان و تعامل با آن‌ها ضروری هستند و جذب استعداد به فرایند استخدام مرتبط است- درحالی که مدیریت استعداد مربوط به روند کلی شناختن داوطلبان استخدام و همچنین کارکنان فعلی برای شناسایی مستعدترین آنهاست. لذا نباید از به‌کارگیری استعدادها در جایگاه مناسب خودشان غافل شد، چون در غیر این صورت فرایند استخدام به‌صورت منفعلانه و برای رفع نیاز و جای خالی نیروی انسانی خواهد بود که هیچ کمکی به پیشرفت و حرکت رو به جلو جانشین‌پروری نمی‌کند. سرانجام در تبیین این یافته که شایسته سالاری یکی از محرک-های نهادینه‌سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان است می‌توان اشاره به این نکته داشت که شایستگی-ها عنصر کانونی موفقیت در چنین برنامه‌ای می‌باشند، چرا که برنامه جانشین‌پروری در کنار مفاهیمی چون شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد قابل دسته‌بندی است. در این راستا وضع موجود سازمان‌ها نشان از کمبود نیروهای مدیریتی برتر و شایسته دارد. سازمان‌های کنونی به مدیرانی خلاق و هوشمند، مستعد و ماهر، شایسته و توانمند و پویا نیازمند هستند و از طریق اهدافی نظیر شایسته‌سالاری، ایجاد انگیزه برای رشد و ماندگاری کارکنان در سازمان‌ها می‌توان به این هدف دست پیدا کرد. همچنین ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان باید به‌صورت هم‌زمان و همسو با هم دنبال شود. حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیشروی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فرداست. به همین منظور سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های راهبردی و عملیاتی در این حوزه هستند.

همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد عوامل زمینه‌ای که معرف عوامل محیطی و شرایط بیرونی و سبب‌ساز عوامل رفتاری و ساختاری می‌باشد و از ترکیب مقوله‌های عدالت جنسیتی، بانک اطلاعاتی،

پویایی و بلوغ سازمانی ایجاد شده است می‌تواند به نهادهای سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان کمک کند. این یافته با نتایج مطالعات ایونزومایلی (۲۰۲۱) مبنی بر اینکه به موضوع برابری جنسیتی و عدم رعایت آن اشاره کرده بودند همخوان است. گفتنی است تحقیق ناهمخوانی در این راستا یافت نگردید.

در تبیین این یافته که عدالت جنسیتی به مثابه یک عامل زمینه‌ای به نهادهای سازی جانشین‌پروری مدیریت ورزش بانوان کمک می‌نماید می‌توان گفت که یکی از عواملی که به برنامه‌های جانشین‌پروری ضربه می‌زند نبود عدالت جنسیتی می‌باشد. به باور مشارکت‌کنندگان در تحقیق، بخش زیادی از نابسامانی‌های برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری ناشی از نبود عدالت جنسیتی می‌باشد و تا زمانی که این عدالت برقرار و مهیا نگردد امکان اینکه سایر اجزای سیستم به درستی عمل کنند وجود ندارد؛ چرا که عدالت جنسیتی پایه و اساس سایر اقدامات می‌باشد و تا مادامی که عدالت برقرار نباشد سایر اقدامات اثربخش نخواهند بود. در این بین «عدالت» از حیث مفهوم‌شناختی به معنی تعادل و توازن، تساوی در شرایط مساوی، تفاوت در شرایط متفاوت، دادن حق هر صاحب حقی و قرارگرفتن هر چیزی در جای خود می‌باشد. در سازمان‌های ایرانی بیشتر به بعد عدالت کلامی و عدالت اجتماعی توجه می‌شود و چندان از منظر جنسیت و ابعاد عمل‌گرایانه‌تر به آن توجه نمی‌شود. این در حالی است که عدالت جنسیتی ناظر به حقوق اجتماعی و سیاسی زنان در محیط سازمان‌ها می‌باشد. افزون بر این، تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد در کنار توجه به عدالت جنسیتی لازم است پویایی و بلوغ سازمانی نیز توجه شود، چرا که با پویا بودن سازمان و بلوغ آن این امکان فراهم می‌شود که محیط رقابتی در فضای سازمان‌های ورزشی شکل بگیرد، بروکراسی‌های اداری زائد از بین برود، خرد جمعی تقویت شود، منابع جمعی بر منافع فردی ترجیح داده شود، مدیران تفویض اختیار کنند، اخلاق حرفه‌ای رعایت گردد، سازمان‌ها به برنامه‌های جانشین‌پروری زنان متعهد شوند، مسیر شغلی تعریف شود. سلسله مراتب اداری همراه با شفاف‌سازی رعایت گردد. البته این مهم زمانی محقق می‌شود که در ارکان برنامه‌های جانشین‌پروری به خزانه اطلاعاتی نیز توجه شود. مبنی بر اینکه تنها از طریق خزانه اطلاعاتی یا بانک اطلاعاتی است که می‌توان کارکردها و اقدامات زنان در حوزه مدیریت را رصد و ارزیابی کرد.

سرانجام تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که عوامل رفتاری که معرف کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی است و محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد و از ترکیب مقوله‌های تصویرسازی مثبت، جبران نابرابری-های جنسیتی و باورپذیری تشکیل شده است، می‌تواند به نهادهای سازی جانشین‌پروری در مدیریت ورزش بانوان کمک نماید. این یافته با نتایج مطالعات توکر (۲۰۲۰) که توجه به مهارت‌های فعلی و استعدادهای آن‌ها را گزارش کرده بود و سایتاودی‌ماتور (۲۰۲۱) مبنی بر اینکه بر ویژگی‌های فردی مدیران زن اشاره کرده بود همخوان است. همچنین تحقیق ناهمخوانی در این راستا یافت نگردید.

در تبیین این یافته که تصویرسازی مثبت در نهاده‌سازي جانشين پروري مدیریت ورزش بانوان نقش دارد می‌توان گفت که در سازمان‌های ورزشی تصویر مثبتی از زنان و مدیریت آن‌ها ارائه نمی‌شود، چرا که با نگاه زن‌ستیزی، توانمندی‌های زنان در نظر گرفته نمی‌شود، به تناسب آن تعداد مدیرانی زنی که در سازمان‌های ورزشی تصمیم‌گیرنده اصلی هستند کم می‌باشد و به حقوق زنان باورمندی لازم و بایسته وجود ندارد. این در حالی است که با داشتن نگاه مثبت به زنان در سازمان‌ها و باور به توانمندی‌های آنها و همچنین ایجاد تصویر مثبت از زنان در محیط سازمان، این زمینه فراهم می‌شود که نابرابری‌های جنسیتی که پیش‌تر زنان در سازمان‌های ورزشی آن‌ها را درک کرده و همواره عملکرد آن‌ها متأثر از آن بوده است جبران شود. گفتنی است جبران نابرابری از طرق مختلف از جمله شکستن سقف شیشه‌ای که مانعی رسیدن مدیران زن به پست‌های بالای مدیریتی است، استفاده از زنان در ساختار سیاسی، کنار گذاشتن مدیرانی که به زنان اعتقاد ندارد و حمایت مادی و معنوی مدیران ارشد از مدیریت زنان اتفاق می‌افتد و با انجام این مهم و باورپذیری زنان به توانمندی‌ها و استعدادهای خود می‌توان انتظار داشت که نهاده‌سازي جانشين پروري مدیریت ورزش بانوان رخ دهد. باورپذیری زنان در جهت تصدی پست‌های مدیریتی از طریق مطالبه‌گر بودن زنان، خودساخته بودن آن‌ها، اعتقاد داشتن به توانمندی‌های خود، تقویت بنیه علمی، اخلاقی و اجتماعی، افزایش قدرت ریسک‌پذیری و افزایش تمایل به کمال‌گرایی امکان‌پذیر خواهد بود.

با اقتباس از آنچه که بیان گردید مشخص شد که نهاده‌سازي جانشين پروري مدیریت ورزش بانوان تابع تعیین‌کننده‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای می‌باشد و این عوامل باهم در تعامل می‌باشند. لذا تنها زمانی که این عوامل مهیا، ساخته و پرداخته شوند می‌توان انتظار نهاده‌سازي برنامه‌های جانشين پروري در مدیریت ورزش زنان را داشت.

این تحقیق با محدودیت‌هایی نیز روبه‌رو بوده است که در تعمیم‌دهی نتایج باید مورد توجه قرار گیرد. محدودیت اول اینکه این تحقیق تنها دیدگاه مشارکت‌کنندگان در تحقیق یعنی اساتید دانشگاه و مدیران ستادی سازمان‌های ورزشی را که صاحب‌نظر در حوزه ورزش زنان بوده‌اند را پوشش داده است. لذا نظرات آن‌ها قابل تعمیم به تمامی ذینفعان ورزش زنان نمی‌باشد. محدودیت دوم این که در تحقیق حاضر به دلیل ماهیت کیفی آن، امکان اینکه مشخص گردد کدامیک از تعیین‌کننده‌ها در تبیین نهاده‌سازي جانشين پروري مدیریت ورزش زنان بیشترین نقش را دارند و نقش آن‌ها به چه اندازه است، وجود ندارد. لذا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد دیدگاه تمامی ذینفعان ورزش زنان را پیرامون موضوع جانشين پروري بررسی نمایند و با ارائه یک مطالعه تطبیقی، تفاوت‌ها و شباهت‌های نظرات آنها را مطالعه کنند. همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با انجام یک مطالعه کمی، ضمن تأیید سازه‌های کیفی با استفاده از مطالعات تصمیم‌گیری

چندمعیاره مشخص نمایند که کدامیک از عوامل، بیشتر مهم و ارجح است تا در برنامه‌ریزی‌های آتی و اختصاص منابع به آن‌ها بیشتر توجه شود.

منابع

- بابایی میبدی، حمید؛ جمشیدی، نگار؛ جمشیدی، صادق و کریمی میبدی، احسان. (۱۳۹۹). «رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری در صدا و سیما مرکز یزد». پژوهش‌های ارتباطی. دوره ۲۷، شماره ۱۰۴، صص ۱۴۹-۱۶۹.
- پورصادق، ناصر؛ پیری، شهریار و خاتمی، بهزاد. (۱۳۹۲). «بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری مدیران». فصل‌نامه مطالعات منابع انسانی. دوره ۲، شماره ۷، صص ۱-۱۵.
- تیموری، هادی؛ شاهین، آرش و کریمی، عبدالله. (۱۴۰۰). «ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری». جامعه‌شناسی کاربردی. پذیرفته شده انتشار آنلاین.
- جعفرپور، محمد سعید و نجف‌بیگی، رضا. (۱۳۹۹). «تبیین عوامل مؤثر بر نظام جامع جانشین‌پروری با عنایت به شایستگی‌های ضروری برای سازمان‌های آینده (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)». آینده‌پژوهی مدیریت. سال ۳۱، شماره ۱۲۰، صص ۱۷-۲۷.
- جعفری، الهام؛ شریفی‌فر، فریده و علم، شهرام. (۱۳۹۸). «نقش‌آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور با رویکرد آینده‌پژوهی». مطالعات مدیریت ورزشی. دوره ۱۱، شماره ۵۸، صص ۱۷-۳۸.
- رجایی‌پور، سعید؛ غفوری، خالد و کریمی، محمدصادق. (۱۳۹۹). «شناسایی چالش‌های فراروی جانشین‌پروری در آموزش و پرورش». رهبری آموزشی کاربردی. دوره ۱، شماره ۲، صص ۲۹-۴۴.
- رنجبر، صالحی، مسلم و شهامت، نادر. (۱۴۰۰). «شناسایی مؤلفه‌های مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی». رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. پذیرفته شده انتشار آنلاین.
- غلامعلیان، محسن؛ صفری، علی؛ مشرف‌جوادی، محمد حسین و تیموری، هادی. (۱۴۰۰). «شناسایی و آزمون متغیرهای موثر و متأثر از جانشین‌پروری در یک شرکت بیمه‌ای در اصفهان». پژوهش‌نامه بیمه. دوره ۳۶، شماره ۲، صص ۳۷-۶۷.
- فرهنگیان، شیدا؛ یکتایار، مظفر، خدامرادپور، مژگان و نظری، رسول. (۱۴۰۰ الف). «طراحی الگوی جامع مدیریت جانشین‌پروری در اداره‌های ورزش و جوانان با رهیافت نظریه داده‌بنیاد و مدل ساختاری تفسیری». مدیریت ورزشی. پذیرفته شده انتشار آنلاین.
- فرهنگیان، شیدا؛ یکتایار، مظفر؛ خدامرادپور، مژگان و نظری، رسول. (۱۴۰۰ ب). «شناسایی شاخص‌های روان‌شناختی در فرایند جانشین‌پروری مربیان ورزشی». مطالعات روان‌شناسی ورزشی. پذیرفته شده انتشار آنلاین.
- فیضی، عمار؛ غ‌الحسینی، علی و خسروی، زهرا. (۱۴۰۰). «طراحی مدل جانشین‌پروری مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلامی». رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. دوره ۵، شماره ۵۳، صص ۸۷-۱۰۱.
- قاسمی، محمد؛ درخشانی، جلال و درخشانی، میثم. (۱۳۹۲). «بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران». اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت.
- الماسی، لیلا؛ لبادی، زهرا و علی‌پور، وحیده. (۱۳۹۴). «سقف شیشه‌ای در جانشین‌پروری زنان در مناصب مدیریتی». پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی. سال اول، شماره ۳، صص ۹۰-۱۱۵.
- منظمی، مریم؛ علم، شهرام و شتاب‌بوشهری، سیده‌ناهد. (۱۳۹۰). «تعیین عوامل مؤثر بر توسعه تربیت‌بدنی و ورزش بانوان جمهوری اسلامی ایران». مدیریت ورزشی. دوره ۳، شماره ۱۰، صص ۱۵۱-۱۶۸.
- هاشمی، سید احمد؛ قهرمان تبریزی، کوروش و شریفیان، اسماعیل. (۱۴۰۰). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. دوره ۹، شماره ۴، صص ۱۰۷-۱۱۶.

- Anderson, C. L. (2018). "The Feminist Perspective of Implicit Bias in Succession Planning in Healthcare". Succession planning, 19(56), 192-67.

- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017). **"Women in leadership and the bewildering glass ceiling"**. American Journal of Health-System Pharmacy, 74(5), 312-324.
- Christie, D. (2015). **"Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas College (British Columbia)"**.
- Collings, D. G. (2009). **"Strategic talent management: A review and research agenda"**. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313.
- Donner, M., Gridley, D., Ulreich, S., & Edward, B. (2017). **"Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group's Future"**. J Am Coll Radiol, 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, 19 (1):41-61.
- Evans, K. J., & Maley, J. F. (2021). **"Barriers to women in senior leadership: how unconscious bias is holding back Australia's economy"**. Asia Pacific Journal of Human Resources, 59(2), 204-226.
- Groves, K. S. (2019). **"Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of US hospitals"**. Health care management review, 44(4), 356-365.
- Hanlon, C., & Taylor, T. (2022). **"Workplace Experiences of Women With Disability in Sport Organizations"**. Frontiers in Sports and Active Living, 4, 1-13.
- 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.
- LeCounte, J. F. (2020). **"Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms"**. Journal of Small Business Management, 1-18.
- Menaldo, V. (2016). **The institutions curse: Natural resources, politics, and development**. Cambridge University Press.
- Posbergh, A. (2022). **"Defining 'woman': A governmentality analysis of how protective policies are created in elite women's sport"**. International Review for the Sociology of Sport, 1-21.
- Ramos, A., Latorre, F., Tomás, I., & Ramos, J. (2022). **"Women's Promotion to Management and Unfairness Perceptions—A Challenge to the Social Sustainability of the Organizations and Beyond"**. Sustainability, 14(2), 1-19.
- Saitova, E., & Di Mauro, C. (2021). **"The role of organizational and individual-level factors for the inclusion of women managers in Japan"**. International Journal of Organizational Analysis. 1-17.
- Tabatabaee, S. A. N., Lakeh, A. A., & Tadi, A. A. (2014). **"A study of succession planning challenges in governmental organizations"**. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 33(2569), 1-8.
- Tucker, C. A. (2020). **"Succession planning for academic nursing"**. Journal of Professional Nursing.



شېرشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پر تال جامع علوم انسانی