

طراحی مدل جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان بارویکرد مبتنی بر شایستگی

سید احمد هاشمی^۱
کورش قهرمان تبریزی^۲
اسماعیل شریفیان^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۲/۱۵

اهمیت و جایگاه منابع انسانی شایسته در توسعه و پیشرفت سازمانی، ضرورت پرداختن به مقوله جانشین پروری را برای هر سازمان شفاف نموده است. لذا مطالعه حاضر به دنبال طراحی مدل جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی است. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده، از نوع تحقیقات آمیخته می باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران ارشد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی (n= ۱۵) بود که نمونه ها به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه کارکنان وزارتخانه (N= ۸۷۶) بود که نمونه ها (n= ۳۳۱) با استفاده از جدول مورگان به شکل تصادفی انتخاب گردیدند. در این بخش ضمن استفاده از پرسشنامه محقق ساخته جانشین پروری، «پرسشنامه شایستگی» گریفین (۱۹۹۴) نیز مورد استفاده قرار گرفت. نتایج پژوهش در بخش کیفی حاکی از شناسایی ۲۷ گویه در قالب ۴ مولفه استقلال، توانمندسازی، زمینه ای و مدیریت استعداد بود که در اولویت بندی عوامل مؤثر بر جانشین پروری از نظر خبرگان، توانمندسازی، مدیریت استعداد، استقلال و زمینه به ترتیب اولویت بندی شدند. در بخش کمی نتایج پژوهش مدل معادلات ساختاری جانشین پروری ارائه گردید؛ به طوری که در برازش مدل ساختاری ضرایب معناداری t در تمامی مسیرها بالاتر از ۱/۹۶ بود. معیار R2 ۰/۷۳، معیار Red ۰/۲۲۶ و معیار GOF (بrazش

● طراحی مدل جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی

کلی) ۰/۸۰۴ به دست آمد که نشان از برازش قوی مدل است. نظر می‌رسد وزارت ورزش و جوانان می‌تواند با استفاده از مدل فوق به پرورش جانشینانی شایسته برای آینده سازمان خود بپردازد.

واژگان کلیدی: جانشین پروری، شایستگی، نیروی انسانی، توانمند سازی و وزارت ورزش و جوانان

مقدمه

امروز سرمایه انسانی به عنوان سرمایه مهم و رقابتی سازمان شناخته می شود و مدیران منابع انسانی با آگاهی از اهمیت این سرمایه، قادر به ایجاد مزیت رقابتی برای آینده سازمان می باشند. مدیران منابع انسانی از طریق پرورش کارکنان، ایجاد سازمان پویا و فراهم نمودن فرصت های رشد و پیشرفت برای کارکنان، عملکرد سازمانی، گروهی و فردی را بهبود می بخشند (عسگری باجگرانی و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به اهمیت و جایگاه منابع انسانی مناسب و شایسته در توسعه و پیشرفت سازمانی در عصر حاضر، سازمان ها ضمن سعی در انتخاب و جذب نیروهای شایسته و کارا، درصددند تا توانمندی ها و شایستگی های آنان را ارتقا و گسترش دهند. لذا تفکر شایسته سالاری، یکی از ضرورت ها و دغدغه های سازمان های امروزی است. بنابراین در وهله اول باید به دنبال جذب و نگهداری افراد شایسته بود و یکی از برنامه های مهم مدیریت سرمایه انسانی برای جذب و نگهداری افراد و شناسایی استعداد های بالقوه آنها، برنامه جانشین پروری است. لذا تفکر شایسته سالاری، یکی از ضرورت ها و دغدغه های سازمان های امروزی برای جانشین پروری است (اسکیپر و بل^۱، ۲۰۰۸). به طور کلی برنامه جانشین پروری، برنامه ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی پست های کلیدی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط برگزیده می شوند. در این فرایند استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال های آینده شناسایی و از طریق برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت ها آماده می شوند (راث ول^۲، ۲۰۰۵). رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده که وجود نظام مدیریت جانشین پروری برای جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد را برای منصب های کلیدی سازمان ضروری ساخته است (گروز^۳، ۲۰۰۷). از طرف دیگر، با بالا رفتن سن اکثر مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمان ها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می شوند (سلان^۴، ۲۰۰۵). با به وجود آمدن این مشکل، یعنی نایاب شدن استعدادها، بسیاری از کارشناسان پیشنهاد می دهند که سازمان ها نظام مدیریت جانشین پروری را برای شناسایی و توسعه کارکنان پرتوان اجرا کنند (دهم^۵، ۲۰۰۰). روشن بودن راهبردها و اهداف راهبردی سازمان موجبات اجرای موفق و اثربخش برنامه های جانشین پروری و مدیریت استعداد را فراهم می آورد؛ یعنی راهبردها و اهداف راهبردی سازمان از دیدگاه کارکنان و مدیران سازمان باید از وضوح کافی و شفافیت قابل قبول برخوردار باشد که این می تواند قدم موثری بر اجرای برنامه های راهبردی سازمان در حوزه جانشین پروری به شمار آید. (مورنو و گیرارد، ۲۰۱۹). رویکردهای معاصر به مدیریت جانشین پروری شامل شتاب دادن به رشد و پیشرفت گروه هایی از افراد است که دارای استعداد بالا هستند. هسته اصلی رویکرد معاصر به مدیریت جانشین پروری، استفاده از خزانه های استعداد می باشد (تورنر، ۲۰۱۹).

1. Skipper & Bell
2. Roth Wool
3. Groves
4. S. Slan
5. Dohm

بررسی مطالعات موجود در این زمینه حاکی از ضرورت پرداختن به این مقوله در عصر حاضر می باشد. اعتمادیان و همکاران (۱۳۹۸) عوامل مدیریت، فرهنگ سازمان و کارکنان، آموزش و یادگیری سازمانی و برنامه ریزی را به عنوان عوامل موثر بر جانشین پروری در سازمان شناسایی کردند. دونر و همکاران^۱ (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان «طراحی و مدیریت جانشین پروری»، انتقال رهبری را یک فرایند جایگزینی برنامه ریزی شده به منظور توسعه آن بخش می دانند و آن را نیازمند توسعه شغلی، گردش شغلی، بازخورد ۳۶۰ درجه و آموزش رسمی قلمداد می کنند. ادونوح^۲ (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان «استفاده از مدیریت دانش به منظور جانشین پروری کارا در خدمات شهری» بیان می کند که چالش پیش روی سازمان ها، اکنون این است که چگونه از دانش و تخصص های کلیدی سازمان در برابر ترک شغل کارکنان محافظت کنند. همچنین وی بر ایجاد تعادل بین کارکنان و فناوری، عدم استفاده بیش از حد از زبان علمی و آکادمیک در برنامه ریزی جانشین پروری و استفاده درست و بجا از ساختارها و قوانین و نقش کلیدی کارکنان تأکید کرده است. در مطالعه ای دیگر سیلویا^۳ (۲۰۱۵) جانشین پروری و توسعه منابع انسانی را مورد مطالعه قرار داد. در واقع این مطالعه بر روی اهمیت جانشین پروری و مدیریت آن متمرکز شده بود. نتایج مطالعه نشان داد که یک برنامه ریزی خوب برای جانشین پروری که با توسعه رهبری یکپارچه شده باشد می تواند سازمان ها را قادر سازد تا از رکود و زوال در فرآیند جانشینی دوری کنند. این کار با شناخت استعدادها، گزینش آنها و پرورش افراد شایسته انجام می شود. پاندی و شارما^۴ (۲۰۱۴) در مقاله خود با عنوان «تجربیات و چالش های برنامه جانشین پروری: مطالعه سازمان های هندوستان» بیان کردند که امروزه، برنامه ریزی جانشین پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود ایفا می کند و به طور مستقیم بر رشد سازمانی اثرگذار است. ایشان معتقدند که توسعه استعدادها برای توسعه سازمان، یک ضرورت محسوب می شود. آنها روی تجربیات و شیوه های جانشین پروری که در صنعت انجام شده است، تمرکز کردند. ایشان در ادامه بیان می کنند که اگرچه ممکن است روش های جانشین پروری در صنایع مختلف با هم متفاوت باشد، اما چارچوب همه آنها یکی است. یکی از پژوهش هایی از لحاظ ماهیت داده ها به مطالعه حاضر نزدیک است، پژوهش داودی و نورمحمد یعقوبی (۱۳۹۷) می باشد. این پژوهش که به دنبال چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی بوده است به روش طرح تحقیق آمیخته اکتشافی انجام شد. آنها به این نتیجه رسیدند که استعدادیابی و جانشین پروری، یکی از ملزومات اصلی سازمان های آینده است و باید با دیدی آینده نگر و راهبردی به این فرایند نگاه شود و زمینه های نهادینه نمودن این فرایند در سازمان ها فراهم گردد که در این زمینه ایجاد فرهنگ دانشگاهی مبتنی بر جانشین پروری و استعدادیابی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. حسینی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی دریافتند که باید به بعد فرهنگ سازی در جانشین پروری، توجه شایانی نمود؛ چراکه در غیر این صورت، شرایط اولیه برای گام برداشتن در راستای بسترسازی برای جانشین

1. Donners et al.

2. O'Donohue

3. silvia

4. Pandey & Sharma

پروری، دور از ذهن است. در مطالعه ای دیگر دلخوش کسمایی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که مؤلفه های تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی اثربخشی، بر جانشین پروری تأثیر دارند. آنچه نتایج پژوهش های انجام شده نشان می دهند ضرورت مقوله جانشین پروری است. لذا امروزه سازمان ها نگاه خود را معطوف به درون سازمان کرده و استراتژی های جانشین پروری را اتخاذ نموده اند که بر روی توسعه و پرورش استعداد های موجود در سازمان تمرکز دارد. در این میان، سازمان های ورزشی هم از این مقوله مستثنی نیستند، چراکه یکی از مهمترین مؤلفه های امر ورزش، سرمایه انسانی و استعداد است. اگر سازمان های ورزشی نتوانند سرمایه های انسانی و کارکنان خود را به خوبی مدیریت کنند، قطعاً نمی توانند در اجرایی کردن سیاست های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خود به طور مؤثر عمل نمایند. در این زمینه مرتضی محمدی و همکاران (۱۳۹۵) ابعاد اصلی شایستگی مدیران ورزشی را در ۴ بعد فراشایستگی (شامل شایستگی های اخلاقی، اعتقادی، شخصی، کارآفرینی و بهداشت روانی)، شایستگی های شناختی (شامل شایستگی های حرفه ای)، شایستگی های اجتماعی (شامل شایستگی های رفتاری، سیاسی - اجتماعی و فرهنگی - ارتباطی) و شایستگی های وظیفه ای (شامل شایستگی های مدیریتی و رهبری) تعیین نمودند. در مطالعه ای دیگر نادیان (۱۳۹۶) دریافت که سه مؤلفه احساس عدم امنیت شغلی، دیدگاه هزینه ای و عدم آموزش نظاماتیک و اثربخش، عوامل بازدارنده موفقیت در برنامه های جانشین پروری بازیکنان باشگاه ها به شمار می آیند و سه مؤلفه انجام آزمون های شایستگی، حمایت ساختاری باشگاه و تمایل و انگیزه اثرگذار به عنوان نیروهای تسهیل کننده، فرصت های ارزنده ای را برای جانشین پروری در باشگاه های فوتبال به وجود می آورند. در مطالعه ای دیگر جلائی، بخشنده، اسماعیلی و رسولی (۲۰۱۸) نقش و اهمیت سرمایه و منابع انسانی در رشد اقتصادی ورزش ایران را بررسی کردند. نتایج این پژوهش مبین آن است که رشد و شکوفایی اقتصادی در ورزش به دلیل وجود سرمایه و منابع انسانی کارآمد اتفاق می افتد.

مسئله اینجاست که یکی از مشکلات مهم در وزارت ورزش و جوانان، نبود نظام جانشین پروری در بین مدیران می باشد و هنگامی که مدیران بازنشسته شده و یا از وزارت می روند، اصولاً جانشین پروری انجام نمی شود و این ریسک منابع انسانی را افزایش می دهد؛ به طوری که عارف نژاد و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه خود با عنوان «تحلیل تسلط ریسک های منابع انسانی در تضعیف سرمایه انسانی در سازمان ورزش و جوانان» نشان دادند که ضعف در مدیریت استعداد بیشتر از دیگر ریسک های منابع انسانی موجب تضعیف سرمایه انسانی شده است. همچنین، ریسک بروز رفتارهای غیراخلاقی، رابطه گزینی، نبود شفافیت در نظام ارزیابی عملکرد و فقدان نظام جانشین پروری، دیگر ریسک های منابع انسانی تضعیف کننده سرمایه انسانی در وزارت ورزش و جوانان بودند. لذا عدم وجود برنامه منسجم جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان، به ویژه با توجه به قانون منع به کارگیری بازنشستگان، این وزارت را با مشکل جدی رو به رو کرده است. فقدان مدل جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان، مسئله این پژوهش است و پژوهشگران به دنبال اهداف زیر هستند:

۱. شناسایی عوامل موثر بر جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان؛

۲. اولویت بندی عوامل موثر بر جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان؛

۳. طراحی مدل جانشین پروری مدیران در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی، از نظر گردآوری داده ها، توصیفی-تحلیلی و از نظر ماهیت داده ها، به صورت آمیخته می باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران ارشد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی ($n=15$) بود که به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه های نیمه ساختار یافته بود. در ابتدای هر مصاحبه هدف پژوهش بیان و تأکید شد که از مصاحبه تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد. این مصاحبه ها بین ۳۰ تا ۶۵ دقیقه طول کشید. در این بخش برای تحلیل داده ها از روش تحلیل تم استفاده گردید.

برای اطمینان از روایی و پایایی داده ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی، بررسی های لازم شامل مقبولیت و قابلیت تأیید صورت گرفته است. در راستای افزایش مقبولیت از روش های بازنگری توسط شرکت کنندگان استفاده شد؛ یعنی در پایان تمام مصاحبه ها متن کامل تایی و دست نویس توسط مصاحبه گران تهیه شد. مصاحبه ها همراه با کدهای سطح نخست برای تأیید یا اصلاح، به مصاحبه گران برگردانده شد که همه آنها تأیید و نکات پیشنهادی در نظر گرفته شد. برای قابلیت تأیید نیز در مرحله پایانی، طبقات به دست آمده به ۵ نفر از مشارکت کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده و نکات پیشنهادی اعمال شد.

برای ارزیابی تحلیل تم تحقیق از فرایند دریافت بازخورد از پاسخ دهندگان استفاده شده است. در مرحله نخست، تمامی متون حاصل از مصاحبه ها کدگذاری شد؛ به این صورت که مواردی از متن را که ممکن بود در فهم دیدگاه ها، تجربیات و ادراکات پاسخ دهندگان پیرامون موضوع کمک کند، برجسته شد. سپس قدم فراتر گذاشته و مطالب حاصل از مصاحبه ها تفسیر معنایی گردید و کدهایی که معنای واحدی را در خود داشتند به آنها اختصاص داده شد. در مرحله آخر، تعدادی از مضامین که مفاهیم کلیدی پژوهش و مرتبط با موضوع بودند، انتخاب شدند که پوشش دهنده مناسبی برای مفاهیم کلیدی به دست آمده از مرحله قبل بودند. در بخش کمی تجزیه و تحلیل و برآزش مدل انجام گرفت. ابزار پژوهش در این بخش پرسشنامه محقق ساخته جانشین پروری (یافته های کیفی) و «پرسشنامه استاندارد شایستگی» گریفین (۱۹۹۴) بود. روایی صوری پرسشنامه ها توسط تعدادی از اساتید مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. پرسشنامه شایستگی مشتمل بر ۳۰ سوال در ۷ گویه بود که در پژوهش (نیکنام، ۱۳۹۲) پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ به دست آمده بود. جامعه آماری این بخش شامل مدیران کل، معاونان و کارکنان وزارت ورزش و جوانان ($N=876$) بود که با استفاده از جدول مورگان و مجموع تعداد گویه های دو پرسشنامه که ۵۸ گویه بود نمونه ها ($n=331$) تعیین و به شکل تصادفی انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده، از آمار توصیفی و به منظور ارزیابی مدل تحقیق از نرم افزار Smart PLS و بر اساس آزمون آماری مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، تمام کدهای موجود در مصاحبه‌ها که به نظر می‌رسید، ارتباط مستقیم با موضوع تحقیق دارند استخراج شدند. پس از انجام فرایند تحلیل تم در نهایت از ۲۷ تم فرعی، محققان به ۴ تم اصلی دست یافتند (جدول ۱)

جدول ۱: تم‌ها اصلی و فرعی جانشین پروری

تم اصلی	تم فرعی
استقلال	سنجش دوره ای میزان حرکت کاندیداهای نهایی به سمت تبدیل شدن به جانشین مناسب
	تسهیل و فراهم آوردن بسترها جهت برقراری ارتباط و تفویض برخی اختیارات میان صاحبان مشاغل هدف و کاندیداهای نهایی به سبب تاکید بر آموزش های درونی
	تدوین برنامه های آموزشی لازم جهت کاندیداهای نهایی با تمرکز بیشتر بر آموزش های داخلی
توانمند سازی	تصمیم گیری در مورد انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین پروری از طریق انطباق مستندات و شاخص های تعیین شده
	استخراج شایستگی های مدیران
	مقایسه شایستگی لازم و موجود کاندیداهای جانشین پروری
	لحاظ کردن الزامات و قوانین ابلاغی انتصاب مدیران به عنوان یکی از غربال های اولیه کاندیداهای معرفی شده
زمینه ای	ارائه نتایج سنجش های دوره ای کاندیداهای نهایی به کمیته جانشین پروری تا زمان انتخاب جانشین نهایی
	دریافت رزومه کاندیداها
	گزارش گیری هر ساله از حوزه منابع انسانی در مورد وضعیت نیروی انسانی موجود توسط کمیته جانشین پروری
	بررسی میزان اتفاق نظر مدیران در مورد اهمیت جانشین پروری و سعی در افزایش آن
	دریافت گزارش مدیریت عملکرد کاندیداها
	تشکیل کمیته مستقل جانشین پروری و مشخص و مستند کردن نقش ها در آن جهت کل فرایند جانشین پروری
	تعیین و مستند کردن شاخص های انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین پروری
	مستند سازی دانش در وزارت برای آموزش های بعدی به لحاظ شرایط وزارت
	ارائه بازخورد مناسب به حذف شده ها با ذکر دلایل
	نظرسنجی از صاحبان پستهای هدف، جهت کاندید کردن افرادی برای جانشینی خود
	لحاظ نمودن الزامات نهادهای بالادستی به عنوان یکی از غربال های اولیه انتخاب کاندیداها
	استقرار نظام مدیریت عملکرد
مدیریت استعداد	اطلاع رسانی مناسب به کاندیداهای نهایی
	جمع و به روز آوری رزومه مدیران
	نظرسنجی از مدیران هم رده در مشاغل مشابه پست هدف، جهت کاندید کردن افرادی برای جانشینی پست هدف
	استخراج علل نیاز وزارت به جانشین پروری اطلاع رسانی آن در وزارت
	انتخاب جانشین نهایی با توجه به جمع بندی سنجش های دوره ای کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین پروری
	استخراج علل ضرورت جانشین پروری در ادبیات موضوع و اطلاع رسانی آن در وزارت
	جلب نظر مدیران ارشد با ارائه دلایل نظری و عملی در مورد اهمیت جانشین پروری
	نظرسنجی از مدیر مافوق مشاغل هدف جهت کاندید کردن افرادی برای جانشینی آن مشاغل

شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است. این اطلاعات شامل تعداد پاسخگویان، میانگین، انحراف معیار و واریانس پاسخ ها می باشد:

جدول ۲: شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد پاسخ ها	میانگین	انحراف معیار	واریانس
شایستگی	۳۳۱	۳/۰۵۶۹	۰/۹۶۹۱۳	۰/۹۳۹
استقلال	۳۳۱	۳/۱۸۶۶	۱/۴۴۸۰۱	۲/۰۹۷
توانمندسازی	۳۳۱	۳/۴۹۱۲	۱/۴۰۱۳۹	۱/۹۶۴
زمینه	۳۳۱	۳/۴۴۸۶	۱/۳۲۰۰۱	۱/۷۴۲
مدیریت استعداد	۳۳۱	۳/۴۴۷۱	۱/۴۲۲۰۴	۲/۰۲۲
جانشین پروری	۳۳۱	۳/۱۷	۱/۵۲۲	۲/۳۱۷

برای اولویت بندی عوامل موثر بر جانشین پروری مدیران، از آزمون فریدمن استفاده شد که در جدول ۳ قابل مشاهده است:

جدول ۳: نتیجه آزمون رتبه بندی فریدمن برای عوامل موثر بر جانشین پروری

عوامل	میانگین رتبه	وضعیت ابعاد در مقایسه با یکدیگر	
استقلال	۸/۴۲	رتبه سوم	
توانمندسازی	۱۰/۸۰	رتبه اول	
زمینه	۶/۸۴	رتبه چهارم	
مدیریت استعداد	۸/۹۱	رتبه دوم	
شاخص های آزمون رتبه بندی فریدمن			
تعداد	آماره مربع خی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
۳۰	۶۷/۸۴۴	۳	۰/۰۰۰

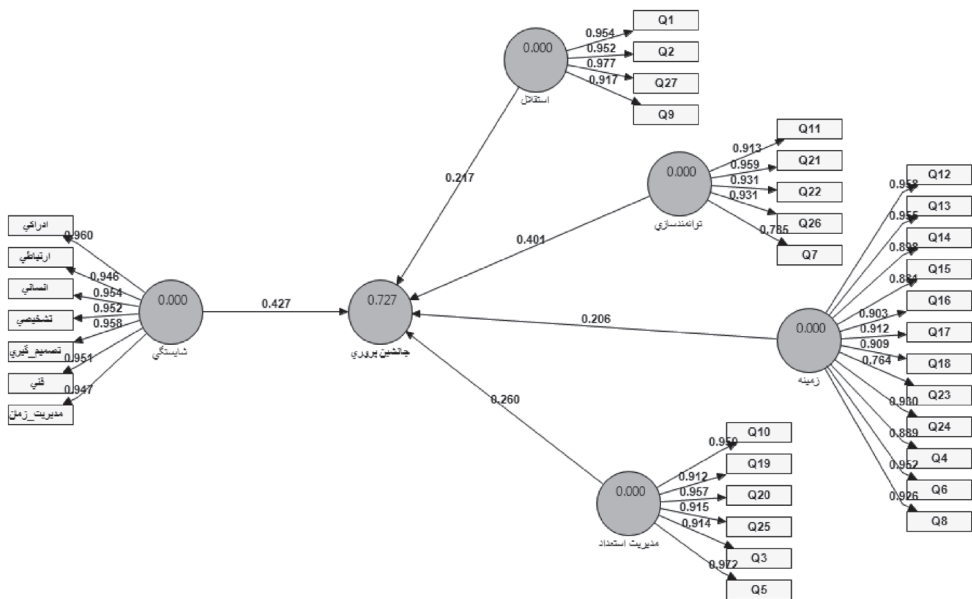
با توجه به نتایج جدول ۴ آزمون فریدمن و مقدار آماره خی دو (۶۷/۸۴۴) و از آنجا که سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد، پس فرض صفر رد می شود. می توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت معناداری بین میانگین رتبه عوامل موثر بر جانشین پروری وجود دارد و با عنایت به جدول میانگین رتبه عوامل مشخص می شود که توانمندسازی بیشترین رتبه و داشتن زمینه کمترین رتبه را از نظر خبرگان دارد. برای بررسی مدل جانشین پروری مدیران با رویکرد مبتنی بر شایستگی در وزارت ورزش و جوانان از نرم افزار

Smart PLS استفاده گردید. در ابتدا برای بررسی نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و آزمون شاپیرو-ویلک بهره گیری شد. با توجه به این که sig متغیرهای شایستگی، استقلال، توانمندسازی، زمینه، مدیریت استعداد و جانشین پروری در هر دو آزمون کمتر از ۰/۰۵ است، می توان گفت که توزیع کلیه متغیرهای پژوهش غیر نرمال است. در ادامه، با تعیین روابط ساختاری بین متغیرهای مفهومی، مدل پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. مدل ساختاری در نرم افزار Smart PLS ترسیم شد. نتایج مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد و معنی داری در شکل ۱ و ۲ آمده است.

جدول ۴: نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و شاپیرو- ویلک

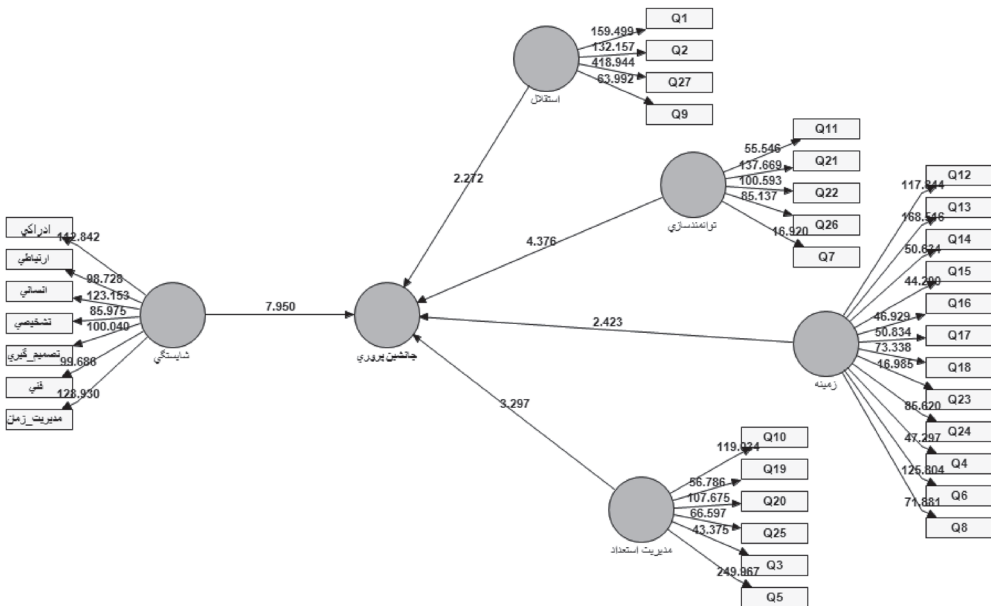
متغیر	تعداد پاسخ ها	Sig آزمون شاپیرو-ویلک	Sig آزمون کولموگروف-اسمیرنوف
شایستگی	۳۳۱	۰/۰۰۷	۰/۰۰۸
استقلال	۳۳۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۲
توانمندسازی	۳۳۱	۰/۰۰۶	۰/۰۰۸
زمینه	۳۳۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
مدیریت استعداد	۳۳۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
جانشین پروری	۳۳۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱

۳۱۷



شکل ۱: مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد

همان گونه که در شکل ۱ مشاهده می شود، ضریب تعیین برای متغیر جانشین پروری به میزان 0.73 برآورد شده و نشان می دهد که متغیرهای شایستگی، استقلال، توانمندسازی، زمینه و مدیریت استعداد روی هم رفته توانسته اند 73 درصد از تغییرات جانشین پروری را توضیح دهند. با توجه به مقدار ضریب استاندارد و آماره t می توان گفت متغیرهای شایستگی (0.427)، توانمندسازی (0.401)، مدیریت استعداد (0.260)، استقلال (0.217) و زمینه (0.206) به ترتیب بالاترین تاثیر را روی متغیر جانشین پروری داشته اند.



شکل ۲: مدل ساختاری تحقیق در حالت معنی داری

همان گونه که در شکل ۲ مشاهده می شود، با توجه به مقدار ضریب معنی داری و آماره t می توان گفت متغیرهای شایستگی (0.795)، توانمندسازی (0.437)، مدیریت استعداد (0.329)، زمینه (0.242) و استقلال (0.227) به ترتیب بالاترین تاثیر را روی متغیر جانشین پروری داشته اند.

برای بررسی برازش مدل، مقدار ضریب تعیین R^2 بررسی شد. هر چه مقدار R^2 مربوط به سازه های درون زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. ضریب تعیین برای متغیر وابسته در مدل ساختاری این تحقیق یعنی متغیر جانشین پروری 0.73 به دست آمده است که نشان از برازش بسیار خوب مدل است (چین، ۱۹۹۸). همچنین برازش مدل کلی (معیار GOF) نیز بررسی شد که میانگین مقادیر اشتراکی برابر است با عدد 0.889 که با قرار دادن آن در فرمول زیر به عنوان فرمول برازش مدل کلی، عدد 0.804 به دست آمد.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲) و به دست آمدن عدد ۰/۸۰۴، مدل تحقیق از برازش قوی برخوردار است.

بحث و نتیجه گیری

تحلیل یافته های پژوهش بیانگر آن است که ۲۷ شاخص در قالب چهار عامل بر جانشین پروری تاثیر دارد. از بین عوامل چهارگانه، توانمندسازی، مدیریت استعداد، استقلال و زمینه به ترتیب بیشترین تاثیر را بر جانشین پروری دارند. عامل توانمندسازی، خود دارای شاخص های متعددی است. به عنوان مثال، برای ارتقای توانمندسازی کارکنان باید شایستگی های مورد نیاز پست مورد نظر استخراج و برنامه ریزی های لازم جهت ارتقای آن انجام شود. همچنین باید به صورت دوره ای و در زمان های مشخص بازخوردهای مناسب از کارکنان در راستای افزایش توانمندسازی آنها گرفته شود. توانمندسازی می تواند در دو حیطه ویژگی های شغلی و ویژگی های فردی باشد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات چترچی (۱۳۹۷)، قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۶)، پندی و شارما (۲۰۱۴)، خسروپور و همکاران (۱۳۹۱)، هیلز (۲۰۰۹) و سالیوان (۲۰۱۲) همخوانی دارد. عامل دوم موثر بر جانشین پروری، مدیریت استعداد می باشد؛ یعنی اینکه استعدادهای مورد نیاز جهت فرایند جانشین پروری باید مدیریت شود. این عامل هم دارای زیر شاخه هایی می باشد. به عنوان مثال، مدیران بالادستی که از مهارت ها و شایستگی های فردی و شغلی پست مورد نظر اطلاع دارند می توانند در انتخاب کاندیداهای جانشینی اظهار نظر کنند. کارکنان هم رده کاندیداهای جانشینی نیز می توانند با توجه به شناخت آنها در زمینه جانشینی اظهار نظر کنند. اگر در وزارت ورزش و جوانان به این بخش توجه کافی شود، هم از هدر رفت استعدادهای جلودگویی می شود- چون استعدادهای مورد نیاز را شناسایی می کند- و هم راه های مدیریت استعدادهای احصا می گردد. همچنین از هدر رفتن منابع مالی و معنوی وزارت در سرمایه گذاری بر روی افرادی که توانایی و صلاحیت جانشینی را ندارند، جلوگیری می شود. نتایج این قسمت از تحقیق با تحقیقات قلیچ چی و همکاران (۱۳۹۶)، راث ول (۲۰۰۵)، گریگر و وایریک (۲۰۰۸)، ناصحی فر و همکاران (۱۳۸۹) و سالیوان (۲۰۱۲) همخوانی دارد. عامل سوم موثر بر جانشین پروری، استقلال می باشد. وزارت ورزش و جوانان در صورتی در جانشین پروری موفق خواهد بود که دارای استقلال سازمانی باشد و بتواند تفویض اختیار کامل در انتخاب جانشین به مدیران خود بدهد و از تصمیم آنها حمایت کند. اگر عامل استقلال وجود نداشته باشد، حتی اگر فرآیند جانشین پروری به صورت کامل انجام شود و تمام مولفه های آن رعایت گردد، در هنگام عملیاتی کردن آن، به مشکل بر می خوریم و تمام منابع هزینه شده هدر می رود و مهم تر از همه، اعتمادی در بین مدیران و کارکنان در جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان وجود ندارد. نتایج این قسمت از تحقیق با نتایج تحقیقات سالیوان (۲۰۱۲)، چترچی (۱۳۹۷) و قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد. عامل زمینه به عنوان چهارمین عامل موثر بر جانشین پروری است. این بدان مفهوم است که باید در وزارت ورزش و

جوانان زمینه انجام جانشین پروری وجود داشته باشد. این زمینه شامل حمایت مدیران ارشد وزارت، همکاری کارکنان، وجود کمیته جانشین پروری، اطلاع رسانی کامل و بموقع، ارائه بازخورد مناسب به حذف شده های از فرایند جانشین پروری و موارد دیگر می باشد. اگر حمایت مدیران ارشد وزارت از برنامه جانشین پروری وجود نداشته باشد، اصلا این برنامه سرانجام خوبی در پی نخواهد داشت. البته راه های زیادی برای جلب حمایت مدیران ارشد وجود دارد مانند بیان اهمیت و ضرورت و عواید جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان برای مدیران ارشد. اگر اطلاع رسانی کافی در زمینه فرایند جانشین پروری صورت پذیرد مثل فراخوان عمومی، ارائه دلایل عدم انتخاب برای حذف شدگان و موارد دیگر باعث جلب اعتماد کارکنان به جانشین پروری می شود و حمایت مدیران و کارکنان، به اجرایی شدن آن کمک خواهد کرد. نتایج این قسمت از تحقیق با نتایج تحقیقات چترچی (۱۳۹۷)، قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۶)، راث ول (۲۰۰۷)، گروز (۲۰۰۵)، ناصحی فر (۱۳۸۹)، بوسین و وات (۲۰۰۵)، راث ول (۲۰۱۰)، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)، بارت و دیویس (۲۰۰۸) و قلی پور و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

ضریب تعیین برای متغیر جانشین پروری به میزان $0/73$ برآورد شده که نشان می دهد با وارد کردن عامل شایستگی در مدل تحقیق، متغیرهای شایستگی، استقلال، توانمندسازی، زمینه و مدیریت استعداد روی هم رفته توانسته اند 73 درصد از تغییرات جانشین پروری را توضیح دهند. با توجه به مقدار ضریب استاندارد و آماره t می توان گفت متغیرهای شایستگی ($0/427$)، توانمندسازی ($0/401$)، مدیریت استعداد ($0/260$)، استقلال ($0/217$) و زمینه ($0/206$) به ترتیب بالاترین تاثیر را روی متغیر جانشین پروری داشته اند. در تبیین این مورد می توان گفت با توجه به شناسایی و اولویت بندی عوامل که در سوال اول بیان شد و با ورود متغیر شایستگی به مدل و نیز بدیهی بودن عامل شایستگی در جانشین پروری و نیز میزان اثرگذاری عوامل بر جانشین پروری، نتیجه به دست آمده کاملا منطبق بر نتایج تحقیق است و اهمیت متغیرها در تحقیق و اثرگذاری آنها بر جانشین پروری را نشان می دهد و بر اهمیت برآزش قوی مدل دلالت دارد.

اگر وزارت ورزش و جوانان بخواهد جانشین پروری را به بهترین شکل اجرا نماید، باید ضمن توجه کافی به عوامل چهارگانه توانمندسازی، استقلال، زمینه و مدیریت استعداد که هرکدام در جای خود موارد گوناگونی را مورد توجه قرار می دهند و دارای مولفه های مختلفی جهت شناسایی افراد می باشند، توجه خیلی زیادی به شایستگی نیز داشته باشد. شایستگی خود دارای مولفه های مختلفی مثل مهارت انسانی، مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت تشخیصی، مهارت ارتباطی، مهارت تصمیم گیری و مهارت مدیریت زمان می باشد. وزارت ورزش و جوانان باید با توجه کافی به مولفه های شایستگی تمام تلاش خود را جهت ارتقای آنها انجام دهد، چون اگر این مهارت ها در کارکنان بهبود یابد، قطعا جانشین پروری در آن به خوبی عملیاتی خواهد شد.

در پایان تشکیل یا تعیین یک متولی مشخص مثل کمیته ای مستقل جهت اداره امور مربوط به جانشین پروری با نقش های مشخص و رسمی، پیشنهاد می شود. باید ترتیبی اتخاذ شود که کارکنان نقش تعیین کننده کمیته یاد شده و جایگاه تصمیمات آن بر شاخص ها و مستندات را بیشتر لمس کنند.

منابع

- اعتمادیان، مسعود؛ مصدق راد، علی محمد؛ سلیمانی، محمد جواد و هدایتی، سید پوریا. (۱۳۹۸). «عوامل موثر موفقیت جانشین پروری در بیمارستان». نشریه پایش. سال ۱۹، صص ۴۱-۶۱.
- امجد زبردست، محمد. (۱۳۹۲). «چالش برنامه ریزی و مدیریت جانشین در ادارات آموزش و پرورش استان کردستان». نشریه رفتار سازمانی در آموزش و پرورش. دوره ۱، شماره ۲، صص ۷۷-۹۴.
- احمدی، سید علی اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی فر، محمد جواد و فاضلی کبریا، امد. (۱۳۹۳). «طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی های منابع انسانی در نهج البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM». فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج. سال ۱۷، شماره ۶۴، صص ۲۷-۵۵.
- بهشتی فر، ملیکه. (۱۳۹۰). «بررسی و تبیین الزامات اجرایی نظام جانشین پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و ارائه مدلی مطلوب بر اساس اهداف چشم انداز ۱۴۰۴». رساله دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان.
- جلیلیان، امیر و منصور صوفی، علیرضا. (۱۳۹۱). «جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا؛ ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی». فصلنامه نظارت و بازرسی. سال هفتم، شماره ۲۳.
- چترچی، نوش آفرین و طبری، مجتبی. (۱۳۹۷). «طراحی نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان تامین اجتماعی». فصلنامه تامین اجتماعی. سال ۱۳، شماره ۴.
- حسینی، سیدحسن؛ شائمی برزکی، علی و نصر اصفهانی، علی. (۱۳۹۷). «طراحی مدل نظام مدیریت جانشین پروری مبتنی بر شاخص های بومی سازمانی». فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال ۱۰، شماره ۱، (شماره پیاپی ۳۱).
- حسینیان، شهابت و اطمانی، جعفر. (۱۳۹۳). «مدل مناسب برنامه ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی ها (مورد مطالعه: پلیس اطلاعات و امنیت عمومی ناجا)». فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی. سال ۲، شماره ۲.
- خوارزمی، امیدعلی و همکاران. (۱۳۹۵). «بررسی تحلیلی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب پیاده سازی نظام جانشین پروری در شهرداری مشهد». فصلنامه مطالعات مدیریت شهری. سال ۸، شماره ۲۷.
- داودی، سیدعلی و یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۷). «چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی». فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال ۱۰، شماره ۱، (شماره پیاپی ۳۱)، صص ۷۵-۱۰۰.
- دلخوش کسمایی، ابوالقاسم و همکاران. (۱۳۹۶). «بررسی عوامل کلیدی موفقیت بر جانشین پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران». دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه. سال ۲، شماره ۱ (پیاپی: ۳).
- دوالی، محمد مهدی؛ ضماهنی، مجید؛ درویش، حسن و آذر، عادل. (۱۳۹۶). «طراحی مدل شایسته گزینی رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور». فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال ۹، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۹).
- عارف نژاد، محسن؛ شریعت نژاد، علی و امیدزاده منفرد، مهدی. (۱۳۹۸). «تحلیل تسلط ریسک های منابع انسانی در تضعیف سرمایه انسانی در سازمان ورزش و جوانان با استفاده از فرایند رتبه بندی تفسیری». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۱(۱۷)، صص ۴۲-۵۶.
- عرب، جلال. خلیلی، تیرتاشی. (۱۳۹۶). «مطالعه تطبیقی تاثیر مدیریت جانشین پروری بر عملکرد سازمانی بین دانشگاه آزاد کاشان و دانشگاه آزاد نراق». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نراق، دانشکده مدیریت.
- غیائی ندوشن، سعید و همکاران. (۱۳۹۰). «الگوی استقرار نظام جانشین پروری در مدیریت دانشگاه». فصلنامه

- مطالعات آموزشی و آموزشگاهی. شماره ۱.
- فقیهی، ابوالحسن و ذاکری محمد. (۱۳۹۲). «آسیب شناسی استقرار جانشین پروری مدیران در سازمان های دولتی ایران». رساله مدیریت دولتی. دوره ۵، شماره ۱۵-۱۶، صص ۱۵-۲۴.
 - قلی پور، آرین، سبک رو، مهدی، نقوی حسینی، سید علیرضا و استادی، رضا. (۱۳۸۹). «مرشدیت مکانیزمی برای برنامه ریزی جانشین پروری در سازمان های ورزشی». پژوهش های مدیریت، ۹(۳)، صص ۵-۲۰.
 - قلیچ لی، بهروز و همکاران. (۱۳۹۶). «شناسایی و رتبه بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم گیری چند معیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)». فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال ۴، شماره ۲۱، صص ۷۹-۱۰۳.
 - کمالی، فروغ و مصطفوی راد، فرشته. (۱۳۹۶). «ارتباط بین شایسته سالاری با توسعه سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس». دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری و حسابرسی پویا. تهران.
 - هادی زاده مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه. (۱۳۹۰). «تبیین مؤلفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت های تابعه مستقر در تهران)». فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت. سال ۳، شماره ۱۰.
 - یزدانی، محمود. (۱۳۹۰). «تدوین شایستگی های رهبری مورد نیاز برای ایجاد برنامه جانشین پروری (مطالعه موردی: شرکت پالایش گاز پارسین)». فصل نامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. سال ۴. شماره ۱۳.
 - محمدی، مرتضی؛ اسمعیلی، محمدرضا و سجادی هزاوه، سید حمید. (۱۳۹۵). «شناسایی و تعیین شایستگی های مورد نیاز مدیران ورزشی ناجا و ارائه الگو». مدیریت منابع در نیروی انتظامی. (۱۵)، صص ۱۴۰-۱۱۳.
 - نادریان، مسعود. (۱۳۹۶). «بکارگیری مدل میدان نیرو در برنامه ریزی باشگاه ها برای برنامه ریزی جانشین پروری بازیکنان فوتبال». پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی. (۱۳)۷، صص ۱۳-۲۲.
 - ناصحی فر، وحید؛ دهقان پور فراشاه، علی و سنجر، احمد رضا. (۱۳۸۹). «ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه گیری گستردگی مدیریت جانشین پروری بر اساس طبقه بندی بهترین تجارب». پژوهش های مدیریت در ایران. شماره ۳، دوره ۱۵، صص ۱۹۱-۲۰۹.
 - Armestrang, M. (2008). **Strategic human resource management**. 4th Edition. London
 - Busine, M., & Watt, B. (2005). “**Succession management: Trends and current practice**”. Asia Pacific Journal of Human Resources, 43, 225
 - Dohm, A. (2000). “**Gauging the labor force effects of retiring baby boomers**”. Monthly Labor Review.
 - Donner, E.; Michael, Gridley, D.; Ulrich, S. and Bluth, E. I. (2017). “**Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group’s Future**”. Journal of the American College of Radiology, 14(1), 125-129.
 - Groves, K. S. (2007). “**Integrating leadership development and succession planning best practices**”. Journal of Management Development, 26, 3, 239.
 - Groves, K.S. (2007). “**Integrating leadership development and succession planning best practices**”. Journal of Management Development, 239-260.
 - Jalaei, A., Bakhshande, H., Esmaeiel, M., Rasouli, M. (2018). “**The Role of Human Resources in the Economic Growth of the Iranian Sports Industry**”. Sport

Management Studies, 9 (3): 143-61

- Jeou-Shyan Horng H.H. Liu C-H. Lin L & Tsai C. Y. (2011). “**Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry**”. International Journal of Hospitality Management, Vol. 30 pp. 1044°1054.
- Journal of Hospitality Management. Vol. 26 No. 3 pp. 33°48.
- Kay, C. Moncarz, E. (2007). **Lodging management success: Personal antecedents’ achievement KSAs and situational influencers.**
- Kuching, P. K. (2006). “**Markov Chains: Modeles, Algorithms and Applic ations**”. Proceeding of the Academy of Human Resources Development. North Carolina. <http://www.bitc.org.uk>
- Mateso, E. E. P. (2010). “**Understanding succession planning and manage ment efforts at Midwestern university**”. Doctoral dissertation. Retrieved from [http:// etd.ohiolink.edu](http://etd.ohiolink.edu).
- O’Donohue, M. (2016). “**Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service**”. Masters Dissertation. Dublin Institute of Technology.
- Pandey, S. & Sharma, D. (2014). “**Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations**”. Procedia Economics and Finance, 11: 152 – 165.
- Rothwell, W. J. (2010). “**Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within**”. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Sullivan, T. (2012). Executive Succession Planning. Ira A. Fulton, school of engineering
- Skipper, CH.O. & Bell, L.C. (2008). “**Leadership Development and Succession Planning**”. Leadership and Management in Engineering, Vol. 8,
- Slan, R. (2005). “**Leadership succession: The justice perceptions of high potential, identification practices**”. Dissertation for MA degree, University of Guelgh.
- Turner, P. (2019). “**Linking Leadership and Succession Planning**”. In *Leadership in Healthcare*. (pp. 233-262). Palgrave Macmillan, Cham.
- Zare Matin, H., Jandaghi, GH., Khanifar, H. & Heydari, F. (2001). “**Designing the model of competent organizational culture for customer –based companies**”. Public Administration Journal, 3(8):57-74. (In Persian)