



طراحی الگوی جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی مدیران ورزش با رویکرد کیفی

بهرز منتقمی^۱

فریده اشرف گنجویی^۲

سید حمید سجادی هزاوه^۳

 10.22034/SSYS.2022.1651.2157

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۹/۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۸/۹

هدف از این تحقیق، طراحی الگوی جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی مدیران ورزشی بود که با رویکرد کیفی انجام شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل صاحب‌نظران و خبرگان حوزه مدیریت ورزشی بود که مصاحبه‌های عمیق با روش نمونه‌گیری هدفمند با آنها تا جایی تداوم یافت که محقق به اشباع نظری و کفایت رسید (۱۶ مصاحبه). از آنجا که این تحقیق با ماهیت اکتشافی و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در زمینه الگوی جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی مدیران ورزشی انجام شد، در دسته تحقیقات بنیادی قرار می‌گیرد و بر مبنای جستجوی داده، دارای ماهیت ترکیبی یا آمیخته است. برای تحلیل داده‌ها از سه فرایند هم‌پوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی با کمک نرم‌افزارهای Maxqda استفاده شد. تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد شایستگی‌ها و سطوح آن تابع سه سطح فردی، سازمانی و راهبردی است. همچنین برای جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی شامل پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌ها، مدیریت استعداد، شناسایی نیازهای سازمانی، مسیر ارتقا، آموزش، ارزیابی فرایند، حمایت‌گری سازمانی و آینده‌نگری است. در نهایت مشخص گردید توسعه فردی، بالندگی سازمانی و آمادگی سازمانی پیامدهای الگوی برنامه جانشین‌پروری است و از مجموع کل الزامات تعیین شده، مقوله‌های مدیریت استعداد، برنامه، شناسایی نیازهای سازمانی، ارزیابی فرایند و حمایت‌گری سازمانی بر جانشین‌پروری مدیران ورزشی مبتنی بر شایستگی اثرگذار می‌باشند.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، شایستگی و مدیران ورزشی.

E-mail: Ganjoufaridehashrafi@gmail.com

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. دانشیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استادیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

عصر کنونی، عصری است که ضرورت حیات موسسات، سازمان‌ها و تشکلهای مختلف در سطح جهان رقابت نیروی مناسب را می‌طلبد (هوگنز وهمکاران^۱، ۲۰۲۰). گسترش سریع رقابتی شدن سازمان‌ها، فشار شدیدی بر آن‌ها وارد می‌آورد و به مدیران می‌آموزد که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آنها در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد رهبری است (بارنر^۲، ۲۰۱۸). چنین رهبرانی می‌توانند اهداف راهبردی و بلندمدت سازمان را تشخیص دهند و محقق سازند (رومچکو^۳، ۲۰۱۹). با وجود رهبران کارآمد و شایسته، اهمیت اجرای جانشین پروری در سازمان‌ها و ضرورت جانشین پروری در سیر تکاملی آن، برای بقا و رقابت سازمان‌ها امری حیاتی است که با شدت یافتن فشارها و تهدیدهای محیطی نیاز به رهبران توانمند و منعطف امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است (لی^۴، ۲۰۲۱). توانمندی و انعطاف به‌منظور درک تغییرات محیط و تشخیص هوشمندانه و اقدام مناسب رهبران منجر می‌شود تا فرآیند جانشین پروری به‌طور فزاینده‌ای بر یادگیری و بهبود مستمر رهبران اثر داشته باشد و سازمان‌ها بتوانند با تغییرات آتی و غیرقابل پیش‌بینی محیط مقابله نمایند (پورفیرو^۵، ۲۰۲۰) در محیط نامطمئن امروز، از سازمان‌ها انتظار می‌رود سازوکارهای لازم را برای تداوم رهبری کارآمد و شایسته در سازمان ایجاد کنند و جانشین پروری در شرکت‌ها و سازمان‌ها راهبردی اثربخش برای پرورش رهبران شایسته مهم است (پیکون^۶، ۲۰۲۱)

جانشین پروری با شناسایی و پرورش افراد مستعد رهبری، بقا و موفقیت آتی سازمان را تضمین می‌کند؛ چنان‌که رهبران شایسته با تمرکز بر نفوذ، بینش و ابتکار خود می‌توانند اهداف بلندمدت را تشخیص دهند و چشم‌انداز الهام‌بخشی را برای سازمان خلق کنند (پورفیرو^۵، ۲۰۲۰). جانشین پروری یک فرآیند نظام‌یافته است و بدون رویکرد سیستمی کارایی نخواهد داشت. در طی فرآیند جانشین پروری، خزانه استعدادهاى مورد نیاز سازمان ایجاد می‌شود و سازمان‌ها با استقرار نظام جانشین پروری اطمینان می‌یابند که پست‌های کلیدی و مهم در زمان مورد نیاز با نیروی انسانی مستعد و شایسته تامین می‌شوند (ویلسون^۷، ۲۰۱۵). جانشین پروری به‌عنوان یک سازوکار ارزشمند در پیشرفت و بهبود سازمان‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار است و یکی از مهم‌ترین و ضروری‌ترین راه‌کارهای توسعه سازمان‌هاست. از این طریق اهدافی نظیر شایسته پروری، ایجاد انگیزه برای رشد و بقا، تامین مستمر و عرضه استعدادهاى انسانی، ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان و در نهایت تحول سازمانی دنبال می‌شود (هسیانگسی^۸، ۲۰۱۸) هدف از جانشین پروری، اتکا بر اصل شایسته پروری و شایسته‌گزینی جهت تحول سازمانی است (مصطفی پور، ۱۳۹۷) که پرورش مدیران را به صورتی برنامه‌ریزی

1. Hughes
2. Barner
3. Romejko
4. Lee
5. Porfiro
6. Picon
7. Wilson
8. Hsiangtsa

می‌کند تا توانایی و شایستگی مدیران هم‌راستا با تحولات و تغییرات محیطی و هم‌چنین پیشرفت سازمان باشد (کولیوند، ۱۳۹۶) از این رو، در برخی از سازمان‌ها، طرح‌های برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری و اطمینان از تداوم رهبری موفق، اجرا می‌شود (هاورث، ۲۰۰۵). گرچه جانشین‌پروری به‌عنوان «تعیین راهبران آینده» تعریف می‌گردد، اما در واقع نوعی برنامه‌ریزی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه است (هلتون و جاکسون، ۲۰۰۷). لاونینگ^۳ (۲۰۰۵) در این مورد چنین بیان می‌کند: «جانشین‌پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف راهبردی سازمان مرتبط باشد و از راهبرد سازمان گرفته شود و به‌طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. همچنین مطلب جانشینی مدیران موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند» (به نقل از لامرتیز^۴، ۲۰۰۹). در این حیطه نظام‌یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان به دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهم شایسته‌ای را در اختیار افراد مناسب قرار دهد (کریستی^۵، ۲۰۱۵)، زیرا که شایستگی‌های ضرورتی معین می‌باشند و سپس بر آن اساس استعدادهای انسانی برای تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود (هلتون و جاکسون، ۲۰۰۷) و سازمان اطمینان می‌یابد که به‌منظور پرکردن نقش‌های مهم درون سازمان، به‌تدریج کارکنان کارآمد استخدام می‌شوند و پرورش می‌یابند. البته برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نوعی برنامه‌ریزی فوق‌فعال است که تلاش می‌کند با تداوم رهبری از طریق پرورش استعدادها در سازمان یا از طریق فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده، رویکرد را گسترش دهد (کیم^۶، ۲۰۰۶). سازمان‌های امروزی باید برای مدیریت استعدادهای فعلی و آتی خود، اقدامات موثری را در تمام سطوح طرح نمایند و برای حصول از این‌که افراد مناسب برای مشاغل مناسب، در مکان‌ها و زمان‌های مناسب به‌منظور تامین نیازهای سازمانی در دسترس باشند، برنامه‌های جانشین‌پروری را اجرا کنند (نادریان جهرمی، ۲۰۲۱) مدیران سازمان‌های ورزشی با توجه به بالا رفتن دوره بازنشستگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر نیازمند توجه به جانشین‌پروری با برنامه‌ریزی جایگزینی نیروهای جدید هستند. در نتیجه، سازمان موظف است برای پر کردن این جاهای خالی، برنامه‌ریزی مؤثری داشته باشد. تحقیقات پیشین هم مباحث شایسته‌سالاری را ضروری دانسته‌اند، اما طراحی مدلی در حیطه ورزش و سازمان‌های ورزشی صورت نگرفته است. نسبی و همکاران (۱۳۹۸) در بحث شایسته‌سالاری، مؤلفه‌های احراز پست مدیر شبکه بهداشت و شیوه‌های آموزشی و روش‌های ارزیابی مهارت‌ها را مهم بیان کردند. آقاجانی (۱۳۹۶) هم به طراحی الگوی مناسب جانشین‌پروری در شرکت‌های بزرگ و متوسط پرداخت که نتایج حاکی از آن بود که مدل یکپارچه این فرایند شامل ابعاد برنامه‌های مشاوره، تشکیل ذخایر استعدادها، تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری، شناسایی نیازهای آتی،

1. Haworth
2. Helton & Jackson
3. Lovinga
4. Lambertides
5. Christie
6. Kim

استفاده از فناوری، بازخورد گرفتن از برنامه، تشکیل پایگاه اینترنتی اشتراک‌گذاری دانش، شناسایی قابلیت‌های موجود و ایجاد الگوهای مدیریتی بوده است. آسپین و جانسون^۱ (۲۰۱۹) شایستگی‌های جانشن‌پروری معلمان را شامل عوامل ارتباطی، تمایز و صلاحیت‌های اجتماعی-عاطفی دانسته‌اند. مک‌گاری و مک‌دوناخ^۲ هم شایستگی‌های فنی، اخلاقی، تلاش برای تعلیم و ترویج شایستگی‌ها و شایستگی نگرشی را ضروری تلقی کرده‌اند.

بنابراین، در محیط رقابتی امروز نیاز به چارچوب‌های جانشین‌پروری بیش‌ازپیش احساس می‌شود. پس بررسی این مسئله که یک الگوی مناسب برای طرح جانشین‌پروری مدیران ورزشی با محوریت شایستگی چگونه است و از چه عوامل و شاخص‌های تشکیل شده است، اهمیت دارد. در واقع، در این تحقیق محقق به دنبال پاسخگویی به این سؤال است:

طراحی الگوی جانشین‌پروری مدیران ورزشی مبتنی بر شایستگی چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

این طرح بر اساس مطالعه‌ای کیفی و نظریه داده‌بنیاد با هیافت چارمز (۲۰۰۶) مؤلفه‌های موردنظر را به دست آورد. هدف عمده این روش، تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها) آن و سپس طبقه‌بندی روابط این عناصر درون بستر و فرایند آن پدیده است و شامل سه فرایند: کدگذاری باز، کدبندی محوری و کدبندی گزینشی است. نمونه‌گیری، انجام مصاحبه‌ها و گردآوری داده‌های اولیه به منظور شکل‌گیری روند جمع‌آوری مداوم داده‌ها صورت گرفت تا برای پژوهشگر فرصت‌هایی را فراهم کند تا میزان کفایت مقوله‌های مناسب را افزایش دهد (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۳). حدود ۱۶ مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. همچنین جامعه آماری شامل صاحب‌نظران و خبرگان حوزه مدیریت ورزشی و جانشین‌پروری بودند که مصاحبه‌شوندگان به صورت گلوله برفی با نظر خبرگان انتخاب شدند. کلیه روش‌های آماری و تجزیه داده‌ها با کمک نرم‌افزارهای Maxqda انجام گرفت.

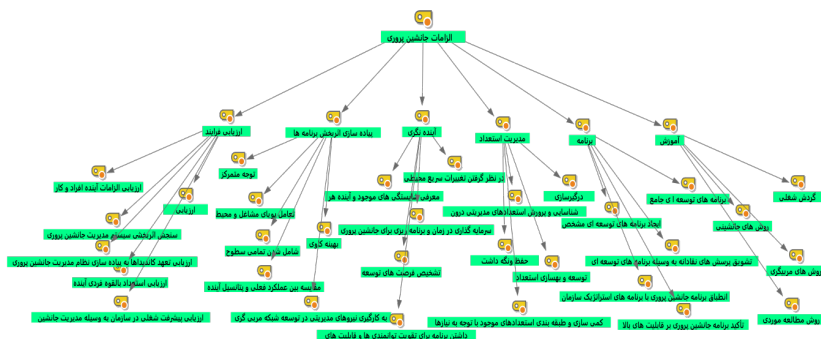
یافته‌های پژوهش

نخستین مرحله در ساخت نظریه زمینه‌ای، انجام کدبندی باز است که از طریق بازبینی مصاحبه‌های انجام‌گرفته و با صلاحیت‌د صاحب‌نظران ۶۷ کدباز شناسایی گردید. سپس مرحله کدبندی محوری آغاز شد که روند طبقه‌بندی مفاهیم و پدیده‌های مشابه در مقوله‌پردازی قرار گرفتند و اسم مفهومی برایشان قرار دادیم که البته خروجی مرحله، نظریه‌پردازی و کشف مدل نهایی بوده است. کد محوری با نام‌های آمادگی سازمانی، سطح راهبردی، توسعه فردی، پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌ها، بالندگی سازمانی، سطح سازمانی، سطح فردی،

1. Aspelin & Jonsson

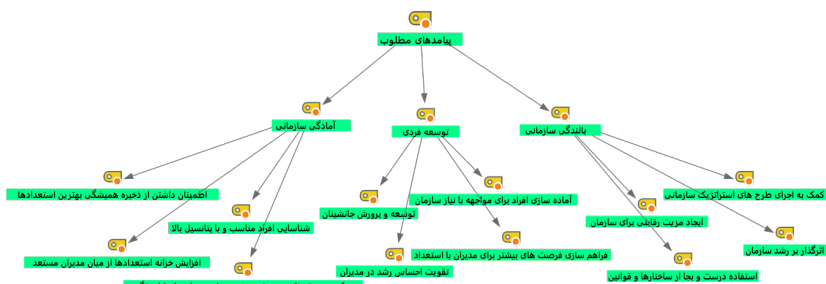
2. Mak donakh

منظور از سطوح شایستگی، شاخص‌هایی است که مدیران ورزشی پیرامون مبحث جانشین‌پروری به آن نیاز دارند (شکل ۱).



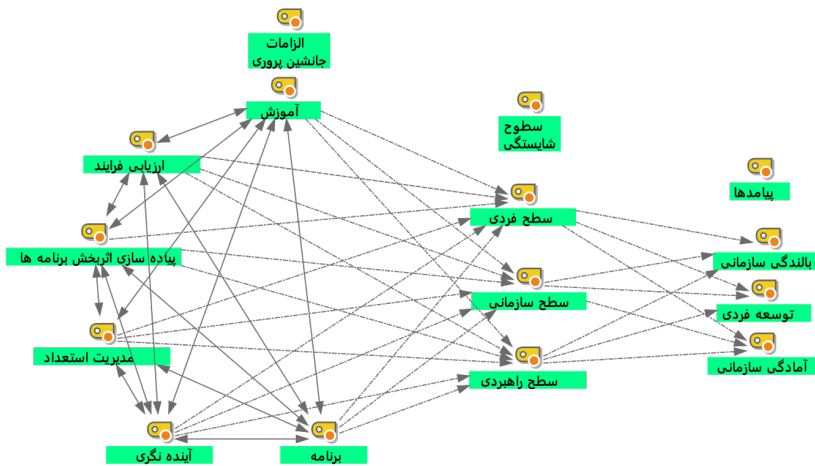
شکل ۲: مدل مفهومی الزامات جانشین‌پروری مدیران ورزشی با تأکید بر شایستگی

منظور از الزامات جانشین‌پروری، شاخص‌هایی است که برای جانشین‌پروری مدیران ورزشی با تأکید بر شایستگی باید وجود داشته باشد (شکل ۲).



شکل ۳: پیامدهای مطلوب جانشین‌پروری مدیران ورزشی با تأکید بر شایستگی

منظور از پیامدهای مطلوب، دستاوردها و خروجی‌هایی است که از طریق پیاده‌سازی جانشین‌پروری مدیران ورزشی با تأکید بر شایستگی حاصل می‌شود (شکل ۳).



شکل ۴: الگوی جانشین پروری مدیران ورزشی با تأکید بر شایستگی

بر اساس ترکیب لایه‌های ارائه شده یعنی الزامات جانشین پروری، سطوح شایستگی و پیامدهای مطلوب جانشین پروری مدیران ورزشی با تأکید بر شایستگی، مدل و الگوی نهایی تحقیق در شکل ۴ ارائه گردید.

بحث و نتیجه گیری

امروزه نظام مدیریت جانشین پروری، به عنوان راه‌حلی برای جذب، توسعه و حفظ استعدادها که یکی از چالش‌های اخیر سازمان‌ها می‌باشد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. از آنجاکه سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند شد، برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیرانی شایسته و اثربخش خواهد بود. لذا در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز، برنامه‌ریزی جانشین پروری هر روز از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. با عنایت به جایگاه و ضرورت اجرای برنامه‌های جانشین پروری در کشور بخصوص در سازمان‌های ورزشی و همچنین وجود خلاء اجرای این برنامه‌ها در ارگان مهم ورزشی کشور که از ارکان مهم در نظام ورزش و سلامت جسمانی- روانی کشور می‌باشند، هدف اصلی تحقیق حاضر، طراحی الگوی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی مدیران ورزشی با رویکرد داده بنیاد رهیافت چارمز^۱ (۲۰۰۶) بود. تحلیل داده‌ها مبتنی بر سه فرایند همپوش و برگرفته از نظر صاحب نظران برای شایستگی‌ها شامل سطوح فردی، سازمانی و راهبردی بود. این یافته به طور نسبی با نتایج مطالعات خورشیدی و فرخی (۱۳۹۲) مبنی بر اینکه یکی از مؤلفه‌های سازنده شایستگی‌های مهارت آموختگان را شایستگی سطح فردی معرفی کرده بودند و مریت و کلی^۲ (۲۰۱۸) به دلیل اینکه شایستگی افراد را تابع دو سطح فردی و سازمانی می‌دانستند، همخوان و همسوست. در مقابل، این یافته با نتیجه مطالعه یزدانی (۱۳۹۰) که در تحقیقی با عنوان «تدوین شایستگی‌های رهبری مورد نیاز برای ایجاد برنامه

1. Charmaz

2. Merritt & Kelley

جانشین پروری» به این نتیجه رسید که شایستگی‌های رهبری در ۳ مقوله دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌ها خلاصه می‌شود، ناهمخوان است. با تحقیق کولیوند (۱۳۹۷) با عنوان «الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران استعدادیابی و شرایط احراز شغل و شایستگی» و پژوهش‌های نسبی و همکاران (۱۳۹۸)، آسپین و جانسون (۲۰۱۹) و مک گاری و مک دوناخ هم همسو بوده است.

گفتنی است که سطح شایستگی انجام کار، معیار اساسی «ارزشیابی» است. در بین سازمان‌های مختلف نظام‌های سطح‌بندی شایستگی گوناگونی وجود دارد، اما نظام سه سطحی یکی از معمول‌ترین آن‌ها به نظر می‌رسد. در تبیین مهم بودن ملزومات به‌عنوان نیاز ضروری سازمان‌های ورزشی در راستای به‌کارگیری مدیران ورزشی توانمندتر و طراحی سازمان جانشین پرور، مدیران شایسته برای پست‌های کلیدی از میان افراد مستعد و علاقه‌مند طی اصول و مراحل خاصی انتخاب و طی برنامه‌های آموزشی، آمادگی‌های لازم را برای تصدی این شغل‌ها کسب می‌کنند. در واقع، در دنیای پرقابلیت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. لذا راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری همانگونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازند، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی متمرکز باشند. به این دلیل می‌توان مدیریت جانشین‌پروری را شامل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و تمام عملیات و فرآیندهای مستمری دانست که در طول سالیان به توسعه و پرورش جانشینان می‌پردازد. به‌علاوه مدیریت جانشین‌پروری برای توفیق آتی سازمان، نگاهی آینده‌نگرانه به شایستگی‌ها، سمت‌ها و پست‌های رهبری دارد؛ نیازهای آتی و پیش‌روی سازمان را شناسایی می‌کند، فرایندهای مرتبط با جانشین‌پروری را همواره ارزیابی می‌کند، حمایت‌های لازم را جذب و مسیر ارتقا را مشخص و تلاش می‌کند این برنامه‌ها را به صورتی اثربخش پیاده‌سازی نماید. در این فراگرد نظام‌یافته، آموزش با پارامترهای مزبور ترکیب می‌شود و این اطمینان حاصل می‌شود که سازمان آمادگی دارد تا هر پست با هر اهمیتی را که خالی شود، در زمان مناسب با افراد مناسب پر کند. گفتنی است یکپارچه‌سازی درست این اجزا برای نتیجه‌گیری هر چه بیشتر از فرایند مدیریت جانشین‌پروری، ضروری و حیاتی است. همچنین می‌توان مدیریت جانشین‌پروری را به‌عنوان یک اصطلاح دید که دربرگیرنده موارد مرتبط با یک فرایند نظام‌مند، برای تعیین نقش‌های حیاتی درون سازمان، شناسایی و ارزیابی جانشینان احتمالی و آموزش مهارت‌های مناسب به آن‌ها و تجربیات لازم برای نقش‌های سازمانی حال و آینده است.

همچنین تحلیل داده‌ها نشان داد که این الزامات شامل پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌ها، مدیریت استعداد، شناسایی نیازهای سازمانی، مسیر ارتقا، آموزش، ارزیابی فرایند، حمایت‌گری سازمانی و آینده‌نگری است. این یافته به‌طور نسبی با نتایج مطالعات دهقان‌پور (۱۳۹۰) که بر مدیریت جانشین‌پروری و برنامه تأکید داشت، قاسمی و همکاران (۱۳۹۲) که جلب حمایت مدیریت عالی را یکی از راه‌های برون‌رفت از دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران می‌دانستند، موغلی و یداللهی (۱۳۹۳) که نشان دادند بین مدیریت استعداد و خرده‌مقیاس‌های آن (جذب، استعداد، درگیرسازی استعداد، توسعه و بهسازی

استعداد حفظ و نگه داشت استعداد) با جانشین پروری در سازمان‌های دولتی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد، رضایی و نظری (۱۳۹۳) پیرو تأکید بر برنامه‌ریزی، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶) که به مدیریت استعدادیابی تأکید داشتند، نادری (۱۳۹۶) که به ارزیابی عملکرد اشاره داشت، راثل^۱ (۲۰۰۵) که بر یک برنامه توسعه‌ای مشخص اشاره داشت، گروز (۲۰۰۷) که بر پیاده‌سازی فرآیند جانشین‌پروری به صورت منعطف و سیال و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی تمرکز داشت، دی^۲ و همکاران (۲۰۱۱) به دلیل تأکید بر ارزیابی مدل مسیر ارتقا، پانندی و شارما^۳ (۲۰۱۴) که اشاره به این داشتند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود، ایفا می‌کند و توکر^۴ (۲۰۲۰) که پیش‌نیازهای جانشین‌پروری را ارزیابی مهارت‌ها و استعدادهای رهبران فعلی، تجزیه و تحلیل نیازهای آینده، تقویت و بهبود یک برنامه تحصیلی خاص می‌دانست، همخوان و همسوست. در مقابل، این یافته با نتایج مطالعه مارتین و دوای^۵ (۲۰۲۰) که در تعیین مشخصه‌های اثرگذار بر جانشین‌پروری شرکت‌های خانوادگی بر ویژگی‌های جانشینان تأکید داشت، ناهمخوان است. علت این ناهمخوانی از دو بعد قابل تبیین است: نخست اینکه جامعه آماری تحقیق یادشده با تحقیق حاضر متفاوت است و دوم اینکه در تحقیق نامبرده مشخصه اثرگذار بر جانشین‌پروری از قبل تعیین شده است، در حالی که مطالعه حاضر تنها به یک عامل یا شاخص از پیش تعیین شده متعهد نبود و صرفاً به صورت اکتشافی و نه قیاسی به شناسایی عوامل اثرگذار پرداخت.

تحلیل داده‌ها در مورد پیامدهای مطلوب شایستگی مدیران ورزشی باهدف جانشین‌پروری نشان داد این پیامدها شامل توسعه فردی، بالندگی سازمانی و آمادگی سازمانی است. این یافته به‌طور نسبی با نتایج مطالعات پانندی و شارما (۲۰۱۴) که اشاره به این داشتند امروزه، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود، ایفا می‌کند و به‌طور مستقیم بر رشد سازمانی اثرگذار است، ویسلینگ^۶ و همکاران (۲۰۱۵) که بیان داشته‌اند کسب شایستگی‌ها توسط مدیران، شانس موفقیت آن‌ها را افزایش خواهد داد و لیکونتی^۷ (۲۰۲۰) که به این نتیجه رسید برنامه‌ریزی جانشین‌پروری عامل اصلی موفقیت و رشد کسب‌وکارهای خانوادگی است، همخوان و همسوست. در تبیین این یافته می‌توان گفت که تقویت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تأثیر مستقیمی بر بروندهای سازمانی دارد و به رشد آن کمک می‌کند. کارول^۸ (۲۰۰۴) معتقد است که جانشین‌پروری فرآیندی سیستمی است که به‌موجب آن توسعه حرفه‌ای و شخصی با یک طرح راهبردی ترکیب شده است و اطمینان می‌دهد سازمان برای پرکردن هرگونه پست که بلا تصدی می‌شود شخصی مناسب را در اختیار دارد. همچنین کارول این نکته را گوشزد می‌کند که جانشین‌پروری اجازه

1. Rothwell
2. Dai
3. Pandey & Sharma
4. Tucker
5. Martini & Dewi
6. Wesselink
7. LeCounte
8. Carroll

توسعه سیستمی سازمان و شناسایی شکاف‌های دانش و توسعه کارکنان را برای امکان پیشرفت در یک محیط امن، مثبت و مناسب را می‌دهد. مندی^۱ (۲۰۰۸) می‌گوید جانشین پروری فرایند اطمینان از این موضوع است که جانشینان وجود دارند و این آمادگی را دارند که از سازمان در برابر خطرات احتمالی آینده محافظت کنند. با اجرای جانشین پروری، خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان به جریان در می‌آید و سازمان از طریق معرفی شیوه جدید نگرش به موضوعات می‌تواند از عهده تغییرات برآید. علاوه بر موارد مذکور، تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که دارای برنامه‌های جانشینی برای مشاغل مدیریتی در سطح عالی بوده‌اند، نرخ بازگشت سرمایه بالایی نسبت به سازمان‌هایی داشته‌اند که از این برنامه برخوردار نبوده‌اند و حتی در شرکتی میزان خروجی تولید به اندازه ۳۵ درصد افزایش داشته و میزان ضایعات به کسری از ۱ درصد کل تولیدات کاهش یافته است. از طرف دیگر برنامه‌های جانشینی، مدیریت راهبردی سازمان را قادر می‌سازد تا وظایف مدیریتی و استانداردهای عملکرد را تعیین نماید، از استمرار روش‌های مدیریت اطمینان حاصل کند، نامزدهای برجسته برای پست‌های ارشد مدیریتی را شناسایی و آرزوی کارکنان برای پیشرفت در کارراهه شغلی را برآورده نماید و این باور وجود دارد که برنامه‌ریزی جانشین پروری می‌تواند از طریق توسعه عالی استعدادها رهبری، مزیت رقابتی ایجاد کند (هانگ^۲، ۲۰۰۱). براین اساس می‌توان گفت که مسئله جانشین پروری و استعدادیابی در سازمان‌های ورزشی از اهمیتی مضاعف برخوردار است؛ چراکه برون‌داد سازمان‌های ورزشی، سایر حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگرچه در سازمان‌های ورزشی، بحث رقابت تجاری، صنعتی و بازرگانی چندانی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد.

فرایند جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی یکی از راهبردهای کلان مدیریت منابع انسانی است که کمبود نیروی انسانی مستعد در بازار کار باوجود نیاز رو به رشد سازمان‌ها به سرمایه‌های انسانی برای مواجهه با تغییرات محیط یک چالش و تهدید جدی است تا شرایط کنونی ضرورت و اهمیت برنامه‌ریزی برای جانشین پروری بیش از گذشته احساس شود. بنابراین شناسایی و پرورش استعدادها باعث حفظ تداوم رهبری کارآمد و اثربخش در سازمان می‌شود که در راستای توجه به آمادگی سازمانی، سطح راهبردی، توسعه فردی، پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌ها، بالندگی سازمانی، سطح سازمانی، سطح فردی، حمایت‌گری سازمانی، آینده‌نگری، ارزیابی فرایندها، آموزش، مسیر ارتقا، شناسایی نیازهای سازمانی، مدیریت استعداد است. بدین ترتیب، پیشنهاد می‌شود نیازهای موجود در جایگزینی مدیران ارشد شناسایی شود، منصب‌های کلیدی در سازمان معین گردد و سرانجام نیازهای سازمان در زمینه آموزش مشخص گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود در زمینه استعداد بالقوه فردی آینده، الزامات آینده افراد و کار، تعهد کاندیداها به پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین پروری، اثربخشی سیستم مدیریت جانشین پروری، پیشرفت شغلی در سازمان به وسیله مدیریت جانشین پروری، تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش و دانش مدیران انتخاب‌شده برای منصب‌های کلیدی هم بررسی صورت پذیرد.

1. Mandi

2. Huang

منابع

- ابراهیمی، مرتضی؛ الیکی، فهیمه و عباسی، محرم. (۱۳۹۶). «بررسی تاثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)». توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. شماره ۴۳، صص ۹۵-۱۲۸.
 - آقاجانی، حسنعلی و کاریزنوئی، امیر. (۱۳۹۶). «طراحی الگوی مناسب جانشین پروری در شرکت های صنعتی (مطالعه موردی: شرکت های بزرگ و متوسط شهرک صنعتی مشهد)». کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی.
 - دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی. و آذر، عادل. (۱۳۸۳). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار اشراقی
 - دهقانپور، علی. (۱۳۹۰). «الگوی برنامه ریزی جانشین پروری، بررسی موضوع در شرکت های زیرمجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
 - رضایی، نسرین و نظری، کامران. (۱۳۹۳). «جانشین پروری و چالش های آن در بخش دولتی». همایش بین المللی مدیریت. تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین.
 - خورشیدی، عباس و فرخی، داود. (۱۳۹۲). «مؤلفه های سازنده شایستگی های مهارت آموختگان». مطالعات برنامه ریزی آموزشی. سال اول، شماره ۲، صص ۱۶۲-۱۳۱.
 - قاسمی، محمد؛ درخشانی، جلال و درخشانی، میثم. (۱۳۹۲). «بررسی دشواری ها و چالش های استقرار برنامه جانشین پروری در نظام اداری ایران». اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت.
 - کولیوند، ع. و هزارجریبی، ج. (۱۳۹۷). «جانشین پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی». مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۶(۳)، صص ۳۱-۵۵.
- <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=359505>
- مصطفی پور، زهرا. (۱۳۹۷). «جانشین پروری مبتنی بر شایسته گزینی گامی به سوی تحول سازمانی». دومین کنگره بین المللی و سومین کنفرانس توانمندسازی جامعه در حوزه علوم انسانی و مطالعات تربیتی. تهران. <https://civilica.com/doc/772255>
 - موغلی، علیرضا و یداللهی، سحر. (۱۳۹۳). «بررسی تاثیر نظام مدیریت استعداد بر جانشین پروری در سازمان های دولتی شهر شیراز». سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت.
 - نادری، وحید. (۱۳۹۶). «بررسی تاثیر ارزیابی عملکرد بر مدیریت جانشین پروری». کنفرانس سالانه پارادایم های نوین مدیریت در حوزه هوشمندی. تهران، دبیرخانه دائمی کنفرانس، دانشگاه تهران.
 - نسبی، نرجس سادات؛ جلالی، فریده؛ بردبار، نجمه؛ فسیحی نیا، حامد؛ انصاری، پگاه و پیوند باستانی. (۱۳۹۸). «شناسایی ابعاد جانشین پروری و تدوین مولفه های انتخاب مدیران شبکه های بهداشتی و درمانی». فصلنامه راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، ۴(۲)، صص ۱۷۳-۱۸۳.

- یزدانی، محمود. (۱۳۹۰). «تدوین شایستگی‌های رهبری مورد نیاز برای ایجاد برنامه جانشین‌پروری (مطالعه موری: شرکت پالایش گاز پارس‌سیان)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- Aspelin, J., & Jonsson, A. (2019). “**Relational competence in teacher education. Concept analysis and report from a pilot study**”. *Teacher Development*, 23(2), 264-283.
- Barner, R. (2018). **Bench strength: Developing the depth and versatility of your organization's leadership talent**. Amacom Books.
- Carroll Thatcher planning group. (2004). “**Passing the Torch- Corporate Succession Planning**”. PP.3-1, www.thatcherplanning.com.
- Charmaz, K. (2006). **Constructing grounded theory**. London: Sage Publisher, Sage
- Christie, D. (2015). **Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas College** (British Columbia).
- Dai, G., Yii Tang, K., & De Meuse, K. P. (2011). “**Leadership competencies across organizational levels: A test of the pipeline model**”. *Journal of Management Development*, 30(4), 366-380.
- Faivre-Tavignot, B. (2015). “**Individual Competencies to Organizational Competencies**”. *Social Business and Base of the Pyramid: Levers for Strategic Renewal*, 75-86.
- Huang, T. C. (2001). “**Succession management systems and human resource outcomes**”. *International journal of manpower*.
- Hsiangtsai, Chiang and Huey Jiuan, Yu. (2018). “**Succession and corporate Performance: the appropriate successor in family firms**”. *Investment Management and Financial Innovations*, 15(1), 58-67. doi:10.21511/imfi.15 (1).2018.07Haworth, M. (2005). Tips for better succession planning. *The Journal for Quality and Participation*, 28(3), 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.

- Hughes, D., Saw, R., Perera, N. K., Mooney, M., Wallett, A., Cooke, J., et al. (2020). **“The Australian Institute of Sport framework for rebooting sport in a COVID-19 environment”**. J Sic Med Sport, 23:639–63.
- Hauenstein, P. (2000). **Competency modeling approaches and strategies**. Advantage Hiring Inc.
- LeCounte, J. F. (2020). **“Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms”**. Journal of Small Business Management, 1-18.
- Le, Isabelle, Breton-Miller, Miller, Danny. (2021). **“Family businesses under COVID-19: Inspiring models – Sometimes”**. Journal of Family Business Strategy, 10.1016/j.jfbs. 100452.
- Lambertides, N. (2009). **“Sudden CEO vacancy and the long-run economic consequences”**. Managerial Finance, 35(7), 645-661.
- Kim, Y. (2006). **Measuring the value of succession planning and management: a qualitative study of US affiliates of foreign multinational companies**.
- McGarr, O., & McDonagh, A. (2019). **“Digital competence in teacher education”**. Output 1 of the Erasmus+ funded Developing Student Teachers’ Digital Competence (DICTE) project. <https://dicte.oslomet.no/>.
- Martini, L. K. B., & Dewi, M. (2020). **“THE EFFECT OF SUCCESSOR CHARACTERISTICS ON SUCCESSION PLANNING”**. Journal Alpacas Management, 18(1).
- Mandi, R. (2008). **“A Case Study Exploring Succession Planning. Ph.D. dissertation”**. The School of Eng. And Applide Science, St.Louis, USA, George Washington Univ.
- Merritt, C. C., & Kelley, D. C. (2018). **“What individual and organizational competencies facilitate effective collaboration? Findings from a collaborative governance simulation”**. Journal of Public Affairs Education, 24(1), 97-121.
- Pandey, S., & Sharma, D. (2014). **“Succession planning practices and challenges: study of Indian organizations”**. Procardia Economics and Finance, 11, 152-165.

- Picone, P.M., De Massis, A., Tang, Y. and Piccolo, R.F. (2021). **“The psychological foundations of management in family firms: values, biases, and heuristics”**. Family Business Review, doi: 10.1177/0894486520985630
- Rothwell, W. J. (2005). **“Effective succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within”**. New York: American Management Association, New York, 8-14.
- Porfirio, J.A., Felício, J.A. and Carrilho, T. (2020). **“Family business succession: analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory”**. Journal of Business Research, Vol. 115, pp. 250-257.
- Romejko, M. A. (2019). **Key characteristics of a succession planning program at a government research center**. Pepperdine University.
- Tucker, C. A. (2020). **“Succession planning for academic nursing”**. Journal of Professional Nursing.
- Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015). **“Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices”**. Journal of Cleaner Production, 106, 497-506.
- Wilson, S.L. (2015). **“Antecedents to Business Succession Planning in Small Relationship - Dependent Service Businesses”**. Unpublished PhD Thesis, Graduate College of the Oklahoma State University, available at: <https://hdl.handle.net/11244/45386>.