

راهبردهای برون رفت از موانع و چالش‌های پیاده‌سازی جانشین‌پروری ورزش کشور با رویکرد شبکه‌خزانه

مژگان پیری^۱، حسن فهیم‌دوین^{۲*}، حسین پیمانی زاد^۳، محمد رضا اسماعیل زاده قندهاری^۴

ص.ص: ۱۱-۲۴

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۷/۰۷

تاریخ تصویب: ۹۹/۱۱/۰۲

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی راهبردهای برون‌رفت از موانع و چالش‌های پیاده‌سازی جانشین‌پروری در ورزش کشور با رویکرد شبکه‌خزانه بود. پژوهش حاضر از نوع آمیخته می‌باشد. هدف بخش کیفی پژوهش، بنیادی بود که گردآوری داده‌ها با رویکرد شبکه‌خزانه صورت گرفت. هدف از بخش کمی کاربردی بود که گردآوری داده‌ها به صورت میدانی صورت پذیرفت. جامعه آماری متشکل از کلیه صاحب‌نظران رشته مدیریت ورزشی با سابقه علمی در مسائل رفتار سازمانی، بودند. روش در بخش کیفی نمونه‌گیری به صورت هدفمند (۱۰ مصاحبه)، و در بخش کمی، به شیوه نمونه‌گیری تصادفی (۸۰ نفر) انجام شد. ابزار تحقیق مصاحبه ساختارمند و پرسشنامه محقق‌ساخته بود. تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و استفاده از نرم افزار MaxQDA صورت گرفت. تحلیل داده‌های کمی نیز به وسیله آزمون فریدمن و با کمک نرم‌افزار SPSS انجام شد. نتایج نشان داد که به ترتیب تمامی موانع محیطی، ساختاری و رفتاری از موانع پیاده‌سازی جانشین‌پروری در ورزش می‌باشد. به صورت نظری، از نتایج حاصل می‌توان در جهت تکمیل مبانی نظری حوزه مدیریت ورزشی سود برد. در قالب عمل، مدیران ذی-ربط می‌توانند از نتایج در جهت پیاده‌سازی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی بهره‌گیرند.

واژه‌های کلیدی: جانشین‌پروری، راهبردهای برون رفت، شبکه‌خزانه، موانع ساختاری، موانع محیطی، موانع رفتاری

-
۱. مژگان پیری دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی علوم ورزشی واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد ایران mozghanpiri@yahoo.com
 ۲. حسن فهیم‌دوین استاد یار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران نویسنده مسئول: fahim_pe@yahoo.com
 ۳. حسین پیمانی زاد، دانشیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران. a_pedymanizad@yahoo.com
 ۴. محمد رضا اسماعیل زاده قندهاری استاد یار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران reza_ismaeelzadeh@yahoo.com

Strategies to Outcome the Barriers and Challenges of Implementation of Successful Exercise in the Country with the Repertory Grid Approach

**Piri, M¹., Fahim down, H*²., Paymanizad, H³., Esmail Zadeh
Ghandehari, M.R⁴**

Abstract

The purpose of this study was to investigate the strategies to overcome the obstacles and challenges of implementing succession in sports with the Repertory Grid Approach. The present study was done by the mixed method. The purpose of the qualitative section was fundamental research which was done by the Repertory Grid Approach. The purpose of the quantitative section was applied which the data was collected by survey . The statistical population consisted of all sports management experts with a scientific background in organizational behavior issues. In the qualitative part, the sampling was purposefully (10 interviews), and in the quantitative part was a random sampling method (80 subjects). The research tool was a structured interview and a researcher-made questionnaire. We analyzed qualitative data by content analysis method, and MaxQDA software and quantitative data analysis were done by T-sample test and Friedman test and SPSS software. The results showed that all environmental, structural, and behavioral barriers, respectively, are obstacles to the implementation of succession in sports. Theoretically, the results can be used to complete the theoretical foundations of sports management. Practically, relevant managers can use the results to implement succession in sports organizations.

Keywords: Behavioral Barriers, Environmental Barriers, Outgoing Strategies, Successor, Structural Barriers, Treasury network

¹ . PhD student of sport management, Department of physical education and sport sciences, Mashad Branch, Islamic Azad University, Mashad, Iran. mozhganpiri@yahoo.com

² . Assistant professor of sport management, Department of physical education and sport sciences, Mashad Branch, Islamic Azad University, Mashad, Iran. Corresponding author:fahim_pe@yahoo.com

³ . Associate professor of sport management, Department of physical education and sport sciences, Mashad Branch, Islamic Azad University, Mashad, Iran. a_pedymanizad@yahoo.com.

⁴ . Assistant professor of sport management, Department of physical education and sport sciences, Mashad Branch, Islamic Azad University, Mashad, Iran. reza_ismaeelzadeh@yahoo.com

مقدمه

در عصر کنونی رقابت شدیدی بین سازمان‌ها بوجود آمده است لذا باعث شده که برای رسیدن به استعدادها، دیدگاهی فراتر از انتخاب ساده ی نیروی کار بوجود آید. می‌توان منابع انسانی خبره، کارشناس و بانگیزه را از عوامل موثر در رسیدن به اهداف سازمان نامید. خارج شدن کارکنان از سطوح گوناگون سازمان، به دلایل متعدد مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقاء شغلی اجتناب ناپذیر است (مهرنگ و همکاران، ۱۳۹۵). خروج نیروها (مخصوصا شغل های کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و ضروری) امکان ایجاد اختلال جدی در سازمان می‌گردد. بنابراین، بیشتر سازمان‌ها برای جلوگیری از بوجود آمدن اختلال در روند پیشرفت، تمایل به برنامه‌ریزی برای تأمین نیروهای شایسته از داخل سازمان دارند. یکی از این برنامه‌ها مدیریت جانشین‌پروری است (فتحی‌مظلوم، ۱۳۹۱).

مدیریت جانشین‌پروری از طریق فرایند "مدیریت استعداد" انجام می‌پذیرد. استعدادهای انسانی سازمان برای به عهده گرفتن مشاغل و کارهای ضروری در سال‌های آینده شناسایی می‌گردند و به‌آهستگی با استفاده از برنامه‌های مختلف آموزشی_پرورشی برای مسئولیت‌پذیری آماده می‌شوند (گوآنگرانگ و دیگران، ۲۰۱۱). ویلیامز (۲۰۱۰) معتقد است که هدف از جانشین‌پروری طرح‌ریزی برای تغییرات سازمان و پیشبرد فرایند جمع‌آوری مهارت درست در سریع‌ترین حالت ممکن در هنگام تغییر، می‌باشد. می‌توان جانشین‌پروری را تکنیک شناسایی و آماده‌سازی افراد بااستعداد برای توسعه و عرضه آن‌ها با مهارت‌های صحیح به منظور ارتقا و پیشرفت در آینده معرفی کرد. در واقع، جانشین‌پروری بالاتراز فرایند جایگزینی است. این فرایند یک برنامه دائمی برای تأمین رهبری مداوم در حال و آینده است که برای انجام این کار می‌توان سطوح مختلف سازمان را درگیر ساخت. در تعریفی دیگر جانشین‌پروری از مهم‌ترین استراتژی‌های سازمان در راستای بقاء و رسیدن به آرمان‌های سازمانی خود است که تاکنون مورد توجه برخی از محققان قرار گرفته است. گوآنگرانگ و دیگران (۲۰۱۱) در پایان مطالعه خود اظهار داشتند که یکی از وظایف مهم نظام جانشین‌پروری، بازگو نمودن تعریفی روشن از مهارت‌های اساسی رهبری مورد نیاز در ابعاد مدیریتی می‌باشد. با ارزیابی مسیر پیشرفت. رهبری ساز مانه‌می‌توانند افراد را آموزش داده و به ارتقای آن‌ها کمک کنند. ویجیت چادورویدی و دیگران (۲۰۱۶) اظهار کردند که مدیریت جانشین‌پروری یک فرایند استراتژیک است که موجب کاهش شکاف مدیریتی برای موقعیت‌های بحرانی و ایجاد فرصت‌هایی برای استعدادهای برتر برای توسعه مهارت‌های لازم برای نقش‌های رهبری و مدیریت آینده می‌شود. میهای^۱ و دیگران (۲۰۱۶) دریافتند که مدیریت استعداد نقش مهمی در مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کند و می‌تواند موجب گسترش و بهبود استراتژی‌های جانشین‌پروری در سازمان شود. روهانا^۲ و دیگران (۲۰۱۷) نیز به اهمیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های امروزی صحت گذاشتند. همچنین مهرنگ و دیگران (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی پرداختند. نتایج نشان داد که شکاف

^۱. Mihai

^۲. Rohana

بین وضع موجود و مطلوب در تمامی ابعاد، معنی دار است به طوری که وضع موجود سازمان در محورهای شش گانه برنامه ریزی، فرهنگ سازمانی، رویکرد سیستمی، الگوی شایستگی، مسیر ارتقا شغلی و نقش مدیران ارشد از امتیاز قابل قبول بالای ۵۰ درصد برخوردار است. مرادی و دیگران (۱۳۹۶) نیز دریافتند که بین بالندگی سازمانی با جانشین پروری در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران ارتباط وجود دارد. زارع زیدی (۱۳۹۶) دریافت که پیاده سازی مدیریت جانشین پروری تاثیر مستقیم و قابل توجهی بر بهره‌وری نیروی انسانی دارد و همبستگی مثبت زیادی بین همه ابعاد آن و بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد. خازن و دیگران (۱۳۹۶) متذکر شدند که بین اجرای نظام جانشین پروری با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه تبریز رابطه وجود دارد. قلی‌پور و دیگران (۱۳۹۰) در پژوهشی بر مجموعه متنوعی از عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده در توسعه برنامه جانشین پروری تاکید داشتند. سبک‌رو و دیگران (۱۳۹۱) در تحقیق خود عوامل تسهیل کننده جانشین پروری را غنای دانش، حمایت مدیران، تمایل و انگیزه افراد و عوامل محدودکننده را احساس نداشتن امنیت، صادق نبودن در ارائه اطلاعات، دیدگاه هزینه‌ای و نگرش حسادت‌گرایانه نسبت به همکاران را از موانع توسعه برنامه جانشین پروری ذکر کردند.

از سویی ورزش به عنوان یک قدرت مؤثر در توسعه اجتماعی و اقتصادی، با تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم نقش مهمی در اقتصاد و سیاست و توسعه الگوی زندگی سالم همراه با فعالیت بدنی در کشورها دارد. بررسی راهبردهای مدیریت منابع انسانی و جانشین پروری می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد و بهره‌وری این سازمان‌ها داشته باشد. در خصوص اهمیت و نقش مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی کشور تاکنون پژوهش‌های پراکنده‌ای صورت گرفته است، به عنوان مثال، عاشوری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود الگویی برای استقرار مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی ارائه کردند. با توجه به مبانی مطرح شده و فواید بی شمار جانشین پروری برای رسیدن به اهداف آرمانی سازمان، با این حال تاکنون برنامه و طرح خاصی به منظور استقرار و گسترش این رویکرد در سازمان‌های ورزشی مورد بررسی و اجرا قرار نگرفته و دلیل این مسئله می‌بایست مورد بررسی و شناسایی قرار گیرد. مسأله اصلی ما در این تحقیق این است که با تمام پژوهش‌هایی که در زمینه جانشین پروری صورت گرفته و تأکید صاحب‌نظران این زمینه بر لزوم برنامه‌ریزی جانشین پروری، همچنان در عملیاتی کردن این راهبردها با موانع و مشکلاتی روبرو هستیم. در این پژوهش در نظر داریم تا به این پرسش‌ها پاسخ دهیم که موانع جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی چیست؟ و راه‌های برون رفت از این موانع چگونه است؟ لذا هدف از انجام این پژوهش شناسایی راهبردهای برون رفت از موانع و چالش‌های پیاده‌سازی جانشین پروری در ورزش کشور می‌باشد و پژوهشگر در پی پاسخ به این سؤال است که راهبردهای برون رفت از موانع و چالش‌های پیاده‌سازی جانشین پروری در ورزش کشور چیست؟

روش

پژوهش حاضر از نوع آمیخته بود. هدف بخش کیفی پژوهش، بنیادی می‌باشد که گردآوری داده‌ها با رویکرد شبکه خزان صورت گرفت. هدف از بخش کمی کاربردی است و گردآوری داده‌ها به صورت میدانی صورت پذیرفت.

جامعه آماری بخش کیفی شامل کلیه متخصصان برجسته حوزه مدیریت ورزشی آگاه با مسائل مدیریت رفتار سازمانی بودند که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند، و با اخذ مصاحبه با ۱۰ نفر، اشباع نظری صورت گرفت. جامعه آماری بخش کمی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی، رؤسای کمیته المپیک (حال حاضر و سه دوره گذشته) و رؤسای ادارات ورزش و جوانان استان‌های کشور بودند که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۱۰۰ نفر وارد مطالعه شدند.

ابزار بخش کیفی مصاحبه ساختارمند بود و ابزار بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود. پرسشنامه ۳۰ گویه‌ای با توجه به بخش کیفی تنظیم شد که از دو بخش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سؤال‌های اصلی پژوهش برخوردار بود. پرسشنامه شامل سه بعد موانع ساختاری (۱۱ گویه)، موانع محیطی (۱۴ گویه) و موانع رفتاری (۵ گویه) بود که با توجه به شیوه نمره‌گذاری لیکرت ۵ ارزشی تنظیم شد. روایی صوری و محتوایی این ابزار توسط ۱۰ تن اساتید مدیریت ورزشی مورد تایید قرار گرفت. میزان پایایی ابزار نیز توسط آزمون آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت به طوری که پایایی مولفه موانع ساختاری (۰,۸۰)، موانع محیطی (۰,۷۴) و موانع رفتاری (۰,۸۷) بدست آمد.

جهت تحلیل یافته‌های کیفی، تفسیرهای متخصصین حوزه ی ورزش نسبت به موضوع تحقیق از طریق مقایسه دقیق الگوها و نمونه‌های عینی آن در راستای عناصر شبکه خزانه، مشخص و محتوای هر شبکه خزانه در الگوی عوامل شخصی دوقطبی، ایجاد، سپس هر یک از موارد برحسب هر ساختار مشخص گردیدند و در مقیاس هفت نمره‌ای لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفته و فاکتورهای روابط درون شبکه خزانه رسم شده است (پیمودن سه گام اصلی شامل گزینش عناصر، استخراج سازه‌ها و ارتباط عناصر به سازه‌ها). در پایان، به تعداد هر کدام از شرکت کننده ها، یک شبکه خزانه فردی شامل محتوا و سازه هابود داده شد. برای تحلیل داده‌های نوشته شده در شبکه خزانه از جنبه‌های مفهومی و بنیادی از روش‌های تحلیل مفهومی، و تحلیل خوشه‌ای استفاده شد. بدین شکل که فاکتورهای شخصی شرکت کنندگان در کلیه شبکه‌ها، مبنای تحلیل مضمون قرار گرفته است. پس از انجام تحلیل محتوا و کاهش فاکتورهای شخصی اولیه به فاکتورهای ثانویه، شبکه خزانه رسم گردید.

تحلیل داده‌های بخش کمی نیز توسط آمار توصیفی (کشیدگی و چولگی، میانگین و درصد و...) و آمار استنباطی (آزمون‌های تی تک نمونه‌ای و فریدمن) و با کمک نرم افزار SPSS نسخه ۲۰ صورت گرفت.

یافته‌های تحقیق

نتایج مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بخش کیفی پژوهش نشان داد که ۱۰۰ درصد از نمونه‌های پژوهش دارای تحصیلات دکتری بودند که از این تعداد ۱۰ درصد زن و ۹۰ درصد مرد بودند. ۱۰ درصد از مصاحبه‌شوندگان کمتر از ۳۰ سال، ۳۰ درصد از مصاحبه‌شوندگان بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۰ درصد از مصاحبه‌شوندگان ۴۱ تا ۵۰ سال و ۴۰ درصد باقی‌مانده بیشتر از ۵۱ سال داشتند. تمامی نمونه‌های بخش کمی مرد بودند که از این تعداد ۱,۲ درصد دارای سابقه کار بین ۲-۵ سال، ۶,۲ درصد دارای سابقه کار بین ۶-۱۰ سال و ۹۲,۶ درصد دارای سابقه کار بیش از ۱۰ سال بودند. همچنین نتایج نشان

داد که سن ۱/۲ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۳۳/۷ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۶۵/۱ درصد بیش از ۵۱ سال بود.

درگام اول کدگذاری‌ها، هر یک از مقوله‌های اصلی مربوط به موانع و چالش‌های پیاده‌سازی جانشین‌پروری در ورزش کشور استخراج شد که در قالب پاسخگویی به یکی از سؤال‌های پژوهش انجام شد و آن پاسخ به این سؤال بود که موانع و چالش‌های پیاده‌سازی جانشین‌پروری در ورزش کشور کدام است؟. بعد از اینکه کدها به کدهای اولیه بر اساس رویدادها و واقعیات، برچسب زده شد، کدهای اولیه شکل گرفتند (۲۸ کد اولیه). سپس سه نفر از خبرگان، کدهای اولیه را بررسی و براساس کدگذاری‌های خود روی اسناد، مورد تغییر و تعدیل قرار دادند. بنابراین در بخش کیفیت سنجی کدهای اولیه از روش تثلیث یا مثلث سازی بهره گرفته شده است.

استفاده از روش تثلیث در پژوهش کیفی به خصوص در تحلیل‌های موردی در غلبه بر ایراد نقصان اعتبار درونی می باشد چراکه کارکرد اساسی تثلیث استفاده از روش‌های مختلف به منظور کاهش تفسیر نادرست، بهبود اعتبار درونی و همچنین همگرا ساختن چشم اندازه‌های مختلف است. (عباس زاده محمد، ۱۳۹۱).

حال باید بر اساس نظریه اشتراوس و کوربین^۱ (۲۰۰۸)، ارتباط بین کدهای اولیه بررسی و دسته‌هایی ایجاد شوند که مقوله خوانده می‌شود. فرآیند کدگذاری محوری، داده‌های به دست آمده از کدگذاری باز را ترکیب می‌کند. این تکنیک داده‌ها را طبقه‌بندی می‌کند و بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها ارتباط ایجاد می‌کند. تحلیل تطبیقی مستمر در تعیین ویژگی‌های یک مقوله و ابعاد ویژگی به کار می‌رود. از تحلیل تطبیقی مستمر نتایج اولیه کدگذاری باز، ۳ کد محوری نمایان شد: موانع ساختاری، موانع محیطی و موانع رفتاری.

جدول ۱

مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به موانع پیاده‌سازی جانشین‌پروری در ورزش کشور

مفاهیم	مقوله‌ها
موانع ساختاری	واحد منابع انسانی تعیین پست‌های کلیدی وجود دستورالعمل‌های مناسب همانگی با استراتژی‌های سازمان محاسبه هزینه-منفعت تفکیک افقی
موانع محیطی	محفوظ بودن از فشارهای سیاسی فرهنگ سازمانی حمایت‌گر ثبات تیم مدیریت ارشد قوانین و مقررات استخدامی

¹. Strauss & Corbin

	گرایش سازمان به شایسته‌گزینی شناسایی انتظارات سازمان روابط سیاسی آموزش
موانع رفتاری	تعهد مدیران پیاده‌سازی اقداماتی شبکه‌سازی ارزیابی عملکرد مشارکت موسسات خصوصی و افراد مشغول در فرایند

با توجه به نتایج در جدول فوق، سه مقوله موانع ساختاری، موانع محیطی و موانع رفتاری، از موانع پیاده‌سازی جانشین‌پروری در ورزش کشور می‌باشد (جدول شماره ۱).

همچنین در این پژوهش، به بررسی راهکارهای برون رفت از موانع پیاده‌سازی جانشین‌پروری در ورزش کشور پرداخته شد. در ادامه، مراحل شناسایی و اولویت‌بندی این راهکارها بر اساس روش شبکه‌خزانه تشریح می‌گردد.

اجرای مصاحبه و استخراج سازه‌های شخصی

در ابتدای مصاحبه، هفت توصیف معین از راهکارهای اولیه یا فرایندهای در حال انجام و موجود در سازمان‌های ورزشی که در شبکه‌خزانه به آنها عناصر می‌گویند، در اختیار مصاحبه‌شوندگان گذاشته شده است (جدول ۲) این برنامه‌ها از بررسی مستندات سازمان‌های دولتی به دست آمده است. سپس با انتخاب سه عنصر از بین عناصر موجود به طور پیاپی در پی به مصاحبه‌شونده ارائه و از او درخواست می‌گردد، تا معلوم کند از بین این سه عنصر، کدام دو عنصر، شبیه یکدیگر و با عنصر سوم چه فرقی خواهند داشت شباهت بین دو عنصر، اولین سازه (قطب نوظهور سازه) را مشخص می‌کند و آن ویژگی که دو عنصر ذکر شده را از عنصر سوم متمایز کرده است، قطب مقابل سازه (قطب تلویحی سازه) را مشخص می‌کند (آکبرگ و پراپاسودی^۱، ۲۰۰۹).

بنابراین، با انجام ۱۰ مصاحبه مستقل با نمونه‌های پژوهش، ۱۰ شبکه‌خزانه با خصوصیات ویژه به نمایش درآمد که در مجموع، پژوهشگر را با ۵۵ سازه فردی برای مفهوم راهبردهای جانشین‌پروری مواجه نمود. بعلاوه اینک، کمیت سازه‌ها بیشتر از تعدادی بود که بتوان آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد، از این رو با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا به جمع‌بندی و ترکیب سازه‌های مشابه اقدام شد. تحلیل محتوا را می‌توان به طور شهودی روشی برای کندوکاو معنای نمادین پیام‌ها توصیف کرد. در تحلیل محتوای شبکه‌های خزانه، واحد تحلیل، سازه‌های شخصی هستند. در این روش، کلیه سازه‌های استخراج شده از مصاحبه‌شوندگان بررسی و بر مبنای معنایی که بر آن دلالت دارند، مقوله‌ای برای آنها تعریف و براساس آن دسته‌بندی می‌شوند. تحلیل محتوا از طریق تلخیص و چکیده‌سازی داده‌ها، صرفاً حجم کار

¹. Ackerberg & Prapasawudi



مورد نیاز برای تفسیر اطلاعات شبکه را کاهش می دهد و چیزی به اطلاعات موجود در شبکه ها اضافه نمی کند (ساد^۱، ۲۰۰۱).

جدول ۲. راهبردهای برون رفت از موانع جانشین پروری

اختصار	راهبردهای برون رفت از موانع پیاده سازی جانشین پروری (عناصر)	تشریح راهبرد مورد نظر
A	معرفی مزایای حاصل از پیاده سازی جانشین پروری	با برگزاری کارگاههایی در درون سازمان های ورزشی، از مزایای پیاده سازی جانشین پروری در سازمان گفته شود.
B	پیاده سازی فرهنگ سازمانی حمایت گر	فرهنگ سازمانی حامی جانشین پروری، از سوی مدیران سازمان های ورزشی باید شکل بگیرد. این فرهنگ باید تعریف شود و مدیران درصدد پیاده سازی آن برآیند تا به بدنه سازمان نیز سرایت کند.
C	دوره ای شدن مدیریت در سازمان	دوری از مادام العمر بودن دوره های مدیریت، می تواند یکی از راهکارهای برون رفت از موانع پیاده سازی جانشین-پروری باشد.
D	تعیین قوانین و مقررات استخدامی شفاف برای گزینش نیروهای شایسته	قوانینی که حامی پیاده سازی اصول جانشین پروری باشد، از ملزومات می باشد.
E	تدوین برنامه راهبردی جانشین پروری در سازمان های ورزشی	تا زمانی که زوایای مختلف پیاده سازی جانشین پروری (با مطالعه نقا قوت، ضعف، فرصت و تهدید) مشخص نگردد، نمی توان انتظار موفقیت در پروژه جانشین پروری را داشت.
F	آماده سازی نیروها برای جانشینی	تربیت نیروهای مناسب برای سمت های مختلف در سازمان باید در دستور کار مدیران سازمان های ورزشی قرار گیرد.
G	آموزش نیروهای استخدامی	می توان با استخدام نیروهای جدید، شرایط را برای جانشینی آماده نمود.

پس از پایان فرایند تحلیل محتوای سازه ها، شبکه خزانه مربوط با مفهوم مدیریت استعداد در ۹ طبقه قرار گرفت (سازه ثانویه) و هفت عنصر اولیه و برآیند درجه بندی عناصر برحسب سازه های اولیه در قالب ماتریس مستطیلی شکلی ایجاد شد. شکل ۱، شبکه خزانه را نشان می دهد. سازه ها نیز در قالب عبارت-های دوقطبی متفاوت از همدیگر در دوسوی شبکه قرار گرفتند. پیوند بین عناصر و سازه های شبکه برطبق برآیند ارزیابی عناصر هر سازه در طیف هفت نمره ای لیکرت در هشت شبکه خزانه جداگانه صورت پذیرفت. همانطور که مشاهده می شود از دیدگاه صاحب شونندگان، بیشتر سازه های مورد بررسی مربوط به عنصر شماره E (تدوین برنامه راهبردی جانشین پروری در سازمان های ورزشی) در وضعیت خوب و خیلی خوب می باشد به عبارت دیگر، پاسخگویان اعتقاد داشته اند که این برنامه از نظر: داشتن شانس برابر، مسیر جانشین پروری ساده، حضور کارکنان نخبه، فرایند آماده سازی، کاربردی بودن، مفید بودن، هزینه بر نبودن، نتیجه بخش بودن و مرتبط با اهداف بودن در حد خوب و بسیار خوب هستند،

¹. Saud

در حالیکه از نظر آنان برنامه شماره A (معرفی مزایای حاصل از پیاده سازی جانشین پروری از لحاظ سازه- های مورد بررسی در حد پایین تر از متوسط قرار دارند. وضعیت بقیه ی عناصر از جهت سازه های ۹ گانه نیز در جدول ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۳. شبکه خزانه

راهبردهای برون رفت از موانع پیاده سازی جانشین پروری

قطب نوظهور سازه	عناصر							قطب تلویحی سازه
	G ۵,۳۳	E ۱,۶۶	F ۵,۷۷	D ۱,۸۸	C ۳,۸۸	B ۳,۲۲	A ۵,۸۸	
حضور افرادی خاص در دایره جانشینی	۵	۱	۶	۲	۴	۳	۷	داشتن شانس برابر برای همه کارکنان (در دایره جانشینی)
پیچیدگی مسیر جانشین پروری	۴	۲	۶	۱	۳	۴	۵	تسهیل مسیر جانشین- پروری
حضور کارکنان متوسط در مسیر جانشین پروری	۶	۱	۶	۲	۳	۵	۴	حضور کارکنان نخبه در مسیر جانشین پروری
طولانی بودن فرایند آماده سازی برای جانشین پروری	۵	۲	۷	۳	۵	۲	۶	طولانی نبودن فرایند آماده سازی برای جانشین پروری
کاربردی نیست	۵	۳	۵	۱	۴	۳	۷	کاربردی است
مفید نیست	۴	۱	۵	۲	۴	۴	۶	مفید است
هزینه بر است (هزینه های زیاد)	۶	۱	۶	۱	۴	۳	۵	هزینه بر نیست (هزینه های زیاد)
نتیجه بخش نیست	۵	۲	۶	۳	۳	۳	۶	نتیجه بخش است
مرتبط با اهداف سازمانی نیست	۳	۲	۵	۲	۵	۲	۷	مرتبط با اهداف سازمانی است

تحلیل توصیفی عناصر شبکه خزانه مفهوم مدیریت استعداد در اینجا وضعیت عناصر با استفاده از آزمون t به شرح جدول آورده شده است (جدول ۴). در این جدول، تحلیل وضعیت هر یک از عناصر شبکه خزانه مفهوم راهبردهای برون رفت از موانع پیاده سازی جانشین پروری مشاهده می شود، با توجه به اینکه سطح معنی داری نمونه ای عناصر A, B, D, E, F, G مورد بررسی کوچکتر از سطح خطای ۵ درصد است، از این رو، می توان گفت که مقادیر حاصل مربوط به این عناصر با مقدار متوسط (عدد ۴) دارای تفاوت معنی داری هستند. اما با توجه به علامت مثبت آماره t عناصر ردیف های ۱، ۵ و ۷ می توان گفت که مقدار آنها بیشتر از مقدار متوسط است. این در حالی است که علامت آماره t عناصر ردیف های ۲، ۳، ۴ و ۶ منفی است، از این رو گفته میشود که مقدار آنها کمتر از مقدار متوسط است. بنابر این، با توجه به اینکه سطح معنی داری نمونه ای عنصر ردیف ۳ بزرگتر از سطح خطای ۵ درصد هستند، از این رو، مقدار

حاصل مرتبط به این عنصر با مقدار متوسط (عدد ۴) تفاوت معنی داری ندارد. به عبارتی شرکت کنندگان این عنصر را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند.

جدول ۴. تحلیل وضعیت هر یک از عناصر شبکه خزانه راهبردهای برون رفت از موانع پیاده‌سازی

جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی

ردیف	عناصر	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معنی داری
۱	A	۵/۸۸	۱/۸۸	۵/۳۷	۰/۰۰۱
۲	B	۳/۲۲	-۰/۷۷	-۲/۴۰	۰/۰۴۳
۳	C	۳/۸۸	-۰/۱۱	-۰/۴۲	۰/۶۸۱
۴	D	۱/۸۸	-۲/۱۱	-۸/۱۰	۰/۰۰۱
۵	E	۵/۷۷	۱/۷۷	۸/۰۰	۰/۰۰۱
۶	F	۱/۶۶	-۲/۳۳	-۹/۸۹	۰/۰۰۱
۷	G	۵/۳۳	۰/۷۷	۲/۴۰	۰/۰۴۳

در ادامه با استفاده از آزمون تحلیل واریانس فریدمن به رتبه‌بندی عناصر این شبکه پرداخته می‌شود. بدین ترتیب، عناصر هفتگانه شبکه خزانه راهبردهای برون رفت از موانع پیاده‌سازی جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی برحسب اولویت به شرح جدول ۵ قرار می‌گیرند.

جدول ۵. عناصر هفتگانه شبکه خزانه

راهبردهای برون رفت از موانع پیاده‌سازی جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی

ردیف	عناصر	میانگین	رتبه
۱	A	۶/۱۷	دوم
۲	B	۳/۱۷	پنجم
۳	C	۳/۸۹	چهارم
۴	D	۱/۹۸	ششم
۵	E	۶/۲۸	اول
۶	F	۱/۵۰	هفتم
۷	G	۵/۰۶	سوم

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که سه مقوله موانع ساختاری، موانع محیطی و موانع رفتاری، از موانع پیاده‌سازی جانشین پروری در ورزش کشور می‌باشد. در واقع، نظام جانشین پروری نیازمند بسترهایی است که بتواند شکل اولیه و توسعه‌یافته جانشین پروری را پرورش دهد و بسترسازی، خود یک فرایند مداوم و جامع است که می‌تواند زمینه تبدیل شدن نظام جانشین پروری به عنوان یک هدف کلان باشد. در این حالت، نظام جانشین پروری یک فرایند پویاست که چشم‌انداز وسیعی از بازنگری سازمانی تا توسعه رهبری را دربر می‌گیرد. در راستای پژوهش حاضر قلی‌پور و دیگران (۱۳۹۰) در پژوهش خود بر مجموعه متنوعی از عوامل تسهیل‌گر یا بازدارنده در فراگرد توسعه برنامه جانشین پروری تاکید داشتند که از دیدگاه فرهنگ سازمانی مرسوم در سازمان‌های ایرانی، به‌خصوص با بی‌صدافتی در ارائه اطلاعات

عدم اطمینان به همدیگر و حسادت نسبت به همکاران در کنار عوامل مثل پشتیبانی مدیران عالی، ارزیابی مخارج و منفعت و نبود انگیزه عمومی بین کارکنان، در برابر توسعه برنامه جانشین‌پروری مانع به وجود می‌آوردند. اگرچه نیروهای تسهیل‌کننده چشم‌گیری نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان هستند که فرصت ارزنده‌ای را برای جانشین‌پروری به وجود می‌آوردند. سبک رو و دیگران (۱۳۹۱) در تحقیق خود عوامل تسهیل‌کننده جانشین‌پروری را غنای دانش، حمایت مدیران، تمایل و انگیزه افراد و عوامل محدودکننده را احساس نداشتن امنیت، صادق نبودن در ارائه اطلاعات، دیدگاه هزینه‌ای و نگرش حسادت‌گرایانه نسبت به همکاران را از موانع توسعه برنامه جانشین‌پروری ذکر کرده‌اند. پورصادق و دیگران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری" بیان کردند که میزان آمادگی سازمان مطالعه شده برای اجرای این برنامه در حد بالایی است. عاشوری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان دادند که ۳ عامل توانمندی‌های راهبردی، توجه به ارتباطات و تعامل پویای مشاغل و محیط، به صورت مستقیم تأثیر معنی‌داری بر متغیر جانشین‌پروری داشته‌اند. این سه عامل از طریق تأثیرگذاری بر عامل تمایل فعال به جانشین‌پروری (غیرمستقیم) نیز بر جانشین‌پروری مؤثر بوده‌اند.

براساس یافته‌ها مشخص گردید که به ترتیب موانع محیطی، موانع ساختاری و موانع رفتاری از مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی جانشین‌پروری در ورزش کشور می‌باشند. موانع محیطی شامل شرایط و عوامل زمینه‌ای و برون سازمانی است. این شاخه، سیستم‌های سازمان از قبیل مشتریان یا ارباب رجوع، دولت، بازار و سایر سیستم‌های محیطی سازمان را تشکیل می‌دهد. اندازه سازمان، نوع فناوری، محیط اهداف و استراتژی‌های سازمان نیز جزء شاخه زمینه‌ای هستند که می‌بایست در سازمان بررسی شوند و راهکارهای برون رفت از این موانع همچون بهبود ساختار سازمانی مورد بررسی و کنکاش قرار گیرد. باروخ و پیپرل^۱ (۲۰۰۰) بیان کردند که مدیریت جانشین‌پروری یک خصوصیت مهم مدیریت حرفه‌ای تأثیرگذار می‌باشد. آن‌ها مدیریت جانشین‌پروری را به عنوان یک «طرح‌ریزی فعال»^۲ همراه با بررسی‌های عملکردی، انجام مشاوره با مدیران و منابع انسانی سازمان دسته‌بندی کردند. همچنین بیان کردند که فرآیندهای طرح‌ریزی فعال به شدت با شرایط محیطی پویا، باز و فعال (به خصوص در سازمان‌هایی که به شدت بر بازار کار داخلی متکی بودند) ارتباط دارد (آذر، سلیمانی، ۱۳۹۶).

موانع رفتاری شامل انسان و روابط انسانی در سازمان است که با هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند و در حقیقت عاملی ضروری و فاکتورهای زنده سازمان هستند. وضعیت منابع انسانی و رفتار آنها بر عملکرد سازمان جانشین‌پروری، تأثیر جدی دارد. میزان این تأثیر در بوجدامدن سازمان جانشین‌پروری، با متغیرهایی مانند بهره‌وری، غیبت از کار، جابجایی کارکنان، فرهنگ، تعهد، مسئولیت‌پذیری، اخلاق حرفه‌ای، دانش، مهارت، هوش و رضایت شغلی قابل بررسی می‌باشد.

^۱. Baruch & Peiperl

^۲. Active Planning



از طرفی مؤلفه ساختاری شامل همه عناصر، عوامل و عوامل فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم و قاعده و ترتیب مشخصی به هم ارتباط و قالب، فیزیکی و مادی سازمان را ایجاد میکنند. این عوامل نشان دهنده خصوصیات درونی یک سازمان می باشد و اصولی هستند که می توان به موجب آن موفقیت در تحکیم سازمان جانشین پرور را ارزیابی یا اندازه گیری نمود. می توان این عوامل را شامل رسمی بودن، تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله مراتب اختیار، پیچیدگی، درجه تمرکز، حرفه ای بودن، ارتباطات، کار گروهی، فرآیندها، سبک رهبری، تصمیم گیری و ... دانست (طالب زاده، ۱۳۹۴).

با این حال و به طور کلی گرچه تغییر و تحول در همه سیستم های باز وجود دارد و سازمان ها هم از این رویه تبعیت می کنند اما شتاب تغییرات امروز بسیار بیشتر از دیروز است و دامنه و سرعت تغییرات فردا را هم نمی توان با امروز مقایسه کرد. در جهان امروز که انتشار اطلاعات شدت بیشتری گرفته و شرایط و محیط پیچیده تر شده و تکنولوژی و فناوری در حال پیشرفت روزافزون است و رقابت نفس گیری حکم فرما است، این عوامل و شرایط دست به دست هم داده و بر پیچیدگی و ابهام در سازمان ها افزوده است. برای غلبه بر این وضعیت، مناسب ترین و کارآمدترین اقدام به ویژه در سازمان های دولتی توجه به نیروی انسانی و اقدامات فعالانه است. در موقعیت کنونی توجه و تمرکز بر مقوله جانشین پروری مفیدترین کار است. همچنین برای موفقیت در جانشین پروری، مدیران باید الزامات کاری خود را شناخته و بر نقاط قوت و ضعف سازمان خویش آگاه باشند. ضمن اینکه یکی از مهم ترین عوامل موفقیت برنامه جانشین-پروری، انتخاب افراد برای تصدی مسئولیت های آینده است و فرهنگ سازمانی هم باید توسعه بیابد و در آن نوعی نگرش مثبت نسبت به افراد توانمند به وجود آید و فقط به سابقه آن ها تمرکز نشود.

از جمله محدودیت های تحقیق می توان به دشواری در دستیابی به صاحب نظران آگاه (در بخش کیفی تحقیق) به موضوع جانشین پروری اشاره کرد که در این راستا به محققان آتی پیشنهاد می شود که مطالعات خود را با تمرکز بر روش تحقیق کمی انجام دهند. با توجه به اینکه موانع ساختاری بالاترین رتبه را بین سایر موانع بدست آورد، پیشنهاد می شود که مدیران ارشد سازمان های ورزشی کشور در جهت هموارسازی این چالش، بکوشند. پیشنهاد می شود تا در پژوهشی به بررسی راهکارهای عملیاتی در تغییر نگرش مدیران سازمان های ورزشی نسبت به جانشین پروری پرداخته شود. همچنین پیشنهاد می شود تا در پژوهشی راهکارهای تغییر در ساختار سازمان های ورزشی و مهندسی مجدد ارکان سازمان صورت گیرد تا زمینه توسعه جانشین پروری محیا شود.

منابع

- آذر، خ؛ و سلیمانی، ت. (۱۳۹۶). بررسی وضعیت برنامه جانشین پروری مدیران دانشگاه (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل). راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۰(۶)، ۵۱۶-۵۲۵.
- پورصادق، ن؛ پیری، ش؛ و خاتمی، ب. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین پروری مدیران؛ مطالعه موردی. مطالعات منابع انسانی، ۲(۷): ۲۱-۴۳.
- خازن، س؛ خدیوی، ا؛ و مصطفایی، ب. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین اجرای نظام جانشین پروری با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه تبریز، هفتمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز، سازمان مدیریت صنعتی تبریز.

-زارع زیدی، ع. (۱۳۹۶). بررسی رابطه استقرار نظام جانشین پروری با بهره وری نیروی انسانی (مطالعه موردی شرکت خودروسازی سایپا)، هشتمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و پنجمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، تهران، شرکت همایشگران مهر اشراق.

-سبک‌رو، م؛ قلی‌پور، آ؛ پورعزت، ع؛ و باغبانی، س. (۱۳۹۱). تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین شرکت ایتوک. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۰(۲۶): ۱۵۵-۱۸۰.

-طالب‌زاده، ف. (۱۳۹۴). مدیریت جانشین‌پروری، تهران، نشر جنگل جاودانه.

-عاشوری، ج؛ محرم‌زاده، م؛ و میری، م. (۱۳۹۴). شناسایی مؤلفه‌ها و طراحی مدل جانشین‌پروری در فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۷(۳۲)، ۵۷-۸۷.

-عباس زاده، م. (۱۳۹۱). انواع تحلیل موردی و کاربرد تثلیث در آن. مطالعات جامعه‌شناسی، سال چهارم، شماره چهاردهم، بهار ۱۳۹۱، ص ۶۹-۸۷.

-فتحی مظلوم، ا. (۱۳۹۱). امکان سنجی پیاده سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری از لحاظ ابعاد ساختاری و رفتاری در سازمان منطقه ویژه انرژی اقتصادی پارس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

-قلی‌پور، آ؛ پورعزت، ع.؛ و سبک‌رو، م. (۱۳۹۰). کاربرد مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین پروری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳(۱)، ۱۱۹-۱۳۹.

-مهرتک، م؛ حبیب‌زاده، ش؛ وطن‌خواه، س؛ جعفری‌عوری، م؛ دلگشایی، ب؛ و آذری، آ. (۱۳۹۵). تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی. فصلنامه مدیریت سلامت، ۱۹(۶۳)، ۹۱-۱۰۰.

-مرادی، ح. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین بالندگی سازمانی و جانشین پروری (شاهد تجربی: اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران)، هشتمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و پنجمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز، تهران، شرکت همایشگران مهر اشراق.

-Ackerberg, I. & Prapasawudi, P. (2009). An Analysis of Volunteer Tourism Using the Repertory Grid Technique: University of Gothenburg.

-Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. Human resource management, 39(4), 347-366.

-Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

-Guangrong, D. King, Y. T. De Meuse, K. P. (2011). Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. Journal of Management Development, 30(4), 366-380.

- Mihai ,Talpoş MF., Pop I.G., Văduva S., Kovács L.A. (2017) Talent Management and the Quest for Effective Succession Management in the Knowledge-Based Economy. In: Vaduva S., Fotea I., Thomas A. (eds) Business Ethics and Leadership from an Eastern European, Transdisciplinary Context. Springer, Cham. pp. 85-96
- Rohana Binti A. Martadha M. Halimah B. (2017). the relationship between transformational leadership characteristic and succession planning program in the malaysian public sector. *International Journal of Asian Social Science*. 7(1): 19-30
- Strauss, A., & Corbin, J. (2003). *Dasar-dasar penelitian kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Vijit Chaturvedi, M.(2016). Investigating The Interrelationship between Succession Planning and Effectual Talent Management for Building Tomorrow's Leader. *Splint International Journal of Professionals*. 3(12).52-171.
- Williams, C. P. (2010). Succession planning, available at: www.topmba.com/emba/choosing-emba/succession-planning (accessed 27 March 2011).