



طراحی مدل مدیریت جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان : نظریه داده بنیاد

مریم کریمی^۱
صدیقه حیدری نژاد^۲
یدالله مهرعلی زاده^۳

doi 10.22034/SSYS.2022.478

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱/۳۱

جانشین پروری برنامه‌ای مدون برای شناسایی، انتصاب و جایگزین کردن افراد شایسته در پست‌های کلیدی برای پیشبرد اهداف سازمان به شمار می‌آید. هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل مدیریت جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان است که با روش تحقیق کیفی و با ماهیت اکتشافی بنیادی انجام گرفت. داده‌های تحقیق از طریق نمونه‌گیری هدفمند با تکنیک گلوله برفی و بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی و افراد دارای تجربیات مدیریتی در وزارت ورزش و جوانان جمع‌آوری شد. سپس داده‌ها بر اساس نظریه داده-بنیاد و با رویکرد کلاسیک گلیزر (۱۹۹۲) طی دو مرحله کدگذاری واقعی و کدگذاری نظری تجزیه و تحلیل شدند و مدل زمینه‌ای طراحی گردید. پس از تحلیل مصاحبه‌ها نتایج تحقیق نشان داد برای پیاده‌سازی جانشین پروری، در ابتدا جهت بسترسازی اولیه یک سری الزامات شامل فرهنگ‌سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد، شفاف‌سازی در امور مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، پشتیبانی‌های اقتصادی،

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Karimi_7896@yahoo.com

۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

۳. استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

استقرار نظام شایسته سالاری مورد نیاز می باشد. همچنین اقدامات اجرایی لازم به ترتیب در شش گام شامل شناسایی پیش برنده ها، تعیین کمیته جانشین پروری، شناسایی پست های کلیدی، تعیین شاخص های ورود افراد به طرح جانشینی، ارزیابی و انتخاب کاندیداها و توانمندسازی کاندیداها دسته بندی شدند. در نهایت، مشخص شد که می توان با استقرار نظام جانشین پروری، کارکنان مستعد و دارای توان و شایستگی های آشکار و نهفته را شناسایی و معرفی کرد.

واژگان کلیدی: وزارت ورزش و جوانان، جانشین پروری، داده بنیاد و تکنیک گلوله برفی



مقدمه

نیروی با کیفیت و با مهارت بالا تنها چیزی است که کپی برداری و تکرار آن در سازمان‌ها تقریباً غیر ممکن است. بنابراین سازمان‌ها با تمرکز بر خزانه استعدادهایشان می‌توانند مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبای را دارا گردند. در واقع توانایی جذب و استخدام، نگهداشت، آموزش و توسعه مناسب و به کارگیری توانمندی‌های افراد در تمام سطوح سازمان را می‌توان یکی از مزیت‌های رقابتی پایدار یک سازمان به حساب آورد و از آنجا که تقاضا برای نیروی شایسته بیشتر از عرضه آن می‌باشد، سازمان‌ها با از دست دادن افراد با تجربه و ماهر خود به دلایل گوناگون، متحمل خسارت می‌گردند (ماگر^۱، ۲۰۱۷: ۱۷۳). از طرف دیگر، جدا شدن نیروهای انسانی از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی، بیماری یا حتی فوت، اجتناب‌ناپذیر است. بی تردید، این ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمانی به ویژه در مناصب کلیدی حساس در صورت نداشتن جانشینی هم سطح مهارت و دانش او می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیری منفی برجای بگذارد (کولینز و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۱). همچنین باید در نظر داشت که در اختیار داشتن منابع انسانی ماهر و شایسته را تنها با استخدام نمی‌توان حل کرد و سازمان‌ها برای حل این بحران با جانشین‌پروری می‌توانند نگاه خود را به درون سازمان معطوف داشته باشند تا بتوانند بر توسعه و توانمندسازی و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز کنند (کریمی، ۱۳۹۷: ۱۰۵).

راث ول^۲ (۲۰۱۰) یکی از این ابزارهای تأمین نیروهای زنده برای مشاغل مهم سازمانی را ایجاد برنامه‌ای به نام «مدیریت جانشین‌پروری»^۳ معرفی می‌کند. از دیدگاه او مدیریت جانشین‌پروری، فرایندی است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های سازمانی از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده آماده می‌گردند. درواقع، برنامه جانشین‌پروری شبیه مسابقه دو امدادی است که مدیر در مسیر و حرکت، مسئولیت را به دیگری واگذار می‌کند- در این مسابقه تیم کسی که چوبش به زمین می‌افتد، مسابقه را می‌بازد. در طی سال‌های اخیر هم، با تغییر دیدگاه‌ها نسبت به راهبردهای توسعه مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع فکری و انسانی به عنوان راز بقا و ماندگاری سازمان‌ها و جوامع تلقی می‌شود و مهم‌ترین چالش در عرصه کسب و کار، بهره‌مندی از منابع انسانی هوشمند، مستعد، توانمند و شایسته می‌باشد (مک‌دام^۴، ۲۰۱۲: ۱۴۰). بنابراین سازمان‌های دولتی و غیردولتی امروزی نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند با تدوین برنامه‌های مشخصی چون مدیریت جانشین‌پروری و شناسایی و تربیت نیروهای مستعد، هنگام مواجهه با تأثیرات نیرومند محیطی حاصل از خروج نیروهای انسانی با ایفای واکنش مناسب و به موقع زمینه موفقیت و بهره‌وری سازمان را فراهم آورند.

بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که درصد از متخصصان منابع انسانی، فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند

1. Meagher

2. Rothwell

3. Succession Management

4. McAdam

(رابلز^۱، ۲۰۱۲: ۴۵۸). قابل توجه آن که بیشتر این تحقیقات در حوزه جانشین پروری، فضای کسب و کارها را مشابه در نظر می گیرند و این حقیقت را که آنها با شکلی متفاوت اداره می شوند و ساختار کارکنان و مدیریت آنها متفاوت است، نادیده می گیرند (سابن^۲، ۲۰۱۵: ۲۲۷). در حالی که به دلیل وجود تفاوت هایی در نوع فعالیت سازمان، اندازه، عمر سازمان، ارزش های مدیریتی مختلف و همچنین میزان زمان، منابع و تخصص در اختیار سازمان، طراحی برنامه های جانشین پروری به اشکال متنوعی امکان پذیر خواهد بود (راثول، ۲۰۱۰: ۱۳). با وجود مدل ها و رویکردهای زیاد در حیطه جانشین پروری هنوز مدل یا رویکرد واحدی برای همه سازمان ها و موقعیت ها وجود ندارد و تأکید صاحب نظران بر باز طراحی کردن مدل بر اساس شرایط خاص هر سازمان می باشد (ریچاردسون^۳، ۲۰۱۴).

در حال حاضر یکی از چالش های اساسی بخش دولتی ایران، نداشتن مدل کارآمد و بومی جانشین پروری خاص هر سازمان است. به اعتقاد میرمحمدی و حسن پور (۱۳۹۰) در نظام اداری ایران، موضوع راهبردی جانشین پروری به بوته فراموشی سپرده شده و برای پرکردن خلأ نیروهای خارج شده از نظام اداری، برنامه ریزی اساسی و پیش بینی کارشناسی صورت نمی پذیرد. همچنین باید گفت که ادبیات موضوع پیرامون مفهوم جانشین پروری در کشور ما بسیار محدود است؛ به طوری که پژوهش های انجام شده در زمینه استعدادیابی و برنامه جانشین پروری در سازمان های دولتی اثرگذار- در حالی که بخش دولتی کشور نیاز مبرم و اساسی تری به برنامه جانشین پروری دارد (مثل وزارتخانه ها، معاونت های ریاست جمهوری و...) - انگشت شمار است. به عنوان مثال، نیلپور و همکاران^۴ (۲۰۱۴) به مطالعه چالش های جانشین پروری در سازمان های دولتی ایران، لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی الگوی جانشین پروری در سازمان های دولتی از طریق کاربست مدل سازی ساختاری-تفسیری؛ قاسمی و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی دشواری ها و موانع استقرار برنامه جانشین پروری در نظام اداری ایران، خوارزمی و همکاران (۱۳۹۵) بررسی تحلیلی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب پیاده سازی نظام جانشین پروری کارکنان دانشگاهی، دونر و همکاران^۵ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «برنامه ریزی جانشین پروری و مدیریت» به بررسی برنامه های جامع جانشین پروری و توسعه رهبری برای موفقیت در ارتباطات تجاری و منافع مالی شرکت ها در آینده و سنیوولیب^۶ (۲۰۱۵) به بررسی برنامه ریزی جانشینی جهت آماده سازی نسل بعدی نیروی کار دانشگاه پرداختند. نادریان (۱۳۹۶) در پژوهش خود به بررسی عوامل تسهیل کننده و بازدارنده در اجرای برنامه جانشین پروری بازیکنان در تیم های فوتبال پرداخت. عاشوری و همکاران (۱۳۹۴) به شناسایی عوامل اثرگذار بر جانشین پروری در چهار فدراسیون منتخب ورزشی همت گماردند. همچنین قلی پور و همکاران (۱۳۸۹) مرشدیت (رابطه استاد- شاگردی) را به عنوان یک مکانیزم برای جانشینی پیشکسوتان و مدال آوران شهر تهران و سابینگ و واشنگتن (۲۰۱۱) تعیین جانشین رهبری تیم را

1. Robels
2. Sabone
3. Richardson
4. Nilipour et al.
5. Donner et al.
6. Seniwoliba

عامل مثبت بر روی عملکرد تیم ورزشی بیان کردند.

اجرای موضوع جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان، به عنوان عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل ورزشی کشور که بیشتر خدمات‌محورند و نقش انسان به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان در آن، از سایر منابع پررنگ‌تر است، اهمیت بیشتری دارد. بدون شك ایجاد وقفه در مدیریت صحیح نیروی انسانی به خصوص در بحث جانشین‌پروری صدمات جبران‌ناپذیری را به آن وارد می‌کند، چون نیاز به افراد توانمند يك موضوع مقطعی نیست، بلکه در همه دوره‌های زمانی باید در سازمان وجود داشته باشد. از دیگر عللی که وزرات ورزش و جوانان را به سمت توجه هر چه سریع‌تر به جانشین‌پروری سوق می‌دهد، آمار ارائه شده از سوی واحد منابع انسانی حاکی از قریب‌الوقوع بودن بازنشستگی حدود ۵۰ درصد از مدیران و کارکنان فعلی طی پنج سال آینده و نبود برنامه کاملاً مشخص و مدونی با عنوان «جانشین‌پروری در سازمان» است که خود منجر به استمرار خدمت بسیاری از نیروهای بازنشسته خواهد شد (برگرفته از صحبت‌های کارمندان ارشد واحد منابع انسانی وزرات ورزش و جوانان). همچنین ابلاغ اخیر سازمان بازرسی و سازمان اداری و استخدامی کشور به همه وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی از جمله وزرات ورزش و جوانان مبنی بر قانون ممنوعیت به کارگیری بازنشستگان، اجرای این کار را در وزارت تشدید می‌کند و از آنجایی که محیط‌های ورزشی، محیط‌هایی پویا و فعالی هستند که در آنها انسان‌ها نقش بسیار مهمی دارند، پس طراحی مدل مشخصی جهت ایجاد خزانه‌ای از نیروهای انسانی که بتوان در مواقع ضروری به آن دست یافت بدون شك به بهبود شاخص‌های عملکردی وزرات ورزش و جوانان در سطوح ملی و بین‌المللی منجر خواهد شد.

بررسی مستندات و پیشینه‌ها نشان می‌دهد که مبحث جانشین‌پروری در زمینه ورزش تاکنون به طور منسجم مطالعه نشده و به راهبردها، پیامدها و فرایندهای حاکم بر مدیریت جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان توجه دافی مبذول نگردیده است. در واقع، وجه تفاوت این پژوهش با پژوهش‌های قبلی در این است که اولاً، سعی شده است يك سازمان دولتی که مستقیماً زیر نظر دولت است، بررسی شود؛ ثانیاً، با انجام کار میدانی دقیق و مصاحبه گرفتن از مدیران ارشد، میانی و کارشناسان زبده این سازمان و خبرگان دانشگاهی، مدل فرآیندی مدیریت جانشین‌پروری در بخش دولتی به روش و قالب علمی مناسب تفهیم و تبیین شود. از این رو، انجام این تحقیق می‌تواند براساس شناخت از وضعیت موجود، مدلی برای توسعه جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان ارائه دهد. این مدل می‌تواند نقش مهمی برای مدیران دولتی به ویژه مدیران ورزشی کشور در جهت برنامه‌ریزی راهبردی حوزه منابع انسانی ایفا کند و به عنوان مبنایی مناسب برای تحقیقات آتی کشور در این حوزه باشد.

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش داده-بنیاد، يك روش استقرایی و اکتشافی است که به پژوهشگران در حوزه‌های موضوعی گوناگون امکان می‌دهد تا به جای اتکا به نظریه‌های موجود، خود به تدوین نظریه اقدام کنند. این نظریه بر اساس داده‌های واقعی تدوین می‌شود و در مواردی که دانش موجود در زمینه‌های محدود است، کاربرد دارد

(مهرعلی زاده و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۵۸). در این پژوهش با توجه به هدف اولیه که طراحی مدل بومی در زمینه مدیریت جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان می باشد- و تا کنون در این حیطه نظریه ای بیان نشده- به منظور ارائه مدلی نظام مند و شماتیک، از راهبرد نظریه داده- بنیاد مبتنی بر روش مصاحبه های عمیق و با تأکید بر رویکرد اکتشافی استفاده شد. مصاحبه ها در سال ۱۳۹۷، به مدت زمان ۵۰ تا ۱۲۰ دقیقه و در دفتر کار مشارکت کنندگان انجام شد و در نهایت بعد از رسیدن به اشباع و کفایت نظری با افرادی که معرفی شده بودند، به اتمام رسید. در مواقع یادداشت برداری یا تعارض بین کدها یا ابهام در مفاهیم، ارتباط کوتاه تلفنی یا مجازی با مصاحبه شونده مجدد صورت می گرفت تا اطلاعات بهتر و غنی تری در دسترس قرار گیرد.

در این تحقیق سعی شد که از رویکرد کلاسیک (طرح خودجوش) که در سال ۱۹۹۲ از جانب گلیزر^۱ در نظریه داده- بنیاد مطرح شد، استفاده شود. گلیزر (۱۹۹۲) معتقد است که نظریه باید از دل داده ها بجوشد و ظهور یابد، نه اینکه محقق از قبل رابطه بین مقوله ها را در قالب کدگذاری محوری در نظر گرفته باشد و بعد از آن به دنبال مقوله هایی باشد که با الگو سازگار باشند. در این پژوهش چون از روش کلاسیک استفاده می گردد، مراحل تجزیه و تحلیل داده های کیفی در قالب دو مرحله: ۱- کدگذاری واقعی^۲ که خود شامل دو مرحله کدگذاری باز و انتخابی (محوری) می باشد و ۲- کدگذاری نظری^۳ انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، مطالب خط به خط خوانده و به هر قسمت از داده ها (که ممکن است یک کلمه، خط یا پاراگراف باشند) یک برچسب اختصاص داده شد. این تکه از داده ها را می توان یک واقعه در نظر گرفت و چندین واقعه، یک مفهوم را شکل می دهند. در اصل هر نکته کلیدی، یک واقعه محسوب می شود. سپس واقعه ها به یک سطح بالاتر یعنی مفهوم انتقال یافتند. بعضی از مفاهیم، از ترکیب چند واقعه به دست می آیند و بعضی، تنها از یک واقعه یا نکته کلیدی حاصل می شوند. در مرحله کدگذاری انتخابی، از طریق مقایسه مستمر کدها و مفاهیم تولید شده در مرحله قبلی، مقوله های فرعی و مقوله محوری یا اصلی شکل می گیرد. کدگذاری انتخابی تا زمانی ادامه پیدا می کند که مقوله اصلی و مقوله های مرتبط اشباع شوند. در این مرحله از تحلیل مصاحبه ها، ۱۴۵ مفهوم به دست آمد که از تلفیق آن ها با یکدیگر ۲۴ مقوله فرعی در ۷ مقوله اصلی دسته بندی شدند و امکان فهم عمیق تر، چرایی و چگونگی مدیریت جانشینی پروری فراهم شد. در مرحله کدگذاری نظری، چگونگی ارتباط مقوله ها با یکدیگر را مفهوم سازی می کنند. کدگذاری نظری معمولاً در زمان مرتب سازی و یکپارچه کردن یادداشت ها اتفاق می افتد. کدگذاری باز و انتخابی، به دسته بندی، طبقه بندی و در واقع تکه تکه کردن داده ها می پردازد، اما در این مرحله و از طریق کدهای نظری، مفاهیم را به یکدیگر ارتباط می دهیم. در واقع این کدها چگونگی ارتباط مقوله ها را با یکدیگر مفهوم سازی می نماید (گلیزر، ۱۹۷۸).

باید خاطرنشان ساخت که به علت ماهیت روش مورد استفاد، تعیین دقیق جامعه و نمونه آماری، مانند روش های تحقیق کمی، در ابتدای کار مشخص نیست و دلیل این امر آن است که محقق مطمئن نیست که

1. Glaser
2. Substantive coding
3. Theoretical coding

فرایند تحقیق او را به کجا می کشاند. در عوض محقق آنقدر به جمع آوری داده ها ادامه می دهد که به نقطه اشباع برسد؛ یعنی جایی که دیگر هیچ اطلاعات جدیدی فراهم نشود. از این رو، نظریه داده- بنیاد انعطاف پذیر است و محقق را قادر می سازد به مسائل جدیدی بپردازد که پیش تر در مورد آنها فکر نکرده است (استراس و کوربین، ۱۳۹۰: ۱۷۸). در این پژوهش انتخاب نمونه بر مبنای نمونه گیری هدفمند یا تکنیک گلوله برفی انجام گردید. برای این کار، ابتدا از میان جامعه آماری پژوهش که شامل کلیه خبرگان دانشگاهی (عضو هیئت علمی دانشگاه ها) و افراد دارای تجربیات مدیریتی در وزارت ورزش و جوانان بودند، فهرستی تهیه و سپس با آنها مصاحبه عمیق برگزار شد. پس از اتمام هر مصاحبه، از هر یک از افراد مورد مصاحبه خواسته شد سایر خبرگان را به محقق معرفی کنند. این کار تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر به نقطه اشباع^۱ رسید؛ جایی که داده های جدید جمع آوری شده با داده هایی که قبلاً جمع آوری شده تفاوتی نداشت و شبیه هم بودند. در نهایت پژوهشگر با تعداد ۱۹ مصاحبه، به اشباع نظری رسید. بنا بر نظر کوال (۱۹۹۶)، با توجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد (۱۰±۱۵) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود. پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری، داده های خام به صورت استقرایی از مصاحبه های انجام شده بر اساس نظریه داده- بنیاد با رویکرد کلاسیک تجزیه و تحلیل شدند. در جدول ۱، نمونه ای از کدگذاری باز و انتخابی از چند مصاحبه نشان داده شده است:

جدول ۱: نمونه ای از کدگذاری باز و واقعی

کد مصاحبه	واقع‌ها (برچسب‌زنی اولیه)	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
AR29	چون نیاز این موضوع در این سازمان حس می‌گردد، توجه پذیری و حمایت مسئولان وقت وزارتخانه برای تمامی مراحل جانشین پروری لازم می‌باشد.	آگاه‌سازی مدیران جهت حمایت	حمایت و تعهد مدیران ارشد	الزامات و بسترهای اولیه لازم
CR7	تعهد مدیران ارشد و پشتیبانی آنها عامل اصلی اجرای جانشین پروری می‌باشد.	تعهد و پشتیبانی مدیران ارشد		
AR5	یکی از عمده‌ترین مشکلات ما مشخص نبودن امور مدیریتی در سازمان است	نبود شفافیت در امور مدیریتی	شفاف‌سازی	
BR13	مشخص بودن کلیه اتفاقاتی که افتاده و ممکن است در آینده بیفتد	روشن بودن تمام امور		

برای تعیین موثق بودن داده ها- که در تحقیقات کیفی معادل پایایی و روایی در تحقیقات کمی است- از دوروش بازکدگذاری (پایایی باز آزمون) توسط یک پژوهشگر دیگر و روش بازبینی اعضا استفاده شد (امیری و نوروزی، ۱۳۹۴، ۱۳۵). در روش بازکدگذاری، ۳ مصاحبه در اختیار پژوهشگر دیگری قرار گرفت. ضریب

پایایی بازآزمون ۸۵ درصد بود که نشان دهنده میزان توافق کدگذاری در دو محقق، ثبات و درجه توافق مطلوب در کدگذاری است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کوال، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری مطلوب و مورد تأیید است. همچنین برای تعیین تأییدپذیری از روش بازبینی اعضا استفاده شد (آندرو، ۲۰۱۱). کدگذاری ها و مدل نهایی در اختیار سه نفر از مصاحبه شوندگان قرار گرفت و آنها نظرات خود را اعمال و در نهایت مدل کلی تحقیق را تأیید کردند.

یافته‌های پژوهش

از آنجا که فرایند تحقیق کیفی ماهیتی غیرخطی دارد، فرایند کدگذاری ها بارها و بارها تکرار شد و براساس رویه‌های مطرح شده در قسمت روش شناسی، کلیه مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی به طور منظم- مانند آنچه که در جدول ۲ برای کدگذاری سه مقوله فرعی (حمایت و تعهد مدیران ارشد، لزوم و جود شفافیت در مدیریت منابع انسانی و الزامات قانونی) از الزامات و بسترها نوشته شده است- تنظیم شدند.

۱۳۶

جدول ۲: کدگذاری مفاهیم، مقوله فرعی و اصلی مرتبط با سه مقوله از الزامات و بسترهای اولیه

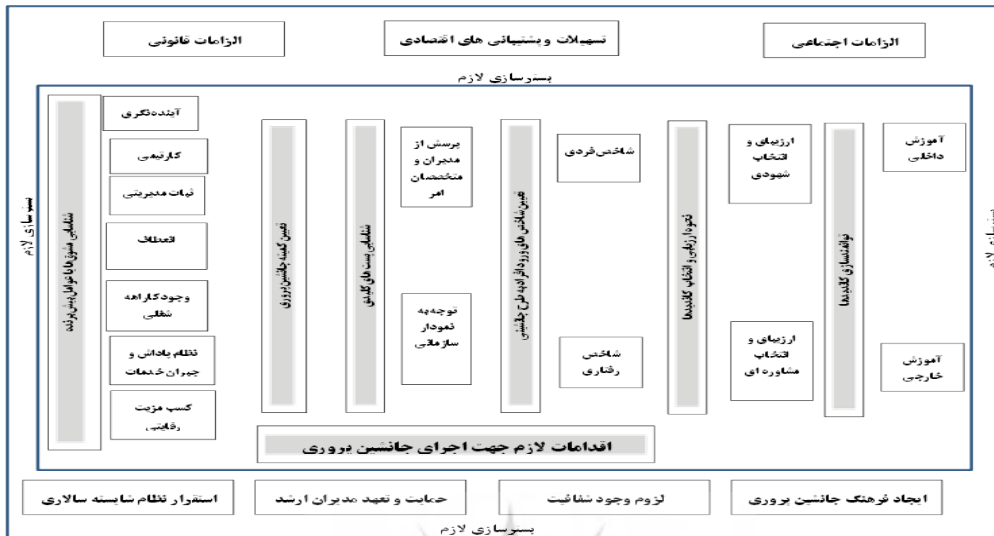
مقوله های اصلی	مقوله های فرعی
الزامات و بسترهای لازم	حمایت و تعهد مدیران ارشد، لزوم وجود شفافیت در مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، الزامات اجتماعی، تسهیلات و پشتیبانی‌های اقتصادی، استقرار نظام شایسته‌سالاری و ایجاد فرهنگ جانشین پروری
شناسایی مشوق‌ها	آینده نگری، کار تیمی، انعطاف سازمانی، وجود کارراهه شغلی، کسب مزیت رقابتی، نظام پاداش و جبران خدمات و ثبات مدیریتی
تعیین کمیته‌ی جانشین پروری	ایجاد دبیرخانه مشخص و مشخص بودن وظایف
شناسایی پست‌های کلیدی	پرسش از مدیران و متخصصان امر و بر اساس وظیفه حاد و اساسی
تعیین شاخص‌های ورود افراد به طرح جانشینی	شاخص‌های فردی و شاخص‌های رفتاری
نحوه ارزیابی و انتخاب کاندیداها	ارزیابی و انتخاب شهودی و مشاوره‌ای
توانمندسازی کاندیداها	آموزش داخلی و خارجی

در نهایت، با طبقه‌بندی ۱۴۵ مفهوم به دست آمده، ۲۴ مقوله فرعی شکل گرفت که در مرحله کدگذاری نظری حول ۷ مقوله اصلی طبقه‌بندی گردید. در اینجا فقط مقوله‌های فرعی و اصلی مدل بر اساس آنچه در بالا و روش تحقیق بیان شد، در قالب جدول زیر آمده است:

جدول ۳: مقوله های فرعی و اصلی

مقوله اصلی	مقوله های فرعی	مفاهیم
الزامات و بسترهای اولیه	حمایت و تعهد مدیران ارشد	پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد از سیاست های جانشین پروری
		پذیرش سیستم مدیریت جانشین پروری توسط مدیران
		آگاه سازی مدیران جهت حمایت
		تعهد منابع انسانی کلیدی وزارت نسبت به جانشین پروری
		تعیین چارچوب حمایتی
	لزوم وجود شفافیت در مدیریت منابع انسانی	نبود ابهام در امور انتصابات
		شفاف سازی کردن در امور سازمان
		شفاف بودن فرایند جانشین پروری
		لزوم تدوین فرایند جانشین پروری به شکل دستورالعمل و شفاف
	الزامات قانونی	الزامات و دستورالعمل های مکتوب قانونی به همراه ضمانت اجرا جهت اجرای جانشین پروری
		قانونی بودن فرآیند اجرا
		تأکید هیئت دولت بر اجرای این موضوع به همراه دستورالعمل های ابلاغی
		ابلاغ الزامات قانونی به همراه ضمانت اجرا به تمام بخش ها

بر مبنای یافته های حاصل از مصاحبه ها، اولین مقوله اصلی الزامات و بستر سازی اولیه است که خود شامل مقوله های فرعی زیر می باشد: حمایت و تعهد مدیران ارشد، لزوم وجود شفافیت در مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، الزامات اجتماعی، تسهیلات و پشتیبانی های اقتصادی، استقرار نظام شایسته سالاری و ایجاد فرهنگ جانشین پروری. در ادامه تحلیل داده ها و کدگذاری ها، اقدامات اجرایی جانشین پروری در ۶ مقوله اصلی دسته بندی شدند: اولین مقوله اصلی از این اقدامات، شناسایی عوامل مؤثری همچون: آینده نگری، کار تیمی، انعطاف سازمانی، وجود کار راه شغلی، کسب مزیت رقابتی، نظام پاداش و جبران خدمات، ثبات مدیریتی در پیشبرد جانشین پروری بود. دومین مقوله اصلی، تعیین کمیته جانشین پروری شامل دو مقوله فرعی ایجاد دبیرخانه مشخص و مشخص بودن وظایف بود. سومین مقوله، شناسایی پست های کلیدی شامل دو مقوله فرعی پرسش از مدیران و متخصصان امر و توجه به نمودار سازمانی به عنوان روش های شناسایی این پست ها بود. چهارمین مقوله اصلی، تعیین شاخص های ورود افراد به طرح جانشینی بود که تحلیل نتایج مصاحبه ها، دو شاخص فردی و رفتاری را به عنوان شاخص های مؤثر تعیین نمود. پنجمین مقوله اصلی، نحوه ارزیابی و انتخاب کاندیداها با مقوله های فرعی ارزیابی به صورت شهودی و مشاوره ای بود. آخرین مرحله از این اقدامات، توانمندسازی کاندیداها با دو روش آموزش داخلی و خارجی نامگذاری شد. در نهایت پس از تحلیل های مکرر مفاهیم و مقوله های فرعی و اصلی، مدل نهایی زیر تبیین گشت:



شکل ۱: مدل نهایی مدیریت جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان

شکل بالا الگوی جانشین پروری برخاسته از نظریه داده- بنیاد، بر اساس دیدگاه و نقطه نظرات متخصصان و مطلعان کلیدی حوزه وزارت ورزش و دانشگاه ها را نشان می دهد و بیانگر این است که نظام جانشینی در وزارت ورزش و جوانان به دلیل ساختار سنتی از پیچیدگی های زیادی برخوردار است. از این رو، در ابتدا باید برای تسهیل قابلیت اجرایی این مدل به بستر سازی مناسب و قرارگیری الزامات پرداخت تا بتوان در ادامه آن اقدامات اجرایی لازم شامل شش مرحله را پیاده ساخت.

بحث و نتیجه گیری

به نظر مصاحبه شونده گان اولین مرحله برای طراحی مدل جانشین پروری، ایجاد مجموعه ای از الزامات جهت بستر سازی اولیه می باشد تا موضوع قابلیت اجرایی پیدا کند. این الزامات شامل فرهنگ سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد، شفاف سازی در امور مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، تسهیلات و پشتیبانی های اقتصادی و استقرار نظام شایسته سالاری می باشد. در ادامه، این الزامات به طور مختصر مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

از مصاحبه ها چنین به دست آمد که ابتدا باید به برآورد شرایط اولیه که همان بستر سازی فرهنگی است، مبادرت ورزید؛ چراکه اهمیت فرهنگ سازی بر کسی پوشیده نیست و به نوعی در استقرار هر نظامی در سازمان ها نقش اساسی ایفا می کند و شکل دهنده رفتار و نگرش کارکنان در بستر سازی برای اجرا و نیل به اهداف از پیش تعیین شده است. لذا توجه به بستر سازی فرهنگی برای ایجاد يك تصویر و دیدگاه مثبت لازم است که

خود سبب از بین رفتن ترس کارمندانی می شود که جانشین پروری را خطری برای موقعیت خود در سازمان می دانند. مصاحبه شونده‌گان معتقد بودند تحکیم و تقویت فرهنگ جانشین پروری از طریق تشکیل هم اندیشی و مشارکت، برای جلوگیری از انتصاب به صورت تجربی و نیروی بیرونی در مناصب کلیدی احساس می شود. سینولیا (۲۰۱۵) نیز به نقش فرهنگ در استقرار و بهره‌برداری از نظام مدیریت جانشین پروری اشاره کرده است که خود تأکیدی بر لزوم توجه به این موضوع در اجرای اولیه جانشین پروری می باشد.

از دید مصاحبه شونده‌گان پس از فرهنگ سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد در زمینه فراهم سازی مقدمات اجرای این برنامه و پذیرش آن از سوی دیگران الزامی می باشد. البته این تعهد و التزام نباید فقط به حمایت لفظی و کلامی محدود باشد، بلکه بهتر است بالاترین سطوح سازمانی شامل معاونان و تیم مدیران ارشد وزارت، نقش یک قهرمان مشتاق را در این برنامه‌ها به عهده بگیرند. نتایج تحقیقات واشینگتون (۲۰۱۶)، کیم (۲۰۰۶)، طیفی و همکاران (۱۳۹۵) و ابوالعالی (۱۳۹۳) ضرورت این مقوله را تأیید می کنند. نتایج راثول (۲۰۱۰) نشان می دهد برنامه ریزی جانشین پروری در واقع یک نظام تصمیم سازی است و فقدان باورمندی و حمایت مدیران عالی که استفاده کنندگان اصلی آن هستند، این برنامه را ناکارآمد خواهد ساخت. الزام بعدی در مورد وجود وضوح و شفافیت در کلیه امور مرتبط با مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان می باشد؛ به طوری که نظام جانشین پروری باید بتواند زمینه مناسب را برای رشد و ارتقای کارکنان مستعد فراهم نماید و فرصت های یکسان را برای آنان به گونه ای ایجاد نماید که آنها بدانند برای رسیدن به مرحله خاصی در نردبان ترقی چه کارهایی باید انجام دهند و تلاش خود را در چه راستایی معطوف نمایند. از نظر کیم (۲۰۰۶)، شفاف و مشخص بودن اهداف و فرایند جانشین پروری برای کلیه کارکنان سازمان جزو عوامل فرایندی جانشین پروری می باشد که منجر به تسهیل اجرای این برنامه در سازمان می شود. راثول (۲۰۱۰) یکی از معایب برنامه جانشین پروری غیرعلنی، را احتمال ترك سازمان فعلی توسط کارکنان با استعداد و برجسته و نیز محدودیت در کمک به توسعه این افراد به دلیل آگاه نبودن از موقعیت آنها در سازمان می داند.

تدوین دستورالعمل ها و شیوه نامه های مکتوب به همراه ضمانت اجرا، الزامی دیگر برای اجرای این موضوع می باشد. تمامی مصاحبه شونده‌گان هم نظر بودند که وجود دستورالعمل هایی برای این موضوع - اگر از طرف مقامات بالا تنظیم، مهر و امضا شده باشد - زمینه برای اجرای این کار را در این وزارتخانه تسهیل می کند و از جهت گیری نامناسب فعالیت های مرتبط و نیز نابسامانی رویکردها و رویه های اجرایی جلوگیری خواهد نمود. نتایج پژوهش نیلی پور و همکاران (۲۰۱۴) و کیم (۲۰۰۶) مبنی بر وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف به همراه ضمانت اجرای برنامه جانشین پروری در تمام بخش ها و سطوح مدیریتی جهت اجرای راهبرد جانشین پروری در سازمان، مؤید این موضوع است.

به علاوه، مصاحبه ها نشان داد که نظام اخلاقی - اجتماعی حاکم بر نظام های ارزشی ما، مرد سالارانه است که این که خود جانشین پروری بانوان را محدود می کند. از آنجا که روح کلی حاکم بر ورزش بر مبنای رعایت اصول اخلاقی و تربیتی است، رعایت این اصول اخلاقی و جوانمردانه در وزارتخانه ای که تمام هم و غم آن بر توسعه ورزش است، یکی از الزامات توسعه جانشین پروری در وزارتخانه است. در اصل وجود فرصت های

قانونی برابر و داشتن آزادی‌هایی در انتخاب زنان به عنوان جانشینان مدیر در آینده، از دیگر الزامات اساسی برای بهبود و توسعه جانشین پروری در وزارتخانه است. این الزام مطابق با نظر نیکلسون و هوی (۲۰۰۸) است که بیان می‌کند اگر سیستم‌های اداره‌کنند ورزش نتوانند فرصت مشارکت فعال تمامی اقشار و توده‌ها را در ورزش فراهم کنند، نمی‌توان انتظار داشت که سرمایه‌های انسانی و قابلیت‌های انسانی در ورزش رشد و توسعه یابد و به توسعه پایدار در ورزش رسید.

اجرای این کار مانند هر کار دیگری نیازمند صرف هزینه برای گماشتن منابع انسانی جهت اجرا و آماده کردن استعدادهای مورد نیاز برای آینده سازمان می‌باشد. برخی از مصاحبه‌شوندگان با توجه به اوضاع اقتصادی کشور و فشار تحریم‌ها، وابسته بودن درآمد کشور به نفت و نگاه وزارتخانه‌ها از جمله وزارت ورزش و جوانان به صندوق دولت را امری نگران‌کننده و بیمناک دانستند، ولی با این حال معتقد بودند سازمان‌ها همگی متأثر از محیط بیرونی و عوامل اثرگذار بر آن هستند. پس وقتی متأثر از محیط هستیم، نمی‌توانیم چشم‌مان را بر روی مسائل و مشکلات اقتصادی ببندیم. بنابراین اجرای برنامه جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان- هر چند کم- نیازمند مجموعه‌ای از تسهیلات و پشتیبانی‌های اقتصادی است. در این راستا کیم (۲۰۰۶) نیز معتقد است که اجرا و پیاده‌سازی برنامه جانشین پروری نیازمند تخصیص بودجه کافی می‌باشد که خود تأییدکننده این الزام در اجرای جانشین پروری می‌باشد. یکی از کاستی‌های موجود در مسیر اجرایی جانشین پروری که حتماً باید از قبل در وزارت ورزش و جوانان گسترش داده شود، انتصاب مدیران و کارکنان لایق و توانمند است. چنانچه از آغاز انتصابات براساس شرایط احراز شغلی و نه بر مبنای روابط در سازمان صورت پذیرد، اجرای جانشین پروری آسان‌تر خواهد بود. بی‌شک، بحث جانشین پروری با شایسته‌سالاری مطابقت دارد، چون منجر به روی کارآمدن افراد شایسته، ایجاد انگیزه و ماندگاری نیروهای توانمند در وزارتخانه خواهد شد.

در مرحله بعدی یک سری اقدامات به عنوان چارچوب‌های لازم برای اجرای جانشین پروری در شش گام نظر گرفته شد: ۱- شناسایی پیش‌برنده‌ها (مشوق‌ها)؛ ۲- تعیین کمیته جانشین پروری؛ ۳- شناسایی پست‌های کلیدی؛ ۴- تعیین شاخص‌های ورود افراد به طرح جانشینی؛ ۵- ارزیابی و انتخاب کاندیداها؛ ۶- توانمندسازی کاندیداها دسته‌بندی گردید.

از دید مصاحبه‌شوندگان اولین مرحله، شناسایی عوامل مؤثر در پیشروی و اجرای این کار به عنوان مشوق‌ها می‌باشد. وجود این عوامل باعث تسریع در روند پیشرفت اجرای این موضوع می‌گردد. اولین عامل پیش‌برنده، آینده‌نگری و تفکر در مورد آینده سازمان می‌باشد. عامل دوم، وجود انعطاف سازمانی در ساختار سازمانی می‌باشد؛ به گونه‌ای که ساختار سازمان قابلیت انطباق با محیط متغیر امروزی را داشته باشد. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند تخصص‌گرایی در ورزش، نفوذ ورزش و سازمان‌های ورزشی در لایه‌های مختلف زندگی جوامع بشری، انطباق‌پذیری با شرایط مختلف و متغیر فعلی را تبدیل به امری اجتناب‌ناپذیر کرده است. از نظر هوگز و ویسبرود (۲۰۱۶)، محیط بازار کار و افزایش رقابت سازمان‌ها را در تتگنا قرار می‌دهد تا نسبت به تغییرات محیطی که به سرعت انجام می‌پذیرد، از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند.

عامل سوم، وجود کارراهه شغلی می‌باشد. معلوم بودن فرآیند پیشرفت افراد در وزارتخانه سبب می‌گردد تا

فرد مطمئن شود که پیشرفت‌ها و انتصابات به رده‌های بالاتر بر اساس یک چارچوب معین و به صورت سلسله‌مراتبی می‌باشد. در واقع، مشخص بودن مسیر شغلی فرد باعث می‌شود که سازمان به راهبرد جانشین‌پروری جامه عمل بپوشاند. پس وزارتخانه باید دارای نظام ارتقای منطقی و کارآمد باشد تا از طریق آن هر یک کارکنان بر اساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند. نظر کیم (۲۰۰۶) مبنی بر مؤثر بودن وجود برنامه مسیر پیشرفت شغلی کارکنان سازمان در انتصابات هنگام اجرای برنامه جانشین‌پروری مؤید این عامل در پیشبرد جانشین‌پروری است.

از نظر مصاحبه‌شوندگان، در وزارت ورزش و جوانان نظام پاداش مشوق خوبی برای اجرای جانشین‌پروری خواهد بود. اعطای پاداش به کارکنان در قبال اشتراک دانش، تجربه و آماده کردن فردی به عنوان جانشین، بدون شک انگیزه بیشتری القا می‌کند و اجرای جانشین‌پروری را تسهیل خواهد نمود. از نظر کیم (۲۰۰۶) یکی از عوامل سازمانی مؤثر در اجرای جانشین‌پروری، ایجاد انگیزه در استعدادهای داخلی سازمان از طریق نظام جبران خدمات و پاداش می‌باشد. عامل بعدی گرایش به کار تیمی می‌باشد. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که چون در کارهای تیمی به دلیل مشارکت مؤثر افراد با هم، پیش‌بینی عملکرد بهتری انتظار می‌رود، بنابراین اگر مدیران وزارتخانه، زیردستان زبده، صاحب فکر و اندیشه خود را در تصمیم‌گیری‌ها، جلسات و همایش‌های مهم شرکت دهند یا به آنان مسئولیت توأم با اختیار بدهند، خود به خود جانشینی بهتری صورت می‌گیرد و هنگام بازنشستگی نیروها، با خلاء منابع انسانی در پست‌های کلیدی وزارت روبه‌رو نمی‌شویم. از دیدگاه کانگر و فالمر (۲۰۰۹) یکی از عوامل مؤثر بر حفظ و پرورش نیروی کار به خصوص نیروی کار مستعد، تمایل و اشتیاق مدیر به کار تیمی است. از نظر تعدادی از مصاحبه‌شوندگان یکی از نکات مهم دیگری که در نظام مدیریتی وزارت ورزش و جوانان و حتی کلیه سازمان‌های دولتی ایران رعایت نمی‌شود، عدم ثبات مدیریتی است. در واقع، دوره زمانی مدیریت مدیر مشخص نیست. به همین دلیل مدیر هم هیچ تمایلی به تعیین جانشین ندارد. پس وجود ثبات در مدیریت، مشوق خوبی خواهد بود. طبق گفته موهاهو (۲۰۱۴)، ثبات تیم مدیریتی جهت اجرای مداوم و مستمر برنامه جانشین‌پروری جزو عوامل فرایندی می‌باشد و اگر ثبات در سازمان انجام نشود، افراد فاقد مهارت در نقش‌های حیاتی ظاهر خواهند شد. مشوق آخر، تلاش برای به دست آوردن مزیت رقابتی در دنیای امروزی است که عامل خوبی برای پیش‌روی در فرایند جانشین‌پروری به شمار می‌آید. میستر و ویلرد (۲۰۱۰) معتقدند امروزه سازمان‌ها در شرایط پرقابته، با کمبود قابل توجهی از استعداد مواجه خواهند شد که رقابتی جدی در جذب، استخدام و حفظ این استعدادها به دنبال خواهد داشت. پاسخ‌دهندگان گام دوم را تعیین کمیته‌ای برای اجرای جانشین‌پروری اعلام کردند. همان‌طور که برای تمامی امور در وزارتخانه یک بخش خاصی موظف به اجرا می‌باشد، در این زمینه هم باید از همان اول کار یک واحد خاصی یا کمیته‌ای جهت پیگیری و اجرای امور تشکیل گردد و وظایفشان کاملاً مشخص و ثبت شده باشد. این کمیته مسئولیت رسمی تدوین دستورالعمل‌های اجرایی مدیریت جانشین‌پروری و همچنین نظارت بر حسن اجرای فعالیت‌های حوزه‌های مختلف آن، رفع موانع و مشکلات احتمالی و تهیه و تنظیم گزارش‌های تحلیلی از روند پیشرفت جانشین‌پروری براساس رویه‌های مصوب مدیریت جانشینی را بر عهده

دارد. نیافتن مطلبی در تأیید این عامل خود دلیلی بر جدید بودن آن در مدل جانشین پروری می باشد. در مرحله سوم باید پست های کلیدی در وزارتخانه شناسایی شوند، چون نظام جانشینی بر سمت های محوری و مشاغل که برای فعالیت دراز مدت سازمان ضروری است - پست هایی که در صورت خالی ماندن و نبود جانشین برایشان فعالیت محوری آن بخش متوقف می شود و در عملکرد جاری وزارتخانه اختلال به وجود می آید- تمرکز دارد. میزان تأثیرگذاری این سمت ها در کل سازمانی که فرد در قبالش مسئول است، تعیین کننده جایگاه مهم سمت های کلیدی است. طبق گفته مصاحبه شوندگان در روش برای شناسایی پست های کلیدی در وزارتخانه وجود دارد: یکی روش نمودار (ساختار) سازمانی است که از طریق بررسی جایگاه افراد در ساختار وزارتخانه، مشخص کردن نوع وظیفه و نقش آن پست در اثربخشی مسائل سازمانی و کلیدی بودن آن پست محرز می گردد؛ روش دوم، پرسش از مدیران و متخصصان امر می باشد. در واقع از طریق سؤال از مسئولان با تجربه هر بخش که سال ها در سطوح و مشاغل مختلف، خدمات گوناگونی را ارائه داده اند و اطلاع کافی از نوع مشاغل کلیدی و تأثیرگذار دارند، کلیدی بودن پست مشخص می گردد. راثول (۲۰۱۰) معتقد است که یک برنامه مدیریت جانشین پروری، فقط به مشاغل مدیریتی محدود نمی شود و می تواند همه مشاغل کلیدی در رده های مختلف را در بر بگیرد. همچنین کالن ومک جی (۲۰۱۱) تأکید می کنند که امروزه بیش از پیش بر مشاغل کلیدی در کلیه سطوح سازمانی توجه می شود. با توجه به اینکه در گام پیشین شناسایی پست های کلیدی مورد توجه قرار گرفت، مصاحبه شوندگان معتقد بودند که جهت تسهیل فرایند پیدا کردن نیرو برای این پست ها، باید یک شرایط حداقلی (شاخص ها و معیارها) برای ورود افراد به طرح جانشینی و معرفی شان وجود داشته باشد. در واقع، تهیه فهرستی از معیارها و ملاک ها به گونه ای که جنبه سفارشی نداشته باشد، راه خوبی برای ورود افراد به خزانه جانشینی است. شاخص ها و معیارهای مناسب از دیدگاه مصاحبه شوندگان، به دو دسته شاخص های فردی و مهارتی تقسیم شدند. مهارت و توانمندی های فردی، دانش و تحصیلات، مطالعات فردی، ویژگی های شخصیتی (انگیزه و انرژی بالا، اعتماد به نفس، علاقه مندی و طرز تفکر)، برخورداری از مقبولیت عمومی و الگو بودن، تجربیات و سابقه، استعداد و هوش هیجانی فرد در دسته شاخص های فردی قرار گرفت. از طرفی چون از نظر استورات و لیندسی (۱۹۹۷) شایستگی های رفتاری بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می شود و عمدتاً به معرفی نوعی از رفتارها می پردازد که با عملکرد عالی ارتباط دارد، در این پژوهش داشتن مهارت های ارتباطی و تعاملات، قدرت قضاوت و تصمیم گیری، قابلیت یادگیری فرد، مهارت کسب اطلاعات، قدرت فهم و تحلیل، خلاق و نوآور بودن، روابط عمومی بالا، آستانه تحمل فردی بالا و مشارکت گروهی در گروه شاخص های رفتاری قرار گرفت. بی تردید، احصا و تدوین این شاخص ها باعث می شود که افراد در وزارت بدانند در صورت داشتن یا مجهز شدن به این شاخص ها می توانند وارد این خزانه بشوند و راه برای پارتی بازی بسته خواهد شد. بعد از اینکه بر اساس شاخص های ورودی افرادی به عنوان کاندیداهای احتمالی انتخاب شدند، نوبت به ارزیابی و انتخاب نهایی آن افراد به عنوان جانشینان احتمالی آینده می رسد. ارزیابی و انتخاب آنان می تواند به صورت شهودی (مستقیم) از طریق مشاهده کردن رفتار فرد به طور عینی یا کنترل نامحسوس در محیط کار، از طریق آزمون های عملی - تئوری و تست های روانشناسی و

یا به روش مشاوره‌ای به نحوی که مستقیماً با فرد مورد نظر در ارتباط نباشیم، انجام گردد. این روش شامل مشورت کردن با متخصصان، کمک گرفتن از مشاوران و روانشناسان شغلی، توصیه و معرفی مدیران و افراد مورد اعتماد و مراکز ارزیابی بیرونی بخش خصوصی می‌باشد. البته تأکید بیشتر بر استفاده از مشاوران و مراکز ارزیابی بیرونی بود، چون استفاده از نظرات مدیران ممکن است منجر به ناراحتی و دلخوری کارکنان گردد. این روش با نتایج سنیوولیا (۲۰۱۵) مبنی بر اینکه شناسایی نامزد تنها یک موضوع برای جایگزینی و تطبیق با چارت سازمانی نیست و نیازمند به جلسات و بحث با رهبران و در صورت امکان یک نماینده از هر گروه، بخش و واحد است، مطابقت دارد. سریواستاوا و همکاران^۱ (۲۰۱۶) روش‌های سنتی جذب مانند آگهی و فراخوان در مورد استعدادها و نیروهای برتر را چندان مؤثر نمی‌دانستند و راهبرد استفاده از سایت‌ها، شبکه‌های فعال در این حوزه و معرفی همکاران را پیشنهاد کردند. داده‌های به دست آمده از انتخاب و ارزیابی در عین اینکه به شناسایی مؤثر افراد کمک می‌کند، اطلاعات لازم در مورد نیازهای آموزشی این کاندیدها را نیز فراهم می‌کند. در واقع، آموزش و توسعه از جنبه‌های مهم مدیریت منابع انسانی هستند (استوارت و بیور، ۲۰۰۴). از نتایج مصاحبه‌ها چنین حاصل شد که گام آخر در اقدامات مؤثر برای اجرای جانشین‌پروری، توانمندسازی و رشد کاندیدهای مورد نظر برای جانشینی می‌باشد. مبحث توانمندسازی، رشد و توسعه کاندیدها تقریباً توسط تمامی مصاحبه‌شوندگان بیان شد. همگی معتقد بودند بعد از انتخاب کاندیدها نباید آنان را به حال خود رها کرد، بلکه باید با تحلیل موشکافانه و تعیین نیازهای آموزشی، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای آینده شغلی جدیدشان به منظور نیل به مزیت رقابتی و پیشرفت مستمر، آموزش و توسعه آنها مد نظر قرار گیرد. از دید مصاحبه‌شوندگان برنامه‌های توانمندسازی باید در جهت آگاهی و آماده‌سازی کاندیدهای جانشینی طراحی گردند. این برنامه‌ها با توجه به نحوه ارائه‌شان به دو دسته آموزش داخلی و خارجی تقسیم می‌شوند. آموزش داخلی شامل مواردی چون: برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی در خود وزارتخانه، کارگاه‌های آموزشی توانمندسازی در حیطه‌های مورد نیاز، دوره کارورزی، حضور کاندیدها در جلسات مهم مرتبط به حوزه کاری آینده‌شان در وزارت، همراهی کاندیدها در کنار افراد باتجربه قدیمی (استاد-شاگردی)، ایفای نقش، غنی‌سازی و گردش شغلی کاندیدها و آموزش‌های خارجی شامل الزام افراد به شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی بیرون از وزارتخانه چه داخل کشور چه خارج، حضور در کنفرانس‌ها، همایش‌های علمی و شرکت در دوره‌های فراگیری زبان‌های زنده دنیا می‌باشد. گروز (۲۰۰۷)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۹) و راثل (۲۰۰۵) در تحقیقات خود به روش‌های آموزشی یادگیری عملی در کنار یک مدیر، مربیگری، چرخش شغلی و سپردن وظایف با محدودیت و فشار زمانی و کیم (۲۰۰۶) به برگزاری کلاس‌های آموزشی به منظور ارتقای توانایی‌های کارکنان اشاره کرده‌اند. همچنین فالمر و کانگر (۲۰۰۹)، در پژوهش خود بیان کردند که نظام‌های برتر مدیریت جانشینی ارتباط نزدیکی با روش‌ها و شیوه‌های آموزش و یادگیری دارند. گفتنی است که در کلیه مراحل، نبود پیشینه مرتبط با آن خود دلیلی محکم بر جدید بودن مؤلفه‌ها و مراحل و در کل مدل تدوین شده می‌باشد. از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش و همچنین سایر پژوهش‌هایی که به روش

کیفی صورت می گیرد، عدم قابلیت تعمیم یافته ها به سایر جوامع آماری مشابه است و همچنین دشواری های پیشرو جهت ایجاد هماهنگی برای انجام مصاحبه ها که منجر به افزایش زمان کار گردید.

اما در نهایت مدل برآمده از این تحقیق نشان داد که برنامه جانشین پروری، یکی از مهمترین برنامه ها برای کارآمدسازی وزارت ورزش و جوانان در شرایط رقابتی امروزه می باشد، زیرا خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل حساس و مهم وزارت می تواند در روند حرکت آن اختلال جدی ایجاد کند. بنابراین، وزارتخانه برای جلوگیری از ایجاد اختلال باید برنامه جانشین پروری را به منظور تأمین نیروهای شایسته برای مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار گیرد. اجرای این امر مستلزم آن است که وزارتخانه ابتدا بسترها و زمینه های لازم برای پیاده سازی این برنامه را فراهم سازد تا به دنبال آن بتوان عملاً شاهد موفقیت تمامی مراحل اجرایی جانشین پروری بود. اگرچه در وزارت ورزش و جوانان، بحث رقابت تجاری و صنعتی وجود ندارد، اما مانند دیگر سازمان های دولتی خدماتی - به دلیل اینکه محیط پیرامون سازمان دائماً در حال تغییر و تحول است - برای رویارویی و پاسخ دهی متناسب با این تغییرات باید آمادگی بلندمدت و راهبردی در حیطه منابع انسانی به ویژه برای ساماندهی فعالیتهای مربوط به استخدام، ارتقا، انتصاب و ارزیابی کارکنان و مدیران وجود داشته باشد. فرایند استعدادیابی و جانشین پروری، پیشنهاد مناسبی برای تحقق این هدف محسوب می شود و چنانچه وزارتخانه به هر دلیلی نخواهد یا نتواند به انتصابات شایسته بپردازد و کماکان بر شیوه های سنتی انتصاب و ارتقا تکیه کند و رابطه سالاری را به شایسته سالاری ترجیح دهد، محکوم به شکست خواهد بود.

در ادامه به محققان دیگر توصیه می شود با توجه به اینکه جانشین پروری در سطح سازمان منجر به بقا و پیشرفت سازمان و به دنبال آن در سطح دولت نیز موجب توسعه و پیشرفت کشور خواهد شد، در تحقیقات مشابه، به تدوین مدل جامعی از جانشین پروری در سطح ادارات دولتی کشور و حتی مقایسه با یکدیگر پرداخته شود. همچنین توسعه مدل در بخش خصوصی کشور به خصوص در زمینه ورزش و حتی بررسی چالش ها و موانع اجرای موفق جانشین پروری در سازمان های ورزشی کشور پیشنهاد می گردد. از سوی دیگر، می توان با استفاده از دیگر رویکردهای کیفی این موضوع را بیشتر بررسی کرد تا ابعاد پنهان مانده نیز به مدل اضافه و کامل تر شود.

منابع

- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس. (۱۳۹۳). مدیران آینده مبانی نظری و تجارب علمی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران. چاپ اول، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- استراس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۹۰). اصول روش تحقیق کیفی (نظریه‌های مبانی، رویه‌ها و شیوه‌ها). بیوک محمدی. چاپ سوم، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- خوارزمی، امیدعلی؛ بیگی نصرآبادی، فاطمه و جوهری، لیلا. (۱۳۹۵). «بررسی تحلیلی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شهرداری مشهد». مطالعات مدیریت شهری. شماره ۲۷، صص ۱۵-۲۸.
- عاشوری، جواد؛ محرم‌زاده، مهرداد و میری، محبوبه. (۱۳۹۴). «طراحی مدل جانشین‌پروری در فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۲۳، صص ۷۸-۵۷.
- قاسمی، راضیه و محمدی، اصغر. (۱۳۹۲). «بررسی میزان احساس امنیت و عوامل اجتماعی مؤثر بر آن در بین شهروندان ۱۵ تا ۴۴ ساله شهرکرد». فصلنامه دانش انتظامی چهارمحال بختیاری. سال ۱، شماره ۲.
- قلی‌پور، آرین؛ سبک‌رو، مهدی؛ استادی، رضا و نقوی حسینی، سید علیرضا. (۱۳۸۹). «مرشدیت مکانیزمی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی». نشریه پژوهش‌های مدیریت. سال ۳، شماره ۹، صص ۵-۲۰.
- لطیفی، میثم؛ عبدالحسین‌زاده، محمد و آذرفر، امیر. (۱۳۹۵). «طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل‌سازی ساختاری-تفسیری». مدیریت سازمان‌های دولتی. دوره ۴، شماره ۴ (پیاپی ۱۶)، صص ۳۳-۵۰.
- مهرعلی‌زاده، یدالله؛ صقایی مقدم، مسعود؛ صالحی‌عمران، ابراهیم و علم، محمدرضا. (۱۳۹۲). مبانی نظری و عملی پژوهش (کمی، کیفی و آمیخته) در علوم انسانی. چاپ اول، اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران اهواز
- میرمحمدی، سید محمد و حسن‌پور، اکبر. (۱۳۹۰). «نظام‌اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها». نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی. شماره ۸، صص ۹-۲۲.
- نادریان، مسعود. (۱۳۹۶). «به کارگیری مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی باشگاه‌ها برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بازیکنان فوتبال». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. سال ۷، شماره ۱۲، صص ۱۳-۲۲.
- Andrew, D. P., Pedersen, P. M., & McEvoy, C. D. (2011). "Research methods and design in sport management". Human Kinetics, 123-146.
- Cannon, J. A. and McGee, R. (2011). **Talent Management and Succession Planning**. (2nd ed.), Chartered Institute of Personnel and Development.
- Conger, J., Fulmer, R (2009). "Developing your leadership pipeline". Harvard Business Review, 81(12), 76.
- Donner, E.; Michael, Gridley, D.; Ulrich, S. and Bluth, E. I. (2017). "Succession Planning and Management: The Backbone of the of the Radiology Group's Future". Journal of the American College of Radiology, 14(1), 125-129.
- Glaser, B. (1978). **Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory**. Sociology Press. Mill Valley, CA.
- Glaser, Barney G. (1992). **Basics of Grounded Theory Analysis**. Mill Valley, Ca.: Sociology

Press.

- Groves, K. S. (2007). **"Integrating leadership development and succession planning best practices"**. Journal of Management Development, Vol. 26, No. 3, pp. 239-260.
- Hughes, H., & Weisbrod, B. (Eds.). (2016). **"Human Resources, Employment and Development. New York: Springer. Jackson Food Group: An exemplar case study"**. Journal of Family Business Management, 5(1), 2-16.
- Kim, Y. (2006). **"Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies"**. For PhD Degree, The Pennsylvania State University.
- Kvale, Steinar. (1996). **Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks, CA: Sage
- McAdam, R., Moffett, S. and Peng, J. (2012). **"Knowledge sharing in Chinese service organizations: a multi case cultural perspective"**. Journal of Knowledge Management, 16(1), 129-147.
- Meagher, K. A. (2017). **"An examination of the recruitment selection factors for a front desk agent"**. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 16(2), 171-191.
- Muhoho, J. M. (2014). **"Challenges facing human resources succession planning in Tanzania's work organizations: The case of public and private work organisations based in Dar es salaam region"**. International Journal of Innovation and Scientific Research, 12(1), 232-247.
- Munro, B. (2005). **"Role Models: Is Anything More Important for Future Development? Role Models Retreat"**. laurels Sport for Good Foundation, 23–24 November, Pretoria, South Africa, 295-314.
- Nicholson, M, Hoyer, H. (2008). **Sport and social capital**. UK, Elsevier, Oxford, 114- 132.
- Nilipour Tabatabaee, sayed Akbar; Abdollahi Lakeh, Azam; Abbasi Tadi, Alireza (2014). **"A study of succession planning challenges in governmental organization"**. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 3(11).
- Richardson, N. (2014). **"Predictors of Nonprofit Executive Succession Planning: A Secondary Data Analysis"**. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.
- Robles, M. (2012). **"Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace"**. Business Communication Quarterly. 75(4) 453–465.
- Rothwell, W.J. (2010). **Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within**. 4th edition, New York, American Management Association.
- Sabone, O. A. (2015). **"A Synthesis of Effective Practices of Managing Succession**

- Planning in Accounting Firms in Botswana**". Journal of Research in Business, Economics and Management, Volume 3, Issue 3 PP 223-230.
- Seniwoliba A. J. (2015). **"Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies"**. Research Journal of Educational Studies and Review, 1(1), 1-10.
 - Soebbing, B & Washington, M. (2011). **"Leadership Succession and Organizational Performance: Football Coaches and Organizational Issues"**. Journal of Sport Management, vol, 25, pp, 550-561.
 - Srivastava, R., Shukla, S., & Basma, P. (2016). **"An Analysis on Recruitment and Selection Process of Agent adopted by Various Life Insurance Companies"**. Adhyayan: A Journal of Management Sciences, 5(2).
 - Stewart, Jim, & Beaver, Graham. (2004). **HRD in Small Organisations Research and Practice**. Routledge
 - Stuart, R. & Lindsay, P. (1997). **"Beyond the frame of management competenc (i) es: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations"**. Journal of European Industrial Training, 21(1), 26-34.
 - Washington, C.E. (2016). **"Succession planning in higher education. Paper presented at closing the Gender Gap: Advancing Leadership and Organizations"**. DOI: 10.5703/1288284316079.