



Research Paper

Developing a Model of Succession based on Grounded Theory Approach in Country's General Departments of Sports and Youth

Sedigheh Salehi¹, Mina Mostahfezian², Masoud Naderian Jahromi³, Shahram Aroufzad⁴, and Davoud Nasr Esfahani⁵

1. PhD Candidate, Department of Physical Education and Sports Science, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Science, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran.
3. Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Isfahan University, Isfahan, Iran
4. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Isfahan, Iran.
5. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Science, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran.

Received: 9 September 2020

Accepted: 27 December 2020

Extended Abstract

Summary

The present work was conducted in order to develop a succession model based on the grounded theory approach in the country's general departments of sports and youth. This study was a fundamental one in terms of its purpose and exploratory regarding the data collection by applying the grounded theory of Strauss and Corbin. The participants include the professors of sports management and managers of the country's general departments of sports and youth. The data collection tool was a semi-structured interview. The collected data were analyzed using an open, axial, and selective coding. Then the final model was extracted. From a total of 201 conceptual codes and 26 categories, the paradigm model of the research work was developed based on the central phenomenon, causal conditions, necessary contexts, intervening variables, strategies, and consequences of succession. The results obtained indicate that the professional values and organizational dynamism, by providing the structural, legal, and strategic contexts, could pave the way for the development of a succession system. In this regard, by evaluating the performance, knowledge enhancement, personal development plan, and job and employee tailoring, we can expect such things as a sustainable human resource development, increased employee commitment, and organizational productivity. By emphasizing on the personal and professional growth of the employees and formulating programs for the sustainable development of human resources, the establishment of a succession system will lead to success.

Introduction

Due to the insufficient attention given to the human resource infrastructure in sports organizations, and also the poor planning for the establishment, maintenance, and development

of a succession system, the present work was conducted in order to develop a succession model based on the grounded theory approach in the country's general departments of sports and youth.

Methodology and Approach

The present work was a fundamental one in terms of its purpose and exploratory regarding the data collection by applying the grounded theory of Strauss and Corbin. The participants included the professors of sports management and managers of the country's general departments of sports and youth. Accordingly, the purposive theoretical sampling with the snowball technique was employed in this work based on the theoretical saturation criterion. The data collection tool was a semi-structured interview. The collected data was analyzed using an open, axial, and selective coding; then the final model was extracted.

Results and Conclusions

From a total of 201 conceptual codes and 26 categories, the paradigm model of the research work was developed based on the central phenomenon (meritocracy and talent development), causal conditions (personal and professional requirements and values, and organizational intelligence and dynamism), necessary contexts (structural, legal and strategic communication and networking), intervening variables (lack of job security, large gap in existing and desirable competencies, inadequate structure of political power, late efficiency of succession process, poor management and inadequate communication culture, commitment and responsibility of managers and employees, and justice oriented), strategy (performance and capability assessment, educational and knowledge development, knowledge creation and educational development, codification of personal growth and development, matching jobs and employees and job development), and consequences of succession (restrictions on succession fall into 6 categories: lack of job security, large gap between existing and desirable competencies, inadequate structure of political power, late efficiency of the succession process, poor management, and inadequate communication culture and in contrast to the inhibitors, the facilitator conditions were included, which included the commitment and responsibility of the managers and employees and justice oriented). In the presented pattern, the performance and capabilities assessment, educational and knowledge development, codification of personal growth and development, matching jobs and employees, and job development were identified as the mechanisms for establishing succession breeding.

Keywords: Employee Talent Identification, Employee Retention, Succession Model, Human Resources.

To cite this article:

Salehi, S., Mostahfezian, M., Naderian Jahromi, M., Aroufzad, S., & Nasr Esfahani, D. (2021). Developing a Model of Succession based on Grounded Theory Approach in Country's General Departments of Sports and Youth. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 8(1), 163-181.

Corresponding Author: **Mina Mostahfezian**

E-mail: dr.mostahfezian@gmail.com



تدوین الگوی جانشین‌پروری با رویکرد نظریه داده بنیاد در ادارات کل ورزش و جوانان کشور

صدیقه صالحی^۱، مینا مستحفظیان^۲، مسعود نادریان جهرمی^۳، شهرام عروف زاد^۴ و داود نصر اصفهانی^۵

۱. دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

۲. استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۴. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، اصفهان، ایران

۵. استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۹

چکیده

هدف: به دلیل عدم توجه کافی به زیرساخت‌های منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی و همچنین برنامه‌ریزی ضعیف در راستای استقرار، نگهداری و توسعه یک نظام جانشین‌پرور، تحقیق حاضر با هدف تدوین الگوی جانشین‌پروری با رویکرد نظریه داده بنیاد در ادارات کل ورزش و جوانان کشور انجام گرفت.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر بر اساس هدف از نوع تحقیقات بنیادی و برحسب گردآوری اطلاعات، اکتشافی و با استفاده از نظریه داده بنیاد (اشتراوس و کوربین) انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل اساتید مدیریت ورزشی آشنا به موضوع تحقیق و مدیران ستادی ادارات کل ورزش و جوانان کشور بودند و از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر اساس معیار اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شدند و الگوی نهایی استخراج گردید.

یافته‌ها: از مجموع ۲۰۱ کد مفهومی و ۲۶ مقوله، مدل پارادایمی تحقیق بر اساس پدیده محوری، شرایط علی، بسترها و زمینه‌های لازم، متغیرهای مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای جانشین‌پروری تدوین گردید. نتایج یافته‌ها بیانگر آن است که ارزش‌های حرفه‌ای و پویایی سازمانی با فراهم سازی بسترهای ساختاری، قانونی و شبکه سازی راهبردی می‌توانند زمینه ساز توسعه نظام جانشین‌پروری شوند در این راستا با ارزیابی عملکرد، دانش‌افزایی، تدوین برنامه توسعه فردی و متناسب‌سازی شغل و شاغل می‌توان پیامدهایی همچون توسعه پایدار منابع انسانی، افزایش تعهد کارکنان و بهره‌وری سازمانی را انتظار داشت.

نتیجه‌گیری: با تاکید بر رشد شخصی و حرفه‌ای کارکنان و تدوین برنامه‌های توسعه پایدار منابع انسانی استقرار نظام جانشین‌پروری به موفقیت منتهی می‌شود.

واژه‌های کلیدی: استعدادیابی کارمندان، مدل جانشین‌پروری، حفظ کارمندان، منابع انسانی.

نویسنده مسئول: مینا مستحفظیان

تلفن: ۰۹۱۳۳۱۵۵۰۳۹

E-mail: dr.mostahfezian@gmail.com

مقدمه

موفقیت هر سازمان تا حد بسیار زیادی به کارمندانی بستگی دارد که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان در نظر گرفته می‌شوند، زیرا قادر به ایجاد ارزش بوده و باعث دستیابی سازمان به مزیت رقابتی پایدار می‌شوند و نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان در محیط متغیر امروزی بازی می‌کنند (نیاریبو و مونن^۱، ۲۰۱۸). از این‌رو، انتخاب کارکنان، یکی از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی است که نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌ها دارند، هم‌چنین انتخاب کارکنان به‌صورت نظام‌مند و مبتنی بر شایستگی‌های موردنیاز در این حوزه، امری ضروری قلمداد می‌شود. سازمان‌ها از طریق سازمان‌دهی و بهینه‌سازی فرایند جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی‌های متناسب با الزامات سازمانی و شغلی، بهتر می‌توانند در جهت برآوردن نیازهای حال و آینده گام بردارند (مطهری‌نژاد، ۲۰۱۷). یکی از برنامه‌های مهم که در سازمان‌ها اهمیت یافته است، نظام جانشین‌پروری برای جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد برای منصب‌های کلیدی سازمان است (گرویس^۲، ۲۰۱۱). بر اساس پژوهش اولایو^۳ (۲۰۱۹)، جانشین‌پروری باید شامل استراتژی‌هایی باشد که به تشخیص نیاز و شکل مهارت‌ها و دانش تولیدکننده ارزش کمک می‌کند که سازمان به آن احتیاج دارد و تبدیل این ارزش‌ها به مزیت‌های رقابتی برای سازمان است. طبق تعریف، جانشین‌پروری، فرایندی است که طی آن نیروهای مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده‌بالا و مشاغل کلیدی سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند (هلتن و جکسون^۴، ۲۰۱۳). در تأیید این مطلب نتایج تحقیق جاوید و جعفر (۲۰۱۹) نشان داد که برای حفظ کارمندان به صورت ثمربخش، سازمان باید در برنامه‌ریزی طرح‌های پیشرفت شغلی، استعدادیابی و استعداد پروری کارمندان و ایجاد بانکی از استعداد و ارائه پاداش‌های غیر نقدی به کارمندان تلاش کند. به علاوه نتایج تحقیق علی و همکاران (۲۰۱۹)، حاکی از آن است که جانشین‌پروری با عملکرد کارکنان رابطه مثبتی دارد و پیشرفت شغلی و ارزیابی عملکرد در این رابطه نقش میانجی را ایفا می‌کنند.

انجمن مدیریت منابع انسانی^۵ بیان می‌دارد که جانشین‌پروری در مورد آماده‌سازی است، نه انتخاب از قبل، هم‌چنین می‌توان بیان کرد که جانشین‌پروری بدین معنی است که افراد برای همیشه با سازمان همراه نیستند (کلین و سالک^۶، ۲۰۱۳). در بررسی تحقیقات انجام‌گرفته در زمینه جانشین‌پروری محفوظی و همکاران (۲۰۱۹)، نشان دادند که سازمان‌های دولتی برای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نیاز به سرمایه‌گذاری فکری دارند. پژوهش نیک پور (۲۰۱۹) نشان داد که اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت می‌گذارد. از چنین دیدگاهی مدیران موفق و آینده‌نگر، باید استعدادهای انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در آینده شناسایی و آنان را از طریق برنامه‌ریزی‌های گوناگون آموزشی و پرورشی، آماده‌یافای نقش و به‌این‌ترتیب، استعداد‌های سازمانی را مدیریت کنند. در این زمینه دوالی^۷ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی شایسته‌گزینی در شش حیطة هوش مدیریتی، دانش تجربی، مهارت اجتماعی، توانایی سازمانی، نگرش حرفه‌ای و ارزش مکتبی را دسته‌بندی کرده‌اند و ابراهیمی و همکاران (۲۰۱۷)، تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی را مثبت ارزیابی کردند. به علاوه لطیفی و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری، فرهنگ جانشین‌پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش اساسی و کلیدی در تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی ایفا

1. Nyaribo and Munene
2. Groves
3. Olayo
4. Helton and Jackson
5. Society for Human Resource Management
6. Klein and Salk
7. Davali

می‌نماید و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی‌های سیستم جانشین‌پروری می‌باشند.

از طرفی بدیهی است، شرایط موجود در هر سازمان متفاوت بوده و اهمیت عوامل تأثیرگذار بر تحقق اهداف و برنامه‌های هر سازمان بسته به شرایط حاکم می‌تواند متفاوت باشد. وزارت ورزش عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان در ایران است. شبکه گسترده وزارت ورزش و جوانان در سطح کشور در قالب ادارات کل ورزش و جوانان ساختار بندی شده و وظیفه سنگین راهبری و مدیریت امور مربوط به ورزش و جوانان را در کشور ایفا می‌کنند و همانند دیگر سازمان‌ها در سازمان‌های ورزشی نیز، یکی از منابع اصلی مزیت رقابتی، نیروی انسانی است؛ اما محیط‌های ورزشی برخلاف محیط دیگر سازمان‌های دولتی و غیردولتی، محیط‌هایی پویا و فعال هستند که در آن‌ها انسان‌ها نقش بسیار مهمی دارند؛ بنابراین، طراحی مدل مشخصی برای ایجاد خزانه‌ای از نیروهای انسانی که بتوان در مواقع ضروری به آن دست یافت، بدون شک به بهبود موفقیت ادارات کل ورزش و جوانان منجر می‌شود. لذا پرداختن به بحث جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان به‌عنوان عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل ورزشی هر استان در کشور که بیشتر خدمات محورند و نقش انسان به‌عنوان مهمترین سرمایه سازمان در آن از سایر منابع پرننگتر است، بیشتر اهمیت دارد، پس کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور که در حوزه بسیار وسیعی فعالیت می‌کنند، برای اثربخشی بالاتر نیازمند ویژگی‌ها و مهارت‌های خاصی می‌باشند. از طرفی بر اساس نظر کاسپر (۲۰۰۸) برای جایگزینی نیروی انسانی در سطوح مختلف سازمانی ضروری است که چاره‌ای اندیشیده شود و سازوکاری مشخص نماید که بتواند بقای سازمان را در بلندمدت بر اساس شایستگی و کارآمدی کارکنان جایگزین، تضمین کند.

یکی از مشکلات و چالش‌های مهمی را که بدون تردید ادارات کل ورزش و جوانان در سراسر ایران با آن روبرو شده‌اند، بلاتصدی شدن مشاغل کلیدی به دلایل مختلفی چون خروج داوطلبانه و یا غیرداوطلبانه افراد (مثل بازنشستگی یا بازنشستگی، از کار افتادگی، اخراج، انتقال، ارتقا و یا حتی فوت) است که گاهاً به وسیله افراد غیر متخصص و توسعه نیافته جایگزین شده‌اند. علاوه بر این، ابلاغ اخیر سازمان بازرسی و سازمان اداری و استخدامی کشور مبنی بر قانون ممنوعیت به کارگیری بازنشستگان به همه وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی از جمله وزارت ورزش و جوانان، اجرای مبحث جانشین‌پروری را الزامی‌تر می‌کند. به همین دلیل لازم است، ادارات کل ورزش و جوانان به‌عنوان یکی از سازمان‌های ورزشی با قابلیت بالای منابع انسانی، در دنیای پیچیده و رقابتی امروز که سازمان‌ها هر مکانیزمی را برای سبقت گرفتن از یکدیگر به کار می‌گیرند، فرصت را غنیمت شمرده و گامی اساسی بردارد تا در برابر مشکلات ناخواسته قدرت عکس‌العمل داشته باشد. با توجه به این، ادارات کل ورزش و جوانان ملزم هستند تا برنامه و طرحی مناسب برای برخورد با چنین مشکلاتی داشته باشد. از این‌رو ادارات کل ورزش و جوانان به‌عنوان یک سازمان ایرانی که یکی از ارکان اصلی پیشبرنده اهداف ورزش در عرصه داخلی و جهانی است، کاری را که حداقل در حوزه منابع انسانی می‌تواند انجام دهد، این است که هرچه سریعتر چالش‌های مربوط به حوزه منابع انسانی را پیش‌بینی و برنامه‌ریزی‌های لازم را نسبت به آنها انجام دهد تا این سازمان در آینده با مشکل مواجه نشود و همچنان بتواند در بین رقبای پیشتاز باشد. با توجه به مباحث ارائه شده، به علت عدم وجود سیستم جانشین‌پروری مناسب، بیشتر انتصابات به صورت سنتی بوده که این امر باعث می‌شود، انتصابات به صورت آزمون و خطا انجام گیرد، که در بیشتر مواقع به علت عدم شناخت از کارکنان و یا عدم توانایی کارکنان روی سمت‌های انتصاب شده باعث شده تا با صرف هزینه‌های معنوی و مادی زیادی مجدداً نسبت به جا به جا کردن آنها و معرفی فرد جدیدی برای سمت مورد نظر اقدام شود که این کار تاکنون باعث شده است که بعضی از سمت‌های سازمانی با حکم سرپرستی برای مدت طولانی اداره شوند و یا بعضی از کارکنان در مدت‌های طولانی بلاسمت باشند

و این موضوع باعث رکود در سیستم منابع انسانی شده است. چاره اینکار را می‌توان در به‌کارگیری و اجرایی نمودن طرح جانشین‌پروری جستجو کرد. اگرچه مدل‌ها و فرایندهای مختلفی در این حوزه وجود دارد؛ اما این نکته را باید مدنظر قرار داد که ممکن است، مدل‌ها با توجه به ساختار، فرهنگ و استراتژی متفاوتی که هر سازمان داراست، به‌نوعی منحصر به فرد بوده و قابلیت تعمیم‌پذیری نداشته باشند و راهکار مناسب این است که پس از بررسی مدل‌ها و فرایندهای مختلف، یک مدل جامع متناسب با ادارات کل ورزش و جوانان طراحی گردد. در بررسی تحقیقات انجام گرفته یکی از موانع موثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری از دیدگاه طوطیان و همکاران (۲۰۱۹) شامل، موانع ساختاری، رفتاری، سازمانی و مدیریتی در استقرار نظام جانشین‌پروری بوده است. یا بر اساس یافته‌های پژوهش دانیالی و همکاران (۲۰۱۸) راهبردهای جانشین‌پروری شامل تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی اثربخشی و در این میان شرایط مداخله‌گر در سه سطح خرد، سازمانی و کلان و همچنین شرایط بستر در سه حوزه چشم‌اندازهای سازمانی، بسترهای تحقق چشم‌اندازها و خط‌مشی‌های سازمانی بر این راهبردها تأثیرگذار بوده است؛ هم‌چنین نجام الحسن^۱ و سدیقای^۲ (۲۰۲۰) نشان دادند که امنیت شغلی، پاداش و پشتیبانی به‌طور معناداری با شیوه‌های مؤثر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و حفظ کارمندان در ارتباط است. در ذیل نتایج تحقیقات مختلف به تفکیک ورزشی و غیر ورزشی در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج مطالعات انجام شده به تفکیک سازمان‌های ورزشی و غیر ورزشی

محقق و سال	نتیجه تحقیق
پیشینه‌های غیر ورزشی اولیو (۲۰۱۹) جاوید و جعفر (۲۰۱۹)	جانشین‌پروری باید به تشخیص نیاز و شکل مهارت‌ها و تولید دانش کمک کند برای حفظ کارمندان به‌صورت ثمربخش، سازمان باید در برنامه‌ریزی طرح‌های پیشرفت شغلی، استعدادیابی و استعداد پروری کارمندان و ایجاد بانکی از استعداد و ارائه پاداش‌های غیر نقدی به کارمندان تلاش کنند
علی و همکاران (۲۰۱۹)	جانشین‌پروری با عملکرد کارکنان رابطه مثبتی دارد و پیشرفت شغلی و ارزیابی عملکرد در این رابطه نقش میانجی را ایفا می‌کنند.
محفوظی و همکاران (۲۰۱۹) نیک پور (۲۰۱۹)	سازمان‌های دولتی برای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نیاز به سرمایه‌گذاری فکری دارند. اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت می‌گذارد.
دوالی و همکاران (۲۰۱۷)	شایسته‌گزینی در شش حیطه هوش مدیریتی، دانش تجربی، مهارت اجتماعی، توانایی سازمانی، نگرش حرفه‌ای و ارزش مکتبی دسته‌بندی کرده است
ابراهیمی و همکاران (۲۰۱۷)	تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی مثبت است.
لطیفی و همکاران (۲۰۱۷)	فرهنگ جانشین‌پروری و قوانین و اسناد بالادستی، نقش اساسی و کلیدی در تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی ایفا می‌نماید و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی‌های سیستم جانشین‌پروری می‌باشند.
طوطیان و همکاران (۲۰۱۹)	استقرار نظام جانشین‌پروری شامل، موانع ساختاری، رفتاری، سازمانی و مدیریتی در استقرار نظام جانشین‌پروری است.
دانیالی و همکاران (۲۰۱۸)	راهبردهای جانشین‌پروری شامل تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی اثربخشی و در این میان شرایط مداخله‌گر در سه سطح خرد، سازمانی و کلان و همچنین شرایط بستر در سه حوزه چشم‌اندازهای سازمانی، بسترهای تحقق چشم‌اندازها و خط‌مشی‌های سازمانی بر این راهبردها تأثیرگذار بوده است
نجام الحسن و سدیقای (۲۰۲۰)	امنیت شغلی، پاداش و پشتیبانی به‌طور معناداری با شیوه‌های مؤثر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و حفظ کارمندان در ارتباط است.

نتیجه تحقیق	محقق و سال
استقرار برنامه ریزی جانشین‌پروری بر اساس نیروهای محرکه‌ای همچون استقبال جوانان، خلاقیت، حمایت مدیران باشگاه و انگیزه تسهیل می‌شود و با توجه به بازدارنده‌هایی همچون احساس عدم امنیت، دیدگاه هزینه‌ای و نگرش حسادت حرکت آن متوقف یا کند می‌شود.	نادریان (۲۰۱۷)
سه عامل توانمندی‌های راهبردی، توجه به ارتباطات و تعامل پویای مشاغل و محیط تأثیر معناداری بر جانشین‌پروری دارند.	آشوری و همکاران (۲۰۱۵)
برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری دانشی، در ابتدا برای بسترسازی اولیه به مجموعه‌ای از الزامات شامل فرهنگ‌سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد، شفاف‌سازی در امور مدیریت منابع-انسانی، الزامات قانونی، پشتیبانی‌های اقتصادی، بسط فناوری و استقرار نظام شایسته‌سالاری نیاز است؛ همچنین، اقدامات اجرایی لازم به ترتیب در هفت مرحله شامل استقرار نظام مدیریت دانش، شناسایی مشوق‌ها، تعیین کمیته جانشین‌پروری، شناسایی پست‌های کلیدی، تعیین شاخص‌های ورود افراد به طرح جانشینی، ارزیابی و انتخاب کاندیداها و توانمندسازی کاندیداها، دسته‌بندی شدند.	کریمی و همکاران (۲۰۲۰)

پیشینه‌های ورزشی

بر اساس جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی مشخص شد، مطالعات اندکی در زمینه جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی انجام شده است که به غیر از مطالعه کریمی و همکاران (۲۰۲۰) مطالعات دیگر به صورت اکتشافی نبوده‌اند، از طرفی تمایز تحقیق حاضر با این مطالعه جامعه هدف و همچنین محدود بودن پژوهش مذکور در مدیریت جانشین‌پروری و تأکید بر مدیریت دانش بوده است. در مجموع مرور مطالعات انجام‌گرفته نشان می‌دهد، علی‌رغم اهمیت موضوع جانشین‌پروری، تاکنون مطالعه جامع و استراتژیکی در خصوص تدوین الگوی جانشین‌پروری با رویکرد نظریه داده بنیاد در ادارات کل ورزش و جوانان کشور انجام نگرفته است و الگوهای موجود در زمینه جانشین‌پروری ورزشی و غیر ورزشی در جوامع و سازمان‌های متفاوت انجام شده‌اند و طراحی فرآیند جانشین‌پروری بر مبنای رسالت سازمان، اهداف استراتژیک، ملزومات نیروی کار سازمان و یا با تمرکز بر یک حوزه خاص مربوطه صورت پذیرفته است. در چنین شرایطی به نظر می‌رسد، یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین راهکارهای پیش‌روی سازمان‌های ورزشی، افزایش نیاز به مدیران و کارکنان توانمند در سال‌های آینده باشد. مهم‌تر اینکه یکی از چالش‌های سازمان‌ها، نداشتن مدل بومی شده مدیریت جانشین‌پروری متناسب با نیازهای سازمان برای جذب و حفظ استعدادها برای قرار گرفتن در پست‌های آینده است. ارائه یک مدل بومی و خاص به‌منظور توسعه مدیریت جانشین‌پروری، استقرار و پیاده‌سازی آن و پیوند این الگو با اهداف استراتژیک وزارت ورزش و جوانان به‌شدت احساس می‌شود تا بر اساس آن مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران شناسایی، تبیین و مورد ارزیابی قرار گیرد. پس تحقیق حاضر در پی پاسخگویی به این سؤال است که الگوی جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان کشور چگونه است؟

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، پژوهشی بنیادی و برحسب گردآوری اطلاعات کیفی از نوع اکتشافی بوده و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد انجام گرفت. در این پژوهش از روش اشترائوس^۱ و کوربین^۲ یا عینیت‌گرا برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل، اساتید مدیریت ورزشی و مدیران ادارات کل ورزش و جوانان کشور بودند و به این دلیل که جامعه اساتید مدیریت ورزشی پراکنده بودند و اطلاعات دقیقی از همه آنها در دسترس نبود، از روش گلوله برفی استفاده شد. ملاک ورود افراد سابقه بالای ۵ سال در سمت کاری، تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر و داشتن رضایت برای شرکت در

1. Strauss
2. Corbin

پژوهش و ملاک خروج آنها عدم رضایت آگاهانه، نداشتن تحصیلات و پژوهش‌های علمی در مورد منابع انسانی بود. در مجموع ۱۲ نفر در این پژوهش حاضر بودند. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ویژگی نمونه	تعداد	مرتبه علمی و تحصیلات	تعداد	سن	تعداد	سابقه	تعداد
اساتید مدیریت ورزشی	۵	استادیار	۱	۵۰ سال و کمتر	۱	۵ تا ۱۰ سال	۱
		دانشیار	۲	۶۰-۵۰ سال	۱	۲۰-۱۰ سال	۲
		استاد تمام	۲	بالای ۶۰ سال	۳	بالای ۲۰ سال	۲
مدیران ادارات کل ورزش و جوانان	۷	کارشناسی ارشد	۲	۵۰ سال و کمتر	۱	۵ تا ۱۰ سال	۱
		دانشجوی دکتری	۲	۶۰-۵۰ سال	۳	۲۰-۱۰ سال	۴
		دکتری	۳	بالای ۶۰ سال	۳	بالای ۲۰ سال	۲

ابزار گردآوری داده‌ها تکنیک مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که بر اساس معیار اشباع نظری انجام گرفت که برای تدوین سؤالات از ادبیات پژوهشی موجود و فرآیند استقرار نظام جانشین‌پروری با در نظر گرفتن اسلوب نظریه داده بنیاد بهره گرفته شد.

برخی از سؤالات مطرح شده در جریان مصاحبه‌ها به شرح ذیل است:

وضعیت جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ چه عواملی می‌تواند در استقرار و توسعه جانشین‌پروری مؤثر واقع گردد؟ به نظر شما زیرساخت‌های لازم و بستر و زمینه‌های لازمه جهت استقرار و توسعه جانشین‌پروری کدامند؟ عوامل تسهیل‌کننده جانشین‌پروری چه هستند؟ چه موانعی سر راه جانشین‌پروری وجود دارد؟ چه راهکارهایی برای استقرار و نهادینه‌سازی جانشین‌پروری پیشنهاد می‌کنید؟ عدم توسعه منابع انسانی و عدم بی‌توجهی به جانشین‌پروری چه عواقبی دارد؟

طبق نظر گوبا^۱ و لینکلن^۲ (۱۹۸۵) بررسی صحت علمی مطالعات کیفی شامل، چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأیید پذیری است. در این راستا برای قابلیت اعتبار، نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع، درگیر شدن طولانی مدت در میدان و چندجانبه‌نگری داده‌ها (مصاحبه با گروه‌های متفاوت از مشارکت‌کنندگان پژوهش) انجام شد؛ همچنین صحت یافته‌های پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان به منظور تعیین آنکه آیا این پژوهش به شکل صحیح دیدگاه‌های آنان را درباره موضوع پژوهش تحت پوشش قرار داده است یا خیر مورد بررسی قرار گرفت؛ لذا قابلیت اطمینان پس از بازرسی و بازبینی داده‌ها، مستندسازی پژوهشگر در خصوص داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات، چندجانبه‌نگری پژوهشگر انجام شد. جهت تأیید پذیری نیز به بررسی موازی نتایج و انعکاسی بودن آن‌ها پرداخته شد. بر این اساس پژوهشگر طی انجام پژوهش، به منظور فراهم کردن نقدی درباره شیوه‌های به کار گرفته شده و بررسی نتایج و صحت آنها، از یک محقق دیگر کمک گرفته است و از او خواست تا به بررسی یادداشت‌ها، مقوله بندی انجام شده با استفاده از فهرست مقوله‌ها بپردازد که در حین پژوهش انجام شده است. در راستای قابلیت انتقال‌پذیری نیز، وصف مفصل محیط و شرکت‌کنندگان و تنوع دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مصاحبه‌شوندگان انجام گردید و با بررسی‌های صورت گرفته در بستر سؤالات تحقیق، مطالعات نظری صورت گرفته و بررسی

1. Guba
2. Lincoln

ابعاد موضوعی تحقیق در حین انجام مصاحبه‌ها قابلیت انتقال پذیری نیز تأیید گردید که نتایج آن در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. معیارهای سنجش کفایت فرایند تحقیق

معیار	شرح	اقدامات صورت گرفته	نتایج
اعتمادپذیری	میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده داده‌های تحقیق است	۳ ماه هدایت مصاحبه‌ها نظارت اعضاء تیم تحقیق بر فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها مرور مصاحبه‌های کدگذاری شده و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته	تفسیرهای افراد در قالب مصاحبه‌های صورت گرفته ارزیابی گردید.
انتقال پذیری	میزانی که قابلیت بکارگیری یافته‌های تحقیق را در موقعیت‌های مشابه نشان می‌دهد.	بررسی‌های صورت گرفته در بستر سوالات تحقیق مطالعات نظری صورت گرفته بررسی ابعاد موضوعی تحقیق در حین انجام مصاحبه‌ها	مفاهیم نظری استخراج گردید.
اتکاپذیری	میزانی که منحصر بوده یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد.	بررسی تجربیات مدیران و خبرگان در قالب مصاحبه‌های صورت گرفته	ابعاد متعددی از رویداد مورد بررسی و ارزیابی واقع گردید.
عمومیت	میزانی که نشان می‌دهد، یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی را در خود جای داده‌اند.	ارزیابی مقایسه‌ای متون مربوط به مصاحبه‌های صورت گرفته انجام ۱۲ مصاحبه در نشست‌های تخصصی	ابعاد بسیاری شناسایی شده‌اند.
تصدیق پذیری	میزان که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته برآمده از مصاحبه شوندگان است و تحت تأثیر سوگیری محقق نبوده است.	بررسی مقایسه‌ای و تحلیلی مصاحبه‌های صورت گرفته تطبیق تجربیات افراد با سطح نظری مصاحبه‌ها	بسط و پالایش تفسیرها
راستی	میزان که نشان می‌دهد، تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست و یا طفره رفتن قرار نگرفته است.	مصاحبه‌ها به صورت بی نام و بدون استفاده از تدابیر زمانی و مکانی صورت گرفته‌اند.	شواهدی یافت نشد.
تطابق	میزانی که نشان می‌دهد، یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد تطبیق دارند.	مقایسه تجربیات افراد و کدهای استخراج شده و بررسی سطح اعتمادپذیری و تصدیق‌پذیری	حداکثر تطابق با قالب ذهنی افراد کشف شد.
فهم پذیری	میزانی که نشان می‌دهد، نتایج حاصله تا چه اندازه نماینده‌ای از جهان واقعی است.	اطلاعات بدست آمده با مدارک و مستندات موجود مقایسه گردید.	حداکثر تطابق با قالب ذهنی افراد کشف شد.
کنترل پذیری	میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد بر ابعاد قابل کنترل هستند.	مقایسه نتایج حاصل از مطالعات مشابه با دستاوردهای نظری این تحقیق	شناسایی متغیرهای کنترل

تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری انجام گرفت. در مرحله کدگذاری باز، با مراجعه به کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها (کدگذاری نکات کلیدی)، کدهایی که به موضوعی مشترک اشاره داشتند، گروه‌بندی شدند و مفاهیم را ساختند و از مقایسه و طبقه‌بندی آن‌ها نیز مقوله‌ها تعیین شدند. در مرحله کدگذاری محوری، به‌منظور مرتبط کردن مقوله‌های اصلی به مقوله‌های فرعی، از الگوی پارادایمی استفاده شد تا شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، متغیرهای مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص شوند که اجزای کدگذاری محوری هستند. سپس از طریق کدگذاری انتخابی و بر اساس الگوی ارتباط

شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، مقوله‌ها به هم مرتبط شدند و نظام نظری مربوطه ارائه شد. به‌طور کلی و به ترتیب مراحل انجام پژوهش شامل موارد شکل (۱) بوده است:



شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

یافته‌ها

در مرحله کدگذاری باز همان‌طور که جدول (۴) نشان می‌دهد، صاحب‌نظران در مصاحبه‌های ۱۲ گانه به طیف وسیعی از عوامل در پاسخ به سؤال‌های تحقیق اشاره کردند و در نهایت با حذف مفاهیم مشابه، طیف گسترده‌ای از متن مصاحبه‌ها گرفته شده است. به صورت واضح‌تر در این مرحله، مضمون‌های زیادی به دست آمد که با تلفیق و تقلیل آن‌ها با استفاده از فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه کل کدهای اولیه به کدهای کمتری تقلیل یافتند؛ به این‌گونه که به‌منظور جلوگیری از تکرار، تمام کدهای اولیه تکراری یا مشابه که از لحاظ مفهومی بسیار به هم نزدیک بودند، در یک مجموعه واحد قرار گرفتند و مفاهیمی را به وجود آوردند که مقولات را تشکیل دادند.

جدول ۴. مفاهیم و مقولات شناسایی شده در رابطه با سؤالات مصاحبه

مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
شایسته‌گرایی	شایسته خواهی، شایسته شناسی، شایسته سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، شایسته داری، شایسته‌سالاری
استعداد پروری	پیش‌بینی و نیازسنجی جانشینان با استعداد، کشف و شناسایی افراد مستعد جانشین، سطح‌بندی جانشینان و کاندیداها، گزینش کارکنان با استعداد، فضاسازی برای حضور استعدادها، جانشین‌پروری پایدار و مستمر، جایگزینی افراد توانمند در زمان و مکان مناسب، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، زمینه‌سازی رشد استعدادها، تشکیل مخزن استعدادها
الزامات و ارزش‌های شخصی و حرفه‌ای	وجود شایستگی انسانی، ارزش بالای منابع انسانی، کمبود نیروی انسانی توسعه‌یافته، افزایش سن کارکنان موجود، تأمین منابع انسانی مستعد و شایسته، به‌کارگیری استعدادهای جوان، میزان تمایل به پیشرفت، توفیق طلبی فرد، ظرفیت بالقوه منابع انسانی، پرورش شخصی و حرفه‌ای، فرصت‌سازی برای کارکنان شایسته و با استعداد
هوشمندی و پویایی سازمانی	عدم اطمینان محیطی، نیاز رو به رشد سازمان، سازگار با پویایی محیطی، تغییرات پویای نیروی کار، ارائه محصولات و خدمات متفاوت و باکیفیت، افزایش رقابت‌پذیری، لزوم توسعه خلاقیت و نوآوری، آینده‌نگری، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری سازمانی
تعهد و مسئولیت‌پذیری مدیران و کارکنان	نگرش مثبت کارکنان، انگیزش مشارکتی، مسئولیت‌پذیری مدیران سازمان، تعهد مدیران سازمان، حمایت مدیران سازمان، مشارکت مدیران و کارکنان در فرآیند جانشین‌پروری، اشتیاق و انگیزه کارکنان

مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
عدالت محوری	عدالت در سیستم پرداخت، عدالت در پاداش‌دهی، عدالت در استخدام و ارتقا، عدالت در انتخاب افراد، عدالت در ارتباطات سازمانی
فقدان امنیت شغلی	عدم وجود بستر اعتمادسازی، بی‌توجهی به آسیب‌های روانی کارکنان، بی‌توجهی به دلایل تضادهای فردی، عدم وجود فضای امن کاری، فقدان ثبات کاری و مدیریتی
شکاف زیاد شایستگی موجود و مطلوب	شکاف مهارتی، شکاف آموزشی، شکاف مدیریتی، شکاف دانشی
ساختار نامناسب قدرت سیاسی	جایگاه نامناسب جانشین پروری، عدم وجود تفکر سیستمی، سلیقه‌ای بودن انتخاب افراد، عدم وجود سیستم ملموس جانشین پروری، عدم تعریف برنامه‌های مشخص برای جانشین پروری، بی‌توجهی سیاست کلان به جانشین پروری، مقاومت در برابر فشارهای سیاسی انتصابات، نبود زیرساخت مناسب جانشین پروری، طولانی بودن فرآیند جانشین پروری، هزینه بر بودن فرآیند جانشین پروری، حجم کاری بالا و کمبود زمان، تأکید بر منافع زود هنگام
دیر بازده بودن فرآیند جانشین پروری	تأکید مدیران به حفظ وضعیت موجود، عدم ریسک‌پذیری مدیران، عدم وجود تفکر جانشین پروری مدیران، نگرانی موقعیت شغلی، انعطاف‌ناپذیری مدیران
وجود فرهنگ ارتباطی نامناسب	وجود ترس برای از دست دادن سمت شغلی، عدم اعتماد به سازمان برای جانشین پروری، نبود عزم و اراده سازمانی، وجود جو بی‌تفاوتی، نبود صداقت، حسادت، محدود کردن دسترسی به اطلاعات، عدم همکاری کارکنان، وجود نگرش ضعیف نسبت به جانشین پروری
بستر ساختاری	نداشتن چارچوب کاری مشخص، عدم توجه به آمایش سرزمین، عدم انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، بروکراسی و کاغذبازی شدید اداری، کم‌توجهی به جانشین پروری در اسناد بالادستی، ارتباط بین ارکان اداری به صورت خطی، ساختار هرمی و متمرکز سازمان
بستر قانونی	عدم تدوین دستورالعمل جانشینی، تعدد قوانین و مقررات دست و پاگیر، قوانین و مقررات انعطاف‌ناپذیر، طرح‌ها و بخش‌نامه‌های دست و پاگیر، عدم شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها، عدم وجود زیرساخت‌های حقوقی و قانونی، عدم تمایل مدیران به تغییر قوانین
ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی	هم‌افزایی راهبردی فردی، تیمی، سازمانی و اجتماعی، یکپارچگی اجزا و فرآیندهای جانشین پروری، تعامل وزارت ورزش با نهادها مرتبط همچون دانشگاه‌ها، انعطاف‌پذیری در روش‌ها و اهداف سازمانی، آگاهی جامعه از مزایای جانشین پروری، درک و ذهنیت جامعه از جانشین پروری
ارزیابی عملکرد و قابلیت‌ها	ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز، ارزیابی ویژگی‌های فردی و شخصیتی، ارزیابی استعداد فردی، ارزیابی فرآیندهای جانشین پروری، ارزیابی عملکرد جانشین پروری، پرداخت حقوق و مزایا بر مبنای عملکرد، تعیین کمیته جانشین پروری، ارزیابی عملکرد مدیران، ارزیابی پیشرفت شغلی
توسعه آموزشی و دانش‌افزایی	نیازسنجی آموزشی، تعریف برنامه‌های آموزشی، اجرای فرآیند یادگیری و بهبود مستمر، به‌روزرسانی و اصلاح آموزش‌ها، برگزاری دوره‌های تخصصی و عملی آموزشی، حذف فردگرایی و خودمحوری، آموزش ایفای نقش، نگهداشت و انتقال دانش سازمانی، تعالی و آموزش کارکنان به صورت هدفمند، جانشینی موقت، روش بازی‌های مدیریتی، ارتقا و توسعه ویژگی‌های شخصیتی و ارزشی
تدوین برنامه رشد و توسعه فردی	تعیین خط مشی، تعیین راهبردهای جانشین پروری، تدوین شاخص‌های استاندارد انتخاب افراد، برنامه‌های توسعه فردی انگیزاننده، تعهد به اجرای برنامه جانشین پروری، تحلیل و پایش برنامه‌ها، تجلی شایسته‌خواهی در اهداف و ارزش‌ها، هم‌افزایی و ایجاد هماهنگی راهبردی
متناسب‌سازی شغل و شاغل	ایجاد بانک اطلاعاتی از واجدین شرایط، شرایط احراز شغل، ابهام‌زدایی در نقش، تطبیق شرایط داوطلب با شغل، تهیه شناسنامه شغلی برای هر شغل، شناسایی رفتارهای شغلی، شناسایی مهارت و شایستگی موردنیاز، فهرست بندی مهارت‌ها
توسعه شغلی	نیازسنجی و اولویت‌سنجی پست‌ها و وظایف، ارتقای مسیر شغلی واضح، گردش شغلی جانشین‌ها، غنی‌سازی شغل، شبکه‌سازی و تیم سازی، ارتباط وزارت ورزش و دانشگاه
توسعه پایدار منابع انسانی	سهولت تأمین استعدادهای موردنیاز، بهسازی و بلوغ کارکنان، ارتقای روحیه خلاقیت و نوآوری کارکنان، افزایش ظرفیت یادگیری کارکنان، اطمینان خاطر به پرسنل برای رشد در مسیر شغل، ثبات منابع انسانی، استرس کمتر مدیران، شکل‌گیری دایره امنیت انسانی

مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
افزایش تعهد و دلبستگی کارکنان	وابستگی شغلی، توسعه انگیزش، رضایت شغلی، بالا رفتن وجدان کاری، افزایش تعهد، تقویت هویت سازمانی، ارائه حس ارزشمندی کارکنان، ایجاد آرامش شغلی
تضمین تداوم بالندگی و شکوفایی سازمانی	شکوفایی استعدادها، ارتقا عملکرد فردی، توسعه مهارت فردی، افزایش سرعت انجام خدمات سازمانی، ثبات و پایداری سازمانی، تضمین کیفیت کارکنان، ارتقای تعالی سازمانی، تضمین دستیابی به اهداف طراحی شده، تقویت فرآیند دستیابی به اهداف، آماده‌سازی سازمان برای آینده، اطمینان سازمان از جانشینان باکیفیت آینده، پیشرفت اقتصادی و اجتماعی سازمان، ارتقای ارزش‌های سازمانی
اثربخشی و کارایی سازمانی	کاهش خلأ نیروی‌های انسانی، کاهش هزینه‌ها، اثربخشی هزینه جایگزینی افراد، اختصاص زمان کمتر برای جانشینی افراد، همسویی تلاش افراد با اهداف سازمان، انتخاب شدن افراد در زمان مناسب، جایگذاری افراد در بهترین سمت، کاهش زیان سازمانی، بازدهی بهتر، کاهش خطرات و ریسک سازمانی
نارضایتی و عدم رفاه کارکنان	نارضایتی مدیران، افزایش افسردگی و استرس کارکنان، کاهش فرصت‌ها برای نسل جوان، افزایش غیبت و تمایل به ترک شغل، تأثیرگذاری تعلقات سیاسی، مذهبی و قومی در انتصابات، عدم استفاده از تمام قابلیت‌های کارکنان، تحلیل رفتگی شغلی و روزمرگی کارکنان، عدم جایگذاری افراد در شغل مناسب
کاهش بهره‌وری کارکنان	هزینه‌های بالای جذب افراد، عدم توسعه و کارایی کارکنان، عدم ذخیره استعدادها برای آینده، نیروی کار سالخورده و فرسوده، کندی حرکت در بازنشستگی کارکنان، تهدید کمبود مهارت‌ها و تجربیات نیروی کار، بی‌کیفیت بودن کارکنان استخدام‌شده

در مرحله کدگذاری محوری علاوه بر گزینش یک مقوله به‌عنوان مقوله محوری اجزای کدگذاری محوری از قبیل، شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، متغیرهای مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها با استفاده از داده‌های گردآوری شده به صورت جدول (۵) مشخص شدند.

جدول ۵. نتایج مربوط به کدگذاری محوری

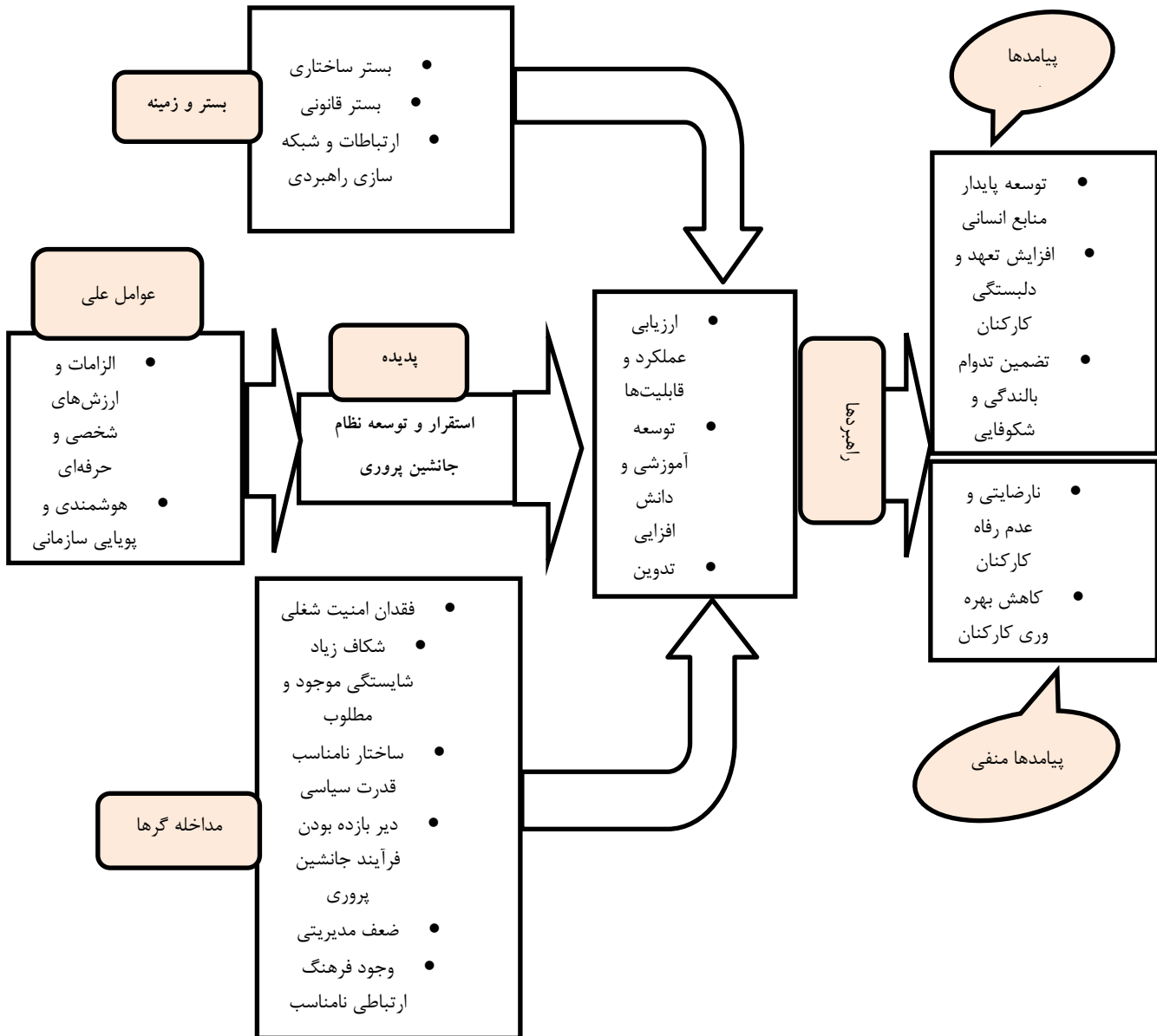
مقوله اصلی	مقوله‌های منتخب (ابعاد)	مقوله	تعداد مفاهیم
عوامل علی	عوامل شکل‌دهنده	الزامات و ارزش‌های شخصی و حرفه‌ای	۱۱
بسترها و زمینه‌ها	محیط و شرایط لازم	هوشمندی و پویایی سازمانی	۹
پدیده محوری	استقرار و توسعه نظام جانشین‌پروری	بستر ساختاری	۷
عوامل مداخله‌گر	محدودکننده‌های جانشین‌پروری	بستر قانونی	۷
		ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی	۶
		شایسته‌گرایی	۷
		استعداد پروری	۱۰
		فقدان امنیت شغلی	۵
		شکاف زیاد شایستگی موجود و مطلوب	۴
		ساختار نامناسب قدرت سیاسی	۷
		دیر بازده بودن فرآیند جانشین‌پروری	۵
		ضعف مدیریتی	۵
		وجود فرهنگ ارتباطی نامناسب	۹
		تعهد و مسئولیت‌پذیری مدیران و کارکنان	۷
		عدالت محوری	۵
راهبردها	مکانیسم‌ها و سازوکارهای جانشین‌پروری	ارزیابی عملکرد و قابلیت‌ها	۹
		توسعه آموزشی و دانش‌افزایی	۱۲

۸	تدوین برنامه رشد و توسعه فردی		
۸	متناسب‌سازی شغل و شاغل		
۶	توسعه شغلی		
۸	توسعه پایدار منابع انسانی	دستاوردهای جانشین پروری	پیامدها
۸	افزایش تعهد و دلبستگی کارکنان		
۱۳	تضمین تداوم بالندگی و شکوفایی سازمانی		
۱۰	اثربخشی و کارایی سازمانی		
۸	نارضایتی و عدم رفاه کارکنان		
۷	کاهش بهره‌وری کارکنان		
۲۰۱	۲۶	۶	مجموع

مهم‌ترین گام در مرحله کدگذاری انتخابی، ترسیم کدهای منتخب ناشی از مقولات علی، محوری، راهبردی، پیامدی و زمینه‌ای است. مقوله اصلی (محوری) یا پدیده اصلی (هسته) مورد مطالعه، پدیده مورد نظر، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقع‌های است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. پدیده محوری مورد مطالعه در این پژوهش، استقرار و توسعه نظام جانشین‌پروری است که شامل ۲ مقوله اصلی شایسته‌گرایی و استعداد پروری و ۱۷ مفهوم است.

در راستای شرایط علی ۲۰ مفهوم شناسایی شد و این مفاهیم در دو مقوله تقسیم‌بندی شده‌اند؛ به صورت خلاصه‌وار نتایج مربوط به عوامل تشکیل‌دهنده جانشین‌پروری شامل دو مورد الزامات و ارزش‌های شخصی و حرفه‌ای و هوشمندی و پویایی سازمانی می‌باشد.

بستر نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرد. با جمع‌بندی مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه ۲۰ مفهوم برای شرایط زمینه‌ای و شامل ۳ مقوله بستر ساختاری، قانونی و ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی بوده است. عوامل مداخله‌گر شامل شرایط ساختاری است که به پدیده‌ای تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. نتایج کدگذاری برای عوامل مداخله‌گر جانشین‌پروری شامل ۴۸ مفهوم و ۸ مقوله‌ی البته در دو بعد مجزا یعنی الف) محدودکننده‌های جانشین‌پروری (۶ مقوله): فقدان امنیت شغلی، شکاف زیاد شایستگی موجود و مطلوب، ساختار نامناسب قدرت سیاسی، دیربازده بودن فرآیند جانشین‌پروری، ضعف مدیریتی و وجود فرهنگ ارتباطی نامناسب ب) تسهیلگرهای جانشین‌پروری (۲ مقوله) یعنی تعهد و مسئولیت‌پذیری مدیران و کارکنان و عدالت محوری بوده است. راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر هستند. نتایج کدگذاری برای راهبردهای لازم جانشین‌پروری شامل، ۴۳ مفهوم و ۵ مقوله‌ی ارزیابی عملکرد و قابلیت‌ها، توسعه آموزشی و دانش‌افزایی، تدوین برنامه رشد و توسعه فردی، متناسب‌سازی شغل و شاغل و توسعه شغلی بوده است. نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می‌شود. پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. نتایج کدگذاری برای پیامدهای جانشین‌پروری شامل، ۵۴ مفهوم و در ۶ مقوله مثبت (توسعه پایدار منابع انسانی، افزایش تعهد و دلبستگی کارکنان، تضمین تداوم بالندگی و شکوفایی سازمانی، اثربخشی و کارایی سازمانی) و منفی (نارضایتی و عدم رفاه کارکنان و کاهش بهره‌وری کارکنان) احصا و خلاصه بندی شده‌اند. با استفاده از نتایج کدگذاری باز و محوری، الگوی جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان را بر اساس پارادایم شش‌گانه به شرح شکل (۲) خواهد بود.



شکل ۲. الگوی جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان را بر اساس پارادایم شش‌گانه

به‌منظور نشان دادن قابلیت مدل پیشنهادی این پژوهش و نیز مقایسه آن با سایر مدل‌های مشابه مقوله‌های اصلی الگوی جانشین‌پروری با تأکید در ادارات کل وزارت ورزش و جوانان کشور در قالب جدول (۶) نشان داده شده است و تک‌تک مقولات با تحقیقات انجام شده مورد مقایسه واقع شده است.

جدول ۶- مقایسه پیشینه‌های انجام شده در راستای الگوی جانشین‌پروری با مدل پیشنهادی پژوهش

مقوله‌های منتخب (ابعاد)	مقوله	نجام الحسن و سدیدقایی (۲۰۲۰)	علی و همکاران (۲۰۱۹)	اولایو (۲۰۱۹)	چاوید و جعفر (۲۰۱۹)	محفوظی و همکاران (۲۰۱۹)	نیک پور (۲۰۱۹)	حسینی و همکاران (۲۰۱۸)	دانیالی و همکاران (۲۰۱۸)	الگوی پیشنهادی پژوهش
علی	الزامات و ارزش‌های شخصی و حرفه‌ای	■						■	■	■
	هوشمندی و پویایی سازمانی								■	■
پدیده	شایسته‌گرایی				■		■			■
	استعداد پروری				■		■			■
محدودکننده‌ها و تسهیل‌گرها	فقدان امنیت شغلی	■								■
	شکاف زیاد شایستگی موجود و مطلوب								■	■
	ساختار نامناسب قدرت سیاسی									■
	دیر بازده بودن فرآیند جانشین‌پروری									■
	ضعف مدیریتی						■			■
	وجود فرهنگ ارتباطی نامناسب						■			■
	تعهد و مسئولیت‌پذیری مدیران و کارکنان								■	■
بستر و زمینه	عدالت محوری		■							■
	بستر ساختاری		■							■
راهبرد	بستر قانونی									■
	ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی					■				■
	ارزیابی عملکرد و قابلیت‌ها			■		■		■	■	■
	توسعه آموزشی و دانش‌افزایی			■					■	■
	تدوین برنامه رشد و توسعه فردی						■			■
	متناسب‌سازی شغل و شاغل						■			■
دستاوردها	توسعه شغلی									■
	توسعه پایدار منابع انسانی									■
	افزایش تعهد و دلبستگی کارکنان					■		■	■	■
	تضمین تداوم بالندگی و شکوفایی سازمانی							■		■
	اتربخشی و کارایی سازمانی							■	■	■
	نارضایتی و عدم رفاه کارکنان									■
	کاهش بهره‌وری کارکنان									■

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس اهمیت و کاربرد وسیع شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان در راستای بهبود عملکرد سازمانی، تغییر فرهنگ سازمانی، آموزش و توسعه، استخدام و انتخاب، تحقق اهداف و چشم‌اندازها، انعطاف‌سازمانی، شفافیت نقش‌ها و تلفیق و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی، توجه به عوامل تأثیرگذار، تسهیل‌گر، بازدارنده و یا راهبردهایی که باعث ارتقا و توسعه جانشین‌پروری در ادارات ورزشی می‌شود بیش از گذشته نیازمند بررسی و تحقیق می‌باشند؛ در نتیجه هدف از تحقیق حاضر، تدوین الگوی جانشین‌پروری با رویکرد نظریه داده بنیاد در ادارات کل ورزش و جوانان کشور بود. پس بر اساس نتایج تحقیق

استقرار و توسعه نظام جانشین‌پروری به‌عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شد که خود از دو بعد شایسته‌سالاری و استعداد پروری تشکیل شده است. در این راستا جاوید و جعفر (۲۰۱۹) و نیک پور (۲۰۱۹) به شایستگی و استعداد برای جانشین‌پروری تأکید نموده‌اند. یک سازمان باید شایستگی و استعداد در سازمان را اولویت اصلی خود قرار دهد؛ یعنی با استفاده از شایستگی و قابلیت‌های بالا به شناسایی، انتخاب، سنجش و توسعه کارکنان بپردازد، در کنار شایستگی به تشکیل مخزن استعدادها بپردازد و در این راستا فضای لازم برای شناسایی، حضور و جایگزینی افراد توانمند را برای رشد و تعالی جانشینان به‌صورت پایدار مهیا سازد.

از طرفی عوامل شکل‌دهنده و تأثیرگذار بر استقرار جانشین‌پروری شامل الزامات و ارزش‌های شخصی و حرفه‌ای هم‌راستا با تحقیقات دانیالی ده حوض (۲۰۱۸) و اولایو (۲۰۱۹) و هو شمندی و پویایی سازمانی هم‌راستا با تحقیق اولایو (۲۰۱۹) است. استقرار یک سیستم جانشین‌پرور از چندین جنبه قابلیت بررسی دارد؛ از یک سو این مسئله مربوط به کارکنان است، با در نظر گرفتن اینکه در سازمان‌های ورزشی و یا در خارج از سازمان، منابع انسانی شایسته و باارزشی وجود دارد که عدم توجه به این نیروی‌های مستعد، سازمان را با کمبود نیروی انسانی توسعه‌یافته، مواجه ساخته است؛ یعنی وجود کارکنان مسن، تمایل کارکنان به پیشرفت و موفقیت‌طلبی، توسعه خلاقیت و نوآوری و انگیزه کارکنان جوان یکی از دلایلی است که سازمان باید دارای یک سیستم جانشین‌پرور باشد؛ از سویی دیگر مربوط به پویایی محیطی ماست و سازمان باید خود را با شرایط متغیر بیرونی از جمله رقابت‌پذیری، آینده‌نگری، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری سازگار نماید.

شرایط و زمینه لازم برای استقرار یک سیستم جانشین‌پرور در تحقیق حاضر در سه بستر ساختاری، بستر قانونی و ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی احصا شده است. در تحقیقات گذشته فقط تحقیق علی و همکاران (۲۰۱۹) به بستر ساختاری اشاره کرده بود. در تفسیر این یافته باید عنوان کرد که بستر ساختاری، یعنی ساختار هرمی و متمرکز سازمان به شدت مورد بحث و انتقاد است. از طرفی کم‌توجهی به جانشین‌پروری در اسناد بالادستی تعدد قوانین و مقررات انعطاف‌ناپذیر، طرح‌ها و بخش‌نامه‌های دست و پاگیر بستر قانونی را با چالش‌های زیادی مواجه کرده است؛ اما بستر ارتباطی یعنی تعامل وزارت ورزش با نهادها مرتبط همچون دانشگاه‌ها و مقاومت در برابر فشارهای سیاسی انتصابات به‌صورت مشخصی می‌توانند فضای جانشین‌پروری را سالم و مثبت نمایند.

محدودکننده‌های جانشین‌پروری در ۶ مقوله (فقدان امنیت شغلی، شکاف زیاد شایستگی موجود و مطلوب، ساختار نامناسب قدرت سیاسی، دیربازده بودن فرآیند جانشین‌پروری، ضعف مدیریتی و وجود فرهنگ ارتباطی نامناسب) خلاصه شد. این عوامل در تحقیقات محفوظی و همکاران (۲۰۱۹)، دانیالی (۲۰۱۸) و اولایو (۲۰۱۹) مورد اشاره واقع شده‌اند. در این راستا باید گفت که بی‌توجهی به دلایل تضادهای فردی و عدم وجود فضای امن و اثبات‌کاری، شکاف مهارتی، آموزشی، مدیریتی و دانشی کارکنان که سیستم جانشین‌پروری را محدود می‌نماید؛ البته عوامل بازدارنده فقط به کارکنان مربوط نمی‌شود، بلکه نبود زیرساخت مناسب جانشین‌پروری، طولانی بودن فرآیند جانشین‌پروری و هزینه بر بودن فرآیند جانشین‌پروری، عدم وجود تفکر سیستمی، عدم تعریف برنامه‌ای مشخص برای جانشین‌پروری و بی‌توجهی سیاست‌کلان به جانشین‌پروری بازدارنده‌هایی هستند که مربوط به سازمان می‌باشند. یکی دیگر از موانع یا بازدارنده‌ها مربوط به مدیران و ضعف آنان است. آن‌ها بر حفظ وضعیت موجود تأکید دارند، از ریسک‌پذیری می‌گریزند و نسبت به موقعیت شغلی خود به‌شدت نگران‌اند.

در نقطه مقابل بازدارنده‌ها، شرایط تسهیل‌گر قرار می‌گیرد که شامل تعهد و مسئولیت‌پذیری مدیران و کارکنان و عدالت محوری است که هم‌راستا با تحقیق علی و همکاران (۲۰۱۹) و جاوید و جعفر (۲۰۱۹) است. احتمالاً در راستای استقرار یک

سیستم جانشین پرور در ادارات کل ورزش و جوانان تأکید بر عدالت در استخدام و ارتقا و عدالت در انتخاب افراد و از جنبه‌ای دیگر مسئولیت‌پذیری، اعتماد، تعهد، حمایت، اشتیاق و انگیزه کارکنان و مدیران بسیار کمک‌کننده باشد.

اما شاید مهم‌ترین بخش الگوی ارائه شده مربوط به مکانیسم‌ها و سازوکارهای جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان باشد، زیرا برای یک سیستم نابسامان راهبردهای صحیح می‌تواند سازمان را متحول نماید. در الگوی ارائه شده ارزیابی عملکرد و قابلیت‌ها، توسعه آموزشی و دانش‌افزایی، تدوین برنامه ر شد و توسعه فردی، متناسب سازی شغل و شاغل و توسعه شغلی به‌عنوان مکانیزم‌های استقرار جانشین‌پروری شناسایی شدند؛ همچنان که مشخص است، مکانیزم‌های جانشین‌پروری بر چند اصل استوار است؛ می‌توان این اصل‌ها را به شغل و شاغل بر اساس تحقیق نجم الحسن و سدیقی (۲۰۲۰) و جاوید و جعفر (۲۰۱۹)، توسعه و آموزش بر اساس تحقیق میگل و همکاران (۲۰۱۷) و نیک پور (۲۰۱۹) و در نهایت به ارزیابی بر اساس تحقیق اولایو (۲۰۱۹) و علی و همکاران (۲۰۱۹) تقسیم نمود؛ اول اینکه بر تناسب شغل و شاغل و توسعه شغلی تأکید می‌شود؛ یعنی شرایط احراز شغل، تهیه شناسنامه شغلی برای هر شغل، شناسایی مهارت و شایستگی موردنیاز، تطبیق شرایط داوطلب با شغل و با نیازسنجی و اولویت‌سنجی پست‌ها و وظایف، ارتقای مسیر شغلی واضح، گردش شغلی جانشین‌ها، غنی‌سازی شغل و ارتباط وزارت ورزش و دانشگاه، فعالیت‌هایی مشخص می‌شوند که در سازمان باید انجام شود. دومین مقوله از راهبردها بحث آموزش و توسعه است. در این راستا با نیازسنجی، تعریف برنامه‌های آموزشی و اجرای فرآیند یادگیری از طریق برگزاری دوره‌های تخصصی و عملی آموزشی می‌توان کارکنان را به‌طور مستمر از نظر دانش و مهارت توسعه داد. در نهایت پرواضح است که ارزیابی در هر سیستم لازم است و این ارزیابی جنبه‌های مختلف همچون ارزیابی استعداد، ارزیابی فردی، ارزیابی عملکرد، ارزیابی پرداخت و غیره را شامل می‌شود. لازم به ذکر است که پیامدها دارای دو بعد منفی و مثبت می‌باشند؛ در بعد مثبت می‌توان انتظار داشت که توسعه پایدار منابع انسانی، افزایش تعهد و دلبستگی کارکنان، تضمین تداوم بالندگی و شکوفایی سازمانی و اثربخشی و کارایی سازمانی رخ دهد؛ اما در بعد منفی و با عدم جانشین‌پروری باید انتظار داشت که نارضایتی و عدم رفاه کارکنان و کاهش بهره‌وری کارکنان رخ دهد.

در تفسیر نتایج ارائه شده باید عنوان کرد که وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران و به خصوص ادارات کل ورزش و جوانان کشور به‌عنوان متولی امر ورزش و جوانان، همانند دیگر سازمان‌های دولتی به‌منظور بهره‌وری و اثربخشی بهتر در انجام وظایف خود، باید در پی استفاده هرچه بهتر از سرمایه‌های فکری و دانش فردی و سازمانی باشد. برنامه جانشین‌پروری یکی از مهم‌ترین برنامه‌ها برای کارآمدسازی ادارات کل ورزش و جوانان در موقعیت رقابتی امروزه است؛ زیرا خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل حساس و مهم وزارت می‌تواند در روند حرکت آن اخلاص جدی ایجاد کند، از این رو بهتر است، وزارتخانه برای جلوگیری از ایجاد اخلاص در روند پیشرفت خود در چنین موقعیت رقابتی با نهادینه کردن مدیریت دانش و فراهم آوردن زمینه‌های کسب، ثبت و انتقال دانش، در تمامی مراحل جانشین‌پروری به شناسایی و پرورش نیروهای شایسته و دانشی در راستای سودآوری و بقای وزارتخانه بپردازد. در واقع، در ادارات کل ورزش و جوانان بحث رقابت تجاری و صنعتی وجود ندارد؛ اما مانند دیگر سازمان‌های دولتی خدماتی به‌دلیل اینکه محیط پیرامون سازمان به‌طور دائم در حال تغییر و تحول است، برای رویارویی و پاسخ متناسب به این تغییرات باید آمادگی بلندمدت و راهبردی از طریق تجهیز به مدیریت دانش را داشته باشد تا بتواند به‌خوبی به اجرای جانشین‌پروری بپردازد؛ بنابراین، چنانچه وزارتخانه به هر دلیلی نخواهد یا نتواند به انتصاب شایسته بپردازد و همچنان به شیوه‌های سنتی انتصاب و ارتقا تکیه کند و رابطه سالاری را به شایسته سالاری ترجیح دهد، شکست خواهد خورد.

این امر مستلزم نگاهی ویژه به مدیریت جانشین‌پروری است و اثربخشی فرایند برنامه‌های جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان مستلزم یک فرهنگ سازمانی حمایتی است که در آن، یادگیری و پرورش، ارزشمند قلمداد می‌شود و مدیران سازمان کاندیداهای مستعد را تهدیدی برای خود نمی‌بینند. از طرفی اداره کل ورزش و جوانان کشور برای داشتن یک سازمان بهره‌ور باید از ابتدا ساختار مناسب آن را تدوین کند، چرا که اگر سازمانی بر مبنای مأموریت خود دارای ساختار مناسبی نباشد، حتی اگر دارای نیروهای متخصص و کارآمد باشد، بازهم نمی‌تواند به موفقیت‌های مورد انتظار برسد. مهندسی مجدد در زمینه منصب‌های کلیدی در سازمان و تعیین شرح شغل دقیق آنها در این حوزه می‌تواند مفید باشد. بدیهی است که استراتژی‌های سازمان در صورت به کارگیری مدیران و کارشناسان خبره حاصل می‌شود؛ لذا امر برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری، یک برنامه‌ریزی متصل و فرایندی است که به فرایند تعیین راهبردها، فرایند برنامه‌ریزی بلندمدت و میان‌مدت، فرایند تعیین اهداف، فرایند برنامه‌ریزی کارکنان (منابع انسانی) و غیره برمی‌گردد که نیازمند همراستا بودن برنامه با برنامه استراتژیک کل سازمان است.

بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان پیشنهاد داد که ادارات کل ورزش و جوانان با تأکید بر اصلاح ساختار متمرکز به غیرمتمرکز، بر مکانیزم و راهبردهای پژوهش حاضر توجه ویژه‌ای داشته باشند؛ یعنی بر اساس اصول مطرح شده به متناسب‌سازی شغل و شاغل بپردازند و بر دانش افزایی آموزش مداوم کارکنان مبادرت ورزند و ارزیابی جامعی از سیستم جانشین‌پروری به عمل آورند و به تدوین برنامه رشد و توسعه حرفه‌ای کارکنان بپردازند، نظام ارتقاء و جایگزینی افراد بر اساس تمایل، شایستگی‌ها و توانایی علمی باشد؛ یعنی به شایسته‌سالاری اهمیت داده شود؛ همچنین ادارات کل ورزش و جوانان با ارائه آموزش‌ها و مشوق‌های لازم، زمینه لازم را برای آمادگی افراد برای خالی شدن پست‌ها در سازمان را به وجود آورند، به علاوه یک واحد سازمانی را به عنوان مسئول و متولی فرایند نظام جانشین‌پروری تعیین نمایند؛ همچنین مهمترین نکته‌ای که باید مدنظر قرار گیرد، این است که پویایی و تحولات گسترده محیطی به سرعت سپری می‌شوند و ادارات کل ورزش و جوانان ناگزیر به سازگاری با نیازهای محیط در حال تغییر می‌باشند؛ بنابراین در جانشین‌پروری با درس گرفتن از گذشته علاوه بر نیازهای موجود، به نیازهای احتمالی آینده و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای در آن شرایط توجه جدی شود.

منابع

- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112-121.
- Ashuri, J., Muharramzadeh, M., & Miri, M. (2015). Designing a succession model in selected sports federations of Iran. *Sports Management Studies*, 23, 57-78. **(Persian)**.
- Daniali, D. H. M., Allameh, S. M., & Safari, A. (2018). Designing a succession management model with a data-based approach. *Journal of Transformation Management*, 10(1), 105-140. **(Persian)**.
- Davali, M. M., Zamahemi, M., Darvish, H., & Azar, A. (2017). Designing a succession model for the heads of centers and units of Payame Noor University. *Human resources management research*, 9(3), 97-123. **(Persian)**.
- Ebrahimi, M., Alik, F., & Abbasi, M. (2017). Investigating the effect of talent identification management on organizational succession (Case study: managers of Mohaghegh Ardabili University). *Quarterly Journal of Human Resources Management Development and Support*, 43(12), 95-128. **(Persian)**.
- Groves, K. S. (2011). Integrating leadership development and succession planning best practices. *IEEE Engineering Management Review*, 39(3), 64-81.

- 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.
- Javed, B., & Jaffar, M. (2019). Impact of Succession Planning on Employee Retention. Master Thesis: General Management. Available from ProQuest Dissertations and Theses database. id 2:1319437
- Karimi, M., Heydari Nejjhad, S., & Mehrali Zadeh, Y. (2020). Developing the Succession Management Pattern Based on Knowledge Management in the Ministry of Sport and Youth Based on Grounded Theory. *Sport Management Studies*, 12(61), 59-84. **(Persian)**.
- Kasper, S. M. (2008). Preparing for leadership transition: An examination of the impact of organizational communication in the administration of succession planning programs. ProQuest.
- Klein, M. F., & Salk, R. J. (2013). Presidential succession planning: A qualitative study in private higher education. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 335-345.
- Latifi, M., Abolhossenzadeh, M., & Azarfar, A. (2017). Designing a model of succession in government organizations through the Application of structural-interpretive modeling. *Journal of Management of Government Organizations*, 4(4), 33-50. **(Persian)**.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Establishing trustworthiness. *Naturalistic inquiry*, 289(331), 289-327.
- Mahfouzi, A., Lafzfroushan, D., & Ghorbani, M. (2019). Designing a comprehensive model of talent management with a succession approach in order to develop organizational productivity using structural equation method (Case study: government organizations). *Productivity management*, 12, 249-275. **(Persian)**.
- Motaharnejad, H. (2017). Recruitment of human resources on the basis of competence. *Human resource management research*, 9(1), 21-50. **(Persian)**.
- Munene, A. G., & Nyaribo, Y. M. (2013). Effect of social media pertication in the workplace on employee productivity. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(2), 141-150.
- Naderian, M. (2017). Application of the force field model in the planning of clubs to plan the replacement of football players. *Contemporary Research in Sport Management*, 7(12), 13-22. **(Persian)**.
- Najam ul Hassan, S., & Siddiqui, D. A. (2020). Impact of Effective Succession Planning Practices on Employee Retention: Exploring the Mediating Roles. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 21-55.
- Nikpour, A. (2019). The effect of implementing a succession system on human resource productivity (Case study: Kerman Province Industry, Mining and Trade Organization). *Management and human resources development and support*, 2(53), 19-40. **(Persian)**.
- Olayo, J. O. (2019). Succession Planning in Organizations; Impact on Workplace Productivity. *Supreme Journal of Business and Management*, 2(1), 1-11.
- Toutian, S., Mehrara, A., & Kalantari, R. (2019). Investigating the obstacles affecting the establishment of the succession system. *Human resources management research*, 11(1), 143-162. **(Persian)**.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

صالحی، صدیقه؛ مستحفظیان، مینا؛ نادریان جهرمی، مسعود؛ عرفوزاد، شهرام و نصر اصفهانی، داود. (۱۳۹۹). تدوین الگوی جانشین‌پروری با رویکرد نظریه داده بنیاد در ادارات کل ورزش و جوانان کشور. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۸(۱)،

۱۶۳-۱۸۱.