



Research Paper

Developing an Empowerment Model of the Ministry of Sports and Youth Managers with the Succession Approach

Hossein Faridniya¹, Mohammad Hossein Ghorbani², Laaya Hatefi Afshar

1. Phd Student, Sport management, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran.

2. Associate Professor, Sports Management, Research Institute of Physical Education and Sports Sciences, Tehran, Iran.

3. PhD student in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

Received: 5 October 2023

Accepted: 2 January 2024

Abstract

Objective: One of the most important strategies of organizations is to adopt methods for training human resources. In this regard, the aim of the present research is to design a model of empowering the managers of the Ministry of Sports and Youth with a successor approach.

Methodology: This research is a type of qualitative study that was conducted using the data-driven theory technique. The research community included professors, managers and experts of the Ministry of Sports and Youth, 16 of whom were selected by snowball sampling. The data collection tool consisted of semi-structured interviews that continued until theoretical saturation was reached.

Results: In the final model of the research, which was formed based on data coding and analysis, 6 main categories in the field of causal conditions (the importance of developing human resources in sports, the importance of replacement, the extent of sports interactions, taking advantage of modern management in the sports industry, making things agile and the importance of meritocracy in sports), 5 cases related to empowerment development strategies (comprehension of a comprehensive program, strict supervision, setting the basis of leading countries, suitability of job and employee and motivation and encouragement), 4 cases of intervening factors (external pressures, lack of understanding of the importance of succession, lack of competence bureaucracy and lack of strategic planning), 3 cases of existing fields (legal necessity, potential of human resources and the lack of internal elements in the Ministry of Sports), causing 5 positive consequences (increasing productivity, increasing employee satisfaction, improving knowledge, succession planning for the Ministry of Sports and improving performance) for the Ministry of Sports and Youth who are trying to empower their managers with the succession approach.

Conclusion: The findings of this research show that, in order to grow and improve themselves in an environment where the only constant phenomenon is change and transformation, organizations should make a double effort in discovering and nurturing their organization's talents, and succession management and human resource empowerment is one of the most important tools. which is used in discovering and nurturing the hidden talents of the organization.

Keywords: Human recourse development, Increase productivity, Improve performance, Meritocracy, Succession

To cite this article:

Faridniya H, Ghorbani M H, Hatefi Afshar L. Developing an Empowerment Model of the Ministry of Sports and Youth Managers with the Succession Approach. *Human Resource Management in Sport*. 2024; 11(1):209-230. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.13796.2595>

Corresponding Author: **Hossein Faridniya**

E-mail: hossein.faridniya@ut.ac.ir



Extended Abstract

Summary

This research deals with the design of the model of empowerment of the managers of the Ministry of Sports and Youth with the succession approach. The current research is a type of qualitative study that was carried out using the data-driven technique. The data collection tool included semi-structured interviews, and the final research pattern was formed based on data coding and analysis according to causal conditions, strategies, intervening factors; Causal conditions, strategies, intervening factors, background conditions and consequences were formed.

Introduction

In the era of globalization and the increasing advancement of technology, human capital is considered as the most important capital of organizations and the only factor for obtaining a sustainable competitive advantage. The knowledge and competence of human resources has been called the most important competitive advantage of organizations, and the role of human resources has become more important due to its scarcity and value. Capable human power is the most important asset of sports organizations in the current era (1). In other words, human resources are the real wealth and the main focus of behavior and performance in the organization, because today there is a gap between societies and organizations in terms of knowledge and ability, and ignorance and incapacity, and the main challenge between organizations is capable and knowledgeable human resources. Because as coordinators of other organizational factors, they have the main role among all factors, and for this reason, in the last two decades, managers and researchers of management sciences have always paid the most attention to it (2).

Methodology and Approach

According to the nature of the subject and the method of data collection, the present research method is qualitative, which is implemented using the theory derived from the data and based on the model proposed by Strauss and Corbin (1990). According to the topic and purpose of the research, semi-structured interviews were conducted with 16 people from the academic faculty of sports management familiar with the topic who have research experience or related work, managers and experts of the Ministry of Sports and Youth and other managers of sports organizations. It took 40 to 80 minutes. The sampling method used was theoretical and in the form of a snowball, which was finally completed with the theoretical saturation criterion of the interview and data collection process. The interview results were recorded in such a way that immediately after each interview, initial analysis and coding was done in a continuous comparison method and data analysis was done using MaxQDA software version 2018. In order to check the reliability of the interview, the within-subject agreement method of two coders was used.

Result and Conclusion

Empowerment with the succession approach of human resource development is an issue whose traces are visible in most concepts and issues, and in other words, all issues are centered around it. Therefore, it is necessary to design a model in organizations whose structure is based on empowerment with a succession approach as a human resources development factor. Based on the findings of the present research, the importance of developing human resources in sports, the importance of replacing the extent of sports interactions, the use of modern management in the sports industry, making things agile, and the importance of meritocracy in sports have been obtained as causal conditions. In order to achieve the development and empowerment of human resources based on the succession system, the use of comprehensive program development strategies, strict supervision, setting advanced countries as a basis, job and employee suitability, motivation and encouragement have been approved. Intervening conditions with the concepts of external pressures, lack of understanding of the importance of succession, lack of meritocracy and lack of strategic planning affect the path of realizing the strategies and positive results of the plan. Also, the background conditions with the concepts of legal necessity, potential of manpower and lack of internal elements in the Ministry of Sports are also involved in empowering with the succession approach. The expected consequences of the implementation of the model are: increasing



productivity, increasing employee satisfaction and improving knowledge. In today's world, in order to grow and improve themselves in an environment where the only constant phenomenon is change and transformation, organizations must make a double effort in discovering and nurturing their organization's talents, and succession management and human resource empowerment is one of the most important tools in The discovery and development of latent talents of the organization are used.

Ethical Considerations: In the current research, research articles were used that followed the ethical points, and an effort was made to create the necessary transparency for the audience in the transfer of the findings and results of previous studies, and to avoid any bias in reporting the results. Honesty and trustworthiness have also been observed in the analysis of texts and quotations.

Funding: This research has not received any financial assistance from funding organizations.

Authors' Contributions: All the authors of this article have actively participated from the stage of research implementation to the writing of the article.

Conflicts of interest: According to the authors, there is no conflict of interest in this research.

Acknowledgements: We consider it necessary to acknowledge and thank all the participants and those who helped us in conducting this study; Also, we are grateful to all the professors who helped the authors in judging and correcting this article.

References

1. Rashidinia M. The relationship between psychological empowerment and job-appropriate person in the General Department of Sports and Youth of Gilan Province, Master's Thesis, Gilan University. 2017. **[In Persian]**
2. Khanifar H, Ebrahimi S, Seyfi A. Designing a Model for the Competency of education Administrators for Use in the Evaluation Center. 2020 <https://doi.org/https://doi.org/10.34785/J010.2020.796>. **[In Persian]**





طراحی الگوی توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان با رویکرد جانشین پروری

حسین فریدنیا^۱، محمد حسین قربانی^۲، لعیا هاتفی افشار^۳

۱. دانشجو دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران.

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۳

چکیده

هدف: امروزه یکی از مهم‌ترین راهبردهای سازمان‌ها، اتخاذ روش‌هایی برای پرورش نیروی انسانی است، در همین راستا هدف از تحقیق حاضر، طراحی الگوی توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان با رویکرد جانشین‌پروری بود.

روش‌شناسی: این پژوهش از نوع مطالعات کیفی است که با استفاده از تکنیک بر خاسته از داده‌ها انجام گرفت. جامعه‌ی پژوهش شامل اساتید هیئت علمی، مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بود که تعداد ۱۶ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. کلیه داده‌ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودی‌ای نسخه ۲۰۱۸ کدگذاری گردیدند.

یافته‌ها: در الگوی نهایی تحقیق که براساس کدگذاری و تحلیل داده‌ها شکل گرفت، ۶ مقوله اصلی در حوزه شرایط علی (اهمیت توسعه منابع انسانی در ورزش، اهمیت جایگزینی، گستردگی تعاملات ورزشی، بهره‌گیری از مدیریت نوین در صنعت ورزش، چابک نمودن امور و اهمیت شایسته‌سالاری در ورزش)، ۵ مورد در رابطه با راهبردهای توسعه توانمندسازی (تدوین برنامه جامع، نظارت سختگیرانه، تناسب شغل و شاعل، مبنا قراردادن کشورهای پیشرو و انگیزش و تشویق)، ۴ مورد عوامل مداخله‌گر (فشارهای بیرونی، عدم درک اهمیت جانشین‌پروری، نبود شایسته‌سالاری و نبود برنامه‌ریزی استراتژیک)، ۳ مورد زمینه‌های موجود (الزامات قانونی، پتانسیل نیروی انسانی و اقبال عناصر داخلی در وزارت ورزش)، سبب ایجاد ۵ پیامد مثبت (افزایش بهره‌وری، افزایش رضایت کارکنان، ارتقاء دانش، جانشین‌پروری برای وزارت ورزش و بهبود عملکرد) برای وزارت ورزش و جوانان را دارد که درصدد توانمندسازی مدیران خویش با رویکرد جانشین‌پروری می‌باشند.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، سازمان‌ها به منظور رشد و ارتقاء خویش در محیطی که تنها پدیده ثابت آن تغییر و دگرگونی است بایستی در کشف و پرورش استعداد‌های سازمان خود کوششی مضاعف به عمل آورند و مدیریت جانشین‌پروری و توانمندسازی منابع انسانی یکی از مهمترین ابزارهایی است که در کشف و پرورش استعداد‌های نهفته سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

واژه‌های کلیدی: توسعه منابع انسانی، افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد، شایسته‌سالاری، جانشین‌پروری.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

فریدنیا حسین، قربانی محمد حسین، هاتفی افشار لعیا. طراحی الگوی توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان با رویکرد جانشین‌پروری.

مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۲؛ ۱۱(۱)، ۲۰۹-۲۳۰. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.13796.2595>

نویسنده مسئول: حسین فریدنیا

E - mail: hossein.faridniya@ut.ac.ir



مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت روزافزون فناوری، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار به شمار می‌رود. دانش و شایستگی نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها لقب گرفته است و نقش منابع انسانی به دلیل کمیابی و ارزشمندی با اهمیت‌تر شده است. نیروی انسانی توانمند، مهم‌ترین دارایی سازمان‌های ورزشی در عصر کنونی است (۱). به عبارتی منابع انسانی، ثروت واقعی و کانون اصلی رفتار و عملکرد در سازمان به شمار می‌روند، چرا که امروزه فاصله میان جوامع و سازمان‌ها از حیث دانایی و توانایی و نادانی و ناتوانی است و چالش اصلی میان سازمان‌ها، نیروی انسانی توانا و دانا است؛ زیرا آنها به عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارند و به همین دلیل در دو دهه‌ی اخیر همواره بیشترین توجه مدیران و محققان علوم مدیریتی به آن معطوف بوده است (۲). اگر در انتخاب، انتصاب و گزینش نیروی انسانی، به مهارت‌ها و شایستگی‌های آنها توجه شود و مالک‌گزینش و ارتقای آنها، تخصص و شایستگی‌های لازم باشد و مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی‌های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان، به نحو مطلوب استفاده شود. نتیجه این امر در درازمدت، بهره‌وری هر چه بیشتر سازمان‌ها خواهد بود (۱).

در سال‌های اخیر که مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است و توسعه دانش مهم‌ترین بنیاد تمدن بشری تلقی می‌شود، رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیش از آنکه نیاز به ابزارآلات پیشرفته داشته باشد، به دانایی و استعداد بشری نیاز دارد. بی‌شک، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته در سازمان‌ها از مسائل ضروری به شمار می‌رود، اما تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها در این زمینه با مشکل مواجه هستند و در حفظ و نگهداری افراد خود به عنوان سرمایه‌های سازمانی توانایی لازم را ندارند. در واقع، سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده روبرو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به عبارت دیگر قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند (۳). نتایج تحقیقات مختلف نشان داده که هرگاه در سازمان‌ها منابع انسانی شایسته و توانمند انتخاب شده بر اساس ضوابط و شاخص‌های علمی قرار گرفته باشد، موفقیت آن سازمان در رسیدن به اهدافش تضمین خواهد شد (۴).

در مطالعه‌ای، مشخص شده است که آموزش نیروی انسانی با وجود سختی‌های بسیاری که در اجرا و برگزاری دارد و هزینه‌های زیادی را برای سازمان به بار می‌آورد، سبب شده است تا میزان رضایتمندی، سازگاری و عملکرد شغلی نیروی انسانی افزایش یافته و در عین حال، آنها مسئولانه‌تر و متعهدانه‌تر از قبل به انجام امور سازمانی بپردازند (۵). اساساً، در هزاره نوین، منابع انسانی به عنوان بخشی کلیدی در سازمان‌ها به صورت منبعی برای رفع مشکلات و خلق ایده‌های نو شناخته شده‌اند. در سازمان‌های موفق، آموزش مهارت‌های نوین به کارکنان سرمایه‌گذاری به حساب می‌آید نه هزینه! یکی از آموزش‌هایی که در سال‌های اخیر مورد توجه بسیار قرار گرفته است، دوره‌های آموزش کوتاه مدت یا آموزش‌های یکسان‌سازی عملکرد و دانش نیروی انسانی است که به وسیله آن روش‌های حل مسئله و به کارگیری خلاقیت کارکنان در راستای منافع سازمان تقویت شود (۶).

در همین راستا، با توجه به تخصصی بودن بسیاری از جنبه‌های مدیریت ورزشی، سازمان‌های ورزشی نیازمند منابع انسانی متخصص و اطلاعات تخصصی هستند؛ زیرا، در محیط پویای ورزش با دینفعانی متنوع سروکار دارند (۷). از طرفی، موفقیت فردی انسان‌ها وابستگی مستقیم به استعدادیابی، آموزش و هوش دارد و در دنیای مدیریت نیز این توافق وجود دارد که سازمان‌های موفق دارای مدیر مستعد، توانمند و هوشمند می‌باشند و همچنین در برنامه‌ریزی سازمان‌ها این اطمینان باید به وجود آید که سازمان افراد شایسته را جهت تصدی پست‌های خالی در زمان مورد نیاز خواهد داشت که این امر به مقوله جانشین‌پروری اشاره دارد. در واقع برنامه‌ریزی برای جانشینی، فراتر از تکمیل پست‌های خالی بالای سازمان است و استراتژی مدیریت استعداد است که می‌تواند سبب حفظ استعداد درون سازمان‌شده و سازمان را از مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع مطمئن سازد که محیط تجاری امروز به وجود می‌آورد. برنامه‌ریزی جانشینی، فرآیند بهینه‌سازی شناسایی، توسعه و به کارگیری استعداد رهبری است (۸). جانشینی، ابزار حیاتی مورد استفاده‌ی رهبران سازمانی به منظور آماده‌سازی کارکنان برای تغییرات آینده و اطمینان از این که کارکنان توسعه یافته‌اند و می‌توانند مسئولیت نقش‌های



رهبری را بر عهده بگیرند (۹). در این نوع برنامه‌ریزی، رهبران سازمانی به دنبال شناسایی دانش، مهارت‌ها و توانایی کلیدی و سپس آماده سازی کارکنان متعدد برای انجام آن دسته از کارکردهای آینده می‌باشند (۱۰).

همچنین یکی از فرایندهای مهم مدیریت منابع انسانی که نقشی محوری در توسعه سرمایه‌ی انسانی دارد و به تازگی توجه پژوهشگران مدیریت ورزشی را به خود جلب کرده است، توانمندسازی است (۱۱). در فضایی که نخبه‌گرایی و استعدادیابی در سازمان‌ها حرف نخست را می‌زند، کارکنان و مدیران هر سازمان اگر به دنبال توانمندسازی خود نباشند و به ذهن و توانمندی خود اعتماد نکنند، نمی‌توانند منتظر موفقیت باشند. متأسفانه اغلب افراد به توانایی خود برای تغییر اهمیت نمی‌دهند، اما واقعیت این است که همه می‌توانند تغییر کنند و به رشد و بالندگی برسند، ولی بسیاری به اشتباه گمان می‌کنند که آنچه دیروز وجود داشته لزوماً فردا نیز می‌تواند وجود داشته باشد، این افراد اغلب متوجه نیستند که می‌توانند زندگی خود را به دست گیرند و در قبال آن مسئولیتی عهده‌دار شوند (۱۲)؛ همچنین تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی نیز، موضوع توانمندسازی مدیران را در کانون توجه قرار داده است، چرا که سازمان‌ها با داشتن مدیران توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. در واقع مدیریت سازمان از طریق برنامه‌ریزی‌های توانمندسازی، جانشین پروری و مدیریت عملکرد، می‌تواند تعدادی از کارمندان ماهر را استخدام کند و همچنین انتصاب‌های نامناسب را در پاسخ به بازنشستگی سریع کارمندان بهبود بخشد (۱۳). سازمان‌ها نیز از طریق پرورش و توانمند ساختن کارکنان، متعهد می‌شوند که استعدادهای داخلی خود را پرورش دهند، به گونه‌ای که کارکنان احساس رشد و بالندگی داشته و تشویق شوند. در این صورت احتمال یافتن شخص مناسب، با مهارت‌های لازم و در زمان مقتضی، در سازمان افزایش می‌یابد و افراد به این باور می‌رسند که مدیران ارشد از طریق سازمان‌ها با برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی پرورش یافته‌اند.

از طرفی اجرای صحیح برنامه جانشین پروری، نیاز بلندمدت سازمان برای مدیران متعهد و کارآمد را حل می‌کند. در راستای تحقق این امر، سازمان‌های ورزشی باید براساس نیاز، برنامه جانشین پروری متناسب با خود را تهیه کنند، زیرا پیدا نکردن افراد مناسب برای جایگزینی و جانشینی مدیران، از مسائل و مشکلات جدی هر سازمانی است و ناتوانی جذب استعدادهای جوان توسط سازمان‌های ورزشی چالش‌هایی را به وجود می‌آورد که زمینه ساز توجه سازمان‌ها به برنامه‌های جانشین پروری شده است. از آنجایی که توسعه ورزش حرفه‌ای در کشور و تبدیل شدن آن به یک صنعت جذاب و پرمخاطب، منجر به افزایش نیاز به مدیریت حرفه‌ای در باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی کشور به عنوان مهم‌ترین رکن این صنعت شده است و با توجه به نقش مدیران در اداره باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزش حرفه‌ای، توانمندسازی آن‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است تا بتوانند در شرایط پویای امروزی که به شدت در حال تغییر و دگرگونی است، خود را با شرایط هماهنگ کرده و بهترین عملکرد مدیریتی را از خود به جای بگذارند (۱۵).

توانمندسازی کارکنان در ادارات و سازمان‌ها را نمی‌توان دست کم گرفت، چرا که توانمندسازی به عنوان صلاحیت کارکنان در به عهده گرفتن مسئولیت رشد و پیشرفت شخصی و شغلی و رفع مشکلات خود تعریف می‌شود (۱۶)؛ همچنین توانمندسازی می‌تواند وابستگی کارکنان را به مشاغل خود افزایش دهد (۱۷). در واقع توانمندسازی منعکس‌کننده آگاهی و شناخت هر فرد از خودش بوده و در برگیرنده مجموعه تدابیر، استراتژی‌ها و روش‌هایی است که به وسیله آن، رفتار هر فرد را دچار تغییر کرده و آنها را قادر می‌سازد تا با توجه به شرایط، بهترین تصمیمات را اخذ و برای ارائه خلاقیت در قالب فعالیت‌های مناسب، بهره‌وری را افزایش دهند (۱۸)؛ همچنین، طی فرایند توانمندسازی، مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم را برای بلوغ قابلیت شغلی، تصمیم‌گیری مستقل و خودرهبری به دست آورند تا به بهترین نحو ممکن از منابع موجود استفاده کرده و بالاترین بهره‌وری را به مجموعه تحت امر خویش ارائه نمایند (۲). توانمندسازی و توسعه‌ی حرفه‌ای دو مقوله‌ی مکمل در مدیریت عملکرد سرمایه‌ی انسانی هستند. اجرای برنامه‌های توانمندسازی و حرفه‌ای شدن، دانش عملکردی و اختیارات کافی را به مدیران می‌دهد تا بتوانند مدیریت حرفه‌ای را در سازمان پیاده‌سازی کنند (۱۹).

از طرفی در صورت عدم همکاری و کنترل صحیح کارکنان در سازمان نمی‌توان امیدوار بود که سازمان به اهداف تعیین شده خود نایل شود. در چنین شرایطی تبادل دانش به نحو مطلوبی صورت نمی‌گیرد و از این‌رو روند توانمندسازی کارکنان و پدیده جانشین پروری خود

به خود دستخوش تغییرات نامطلوب می‌شود؛ زیرا روابط دوستانه و خویشاوندی در عرصه سازمان وجود خواهد داشت و دیگر نیازی به روندها و فرایندهای جانشین پروری نیست که این امر در سازمان‌های ورزشی تأثیر پررنگ‌تری از خود نشان می‌دهد (۲۰)؛ همچنین شناسایی و تربیت مدیران آینده یکی از مهم‌ترین راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌ها بوده و می‌توان از طریق اهدافی نظیر شایسته سالاری، ایجاد انگیزه برای رشد و بقا و همچنین ماندگاری نیروهای توانا، افزایش فرهنگ شایسته‌گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان‌ها دنبال می‌شود. به عبارت دیگر، جانشین‌پروری در شرایطی که مدیران میانی و ارشد سازمان در آستانه بازنشستگی قرار دارند منجر به حفظ نیروهای مستعد و جوانی خواهد شد که خواهان پیشرفت هستند و بدون شک برای سازمان‌های فاقد پشتوانه برای مدیران فعلی، آینده‌ای روشن قابل تصور نیست (۲۱). انتخاب بر مبنای صلاحیت‌ها در دهه‌های اخیر، به محور توانایی سازمان‌ها برای جذب، حفظ، پرورش و ارتقاء منابع آن‌ها تبدیل شده است. از این رو سرمایه‌گذاری هر چه بیشتر روی شایستگی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران ورزشی به منزله نوعی استراتژی مدنظر است (۲۲).

نتایج تحقیقات نشان داده است، عوامل محیط خارجی سازمان مانند توان نفوذ در افراد، الهام‌بخشی و انگیزش کارکنان زمانی که با مهارت‌های تخصصی مدیریت منابع انسانی نظیر مربیگری، جانشین پروری و توسعه کارکنان توأم شود در مدیریت محیط داخلی سازمان نقش قابل ملاحظه‌ای خواهد داشت و در کنار آن اعمال نفوذ و توان مدیریت کارکنان نیازمند هوش سیاسی بالایی است که به مدیریت محیط خارج سازمان کمک شایان توجهی خواهد کرد (۱).

براساس پیشینه پژوهش‌های مرتبط، جلالی و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که عوامل، اثربخشی مدیریت؛ دانش و مهارت؛ پذیرش ریسک؛ دسترسی به اطلاعات؛ مشارکت در تصمیم‌گیری؛ فرهنگ سازمانی و ایمان، از عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی می‌باشد (۲۳). ابوطالبی و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی مدیران به‌عنوان یکی از اثربخش‌ترین، ابزارهای سودمند در ارتقای سطح کیفی و افزایش اثربخشی فعالیت‌های باشگاه‌ها تلقی می‌گردد (۱۵)؛ همچنین نوروزی سیدحسینی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند که ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان اداره‌های ورزش و جوانان استان تهران معنادار است (۱۱). داوودی و همکاران، (۲۰۱۸)، با ارائه چارچوبی برای استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی به این نتیجه رسیدند که استعدادیابی و جانشین پروری به‌عنوان یکی از ملزومات اصلی سازمان‌های آینده مطرح است (۲۴). فروتن و همکاران (۲۰۲۱) نیز به این نتیجه رسیدند که سواد دیجیتال مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان، راهنمای مناسبی برای افزایش توانمندسازی کارکنان است (۲۵).

کاسیو و بودریو^۱ (۲۰۱۷)، در تحقیقی مروری به بررسی مطالعات صورت گرفته در مورد مدیریت منابع انسانی بین‌المللی و مدیریت استعداد انجام شده پرداختند که مدیریت صحیح منابع و کارمندان می‌تواند به توانمندی آن‌ها کمک کرده که این امر از طریق مدیریت استعداد میسر است (۲۶). گیدوتی^۲ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود نشان دادند که مدیران ورزشی باید به شایستگی‌های مرتبط با مدیریت ورزشی توجه داشته باشند. این شایستگی‌ها شامل دانش مدیریت ورزشی، شایستگی‌های فردی و ارتباطی، مهارت‌های فنی و تخصصی، شایستگی‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی و شایستگی‌های مرتبط با رهبری و استراتژی می‌شوند. همچنین مدیران ورزشی باید به طور مداوم دانش و مهارت‌های خود را ارتقاء دهند تا بتوانند با نیازهای صنعت تطابق پیدا کنند (۲۷). کریشتانوویچ^۳ و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای به تحلیل تجربه تربیت متخصصان در زمینه تربیت بدنی و ورزش در کشورهای خارجی پرداختند و روندهای کلی در توسعه نظام آموزشی را روشن کردند که مستقیماً بر سطح آموزش مدیران ورزشی و صلاحیت حرفه‌ای آنها تأثیر می‌گذارد. هدف این مطالعه بررسی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران در زمینه تربیت بدنی و ورزش در مؤسسات آموزش عالی ایتالیا و اسپانیا بود. روند توسعه نظام آموزشی در

1. Cassio and Boudreau
2. Gedvati
3. Christianovich



کشورهایی مانند ایتالیا و اسپانیا مشخص شد و عوامل مؤثر بر سطح آموزش مدیران در زمینه تربیت بدنی و ورزش و صلاحیت حرفه‌ای آنها شناسایی شد (۲۸).

مالی و مولر^۱ (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای نشان دادند که استفاده بهینه از مدیران داخلی به عنوان استعدادهای جهانی باعث بهبود عملکرد جهانی سازمان‌ها می‌شود؛ همچنین، استفاده از مدیران داخلی در بخش‌های بین‌المللی شرکت به عنوان مدیران میانی بین سازمان و شعب خارجی، می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد شرکت‌ها داشته باشد (۲۹). ویلج^۲ (۲۰۱۵) نشان داد، بین توانمندی مدیران و بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی رابطه‌ای مستقیم وجود دارد (۳۰). بوخ و سوانهولت^۳ (۲۰۲۰) سیستم‌های کنترل مدیریت را به عنوان رویکردی مؤثر در توانمندسازی مدیران میانی در خدمات اجتماعی تأیید کرده‌اند (۱۹). یافته‌های تحقیق دیلی^۴ و همکاران (۲۰۱۲) نشان می‌دهد، آموزش و توانمندسازی محیطی برای مدیران و کارکنان آن‌ها مهم و مفید بود. اگر چه توانمندسازی به باورها و احساسات کارکنان و مدیران در مورد شغل و سازمان مربوط می‌شود، عوامل محیطی در باورهای افراد نقش اساسی دارند (۳۱). سارکار و اوسیسوسکی^۵ (۲۰۱۷)، در تحقیقی که پیرامون تناقض موجود در سازمان‌ها در زمان تغییر انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که کارکنان توانمند که بر اساس مدیریت استعداد پرورش یافته‌اند، می‌توانند اثرات بحرانی تغییرات را به حداقل ممکن رسانده، عملکرد و اثربخشی مطلوبی را در این چنین شرایطی داشته باشند (۳۲).

مدیران به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و افراد مرتبط دارند، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در سازمان داشته باشند، به همین دلیل اهمیت، نقش و تأثیر مدیران، توانمندسازی آنان باید در اولویت برنامه‌های سازمان قرار گیرد (۳۳). تمام سازمان‌ها به دنبال جذب و از آن مهم‌تر حفظ و توسعه توانایی بهترین افراد برای انجام فرایندهای جاری و فعالیت‌های آتی خود هستند تا از این طریق بتوانند اهداف و راهبردهای از پیش تعیین شده را محقق سازند. به همین سبب، سازمان‌ها هنگام استخدام یا انتصاب افراد در شغل‌ها و مناصب بالاتر سعی می‌کنند با استفاده از رویه‌ها و فرایندهایی خاص، از استخدام افراد مناسب و برنامه‌ریزی برای توسعه کارآمد کارکنان اطمینان یابند. بسیاری از سازمان‌هایی که مستعد زوال و نابودی هستند برای تأمین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه‌ای ندارند و امور را به دست تقدیر می‌سپارند و در رویایی با مسائل به صورت منفعلانه برخورد می‌کنند؛ لیکن سازمان‌هایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریت درون سازمانی قرار داده‌اند. سازمان‌ها می‌باید استعدادهای درون سازمانی را در جهت تطابق با تغییرات پرورش دهند. به عبارت دیگر، مدیران سازمان، باید جانشین‌های شایسته‌ای را برای آینده سازمان پرورش دهند (۳۴). ضرورت اجرای برنامه توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی از اهمیت بالایی برخوردار است که از دلایل آن می‌توان به صرفه‌جویی اقتصادی و کاهش هزینه‌های سازمان، جلوگیری از هدر رفتن منابع برای جایگزین کردن فرد جدید در سازمان اشاره کرد؛ بنابراین برنامه‌ریزی جانشین پروری از این هزینه‌های گزاف که در جذب و حفظ، آموزش و مهارت نیروی انسانی صرف می‌شود جلوگیری می‌کند. نکته بعدی که باید به آن اشاره شود این است که با توجه به خروج نیروهای متعهد و باسابقه به علت نبود برنامه‌ریزی نیروی انسانی، اکثر انتصاب‌ها خارج از سازمان صورت می‌گرفت که این امر موجب کاهش انگیزه و کارایی کارکنان در سازمان می‌شود.

برخلاف به کارگیری و استخدام مدیر ارشد از خارج سازمان که با ریسک زیادی همراه بوده و دارای مشکلات زیادی است؛ انتخاب جانشین از داخل سازمان نتایج مثبتی را موجب خواهد شد که می‌توان به برخی از آن‌ها اشاره کرد. اگر فردی از اعضای شرکت یا سازمان برای مدیریت آتی سازمان انتخاب شود، نشان‌گر این است که مدیر ارشد سازمان مصالح و منافع داخلی سازمان را مدنظر قرار داده است، با انتخاب جانشین از میان افراد کاردان و لایق داخل سازمان، مدیر ارشد با شناختی که از او دارد با آرامش و اطمینان خاطر می‌تواند او را

1. Mali and Muller
2. Village
3. Buch and Swanholt
4. Daly
5. Sarkar and Osiewski



برای واگذاری مدیریت آماده کند، به تدریج و با گذشت زمان او تبدیل به یک مدیر ارشد برجسته خواهد شد؛ همچنین مدیر ارشد می‌تواند به تداوم نگرش و دورنمای مدیریتی خود بیشتر مطمئن شود. با انتخاب جانشین شایسته از داخل سازمان می‌توان به طور چشم‌گیری امکان واگذاری و تحول مناسب مدیریت را افزایش داد و آینده موفقیت آمیزی را رقم زد (۳۵)؛ ولی از همه مهم‌تر جانشینی مدیران از خارج سازمان به دلیل اینکه فرد انتخابی با محیط و فرهنگ سازمان آشنا نیست، مدت زمان بیشتری را نیاز دارد تا به روال طبیعی و عادی برگردد و در این مدت کارایی و عملکرد سازمان افت پیدا می‌کند.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد از آن‌ها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند (۳۶). ادبیات این مفهوم در کشور ما نیز بسیار محدود و ناشناخته است؛ به طوری که پژوهش‌های انجام شده در زمینه توانمندسازی و برنامه جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی انگشت شمار است. بیشتر مدیران به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در دراز مدت چندان اهمیت نمی‌دهند و زیردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به خوبی پرورش داده نمی‌شوند. از طرفی نگاهی جامع به ساختار و فرآیندهای موجود در سازمان‌های ورزشی ایران حاکی از آن است که علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته در خصوص آموزش مدیران، هنوز به نظر می‌رسد که ساختار و شیوه‌های مدیریت فعلی در جامعه‌ی مورد پژوهش براساس دیدگاه‌های سنتی است، این دیدگاه‌ها و روش‌ها در شرایط متغیر کنونی آن طور که شایسته است، نتوانسته بستر مناسب را برای توانمندسازی مدیران سازمان‌های ورزشی ایران فراهم نماید. بسیاری از مدیران ورزشی افرادی با حداقل تخصص و تنها به دلیل متصل بودن به جریان‌های سیاسی یا به مراکز قدرت وارد عرصه ورزش می‌شوند؛ بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع و خلأ مطالعات در زمینه توانمندسازی مدیران ورزشی و مؤلفه‌های اثرگذار بر آنها، انجام پژوهش حاضر احساس شده است؛ چرا که سازمان‌های ورزشی به‌عنوان متولیان اصلی تأمین نیازهای ورزشی جامعه باید دائماً قابلیت‌های ساختاری کارکردی خود را ارتقاء دهند تا بتوانند نقش ورزش در تأمین سلامت و نشاط اجتماعی را توسعه دهند. این پژوهش بر آن است تا ضمن بررسی جامع پیشینه و دیدگاه محققانی که در حوزه توانمندسازی منابع انسانی فعالیت داشته‌اند، مدلی جامع برای توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان با رویکرد جانشین پروری طراحی کند.

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و نحوه جمع‌آوری داده‌ها به صورت کیفی بوده که با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها^۱ و مبتنی بر الگوی پیشنهادی استراوس و کوربین^۲ (۱۹۹۰) اجرا شده است. جهت تحلیل داده‌ها و شناسایی هر یک از شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها از روش کدگذاری بهره گرفته شد.

با توجه به موضوع و هدف تحقیق با ۱۶ نفر از هیئت علمی مدیریت ورزشی آشنا به موضوع، مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان و همچنین سایر مدیران سازمان‌های ورزشی مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته به مدت تقریبی ۴۰ تا ۸۰ دقیقه به عمل آمد. روش نمونه‌گیری استفاده شده به صورت نظری و به شکل گلوله برفی بود که در نهایت با معیار اشباع نظری فرایند مصاحبه و جمع‌آوری اطلاعات به اتمام رسید. طریقه ثبت نتایج مصاحبه به این شکل بود که بلافاصله بعد از هر مصاحبه، تحلیل و کدگذاری اولیه به شیوه مقایسه مداوم انجام گردید و تجزیه تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودی‌ای^۳ نسخه ۲۰۱۸ صورت پذیرفت.

به منظور بررسی پایایی مصاحبه از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده گردید. به همین منظور از یک دانشجو مقطع دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش در بخش کدگذاری در پژوهش حاضر مشارکت نماید؛ سه مصاحبه انتخاب شد و نتایج حاصل از کدگذاری دو نفر در جدول شماره یک گزارش شده است. لازم به ذکر است که درصد توافق درون موضوعی باید بالای

1. Grounded theory
2. Strauss and Corbin
3. MAXQDA



۰/۶ باشد (۳۷) که در این تحقیق موارد به دست آمده بالای ۰/۶ می‌باشند؛ همچنین درصد پایایی درون موضوعی از فرمول ذیل محاسبه گردید.

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * ۲}{\text{کل تعداد کدها}} * ۱۰۰$$

جدول ۱. پایایی داده‌ها

Table 1. Data reliability

عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	عدم توافقات	پایایی باز آزمون
مصاحبه اول	۱۰	۴	۶	۰/۸۰
مصاحبه دوم	۱۶	۶	۱۰	۰/۷۵
مصاحبه سوم	۱۴	۵	۹	۰/۷۱
جمع	۴۰	۱۵	۲۵	۰/۷۵

یافته‌ها

نتایج ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش از جمله جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار در جدول شماره دو قابل مشاهده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 2. Demographic information of participants

عوامل جمعیت‌شناختی	فرآوری	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۳۷/۵
	مرد	۶۲/۵
سن	۳۵-۲۶	۲۵
	۴۵-۳۶	۳۷/۵
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۴۳/۷۵
	دکتری	۵۶/۲۵
سابقه کار	بالای ۲۰ سال	۵۰
	۲۰-۱۰	۱۸/۷۵
سمت سازمانی	کمتر از ۱۰ سال	۳۱/۲۵
	اساتید هیئت علمی	۲۵
	مدیران و کارشناسان وزارت ورزش	۵۶/۲۵
	سایر مدیران ورزشی	۱۸/۷۵

به منظور تحلیل یافته‌ها و پس از انجام کدگذاری کلیه متن‌های مصاحبه‌ها، در مجموع ۹۷۲ کد اولیه به صورت برجسته مفهومی ایجاد گردید. تعداد زیادی از این کدها با یکدیگر مشابهت داشته و در مصاحبه‌های انجام شده تکراری بودند، به طوری که در مرحله کدگذاری تعداد ۱۱۱ کد مستقل اولیه به دست آمد. از این تعداد، ۲۸ کد مربوط به عوامل علی، ۱۷ کد زمینه‌ای، ۲۰ کد مداخله‌گر، ۲۴ کد راهبردها و ۲۲ کد مربوط به پیامدهای توانمندسازی مدیران ورزشی کشور با رویکرد جانشین پروری بود. در ادامه هریک از این مفاهیم و کدهای استخراج شده، شرح داده شده‌است.



شناسایی عوامل علی توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان با رویکرد جانشین پروری؛ شرایط علی، شامل عواملی اند که باعث ایجاد و نیاز به توسعه پدیده محوری می‌شود. در این زمینه از بین کدهای مستخرج ۲۸ کد به عنوان مواردی در نظر گرفته شد که سوق دهنده نیروها و گاهی سبب اجبار حرکت در راستای توانمندسازی مدیران ورزشی کشور می‌گردد. این کدها به تفکیک در جدول شماره سه نمایش داده شده است. همان‌گونه که در جدول مذکور مشاهده می‌شود، کدهای مربوطه در ۶ مفهوم در قالب، اهمیت توسعه منابع انسانی در ورزش، اهمیت جایگزینی، گستردگی تعاملات ورزشی، بهره‌گیری از مدیریت نوین در صنعت ورزش، چابک نمودن امور و اهمیت شایسته‌سالاری در ورزش قرار گرفته‌اند.

جدول ۳. کدها و مفاهیم مربوط به عوامل علی توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان

Table 3. Codes and concepts related to the causal factors of empowering managers of the Ministry of Sports and Youth

منبع کد	کدها	مفاهیم	مقوله کلی
P2, P3 P5, P6 P9, P12 P16	۱. ضعف نیروی انسانی در شایستگی‌های شغلی وزارت ورزش	اهمیت توسعه منابع انسانی در ورزش	عوامل علی
	۲. نیاز به توسعه منابع انسانی از لحاظ دانش فنی		
	۳. نیاز به توانمندسازی نیروی انسانی در سطح کلان وزارت ورزش	اهمیت جایگزینی	
	۴. پویا بودن محیط ورزشی نیاز به به‌روزرسانی و توانمندسازی نیروی انسانی به صورت پیوسته دارد		
	۵. نیاز به الگوسازی قوی برای سایر نیروها		
P1, P6 P7, P11 P15	۶. بازنشسته شدن نیروهای با تجربه در وزارت ورزش و جوانان	اهمیت جایگزینی	عوامل علی
	۷. اقدام به مهاجرت بعضی نیروها در سازمان‌های ورزشی		
	۸. بی‌انگیزه شدن عده‌ای از کارکنان وزارت ورزش به علت جو حاکم بر فضای ورزشی کشور		
	۹. هجوم به مشاغل آزاد و مدیریت اماکن ورزشی به علت صرفه مالی بیشتر		
P2, P3 P4, P7 P8, P12 P13	۱۰. وجود تعاملات مختلف وزارت ورزش با سایر سازمان‌ها اهمیت توانمندسازی را پررنگ می‌کند	گستردگی تعاملات ورزشی	عوامل علی
	۱۱. وجود قوانین و مقررات بالا دستی که تاکید بر جانشین پروری دارد		
	۱۲. لزوم ورود و رقابت در عرصه‌های بین‌المللی جهان ورزش		
	۱۳. لزوم هماهنگی با سیاست‌های بالا دستی		
P1, P3 P4, P5 P9, P11 P15	۱۴. اهمیت تعامل با سایر دستگاه‌ها	بهره‌گیری از مدیریت نوین در صنعت ورزش	عوامل علی
	۱۵. اهمیت دانش محوری در امور ورزشی		
	۱۶. خوب نبودن اوضاع اقتصادی نیازمند هماهنگی صحیح منابع محدود با اهداف سازمان را دارد		
	۱۷. کاهش هزینه‌ها		
	۱۸. لزوم ایجاد تغییرات برای خروج از ایستای سازمانی		
P3, P5 P6, P9 P10, P13 P14	۱۹. توجه به فناوری‌های نوین	چابک سازی امور	عوامل علی
	۲۰. تسریع سازی فرایندها		
	۲۱. نیاز به چابکی امور		
	۲۲. کاهش بروکراسی اداری		
P1, P2 P4, P6 P9, P10 P13	۲۳. کاهش سلسله مراتب در انجام نامه پراکنی‌های ورزشی	اهمیت شایسته‌سالاری در ورزش	عوامل علی
	۲۴. افزایش بهره‌وری		
	۲۵. اهمیت شایسته‌سالاری در بین کارکنان وزارت ورزش به علت در دید بودن چهره‌های ورزشی		
	۲۶. افزایش رقابت درون سازمانی		
P1, P2 P4, P6 P9, P10 P13	۲۷. ارتقاء سازمان وزارت ورزش	اهمیت شایسته‌سالاری در ورزش	عوامل علی
	۲۸. لزوم اطلاع داشتن از دانش به‌روز و رخدادهای ورزشی		

شناسایی عوامل زمینه‌ای توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان با رویکرد جانشین پروری؛ شرایط زمینه‌ای، شامل مجموعه‌ای از مقوله‌ها و متغیرهای خاصی اند که بر پدیده محوری و راهبردهای مربوط به آن تاثیر می‌گذارند. همان‌گونه که در جدول شماره چهار قابل مشاهده است، تعداد ۱۷ کد برای عوامل زمینه‌ای شناسایی شده است که این کدها در ۳ مفهوم در قالب الزام قانونی، پتانسل نیروی انسانی و اقبال عناصر داخلی در وزارت ورزش، قرار داده شده‌است.



جدول ۴. کدها و مفاهیم مربوط به عوامل زمینه‌ای توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان

Table 4. Codes and concepts related to the background factors of empowering managers of the Ministry of Sports and Youth

منبع کد	کدها	مفاهیم	مقوله کلی			
P1, P2 P5, P6 P10, P14	۱. وجود بستر قانونی	الزام قانونی	عوامل زمینه‌ای			
	۲. تعریف جانشین پروری و توانمندسازی در برنامه‌های توسعه					
	۳. وجود رویه ارتقا شغلی					
	۴. وجود مدل‌ها و پژوهش‌های عمیق در زمینه توانمندسازی و جانشین پروری					
P3, P6 P7, P9 P10, P11 P13, P15 P16	۵. وجود نیروی انسانی زبده در ورزش	پتانسل نیروی انسانی				
	۶. وجود منابع انسانی خوب در زمینه جانشین پروری					
	۷. کوشا و پرتلاش بودن					
	۸. وجود نیروی انسانی ارزان در داخل وزارت ورزش (اشاره به حقوق کارمندی)					
	۹. نیروی انسانی دلسوز با روحیه ورزشی					
	۱۰. پتانسیل عرضه مناسب نیروی انسانی					
	۱۱. توجه شدید نیروی انسانی به بحث ادامه تحصیل و سواد دانشگاهی					
	P2, P4 P5, P7 P9, P10 P12, P13			۱۲. اقبال عمومی و حمایت نسبت به جانشین پروری توسط عناصر داخلی	اقبال عناصر داخلی در وزارت ورزش	
				۱۳. مشتاق بودن نفرات کنونی برای تصدی منصب مدیریت		
				۱۴. رقابت نیروهای داخلی برای ارتقا شخصی		
				۱۵. رقابت کارکنان برای گرفتن شغل‌های بالاتر		
۱۶. آشنایی و تسلط عناصر درون سازمانی به امور رایج وزارت ورزش و جوانان						
۱۷. اقبال عناصر داخلی از برگزاری دوره‌های افزایش علم و دانش						

شناسایی عوامل مداخله‌گر توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان با رویکرد جانشین پروری؛ عوامل مداخله‌گر، شرایط عام در نظر گرفته شده‌اند که همراه با عوامل زمینه‌ای و راهبردهای توسعه، توانمندسازی مدیران ورزشی کشور با رویکرد جانشین پروری را تحت تاثیر قرار می‌دهند. از بین کدهای استخراج شده ۲۰ کد به عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی گردیده است. همان‌گونه که در جدول شماره پنج قابل مشاهده است، این کدها در ۴ مفهوم، فشارهای بیرونی، عدم درک اهمیت جانشین پروری، نبود شایسته سالاری و نبود برنامه ریزی استراتژیک قرار گرفته‌اند.

جدول ۵. کدها و مفاهیم مربوط به عوامل مداخله‌گر توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان

Table 5. Codes and concepts related to the intervening factors of empowering the managers of the Ministry of Sports and Youth

منبع کد	کدها	مفاهیم	مقوله کلی
P1, P5 P6, P8 P10, P12 P16	۱. ورود سیاسیون به ورزش	فشارهای بیرونی	عوامل مداخله‌گر
	۲. انجام فشارهای بیرونی برای جذب نفرت خارج از نیروی داخلی وزارت ورزش و جوانان		
	۳. وجود قانون‌های غیر قابل انعطاف در بحث ارتقا کارکنان دارای پست پیمانی		
	۴. وجود گروه‌های غیر رسمی		
	۵. دخالت افراد غیر متخصص ولی با نفوذ در وزارت ورزش و جوانان		
P2, P4 P7, P8 P9, P14	۶. مدیر نبودن رئیس یا مدیر قسمت مربوطه در بحث شناسایی و توانمندسازی کارکنان	عدم درک اهمیت جانشین‌پروری	
	۷. عدم درک بعضی مدیران نسبت به اهمیت جانشین‌پروری و توانمندسازی کارکنان		
	۸. محدود بودن ارتقا و جانشین‌پروری برای بعضی مشاغل		
	۹. وجود محدودیت‌های مالی که فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی و غیره را دشوار می‌سازد		
P4, P5 P7, P9 P11, P13 P15	۱۰. وجود چشم تنگی‌ها توسط یک‌سری عوامل و کارکنان	نبود شایسته سالاری	
	۱۱. وجود دیدگاه‌های جنسیتی		
	۱۲. وجود تعصبات قومیتی و زبانی		
	۱۳. تلفیق پیوندهای فAMILI در سازمان		
	۱۴. تفاوت نوع استخدامی (از جمله پیمانی و رسمی)		
P2, P5 P6, P7 P9, P11 P12, P14	۱۵. عدم برنامه‌ریزی و چشم انداز مناسب برای توانمندسازی و جانشین‌پروری مدیران	نبود برنامه‌ریزی استراتژیک	
	۱۶. جایجایی یکباره کارکنان بدون هماهنگی و برنامه از پیش تعیین شده		
	۱۷. عدم وجود و همچنین کوتاهی در تدوین شرح شغل شفاف		
	۱۸. عدم سازمان دهی درست مشاغل و کارکنان		
	۱۹. گردش مشاغل غیر منطقی در سازمان		
	۲۰. اعمال تنبیه‌های خارج از رویه معمول و برنامه تعیین شده برای کارکنان		

شناسایی راهبردهای توسعه توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان با رویکرد جانشین‌پروری؛ راهبردها، شامل یکسری از استراتژی‌هایی است که در واکنش به پدیده محوری موضوع مورد مطالعه و تحت تاثیر عوامل زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر به وجود می‌آید. در این بخش همان‌گونه که در جدول شماره شش قابل مشاهده است، تعداد ۲۴ کد برای راهبردها شناسایی گردیده است که در ۵ مفهوم تدوین برنامه جامع، نظارت سختگیرانه، مبنا قراردادن کشورهای پیشرو، تناسب شغل و شاغل و در آخر انگیزش و تشویق قرار داده شده‌اند.

جدول ۶. کدها و مفاهیم مربوط به عوامل راهبردی توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان

Table 6. Codes and concepts related to the strategic factors of empowering managers of the Ministry of Sports and Youth

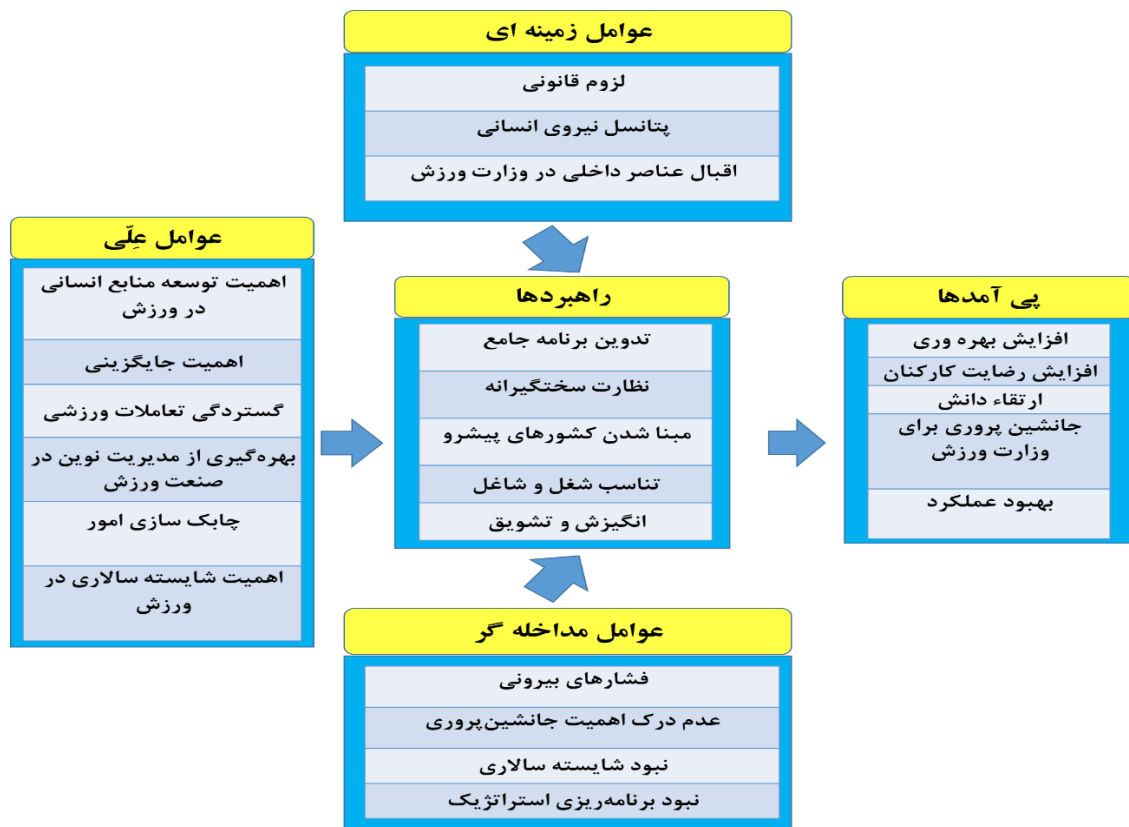
منبع کد	کدها	مفاهیم	مقوله کلی
P2, P3 P6, P9 P10, P12 P15	۱. تدوین برنامه جامع برای توانمندسازی و جانشین پروری در وزارت ورزش	تدوین	راهبردها
	۲. تدوین برنامه توسعه فردی	برنامه	
	۳. نگارش کارراهه شغلی مشاغل در وزارت ورزش	جامع	
	۴. استفاده از ظرفیت علمی دانشگاهها و پژوهشگاهها		
	۵. تهیه فهرست مدیران مستعد برای رهبری جانشین پروری و توانمندسازی		
P1, P2 P6, P7 P8, P11 P14, P16	۶. نظارت سختگیرانه بر فرایند جذب نیروها	نظارت	سختگیرانه
	۷. تدوین نظام صنفی ورزش		
	۸. برگزاری دورهها و کارگاههای آموزشی		
	۹. طراحی نظام ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی		
	۱۰. توجیه مدیران و سازمان‌های بالا دستی نسبت به اهمیت جانشین پروری در وزارت ورزش		
P1, P3 P4, P5 P7, P10 P13	۱۱. مامور کردن برخی افراد کاردان برای یادگیری چگونگی انجام ارزیابی و توانمندسازی به سایر کشورها	مینا	قراردادن کشورهای پیشرو
	۱۲. استفاده از ظرفیت‌های کشورهای پیشرو در حوزه جانشین پروری		
	۱۳. وجود جوایز تشویقی برای افزایش روحیه کارکنان		
	۱۴. مشاوره از افراد متخصص در حیطه جانشین پروری و توانمندسازی		
P2, P4 P5, P7 P8, P9 P10, P11 P16	۱۵. تنظیم میزان کار و مقدار حقوق دریافتی	تناسب	شغل و شاغل
	۱۶. جلوگیری از عدم ورود افراد غیر متخصص به کمیته‌ها و مشاغل		
	۱۷. محیا سازی برای استفاده حداکثری از منابع انسانی		
	۱۸. غنی‌سازی شغلی (طراحی شغلی مناسب)		
	۱۹. متناسب سازی تخصص و شغل مورد نظر		
	۲۰. نگارش شرح شغل و شرط احراز		
	۲۱. تدوین مدل شایستگی‌های هر یک از مشاغل		
P1, P3 P4, P9 P10, P12 P14, P15	۲۲. در نظر گرفتن وام‌های کم بهره	انگیزش و	تشویق
	۲۳. ارتقاء جایگاه و ترفیع شغلی به علت شرکت در دوره‌های توانمندسازی و افزایش دانش		
	۲۴. اعطای مرخصی تشویقی و یا کارانه به کارکنان علاقمند و پیگیر در زمینه رشد و دوره‌های افزایش علم		

پیامدهای توسعه توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان با رویکرد جانشین پروری؛ پیامدها، در تحقیق حاضر نشان دهنده برخی از نتایج و مقوله‌های اجرای راهبردها برای توسعه توانمندسازی مدیران ورزشی کشور با رویکرد جانشین پروری در نظر گرفته شده‌اند. همان‌گونه که در جدول شماره هفت قابل مشاهده است، تعداد ۲۲ کد به عنوان پیامدهای توسعه توانمندسازی مدیران ورزشی کشور شناسایی شده است که در ۵ مفهوم افزایش بهره‌وری، افزایش رضایت کارکنان، ارتقاء دانش، جانشین پروری برای وزارت ورزش و بهبود عملکرد دسته‌بندی گردیده‌اند.

جدول ۷. کدها و مفاهیم مربوط به پیامدهای توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان

Table 7. Codes and concepts related to the consequences of empowering managers of the Ministry of Sports and Youth

منبع کد	کد	مفهوم	مقوله کلی
P1, P2 P5, P6 P9, P15 P16	۱. افزایش بهره‌وری مدیریت	افزایش بهره‌وری	پیامدها
	۲. عدم نیاز به تعدد کارکنان		
	۳. رسیدن به موقع به اهداف تعیین شده		
	۴. افزایش بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش		
P3, P4 P7, P10 P11, P13 P14, P15	۵. ایجاد آرامش خاطر کارکنان	افزایش رضایت	کارکنان
	۶. افزایش تعامل بین کارکنان و مدیران		
	۷. با انگیزه شدن کارکنان به علت هموار بودن مسیر پیشرفت و ارتقاء شغلی		
	۸. افزایش رضایت کارکنان وزارت ورزش		
	۹. افزایش روحیه همکاری و کار جمعی		
P1, P4 P7, P8 P10, P13 P16	۱۰. الگو شدن وزارت ورزش به عنوان نماد جانشین پروری در کشور	ارتقاء دانش	
	۱۱. ارتقاء یادگیری و توسعه دانش		
	۱۲. انتقال دانش‌های به‌روز به سایر نسل‌های مدیریتی		
	۱۳. ارتقاء سازمان		
	۱۴. ورود و استمرار در عرصه‌های بین‌المللی		
P3, P5 P6, P9 P11, P12 P15	۱۵. تامین نیروی کاردان و مدیران از داخل سازمان و عدم نیاز به جذب خارجی	جانشین پروری	برای وزارت ورزش
	۱۶. اثربخشی تصمیمات		
	۱۷. ارتقاء کیفیت نیروی انسانی		
	۱۸. رشد دیدگاه حرفه‌ای مدیریت		
P1, P7 P9, P10 P13, P16	۱۹. کاهش نقصان‌ها و اشتباهات نیروی انسانی	بهبود عملکرد	
	۲۰. صرفه جویی در هزینه‌ها		
	۲۱. کاهش زمان رسیدگی شکایات و پرونده‌ها		
	۲۲. نظارت همه جانبه به فدراسیون‌ها و کمیته‌های زیربط		



شکل ۱. الگو توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان با رویکرد جانشین پروری

Figure 1. The model of empowering the managers of the Ministry of Sports and Youth

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها مشاهده می‌شود که اجرای نظام توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری در سازمان‌ها به خوبی در حال اجرا نبوده و با مشکلاتی رو به رو می‌باشد. اولین سؤالی که مطرح می‌شود این است که برای آنکه توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری بتواند منجر به توسعه منابع انسانی شود چه باید کرد؟ با توجه به خلأ موجود در زمینه نداشتن الگوی جامع و مناسب برای اجرای توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری در سازمان‌ها، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان ورزشی با رویکرد جانشین پروری انجام شده است. توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری عامل توسعه منابع انسانی، موضوعی است که ردپای آن در اکثر مفاهیم و موضوعات نمایان است و به عبارتی تمامی موضوعات حول محور آن می‌باشند؛ بنابراین ضرورت ایجاد می‌نماید که در سازمان‌ها مدلی طراحی گردد که ساختار آن براساس توجه به توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری به عنوان عامل توسعه منابع انسانی شکل گرفته باشد.

همان گونه که در مدل به دست آمده مشاهده می‌شود، اولین مسأله، بررسی تأثیر شرایط علی بر اجرای مدل توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری در سازمان‌ها است و یا به عبارتی دیگر چه عوامل علی می‌توانند بر اجرای توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری در سازمان‌ها تأثیر داشته باشند؟ در واقع شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله‌ی مرکزی اثر می‌گذارند. شرایط علی، حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامد. بر اساس یافته‌های پژوهش مفاهیم، اهمیت توسعه منابع انسانی در ورزش، اهمیت جایگزینی گسترده‌گی تعاملات ورزشی، بهره‌گیری از مدیریت نوین در صنعت ورزش، چابک نمودن امور و اهمیت شایسته‌سالاری در ورزش به عنوان شرایط علی به دست آمده‌اند که بر توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری تأثیرگذار خواهند بود. با توجه به اهمیت و جایگاه منابع انسانی مناسب و شایسته در توسعه و پیشرفت سازمانی عصر حاضر، سازمان‌ها ضمن سعی در انتخاب

و جذب نیروهای شایسته و کارا، درصد آن هستند که توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان را ارتقاء و گسترش دهند؛ لذا تفکر شایسته‌سالاری، یکی از ضرورت‌ها و دغدغه‌های سازمان‌های امروزی است (۳۸). از طرفی یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان ایجاد برنامه‌ی جانشین پروری است. جانشین پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند. در این فرآیند استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده شناسایی و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای بر عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (۳۹). عدم اهتمام مدیران به شایسته‌سالاری و عواملی از قبیل تقدم روابط بر ضوابط و توجه به روابط شخصی در پیشرفت شغلی افراد را به عنوان موانع اجرای شایسته‌سالاری یاد می‌کنند. بدیهی است حتی اگر فرد یا افرادی شایسته در سازمان‌ها جذب شوند، به تنهایی قادر به ایفای نقش مؤثر نخواهند بود؛ مگر اینکه در سازمان‌ها، شرایط لازم برای تحقق فرهنگ شایسته‌سالاری فراهم و با افراد شایسته، به صورت شایسته‌محور برخورد شود. نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های کازار و گرک^۱ (۲۰۱۷) و مازیو و اسکویک^۲ (۲۰۱۷) هم‌سو است (۴۰، ۴۱) عوامل علی‌شناسایی شده در مدل دلایلی هستند که بر عناصر توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار بوده و مدیران را بر این می‌دارد تا با شناسایی راهبردهای مناسب، گام‌های مناسبی را در جهت توانمندسازی مدیران با رویکرد جانشین‌پروری و استفاده‌ی حداکثری از آن بردارند.

راهبردها کنش‌های هدفمندی هستند که راه‌حلهایی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند. راهبردها مبتنی بر کنش و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر هستند. بر مبنای نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش، جهت رسیدن به توسعه و توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای نظام جانشین‌پروری، به کارگیری راهبردهای تدوین‌شده جامع، نظارت‌سختگیرانه، مبنای قراردادن کشورهای پیشرفته، تناسب شغل و شاغل، انگیزش و تشویق مورد تأیید قرار گرفته و به عنوان راهکارهایی برای رسیدن به توسعه و توانمندسازی منابع انسانی از آن نام برده شده است. در عمل باید موارد فوق اجرا شود تا بتوان نتایج مثبت اجرای طرح را مشاهده نمود. این بخش از یافته‌های پژوهش با نتایج یافته‌های تحقیقات عرب‌پور و نیک‌پور (۲۰۱۵)، مک کلوق^۳ (۲۰۲۰) و تریکل^۴ (۲۰۱۵)، هم‌سو می‌باشند (۴۲-۴۴). به اذعان مشارکت‌کنندگان هر چند نسبت به گذشته جانشین‌پروری مورد توجه بیشتری قرار گرفته و در آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها از آن به عنوان راهی برای توسعه منابع انسانی یاد می‌کنند، ولی باز هم به طور کامل توجه و اهتمام جدی به این مهم صورت نمی‌گیرد و آئین‌نامه‌های مدون و قابل اجرا به دور از دخالت‌های سلیقه‌ای و شخصی کمتر دیده و اجرا می‌شود. برای تحقق کامل راهبردهای توانمندسازی با رویکرد جانشین‌پروری، بایستی با اهمیت، نقش و مزیت‌های ناشی از اجرای جانشین‌پروری آشنا شده و نسبت به تدوین آئین‌نامه‌ای جامع و هم‌سو با مأموریت و برنامه استراتژیک سازمان اقدام نمایند.

شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از وقایع، رخدادها و شرایط هستند که در فرآیند استقرار نظام توانمندسازی با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی رخ می‌دهند. در واقع شرایط مداخله‌گر شرایط ساختاری هستند که به پدیده مورد نظر تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آن‌ها راهبردها را درون بستر خاص محدود یا تسهیل می‌کنند. در بررسی یافته‌های پژوهش مشاهده می‌شود که تأثیرگذاری توانمندسازی با رویکرد جانشین‌پروری بر راهبردها به تنهایی از اثربخشی کامل برخوردار نبوده و شرایط مداخله‌گر با مفاهیم فشارهای بیرونی، عدم درک اهمیت جانشین‌پروری، نبود شایسته‌سالاری و نبود برنامه‌ریزی استراتژیک که در تحقیقات ده حوض و همکاران (۲۰۲۰)، متسوه^۵ (۲۰۱۷)، نصر و قاسمی زاد (۲۰۱۹) مورد تأیید قرار گرفته و موارد فوق به عنوان موانعی جدی در استقرار نظام توانمندسازی با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌ها موجود بوده و با مداخله‌گری، مسیر تحقق راهبردها و نتایج مثبت طرح را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۴۵-۴۷).

1. Kezar and Gehrke
2. Masue and Askvik
3. McCullough
4. Trickle
5. Metsu



شرایط زمینه‌ای مجموعه شرایطی است که بستر پدیده‌ی مورد نظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد. همچنین شرایط زمینه‌ای با مفاهیم لزوم قانونی، پتانسیل نیروی انسانی و اقبال عناصر داخلی در وزارت ورزش نیز در توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری دخالت دارند و به عبارتی شرایط مداخله‌گر با هدایت و هموار کردن و شرایط زمینه‌ای با فراهم نمودن بسترهای لازم برای تحقق توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری در سازمان‌ها ایفای نقش می‌کنند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر کاستی‌هایی در سیستم اداری و مدیریتی و ساختار سازمان‌ها بوده و مشاهده می‌شود، مدیریت‌های کلان از تفکر سیستمی جامع برخوردار نبوده و به برنامه‌های توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری بهای کافی نمی‌دهند و فرآیندهای سازمانی با نواقصی روبه‌رو می‌باشند و هر چند در سازمان‌ها فرآیند مدیریت دانش در حال اجرا بوده و نسبت به قبل پیشرفت قابل توجهی داشته است، ولی می‌توان با اتخاذ تدابیری به نتایج بهتری دست یافت. این بخش از یافته‌های پژوهش با نتایج تحقیقات متسو (۲۰۱۷)، داوودی و همکاران (۲۰۱۸)، سعادت و همکاران (۲۰۲۰) و ووبودو^۱ و همکاران (۲۰۲۰) همسو می‌باشند و بیانگر این است که اشاعه فرهنگ توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری به طور کامل در سازمان‌ها احیاء نشده و بایستی بیشتر مورد توجه قرار گیرد (۲۴، ۳، ۴۶، ۳۴).

پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند. پس از استقرار نظام توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری، باید این مسئله را بررسی نمود که استقرار نظام توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد. در واقع، این امر پس از تحقق نظام جانشین پروری اتفاق می‌افتد و می‌توان با بررسی آن، نقاط قوت و ضعف استقرار نظام توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی کشور را با مطالعه‌ی پیامدهای آن شناسایی نموده و تداوم نظام توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری را با استحکام بیشتری پیش گرفت. در فرآیند اجرای راهبردهای توسعه منابع انسانی بر مبنای توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری توجه به پیامدهای ناشی از آن نیز در سازمان‌ها بسیار مهم است. پیامدهای مورد انتظار از اجرای الگو عبارت‌اند از، افزایش بهره‌وری، افزایش رضایت کارکنان، ارتقاء دانش، جانشین پروری برای وزارت ورزش و بهبود عملکرد که با تحقیقات راث ول^۲ (۲۰۱۶)، تالپوس^۳ و همکاران (۲۰۱۷) و داستانی و همکاران (۲۰۱۹) همسو می‌باشند (۵۰-۴۸). به عبارتی می‌توان گفت که با اجرای طرح توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری در سازمان‌ها نتایج اشاره شده تحقق خواهند یافت و در واقع هدف از طراحی و تبیین مدل، رسیدن به نتایج مورد انتظار از آن می‌باشد که با ارائه الگوی مناسب و اجرای موارد بیان شده خواهیم توانست توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری در سازمان‌ها را به نحو مطلوبی اجرا کرد.

در جهان امروز، سازمان‌ها به منظور رشد و ارتقاء خویش در محیطی که تنها پدیده ثابت آن تغییر و دگرگونی است، بایستی در کشف و پرورش استعداد‌های سازمان خود کوششی مضاعف به عمل آورند و مدیریت جانشین پروری و توانمندسازی منابع انسانی یکی از مهمترین ابزارهایی است که در کشف و پرورش استعداد‌های نهفته سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

- با توجه به اینکه اکثریت قریب به اتفاق مدیران در نیمه دوم خدمت خود بوده و بیش از ۷۰ درصد از آن‌ها در دهه سوم و یا نزدیک به بازنشستگی می‌باشند، توصیه می‌شود که مدیران ارشد با برنامه‌ریزی کامل و داشتن استراتژی‌های واضح و بلند مدت، برنامه‌ی جامع توانمندسازی و آموزش منابع انسانی با رویکرد جانشین پروری را برای نیروها طراحی و اجرا نمایند تا در هنگام خروج نیروها، سازمان با مشکل خلأ نیرو مواجه نشود.
- با توجه به برخورداری سازمان‌های ورزشی از مزیت‌های رقابتی و شرایط مناسب نسبت به اکثر سازمان‌ها جهت اجرای توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری و رسیدن به مزایای فردی و سازمانی ناشی از اجرای صحیح آن، برگزاری جلسات توجیهی

1. Wobodo
2. Rothwell
3. Talpus



با مسئولان و آگاه نمودن آنان به مزایای اجرای طرح و معایب ناشی از عدم اجرای آن، می‌تواند در زمینه همکاری و مشارکت آنان نسبت به اجرای برنامه‌های توانمندسازی با رویکرد جانشین‌پروری نتیجه بخش باشد.

- جهت غلبه بر موانع استقرار نظام توانمندسازی با رویکرد جانشین‌پروری، تدوین آئین‌نامه‌هایی با قابلیت اجرایی بالا و هم سو با مأموریت‌ها و اهداف خرد و کلان سازمان، نقش قابل توجهی در اجرای برنامه‌های توانمندسازی با رویکرد جانشین‌پروری و توسعه منابع انسانی خواهد داشت که توصیه می‌شود در دستور کار قرار گیرد.
- اجرای برنامه‌های توانمندسازی با رویکرد جانشین‌پروری بررسی و در دوره‌های مختلف مورد بازبینی و اصلاح قرار گیرد به نحوی که هم توسعه فرد و هم اهداف سازمان لحاظ گردد.
- فرآیندهای اجرای نظام شایسته‌سالاری و پرورش استعدادها در سازمان‌ها پایه‌ریزی شده و با مصوب نمودن آن در مراجع ذی‌صلاح مورد بهره‌برداری قرار گیرد.
- ایجاد فرصت‌های لازم برای حضور مدیران سازمان‌های ورزش کشور به منظور کسب تحصیلات و تجارب ویژه‌ی مدیریتی در سطوح ملی و بین‌المللی.
- بهره‌گیری از تجارب بین‌المللی در زمینه‌ی تربیت، توسعه‌ی حرفه‌ای و توانمندسازی مدیران ورزشی به صورت برنامه‌ی مبتنی بر مطالعه تطبیقی و دریافت مشاوره از مراجع بین‌المللی معتبر.
- تدوین برنامه‌ای جامع برای سازمان‌های ورزشی کشور به منظور توسعه و توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی کشور.
- تشویق مدیران در سازمان‌های ورزشی به جهت برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، توسعه‌ی حرفه‌ای و خودآموزی.
- به کارگیری روش‌های نوین توانمندسازی و توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران ورزشی مانند منتورینگ و کوچینگ.
- تغییر در آئین‌نامه‌های آموزش و ارزیابی عملکرد مدیران سازمان‌های ورزشی با رویکرد مؤلفه‌های حرفه‌ای.

ملاحظات اخلاقی: در پژوهش حاضر از مقالات پژوهشی استفاده شده است که نکات اخلاقی را رعایت کرده بودند و تلاش شد تا در انتقال یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین، شفافیت لازم برای مخاطبان ایجاد گردد و در گزارش نتایج هیچ گونه سوگیری انجام نشود. صداقت و امانت داری نیز در تحلیل متون و نقل قول رعایت شده است.

حامی مالی: این پژوهش هیچگونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی دریافت نکرده است.

مشارکت نویسندگان: تمامی نویسندگان این مقاله از مرحله اجرای پژوهش تا نگارش مقاله مشارکت فعال داشته‌اند.

تعارض منافع: بنابر اظهار نویسندگان، تعارض منافی در این پژوهش وجود ندارد.

تشکر و قدردانی: بر خود لازم می‌دانیم از تمامی شرکت‌کنندگان و کسانی که در انجام دادن این مطالعه ما را یاری نمودند، قدردانی و سپاسگزاری کنیم؛ همچنین از همه‌ی اساتیدی که در داوری و اصلاح این مقاله، نویسندگان را یاری کردند، کمال تشکر را داریم.

منابع

1. Rashidinia, Mustafa. The relationship between psychological empowerment and job-appropriate person in the General Department of Sports and Youth of Gilan Province, Master's Thesis, Gilan University. 2017. [In Persian]
2. Khanifar, H., S. Ebrahimi, and A. Seyfi, Designing a Model for the Competency of education Administrators for Use in the Evaluation Center. 2020. <https://doi.org/https://doi.org/10.34785/J010.2020.796>. [In Persian]



3. Wobodo, C.C., K. Konya, and L. Nweake, Talent management and succession planning: A conceptual assessment of Rivers State owned tertiary institutions in Port Harcourt. *London Journal of Research in Management and Business*, 2020. 19(1): p. 25-36.
4. Taghipour M, T.P.C.o.a., instructors 'and experts' views on women's advancement strategies of Taekwondo women: University of Tehran; 2009. **[In Persian]**
5. Jaworski, C., et al., The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 2018. 74: p. 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011>
6. Melhem Y. The antecedents of customer-contact employees' empowerment. *Employee relations*. 2004 Feb 1;26(1):72-93. <https://doi.org/10.1108/01425450410506913>
7. Saati Zarei A, Shabani Bahar GR, Solymani M. Designing the Compilation Model of Empowerment Process, Talent Management System and Organizational Intelligence Capabilities by Using Interpretative-Structural Modeling at General Directorates of Sports and Youth. *Sport Management Studies*. 2020 Jan 21;11(58):219-42. <https://doi.org/10.22089/smrj.2019.7602.2626>. **[In Persian]**
8. Masthan Ali AH, Premchand Babu P. Succession planning and leadership development in software organizations. *Researchers World: Journal of Arts, Science & Commerce*. 2013;4(1):1-2.
9. Fink D. Pipelines, pools and reservoirs: Building leadership capacity for sustained improvement. *Journal of Educational Administration*. 2011 Sep 27;49(6):670-84. <https://doi.org/10.1108/09578231111174811>
10. West-Barnett, A.M., *South Carolina State Government: Organizational Succession Plans*. 2017, Walden University.
11. Nowrozi Seyyed Hosseini, R.S., Reza. Mousavi Cheshme Kaboudi, Kivan. Fatahi Masrouf, Forough. Designing a structural model relating talent management to employee empowerment and organizational effectiveness of sports and youth departments in Tehran province. *Human resource management in sports*. 2017; 5(1), 49-65. <https://doi.org/10.22044/shm.2018.5500.1497>. **[In Persian]**
12. Zare Zaidi, Alireza. (2017). Talent search and empowerment of middle managers. *Specialized Scientific-Educational Monthly of Tadbir Management*. 2017; 27(292), 37-43. <http://tadbir.imi.ir/article-1-3559-fa.html>. **[In Persian]**
13. Prestiadi D, Zulkarnain W, Sumarsono RB. Visionary leadership in total quality management: efforts to improve the quality of education in the industrial revolution 4.0. In *The 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019)* 2019 Dec (pp. 202-206). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/coema-19.2019.40>
14. Nowrozi Fard, M.Z., Ali. Effective management through recognizing the challenges and capacities of the organization's human resources. Conference: *International Conference on Innovation in Science and Technology* .2016. **[In Persian]**
15. Abutalebi, Kamal, Moshlik Gosha, Askari. Designing the model of empowering managers using foundational data theory (case study: Iran's professional sports industry). *Karafan Scientific Quarterly*. 2022;19(2),311-32. **[In Persian]**
16. Tindowen DJ. Influence of empowerment on teachers' organizational behaviors. *European Journal of Educational Research*. 2019 Apr 4;8(2):617-31. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.8.2.617>
17. Choi SL, Goh CF, Adam MB, Tan OK. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*. 2016 Dec;14:1-4. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
18. Najibzadeh, E.a.B., Hamidreza and Derakhshideh, Hamed. The effect of ethical leadership on the psychological empowerment of employees with and t.y. Paying attention to the mediating role of employees' perceived justice. *Public Administration Mission Quarterly*. 2015;21: 28-41. **[In Persian]**
19. Bukh, P.N. and A.K. Svanholt, Empowering middle managers in social services using management control systems. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 2020. 32(2): p. 267-289. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2019-0096>



20. Mousavi Cheshme Kabudi, Keyvan, Hakak, Mohammad, Sephond, Nazarpouri, Amirhoshang. Designing a global talent management model with an emphasis on the development of human capital in sports organizations. *Human resource management in sports*. 2019 Dec 22;7(1):207-24. **[In Persian]**
21. Mohammadi, E., Sajjadi Hezaveh, Seyedhamid. Structural analysis of mediating competencies of sports managers on knowledge management and succession. *Quarterly Journal of Resource Management in the Police Force*, 2018; 20: 25-48. **[In Persian]**
22. Reverdito, R.S., et al., Coaching and continuity make a difference: competence effects in a youth sport program. *Journal of physical education and sport*, 2020. 20(4): p. 1964-1971. <http://doi:10.7752/jpes.2020.04266>
23. Jalali, R., Elwani, Hasanpour, and Mohibzadegan. (2017). Identifying and modeling factors affecting the empowerment of managers. *Marine Science Education*.2017; 4(1): 14-29. **[In Persian]**
24. Davodi, S.A. and N.M. Yaqoubi, A framework for finding talent and succession in the higher education system. *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS)*, Year, 2017. 10: p. 161-185. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.17355699.1400.21.82.2.7>. **[In Persian]**
25. Foroutan F, Sharifian E, Tabrizi KG, Nezhad MM. Designing an Interpretive Structural Model for Empowering Human Resources based on Digital Literacy in the General Departments of Sports and Youth of Iran. *Sport Management Journal*. 2023 Jun 22;15(2):148-33. doi:<http://doi.org/10.22059/JSM.2022.330631.2816>. **[In Persian]**
26. Cascio, W.F. and J.W. Boudreau, The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 2016. 51(1): p. 103-114. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>
27. Guidotti, F., et al., Knowledge, Competencies, and Skills for a Sustainable Sport Management Growth: A Systematic Review. *Sustainability*, 2023. 15(9): p. 7061. <https://doi.org/10.3390/su15097061>
28. Kryshtanovych, S., et al., Study of the Experience of the Formation of Professional Competence in Future Managers of Physical Education and Sports. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 2021. 13(1Sup1): p. 162-176. <https://doi.org/10.18662/rrem/13.1Sup1/390>
29. Maley, J. and M. Moeller, Inpatriate managers: Are they being effectively utilized as global talent? *Thunderbird International Business Review*, 2018. 60(4): p. 647-659. <https://doi.org/10.1002/tie.21913>
30. Villegas, B. S. (2015). Factors influencing administrators' empowerment and financial management effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 176, 466-475. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.498>
31. Daily, B. F., Bishop, J. W., & Massoud, J. A. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance. *International Journal of Operations & Production Management* . <https://doi.org/10.1108/01443571211226524>
32. Sarkar, S. and O. Osiyevskyy, Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*, 2018. 36(1): p. 47-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.007>
33. Dartaj A, Akram, Abbaspour, Abbas, Delawar, Abdolahi. Develop and validate the empowering model of managers in technical and vocational schools: A Mixed Method Study. *School Administration*. 2020 Sep 22;8(3):197-74. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.25384724.2020.8.3.8.1> **[In Persian]**
34. Al-Fayed, A. and H. al-Aqqad, Inhibition effect of 1, 2, 3-benzotriazole on the corrosion of aluminium. *African J. Chem*, 2016. 3(1): p. 92-101.
35. Crandell, T., C. Crandell, and J. Vander Zanden, *Human development*. 2011: McGraw-Hill Higher Education.
36. Collings, D.G. and K. Mellahi, Strategic talent management :A review and research agenda. *Human resource management review*, 2009. 19(4): p. 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
37. Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical assessment research evaluation*. Xu and Zhang.(2005). International migration of nurses: Political and policy issues and Implications. Retrieved December, 10, 2009.



38. Saadat Talab, A., M. Gheyasi Nadushan, and E. Shirali, Strategies for Implementing Managerial Succession Planning in Higher Education System of Islamic Republic of Iran. *Socio-Cultural Strategy*, 2020. 9(1): p. 37-66. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22517081.1399.9.1.2.5>. **[In Persian]**
39. Ahmadi A, Abzari M, Isfahani AN, Safari A. The impacts of learning strategies and creativity on knowledge workers' innovation in Iranian knowledge-based firms. *International Journal of Business Innovation and Research*. 2018;17(3):378-93. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2018.095544> **[In Persian]**
40. Masue OS, Askvik S. Are school committees a source of empowerment? Insights from Tanzania. *International Journal of Public Administration*. 2017 Jul 29;40(9):780-91. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1201839>
41. Kezar A, Gehrke S. Sustaining communities of practice focused on STEM reform. *The Journal of Higher Education*. 2017 May 4;88(3):323-49. <https://doi.org/10.1080/00221546.2016.1271694>
42. Nikpour, A. and A. Arabpour, The effects of the aspects of talent management on human resource productivity in the public organizations in Kerman. *Journal of Research in Human Resources Management*, 2015. 7(1): p. 159-186. **[In Persian]**
43. McCullough, D., Succession planning strategies for retiring employees in the Department of Defense. 2020, Walden University.
44. Trickle, M.M., The exploration of executive leadership succession planning strategies in New Jersey community colleges. 2015 :Grand Canyon University.
45. Danyali Deh Hoz, M., S.M. Allameh, and A. Safari, Designing a Model of Succession Management with an Approach of the Grounded Theory. *Transformation Management Journal*, 2019. 10(1): p. 105-140. <https://doi.org/10.22067/pmt.v10i1.61676>. **[In Persian]**
46. Mateso, E.E.P. Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University. Doctoral Dissertation. 2017. Retrieved from <http://etd.ohiolink.edu>
47. Nasr, A.a.G., Alireza. Identifying and evaluating obstacles to succession management in Shiraz Petrochemical Company with a combined approach, *Quarterly and Human resource management in the oil industry*. 2018; 107-122. **[In Persian]**
48. Rothwell W. Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. Amacom; 2010 Apr 21.
49. Talpoş MF, Pop IG, Văduva S, Kovács LA. Talent management and the quest for effective succession management in the knowledge-based economy. In *Business Ethics and Leadership from an Eastern European, Transdisciplinary Context: The 2014 Griffiths School of Management Annual Conference on Business, Entrepreneurship and Ethics 2017* (pp. 65-73). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45186-2_6
50. Dastani, M., et al., Strategies and Outcomes of Using Coaching Culture with the Approach of Grounded Theory Method (a case study of the science and technology parks of the country). *Public Management Researches*, 2019. 12(45): p. 261-288. <https://doi.org/10.22111/jmr.2019.28164.4376>. **[In Persian]**

