دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال یازدهم، شماره ۴ (پیاپی: ۶۵)، مرداد ۱۴۰۵

# چارچوبی برای توسعه جانشین پروری درنظام مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور

**شیلا فرهنگیان** [۱]

*تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۲۸*
*تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۳۰*
*کد مقاله: ۱۴۵۵۸*

## چکـیده

هدف از این پژوهش تدوین چارچوبی برای توسعه جانشین پروری درنظام مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور بود. این پژوهش با روش کیفی (نظریه داده بنیاد) انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه افراد نخبه و صاحب‌نظران در حوزه ورزشی کشور بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری دسترس تا رسیدن به اشباع نظری تعداد ۱۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند، داده‌ها به‌صورت مصاحبه عمیق جمع‌آوری شد. یافته ها حاکی از بدست آمدن ۵۸ گزاره مفهومی اولیه بود. مدل پارادایمی حاکی از آن بود که جانشین پروری بر اساس پدیده اصلی شایسته‌سالاری تحت تأثیر مقوله مرکزی ایجادشده و بدون وجود و کارکرد درست آن‌ها شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی محقق نخواهد شد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد راهبردهای مدل جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، پیامدهای فردی و سازمانی را در پی داشته است. در کل می‌توان گفت که جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی می‌تواند تحت تأثیر عوامل فردی و سازمانی باشد و مدیران سازمان‌های ورزشی باید این عوامل را در مدیریت جانشین پروری خود در نظر بگیرند.

**واژگـان کلـیدی:** جانشین پروری، سازمان‌های ورزشی، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد.

۱- دکترای تخصصی تربیت بدنی و علوم ورزشی
*shila20arm@gmail.com*



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

## ۱- مقدمه

در دنیای پرتلاطم امروز سازمان‌ها به دنبال پیشی گرفتن از رقبا و کسب مزیت رقابتی هستند. مواردی که در گذشته به‌عنوان مزیت رقابتی یاد می‌شد از جمله سرمایه و یا تکنولوژی، امروزه دیگر نمی‌تواند به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار قلمداد شوند. در واقع، امروزه نیروی انسانی را بیش از هر چیز دیگری به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار می‌شناسند، به‌گونه‌ای که سازمان‌های پیشرو همواره در جستجوی بهترین افراد برای تصدی پست‌های برتر سازمانی هستند و از منابع داخل و خارج سازمان برای تأمین آن‌ها بهره‌برداری می‌کنند (احمدی، ۲۰۱۴، ۳۴). بر اساس یک تحقیق، سازمان‌ها برای استفاده از نظام مدیریت جانشین پروری، سه دلیل اساسی ذکر کرده‌اند: کمک به اجرای طرح‌های راهبردی سازمان، شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدفمند، پرورش و توسعه کارکنان و ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقا دارند (راث ول ، ۲۰۱۰، ۱۲۴). یکی از نظریه‌های مشهور در زمینهٔ جانشین پروری، «نظریهٔ نمایندگی» است که رفتار سازمانی و طرح‌ریزی جانشین پروری را توضیح می‌دهد. نظریهٔ نمایندگی مربوط به یک قرارداد همکاری است؛ مادامی‌که فردی(موکل) در یک مبادلهٔ اقتصادی، اختیاری به فرد دیگر (وکیل) اعطا می‌کند تا از سمت وی عمل نماید، رفاه و آسایش موکل تحت تأثیر تصمیمات وکیل است. یک دلیلی برای ضروری بودن جانشین پروری این است که کمبود قریب‌الوقوع مدیریت را مورد رسیدگی قرار می‌دهد. جانشین پروری در واقع تنها برای جایگزینی مدیران که در حال کناره‌گیری نیست بلکه یک استراتژی بسیار مهم برای بقای سازمان‌ها می‌باشد (حسینی و همکاران، ۲۰۱۸، ۱۸). شناسایی و پرورش افراد برخوردار از استعداد بالا، یک سامانه‌ی رسمیت یافته‌ی مدیریت جانشین پروری است که با شناسایی کارکنان مستعد، آن‌ها را به‌گونه‌ای پرورش می‌دهد که به‌سوی ایفای نقش رهبری در آینده حرکت کنند (نادریان، ۲۰۱۷، ۴۵). این رویکرد، بر پرورش مجموعه‌ای از افراد مستعد رهبری تأکید می‌کند تا تضمین نماید که سامانه‌ی راهبری به اهداف راهبری سازمان دست می‌یابد. درحالی‌که مدیریت جانشین پروری رسمی توجه خود را به‌سوی تدوین برنامه‌ی نظام‌یافته‌ای برای تعیین استعدادهای بالقوه و ارائه‌ی مسیر پرورشی افراد مستعد معطوف می‌سازد، بنابراین مدیریت جانشین پروری به‌صورت غیررسمی، به‌جای تدوین برنامه و ارزیابی منظم استعدادهای بالا،می‌بایستی بر استفاده از فرصت‌های پرورش استعداد استفاده کند (جروسیلم ، ۲۰۰۸، ۳۷؛ ایریکا ، ۲۰۲۰، ۵۹). جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی در حقیقت تعیین مدیران آینده‌ی همه سازمان‌های ورزشی است. در این فرایند نظام‌یافته، مستمر و ضروری، شیوه‌های علمی استعدادیابی ورزشی با مدیریت راهبردی ترکیب می‌شود و نتیجه این می‌شود که سازمان‌های ورزشی این واقعیت رامی پذیرند که به بازیکن شاخص و اثرگذار نیاز دارند و یا اگر یک پست بازی در یک تیم فوتبال خالی از بازیکن می‌شود که در همه رشته‌های ورزشی فراوان مشاهده می‌شود بتوانند در حداقل زمان ممکن و با کمترین هزینه بازیکن جایگزین پیدا کنند (لیونس و همکاران ، ۲۰۱۳، ۲۱۰). البته در این فرایند شاخص‌های فنی و سایر شایستگی‌های مورد نظر سازمان ورزشی چه از نظر مهارتی و چه از نظر شخصیتی، رفتاری و اخلاقی تعیین می‌شود و سپس بر آن مبنا خزانه‌ی استعدادهای ورزشی برای اطمینان از فرایند اثربخش جانشین پروری فراهم می‌شود (راکیال ، ۲۰۱۳، ۱۴۵).

ازجمله محققانی که به بررسی جانشین پروری پرداخته‌اند، می‌تواند به تحقیقات دونر و همکاران (۲۰۱۷)، اشاره کرد؛ به نحوی که نتایج حاکی از آن بود: برای اطمینان از توسعه موفقیت‌آمیز یک برنامه جانشین پروری در سازمان، باید متعهد به توسعه و اجرای یک برنامه جانشینی راهبردی باشد و همچنین برنامه‌ریزی جانشینی پروری موفق باید دارای یک مدل جهت شناسایی استعدادهای درونی باشد و پس‌ازآن از طریق توسعه برنامه جانشین پروری افراد انتخاب شوند. آکری هامان (۲۰۱۶)، دریافت که؛ ایجاد مدل جانشین پروری برای پایداری یک نیروی کار قوی و همچنین حفظ یک نیروی قدرتمند، علی‌رغم نیروی کار سالخورده و بازنشستگی، در آینده امری حیاتی است. لی و یوون (۲۰۲۰) دریافت که عواملی که باعث کاهش هویت‌سازمانی مدیر عاملان قبلی در سازمان شده‌اند بر جانشین پروری داوطلبانه آن‌ها تأثیر می‌گذارند و برعکس، عواملی که باعث افزایش شناسایی سازمانی مدیرعامل‌ها می‌شوند، به طور خاص بر مدت زمانی که آن‌ها در یک سازمان خصوصی و اصلی باشند بر جانشین پروری داوطلبانه آن‌ها تأثیر منفی خواهد گذاشت. نتایج مطالعه آمانس و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که اقدامات هیئت مدیره در روند برنامه‌ریزی جانشین پروری با استفاده از شیوه‌های مدیریت خانواده رابطه مثبت وجود دارد. علاوه بر این احساسات خانوادگی مدیر عامل به‌عنوان نقش میانجی می‌تواند بر نتایج جانشین پروری در شرکت‌های خانوادگی تأثیر گذار باشد. سنیولیبا (۲۰۱۵)، نشان داد که؛ برنامه‌ریزی جانشین پروری لزوماً نباید یک تلاش پیچیده و زمان‌بر باشد، بلکه درک اصول کلیدی مؤثر در یک برنامه‌ریزی جانشین پروری، ابتکار مدیریت و کار با کارمندانی با تجربه است که سابقه اثبات‌شده دارند تا اطمینان حاصل شود که این طرح حیاتی جانشین پروری تمام اهداف دانشگاه را برآورده می‌سازد. مالای و همکاران (۲۰۱۵)، نشان دادند که نقش منابع انسانی در برنامه‌ریزی جانشینی، پیدا کردن افرادی است که با فرهنگ سازگار هستند و به آن‌ها کمک می‌کند تا مهارت‌های لازم برای رهبری سازمان را توسعه دهند. مرحله اجرا شامل چند مرحله شامل ارزیابی استعداد، ایجاد یک مدل شغلی خاص است که رفتارها، مهارت‌ها، دانش و تجربه را تعریف می‌کند و با کارمندان در مورد شغل شان صحبت می‌کند و برنامه‌ریزی جانشینی هر سال را بررسی می‌کند. نیاز به حفظ نیروی کار ماهر و تمرکز شرکت برای جذب استعدادهای جدید و افزایش ذخیره استعداد آن‌ها برای



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

بقای آینده سازمان وجود دارد. آلکساندر و همکاران (۲۰۱۴)، نشان دادند که؛ برنامه‌های جانشین پروری برای شرکت‌های داروسازی اهمیت فزاینده‌ای دارد، چراکه بسیاری از رهبران در موقعیت‌های کلیدی در آستانه بازنشستگی قرار دارند. این مطالعه اهمیت برنامه‌ریزی جانشین پروری را نشان می‌دهد و اینکه عدم وجود یک برنامه می‌تواند پیامدهای منفی داشته باشد. با مطالعه تحقیقات پیشین در می‌یابیم که در حوزه مدیریت سازمان‌های ورزشی تحقیقات بسیار کمی پیرامون موضوع جانشین پروری وجود دارد. این مسئله در کشور ما به‌گونه‌ای است که تاکنون تحقیق و یا مطالعه‌ای به‌صورت کیفی در این موضوع در حوزه سازمان‌های ورزشی صورت نپذیرفته است. با توجه به اینکه نمی‌توان نتایج تحقیقات صورت گرفته در سایر حوزه‌های تجاری و عمومی را عیناً به حوزه مدیریت ورزشی تعمیم داد، مسئله اساسی و هدف از انجام این تحقیق چارچوبی برای توسعه جانشین پروری درنظام مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور است؛ که برای احصاء شاخص‌های مؤثر جانشین پروری بر روی کارشناسان، متخصصین و مدیران ورزشی انجام می‌شود. از نتایج مورد انتظار این پژوهش می‌تواند توجه به‌پیش نیازهای جانشین پروری در موفقیت سازمان‌های ورزشی در اهمیت فرآیندهای آن باشد. شناسایی و احصاء شاخص‌هایی برای طراحی مدل جانشین پروری با توجه به استراتژی سازمان می‌تواند راهنمای علمی برای مدیران و صاحب‌نظران سازمان‌های ورزشی باشد؛ بنابراین هدف اصلی این تحقیق یافتن پاسخ این سؤال بود که چه چارچوبی برای توسعه جانشین پروری درنظام مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور بر اساس نظر خبرگان می‌تواند بدست آورد؟

## ۲-روش‌شناسی پژوهش

روش این مقاله کیفی است و از لحاظ ماهیت، پژوهشی اکتشافی است. در این پژوهش جهت کشف مدل و شناخت شرایط علی، زمینه‌ای، مقوله مرکزی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن، راهبرد پژوهشی مورد استفاده در تجزیه‌وتحلیل اطلاعات استفاده از نظریه داده بنیاد استراس و کوربین (۱۹۹۰) انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه افراد نخبه و صاحب نظر در حوزه ورزشی کشور بود که با توجه به کیفی بودن مطالعه جهت انتخاب نمونه آماری از روش نمونه‌گیری دسترس استفاده شد. در این مطالعه برای انتخاب نمونه‌ها در بخش کیفی تا جایی تداوم یافت که کفایت و اشباع داده‌ها صوت گرفت که ۱۵ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از روش نظریه زمینه‌ای (داده بنیاد)، شامل مصاحبه‌های اکتشافی نیمه ساختاریافته، کتب، مجلات و رساله‌های پژوهشی استفاده شد. در مصاحبه‌های اکتشافی نیمه ساختاریافته، مجموعه‌ای از سؤالات اولیه و از قبل تهیه شده در اختیار مصاحبه‌شوندگانی که به‌صورت‌های مختلف، دارای تجربه‌ها و تماس نظری، عملی و حرفه‌ای با امر جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی بودند، قرار گرفت؛ و سپس باهماهنگی‌های لازم، مصاحبه‌ها انجام پذیرفت. اولویت اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها، اتخاذ تمهیدات لازم برای انجام مصاحبه‌های رودررو با اطلاع‌رسانان بوده است. ولی در مواقعی که به هر علتی امکان این امر مهیا نگردید به‌منظور ثبت داده‌های کیفی، فرایند مصاحبه تماماً توسط دستگاه ضبط صوت ثبت شده و نیز یادداشت‌هایی از نکات کلیدی هر مصاحبه تهیه می‌شد. سپس، مصاحبه‌های ضبط شده توسط محقق شنیده شده و به‌صورت متن نوشتاری پیاده می‌شد. در مرحله بعد، متن نوشتاری چندین بار توسط محقق مطالعه شده و مورد تجزیه‌وتحلیل قرار می‌گرفت. بر اساس مدل استراوس و کوربین (۱۹۹۰)، فرایند تحلیل داده‌ها از سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تشکیل شده است. بر اساس «رهیافت نظام‌مند» استراس و کوربین (۱۹۹۰) مجموع مقوله‌های مستخرج از داده‌های خام، در قالب الگویی به نام الگوی کدگذاری محوری گردآوری می‌شوند. این الگو شامل۶ جعبه یا محور به است:۱.«شرایط علّی»۲.«مقوله مرکزی» ۳. «راهبردها» ۴.«زمینه» ۵.«شرایط مداخله‌گر» و ۶.«پیامدها». کدگذاری انتخابی، فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها می‌باشد. در این پژوهش، بر اساس ابعاد پارادایم کدگذاری، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، تبیین شد. تحلیل داده‌های نظریه داده بنیاد از طریق روش تحلیل مقایسه‌ای ثابت داده‌ها صورت گرفته است. ابتدا رمزهای مناسب به بخش‌های مختلف داده‌ها اختصاص داده و این رمزها را در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی کردیم. این فرایند، رمزگذاری باز نامیده می‌شود. سپس با اندیشیدن در مورد ابعاد متفاوت این مقوله‌ها و یافتن پیوندهای میان آن‌ها به رمزگذاری محوری اقدام شد. لازم به ذکر است که در جریان این رمزگذاری‌ها، با استفاده از نمونه‌گیری نظری و با توجه به مفاهیم پدیدار، به گردآوری داده‌ها در مورد جانشین پروری سازمان‌های ورزشی پرداخته شد تا تصویر غنی‌تری از عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهای حاصل، فراهم نماییم. سرانجام، با رمزگذاری گزینشی مقوله‌ها پالایش شده و با طی این فرایندها در نهایت، مدل مفهومی جانشین پروری سازمان‌های ورزشی پدیدار گشت. پس از تهیه و تدوین مدل، روایی صوری و محتوایی آن‌ها با بهره‌گیری از نظر متخصصان ورزشی بررسی شد. یکی از محورهای اساسی در روایی و صوری و محتوایی در فرایند ممیزی این پژوهش بازبینی، تأیید و حصول اطمینان و دستیابی به‌یقین از نظر متخصصان و نخبگان بود. در این پژوهش تحلیل پژوهشگر زیربنای استراتژی‌های محقق بوده است که اثربخشی آن‌ها را تضمین می‌کند.



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

## ۳-یافته‌ها

**جدول۱- توصیف آماری افراد**

| | | فراوانی | درصد |
|---|---|---|---|
| جنسیت | زن | ۳ | ۲۰ |
| | مرد | ۱۲ | ۸۰ |
| سن | کمتر از ۳۵ سال | ۱ | ۷ |
| | بین ۳۶ تا۴۱ سال | ۵ | ۳۳ |
| | بین ۴۲ تا ۴۷ سال | ۷ | ۴۷ |
| | بالای ۴۸ سال | ۲ | ۱۳ |
| سطح شغلی | کارشناس | ۱ | ۷ |
| | رئیس | ۹ | ۳۳ |
| | استاد | ۵ | ۴۰ |
| مدرک تحصیلی | کارشناسی | ۱ | ۶ |
| | کارشناسی ارشد | ۲ | ۱۴ |
| | دکتری | ۱۲ | ۸۰ |

نتایج نشان داد که جنسیت ۳ نفر معادل (۲۰٪) زن، ۱۲ نفر معادل (۸۰٪) مرد، ۱ نفر معادل (۷٪) کمتر از ۳۵ سال سن، ۵ نفر معادل (۳۳٪)بین ۳۶ تا۴۱ سال سن، ۷ نفر معادل (۴۷٪)بین ۴۲ تا ۴۷ سال سن و ۲ نفر معادل (۱۳٪) بالای ۴۸ سال سن داشته‌اند. ۱ نفر معادل (۷٪) سطح شغلی کارشناس، ۹ نفر معادل (۳۳٪) رئیس و ۵ نفر معادل (۴۰٪) استاد بوده‌اند و در نهایت ۱ نفر معادل (۶٪) دارای مدرک کارشناسی، ۲ نفر معادل (۱۴٪) مدرک کارشناسی ارشد و ۱۲ نفر معادل (۸۰٪) دارای مدرک دکتری بوده‌اند.

### ۳-۱-کدگذاری محوری

### ۳-۱-۱-شرایط علی

بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان ۵ مؤلفه شامل:۱- منابع استعداد (منابع استعداد، شناسایی استعداد)، ۲- نظام ارتقاء کارآمد (نظام ارتقاء کارآمد، ارزیابی عملکرد)، ۳- مدیریت منابع انسانی (مدیریت منابع انسانی، برنامه استراتژیک منابع انسانی)،۴- حمایت گری سازمانی از تلاش فردی (حمایت سازمانی، تلاش فردی)، ۵- مهارت بندی مدیران (مهارت کارکنان، مهارت مدیران)، شناسایی شدند.

**جدول (۲) مؤلفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با عوامل علی**

| مؤلفه‌ها | | مقوله‌ها |
|---|---|---|
| ایجاد بانک استعدادها، انتخاب افراد مستعد، ایجاد بانک اطلاعاتی، شناسایی قابلیت‌ها، شناسایی ظرفیت‌های نیروی انسانی، شناسایی گزینه‌های احتمالی بیرونی، شناسایی بهترین گزینه‌های مدیریت و رهبری سازمان، شناسایی توانمندی‌ها، شناسایی افراد واجد شرایط،آماده کردن استعدادها، پرورش استعدادهای درونی، پرورش استراتژیک استعداد، ارائه فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با پتانسیل بالا، استعدادهای مناسب، کشف استعدادها | | منابع استعداد |
| نشانگر کدها | PA4, PA5, PA6, PA7, PB1, PB2, PB3, PB4, PB5, PB6, PB7, PB8, PB9, PB10, PC2, PD1, PD2, PF1, PF2, PF3, PG2, PG3, PH1, PH2, PI4, PI5, PI6, PI7, PI8, PI9, PI10, PI11 | |
| نظام ارتقاء منطقی و کارآمد، نظام ارتقاء متناسب با شایستگی، سیستم مدیریت عملکرد، احساس ارتقاء، قرار گرفتن در موقعیت بهتر،انتصاب به سمت‌های بالا، تشخیص قابلیت ارتقاء کارکنان، فرایند ارتقاء قابلیت‌های رهبری، برنامه‌های ارتقاء، بحث احراز ارتقاء، ارتقاء پست‌های مدیریتی، پذیرش ترفیع‌های احتمالی در آینده و وجود فرصت‌های رشد و ارتقاء در سازمان | | نظام ارتقاء کارآمد |
| نشانگر کدها | PA24, PA25, PA26, PA27, PD14, PD15, PF14, PF15, PF16, PG28, PH11, PH12, PH13 | |
| وجود واحد مدیریت منابع انسانی، تدوین راهبردها و استراتژی‌های دستیابی به چشم‌انداز توسعه منابع انسانی، نظام مدیریتی منسجم، واحد منابع انسانی قوی، مدیریت منابع انسانی، جذب، نقطه خروج نیروی انسانی، ابتکارات مدیریتی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت، محاسبه داده‌های سازمان، انتظارات از نیروی انسانی، استخدام درون‌سازمانی، استخدام برون‌سازمانی، ارزیابی برنامه‌های منابع انسانی، رفع چالش‌های استراتژیک و عملیاتی، ایجاد سیستمی فراگیر در برنامه‌ریزی منابع انسانی، تشویق به پیشرفت گروه‌های متنوع برای مشاغل آینده سازمان، | | مدیریت منابع انسانی |



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

| | |
|---|---|
| همسوسازی استعداد با اهداف استراتژیک سازمان | |
| نشانگر کدها | PA28, PA29, PB21, PB22, PC14, PC15, PC16, PC17, PC18, PC19, PC20, PD18,PD19,PD20, PD21, PD22, PD23, PD24,PD25, PE10, PE11, PF24, PF25, PF26, PG33, PG34, PG35, PG36, PG37, PG38, PG39, PG40, PG41, PI34, PI35, PI36,PI37,PI38,PI39,PI40,PI41, PI42,PI43, PI44, PI45,PI46,PI47, PI48,PI49,PI50, PI51 |
| حمایت گری سازمانی از تلاش فردی | محیط کاری حمایتی، فرهنگ حمایتی، حمایت مدیران ارشد، حمایت و تعهد سطوح بالاتر، نقش هدایتگری مدیران، حمایت همه‌جانبه اعضای سازمان، اهمیت علاقه مدیران برای رشد سایر افراد، باور مدیران ارشد، حمایت یکپارچه، هدایت برنامه‌ریزی جانشین پروری از طرف مدیران عامل، مدیران ارشد، مشارکت همگانی مدیران ارشد اجرایی، مشارکت و حمایت مدیران ارشد، تعهد و مشارکت فعال مدیران ارشد اجرایی از جانشین پروری، سبک مشارکتی، نقش حمایتی سیاست‌ها و رسالت‌ها |
| نشانگر کدها | PA31, PA32,PA33,PA34,PA35,PA36,PC25,PC26,PC27,PC28,PC29,PC30, PC31, PD27, PF27, PF28, PF29, PF30, PG9, PG52, PI14, PI15, PI16, PI17, PJ11, PJ12, PJ13, PK10 |
| مهارت بندی مدیران | حرفه‌مندی مدیران، درک افراد از جایگاه مناسبشان، مهارت تصمیم‌گیری، طراحی مدل قابلیت‌های مدیران، تعهد مدیران، جمع‌آوری و بروز رسانی سیاهه مهارت‌های نیروی انسانی برای هر یک از رئوسای سازمان‌های ورزشی، فراهم کردن امکان رشد و بالندگی، روحیه یادگیری مستمر، تخصص، مهارت مناسب |
| نشانگر کدها | PA45, PA46,PA47,PA48,PA49,PA50, PB31,PG68,PG69,PG70,PG71,PG72 |

منابع استعداد: منابع استعداد خود از دو مقوله فرعی منابع استعداد و شناسایی استعداد تشکیل شده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص می‌گوید «باید سیستمی در سازمان‌های ورزشی حاکم باشد که نسبت به شناسایی و انتخاب افراد مستعد و ایجاد خزانه استعدادها حساس باشد».

شناسایی استعدادها از چنان اولویتی برخوردار است که تقریباً در اکثر مدل‌های جانشین پروری به آن به‌عنوان اولین مؤلفه اشاره شده است. همین امر ارتباط نزدیکی با پویایی و یادگیری مادام‌العمر سازمانی دارد.

نظام ارتقاء کارآمد: مقوله نظام ارتقا کارآمد خود از دو مقوله فرعی نظام ارتقا کارآمد و ارزیابی عملکرد تشکیل شده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:«در واقع وقتی ما میگیم جانشین پروری باید در قالب فرایندهای رسمی سازمان صورت بگیره، مشخص‌ترین فرایندی که این کار رو به نتیجه میرسونه همون بحث تعریف یک مسیر و نظام ارتقاء شغلیِ هدفمند، منسجم، انعطاف‌پذیر و سیستم مدیریت عملکرد است؛ یعنی شاید بتونیم بگیم بحث همون ظرف و محتواست».مقوله فرعی دوم این دسته ارزیابی عملکرد می‌باشد. بر طبق نظر یکی از مطلعین کلیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی ارزیابی عملکرد فرایند شناسایی حوزه‌های مورد تمرکز، سنجش آن‌ها و بهبود عملکرد انسانی در سازمان‌های ورزشی است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید: مهم‌ترین گام‌های پیاده‌سازی مدل جانشین پرور در سازمان‌های ورزشی، ارزیابی عملکرد است . نکته سوم در واقع ارزیابی عملکرد است. شما چگونه می‌توانید افراد را در مسیر کاری خود ارزیابی کنید.

مدیریت منابع انسانی: مقوله مدیریت منابع انسانی از دو مقوله فرعی مدیریت منابع انسانی و برنامه استراتژیک منابع انسانی تشکیل شده است. مدیریت منابع انسانی را به‌طورکلی فرایند شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. بخشی از پست‌های سازمانی خالی می‌شود. مقوله فرعی دیگری که در این مقوله اصلی جای دارد برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است. دیدگاه استراتژیک منابع انسانی تلاش می‌کند فعالیت‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی را با اهداف استراتژیک و فراگیر پیوند دهد.یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص می‌گوید:«جانشین پروری به عبارتی این است که ما بتوانیم یک واحد مدیریتی منابع انسانی در جهت توانمندی‌ها، استعدادهای مدیریتی کارکنان را شناسایی و برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی را پرورش دهیم.

حمایت گری سازمانی از تلاش فردی: در طول مصاحبه با مطلعین کلیدی درباره کاربست الگوی جانشین پروری علیرغم ادعای آن‌ها مبنی بر اینکه جانشین پروری از مهم‌ترین راهبردهای بقاء برای فعالیت اثربخش سازمان‌های ورزشی در جهان پرتلاطم امروزی است.

مهارت بندی: مقوله مهارت بندی است که از دو مقوله فرعی حرفه مندی مدیران و حرفه مندی کارکنان تشکیل شده است. یکی از مفاهیمی که نشانگر مهارت بندی مدیران و کارکنان بوده و مستلزم پیاده‌سازی الگوی جانشین پروری بحث تعهد و حمایت مدیران ارشد از عملیاتی کردن این موضوع است. یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:«در ابتدا خدمتان بگویم که در عوامل علی جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به نشانگر حرفه مندی مدیران و کارکنان است که از مهم‌ترین عوامل علی می‌تواند درک افراد از جایگاه مناسبشان، مهارت تصمیم‌گیری و طراحی مدل قابلیت‌های مدیران در اجرای جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی است.



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

### ۳-۱-۲-شرایط زمینه‌ای

از نظر مصاحبه‌شوندگان: ۱-ساختار سازمانی، ۲-فرهنگ و جوسازمانی، ۳-ثبات مدیریت ۴- مقاومت در برابر تغییر است

**جدول۳-مؤلفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با عوامل زمینه‌ای**

| مؤلفه‌ها | | مقوله‌ها |
|---|---|---|
| تدوین شرح شغل و مشاغل، شرایط احراز مشاغل، دستورالعمل انتصاب و به‌کارگیری، چرخش شغلی، ابعاد سازمانی، ساختار قانونی، جنبه‌های نرم‌افزاری، جنبه‌های سخت‌افزاری، پست‌های خالی، استلزامات، راحت‌تر بودن برای کارکنان غیرآموزشی، سازمان‌های متغیر، کوچک‌سازی سازمانی، سازمان‌دهی مجدد | | ساختار سازمانی |
| نشانگر کدها | PB26, PB27, PB28,PB29,PC53, PC54,PC55,PC56,PC57,PC58,PC59,PC60, PE17,PG61 | |
| فرهنگ‌سازمانی مبنی بر شایستگی، بستر و زمینه فرهنگی، فرهنگ آکادمیک ورزشی، بستر فرهنگی جانشین پروری، مسائل فرهنگی، محیط فرهنگی ناسالم، سازمان‌های فرهنگی پیشرو، فرهنگ پویای یک سازمان | | فرهنگ و جوسازمانی |
| نشانگر کدها | PA43,PB23,PB24,PC35,PC36,PC37,PC46,PD29,PD30,PD35,PD36,PD37,PD38,PD39, PD40,PE13,PE14,PE15,PE16, PF33,PG56,PG57,PG58,PG59, PG60, PI63,PJ14,PJ15 | |
| پست‌های مدیریتی مرتب در حال تغییر، ثبات مدیریت، تهدید جانشینان برای مدیران، نقطه ثبات، دوام پذیری، عدم ثبات مدیریتی، تضمین ثبات تصدی کارکنان | | ثبات مدیریت |
| نشانگر کدها | PC32,PC33,PC34, PG53,PG54,PG55, PH16, PI62 | |
| مقاومت دگرگونی، ترس از دست دادن موقعیت شغلی، مدیریت در خلال تغییر، سرعت تغییرات سازمانی، حفظ موقعیت، حفظ پست سازمانی عاملی برای تقابل با تغییر، استعدادهای برتر سازمان ورزشی | | مقاومت در برابر تغییر |
| نشانگر کدها | PA1,PA2,PA3, PC1, PG1, PI1,PI2,PI3, PK1, PN1,PN2,PN3 | |

ساختار سازمانی: در مورد ساختار سازمانی ورزشی، هرکدام از مصاحبه‌شوندگان ویژگی‌های خاصی را از ابعاد خاص موردبحث و بررسی قراردادند که پاره‌ای از آن‌ها عبارتند از بررسی نمودار سازمانی، ساختار قانونی سازمان‌های ورزشی، سازمان‌های متغیر، ساختار قدرت در سازمان‌های ورزشی، زیرساخت‌های ضروری سیستم سازمان‌های ورزشی، عدم اجرای مهندسی مجدد در ساختارهای دولتی و... در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:«امروزه، به دلیل تغییر تکنولوژی، افزایش جمعیت فعال از نظر اقتصادی و تغییرات در ساختار شغل، به‌نوبه خود، تمایل به تغییر شغل طی دوره‌ها و در گروه‌های سنی مختلف دچار تغییر شده و این مسئله نیازمند دستورالعمل انتصاب کارکنان دارد که در بین سازمان‌های ورزشی، نمود بیشتری دارد». مدیران سازمان‌های ورزشی در مقایسه با مدیران کسب‌وکارها در واکنش به جانشین پروری کندتر عمل کرده و در تصمیم‌گیری خود از سرعت پایینی برخوردار هستند.

فرهنگ و جوسازمانی: فرهنگ و جوسازمانی «روحیه همکاری سازمان‌های ورزشی» برای ادغام و یکپارچگی مدیریت مشترک و تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان‌های ورزشی است و همچنین عبارت «فرهنگ مشارکتی»؛ فرهنگی که با مشخصات و ویژگی‌های کار تیمی، روابط، اجماع و انسجام تعریف می‌شود (رویین تن و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۲۰). در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:«به نظر بنده از مهم‌ترین ابعاد یک سازمان جانشین پرور، بررسی جوسازمانی (همانند مؤلفه‌های: ساختار سازمانی، ارتباطات، پاداش، تعهد سازمانی، ریسک‌پذیری، کارگروهی و فضای تخریب) است که این عوامل خودش باعث شایسته گزینی افراد با استعداد در سازمان‌های ورزشی محسوب میشه».

ثبات مدیریت: یکی از مهم‌ترین شرایط تأثیرگذار زمینه‌ای ثبات مدیریت می‌باشد. این مقوله اصلی از دو مقوله فرعی به نام‌های ثبات مدیریتی و تهدید مدیران تشکیل شده است. عدم ثبات مدیریتی عاملی است که از طرف مدیران و ذینفعان بالادستی مدیر فعلی صورت می‌گیرد، درحالی‌که تهدید مدیران عاملی است که توسط کارکنانی صورت می‌گیرد که به لحاظ پست سازمانی پایین‌تر از مدیر فعلی قرار دارند. تقریباهمه مصاحبه‌شوندگان در طول مصاحبه‌های خود به این موضوع اشاره کرده‌اند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:«مدیریت محور اصلی اجرای خط‌مشی‌های عمومی و تضمین بهروزی افراد جامعه است و ثبات و دوام پذیری مدیران دولتی یکی از علل توفیق آن‌ها محسوب می‌شود».

مقاومت در برابر تغییر: امروزه ضرورت ایجاد تغییر و نوآوری بر همگان مشهود است و هیچ مدیری نمی‌تواند در یک بازهٔ زمانی بلندمدت نسبت به مفاهیم مهم تغییر و نوآوری بی‌توجهی نشان دهد و ازآنجایی‌که سازمان‌های ورزشی به‌عنوان یک موجود زنده و یک سیستم پویا بوده و لازمه آن داشتن تعامل با محیط است و نیز به دلیل این‌که وجود تغییر و تحول در سازمان‌های ورزشی



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

اجتناب‌ناپذیر است. یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:«ترس از دست دادن شغل مهم‌ترین فاکتوری است که باعث مقاومت کارکنان در برابر جانشین پروری خواهد بود و نهایتاً این امر موجب سلب اعتماد و اعتمادزدایی بین مدیران و کارکنان سازمان می‌شود».

مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی نه‌تنها باید خود را در برابر یک محیط بسیار متلاطم انطباق دهند، بلکه همچنین آن‌ها باید بتوانند نقاط ضعف سیستم را تشخیص داده و با اعمال تغییرات ویژه‌ای بتوانند آن‌ها را از پیش رو بردارند. از طرفی نیز باید خاطر نشان کرد که همه ذینفعان سازمان‌های ورزشی موافق تغییر نیستند، اما تغییر باید در محیط سازمان‌های ورزشی اتفاق بیفتد تا اینکه سازمان سازمان‌های ورزشی بتواند از آنتروپی مصون بماند. اما مسئله‌ای که در این میان حائز اهمیت می‌باشد این است که ازآنجایی‌که هر تغییری موجب منتفع شدن و ارتقاء یافتن برخی افراد و به متضرر شدن و نزول رتبه برخی افراد دیگر در سازمان‌های ورزشی منتهی شود، فلذا افراد متضرر در برابر تغییر مقاومت و مخالفت می‌کنند. چنانچه به تعبیر یکی از مصاحبه‌شوندگان که می‌گوید:«این (مار در آستین پروراندن) نگاهی است که ما توی کشور به این قضیه داریم. اگر درواقع تصدی پست‌های مدیریتی واقعاً بر اساس اون شایستگی‌ها باشد، خب، این فرد در مدت زمانی که اینجا بوده اون شایستگی‌ها رو برای تصدی پست بالاتر بدست آورده و طبیعتاً بخواهیم برای پست بالاتر کسی رو انتخاب کنیم اون فرد رو انتخاب خواهیم کرد و طبیعتاً جا خالی میشه برای فرد بعدی». موضوع جانشین پروری نیز از جمله مسائلی است که منجر به تغییر پست‌های سازمانی افراد می‌شود، به‌گونه‌ای که بر اساس نظام ارتقاء و شایستگی و ارزیابی عملکرد برخی افراد مستعد، با قابلیت بالا پست‌های کلیدی رهبری را تصاحب می‌کنند.

### ۳-۱-۳-عوامل مداخله‌ای

از نظر مصاحبه‌شوندگان عوامل مداخله‌ای شامل:۱- سیاست، ۲- محیط پیرامونی، ۳- اجتماعی– فرهنگی، ۴- محیط بین‌المللی و ۵- سیاست‌گذاری و قانونی است.

**جدول ٤- مؤلفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با عوامل مداخله‌ای**

| مقوله‌ها | مؤلفه‌ها | |
|---|---|---|
| سیاست | ملاحظات سیاسی، ملاحظات حزبی، بازوی فکری طبقه حاکم، ماهیت سیاسی، تصمیم‌گیری سیاسی | |
| | PA39, PC44, PC45, PC45, PD32, PD33, PD34 PE12, PK19 | نشانگر کدها |
| محیط پیرامونی | محیط پیرامون، انطباق با محیط، مشکلات جامعه، محیط پویا و نامطمئن، درک از محیط سازمان‌های ورزشی، ایستا نبودن محیط، محیط سازمانی مناسب، مشکلات محیطی، بلوغ سازمانی، هدایتگری، پویایی محیط، عوامل متغیر محیطی | |
| | PC38,PC39, PC40,PC41,PC42,PC43, PD31,PK16,PK17,PK18, PL4, PM12, PN7, PO8 | نشانگر کدها |
| اجتماعی – فرهنگی | فرهنگ سنتی، انحراف فرهنگی، استقبال جامعه در سطح وسیع، ارزش‌های آکادمیک، سرمایه‌گذاری بر روی فرهنگ، فرهنگ پویای یک سازمان، مباحث اجتماعی، دموکراسی اجتماعی | |
| | PE13, PE14, PE15, PE16, PG59, PG60, PH22, PH23 | نشانگر کدها |
| محیط بین‌المللی | شبکه تعامل بین‌المللی، جهانی‌شدن، سفرها و فرصت‌های مطالعاتی، همکاری بین‌المللی سازمان‌های ورزشی | |
| | PK22, PK23, PK24, PK25 | نشانگر کدها |
| سیاست‌گذاری و قانونی | محفوظ بودن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد استخدام و انتصاب، چشم‌انداز روشن از آینده مدیریت سازمان، جنبه‌های رسمی، روابط رسمی، قوانین و مقررات، پشتوانه قانونی، ایجاد قوانین و دستورالعمل‌های روشن | |
| | PA39, PB25, PC47,PC48,PC49,PC50,PC51,PC52, PD41 | نشانگر کدها |

سیاست: اکثر مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که اعضای سازمان‌های ورزشی در فعالیت و کنش‌های ورزشی خود باید مستقل باشند و هیچ‌گونه فشار و سلطه‌ای از جانب عقاید و سازمان‌های سیاسی، مسلکی و مذهبی بر آن‌ها تحمیل نشود. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها می‌گوید:«از جمله مواردی که در جانشین پروری اهمیت داره می‌تواند به نقش سیاست و رسالت‌های مدیران ارشد و همسو کردن برنامه‌های جانشین‌پروری با برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی و کل سازمان اشاره کرد».

محیط پیرامونی: سازمان‌های ورزشی در جایگاه یک سیستم، به‌عنوان یک خرده سیستم از سیستم کلان جامعه به‌حساب می‌آید؛ بنابراین، سازمان‌های ورزشی به‌عنوان بخشی از یک سیستم اجتماعی به‌حساب آمده که می‌تواند تحت تأثیر این کلان سیستم اجتماعی قرار گرفته و نیز می‌تواند بر آن تأثیر بگذارد. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها می‌گوید:«جانشین پروری یکی از الزامات تقویت ارتباط سازمان‌های ورزشی با محیط پیرامون است». درعین‌حال، سازمان‌های ورزشی هنجارهای جدیدی از قبیل تفکر منطقی، بازبینی‌های رفتارهای فرهنگی، پرورش نقاط موجود در فرهنگ جامعه را به سیستم اجتماعی ارائه می‌کند.



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

اجتماعی–سیاسی: این مقوله ارتباط نزدیکی با مقوله سیاست دارد، فلذا در پاره‌ای از موارد که مطالب این دو مقوله باهم همپوشانی داشته است، از ذکر مجدد آن در ذیل این مقوله خودداری شده است.

محیط بین‌المللی: یکی از مقوله‌های مهمی که منجر به رشد، توسعه و بالندگی سازمان‌های ورزشی می‌شود، ارتباط با سازمان‌های ورزشی برون مرزی و داشتن یک رابطه فراملی پویا با سایر سازمان‌ها است به این منظور سازمان‌های ورزشی راهکارهای چاره‌ساز و مؤثری‌اند تا ضمن برقراری شبکه تعاملی و تبادل جهانی فناوری، به گفتگوی میان فرهنگ‌ها و تمدن‌ها نیز یاری برسانند. مطلعین کلیدی در مصاحبه‌های خود به عواملی از قبیل تأثیر روابط سیاسی کشور بر روابط ورزشی بین‌المللی و تأثیر محدودیت‌ها و تحریم‌های سیاسی بر امکانات و روند ورزشی سازمان‌ها و استفاده از تجربیات سایر سازمان‌های ورزشی دنیا اشاره کردند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:«در بحث همکاری بین‌المللی ایجاد شبکه‌ای تعاملی بین‌المللی در سازمان‌های جانشین پروری ضروری بنظر می‌رسد تا بتوان سازمان‌های ورزشی را به‌سوی جهانی‌شدن سوق داد و همچنین مصاحبه با مدیران ارشد و الگوبرداری (بنچ مارکینگ) از الگوهای شایستگی بین‌المللی در بحث همکاری بین‌المللی سازمان‌های ورزشی اهمیت بسزایی دارد».

سیاست‌گذاری و قانونی: تمامی مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که دولت به‌عنوان قانون‌گذار باید نقش هدایت‌گری و تسهیل گری را در سازمان‌های ورزشی ایفا کرده و تدابیری اتخاذ کند که سازمان‌های ورزشی بتوانند در یک فضای امن، بدون توجه به ملاحظات سیاسی و حزبی به کار خود ادامه دهند. یکی از مصاحبه شنودگان در این خصوص می‌گوید:«یکی از بستر و زمینه‌های تعیین کننده با توجه به نظام متمرکز حاکم بر سازمان‌های ورزشی ما، بستر و به اصطلاح زمینه‌های قانونی مناسبه».

### ۳-۱-۴-راهبردها

راهبردها شامل:۱–آشناسازی، ۲– مشارکت، ۳– یادگیری سازمانی، ۴– اعتمادسازی، ۵– آینده‌نگری و ۶– تفکر سیستمی بود.

**جدول ۵–مؤلفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با عوامل راهبردی**

| مقوله‌ها | مؤلفه‌ها | |
|---|---|---|
| **آشناسازی** | آگاهی بخشی نسبت به جانشین پروری، آشنا ساختن مدیران با جانشین پروری، آشنایی با اهمیت و ضرورت، آشنایی با مبانی نظری، آشنایی بواسطه حوزه علمی و پژوهشی، میزان آشنایی بسیار پائین، آشنایی مدیران، آشنایی محدود | |
| | نشانگر کدها | PA8, PA9, PB11, PC3,PC4,PC5, PD3, PE1, PF4, PO4 |
| **مشارکت** | تمایل برای مشارکت، فرهنگ مشارکتی، مشارکت اعضای سازمان، تصمیم‌گیری‌های مشارکتی، مدیریت مشارکتی، برنامه‌ریزی مشارکتی، فرهنگ مشارکتی، مدیریت مشارکتی، مشارکت و حمایت مدیران ارشد، حمایت، تعهد و مشارکت فعال مدیران ارشد اجرایی از جانشین پروری، فرهنگ مشارکتی، سبک مشارکتی، مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری | |
| | نشانگر کدها | PA10,PA11,PA12, PC6,PC7,PC8,PC9, PD4, PH3, PI14,PI15,PI16,PI17, PJ3, PJ11,PJ12 |
| **یادگیری سازمانی** | سازمان یادگیرنده، ارائه ایده‌های جدید، ارائه راه‌حل‌های عالی برای مشکلات، یادگیری سازمانی، شکل‌گیری طرح‌های توسعه و آموزش، حفظ سرمایه دانشی و فکری، یادگیری و رشد، فرهنگ یادگیری، جو یادگیری، فراهم بودن فرصت یادگیری در شرایط جدید، در معرض یادگیری قرار دادن استعدادها، فرصت یادگیری، یادگیرنده بودن سازمان، یادگیری سازمانی مادام‌العمر | |
| | نشانگر کدها | PA21,PA22,PA23,PI19,PI20,PI21,PI22,PI23,PI24,PI25,PJ6,PJ7,PK4,PK5,PK6,PK7 |
| **اعتمادسازی** | عدم صداقت در ارائه اطلاعات، عدم اعتماد به یکدیگر، مسئولیت دلسوزانه، اعتقاد به کارکنان، وابستگی، احساس امنیت، صداقت، وفاداری، رک و راست بودن، اعتماد مبتنی بر بازدارندگی، اعتماد مبتنی بر آگاهی، اعتماد مبتنی بر شناسایی | |
| | نشانگر کدها | PI68,PI69,PI70,PJ17,PJ18,PJ19,PJ20,PJ21,PJ22,PJ23,PJ24,PJ25,PJ26,PJ27,PJ28,PJ29 |
| **آینده‌نگری** | آینده‌نگری، معلوم بودن مسیر نیازهای آینده، روشن بودن آینده سازمان، برنامه‌ریزی برای رهبری و مدیریت آینده سازمان، نگاه آینده‌نگر به حوزه منابع انسانی، آینده‌اندیشی، آینده شغلی فرد،آینده‌نگری، سنجش پتانسیل آتی افراد | |
| | نشانگر کدها | PA18,PA19, PB14,PB15,PB16, PD9,PD10,PD11,PD12, PD13, PG23, PG24,PG25,PG26 |
| **تفکر سیستمی** | اجرایی شدن سیستمی جانشین پروری، مسیر ارتقاء شغلی هدفمند، منسجم، انعطاف‌پذیر و پویا و سیستمی، عدم وجود یک مسیر سازمانی سیستمی صرف برای اعضای سازمان، حرکت | |



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

| | |
|---|---|
| تدریجی و مستمر نظام جانشین پروری، سیستمی نبودن جانشین پروری، دوره‌های آموزشی منظم و سیستماتیک، برنامه‌ریزی سیستماتیک جانشین پروری، معیارهای به روز و نظام‌مند جانشین پروری | |
| نشانگر کدها | PC71,PC72,PC73,PC74,PE18,PF35,PF36,PF37,PF38,PG63,PG64,PG65, PG66, PG67 |

آشناسازی: مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی باید بر بهسازی و بالندگی کارکنان آینده خود نیز تمرکز کنند، این در حالی است که یکی از مهم‌ترین اموری که مدیران سازمان‌های ورزشی امروزه باید آن را انجام دهند طراحی چارچوبی جانشین‌پروری برای تربیت جانشینان آینده می‌باشد؛ اما مشکلی که متأسفانه در سازمان‌های ورزشی ما به‌وضوح مشهود است عدم آشنایی مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی با این مسئله است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:«کلیه سازمان‌های ورزشی برای سازگاری با تغییرات محیطی، رشد و توسعه سازمانی لازم است به‌طور مداوم نسبت به برنامه‌های آشناسازی کارکنان با برنامه‌های جانشین پروری اقدام نمایند».

مشارکت مدیران: موفق ترین برنامه‌های جانشین پروری برنامه‌هایی هستند که از سطح بالایی از حمایت مدیران اجرایی و مدیران ارشد سازمان‌ها برخوردار هستند. در پاره‌ای از موارد، بعضی از مصاحبه‌شوندگان نه‌تنها خواستار مشارکت مدیران ارشد در پیاده‌سازی جانشین پروری بودند، بلکه آن‌ها خواستار مشارکت همه‌جانبه همه ذینفعان سازمان‌های ورزشی در تمام سطوح مدیریتی (ارشد، میانی و عملیاتی) بودند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:«راهبردی که فرآیند منجر شدن مقوله کلی شایسته پروری به پیامدها را تسهیل می‌نماید مشارکت مدیران سازمان‌های ورزشی در فرایند کلی اجرای الگوی یکپارچه‌سازی جانشین پروری (از مرحله ابتدایی یعنی آشناسازی و شفاف‌سازی این موضوع تا مرحله نهایی آن یعنی پیاده‌سازی) می‌باشد.»

یادگیری سازمانی: سومین راهبردی که منجر به تسهیل پیامدها می‌شود یادگیری سازمانی است، این مقوله اصلی از دو مقوله فرعی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش تشکیل شده است. یادگیری سازمانی در سازمانی رخ می‌دهد که به طور مادام‌العمر یادگیرنده است. پس سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را بیشتر کرده تا بتوانند به نتایج مطلوب خود برسند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:«در دنیای در حال تغییر کنونی ضرورت آموزش و یادگیری سازمانی به دلایل فراوان پذیرفته شده است. تغییرات سریع و عمیق علمی سبب شده است که هر از چندگاهی مطالب و نظریه‌های جدیدی وارد میدان زندگی شود که برای شکل‌گیری طرح‌های توسعه و آموزش مناسب هستند».

اعتمادسازی: شناسایی، انتخاب و پرورش رهبران آینده از طریق فرایند جانشین پروری از وظایف اساسی در بیشتر سازمان‌ها به‌حساب می‌آید. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:«جانشین پروری نیاز به اعتمادسازی و فرهنگ‌سازی دارد و مهم‌ترین گام در این زمینه بکارگماری و انتصاب بر اساس مسئولیت دلسوزانه و شایستگی‌هاست».

آینده‌نگری: یکی از مهم‌ترین راهبردهایی که فرایند منجر شدن مقوله کلی شایسته پروری به پیامدها را تسهیل می‌نماید آینده‌نگری است. یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:«باید دوراندیش برخورد کرد و نقشه استراتژیک خوب بررسی بشود تا مدیر انتخابی، نه‌فقط مناسب نیاز فعلی، بلکه متناسب با نیاز آینده اون شغل خاص باشد».

تفکر سیستمی: مفهوم سیستم بیانگر موضوع پیچیده‌ای است که از عناصر مشخص مرتبط با یکدیگر به وجود آمده است. این ارتباط یا به‌واسطه روابط اندرکنشی یا تعاملی یا به‌واسطه روابط وابستگی متقابل عناصر با یکدیگر ایجاد می‌شود. مبنای مفهوم سیستم بر این قرار است که کلی را می‌سازد که میزان پیچیدگی آن به‌مراتب بیشتر از پیچیدگی عناصر آن است، یعنی خواص ویژه‌ای دارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:«داشتن یک تفکر و تفکر سیستمی در میان اجتماع سازمان‌های ورزشی تفکر سیستمی است که نیازمند اجرایی شدن سیستمی جانشین‌پروری است». از دیدگاه رمضانی نژاد(۲۰۱۹)، اکوسیستم سازمان‌های ورزشی به‌مثابه سیستم و روابط عناصر تشکیل دهنده آن و تأثیرات متقابل سازمان‌های ورزشی و محیط است.

**۳-۱-۵-پیامدها**

اگر عوامل و شرایط ذکر شده در مدل پارادایمی چارچوب جانشین پروری سازمان‌های ورزشی به‌خوبی عمل نمایند، انتظار می‌رود که بروندادها و نتایج مطلوب و مورد انتظار حاصل شود. این پیامدها در پژوهش حاضر شامل دو دسته کلی پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی بودند که هر کدام به ترتیب شامل سه مقوله فرعی توسعه فردی، انگیزش، رضایت‌مندی و پنج مقوله فرعی بالندگی سازمانی، حفظ و نگهداشت منابع، عدالت سازمانی و آمادگی سازمانی هستند.

**جدول ٦-مؤلفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با پیامدها**

| مقوله ها | مؤلفه‌ها |
|---|---|
| **توسعه فردی** | توسعه فردی، بلوغ فردی، توسعه سازمانی، تعدیل نیرو، تسهیل گری، کارآمدی بهتر، بهره‌وری، روش‌های تمرینی، ایفای نقش، بازی‌های مدیریتی، بحث گروهی، مصاحبه‌ها، مسئولیت فردی، آماده‌سازی افراد، توانایی بالقوه برای ارتقا |



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

| | |
|---|---|
| نشانگر کدها | PC87,PC88, PD57,PD58,PD59,PD60,PD61,PD62, PF42,PF43, PF44, PF45, PF46, PF47, PF48, PF49,PF50, PG52, PG83,PG84, PI77,PI78, PI79, PI80,PI81,PI82, PI83,PI84, PI85, PJ32 |
| **انگیزش** | تقویت انگیزه نیروی انسانی، ترکیب رویکرد پرورش شخصی و پرورش حرفه‌ای نگرش، افزایش انگیزش |
| نشانگر کدها | PD65, PF51, PG85,PG86,PG87,PG88 |
| **رضایت‌مندی** | افزایش رضایت شغلی کارکنان، رضایت مشتریان داخلی (مدیر ارشد، مدیران اجرایی، مدیران میانی) |
| نشانگر کدها | PA71, PB36, PI89, PI90, PI91 |
| **بالندگی سازمانی** | رشد و بالندگی سازمان بر اثر تجربه‌اندوزی، رشد و شکوفایی، بالندگی، رشد شایستگی‌ها، فرایند ارتقاء قابلیت‌های رهبری، گرفتار نشدن در مشکلات، آنتروپی سازمانی، زوال‌پذیری سازمانی، مزیت رقابتی |
| نشانگر کدها | PC79,PC80,PC81, PG73,PG74,PG75, PG76,PG77,PG78, PG79, PG80, PG81 |
| **حفظ و نگهداشت منابع** | منابع درآمدی غیردولتی، جلوگیری از هدررفت منابع، خطر از دست دادن مدیران، حفظ سازمان ورزشی |
| نشانگر کدها | PC86, PD63,PD64, PG82, PI73 |
| **عدالت سازمانی** | عدالت سازمانی، عرضه مداومی از افراد آموزش‌دیده، تکمیل مناسب پست‌های کلیدی، پیش‌بینی نیازهای مدیریتی، کاهش تبعیض و نابرابری، هدف توسعه، دسترسی عادلانه شهروندان، عدم تبعیض، عدالت توزیعی، برابری، برخورد عادلانه |
| نشانگر کدها | PA63,PA64,PA65,PA66, PF40,PF41, PK29,PK30,PK31,PK32, PK33, PK34, PL2, PL3, PM13 |
| **آمادگی سازمانی** | آمادگی سازمانی، آمادگی سازمان ورزشی در اتخاذ تصمیمات قاطعانه، آمادگی سازمان برای قبول استعدادها |
| نشانگر کدها | PA67,PA68,PA69,PA70, PI75, PJ31 |

ازآنجایی‌که اکثر مصاحبه‌شوندگان در مصاحبه‌های خود به بحث مهم انگیزش اشاره می‌کردند، لذا انگیزش مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی یکی از عوامل مؤثر در عملکرد، کارایی و اثربخشی آن‌ها در محیط سازمان‌های ورزشی می‌باشد. اکثر مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که اگر کارکنان و مدیران سازمان‌های ورزشی به عینه شاهد پیشرفت و ارتقا کارکنان باشند و نتایج ملموس جانشین پروری را در ارتقاء خود و همکارانشان ببینند، انگیزش آن‌ها برای تلاش و پیشرفت بیشتر خواهد شد.

### ۳-۱-۶-مقوله اصلی

با بازبینی‌های متعدد و به مفاهیم داده‌های پیاده شده در متن مصاحبه‌ها محقق دریافت که اصلی‌ترین مقوله در جانشین پروری، شایسته‌سالاری می‌باشد؛ بنابراین پدیده اصلی این پژوهش، شایسته‌سالاری است که همه عوامل و تأثیرات در جهت توصیف آن حرکت می‌کنند و در یک سازمان ورزشی، انتخاب شایسته‌سالاری به‌عنوان مقوله کانونی منطقی به نظر می‌رسد و خود نشان از اعتبار یافته‌ها و تحلیل‌ها است، چراکه آرمان سازمان‌های ورزشی شناسایی، جذب، بهسازی، پرورش، بالندگی و در نهایت انتخاب شایستگان برای تصدی پست‌های مدیریتی کلیدی در تمام سطوح مدیریتی است. چگونگی اکتشاف مقوله اصلی را می‌تواند از جدول زیر دریافت:

**جدول ۸-مؤلفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با مقوله اصلی**

| مقوله ها | مؤلفه‌ها |
|---|---|
| **شایسته‌سالاری** | گرایش سازمان ورزشی به شایسته‌سالاری، شایستگی محور، ارتقا بر اساس شایستگی، نظام شایستگی، تصدی پست‌های مدیریتی بدون صلاحیت، شایستگی‌ها، فرایند توسعه شایسته‌سالاری در سازمان، جایگاه‌های واقعی، کفایت پذیرفتن مشاغل و پست‌های کلیدی، آدم‌های مستعد و واجد کفایت، پرداخت مبتنی بر شایستگی |
| نشانگر کدها | PA13,PA14,PA15,PA16,PC10,PC11,PC12,PD5,PD6,PD7,PD8,PE2,PE3,PE4,PG12,PG13, PG15,PG16,PG17,PG18,PG19,PG20,PH5,PH6,PH7,PH8,PH9,PM4,PM5 |

موضوع شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی از چنان اهمیتی برخوردار است که اکثر مصاحبه‌شوندگان بدان پرداخته‌اند و باوجود اهمیت شایسته‌سالاری، این بحث در سازمان‌های ورزشی مغفول مانده است، به‌طوری‌که اکثر مصاحبه‌شوندگان یکی از آسیب‌های سازمان‌های ورزشی وجود افراد ناشایست در سازمان‌های ورزشی می‌دانسته‌اند.

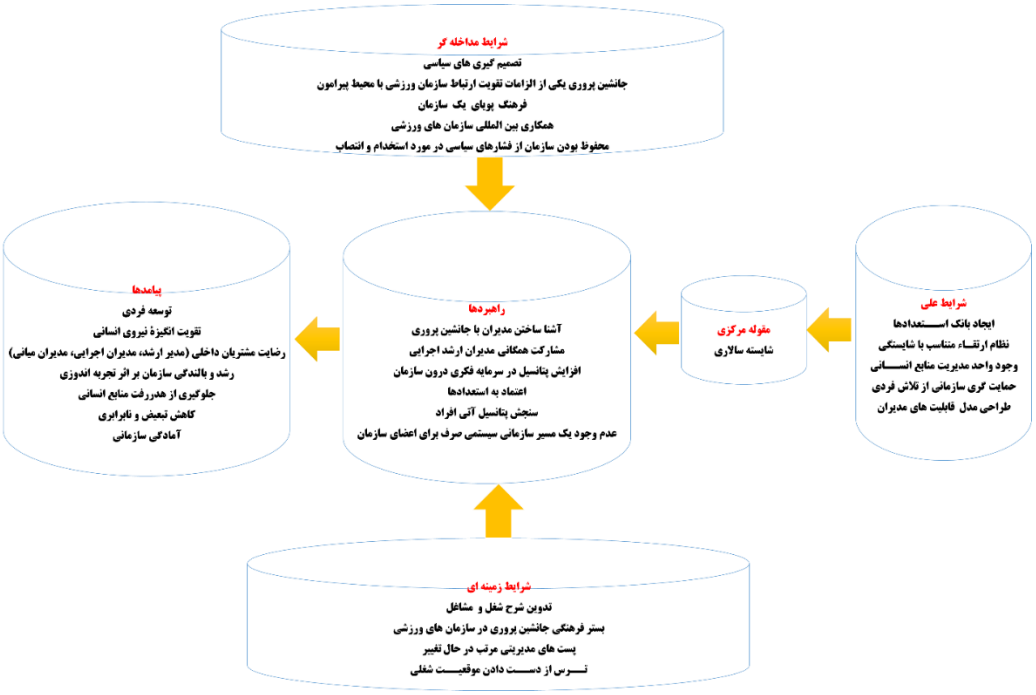
### ۳-۱-۷-کدگذاری گزینشی

در کدگذاری باز، پژوهشگر به تولید مقوله‌ها پرداخت و سپس در مرحله کدگذاری محوری مقوله‌ها به‌صورت منظم پرورده و به زیر مقوله‌ها متصل شدند؛ اما زمانی یافته‌های پژوهش، شکل نظریه به خود می‌گیرند که یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها صورت



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

پذیرد و مقوله‌های اصلی به یکدیگر پیوسته و طرح نظری بزرگ‌تری شکل بگیرد. البته باید توجه داشت که این یکپارچگی و انسجام یک‌دفعه به دست نمی‌آید و روندی است که از تحلیل نخستین داده آغاز و تا آخرین مرحله گزارش‌نویسی ادامه می‌یابد و به نوعی تکامل تفکر در طول زمان است. مرحله کدگذاری گزینشی پاسخ به سؤال اصلی است که مدل پارادایمی در بخش دستاوردها آورده شده است. در خصوص دستیابی و اکتشاف مقوله اصلی که محور شکل‌گیری مدل پارادایمی و ساماندهی سایر عناصر در ارتباط با آن است باید گفت محقق برای دستیابی به یک نظریه برخاسته از داده‌ها در خصوص ویژگی‌های واقعی جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی با خبرگان نتایج ارزشمندی در ارتباط با پدیده مورد پژوهش داشتند تا اینکه مقوله اصلی «شایسته‌سالاری» پدیدار گردید.




**شکل۱- مدل مفهومی جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی**



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

## ۴-نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش تدوین چارچوبی برای توسعه جانشین پروری درنظام مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور بود؛ که برای این منظور از روش‌شناسی کیفی داده بنیاد استفاده شد. مدل پارادایمی حاکی از آن است که جانشین پروری بر اساس مقوله مرکزی شایسته‌سالاری تحت تأثیر مقوله خزانه استعداد، نظام ارتقاء کارآمد، مدیریت منابع انسانی، حمایت گری سازمانی از تلاش فردی و مهارت بندی ایجاد شده و بدون وجود و کارکرد درست آن‌ها شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی محقق نخواهد شد. در سازمان‌های ورزشی کارمندانی می‌توانند خود را بروز دهند که از حالت بی‌هنجاری به حالت بهنجاری رسیده باشد و در حالت متعالی‌تر، از مرحله‌ی بهنجاری فراتر رود و به مرحله شکوفایی برسد. این شکوفایی نیازمند یک سیستم شایسته‌سالاری در سازمان است که بدون احیای اراده‌ی فرد و حمایت سازمانی ایجاد نخواهد شد، بنابراین سازمان‌های ورزشی می‌بایستی حمایت سازمانی خود را از این افراد بکار گیرند. از دیدگاه کارشناسان منابع انسانی، شایسته‌سالاری به مهارت‌ها و رفتار بستگی دارد که افراد در خلال انجام کارشان از خود نشان می‌دهند؛ بنابراین مهارت مدیر در شناسایی شایستگی‌ها و استعدادها می‌تواند در توسعه کارامدی سازمان‌های ورزشی نقش بسزایی داشته باشد.

چندین راهبرد از بطن دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان و با عنایت به تجربیات و ادراک آنان از وضعیت پدیده شایسته‌سالاری و مدل جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی بدست آمد که شامل: آشناسازی، مشارکت، یادگیری، اعتماد، آینده‌نگری و تفکرات سیستمی بود. این راهبردها در تدوین مدل جانشین پروری دارای نقش شایان توجهی هستند. اولین مؤلفه در راهبردهای سازمان ورزشی، آشناسازی است. در سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای آشناسازی مدیران با اهداف سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است و مهم‌ترین راهبرد در سازمان‌های جانشین پرور محسوب می‌شود، چراکه این کار درک واضحی از جایگاه سازمان و عوامل تأثیرگذار بر پیشبرد اهداف سازمان‌های ورزشی را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد. دومین مؤلفه در راهبردهای سازمان ورزشی، مشارکت است. تک‌تک کارکنان تمایل به مشارکت در فعالیت‌های جانشین پروری داشته که آن‌ها را قادر می‌سازد تا کارهای روزانهٔ خود را بهتر انجام داده و در یک بازار کار پویا همیشه آماده استخدام و اشتغال باشند و در نهایت موجب ارتقای آن‌ها در درون سازمان ورزشی می‌شود. سومین مؤلفه در راهبردهای سازمان ورزشی، یادگیری است. پیوند شایستگی‌ها از یک شغل به شغل دیگر می‌تواند سطوح رضایت کارکنان و ظرفیت یادگیری را بالا ببرد. یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان بر تأثیر اهداف بلندمدت بر رفتارهای استراتژیک و عملیاتی توجه کنند. چهارمین مؤلفه در راهبردهای سازمان ورزشی، اعتماد است. جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی نیازمند تفکر سیستمی برای هم‌ترازی نقش فرد با سازمان است. تفکر سیستمی به کل سازمان نظر دارد، درحالی‌که از کارکرد و مشارکت تک‌تک افراد آگاه هست. مدیریت جانشین پروری باید از برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک حمایت کرده و نیز باید یک نقطه شروع اساسی را برای برنامه‌های توسعه کارکنان و مدیریت تهیه و تدارک ببینند. در ادامه باید گفت که تحقق این راهبردها مستلزم شرایط میانجی از قبیل سیاست، محیط پیرامون، اجتماعی و سیاسی، محیط بین‌المللی و سیاست‌گذاری قانونی و شرایط زمینه‌ای که شامل ساختار سازمانی، فرهنگ و جوسازمانی، ثبات مدیریت و استقامت در برابر تغییر سازمانی است. در نهایت مقوله راهبردها منجر به پیامدها در سازمان‌های ورزشی خواهد شد. این پیامدها شامل پیامدهای فردی (توسعه فردی، انگیزش، رضایتمندی) و پیامدهای سازمانی (بالندگی سازمانی، حفظ منابع، عدالت سازمانی، آمادگی سازمانی) است. اولین مقوله در پیامدهای فردی در سازمان، توسعه فردی است. از طریق توسعه برنامه‌های یادگیری فردی است که سازمان‌ها انعطاف‌پذیری برای تک‌تک کارکنان و چابکی برای سیستم را با طراحی یک خزانه از استعدادها ارتقا می‌بخشند. دومین مقوله در پیامدهای فردی در سازمان، انگیزش است. کارکنانی که با توجه به شایستگی‌های خودشان انتظار دارند تا بازیگران کلیدی آینده سازمان باشند، سعی در حفظ و استمرار عملکرد خود و توسعه و پرورش خودشان برای آینده دارند و این امر نوعی انگیزش برای آن‌ها بوجود می‌آورد. آخرین مقوله در پیامدهای فردی، رضایتمندی است. تحقق یک جانشین پروری اثربخش در سازمان‌های ورزشی نیازمند رضایت شغلی کارکنان است؛ که این کار با شناسایی قابلیت‌های کارکنان و قرار دادن آنان در جای مناسب و استفاده‌ی بهینه از این توانایی‌ها و توسعه‌ی توانایی‌ها و قدردانی به‌موقع و مناسب از عملکردهای مطلوب، رضایت کارمند برآورده شده و سازمان ورزشی هم به اهدافش خواهد رسید.

اولین مقوله در پیامدهای سازمانی، بالندگی سازمانی است. هدف از جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی، کمک به این سازمان‌ها در شناسایی الزامات منابع انسانی و تسهیل تلاش‌هایی برای بالندگی سازمانی است؛ که همین امر سازمان را بخاطر جست‌وجوی فرصت‌های پیشرفت بهتر ترک کنند کمک می‌کند. دومین مقوله در پیامدهای سازمانی، حفظ منابع است. در بسیاری از سازمان‌های ورزشی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون‌سازمانی (در ابتدا) و برون‌سازمانی متکی می‌کنند؛ که همین امر بر حفظ منابع استعداد درون‌سازمانی کمک می‌کند. سومین مقوله در پیامدهای سازمانی، عدالت سازمانی است. اگر استعدادها به‌خوبی مدیریت شوند و نیازهای آن‌ها برآورده شود، رفتارهای مدیران اصلاح شده و عدالت حکم‌فرما می‌شود. استعدادها، با مدیریت شدن درک عادلانه از سازمان پیدا می‌کنند. آخرین



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

مقوله در پیامدهای سازمانی، آمادگی سازمانی است. اولین رویه برای اجرای جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی، آمادگی سازمان است. تعهد مدیران و قابلیت‌های مدیران نقش مهمی در این آمادگی دارند. با آگاهی بیشتر از انتخاب‌ها و گزینه‌ها، فرد خود را با آمادگی بیشتر برای ارزیابی و اتخاذ تصمیمات شغلی متناسب با توانایی‌های خود مهیا می‌سازد.به علاوه دیده شده است که پیامدهای فردی و سازمانی به‌عنوان خروجی‌های نهایی در نظر گرفته شده‌اند، بنابراین بایستی به این دو متغیر اهمیت فراوانی داد و سعی شود تا جایی ممکن پیامدهای فردی و به‌تبع آن پیامدهای سازمانی را از طریق به‌کارگیری درست و پیاده‌سازی اصول شایسته‌سالاری که در این تحقیق نقش مقوله مرکزی را داشت و ورودی‌های مورد نظر برای سیستم جانشین پروری، ارتقا و افزایش دهند.

این پژوهش ضمن توجه به جنبه‌های مختلف جانشین پروری، خلأ موجود در حوزه‌ی جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی را با دیدگاه سیستمی مطرح و پوشش داده است.این مدل برای اولین بار است که ارائه شده است و سعی شده با استفاده از نظرات صاحب‌نظران همه جنبه‌های موضوع بررسی و چارچوبی از جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی ایران ارائه نماید. این مدل به مدیران سازمان‌های ورزشی کمک می‌کند تا با الهام از چارچوب ارائه شده، به عوامل علی، پدیده مرکزی، شرایط مداخله‌گر، ویژگی‌های زمینه‌ای و راهبردها و استراتژی‌های مناسب آگاهی یافته و از این طریق بتوانند جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی ایران را مدیریت کنند. در این راستا پیشنهاد محقق در این خصوص، استفاده از دو پیشنهاد زیر است.

پیشنهاد اول:تغییر بنیادی در شیوه نیازسنجی آموزشی فعلی مدیران و کارکنان مرکز و بازنگری در نحوه اجرای کلاس‌های آموزشی به‌منظور پرهیز از برگزاری دوره‌های کلیشه‌ای و کم بهره. در پیشنهاد دوم لازم است که عوامل و ویژگی‌های سازنده سازمان جانشین پرور شامل تفویض اختیار، مربیگری، استعداد سنجی، توسعه مسیر شغلی و ارزیابی عملکرد فردی به واژه‌های عملیاتی و کاملاً ملموس در بین همه کارکنان مرکز به‌ویژه مدیران تبدیل شود. در مرحله دوم، ایجاد هم‌افزایی و بسیج امکانات نرم و سخت‌افزاری مرکز از طریق تشکیل واحدهای عملیات سریع مدنظر قرار گیرد. مرحله سوم، مرحله‌ای است که سازمان جانشین پرور عوامل سازنده آن به دغدغه هر روز هرکس و در هر سطح مبدل گشته تا در مرحله چهارم به فرآیندی مستمر تبدیل گردد. در آخرین مرحله از دستورالعمل مذکور، لازم است که مدیر ارشد مرکز، عزم خود را جزم نموده و با جذب مشارکت حداکثری کارکنان و کسب حمایت نقاط ثقل مرکز و یا خارج از آن، به تحول‌آفرینی هوشمندانه اقدام و بنای سازمان جانشین پرور را معماری نماید. در واقع در اینجا است که می‌تواند به استقرار سازمان جانشین پرور امید داشت.از اصلی‌ترین محدودیت این تحقیق تعدد برداشت‌ها و عدم قطعیت معنایی در حوزه جانشین پروری و عدم آشنایی بسیاری از مدیران سازمان‌های ورزشی با مفاهیم جانشین پروری، از تنگناهای جدی در این حوزه بوده و کار را برای جمع‌آوری دقیق اطلاعات با مشکل مواجه نمود.

## منابع


- Acree-Hamann.(2016). A Call to Action: Succession Planning Needed, Newborn & Infant Nursing Reviews,16, 161-163.
- Ahmadi, F. (2014). Counting the effective indicators in designing a successor model according to the organization's strategy: qualitative research, master's thesis, Tarbiat Modares University, Faculty of Economics, (Persian).
- Alexander, E., Ellinger, L., Kotis, D.(2014). Leadership and Effective Succession Planning in Health-System Pharmacy Departments, Hosp Pharm;49(4):369–375.
- Donner, Michael., Gridley, Daniel., Ulreich, Sidney., Edward, Bluth.(2017). Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group’s Future, J Am Coll Radiol, 4(6), 18-24.
- Erica D. Gamble.(2020). Succession Planning Strategies for Retiring Employees in the Department of Defense, WALDEN DISSERTATIONS AND DOCTORAL STUDIES. Walden University.
- Hosseini, S.H., Shaemi, A., Nasr Isfahani, A. (2018). Designing a Model of Replacement Management System Based on Indigenous and Organizational Indicators, Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University, 10th year, No. 1, pp:25-49. (Persian).
- Jerusalem, B. R (2008). Succession Management: The Next Generation of Succession Planning Human Resource Planning,19/3:1-29
- Lee,J.M., Yoon, D., Boivie, S.(2020). Founder CEO Succession: The Role of CEO Organizational Identification, Academy of Management JournalVol. 63, No. 1.PP:651-672.
- Lions, William Clay, Ford and Mike, Ilitch.(2013). Clay, Ford and Mike, Ilitch.Who's on deck? As Detroit sports team owner’s age, the future of their franchises remains uncertain, Michigan business center.




[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

- Malay, M., Yasmeen, B.(2015). A CONCEPTUAL MODEL OF SUCCESSION PLANNING FOR PUBLIC HIGHER LEARNING INSTITUTIONS IN MALAYSIA, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, 1(5), 371.
- Nadrian, M. (2017). The use of the field of force in club planning for the succession of football players, Contemporary Research in Sports Management, Vol. 7, No. 13, pp. 13-23.(Persian).
- Racial, Ethnic (2013). Team-Market Congruency in Professional Sport, Journal of sport management, Vol 25(2), 169- 180.
- Ramezani Nejad, R., Boroumand, M., Ahmadi, F. (2019). Entrepreneurship Ecosystem: A New Approach to Entrepreneurship Development in Sports. Contemporary research in sports management. (Persian).
- Rothwell William J. (2010) Effective Succession Planning, Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within, 4th ed., American Management Association, New York.
- Ruyin Tan, Z., Faghihi, A., Hadidchi, Z., Nik Mohammadi, F. (2019). Investigation of Organizational and Cultural Organization in Departments, Second National Conference on New Studies and Research in the Field of Educational Sciences and Psychology of Iran, Qom, Soroush Hekmat Mortazavi Center for Islamic Studies and Research. (Persian).
- Seniwoliba A. J.(2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies, Research Journal of Educational Studies and Review, Vol. 1 (1), pp. 1-10.
- Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (1990), Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Sage.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T. Voordeckers, W.(2020). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. Small Bus Econ 54, 189–207.



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]