

مدیریت ورزشی _ بهار ۱۴۰۱
دوره ۱۴، شماره ۱، ص: ۴۱-۲۶
نوع مقاله: علمی - پژوهشی
تاریخ دریافت: ۳۱ / ۰۱ / ۹۸
تاریخ پذیرش: ۱۹ / ۰۳ / ۹۸

رویکرد مدیران ارشد ورزشی در اجرای نظام برنامه‌ریزی و مدیریت

جانشین‌پروری

فریده ایزدی شهنانی*^۱- جواد شهلایی باقری - حبیب هنری^۳

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی،

تهران، ایران

۲. دانشیار، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. استاد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رویکرد مدیران ارشد ورزشی در اجرای نظام برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری جهت آماده‌سازی نیروهای بالاستعداد درون‌سازمانی و جذب نیروهای نخبه برون‌سازمانی برای تصدی سمت‌های کلیدی و راهبردی است. در این پژوهش برای پیاده‌سازی این مهم از مدل ستاره هفت‌نقطه‌ای راثول استفاده شد. این پژوهش به لحاظ هدف جزء تحقیقات کاربردی-توسعه‌ای است و به لحاظ ماهیت روش، در دسته تحقیقات توصیفی قرار می‌گیرد. جامعه آماری مدیران کل ستادی وزارت ورزش و جوانان، معاونان آنها و مدیران کل استانی ادارات ورزش و جوانان به تعداد ۵۸ نفرند که همه آنها به صورت کل‌شمار برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده پرسشنامه کیم است، که دارای ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۲۹ است. روایی این پرسشنامه به قضاوت شش نفر از استادان خبره تأیید شده است. وضعیت هریک از مؤلفه‌ها با به‌کارگیری آزمون تی وابسته بررسی شده است. نتایج حاصل تفاوت معناداری را بین مؤلفه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری (تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم) براساس وضعیت موجود و مطلوب در رویکرد مدیران ارشد ورزشی با سطح معناداری $P=0/001$ نشان می‌دهد. همچنین بین مؤلفه‌های ارزیابی‌شده، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم جانشین‌پروری در وضعیت موجود، موقعیت پایین‌تری نسبت به دیگر مؤلفه‌ها دارند.

واژگان کلیدی

برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری، مدل ستاره هفت‌نقطه‌ای راثول، وزارت ورزش و جوانان.

مقدمه

شخصی به‌عنوان سرپرست یک خط مونتاژ در یک شرکت خودروسازی مشغول بود. وی شخصاً تمام برنامه‌ریزی‌های خرید و تولید کارخانه را نیز انجام می‌داد. پس از دو سال کار به بیماری سختی مبتلا شد، به همین دلیل در بیمارستان بستری شد. مدیر تولید او نمی‌داند چگونه کارخانه در غیاب این کارمند کلیدی سر پا خواهد ماند. وی اطمینان دارد در صورت تداوم بیماری سرپرست در آینده‌ای نزدیک کارخانه تعطیل خواهد شد، زیرا هیچ فرد آموزش‌دیده‌ای تخصص لازم برای جانشینی در سمت وی را ندارد. آیا با اجرای طرح نظام برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری می‌توان از تعطیل شدن این کارخانه جلوگیری کرد (۱)؟!

نیاز به برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری به دو دلیل تغییرات جمعیتی و کمبود رهبران بااستعداد در آینده حائز اهمیت است. سال ۲۰۰۰ جمعیت افراد ۶۰ ساله و بالاتر در سراسر جهان حدود ۶۰۵ میلیون نفر تخمین زده شده و پیش‌بینی شده است این جمعیت در سال ۲۰۵۰ به حدود ۲ میلیارد نفر افزایش خواهد یافت که طی آن برای اولین بار در تاریخ بشر جمعیت این رده سنی از جمعیت کودکان (۱۴-۰ سال) بیشتر خواهد شد. سال ۲۰۰۲ تنها در ایالات متحده آمریکا جمعیت افراد ۶۵ سال و بالاتر ۳۵/۶ میلیون نفر بوده است که از سال ۱۹۹۲ تعداد ۳/۳ میلیون نفر به این جمعیت افزوده شده است و تا سال ۲۰۳۰ جمعیت این رده سنی به ۷۱/۵ میلیون نفر خواهد رسید. سؤالات در مورد تغییرات جمعیتی از این دست است: چگونه کارکنان در صنایع جای خالی نیروی کار بازنشسته را می‌گیرند؟ و چگونه مالکیت معنوی کارکنان ماهر انتقال می‌یابد؟ علاوه بر این، سؤالات پیچیده‌تر و راهبردی دیگری مطرح می‌شود: چگونه سازمان استعدادهای مدیریتی نسل بعدی خود را توسعه می‌دهد؟ و چگونه رقابت سازمان را حفظ می‌کند؟ همه این سؤالات به‌طور مستقیم با برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در ارتباط است (۲).

بسیاری از مقالات، روند و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در ارتباط با جهانی شدن را گزارش می‌دهند. اقتصاد جهانی، ماهیت بازار را تغییر می‌دهد و سبب افزایش وابستگی متقابل و رقابت در سراسر جهان می‌شود. همچنین سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای برون‌سپاری خرج از ساختار را انجام می‌دهند. براساس تحلیل و بررسی ادارات اقتصادی از سال ۱۹۸۸ تا ۲۰۰۳ در ایالات متحده آمریکا، تعداد کارکنان سازمان‌ها و شرکت‌های چندملیتی حدود ۳۵ درصد افزایش یافته است. بنابراین سازمان‌های ایالات متحده نیازمند افزایش چشمگیر آگاهی و دانش در مورد مدیریت منابع انسانی بین‌المللی هستند و موفقیت منابع انسانی بین‌المللی بر اهمیت نقش کارکنان محلی تأکید دارد. بدین‌معنا که مدیریت استعدادهای محلی

عامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌های چندملیتی است (۲). اغلب مدیریت منابع انسانی به‌وسیله ابزار برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای دانستن اینکه چه فردی جایگزین رهبر خروجی خواهد شد، استفاده می‌شود و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نیز برای توصیف انواع گوناگونی از فعالیت‌ها که تغییرات کلیدی در رهبری سازمان‌ها را نیز دربرمی‌گیرد، به کار می‌رود (۳). اصطلاح برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌طور سنتی به برنامه‌ریزی برای تداوم رهبری در سطح مدیر عامل اشاره دارد، اما امروزه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به تداوم رهبری در همه سطوح مدیریتی می‌پردازد. در سال‌های اخیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بسیاری از سازمان‌های بزرگ به‌طور مرتب و منظم در سطوح پایین‌تری از رهبری ارشد انجام می‌گیرد (۴). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرایندی است برای تعیین نیازهای کلیدی در طی زمان برای شکوفایی استعداد‌های فکری و رهبری در سازمان و همچنین آماده‌سازی افراد برای پذیرش مسئولیت‌های کاری و آینده‌ای که پیش روی سازمان قرار دارد (۱). اما مدیریت جانشین‌پروری محیط کسب‌وکار پویاتری را ایجاد می‌کند (۵) و به سازمان‌ها این اطمینان را می‌دهد که افراد کافی، توانا و باتجربه برای پر کردن سمت‌های مقامات ارشد و اجرایی دارند (۶). درحالی‌که اصطلاحات برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت جانشین‌پروری که اغلب به جای یکدیگر استفاده می‌شوند، با هم تفاوت دارند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌عنوان هرگونه تلاشی برای حصول اطمینان از عملکرد مؤثر یک سازمان یا شرکت با ایجاد یک سری مقررات برای توسعه و جایگزینی افراد کلیدی در طول زمان تعریف شده است. مدیریت جانشین‌پروری قدمی جلوتر رفته و بسیار پیچیده است که به‌عنوان تلاش عمده و منظم از سوی سازمان برای تشویق پیشرفت فردی و تضمین پیوستگی در موقعیت‌های کلیدی تعریف می‌شود (۷). داوودی و همکاران (۱۳۹۷) با ارائه چارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی به این نتیجه رسیدند استعدادیابی و جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از ملزومات اصلی سازمان‌های آینده مطرح است (۸). بومان^۱ (۲۰۱۹) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر جانشین‌پروری و فرایند برنامه‌ریزی جانشینی برای نسل‌های بعدی» اشاره می‌کند که شرکت‌های خانوادگی صرف‌نظر از تمایل مدیران برای تمدید جانشینی خانواده خود، با وجود موفقیت‌هایی که از نظام جانشین‌پروری به‌دست می‌آید، باید بر روی این نظام تمرکز کنند (۹). ویلیام ج. راثول^۲ (۲۰۱۰) در کتاب برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موفق (تضمین تداوم رهبری و ایجاد استعداد از درون) بیان می‌کند تعهد مدیران و سازمان‌ها، ارزیابی نیازهای شغلی هر کدام از مشاغل

1. Umans I

2. Rothwell WJ

کلیدی، ارزیابی عملکرد افراد، ارزیابی نیازهای شغلی در آینده، ارزیابی توانایی‌های بالقوه افراد برای آینده، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای و ارزیابی برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در موفقیت مدیران آینده و به تبع آن پیشرفت سازمان و نیروی انسانی ماهر و متناسب با شغل تأثیرگذار است (۱). همچنین در این زمینه روبرت فالمر، جی. آ. کانگر^۱ (۲۰۰۴) در کتاب خود با عنوان شرکت در حال رشد شما (سازمان‌های بزرگ چگونه از مدیریت جانشین‌پروری برای حفظ مزیت رقابتی خود استفاده می‌کنند) بر شناسایی مشاغل کلیدی (به‌جای مشاغل مدیریتی)، تمرکز بر توسعه، ارزیابی مستمر پیشرفت تأکید می‌کنند (۱۰). از آنجا که برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری یک فرایند و سیستم است، همچون سایر فعالیت‌های منابع انسانی هیچ مدل یا رویکرد واحدی را نمی‌توان برای تعمیم به همه شرایط و سازمان‌ها مناسب دانست. مدل‌ها و رویکردهای فراوانی در برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری وجود دارد. در میان آنها سه مدل زیر کاربرد بیشتری در سازمان‌ها دارند: ۱. مدل ستاره هفت‌نقطه‌ای راثول (۲۰۰۵)، ۲. مدل کانال ارتقای رهبری چاران و همکاران (۲۰۰۱) و ۳. مدل خزانه افزایشی بایهام و همکاران (۲۰۰۲) (۷). در خصوص همین موضوع، راثول (۲۰۱۰) به‌صورت استعاره‌ای توضیح می‌دهد که استفاده از نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان فاقد چنین برنامه‌ای همانند تلاش برای سرعت بخشیدن به ماشین خاموش جهت رسیدن به سرعت ۱۶۰ کیلومتر بر ساعت است. او رویکرد ساختارشکن را پیشنهاد می‌دهد. براساس این رویکرد، سازمان‌ها از طریق اجرای نظام برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری می‌توانند چرخه عمر خود را توسعه دهند. در هر نسل، سازمان‌ها در مورد چگونگی و نحوه انجام دادن نظام جانشین‌پروری پیشرفت می‌کنند. راثول چرخه عمر نظام برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری را در پنج نسل تشریح می‌کند (۱).

جدول ۱. چرخه عمر برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری راثول (۲۰۱۰)

چرخه عمر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	طرح اجرایی
نسل اول	طرح جایگزینی ساده برای مدیر عامل
نسل دوم	یک‌برنامه جایگزین برای مدیر عامل و گزارش‌های سریع آن نسل
نسل سوم	یک طرح برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری برای مدیران میانی و احتمالاً گزارش‌های کلیدی آن نسل
نسل چهارم	تمرکز بر رویکرد خزانه استعداد در سازمان‌ها
نسل پنجم	تمرکز بر رویکرد خزانه استعدادیابی در درون و بیرون سازمان

پیچیده‌ترین و مهم‌ترین سطح برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری نسل پنجم است که حداقل الزامات آن برای اداره سازمان عبارت است از: بیانیه‌ای از ارزش‌های حاکم بر تلاش، مدل‌های شایستگی برای گروه‌های هدفمند، چرخه کامل، تلاش‌های ارزیابی چندرسانه‌ای، برنامه‌های توسعه فردی و فهرست مهارت‌های موجود برای خزانه استعداد در درون و بیرون از سازمان. این برنامه سپس به این موضوع که سازمان‌ها چگونه می‌توانند برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری سیستماتیک خود را انجام دهند، می‌پردازد. راثول براساس این الزامات مدل ستاره هفت‌نقطه‌ای خود را برای برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری سیستماتیک پیشنهاد می‌کند که در هفت گام تشریح شده است (۱).



شکل ۱. مدل ستاره هفت‌نقطه‌ای راثول (۲۰۱۰)

در سراسر جهان میلیون‌ها نفر در سازمان‌های ورزشی در مناطق مختلف به‌عنوان مدیریت رویداد، پخش، مدیریت محل برگزاری، بازاریابی ورزش حرفه‌ای و مربیگری و بسیاری از صنایع وابسته مشغول به کارند. در سطح حرفه‌ای ورزش از سرگرمی آماتور به صنعت مهمی تبدیل شده است. رشد و حرفه‌ای‌سازی ورزش سبب تغییرات در مصرف و تولید ورزش و همچنین مدیریت سازمان‌های ورزشی در تمامی سطوح شده است. مدیریت سازمان‌های ورزشی در آغاز قرن بیست‌ویکم شامل استفاده از تکنیک‌ها و

استراتژی‌هایی است که در بیشتر مشاغل دولتی مدرن و سازمان‌های غیرانتفاعی مشهود است. علاوه بر این مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی معاصر کاری چالش‌برانگیز در زمینه تغییر فناوری، ترکیب نیروی کار، الگوهای کاری، انتظارات جامعه، انتظارات کارکنان، قوانین اشتغال و تأثیر فزاینده رقابت جهانی است. با این حال چشم‌انداز نسبتاً قابل توجهی از خروج مدیران ارشد در ۳ تا ۵ سال آینده، یک چالش عمده کسب‌وکار را به وجود می‌آورد و بسیاری از سازمان‌ها به رویکرد برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری به‌عنوان یک پاسخ مدون منابع انسانی استراتژیک به این وضعیت نزدیک می‌شوند. همراه با خروج یک نسل از مدیران، عدم قطعیت در مورد نحوه اطمینان از حفظ جانشین در منصب‌های کلیدی مدیران، در نسل آینده به وجود می‌آید (۱۱). ونسیل^۱ (۱۹۸۷) دو رویکرد مسابقه اسپدوانی و دو امدادی را در حوزه سیستم‌های ارتقا و جانشین‌پروری مطرح می‌کند. در رویکرد مسابقه اسپدوانی توجه سازمان به مدل‌های انتخاب و انتصاب مدیران است. در این رویکرد فرض بر این است که با خالی شدن یک پست مدیریتی، افراد در یک مسابقه با هم رقابت می‌کنند و فرد برتر پس از برنده شدن آن پست را اشغال می‌کند. در مقابل، رویکرد دو امدادی ناظر بر این فرض است که هر فردی برای ارتقا و رشد باید افراد دیگری (حداقل یک نفر) را آماده مسئولیت‌های بالاتر کند. این رویکرد به طراحی سیستم‌های جانشین‌پروری منجر می‌شود که تمامی افراد در آن درگیرند و در ضمن به صورت فرایندی مداوم همواره در سراسر سازمان جریان می‌یابد و پس از پرورش افراد مستعد، آنها را به‌عنوان جانشین‌های مهم به کار می‌گیرد (۱۲). در این پژوهش، رویکرد دوم یعنی پرورش مستمر جانشین مناسب برای شغل موردنظر است، اما آنچه اهمیت بسیار دارد و موضوع اصلی این تحقیق است، نحوه رویکرد مدیران ارشد ورزشی به وضعیت موجود و مطلوب نظام برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی است.

روش‌شناسی

در این پژوهش رویکرد مدیران ارشد تربیت بدنی نسبت به اجرای نظام برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، مقایسه و بررسی شده است. این پژوهش به لحاظ هدف جزء تحقیقات کاربردی توسعه‌ای و به لحاظ ماهیت روش، در دسته تحقیقات توصیفی است. از آنجا که هدف بررسی نظرهای مدیران ارشد در حوزه ورزش و جوانان است، از این رو با مشورت استادان مشاور،

جامعه آماری را مدیران کل ستادی وزارت ورزش و جوانان (۲۰ نفر)، معاونان وزارت ورزش و جوانان (۷ نفر) و مدیران کل استانی ادارات ورزش و جوانان (۳۱ نفر) تشکیل می‌دهند که تعداد آنها ۵۸ نفر بود. با توجه به محدود بودن جامعه آماری از تمامی آنها نظرسنجی شد. نمونه آماری به صورت کل شمار یعنی برابر با جامعه و به تعداد ۵۸ نفر در نظر گرفته شد که در روز برگزاری گردهمایی مشترک معاونان و مدیران کل ستادی و استانی وزارت ورزش و جوانان با حضور وزیر در آبان‌ماه ۱۳۹۶، به تعداد ۵۸ پرسشنامه توزیع شد و ۵۰ پرسشنامه بازگردانده شد. ابزار مورد استفاده برای گردآوری اطلاعات، پرسشنامه کیم است (۱۳). برای درجه‌بندی نظرهای پرسشنامه از مقیاس پنج‌سطحی لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) در دو ستون برای بررسی وضعیت موجود و وضعیت مطلوب استفاده شد. امتیازبندی این طیف، برای سؤالات مربوط به کلیه شاخص‌ها به این شرح است: به گزینۀ "خیلی زیاد" امتیاز ۵ و به گزینۀ "خیلی کم" امتیاز ۱ داده شد. این پرسشنامه از مقایسه سه مدل اصلی جانشین‌پروری (مدل ستاره هفت‌نقطه‌ای راثول، مدل خزانه افزایشی بایهام و مدل کانال رهبری چاران) در قالب ۳۲ سؤال و ۴ مؤلفه (تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی جانشین‌پروری) توسط یون سو کیم تدوین شده است. شش نفر از استادان و خبرگان روایی پرسشنامه را تأیید کردند و جهت تأیید پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای وضعیت موجود برابر با ۰/۹۲۷ و وضعیت مطلوب برابر با ۰/۹۰۱ و در کل ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۲۹ محاسبه شده است و همه تجزیه و تحلیل آماری با سطح اطمینان ۰/۹۵ محاسبه شد. برای آزمودن فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شد که پیش از انجام آزمون فرضیات، ابتدا توزیع داده‌های هر فرضیه با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف تأیید شد. داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار بودند، بنابراین از آزمون آماری پارامتریک استفاده شد و به منظور مقایسه وضعیت موجود و مطلوب برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری و مؤلفه‌های آن از دیدگاه مدیران ارشد ورزشی از آزمون تی وابسته استفاده شد.

- مؤلفه اول: خط‌مشی به تشریح اینکه سازمان چگونه می‌خواهد جنبه‌های کلیدی مدیریت افراد را به کار گیرد می‌پردازد (۱۱). در این مرحله سازمان‌ها مدل و روش قبلی خود را (اگر در سازمان‌ها وجود داشته باشد) برای اجرای برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری بررسی کرده و خط‌مشی و روش اجرای برنامه را تعیین می‌کنند. این مؤلفه شامل دو بعد تعهد مدیران ارشد و شناسایی منصب‌های کلیدی (کدام شغل‌های کلیدی نیاز به توسعه استعداد دارند؟) است (۷).

- مؤلفه دوم: ارزیابی کاندیداها فرایندی سیستماتیک از بررسی فرصت‌های افراد برای تغییر شغل یا حرکت است. این مسئله معمولاً با تعیین اینکه افراد به چه چیزی نیاز دارند مربوط می‌شود تا بتوانند در سمت‌ها و موقعیت‌هایی که به دانش فنی بالاتری نیاز دارند، پیش بروند (۱). این مؤلفه دارای دو بعد تعیین شایستگی‌های مورد نیاز و شناسایی کاندیداهاست. اصطلاح «شایستگی» به ویژگی اصلی شخص اشاره دارد که به عملکرد مؤثر یا عالی منجر می‌شود (۱۴). دامنه‌ای از عوامل شایستگی که موجب موفقیت افراد شده‌اند، شامل ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های رفتاری، انگیزه‌ها، تجربه و زمان مشارکت فرد است (۱۵). «شناسایی کاندیداها» در این ارزیابی به افرادی اطلاق می‌شود که به‌عنوان یک نامزد برای برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری یا در خزانه استعدادها یافت می‌شوند (۷).
- مؤلفه سوم: توسعه کاندیداها به تمام فعالیت‌های توسعه‌ای برای کاندیداها، در اجرای برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری اشاره دارد که برای پر کردن شکاف‌های توسعه از طریق ارزیابی طراحی شده است. این مؤلفه در قالب برنامه‌های آموزشی به دو بعد، روش‌های خارج از محیط کار (روش‌های بازی‌های مدیریتی، سخنرانی‌ها، روش‌های سمعی-بصری و روش‌های آموزش ایفای نقش) و روش‌های ضمن خدمت (روش‌های گردش شغلی، روش‌های مربیگری، روش‌های جانشینی موقت و روش‌های مطالعه موردی) تقسیم می‌شود (۷).
- مؤلفه چهارم: ارزیابی نظام جانشین‌پروری از کلیدی‌ترین مؤلفه‌های اجرای برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری است. این مرحله تعیین‌کننده میزان ارزش افزوده شده به یک فعالیت از طریق یک برنامه است (۱). تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که ارزش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها اندازه‌گیری نشده است. با وجود این شاخص‌های ارزیابی در نظام مدیریت جانشین‌پروری به دو بعد ارزیابی در فرایند (این نوع ارزیابی می‌تواند نشان دهد آیا برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری متناسب با برنامه اجرایی و نحوه اجرای آن موفقیت‌آمیز بوده است؟) و ارزیابی در نتیجه (در این ارزیابی برخلاف ارزیابی فرایند هدف سنجش تأثیر نتیجه برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری بر سازمان است و بیشتر بر محصول پایانی متمرکز است) تقسیم می‌شود (۷).

یافته‌ها

به‌منظور بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. همان‌گونه که اطلاعات جدول ۳ نشان می‌دهد، داده‌ها از توزیع طبیعی برخوردار بودند. بنابراین تجزیه و تحلیل آماری متغیرهای پژوهش و آزمون فرضیه‌ها با استفاده از آزمون‌های پارامتریک انجام گرفت.

جدول ۲. نتایج آزمون آماری کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	موجود		مطلوب	
	آماره آزمون	سطح معناداری	آماره آزمون	سطح معناداری
برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری	۰/۶۵	۰/۷۸	۱/۲۷	۰/۰۷
خط‌مشی	۱/۰۹	۰/۱۸	۱/۱۵	۰/۱۳
ارزیابی کاندیداها	۰/۶۹	۰/۷۱	۱/۰۳	۰/۲۳
توسل کاندیداها	۰/۹۲	۰/۳۶	۰/۶۸	۰/۷۰
ارزیابی جانشین‌پروری	۱/۰۱	۰/۲۵	۰/۹۴	۰/۳۳

به‌منظور مقایسه وضعیت موجود و مطلوب برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری و مؤلفه‌های آن از دیدگاه مدیران ارشد ورزشی از آزمون تی وابسته استفاده شد که نتایج آن در جدول‌های ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول ۳. مقایسه وضعیت موجود و مطلوب برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری

متغیرها	شاخص‌های آماری	انحراف استاندارد \pm میانگین		T	معنی‌داری
		موجود	مطلوب		
برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری		$3/0 \pm 19/83$	$4/0 \pm 26/63$	۴۹	-۲۴/۶۰

※نشانه معناداری نسبت به قبل از تمرین ($P < 0/05$)

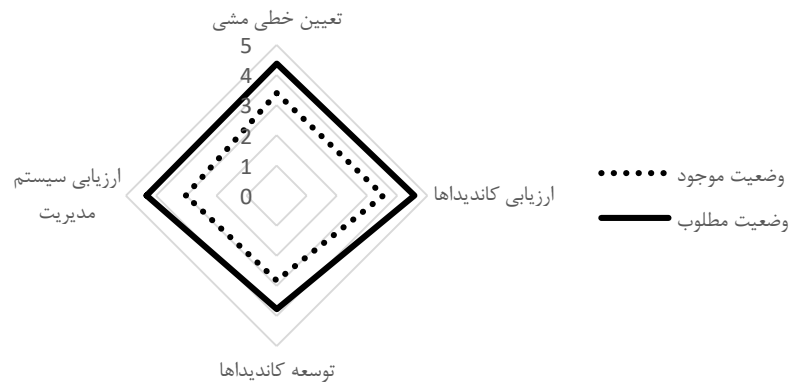
همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، میانگین جانشین‌پروری وضعیت موجود و مطلوب به ترتیب ۳/۱۹ و ۴/۲۶ است و با توجه به سطح معناداری ($P = 0/001$)، بین وضعیت موجود و مطلوب در برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری از دیدگاه مدیران ارشد ورزشی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۴. مقایسه وضعیت موجود و مطلوب برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری

متغیرها	شاخص‌های آماری	انحراف استاندارد \pm میانگین		درجه آزادی	T	معنی‌داری
		مطلوب	موجود			
خط‌مشی		۴/۰ \pm ۳۸/۵۱	۳/۰ \pm ۴۰/۷۲	۴۹	-۲۴/۴۱	*۰/۰۰۰۱
ارزیابی کاندیداها		۴/۰ \pm ۵۷/۶۲	۳/۰ \pm ۵۴/۸۴	۴۹	-۱۶/۵۲	*۰/۰۰۰۱
توسعه کاندیداها		۳/۰ \pm ۷۷/۷۷	۲/۰ \pm ۸۲/۸۶	۴۹	-۲۹/۷۴	*۰/۰۰۰۱
ارزیابی جانشین‌پروری		۴/۰ \pm ۳۲/۶۸	۳/۰ \pm ۰۰۷/۹۳	۴۹	-۲۲/۹۵	*۰/۰۰۰۱

*نشانه معناداری نسبت به قبل از تمرین ($P < ۰/۰۵$)

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، در تمامی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری (خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی جانشین‌پروری) میانگین وضعیت مطلوب بسیار بالاتر از وضعیت موجود فرض شده است. همچنین با توجه به سطح معناداری ($P = ۰/۰۰۰۱$) در تمامی مؤلفه‌ها، وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری از دیدگاه مدیران ارشد ورزشی تفاوت معناداری با یکدیگر دارند.



نمودار ۱. مقایسه میانگین‌های مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت موجود و مطلوب

بحث و نتیجه‌گیری

بی‌شک اگر هدف اصلی سازمان‌های ورزشی را دست یافتن به رسالت و مأموریت موردنظر سازمان بدانیم، منابع انسانی عنصر اصلی در رسیدن به این هدف است. بنابراین برنامه‌ریزی منابع انسانی بخشی جدایی‌ناپذیر از چگونگی مسیر رسیدن سازمان‌های ورزشی به مأموریت خود است، با اطمینان از اینکه افراد مناسب با مهارت و دانش مناسب در موقعیت مناسب قرار داده شوند تا مأموریت سازمان‌ها را تحقق بخشند، بنابراین سازمان‌های ورزشی باید برنامه‌ریزی وسیعی بر عامل انسانی خود داشته باشند و برای رشد و ترقی این عامل کلیدی، سرمایه‌گذاری عظیمی انجام دهند. این پژوهش با استفاده از مدل ستاره هفت‌نقطه‌ای راثول (۲۰۱۰) و با مقایسه مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضع موجود و مطلوب انجام گرفت. ابتدا به منظور بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد و داده‌ها از توزیع طبیعی برخوردار بودند. بنابراین تجزیه و تحلیل آماری متغیرهای پژوهش و آزمون فرضیه‌ها با استفاده از آزمون‌های پارامتریک انجام گرفت و به منظور تجزیه و تحلیل وضعیت موجود و مطلوب برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری و مؤلفه‌های آن از دیدگاه مدیران ارشد ورزشی در وزارت ورزش و جوانان از آزمون تی وابسته استفاده شده است که نتایج نشان می‌دهد میانگین جانشین‌پروری در وضعیت موجود ۳/۱۹ و در وضعیت مطلوب ۴/۲۶ است که میانگین وضعیت موجود نسبت به مطلوب در سطح پایین‌تری قرار دارد که با توجه به سطح معناداری ($P=0/0001$)، می‌توان به این نتیجه رسید که بین وضعیت موجود و مطلوب در برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان ارتباط معناداری وجود دارد و سپس تمامی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری (خط‌مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی جانشین‌پروری) مقایسه و با استفاده از آزمون تی وابسته تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که در تمامی مؤلفه‌ها میانگین وضعیت مطلوب بسیار بالاتر از وضعیت موجود است که در وضعیت موجود کمترین رتبه از آن توسعه کاندیدها (تمام فعالیت‌های توسعه‌ای برای کاندیدها، در اجرای برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری) با میانگین ۲/۸۲ و بالاترین آنها ارزیابی کاندیدها (فرایند سیستماتیک از بررسی فرصت‌های افراد برای تغییر شغل یا حرکت) با میانگین ۳/۵۴ است، اما در شرایط مطلوب توسعه کاندیدها با میانگین ۳/۷۷ کمترین و ارزیابی کاندیدها با رتبه ۴/۵۷ در بالاترین میزان میانگین قرار دارد. با توجه به سطح معناداری ($P=0/0001$) در تمامی مؤلفه‌ها، وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان ارتباط معناداری با یکدیگر دارند، بنابراین به طور کلی می‌توان گفت که ایجاد آمادگی و آگاهی درباره این برنامه در سازمان‌های ورزشی ضروری است. این برنامه

مانند بسیاری از برنامه‌های مدیریتی دیگر، به صرف زمان و توجه ویژه نیاز دارد. در اغلب پژوهش‌هایی که در سازمان‌های مختلف درباره این مفهوم نسبتاً جدید صورت گرفته است، یافته‌ها حاکی از نبود آمادگی، اطلاع و آگاهی لازم از چنین برنامه‌ای است. همچنین بسیاری از مدیران منابع انسانی از این برنامه آگاهی ندارند. در تبیین یافته‌های این پژوهش می‌توان به پژوهش‌های ادونوح (۲۰۱۶)، ماتسو^۱ (۲۰۱۰)، استیفنز^۲ (۲۰۰۶)، سام‌کن^۳ (۲۰۱۰)، جاجرمی‌زاده (۲۰۰۲) و عبدالله (۲۰۰۹) استناد کرد. این پژوهش‌ها که در سازمان‌های مختلف انجام گرفته‌اند، نشان‌دهنده ضرورت اجرای نظام جانشین‌پروری و نبود آمادگی و اطلاع کافی از این برنامه هستند و یافته‌های پژوهش حاضر تأییدکننده یافته‌های پژوهش‌های قبلی است. برای مثال، سام‌کن (۲۰۱۰) در پژوهش خود ابعاد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را با توجه به مدل ستاره هفت‌نقطه‌ای راثول در شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی بررسی کرد و نتایج پژوهش او نشان‌دهنده تفاوت معناداری میان وضعیت موجود و مطلوب آمادگی شرکت مذکور برای اجرای نظام جانشین‌پروری بود. اما این تفاوت در پژوهش حاضر بسیار بیشتر از تحقیقات سام‌کن است و این مسئله نشان‌دهنده شکاف عمیقی است که میان شرایط فعلی و وضعیت آینده نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی ایران وجود دارد. در همین زمینه امین و همکاران (۱۳۹۶) به تعیین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری در شرکت مدیریت منابع آب ایران پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که وضعیت موجود و مطلوب شرکت مذکور در تمام مؤلفه‌های جانشین‌پروری تفاوت معنادار دارند و همچنین نتایج حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌ها حاکی از آن است که در وضعیت موجود ارزیابی عملکرد فردی در بالاترین اولویت و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در پایین‌ترین اولویت قرار دارد (۱۶). همچنین زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود به مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب در نظام آموزش عالی پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در همه ابعاد تفاوت معناداری وجود دارد و در یافته‌های پژوهش بعد تعهد در بخش خط‌مشی نسبت به جانشینی نظام‌مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به‌عنوان مهم‌ترین عامل شناخته شد (۱۷). همچنین ادونوح^۴ (۲۰۱۶) در پژوهش خود در مورد استفاده از مدیریت دانش به‌منظور جانشین‌پروری کارا در خدمات شهری بیان می‌کند که چالش پیش

-
1. Mateso
 2. Stephens
 3. Saam Kan
 4. O'Donohue

روی سازمان‌ها اکنون این است که چگونه از دانش و تخصص‌های کلیدی سازمان در برابر شغل کارکنان محافظت کنند. در این مطالعه ۱۶ نفر از مدیران یک سازمان، از طریق فناوری آنلاین دانش خود را به اشتراک گذاشتند و نتایج پژوهش نشان داد که برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری برای حفاظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان، بسیار مهم و کلیدی است (۱۳). از این رو وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از نهادهای اصلی و اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی کشور است و ارتباطات وسیعی با سازمان‌های مختلف در داخل و خارج از کشور دارد و تأثیرگذار و متأثر از این سازمان‌هاست. به‌علاوه ادارات کل ورزش و جوانان در هر استان که زیرمجموعه‌های وزارتخانه در کشورند، نیز نقش چشمگیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار، سرفرازی کشور و ... دارند و همانند دیگر سازمان‌ها در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود، در پی عملکرد بالا در تمام سطوح کاری سازمان هستند. بنابراین با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان امری اجتناب‌ناپذیر است و دلیل توجه بیشتر به ارزیابی کاندیداها در وزارتخانه شاید بیانگر این باشد که این بخش با تغییرات فراوانی مواجه است و انتظار می‌رود افرادی انتخاب شوند و در مناصب کلیدی و حساس قرار بگیرند که بیش از دیگران دانش و توانایی داشته باشند. همچنین بیشتر بتوانند خود را با شرایط کاری تطبیق دهند. در صورت نهادینه شدن این نظام می‌توان انتظار داشت که وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های تابعه به چشم‌اندازهایی مانند توسعه، بهسازی، بلوغ و بالندگی، تأمین استعدادهای مدیریتی مورد نیاز وزارتخانه و سازمان‌های تابعه، ارتقای توان و روحیه نوآوری و کارآفرینی، کاهش تأثیرگذاری تعلقات سیاسی، مذهبی و قومی در انتصابات، تأمین نیازهای تخصصی بازار و صنعت ورزش و ... دست پیدا کند. از این رو پیشنهاد می‌شود جانشین‌پروری به‌عنوان چارچوبی علمی برای نهادینه ساختن یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های ارتقای سرمایه انسانی در محیط‌های ورزشی مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد و بتوان با چشم‌اندازی که حاصل اجرای این نظام است، نگرش جدید محیط‌های سازمانی خود و بالأخص محیط‌ها و سازمان‌های ورزشی را برای رویارویی با جهان متغیر آینده آماده کرد و مدیران ارشد ورزشی با حمایت و پشتیبانی در راستای توسعه مدیران و کارکنان با استعداد خود قدم بردارند تا برنامه‌ای منسجم برای یافتن استعدادها موجود و جانشین کردن افراد در پست‌های کلیدی ارائه دهند. با این رویکرد امید است که سازمان‌های ورزشی در زمینه اجرای نظام جانشین‌پروری بتوانند خود را از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب نزدیک کنند، زیرا موفقیت سازمان‌ها در گرو وجود منابع انسانی کارآمد و متخصص است و چنین دارایی‌ای یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود.

سیاسگزاری

از کلیه مدیران کل ستادی وزارت ورزش و جوانان، معاونان آنها و مدیران کل استانی ادارات ورزش و جوانان که ما را در راستای انجام این تحقیق یاری رساندند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

1. Rothwell WJ. Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within: AMACOM Div American Mgmt Assn; 2010.
2. Muson H, editor Valuing Experience: How to Motivate and Retain Mature Workers: Executive Summary 2003: Conference Board.
3. Garman AN, Glawe J. Succession planning. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 2004;56(2):119.
4. Rioux SM, Bernthal P. Succession management practices survey report: Development Dimensions International; 1999.
5. Leibman M, Bruer RA, Maki BR. Succession management: The next generation of succession planning. People and Strategy. 1996;19(3):16.
6. Byham WC, Smith AB, Paese MJ. Grow your own leaders: How to identify, develop, and retain leadership talent: FT Press; 2002.
7. Kim Y. Measuring the value of succession planning and management: a qualitative study of US affiliates of foreign multinational companies. 2006;3,21-2,46,121,31-34.
8. Davoudi SA, Yaghoubi NM. A framework for talent and successor in the higher education system. Human Resource Management Research at Imam Hossein University 2018. p. 25.
9. Umans I, Lybaert N, Steijvers T, Voordeckers W. The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. Journal of Family Business Strategy. 2019.
10. Fulmer RM, Conger JA. Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage: AMACOM Div American Mgmt Assn; 2004.
11. Taylor T, Doherty A, McGraw P. Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective: Routledge; 2015.
12. Vancil RF. Passing the baton: Managing the process of CEO succession: Harvard Business School Pr; 1987.
13. Kim Y. Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of multinational companies. Performance Improvement Quarterly. 2010;23(2):5-31.
14. Boyatzis RE. The Competent Manager. New York. Ed. John Wiley & Sons; 1982.
15. Armstrong M, Taylor S. Armstrong's handbook of human resource management practice: Kogan Page Publishers; 2014.
16. Amen Ao, Khorshidi AN, Unit AA. Exploring the Pattern of Water Resources Management in Iran. Human Resource Management Research. 2017:21.

-
17. BidMashki ZZ, Adly F, Vaziri M. Comparison of existing status of successor and talent management with its favorable situation in higher education system. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education. 2015:21.(in persian).

The approach of senior managers of sport in implementing the system of succession planning and management

Javad Shahlaee Bagheri¹ - Habib Honari² - Farideh Izadi Shahnani^{*3}

1. Associated Professor, Faculty of physical Education and sport Sciences. Allameh Tabatabaei University. Tehran, Iran
2. Associated Professor, Faculty of physical Education and sport Sciences. Allameh Tabatabaei University. Tehran, Iran
3. PhD Student of sport Management, Faculty of physical Education and sport Sciences. Allameh Tabatabaei University. Tehran, Iran

(Received: 2019/04/20; Accepted: 2019/06/09)

Abstrac

The purpose of this study was to investigate the approach of senior management of sport in implementing succession planning and management system for preparing internal talent forces and attracting external elite forces to take strategic positions. In this study, a seven-point Rothwell star model was used to implement. This study is intended as part of applied-development researches and in terms of the nature of the method, it is placed in a descriptive category. The statistical population of this study is senior managers of the Ministry of Sports and Youth, consisted of total managers of the ministry of sports and youth, their deputies and provincial administrators of the Sports Youth Department, 58 people, all of whom were generally selected for the research sample. 50 people responded to the questionnaire and a sample of 50 people was considered. The tool used is Kim's questionnaire, which in total had a reliability coefficient of 0.829%, with Cronbach's alpha and its validity was confirmed by the judgment of 6 professors. The status of each component was investigated using dependent T-test. The results show a significant difference between the components succession planning and management (policy designation, candidate evaluation, candidate development and system evaluation) based on the current and desirable status in the approach of senior managers of physical education with a significant level of 0.0001. Among the evaluated components, candidate development and system evaluation are in a lower position than other components.

Keyword

Succession planning and management, seven-point Rothwell star model, ministry of sports and youth.

* Corresponding Author: Email: izadi.farideh@ut.ac.ir ; Tel: +989199117119