



## بررسی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی جوانان

سید احمد هاشمی<sup>۱</sup>، کوروش قهرمان تبریزی<sup>۲\*</sup>، اسماعیل شریفیان<sup>۳</sup>

تاریخ تصویب: ۱۳۹۹/۱۰/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۱۴

### چکیده

مطالعه حاضر به دنبال بررسی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی است. این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده از نوع تحقیقات آمیخته می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران ارشد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی ( $n=11$ ) بود که به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی انتخاب شدند. در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه پرسنل وزارتخانه ( $N=876$ ) بود که نمونه ( $n=331$ ) با استفاده از جدول مورگان به شکل تصادفی انتخاب شدند. در این بخش ضمن استفاده از پرسشنامه محقق ساخته جانشین‌پروری، پرسشنامه شایستگی گریفین (۱۹۹۴) نیز مورد استفاده قرار گرفت. نتایج پژوهش در بخش کیفی حاکی از شناسایی ۴ مؤلفه استقلال، توانمندسازی، زمینه‌ای و مدیریت استعداد بود که این عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری علاوه بر شایستگی، از نظر خبرگان شناخته شد. در اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری، توانمندسازی، مدیریت استعداد، استقلال و زمینه به ترتیب اولویت‌بندی شدند. به نظر می‌رسد وزارت ورزش و جوانان باید توجه بیشتری به شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری گردد و برنامه‌ریزی مناسبی جهت توانمندسازی پرسنل از طریق آموزش‌های لازم به منظور ارتقاء صلاحیت‌های فردی و شغلی پرسنل صورت پذیرد.

**کلید واژه‌ها:** جانشین‌پروری، شایستگی، توانمندسازی، وزارت ورزش و جوانان.

**Email:** hashemi6659@yahoo.com

۱. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

**Email:** Kouros3795@uk.ac.ir

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران\*

**Email:** sharifian@uk.ac.ir

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران

## مقدمه

منابع انسانی<sup>۱</sup>، مهم‌ترین منبع سازمان می‌باشد و سازمان‌های پیشرو توجه زیادی به منابع انسانی خود دارند. جامعه پیشرفته نیازمند سازمان پیشرفته هست و سازمان پیشرفته نیازمند منابع انسانی کارآمد و توانمند می‌باشد. مدیران اثربخش، مدیرانی هستند که توجه زیادی به آینده سازمان دارند و از امروز برنامه‌ریزی مناسبی برای فردای سازمان دارند. اگر مدیران آینده‌نگری مناسبی داشته باشند و مدیران شایسته‌ای را برای آینده سازمان تعریف کنند، موفقیت سازمان تضمین شده است ولی اگر انتخاب مدیران آینده را به دست تقدیر بسپارند راهی جز زوال نخواهند داشت. همان‌گونه که یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری در موارد زیادی به‌عنوان مؤلفه‌های جدایی‌ناپذیر از استراتژی مدیریت استعداد مؤثر شناخته شده است، مدیریت جانشینی نیز که توسعه کارکنان و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش استراتژیک ویژه‌ای در سازمان‌های امروزی پیدا کرده است. این سازمان‌ها دریافته‌اند که جانشین‌پروری<sup>۲</sup>، یک فرآیند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا. در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی، متمرکز باشد. امروزه، مدیریت جانشین‌پروری از راه فرایندی انجام می‌پذیرد که مدیریت استعدادها نام دارد. از راه این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب‌های کلیدی در سال‌های آینده شناسایی شده، از راه برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به‌عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (ابوالعالی و همکاران، ۱۳۸۴: ۷۵). دانش و بینش، مهارت و تخصص در گزینش و نگهداری افراد برای ورود به دنیای کار و اشتغال و تعیین میزان شایستگی و لیاقت آنها در طول خدمت به‌منظور ترفیع، ارتقا، انتصاب، تشویق و جانشین‌پروری را باید از عوامل مهم بقاء و کارایی و پیشرفت آن، حتی در شرایط متغیر جامعه و دگرگونی‌های سازمانی و تکنولوژیکی دانست. همان‌گونه که اشاره شد، یکی از اهداف تعیین شایستگی‌ها استفاده از آن در برنامه جانشین‌پروری است. رسالت آن، امر خطیر به‌گزینی در سازمان‌ها و توسعه توانمندی‌های افراد منتخب جهت جایگزینی مناسب افراد موجود در پست‌های مدیریتی فعلی است (عرب و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۶۰). از مواردی که می‌تواند بیشترین ضرورت را برای جانشین‌پروری در بخش دولتی و غیرانتفاعی ایجاد کند، توجه به بازنشسته شدن مدیران و ضرورت آمادگی سازمان برای مواجهه با این مسأله است. این موضوع در این عصر که کمبود استعدادهای برتر و در نتیجه دشواری یافتن جایگزین‌های مناسب برای پست‌های خالی سازمانی در زمان مقتضی امری بسیار دشوار است، بیش از گذشته حائز اهمیت می‌نماید (کاتور، ۲۰۰۵: ۲۵). سیستم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موفق می‌تواند منابعی از جایگزین‌های درونی برای پست‌های مهم رهبری فراهم کند، استعدادهای مهم را در سازمان حفظ کند، افراد را برای مقابله با چالش‌های آتی آماده کند، منابع اجرایی را با جهت‌های سازمانی جدید همتراز کند، سرمایه‌ی انسانی سازمان را افزایش دهد، و رشد افراد کلیدی در سازمان را سرعت بخشد (چاران، ۲۰۰۵: ۷۲). بسیاری از سازمان‌ها از جایگزینی کارکنان، به توسعه و ارتقای کارکنان تغییر جهت می‌دهند. توسعه‌ی مسیر شغلی به همراه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای سازمان و افراد، چیزی را که کارمند و کارفرما خواهان آن است را فراهم می‌کند (گرمان و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۱۹). هیئت مدیره و مدیران عامل سازمان آگاهند که بقای سازمان به داشتن افرادی شایسته در پست‌های مناسب در زمان مناسب برای انجام دادن کارهای مناسب بستگی دارد. موفقیت راهبردی در مقیاس بزرگ، تابعی از رهبری شایسته در سازمان است (چاران، ۲۰۰۵: ۷۲). منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف یکی از عواملی است که نقش راهبردی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده دارد. از طرفی، خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت، امری اجتناب‌ناپذیر است. به وجود آمدن خلاء و ترک خدمت نیروها در مشاغل

1. human resources  
2. Succession

سازمان، به ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت یک سازمان اخلاقی جدی ایجاد نماید. از این رو، بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اخلاقی در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را جهت تأمین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف سازمان به کار می‌گیرند. برنامه جانشین پروری، یکی از این برنامه‌ها برای تأمین نیروهای مناسب برای مشاغل کلیدی سازمان است. برخی معتقدند بی‌توجهی به برنامه‌های تربیت جایگزین مدیران مانند بمب ساعتی مخربی است که یک دهه بعد منفجر خواهد شد. یکی از صاحب نظران در تعبیری زیبا، برنامه‌های جانشین پروری را با بیمه عمر مقایسه کرده است که همه در مورد اهمیت و ضرورت آن اتفاق نظر دارند اما مایل نیستند در مورد آن تفکر جدی و اقدام عملی داشته باشند (بلدی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۳۳). مبحث جانشین پروری در علم مدیریت منابع انسانی تقریباً نوپا می‌باشد و تحقیقات گسترده‌ای در ایران صورت نگرفته است. حسین نژاد (۱۳۸۷) در تحقیقی در شرکت مپنا به بررسی کارکردهای منابع انسانی مرتبط با موضوع پروژه و همچنین ارزیابی آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی سیستم جانشین پروری پرداخت و بر اساس نتایج به دست آمده، چارچوب کلی مدل نهایی برای اجرا در شرکت احداث و توسعه نیروگاه‌های سیکل ترکیبی مپنا (توسعه ۲) طراحی و پیشنهاد داد. با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها به خصوص شرکت‌های خصوصی که بیشتر به فکر کسب درآمد و استفاده از بهترین و شایسته‌ترین نیروهای انسانی هستند توجه به جانشین پروری بیشتر مورد تأکید قرار گرفته است، به طور مثال شجاعی (۱۳۸۷) به طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران پرداخت که نتیجه نهایی این تحقیق تجربی ارائه مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران بود. در حوزه ورزش با توجه به این که مقوله جانشین پروری یک پدیده نو و جدیدی به حساب می‌آید و تحقیقات زیادی در این زمینه انجام نشده است ولی رفته رفته اهمیت و زبان‌های فقدان جانشین پروری حس گردیده و تعدادی از محققین، تحقیقاتی در این زمینه انجام داده‌اند. قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۹)، در تحقیقی تلاش کردند تا مکانیزمی برای جانشینی پیشکسوتان ارائه دهند تا با رفتن آنها، باشگاه‌ها با بحران نیروی انسانی مواجه نشوند و جوانان بتوانند به صورت کارآمد، جانشین آنها شوند. با گسترش تحقیقات در زمینه جانشین پروری، مدل‌های متعددی در این زمینه توسط محققان کشورمان، تدوین و بومی‌سازی گردید که این مدل‌ها سازگاری بیشتری با نظام اداری و مدیریتی ما دارد. به طور مثال ودادی و زارع‌فرد (۱۳۹۰) کار تحقیقی با عنوان «طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران» انجام داده‌اند. نتیجه تحقیق یک مدلی شایستگی در ابعاد سه گانه دانشی اجرایی و شخصیتی و اخلاقی است که شامل شش شایستگی کلیدی بوده و هر شایستگی کلیدی نیز از چند شاخص یا شایستگی فرعی تشکیل شده است. جانشین پروری به عوامل متعددی بستگی دارد که مهم‌ترین آنها شایستگی افراد کاندیدای جانشین پروری است. در مسئله جانشین پروری جلب حمایت مدیران ارشد سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است و توانمندسازی و آموزش‌های لازم جهت ارتقاء پرسنل از اهمیت بسیار بالایی دارد. وزارت ورزش و جوانان<sup>۱</sup> در تاریخ ۸ دی ماه ۱۳۸۹ و پس از ادغام سازمان تربیت بدنی و سازمان ملی جوانان در مجلس هشتم تشکیل شد. این وزارتخانه نیز مانند دیگر سازمان‌ها به علت خارج شدن پرسنل به دلایل مختلف، باید توجه ویژه‌ای به جانشین پروری داشته باشند و در ساختار این وزارتخانه، کمیته جانشین پروری در نظر گرفته شود و زمینه فرایند جانشین پروری را فراهم آورد. با توجه به تأکیدات بسیار در کمیته‌های راهبردی و منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان، که با حضور مدیران ارشد وزارتخانه تشکیل می‌شود، ارزش و اصل بنیادین در این فرآیند، شایستگی و لزوم توجه به آن در فرآیند جانشین پروری می‌باشد. در این کمیته، یکی از موضوعات مورد تأکید مدیران حاضر، مبتنی شدن جانشینی و جانشین پروری بر شایستگی مدیران، در جهت هماهنگی انتخاب و پرورش مدیران با نیازهای امروز و فردای وزارت ورزش و جوانان است. همان گونه که اشاره شد، ارزش‌ها و اصول بنیادین هر نظام و از جمله نظام جانشین پروری از طریق استراتژی‌های سطح کلان تر حاکم می‌شود. با مراجعه به پیشینه مدیران وزارتخانه مشخص می‌گردد که جانشین پروری، با توجه به استراتژی منبع محور منابع انسانی نیست، بلکه بیشتر استراتژی بازارمحور که نگاه‌ها در آن به

تأمین نیروها اغلب از محیط پیرامونی وزارت است می‌باشد. یعنی وزارت تاکنون بنابه دلایلی که ذکر آن در حوصله این تحقیق نمی‌باشد توجه چندانی به تأمین مدیران از منابع درون سازمانی ننموده است.

طی بررسی‌های به‌عمل آمده مشخص گردید که وزارت ورزش و جوانان بیشتر تمرکز بر جذب نیروی مجرب و کارآزموده از منابع بیرون سازمانی است به‌جای این که به آموزش مهارت‌های مورد نیاز این وزارت در حوزه مدیریت بپردازند. لذا برنامه خاصی برای توانمندسازی پرسنل خود در راستای جانشینی مدیران ندارد. از سوی دیگر وجود مشکلاتی مانند غالب بودن تفکرات قدیمی و تکیه صرف بر تجربه و دیدگاه از بالا به پائین مدیران و عدم انتقال اطلاعات از جانب افراد سابق در سمت‌ها به کارکنان جدید الاستخدام به دلیل ترس از دست دادن جایگاه و میانگین بالای سن مدیران و در شرف بازنشستگی قرار گرفتن آنها، آینده منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را با چالش جدی مواجه کرده است. این مسأله زمانی حادتر به نظر می‌رسد که به این نکته توجه کنیم که این وزارت، برنامه‌ریزی امور مربوط به جوانان و ورزشکاران را به‌عهده دارد و عدم وجود مدیران توانمند و شایسته، در آینده این دو قشر که بخش عظیمی از جمعیت کشور را شامل می‌شوند تأثیر بسزایی دارد. از سوی دیگر استفاده از منابع درون‌سازمانی که تنها از طریق فرایند جانشین‌پروری ممکن می‌شود باعث افزایش انگیزه کارکنان وزارتخانه و افزایش کارایی آنها می‌گردد. زیرا اگر جانشین‌پروری صورت نپذیرد و مدیران از بیرون از ساختار وزارت منتصب گردند کارکنان داخلی، انگیزه‌ای برای رشد و تعالی نداشته و سازمان به سازمانی بی‌روح تبدیل خواهد شد. لذا با توجه به اهمیت جانشین‌پروری در رشد و تعالی سازمان‌ها در واقع تحقیق حاضر به دنبال بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی است.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی، از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی - تحلیلی و از نظر ماهیت داده‌ها به‌صورت آمیخته می‌باشد. در بخش کیفی جامعه آماری شامل مدیران ارشد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی (n=15) بود که به‌صورت هدفمند و به روش گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. در ابتدای مصاحبه به‌طور کلی هدف پژوهش ذکر شد و تأکید شد که از مصاحبه تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد. این مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۶۵ دقیقه طول کشید. در این بخش برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده شد.

برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی، بررسی‌های لازم شامل مقبولیت و قابلیت تأیید صورت گرفته است. در راستای افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان استفاده شد. برای رسیدن به آن، در پایان تمام مصاحبه‌ها توسط مصاحبه‌گران و تأیید یا اصلاح آن توسط آنان، متن کامل تایپی و دست‌نویس تهیه شد. مصاحبه‌ها همراه با کدهای سطح نخست برای تأیید یا اصلاح، به مصاحبه‌گران برگردانده شد که همه‌ی آنها تأیید شد و نکات پیشنهادی در نظر گرفته شد. برای قابلیت تأیید نیز در مرحله‌ی پایانی طبقات به‌دست آمده به ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به‌منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال شد.

برای ارزیابی تحلیل تم از فرایند دریافت بازخورد از پاسخ‌دهندگان استفاده شده است. در مرحله‌ی نخست، شروع به کدگذاری تمامی متون حاصل از مصاحبه‌ها کردیم. به این صورت که مواردی از متن را برجسته کردیم که ممکن بود در فهم دیدگاه‌ها، تجربیات و ادراکات پاسخ‌دهندگان پیرامون موضوع، به ما کمک کند، سپس قدم را فراتر گذاشته و مطالب حاصل از مصاحبه‌ها را تفسیر معنایی کردیم و کدهایی که معنای واحدی را در خود دارند به آنها اختصاص دادیم. در مرحله‌ی آخر، تعدادی از مضامین که مفاهیم کلیدی پژوهش داشته و با موضوع مرتبط هستند، انتخاب شدند که پوشش دهنده‌ی مناسبی برای مفاهیم کلیدی به‌دست آمده از مرحله‌ی قبل بودند.

در بخش کمی تجزیه و تحلیل و برازش مدل انجام گرفت. ابزار پژوهش در این بخش پرسشنامه محقق‌ساخته جانشین‌پروری (یافته‌های کیفی) و همچنین پرسشنامه استاندارد شایستگی گریفین (۱۹۹۴) بود. روایی صوری پرسشنامه‌ها توسط تعدادی از اساتید مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. پرسشنامه شایستگی مشتمل بر ۳۰ سؤال در ۷ گویه بود که در پژوهش (نیکنام، ۱۳۹۲) پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ به دست آمده بود. جامعه آماری این بخش شامل مدیران کل، معاونین و پرسنل وزارت ورزش و جوانان ( $N=876$ ) بود که نمونه ( $n=331$ ) با استفاده از جدول مورگان تعیین و به شکل تصادفی انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از آمار توصیفی و به منظور ارزیابی مدل تحقیق از نرم‌افزار لیزرل بر اساس آزمون آماری مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی، از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی - تحلیلی و از نظر ماهیت داده‌ها به صورت آمیخته می‌باشد. در بخش کیفی جامعه آماری شامل مدیران ارشد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی ( $n=11$ ) بود که به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. در ابتدای مصاحبه به طور کلی هدف پژوهش ذکر شد و تأکید شد که از مصاحبه تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد. این مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۶۵ دقیقه طول کشید. در این بخش برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده شد.

برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی، بررسی‌های لازم شامل مقبولیت و قابلیت تأیید صورت گرفته است. در راستای افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان استفاده شد. برای رسیدن به آن، در پایان تمام مصاحبه‌ها توسط مصاحبه‌گران و تأیید یا اصلاح آن توسط آنان، متن کامل تایپی و دست‌نویس تهیه شد. مصاحبه‌ها همراه با کدهای سطح نخست برای تأیید یا اصلاح، به مصاحبه‌گران برگردانده شد که همه‌ی آنها تأیید شد و نکات پیشنهادی در نظر گرفته شد. برای قابلیت تأیید نیز در مرحله‌ی پایانی طبقات به دست آمده به ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال شد.

برای ارزیابی تحلیل تم از فرایند دریافت بازخورد از پاسخ‌دهندگان استفاده شده است. در مرحله‌ی نخست، شروع به کدگذاری تمامی متون حاصل از مصاحبه‌ها کردیم. به این صورت که مواردی از متن را برجسته کردیم که ممکن بود در فهم دیدگاه‌ها، تجربیات و ادراکات پاسخ‌دهندگان پیرامون موضوع، به ما کمک کند، سپس قدم را فراتر گذاشته و مطالب حاصل از مصاحبه‌ها را تفسیر معنایی کردیم و کدهایی که معنای واحدی را در خود دارند به آنها اختصاص دادیم. در مرحله‌ی آخر، تعدادی از مضامین که مفاهیم کلیدی پژوهش داشته و با موضوع مرتبط هستند، انتخاب شدند که پوشش دهنده‌ی مناسبی برای مفاهیم کلیدی به دست آمده از مرحله‌ی قبل بودند.

در بخش کمی تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام گرفت. ابزار پژوهش در این بخش پرسشنامه محقق‌ساخته جانشین‌پروری (یافته‌های کیفی) و همچنین پرسشنامه استاندارد شایستگی گریفین (۱۹۹۴) بود. روایی صوری پرسشنامه‌ها توسط تعدادی از اساتید مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. پرسشنامه شایستگی مشتمل بر ۳ سؤال در ۷ گویه بود که در پژوهش (نیکنام، ۱۳۹۲) پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ به دست آمده بود. جامعه آماری این بخش شامل مدیران کل، معاونین و پرسنل وزارت ورزش و جوانان ( $N=876$ ) بود که نمونه ( $n=331$ ) با استفاده از جدول مورگان تعیین و به شکل تصادفی انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از آمار توصیفی و نرم‌افزار SPSS ورژن ۲۱ استفاده گردید.

## نتایج

پس از انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، تمام کدهای موجود در مصاحبه‌ها که به نظر می‌رسید، ارتباط مستقیم با موضوع تحقیق دارد استخراج شد. پس از انجام فرایند تحلیل تم در نهایت از ۲۷ تم فرعی، محققان به ۴ تم اصلی دست یافتند (جدول ۱).

جدول ۱: تم‌ها اصلی و فرعی جانشین‌پروری

تم اصلی	تم فرعی
استقلال	سنجش دوره‌ای میزان حرکت کاندیداهای نهایی به سمت تبدیل شدن به جانشین مناسب
	تسهیل و فراهم آوردن بسترها جهت برقراری ارتباط و تفویض برخی اختیارات میان صاحبان مشاغل هدف و کاندیداهای نهایی به سبب تأکید بر آموزش‌های درونی
	تدوین برنامه‌های آموزشی لازم جهت کاندیداهای نهایی با تمرکز بیشتر بر آموزش‌های داخلی
	تصمیم‌گیری در مورد انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین‌پروری از طریق انطباق مستندات و شاخص‌های تعیین شده
توانمندسازی	استخراج شایستگی‌های مدیران
	مقایسه شایستگی لازم و موجود کاندیداهای جانشین‌پروری
	لحاظ کردن الزامات و قوانین ابلاغی انتصاب مدیران به‌عنوان یکی از غربال‌های اولیه کاندیداهای معرفی شده
	ارائه نتایج سنجش‌های دوره‌ای کاندیداهای نهایی به کمیته جانشین‌پروری تا زمان انتخاب جانشین نهایی دریافت رزومه کاندیداها
زمینه‌ای	گزارش‌گیری هر ساله از حوزه منابع انسانی در مورد وضعیت نیروی انسانی موجود توسط کمیته جانشین‌پروری
	بررسی میزان اتفاق نظر مدیران در مورد اهمیت جانشین‌پروری و سعی در افزایش آن
	دریافت گزارش مدیریت عملکرد کاندیداها
	تشکیل کمیته مستقل جانشین‌پروری و مشخص و مستند کردن نقش‌ها در آن جهت کل فرایند جانشین‌پروری
	تعیین و مستند کردن شاخص‌های انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین‌پروری
	مستندسازی دانش در وزارت برای آموزش‌های بعدی به لحاظ شرایط وزارت
	ارائه بازخورد مناسب به حذف شده‌ها با ذکر دلایل
	نظرسنجی از صاحبان پست‌های هدف، جهت کاندید کردن افرادی برای جانشینی خود
	لحاظ نمودن الزامات نهادهای بالادستی به‌عنوان یکی از غربال‌های اولیه انتخاب کاندیداها
	استقرار سیستم مدیریت عملکرد
اطلاع رسانی مناسب به کاندیداهای نهایی	
مدیریت استعداد	جمع و به‌روزرسانی رزومه مدیران
	نظرسنجی از مدیران هم رده در مشاغل مشابه پست هدف، جهت کاندید کردن افرادی برای جانشینی پست هدف
	استخراج علل نیاز وزارت به جانشین‌پروری اطلاع رسانی آن در وزارت
	انتخاب جانشین نهایی با توجه به جمع‌بندی سنجش‌های دوره‌ای کاندیداهای نهایی، در کمیته جانشین‌پروری
	استخراج علل ضرورت جانشین‌پروری در ادبیات موضوع و اطلاع‌رسانی آن در وزارت
	جلب نظر مدیران ارشد با ارائه دلایل تئوریک و عملی در مورد اهمیت جانشین‌پروری
نظرسنجی از مدیر مافوق مشاغل هدف جهت کاندید کردن افرادی برای جانشینی آن مشاغل	

در بخش کمی جهت مدل‌سازی جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی یافته‌های کیفی و پرسشنامه شایستگی گریفین در جامعه آماری زیر توزیع و جمع‌آوری شد (جدول ۲).

جدول ۲: مشخصات دموگرافیک نمونه‌های پژوهش

سن	۲۰ تا ۲۹ سال	۳۰ تا ۳۹ سال	۴۰ تا ۴۹ سال	۵۰ تا ۵۹ سال	۶۰ سال و بالاتر	کل آزمودنی
سن	۲	۷۵	۱۴۶	۸۹	۱۹	۳۳۱
درصد فراوانی	۰/۶۰	۲۲/۶۶	۴۴/۱۱	۲۶/۸۹	۵/۷۴	٪۱۰۰
تحصیلات	دیپلم و پائین تر	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتر	کل آزمودنی
تحصیلات	۸۳	۳۰	۱۰۱	۱۰۳	۱۴	۳۳۱
درصد فراوانی	۲۵/۰۸	۹/۰۶	۳۰/۵۱	۳۱/۱۲	۴/۲۳	٪۱۰۰
سابقه کار	زیر ۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۵ تا ۲۰ سال	۲۰ سال به بالا	کل آزمودنی
سابقه کار	۶	۸۱	۸۹	۴۵	۱۱۰	۳۳۱
درصد فراوانی	۱/۸۱	۲۴/۴۷	۲۶/۸۹	۱۳/۶۰	۳۲/۲۳	٪۱۰۰
پست سازمانی	کارشناس	مدیر پایه	مدیر میانی	مدیر ارشد	کل آزمودنی	
پست سازمانی	۲۷۸	۴۰	۷	۶	۳۳۱	
درصد فراوانی	۸۳/۹۹	۱۲/۰۸	۱۱/۲	۱/۸۱	٪۱۰۰	
جنسیت	مرد	زن	کل آزمودنی			
جنسیت	۲۰۸	۱۲۳	۳۳۱			
درصد فراوانی	۶۲/۸۴	۳۷/۱۶	٪۱۰۰			

همان‌گونه که جدول ۲ نشان می‌دهد از مجموع ۳۳۱ پاسخگوی شرکت کننده در مطالعه، ۶۳ درصد مرد و ۳۷ درصد زن بودند. از نظر سنی نیز بیشتر پاسخ‌دهندگان (۴۳/۸ درصد) بین ۴۰ تا ۴۹ سال داشتند و کمترین درصد (۰/۶ درصد) به پاسخ‌دهندگان دارای سن بین ۲۰ تا ۲۹ سال اختصاص داشت. از نظر تحصیلات، بیشتر پاسخگویان (۳۱ درصد) دارای تحصیلات فوق لیسانس و کمترین درصد (۴ درصد) مربوط به دارندگان مدرک دکتری بود. از نظر میزان سابقه کار حدود ۲ درصد افراد نمونه کمتر از ۵ سال، ۲۴ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۷ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۴ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۳۳ درصد بالاتر از ۲۰ سال سابقه کار داشتند. از نظر میزان پست سازمانی حدود ۸۴ درصد افراد نمونه کارشناس، ۱۲ درصد مدیر پایه، ۲ درصد مدیر میانی و ۲ درصد پست سازمانی مدیر ارشد داشتند.

شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۳ ارائه شده است. این اطلاعات شامل تعداد پاسخگویان، میانگین، انحراف معیار و واریانس پاسخ‌ها می‌باشد.

جدول ۳: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	واریانس
شایستگی	۳۳۱	۳/۰۵۶۹	۰/۹۶۹۱۳	۰/۹۳۹
استقلال	۳۳۱	۳/۱۸۶۶	۱/۴۴۸۰۱	۲/۰۹۷
توانمندسازی	۳۳۱	۳/۴۹۱۲	۱/۴۰۱۳۹	۱/۹۶۴
زمینه	۳۳۱	۳/۴۴۸۶	۱/۳۲۰۰۱	۱/۷۴۲
مدیریت استعداد	۳۳۱	۳/۴۴۷۱	۱/۴۲۲۰۴	۲/۰۲۲
جانشین پروری	۳۳۱	۳/۱۷	۱/۵۲۲	۲/۳۱۷

برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مدیران پاسخ به این سؤال از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مدیران استفاده شده است که در جدول ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۴: نتیجه آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری

عوامل	میانگین رتبه	وضعیت ابعاد در مقایسه با یکدیگر
استقلال	۸/۴۲	رتبه سوم
توانمندی‌سازی	۱۰/۸۰	رتبه اول
زمینه	۶/۸۴	رتبه چهارم
مدیریت استعداد	۸/۹۱	رتبه دوم
شاخص‌های آزمون رتبه‌بندی فریدمن		
تعداد	آماره مربع خی دو	درجه آزادی
۳۰	۶۷/۸۴۴	۳
		سطح معنی‌داری
		۰/۰۰۰

با توجه به نتایج جدول ۴ آزمون فریدمن و مقدار آماره خی دو (۶۷/۸۴۴) و از آنجا که سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد پس فرض صفر رد می‌شود. می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵٪ تفاوت معناداری بین میانگین رتبه عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری وجود دارد و با عنایت به جدول میانگین رتبه عوامل مشخص می‌شود توانمندی‌سازی بیشترین رتبه و داشتن زمینه کمترین رتبه را از نظر خبرگان دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که ۲۷ شاخص در قالب ۴ عامل بر جانشین‌پروری تأثیر دارد. از بین عوامل چهارگانه، عامل توانمندی‌سازی، مدیریت استعداد، استقلال و زمینه به ترتیب بیشترین تأثیر را بر جانشین‌پروری دارند. عامل توانمندی‌سازی، خود دارای شاخص‌های متعددی است. مثلاً برای ارتقاء توانمندی‌سازی پرسنل باید شایستگی‌های مورد نیاز پست مورد نظر استخراج و برنامه‌ریزی‌های لازم جهت ارتقاء آن انجام شود. همچنین باید به صورت دوره‌ای و در زمان‌های مشخص بازخوردهای مناسب از پرسنل در راستای افزایش توانمندی‌سازی آنها گرفته شود. توانمندی‌سازی می‌تواند در دو حیطه ویژگی‌های شغلی و هم ویژگی‌های فردی باشد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات چترچی (۱۳۹۷)، قلیچ‌لی و همکاران (۱۳۹۶)، پندی و شارما (۲۰۱۴)، خسروپور و همکاران (۱۳۹۱)، هیلز (۲۰۰۹)، سالیوان (۲۰۱۲) همخوانی دارد. عامل دوم مؤثر بر جانشین‌پروری، همان‌طور که ذکر شد عامل مدیریت استعداد می‌باشد. یعنی این که استعدادهای مورد نیاز جهت فرایند جانشین‌پروری باید مدیریت شود. این عامل هم دارای زیر شاخه‌هایی می‌باشد. مثلاً مدیران بالادستی که از مهارت‌ها و شایستگی‌های فردی و شغلی پست مورد نظر اطلاع دارند می‌توانند در انتخاب کاندیداهای جانشینی اظهار نظر کنند. کارکنان هم‌رده کاندیداهای جانشینی نیز می‌توانند با توجه به شناخت آنها در خصوص جانشینی اظهار نظر کنند. اگر در این قسمت توسط وزارت ورزش و جوانان توجه کافی شود اولاً هم از هدر رفت استعدادهای جلوگیری می‌کند چون استعدادهای مورد نیاز را شناسایی می‌کند و هم راه‌های مدیریت استعدادهای را احصا می‌کند. همچنین از هدر رفتن منابع مالی و معنوی وزارت در سرمایه‌گذاری بر روی افرادی که توانایی و صلاحیت جانشینی را ندارند جلوگیری می‌گردد. نتایج این قسمت از تحقیق با تحقیقات قلیچ‌چی و همکاران (۱۳۹۶)، راث ول (۲۰۰۵)، گریگر و وایریک (۲۰۰۸)، ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۸۹)، سالیوان (۲۰۱۲) همخوانی دارد. عامل سوم عامل استقلال می‌باشد. یعنی وزارت ورزش و جوانان در صورتی در جانشین‌پروری موفق خواهد بود که دارای استقلال سازمانی باشد و بتواند تفویض اختیار کامل در انتخاب جانشین به مدیران خود بدهد و از تصمیم آنها حمایت کند. اگر عامل استقلال وجود نداشته باشد هرچند فرایند جانشین‌پروری به صورت کامل انجام شود و تمام



مؤلفه‌های آن رعایت گردد ولی در هنگام عملیاتی کردن آن، به مشکل برخورد کرده و تمام منابع هزینه شده هدر می‌رود و مهمتر این که دیگر اعتمادی در بین مدیران و پرسنل در جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان وجود ندارد. نتایج این قسمت از تحقیق با نتایج تحقیقات سالیوان (۲۰۱۲)، چترچی (۱۳۹۷)، قلیچ‌لی و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد. عامل زمینه به‌عنوان چهارمین عامل مؤثر بر جانشین‌پروری است. این بدان مفهوم است باید که در وزارت ورزش و جوانان زمینه انجام جانشین‌پروری وجود داشته باشد. زمینه شامل حمایت مدیران ارشد وزارت، همکاری پرسنل، وجود کمیته جانشین‌پروری، اطلاع‌رسانی کامل و به‌موقع، ارائه بازخورد مناسب به حذف شده‌های از فرایند جانشین‌پروری و موارد دیگر می‌باشد. اگر حمایت مدیران ارشد وزارت از برنامه جانشین‌پروری وجود نداشته باشد اصلاً این برنامه سرانجام خوبی نخواهد داشت. البته راه‌های زیادی برای جلب حمایت مدیران ارشد وجود دارد مانند این که اگر اهمیت و ضرورت جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان برای مدیران ارشد و فواید که برای وزارت به ارمغان خواهد آمد بیان گردد، قطعاً مدیران ارشد از آن حمایت خواهند کرد. اگر اطلاع‌رسانی کافی در خصوص فرایند جانشین‌پروری صورت پذیرد مثل فراخوان عمومی، ارائه دلایل عدم انتخاب برای حذف‌شدگان و موارد دیگر باعث جلب اعتماد پرسنل به جانشین‌پروری شده و قطعاً از آن حمایت کرده و حمایت مدیران و پرسنل، به اجرایی شدن آن کمک خواهد کرد. نتایج این قسمت از تحقیق با نتایج تحقیقات چترچی (۱۳۹۷)، قلیچ‌لی و همکاران (۱۳۹۶)، راثول (۲۰۰۷)، گروز (۲۰۰۵)، ناصحی‌فر (۱۳۸۹)، بوسین و وات (۲۰۰۵)، راثول (۲۰۱۰)، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)، بارت و دیویس (۲۰۰۸)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

این بدان معنی است که اگر وزارت ورزش و جوانان بخواهد جانشین‌پروری را به‌نحو احسن اجرا نماید باید ضمن توجه کافی به عوامل چهارگانه باید توجه خیلی زیادی به شایستگی نیز داشته باشد. شایستگی، خود دارای مؤلفه‌های مختلفی مثل مهارت انسانی، مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت تشخیصی، مهارت ارتباطی، مهارت تصمیم‌گیری و مهارت مدیریت زمان می‌باشد. وزارت ورزش و جوانان باید با توجه کافی به مؤلفه‌های شایستگی تمام تلاش خود را جهت ارتقاء آنها انجام دهد. چون اگر این مهارت‌ها در پرسنل بهبود یابد قطعاً جانشین‌پروری در آن به خوبی عملیاتی خواهد شد. در پایان پیشنهاد می‌گردد در تحقیقی، میزان آمادگی وزارت ورزش و جوانان در اجرای برنامه جانشین‌پروری سنجیده و راه‌های ارتقاء آن به‌دست آید.

## منابع

- ابوالعالی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۸۴). مدیران آینده، مبانی نظری و تجارت علمی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران، تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
- احمدی، سیدعلی‌اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی‌فر، محمدجواد و فاضلی، کبری (۱۳۹۳). «طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM»، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال ۱۷، شماره ۶۴: ۲۷-۵۵.
- امجد زبردست، محمد (۱۳۹۲). «چالش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین در ادارات آموزش و پرورش استان کردستان»، نشریه رفتار سازمانی در آموزش و پرورش. دوره ۱، سال ۱۳۹۴، شماره ۲: ۷۷-۹۴.
- بلدی، منوچهر؛ مشبکی اصفهانی، اصغر؛ هادی وینچه، عبدالله (۱۳۸۹). «طراحی و تدوین استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره جهت انتخاب مدیران در بانک ملی (مطالعه موردی: استان اصفهان)»، نشریه مدیریت صنعتی، دوره ۵، شماره ۱۳: ۱۳۳-۱۴۹.
- بهشتی‌فر، ملیکه (۱۳۹۰). بررسی و تبیین الزامات اجرایی نظام جانشین‌پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و ارائه مدلی مطلوب بر اساس اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴، رساله دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ایران.
- جلیلیان، امیر منصور؛ صوفی، علیرضا (۱۳۹۱). «جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی»، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال هفتم، شماره ۲۳، سال ۱۳۹۲.

- چترچی، نوش آفرین؛ طبری، محبتی (۱۳۹۷). «طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تأمین اجتماعی»، فصلنامه تأمین اجتماعی، سال سیزدهم، شماره چهارم.
- حسینی، سیدحسن؛ شائمی برزکی، علی؛ نصرافهانی، علی (۱۳۹۷). «طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی سازمانی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال دهم، شماره ۱، (شماره پیاپی ۳۱)، بهار.
- حسینیان، شهامت؛ اطمانی، جعفر (۱۳۹۲). «مدل مناسب برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها (مورد مطالعه: پلیس اطلاعات و امنیت عمومی ناجا)»، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال دوم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۳.
- خوارزمی، امیدعلی و همکاران (۱۳۹۵). «بررسی تحلیلی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شهرداری مشهد»، فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، سال هشتم، شماره بیستم و هفتم، پاییز.
- داودی، سیدعلی؛ یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۷). «چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال دهم، شماره ۱، بهار، (شماره پیاپی ۳۱): ۷۵-۱۰۰.
- دلخوش کسمایی، ابوالقاسم و همکاران (۱۳۹۶). «بررسی عوامل کلیدی موفقیت بر جانشین‌پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران»، دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال دوم- شماره یک (پیاپی: ۳)، اردیبهشت ۱۳۹۶.
- دوالی، محمدمهدی؛ ضماهنی، مجید؛ درویش، حسن و آذر، عادل (۱۳۹۶). «طراحی مدل شایسته‌گزینی رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال نهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۹)، پاییز ۱۳۹۶.
- عارف‌نژاد، محسن؛ شریعت‌نژاد، علی؛ امیدزاده منفرد، مهدی (۱۳۹۸). «تحلیل تسلط ریسک‌های منابع انسانی در تضعیف سرمایه‌ی انسانی در سازمان ورزش و جوانان با استفاده از فرایند رتبه‌بندی تفسیری»، مطالعات مدیریت ورزشی ۱۱(۱۷): ۴۲-۵۶.
- عرب، جلال؛ خلیلی، تیرتاشی (۱۳۹۶). مطالعه تطبیقی تأثیر مدیریت جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی بین دانشگاه آزاد کاشان و دانشگاه آزاد نراق، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، دانشکده مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- غیائی ندوشن، سعید و همکاران (۱۳۹۰). «الگوی استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه»، فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، شماره ۱، تابستان ۱۳۹۱.
- فقیهی، ابوالحسن؛ ذاکری، محمد (۱۳۹۲). «آسیب شناسی استقرار جانشین‌پروری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران»، رساله مدیریت دولتی، پاییز و زمستان ۱۳۹۳، دوره ۵، شماره ۱۵-۱۶: ۱۵ تا ۲۴.
- قلی‌پور، آرین؛ سبک‌رو، مهدی؛ نقوی حسینی، سید علیرضا؛ استادی، رضا (۱۳۸۹). «مرشدیت مکانیزمی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی»، پژوهش‌های مدیریت، (۳) ۹: ۵-۲۰.
- قلیچ لی، بهروز و همکاران (۱۳۹۶). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۲۱: ۱۰۳-۷۹.
- کمالی، فروغ؛ مصطفوی راد، فرشته (۱۳۹۶). ارتباط بین شایسته‌سالاری با توسعه سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری و حسابرسی پویا، خردادماه ۱۳۹۶، تهران، ایران.
- محمدی، مرتضی؛ اسمعیلی، محمدرضا؛ سجادی هزوه، سید حمید (۱۳۹۵). «شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی ناجا و ارائه الگو»، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، (۱۵) ۱۳۹۵: ۱۱۳-۱۴۰.
- نادریان، مسعود (۱۳۹۶). «بکارگیری مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی باشگاه‌ها برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بازیکنان فوتبال»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، (۱۳) ۷: ۱۳-۲۲.
- ناصحی‌فر، وحید؛ دهقان‌پور فراشاه، علی و سنجری، احمدرضا (۱۳۸۹). «ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه‌گیری گستردگی مدیریت جانشین‌پروری بر اساس طبقه‌بندی بهترین تجارب»، پژوهش‌های مدیریت در ایران، شماره ۳، دوره ۱۵: ۱۹۱-۲۰۹.

- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰). تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران)، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۰، زمستان.
- یزدانی، محمود (۱۳۹۰). «تدوین شایستگی‌های رهبری مورد نیاز برای ایجاد برنامه جانشین‌پروری (مطالعه موردی: شرکت پالایش گاز پارس‌پارس)»، فصل‌نامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۳، پاییز ۱۳۹۱.
- Armestrang, M (2008). Strategic human resource management: 4th Edition. London.
- Busine, M., & Watt, B. (2005). "Succession management: Trends and current practice". Asia Pacific Journal of Human Resources, 43: 225.
- Cantor, P. (2005). "Succession Planning, Rarely Delivered". Ivey Business Journal.
- Charan, R. (2005). Ending the CEO succession crisis. Harvard Business Review, 83.
- Dohm, A. (2000). "Gauging the labor force effects of retiring baby boomers", Monthly Labor Review.
- Donner, E; Michael, Gridley, D; Ulrich, S; Bluth, E. I. (2017). "Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group's Future", Journal of the American College of Radiology, 14(1): 125-129.
- Garman, A. N; Glawe, J. (2004). "Succession Planning", Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 56(2): 119-128.
- Groves, K. S. (2007). "Integrating leadership development and succession planning best practices". Journal of Management Development, 26, 3: 239.
- Groves, K.S. (2007). "Integrating leadership development and succession planning best practices", Journal of Management Development, 239-260.
- Jalaei, A; Bakhshande, H; Esmaeiel, M; Rasouli, M. (2018). "The Role of Human Resources in the Economic Growth of the Iranian Sports Industry", Sport Management Studies, 9 (3): 143-61.
- Jeou-Shyan Horng, H.H; Liu, C-H. Lin, L & Tsai, C-Y (2011). "Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry". International Journal of Hospitality Management. Vol. 30: 1044-1054.
- Journal of Hospitality Management. Vol. 26 No. 3: 33-48.
- Kay, C; Moncarz, E. (2007). lodging management success: Personal antecedents' achievement KSAs and situational influencers. International.
- Kuching, P.K (2006). Markov Chains: Modeles, Algorithms and Applications, Proceeding of the Academy of Human Resources Development. North Carolina. [http:// www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)
- Mateso, E.E.P. (2010). Understanding succession planning and management ef -forts at Midwestern University. (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://etd. Ohio link. Edu>.
- O'Donohue, M. (2016). Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service, Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology.
- Pandey, S; & Sharma, D. (2014). "Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organizations". Procedia Economics and Finance, 11: 152-165.
- Rothwell, W. (2005). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within (3rd Edition ed.). New York: AMACOM.
- Rothwell, W.J. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- S. Slan, R. (2005). "Leadership succession: The justice perceptions of high potential, identification practices", Dissertation for MA degree, University of Guelgh.
- Skipper, CH.O; Bell, L.C. (2008). "Leadership Development and Succession Planning", Leadership and Management in Engineering, Vol. 8.
- Sullivan, T. (2012). Executive Succession Planning. Ira A. Fulton, school of engineering
- Zare Matin, H; Jandaghi, GH; Khanifar, H; Heydari, F. (2001). "Designing the model of competent organizational culture for customer -based companies", Public Administration Journal, 3(8): 57-74. (In Persian)

به این مقاله این گونه استناد کنید:

هاشمی، سید احمد؛ قهرمان تبریزی، کوروش؛ شریفیان، اسماعیل (۱۴۰۰). «بررسی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی جوانان»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۱ (۲۲): ۳۷-۴۷.