

## شناسایی موانع جانشین پروری در ورزش قهرمانی کشور

وحید بیگ محمدلو<sup>۱</sup>، محمد عطایی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)  
تاریخ دریافت: اردیبهشت ۱۴۰۰، اصلاحیه: مهر ۱۴۰۰، پذیرش: آبان ۱۴۰۰

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی موانع جانشین پروری در ورزش قهرمانی کشور (مورد مطالعه: ورزش ووشو) می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان، ورزشکاران بزرگسال تیم ملی ووشو (آقایان و بانوان)، مربیان و رؤسای هیأتها و مدیران ارشد فدراسیون ووشو که جمعا (۶۰ نفر) می باشند. روش نمونه گیری به روش نمونه گیری تصادفی ساده از جامعه آماری مورد نظر می باشد و تعیین حجم نمونه از روش جدول نمونه گیری مورگان و کرجسی برابر با ۵۲ نفر است. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته بسته پاسخ استفاده شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه از شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) استفاده شده است. پایایی پرسشنامه نیز توسط تکنیکهای آماری (آلفای کرونباخ) و با کمک نرم افزار SPSS سنجیده شده است، که ۰/۹۲ می باشد. همچنین داده های گردآوری شده با استفاده از آزمونهای فریدمن و t تک نمونه ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که: هر چهار بعد مدیریتی، رفتاری، سازمانی و ساختاری در نظام جانشین پروری واجد تأثیر بود. در این بین، مؤلفه مدیریتی دارای بیشترین تأثیر (۳/۶۷) و رفتاری کمترین تأثیر (۳/۲۲) را داشته‌اند.

واژه‌های اصلی: جانشین پروری، ورزش قهرمانی، ووشو

### ۱- مقدمه

با افزایش چشمگیر نقش ورزش در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حتی سیاسی کشورها، پیشرفت در زمینه ورزش به یکی از اولویتهای راهبردی برنامه ریزان در کشورهای مختلف دنیا تبدیل شده است [۴]. یکی از موارد مهم و مورد توجه برنامه ریزان ورزشی، فتح سکوهایی بین المللی و افتخارآفرینی در ورزش است که از راه سرمایه گذاری روی تیمهای ملی میتوانند به آن نایل شوند. در سالهای اخیر شاهد برخی موفقیتها و ناکامی های ملی پوشان ووشوی کشورمان در میداين بزرگ بین المللی از جمله مسابقات جهانی بوده ایم که حساسیتهای زیادی را در بین مسئولان ورزش ایجاد کرده است. به نظر میرسد که انتظارات مردم و مسئولان ورزشی و غیروزشی فزونی یافته و خواستار موفقیتهای بیشتر ووشوکاران در میداين بین المللی (آسیایی، جهانی) هستند. بنابراین، هر زمان نتیجه مطلوب حاصل نمیشود و شکستی در مسابقات رخ میدهد، بلافاصله مربی و سرپرست تعویض شده و با مشکلات به طور اساسی و ریشه ای برخورد نمی شود. ولی آیا در مقابل این انتظارات و توقعات، سرمایه گذاری، برنامه ریزی کلان و فراهم کردن زمینه مناسب به منظور رشد و تعالی ورزش قهرمانی انجام گرفته است؟ از این رو،

فعالیتها علمی و فرهنگی با پشتوانه طرحهای پژوهشی، حرکتی اساسی است و ارائه راهکارها به شیوه علمی و بنیادی میتواند نقش ارزنده ای در جهت انطباق دستاوردها با نیازهای واقعی داشته باشد. تحقیقات و مطالعات بسیار صورت گرفته در زمینه بررسی علل ناکامی و موفقیتهای ورزشکاران در رشته های مختلف ورزشی، میتواند به اولویت بندی مهمترین عوامل پیشرفت در ورزش قهرمانی کشور کمک شایانی کند. گیلبرتسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) هفت عامل اساسی و عمده را در موفقیت یک تیم یا سازمان ورزشی حیاتی میداند که عبارتند از: رهبری، انگیزش افراد گروه، امکانات مالی، اهداف، استعدادیابی و جانشین پروری، ساختار و مهارت [۲۶].

### ۲- بیان مسئله

در همه رشته های ورزشی در سطح قهرمانی و حرفه ای جانشین پروری ابزاری است که نیازهای آینده ی تیمهای ورزشی و باشگاهها را نسبت به بازیکنان مورد نیاز برآورده می نماید و مربیان با هماهنگی مدیران باشگاه تعدادی ورزشکار مستعد برای هر یک از پستهای بازی در نظر میگیرند و

<sup>۱</sup> Gilbertson  
\*mohamatai@gmail.com

آموزش و پرورش اجرا می شود که اصلی ترین نهاد مجری آن آموزش و پرورش می باشد.

۱- موفقیت در ورزش قهرمانی در گرو سه عامل ۱. استعداد ذاتی مناسب، ۲. شرایط روحی روانی مطلوب ۳. تسلط به مهارت‌های تکنیکی می باشد. بسیاری از مربیان و صاحب نظران عرصه ورزش اعتقاد دارند از بین عوامل قابل شناسایی در بین افراد، استعداد ذاتی در اولویت قرار دارد و یکی از مهم ترین عوامل در زمینه ورزش قهرمانی است. افراد از بدو تولد دارای استعدادهای آنروپومتریکی، فیزیکی و فیزیولوژیکی ذاتی خاص خود هستند که هر کدام برای به کار گیری در ورزش خاص مناسب و مفید است.

فدراسیون ووشوی ایران در سال ۱۳۸۲ تأسیس شده، با وجود اینکه سازمان جوان و نوپایی است، با اینحال به نظر میرسد مشکلاتی وجود داشته و دارد که طی این سالها با اینکه جایگاه واقعی خود را در کشور پیدا کرده و نتایج نسبتاً قابل قبولی از شرکت در مسابقات سطوح بالای قهرمانی آسیا کسب کرده است، ولی در سطوح جهانی نتوانسته است انتظارات را برآورده کند. با توجه به مطالب عنوان شده و نتایج پژوهشهای انجام گرفته در بعد توسعه ورزش قهرمانی، یکی از دلایل افت و عدم پیشرفت در رشته ورزشی ووشو در بعد ورزش قهرمانی در چند سال اخیر، عدم شناسایی موانع موجود در طرح های استعدادیابی و جانشین پروری در این رشته توسط مسئولان مربوطه است و در مسابقات و رویدادهای بزرگ، سوای نتیجه به دست آمده که با پیروزیها یا ناکامیهای تیم ملی همراه بوده است، بسیار احساسی و غیرمعمولانه برخورد می کنند. بنابراین، در ساختار تشکیلاتی ورزش ایران، رئیس فدراسیون و صاحب نظران رشته های مختلف ورزشی به عنوان مدیران عالی و متخصصان آن رشته نقش اساسی در روند پیشرفت آن رشته دارند. از این رو، هر اندازه استفاده از نظرها و تجربیات و پیشنهادهای این افراد همراه با مطالعه به صورت علمی انجام گیرد، نتیجه بهتری به دنبال خواهد داشت.

با توجه به شواهد و مسائل فوق به نظر میرسد فدراسیونهای ورزشی ایران و مهم تر از همه، فدراسیون ووشوی ایران، در تدوین استراتژیهای خود برخی عوامل مهم را لحاظ ننموده و همچنان این موانع به عنوان یک مانع در مرحله اجرا نیز مشکل ایجاد مینمایند. در نتیجه، این که چرا اغلب برنامه های استراتژیک در سازمانهای ورزشی ایران در اجرا ناموفق بوده است؛ این موضوع به مهمترین مسئله در بحث مدیریت استراتژیک سازمانهای ورزشی ایران تبدیل شده است.

با توجه به موارد فوق، شناسایی موانع اجرای برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری و کاوش خصوصیات مختلف این طرحها و برنامه ها و در نهایت ارائه پیشنهادات و راهکارهایی برای رهایی از شرایط نامطلوب فعلی بسیار ضروری است. شناسایی این موانع، می تواند این سازمان را در ابعاد درآمدی، کیفیتی، عملکردی و غیره... و همچنین در نیل به ماموریت خود یاری رساند و در موفقیت بیشتر آنها گامهای مفیدی برداشته می

بررورد آماده سازی این افراد از جنبه ی شایستگی و مهارتها تمرکز می نمایند و در یک دوره زمانی مشخص، بازیکنان را برای بازی در تیم اصلی آماده میکنند. مربیان با تجربه معتقدند راهبرد جانشین پروری در تیمهای ورزشی، بازیکنان را به تواناییها، شایستگیها و مهارتهای لازم و مورد نیاز مجهز میکند و احتمال کاستی در زمینه ی نیاز به بازیکن که در بسیاری از تیمهای ورزشی رایج است را تا حد زیادی جبران نموده و یا به حداقل میرساند [۱۴] و [۲۰]. جانشین پروری در ورزشهای قهرمانی و تیمهای باشگاهی در حقیقت تعیین بازیکنان آینده ی باشگاهها و همه تیمهای ورزشی تعریف میشود. اما این برنامه ریزی به مثابه ی فرآیند برنامه ریزی شده ارادی برای شناسایی، پرورش و حفظ و نگهداری ورزشکاران مستعد و عضویت آنان در تیمهای ورزشی و در نتیجه ارتقاء جایگاه باشگاه از وضعیت موجود به وضعیت مصوب بوده و از راهبردهای کلان برنامه ریزی در خصوص بازیکنان به عنوان محوریتترین نیرو در تعیین جایگاه باشگاه صورت میگیرد [۱۱]. با وجود منافع بسیار زیادی که برنامه جانشین پروری دارد اما برخی عوامل اثرگذار و مداخله گر منفی نیز وجود دارند که مانع از انجام جانشین پروری میشوند. از آنجایی که برنامه ی جانشین پروری معمولاً یک برنامه ی دیر بازده بوده و همچنین وجود تفکرات نتیجه گرایی محض (برد- باخت) در بین مدیران باشگاهها، تماشاچیان و رسانه ها در بسیاری از مواقع عملاً برنامه های جانشین پروری انجام نمیشود [۱۱]

اهمیت و ضرورت استعدادیابی و جانشین پروری را در ورزش قهرمانی کشور را می توان بدین شرح بیان نمود:

- در ورزش کشف افراد با استعداد و گزینش آنها در سنین پایین و سپس هدایت، کنترل و ارزیابی آنها در صعود به بالاترین سطح از مهارت اهمیت زیادی دارد. فراگیر شدن ورزش و اهمیت آن در مناسبات بین المللی، توجه فراوانی از ناحیه دولت ها را متوجه این پدیده ساخته است. موفقیت کشورها در میادین ورزشی علاوه بر تاثیرات اجتماعی و اقتصادی، نمادی از ثبات و توانمندی های همه جانبه آن کشورها محسوب می شود و یکی از علل سرمایه گذاری بالای کشورها در ورزش قهرمانی و حرفه ای، از این مورد نشات می گیرد.

- امروزه، کشورها دریافته اند که توسعه ورزش قهرمانی و بهره گیری از مزایای مستقیم و غیر مستقیم آن بدون برنامه ریزی و سیاست گذاری مناسب میسر نیست؛ بنابراین ورزش قهرمانی نیز مانند هر نظام دیگری نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبرد ها و برنامه ریزی های عملیاتی است.

- مطالعه کشورهایی که به صورت هدفمند و با استفاده از برنامه های نظام مند و جامع، استعدادیابی را دنبال کرده اند (آلمان شرقی سابق، شوروی سابق، استرالیا، کانادا، آمریکا شمالی، چین، روسیه، کره جنوبی، برزیل، مجارستان، ژاپن، ...) نشان می دهد فرایند استعدادیابی به صورت نظام مند، یکپارچه و جامع در نهادهایی همچون باشگاهها و اماکن ورزشی، هیات های ورزشی، و انجمن های ورزشی، وزارت ورزش و

موجب آن بهسازی حرفه ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلاتصدی میشود، با مهارتها و نگرش های درستی در زمان مناسب وجود دارند [۲۳].

جانشین پروری سازمانی به معنای انتقال یک سازمان است که ناشی از خواسته مالک برای بازنشستگی یا ترک سازمان به دلایل متعدد می باشد. جانشین میتواند شامل انتقال پست به اعضای خانواده، کارکنان یا خریداران خارجی باشد [۳۰]. جانشین پروری نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است [۳۴]. جانشین پروری سازمانی یک نوع برنامه ریزی است که هم جانشین رهبری و هم نسل بعد را به طور منظم پرورش میدهد [۲۴].

جدول (۱): مهم ترین مدل های جانشین پروری [۳۵]

مدل	مؤلفه ها	شرح مدل	نویسنده
ستاره هفت پر	۱. ایجاد تعهد ۲. ارزیابی کار فعلی ۳. ارزیابی عملکرد فردی ۴. ارزیابی کارآئی ۵. ارزیابی استعداد فردی ۶. پرکردن خلا پرورشی ۷. ارزیابی برنامه	در این مدل رویکرد مطابقت وضعیت داخلی و خارجی، همراستایی برنامه جانشینی با سایر برنامه های سازمان، حرکت سازمان از طریق چرخه حیات توسعه به سمت جانشین پروری، مورد تأکید است.	رائول
خط لوله رهبری	۱. سازگاری با مدل ۲. استاندارد عملکرد ۳. ارزیابی کاندیدا ۴. ارزیابی خط لوله	در این مدل تمرکز بر توسعه رهبری، نیازمندی هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری به آموختن شیوه های جدید مدیریت توسط رهبران، مورد توجه است. عبور از هر مسیر نیازمند این است که افراد شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته و شیوه های قدیمی را کنار گذاشته باشند. مدل کانال رهبری، الزامات و عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت استعداد و جانشین پروری مدیران راهبردی را در نظر دارد.	مالر
تیم تسریع	۱. شناسایی افراد بااستعداد ۲. شناخت فرصتهای پیشرفت	این مدل به جای دست چین کردن افراد، یک خزانه افزایشی مبتنی بر توسعه یک گروه از نامزدهای با توان بال	بایهام

شود. از سوی دیگر مطالعه منابع موجود و پژوهش های پیشین نشان می دهد به متغیر جانشین پروری و پیامدهای آن در سازمانهای ورزشی توجهی نشده است. کمبودهای موجود در منابع پیشین و اهمیت جانشین پروری و استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور، ایجاب می کند که شکاف پژوهشی موجود تا حدودی برطرف شود. همچنین سیاستگذاران و برنامه ریزان ورزشی، روسا و مدیران وزارت ورزش و جوانان، روسا و مدیران فدراسیون های مختلف ورزشی بالاخص فدراسیون ووشو، مربیان، ورزشکاران، متخصصین و پژوهشگران حوزه ورزش می توانند از نتایج پژوهش استفاده کنند. لذا به تبعیت از روح پژوهش علمی و بنا به اهمیت موضوع پژوهش این نیاز و علاقه شکل گرفت که خلأ تحلیل و بررسی مبنای این بحث مورد کنکاش قرار گیرد تا محققین بعدی نیز در ادامه فعالیتهای علمی خود ضمن تکمیل آن به بینش، خاستگاه ها و آموزه های این مبنا و مبنای دیگر در رابطه با ورزش قهرمانی کشور بپردازند. با وجود اهمیت موضوع جانشین پروری اجرای برنامه جانشین پروری بازیکنان در ورزشهای قهرمانی کشور فرآیند آسانی نیست که بتوان آن را به سادگی برنامه ریزی و به کار گرفت. موانع و مشکلاتی وجود دارد که اگر مورد توجه قرار نگیرد و حل نشود این فرآیند را بسیار کند و حتی ناموفق می نماید. البته این موانع متناسب با شرایط فرهنگی، جغرافیایی و وضعیت اقتصادی و ساختار فدراسیونهای ورزشی متفاوتند. با توجه به اهمیت برنامه های جانشین پروری در ورزشهای قهرمانی محقق درصد است تا برای اولین بار به صورت پژوهش علمی به شناسایی موانع موجود در جانشین پروری ورزش قهرمانی ووشو بپردازد.

لذا با عنایت به ابلاغ سیاستهای کلی نظام اداری در ۲۶ بند از سوی مقام معظم رهبری (مدظله العالی) و توجه ویژه پژوهشگر به بند ۴؛ دانشجویان و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران و نیاز مبرم وزارتخانه ها به اجرای برنامه های استراتژیک در قالب اسناد بالادستی از جمله سند ۱۴۰۴ و اهمیت مستندسازی دانش و تجربه مدیران ارشد (سطوح پایین مدیران سیاسی و سطوح بالای مدیران حرفه ای) در وزارتخانه ها و ایجاد شبکه های مربیگری در پرورش مدیران ارشد آینده کشور در این پژوهش برآنیم تا با استفاده از نظرات خبرگان و متخصصان و مرور ادبیات مربوطه به شناسایی موانع موجود در جانشین پروری ورزش قهرمانی ووشو بپردازیم.

### ۳- مرور بر ادبیات نظری و پیشینه های پژوهش

#### ۳-۱ مفهوم جانشین پروری

تعاریف مختلفی در این زمینه وجود دارد: مفهوم جانشین پروری اشاره به فرآیندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسائی شده و از طریق برنامه ریزیهای متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند [۱].

جانشین پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پستهای خاص نیست، جانشین پروری یک فرآیند منظم است که به

شکست مواجه می گردد. از این رو در ادامه به معرفی موانع و چالش های استقرار برنامه های جانشین پروری در کشورمان می پردازیم. این عوامل در قالب چهار شاخص اصلی جای می گیرند که عبارتند از: موانع مدیریتی، موانع ساختاری، موانع سازمانی و موانع رفتاری که به شرح زیر می باشد:

### ۳-۳ موانع مدیریتی

برنامه جانشین پروری وقتی کارآمد است که مشاغل مدیریتی ایستا و ثابت بوده و مدیران در قالب مسیرهای رشد شغلی معین و تعریف شده جابه جا شوند اما در دنیای امروز، مشاغل و مناصب مدیریتی پویا و سیال شده و سازمان ها از نظر ساختار سازمانی کوتاه تر و تخت تر شده اند و نمودارهای سازمانی به دفعات تغییر می کنند و مدیران جابه جایی های افقی و جانبی دارند. در واقع یکی از مشکلات سازمان ها نبود ثبات مدیریتی است و گرایش های مفید در سازمان های موفق امروزی، وجود ثبات مدیریتی را ضروری می کند [۱۷].

مدیران موجود (مدیران امروز) نقش مهم و جایگزین ناپذیری در سرتاسر فرایند بر عهده دارند، از آنها انتظار می رود در تدوین مدل قابلیت های سازمان خود مشارکت جدی داشته باشند، بر اساس فهرست قابلیت ها و شاخص های مطرح شده در آن کمک کنند تا کارکنان با استعداد زیر نظر آنها کشف و شناسایی شوند و مهم تر از همه سهم مهم خود در پرورش این استعداد ها را ایفا نمایند. قصور یا تقصیر مدیران در هریک از این مراحل می تواند موفقیت برنامه را با تردیدهایی جدی مواجه کند. طراحی یا اجرای این فرایند نباید به نحوی صورت گیرد که مدیران اجرایی سازمان ذریعت خود را در حاشیه تصور کنند. آنها باید باور کنند که این فرایند مهم، جدی و حیاتی است، بدون مشارکت فعال پیش نمی رود و بالاتر از این بپذیرند که استعدادیابی و پرورش استعدادها از مهم ترین وظایفی است که به عهده ی همه ی مدیران از جمله آنهاست. این باور و پذیرش شرایطی فراهم خواهد کرد که مدیران، وقت و زمان کافی برای ایفای نقش در همه مراحل فرایند تخصیص دهند و به این ترتیب یکی دیگر از ریسک ها و مخاطرات رایج اینگونه فرایندها که (عدم تخصیص وقت کافی از سوی مدیران) است نیز برطرف شود [۲۲].

### ۳-۴ موانع ساختاری

از جمله سیاست های سازمانی که می تواند منجر به عدم گرایش جدی سازمان به شایسته سالاری و شایسته گزینی شود بی توجهی به امر تحقیق و توسعه، توجه بیش از حد به مدرک و مدرک گرایی، محفوظ نبودن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد استخدام و انتصاب، بی تفاوتی نسبت به عملکرد مدیران و تصاحب مشاغل کلیدی سازمان توسط افراد بی کفایت می باشد [۱۹]. از جمله مشکلات نظام اداری ایران، عدم انعطاف و تطابق قوانین و مقررات با تغییرات و تحولات اجتماعی و فرهنگی و برنامه های توسعه، وجود تکثر قوانین متعدد و عدم شفافیت آن ها، فقدان نظام ارزیابی عملکرد قوانین و مقررات و عدم وجود بازخورد

	را برای کل پستهای اجرایی در نظر میگیرد.	۳. راه حلهای فرصت پیشرفت ۴. اطمینان از پیشرفت ۵. بررسی وظائف جدید	
مشترک المنافع	هلتون و جکسون	۱. تعیین وظائف و زمان ۲. شناسایی شایستگیهای اولیه ۳. تحلیل شکاف شایستگی ۴. طراحی فرصت توسعه شایستگی ۵. ایجاد خزانه استعداد ۶. ارزیابی موجودی مهارت	
بدون عناوین شغلی	-	۱. انعطاف شغلی ۲. آینده نگری نه تمرکز بر گذشته ۳. تمرکز بر نقاط راهبردی به جای شغل ۴. الگوی شایستگی افراد با مهارت روز	
	در این مدل فرض میشود، شغل های آینده در طول مسیر شغلی ناپدید میشوند. فرایند جانشینپروری بر مبنای شایستگی های کلیدی (نه عنوان شغلی) است. زیرا شایستگی ها با مهارتهای خاص و استعدادهای رفتاری قابل ارتقا هستند.		

### ۳-۲ موانع جانشین پروری

حقیقت این است که شناسایی و بهره گیری از مدیران شایسته یکی از اساسی ترین چالش های پیش روی سازمان ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمانهای آینده نگر به دنبال طراحی برنامه های جدی و منظم جانشین پروری برای برآورد و تأمین نیازمندی های آینده خود در این زمینه هستند. این سازمان ها سیستمی دارند تا اطمینان حاصل کنند که توانایی فنی و مدیریتی آنها به طور مستمر حفظ خواهد شد، به این ترتیب که رهبران و کارکنان کلیدی مستعد را شناسایی و انتخاب کرده، آموزش و توسعه می دهند، پیشرفت آنها را ارزیابی می کنند و در مراحل حیاتی سازمان ارتقا می دهند. این سیستم جانشین پروری خوانده می شود. با توجه به نیاز روز افزون به نظام مدیریت جانشین پروری، شناخت موانع و دشواری ها و چالش های استقرار برنامه های جانشین پروری در نظام اداری کشورمان با ویژگی های خاص خود ضروری به نظر می رسد و چنانچه این موانع شناسایی نگردند، برنامه های پیشرو سازمان در راستای جانشین پروری با مشکل و

می‌توانند سنت شکنی کنند، آنها در قبال عملکردها و سیاست‌های موجود یا قبلی سازمان مسئولیت و به تبع آن تعصب ندارند و به همین دلیل، از نظر روحی و روانی آمادگی بیشتری برای زیر سوال بردن و به چالش کشیدن این عملکردها و سیاست‌ها دارند. وارد نشدن افکار و افراد جدید در مناصب مدیریتی سازمان می‌تواند از انعطاف پذیری سازمان بکاهد و آن را در مقابل تغییرات و تحولاتی که ریشه و منشأ بیرونی دارند، به شکلی منفی و نامطلوب مقاوم سازد. و به همین دلیل هیچ یک از شرکت‌های موفق و برتر دنیا همه پست‌های مدیریتی خود را منحصرًا توسط کارکنان و کارشناسان شایسته خود پر نمی‌کند و همواره سهمی از این انتصاب‌ها به افراد جدید بیرونی اختصاص دارد. طراحان و مجریان فرآیند استعدادیابی و جانشین‌پروری نیز باید این اقدام را همواره رعایت کنند و ضمن تاکید ویژه در "درون‌زایی" و توجه ویژه به کارکنان سازمان، چشم خود را به روی افراد شایسته و مناسب بیرونی نبندند.

### ۳-۶ موانع رفتاری

کارکنانی که از سوی مافوق خود به طرح معرفی شده و یا با اعلام مراتب داوطلبی خود وارد فرآیند ارزیابی می‌شوند اما پس از مراحل ارزیابی دارای استعداد‌های مدیریتی تشخیص داده نشد و یا در اولویت شرکت در برنامه ریزی‌های آموزشی و پرورشی طرح قرار نمی‌گیرند نیز باید کاملاً مورد توجه و مراقبت باشند، روحیه و انگیزه جریحه دار شده این قبیل افراد می‌تواند به تدریج به مانع بزرگی در توسعه و توفیق طرح تبدیل شود. توصیه صاحب نظران این است که طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری نباید کارکنان ناراضی داشته باشد. این امر مستلزم آن است که اولاً اعتماد این کارکنان به معیارهای انتخاب و اعتبار آنها جلب شود. آنها همچنین باید اطمینان داشته باشند که ارزیابی‌ها توسط این گونه افراد باید باحداکثر تلاش و دقت صورت گیرد تا پاسخ‌های ارائه شده، متقاعد کننده تلقی شود به این دسته از کارکنان همچنین باید کمک کرد تا با بررسی همه جانبه و دقیق گزارش(نتیجه) دریافتی علاوه بر جنبه‌های که ممکن است نشانه فقدان برخی قابلیت‌ها و مهارت‌های مدیریتی در آنهاست به جنبه‌های مثبت و نقاط قوت خود (که آنها هم باید در گزارش درج شده باشد) نیز توجه کرده و تلاش کنند تا این نقاط قوت را پیش از پیش تقویت کنند[۱۵].

فراهم کردن امکان اعتراض برای این کارکنان رسیدگی سریع به این اعتراضات، همچنین در نظر گرفتن فرصت برای شرکت مجدد آنها در فازهای بعدی طرح نیز می‌تواند از ابعاد منفی این ریسک و مخاطره بکاهد. توصیه میشود تا ارائه بازخور به همه شرکت کنندگان در ارزیابی‌های مراکز ارزیابی به صورت حضوری و چهره به چهره انجام شود تا امکان شفاف سازی گزارش، ارائه اطلاعات تکمیلی و جلب اعتماد آنها بیشتر شود.

برای بهبودسازی قوانین است. در موارد خاص، خود سازمان با تشریفات زائد اداری و کاغذبازی و طولانی شدن مسیر تصمیمات، مانع جانشین‌پروری می‌شود و آن را از پیشرفت باز می‌دارد. از این رو برنامه مدیریت جانشین‌پروری نباید گرفتار تشریفات زائد اداری شود[۱۵].

برآورد و پیش بینی دقیق نیازهای مدیریتی شرکت برای سال‌های آینده، به دلیل ابهامات موجود و سرعت تحولات، وظیفه دشواری است، علیرغم این ابهام و دشواری میتوان مطمئن بود که این نیاز نامحدود نیست شرکت‌هایی که در امر استعدادیابی و پرورش مدیران آینده خود موفق بوده‌اند توانسته‌اند تناسب و توازن مطلوبی بین این نیاز و تعداد کارکنان با استعدادی که وارد خزانه استعدادها کرده و به پرورش آنها اقدام می‌کنند برقرار نمایند. ناتوانی در برقراری این تناسب به دلسردی این قبیل کارکنان که مجبور خواهند بود در صف طولانی انتظار برای منصوب شدن یکی از مشاغل سرپرستی و مدیریت بایستند منجر شود. برای برآورد نیازهای مدیریتی شرکت باید از همه تکنیک‌ها و فنون مربوط به "برنامه ریزی انسانی" استفاده کرد و از توصیه‌ها و نقطه نظرات خبرگان بهره‌گیری نمود[۲۲].

### ۳-۵ موانع سازمانی

دید کوتاه مدت در ممانعت در اجرای برنامه مدیریت جانشین‌پروری نقش بسزایی را ایفا می‌کند و مانعی بزرگ بر سر راه برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری است. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به عنوان فرآیندی که در جهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی‌ها برای رسیدن به اهداف و شناسایی سیاست‌ها برای بسیج، فراگیری، بهره‌برداری توسعه و نگهداری منابع انسانی به کار می‌رود در سطح استراتژیک برنامه ریزی نیروی انسانی تمرکز بر افق زمانی بلندمدت دارد و ضروتاً سوال‌های زیر را پیش می‌کشد: چه افرادی برای اداره و هدایت سازمان در آینده برای رسیدن به اهداف استراتژیک مورد نیاز هستند؟ برنامه‌های منابع انسانی چگونه باید تعیین شود تا به طور موثر مقتضیات و فشارهای محیطی سروکار داشته باشید؟ برای رفع این موانع باید زیرساخت‌های فرهنگی، روانی، قانونی، فناوری اطلاعات و نظایر آن فراهم گردد[۳۱].

روشن بودن راهبردها و اهداف راهبردی سازمان موجبات اجرای موفق و اثربخش برنامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد را فراهم می‌آورد. یعنی راهبردها و اهداف راهبردی سازمان از دیدگاه کارکنان و مدیران سازمان باید از وضوح و شفافیت کافی و قابل قبول برخوردار باشد که این خود می‌تواند عامل موثری بر اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان به شمار آید [۳۲]. سازمان‌ها همواره به افراد جدیدی در سطوح مدیریت که حامل افکار و ایده‌های جدید و متفاوت هستند نیاز دارند. افراد جدید می‌تواند فرصت‌های ناشناخته را تشخیص دهند، و تهدیدهایی را که در نقطه کور سازمان قرار دارد ببینند و افشا کنند و تجارب قبلی خود را به تجربیات سازمان بیفزایند. آنها به عادت‌های سازمان عادت ندارند و

جدول (۲): خلاصه پیشینه های پژوهش های انجام شده در داخل و خارج از کشور مرتبط با موضوع پژوهش

ردیف	عنوان پژوهش	نام نویسندگان	سال	نتایج پژوهش
۱	بررسی موانع موثر بر استقرار نظام جانشین پروری	طوطیان اصفهانی و همکاران	۱۳۹۸	موانع ساختاری، موانع رفتاری، موانع سازمانی و موانع مدیریتی در استقرار نظام جانشین پروری در ادارات بانک ملی ایران، تاثیر مثبت و معنی داری دارند و در این میان موانع ساختاری از اولویت برخوردار است.
۲	شناسایی و ارزیابی موانع مدیریت جانشین پروری در شرکت پتروشیمی شیراز با رویکرد ترکیبی	نصر و قاسمی زاد	۱۳۹۸	عدم حمایت و پشتیبانی مدیران اجرایی، سیاستهای سازمانی، تغییرات سریع سازمانی، تشریفات زائد اداری، دید کوتاه مدت و عدم وضوح و شفافیت، به عنوان موانع جانشین پروری شناسایی شدند
۳	شناسایی موانع و چالش های استقرار برنامه های جانشین پروری در بانک ملت استان مازندران	رحمتی نیا	۱۳۹۶	در این بانک چهار مانع ساختاری، مانع رفتاری، مانع سازمانی و مانع مدیریتی و زیرعامل های آن ها مشخص شد.
۴	شناسایی موانع و چالش های استقرار برنامه های جانشین پروری مطالعه موردی: ادارات مرکزی بانک سپه	مهرآوری و امام قلی زاده	۱۳۹۵	در بانک سپه چهار مانع ساختاری، مانع رفتاری، مانع سازمانی و مانع مدیریتی و زیرعامل های آنها به عنوان موانع جانشین پروری تعیین گردیدند.
۵	عوامل موفقیت برنامه جانشین پروری در بخش خصوصی (هلدینگ آفا)	ضیایی و همکاران	۱۳۹۴	هفت عامل ساختار سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، رویکرد نظام یافته، تعیین خط مشی، فرهنگ سازمانی، تمایل و انگیزه افراد و اعتماد را می توان به عنوان عوامل موفقیت در جانشین پروری معرفی کرد و از طریق آنها موفقیت برنامه جانشین پروری را اندازه گرفت.
۶	بررسی مهمترین ابعاد و عناصر شاکله فرایند جانشین پروری الهی	ذاکری، فقیهی و دانشفرد	1394	شناسایی پروری، آماده سازی فردی و اجتماعی و ارزیابی مبتنی بر اهداف و کارکردها، مهمترین ابعاد و عناصر شاکله فرایند جانشین پروری الهی است که با بهره گیری از روش ها و عوامل مؤثر در هریک از این مراحل می توان الگوی جانشین پروری مدیران را غنی سازی و تقویت کرد
۷	بررسی نقاط ضعف، قوت، فرصتها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور	حسینی و همکاران	۱۳۹۳	وجود پایگاه های استعدادیابی در استانها، گسترش هیأت های ورزشی در سطح کشور، فعال نبودن آموزش و پرورش در استعدادیابی، بی توجهی به تلاش مربیان متخصص در امر کشف و پرورش استعدادها، ضعف همکاری مناسب بین پایگاه های استعدادیابی و قهرمانی با هیأت های ورزشی، کثرت جمعیت جوان کشور، توجه مسئولان به ورزش قهرمانی، توجه به ارتقای سطح فنی ورزش قهرمانی بانوان کشور، تمرکز مسئولان و رسانه های گروهی بر نتیجه گرایی، ضعف اقتصادی و معیشتی خانواده های دارای استعداد و محدودیت های شرکت دختران و پسران در رقابتهای ورزشی می باشد.
۸	جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا	جلیلیان و صوفی	۱۳۹۲	پنج عامل انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مشارکتی، چگونگی اجرا، ضمانت اجرایی، آمادگی سازمانی و سرمایه سازمانی بود
۹	بررسی و تبیین الزامات اجرایی نظام جانشین پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و ارائه مدلی مطلوب بر اساس اهداف چشم انداز ۱۴۰۴	بهشتی فر	۱۳۹۰	نشان داد الزامات نظام جانشین پروری شامل تعهد مدیران، فرهنگ سازمانی، آمادگی سازمان و قابلیت های مدیران با اجرای نظام جانشین پروری رابطه مثبت و معنی دار دارد

تأثیر میزان حمایت مستمر مدیر ارشد از برنامه های جانشین پروری و گرایش سازمان به شایسته گزینی به عنوان دو عامل مؤثر بر آمادگی سازمانهای دولتی برای استقرار نظام جانشین پروری در سازمان از طرف کارکنان رد و از طرف مدیران پذیرفته شده است. همچنین بررسی اسناد و اطلاعات موجود راجع به فرضیه های دیگر بیانگر تأثیر عامل نسبت بالای مدیران باتجربه و پا به سن گذاشته به کارشناسان جوان و تحصیل کرده و همچنین ثبات تیم مدیریت ارشد بر آمادگی سازمان برای استقرار نظام مورد بحث است.	۱۳۸۷	امامی	بررسی عوامل مؤثر بر آمادگی سازمانهای دولتی کشور برای استقرار نظام جانشین پرور مدیران (بررسی موردی حوزه مشاوران جوان ریاست جمهوری)	۱۰
۱۰) تعیین خط مشی سازمانی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری) از نظر پاسخگویان دارای اولویت ها و رتبه های متفاوتی بوده اند. اما تمام پاسخگویان بر اهمیت تمامی این مؤلفه ها تأکید داشته اند.	۱۳۸۴	رحیمی و شجاعی باغینی	رتبه بندی اهمیت مؤلفه های چهارگانه مدیریت جانشین پروری	۱۱
میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاه های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهم ترین مؤلفه شناخته شد.	۱۳۸۳	زین الدین بیدمشکی و همکاران	مقایسه وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاه های دولتی شهر تهران	۱۲
مدیریت جانشین پروری به شدت با ضوابط عملکرد چندین بیمارستان از جمله رضایت بیمار و هزینه های مدیر برای هر قسمت، قدرت رهبری و میزان حضور داخلی / خارجی برای موقعیت های اجرایی ارتباط معنی داری داشته اند.	۲۰۱۷	گروز	موانع مدیریت جانشین پروری در بیمارستان	۱۳
پنج قاعده برای موفقیت مدیریت جانشین پروری، شامل تمرکز بر توسعه، تمرکز بر مشاغل کلیدی، آشکار بودن، اندازه گیری مستمر پیشرفت و حفظ انعطاف سیستم ارائه دادند.	۲۰۱۶	فولمر و کانگر	عوامل موفقیت جانشین پروری	۱۴
نتایج نشان داد که یکی از وظایف ضروری سیستم جانشین پروری، ارائه تعریف روشنی از مهارتهای کلیدی رهبری موردنیاز در سطوح مختلف مدیریتی می باشد. با تعریف مسیر ارتقای رهبری، شرکتها قادر خواهند بود بهترین افراد را تحت مناسبترین آموزشها قرار داده و به ارتقای آنها از پست فعلی به پست بالاتر کمک کنند.	۲۰۱۵	گوآنگرانگ و همکاران	آزمایش مدل مسیر ارتقای رهبری به وسیله بررسی تغییرات شایستگیهای افراد در سراسر سطوح شغلی	۱۵
شناسایی و انتصاب فرد مناسب برای جانشینی، حتماً باید به ارزیابی مهارت های مدیران و توسعه و گسترش استعداد های آنان پرداخته و خط مشی های مناسب سازمان را تعیین و وضع نمود.	۲۰۱۵	سانتورا و بوزر	بررسی عوامل مؤثر جهت شناسایی و انتصاب فرد مناسب برای جانشینی	۱۶
ایجاد ساختارهای حمایتی در باشگاهها و تدوین قوانین مدون برای برنامه جانشین پروری و نقش مؤثر مسئولان و حمایت مدیران در ایجاد فضایی مناسب ضروری است	۲۰۱۲	ماندی	موفقیت در اجرای برنامه جانشین پروری در باشگاههای ورزشی	۱۷

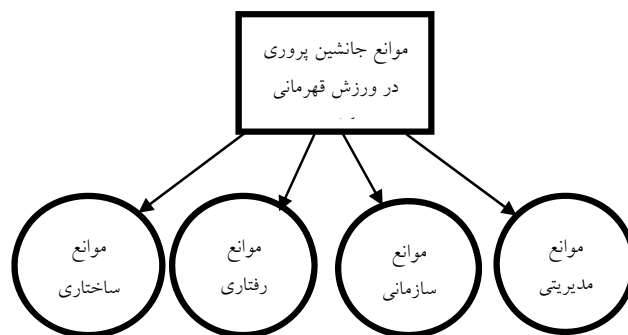
مختلف و بررسی مبانی نظری پژوهش موانع جانشین پروری دبه طور کلی در ۴ سطح مدیریتی، سازمانی، رفتاری و ساختاری شناسایی شدند که پژوهش های مرتبط با آنها در جدول بالا به تفصیل بیان گردیده است.

در پژوهش حاضر ابتدا با روش کتابخانه ای و با مطالعه مبانی نظری به شناسایی و استخراج مولفه های موانع جانشین پروری پرداخته شد و مولفه ها با استفاده از روش توصیفی به شیوه مروری نقلی از منابع نظری و تحقیقات پیشین استخراج گردیدند. با توجه به مرور پژوهش های

در پژوهش حاضر ابتدا با روش کتابخانه ای و با مطالعه مبانی نظری به شناسایی و استخراج مولفه های موانع جانشین پروری پرداخته شد و مولفه ها با استفاده از روش توصیفی به شیوه مروری نقلی از منابع نظری و تحقیقات پیشین استخراج گردیدند. همچنین براساس مولفه های تعیین شده برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته بسته پاسخ استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۳۰ سوال است که به صورت لیکرت ۵ گزینه ای (خیلی کم ۱، کم ۲، متوسط ۳، زیاد ۴ و خیلی زیاد ۵) تنظیم شده است. پرسشنامه ۴ مولفه (موانع مدیریتی، موانع سازمانی، موانع رفتاری و موانع ساختاری) را می سنجد که به تفکیک در جدول زیر بیان شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه از شاخص نسبت روایی محتوایی<sup>۲</sup> (CVR) استفاده شده است. این شاخص توسط لاوشه طراحی شده است. جهت محاسبه این شاخص از نظرات ۸ کارشناس متخصص در زمینه (مدیریت ورزشی) استفاده شده است و با توضیح اهداف آزمون برای آن ها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات به آن ها، از آن ها خواسته شد تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه بندی کنند. سپس بر اساس فرمول زیر، نسبت روایی محتوایی محاسبه شده است:

$$CVR = \frac{\frac{n_e}{2} - \frac{n}{2}}{\frac{n}{2}}$$

براساس جدول لاوشه، برای تعیین حداقل ارزش شاخص نسبت روایی محتوا عبارتهایی که میزان عددی CVR آنها از ۰/۷۵ (براساس ارزیابی ۸ متخصص) بالاتر بود، معنی دار ( $P < ۰/۰۵$ ) ارزیابی شده و حفظ گردید. نتایج CVR حاکی از آن بود که تمامی سؤالات بزرگتر از عدد جدول (Lawshé) بود. این مطلب حاکی از آن بود که سؤالات ضروری و مهم در این ابزار به کار گرفته شده است. پایایی پرسشنامه نیز پس از مطالعه مقدماتی توسط تکنیکهای آماری (آلفای کرونباخ) و با کمک نرم افزار SPSS سنجیده شده است، که ۰/۹۲ می باشد. نتایج نشان می دهد، سوال های پرسشنامه از همبستگی درونی قابل قبولی برخوردار هستند. برای تجزیه و تحلیل داده ها با فرض نرمال بودن داده ها، از آزمونهای فریدمن برای رتبه بندی و سهم هریک از موانع جانشین پروری، و همچنین از آزمون میانگین تک نمونه ای برای بررسی فاصله اطمینان و معناداری متغیرها استفاده شده است. داده های موجود در پرسش نامه ها پس از گرد آوری، با استفاده از تکنیک های آماری (توصیفی، استنباطی) و نرم افزار آماری SPSS ۲۱ مود تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

#### ۴- سؤالات پژوهش

- موانع ساختاری جانشین پروری در ورزش قهرمانی کشور (مورد مطالعه ورزش ووشو) چیست؟
- موانع رفتاری جانشین پروری در ورزش قهرمانی کشور (مورد مطالعه : ورزش ووشو) چیست؟
- موانع سازمانی جانشین پروری در ورزش قهرمانی کشور (مورد مطالعه : ورزش ووشو) چیست؟
- موانع مدیریتی جانشین پروری در ورزش قهرمانی کشور (مورد مطالعه : ورزش ووشو) چیست؟

#### ۵- روش شناسی پژوهش

این تحقیق به لحاظ نوع بررسی برای محقق و ذینفعان، کاربردی و به لحاظ هدف توصیفی - پیمایشی و از نوع اکتشافی است. همچنین تحقیق به لحاظ تحلیل داده ها از نوع کمی می باشد. روش گرد آوری داده ها در این پژوهش مقطعی و در سال ۱۳۹۹ انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان، ورزشکاران بزرگسال تیم ملی ووشو (آقایان و بانوان)، مربیان و رؤسای هیأتها و مدیران ارشد فدراسیون ووشو که جمعا (۶۰ نفر) می باشند. روش نمونه گیری به روش نمونه گیری تصادفی ساده از جامعه آماری مورد نظر می باشد و تعیین حجم نمونه از روش جدول نمونه گیری مورگان و کرجسی برابر با ۵۲ نفر است. روش گردآوری داده ها در این پژوهش از طریق دو روش ذیل صورت پذیرفته است:

- ۱- روش کتابخانه ای جهت بررسی و مطالعه نظریه های موجود و همچنین مطالعه کتب، مقالات، مجلات و پایان نامه ها جهت تهیه پیشینه و ادبیات موضوع
- ۲- روش پیمایشی یا مطالعات میدانی جهت توزیع پرسشنامه و استفاده از آن برای جمع آوری داده های مورد نیاز محقق

<sup>2</sup> content validity ratio



۶- یافته های پژوهش

جدول (۳): نتایج آزمون «کلموگراف-اسمیرنوف» بر روی نمونه‌ی مورد مطالعه

متغیر	مقدار آماره کولموگروف - اسمیرنوف	Pvalue	نتیجه
موانع ساختاری	0.031	0.200	نرمال
موانع رفتاری	۰.۲۳۰	۰.۹۰۰	نرمال
موانع سازمانی	0.047	0.089	نرمال
موانع مدیریتی	۰.۰۳۵	۰.۲۰۰	نرمال

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود با توجه به مقدار سطح معنی‌داری می‌توان استنباط نمود که متغیرهای موانع ساختاری، موانع رفتاری، موانع سازمانی و موانع مدیریتی دارای توزیع نرمال هستند.

۶-۱ رتبه‌بندی و مشخص کردن سهم هریک از موانع جانشین پروری

جدول (۴): آزمون فریدمن برای موانع جانشین پروری در ورزش قهرمان کشور

رتبه‌بندی فریدمن	آماره ی - square chi	درجه آزادی	p-value
	۱۲.۸۸	۳	۰.۰۰۵

با توجه به خروجی spss در جدول بالا مقدار عدد pvalue در سطح استاندارد ۵٪ معنادار است؛ بنابراین می‌توان گفت که هر یک از متغیرهای موانع جانشین پروری در ورزش قهرمان کشور اهمیت یکسانی ندارند.

جدول (۵): بررسی میانگین و انحراف معیار و رتبه‌بندی فریدمن برای موانع جانشین پروری در ورزش قهرمان کشور

سؤال (متغیر)	انحراف معیار	میانگین رتبه	اولویت‌بندی (از بیشترین به کمترین)	میانگین
موانع مدیریتی	۰.۹۹	۳.۰۰	۱- موانع مدیریتی	۳.۶۷
موانع سازمانی	۰.۹۵	۲.۵۳	۲- موانع سازمانی	۳.۲۹
موانع ساختاری	۰.۷۶	۲.۱۳	۳- موانع ساختاری	۳.۲۶
موانع رفتاری	۰.۷۹	۲.۳۴	۴- موانع رفتاری	۳.۲۲

بر اساس نتایج جدول بالا رتبه‌بندی موانع جانشین پروری بیانگر این مطلب است که رتبه‌بندی و اولویت از بیشترین اهمیت (بیشترین عامل مانع بودن) به کمترین اهمیت به ترتیب شامل: موانع مدیریتی، موانع سازمانی، موانع ساختاری و موانع رفتاری است.

آیا تأثیر موانع جانشین پروری در ورزش قهرمانی کشور معنی‌دار است؟

با توجه به نرمال بودن متغیرها که در قسمت قبلی به‌طور دقیق بررسی شد از آزمون میانگین تک نمونه‌ای استفاده می‌کنیم. همچنین با توجه به سؤالات پرسشنامه که طیف لیکرت بین ۱ تا ۵ هست، می‌دانیم مقدار بیشتر از ۳ به معنی این است که آن عامل موردنظر به مقدار زیاد و یا خیلی زیاد مانع جانشین پروری در ورزش قهرمانی ووشو است و مقدار ۳ میزان متوسط دارد و مقدار کمتر از ۳ به مقدار کم و خیلی کم مانع جانشین پروری در ورزش قهرمانی ووشو است؛ بدین منظور با انجام آزمون میانگین، میزان مقدار عامل موردنظر در مانع بودن جانشین پروری را به دست می‌آوریم و اینکه این عوامل مانع جانشین پروری تأثیر زیاد دارند یا تأثیر کمی دارند.

۶-۲ بررسی مؤلفه موانع ساختاری

در این بخش میانگین نمرات اختصاص‌یافته به مؤلفه «موانع ساختاری» را بررسی نموده و سپس با استفاده از آزمون t یک نمونه‌ای معنی‌داری اختلاف میانگین نمرات با مقدار ۳ را می‌آزماییم که نتایج به‌دست‌آمده در جدول زیر گزارش شده‌اند.

جدول (۶): آزمون میانگین t یک نمونه‌ای برای موانع ساختاری

نام عامل	میانگین پاسخ	اختلاف میانگین با ۳	P-value	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین پاسخ
موانع ساختاری	۳.۲۶	۰.۲۶	۰.۰۱۹	۳.۴۸ تا ۳.۰۴۴

برای عامل «موانع ساختاری» مقدار میانگین نمرات ۳.۲۶ هست که اختلاف آن با عدد ۳ برابر ۰.۲۶ واحد است و مقدار پی ویلیو عامل موردنظر برابر با ۰.۰۱۹ و کمتر از ۰.۰۰۵ است که یعنی آزمون t معنادار شده است، معنی‌داری آزمون t در سطح اطمینان ۹۵٪ به این معنی است که میانگین پاسخ افراد پاسخ‌دهنده به سؤالات عامل موانع ساختاری میزان قابل‌توجهی بیشتر از مقدار ۳ است و می‌توان نتیجه گرفت «موانع ساختاری» به مقدار زیادی مانع جانشین پروری در ورزش قهرمانی ووشو و تأثیرگذار است زیرا اولاً میانگین پاسخ افراد بزرگ‌تر از ۳ (به سمت جواب زیاد) بوده ثانیاً مقدار میانگین در مقایسه با عدد ۳ معنادار شده است. (Pvalue<0.05)

۶-۳ بررسی مؤلفه موانع رفتاری

در این بخش میانگین نمرات اختصاص‌یافته به مؤلفه «موانع رفتاری» را بررسی نموده و سپس با استفاده از آزمون t یک نمونه‌ای معنی‌داری

#### ۵-۶ بررسی مؤلفه موانع مدیریتی

در این بخش میانگین نمرات اختصاص یافته به مؤلفه «موانع مدیریتی» را بررسی نموده و سپس با استفاده از آزمون t یک نمونه‌ای معنی‌داری اختلاف میانگین نمرات با مقدار ۳ را می‌آزماییم که نتایج به‌دست آمده در جدول زیر گزارش شده‌اند.

جدول(۹): آزمون میانگین t یک نمونه‌ای برای موانع مدیریتی

نام عامل	میانگین پاسخ	اختلاف میانگین با ۳	P. value	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین پاسخ
موانع مدیریتی	۳٫۶۷	۰٫۶۷	۰٫۰۰۰	۳٫۴ تا ۳٫۹۵

برای عامل «موانع مدیریتی» مقدار میانگین نمرات ۳٫۶۷ هست که اختلاف آن با عدد ۳ برابر ۰٫۶۷ واحد است و مقدار پی ویلیو عامل موردنظر برابر با ۰٫۰۰۰ و کمتر از ۰٫۰۰۵ است که یعنی آزمون t معنادار شده است، معنی‌داری آزمون t در سطح اطمینان ۹۵٪ به این معنی است که میانگین پاسخ افراد پاسخ‌دهنده به سؤالات عامل موانع مدیریتی میزان قابل توجهی بیشتر از مقدار ۳ است و می‌توان نتیجه گرفت «موانع مدیریتی» به مقدار زیادی مانع جانشین پروری در ورزش قهرمانی ووشو و تأثیرگذار است زیرا اولاً میانگین پاسخ افراد بزرگ‌تر از ۳ (به سمت جواب زیاد) بوده ثانیاً مقدار میانگین در مقایسه با عدد ۳ معنادار شده است. (Pvalue<0.05)

#### ۷- نتیجه گیری

در مطالعه حاضر هر چهار بعد مدیریتی، رفتاری، سازمانی و ساختاری در نظام جانشین پروری واجد تأثیر بود. در این بین، مؤلفه مدیریتی دارای بیشترین تأثیر (۳/۶۷) و رفتاری کمترین تأثیر (۳/۲۲) را داشته‌اند. مؤلفه سازمانی با مقدار ۳/۲۹ و ساختاری با مقدار ۳/۲۶ در مراتب بعدی قرار می‌گیرند. از آنجا که این تحقیق به بررسی موانع جانشین پروری در نظام ورزش ووشو قهرمانی کشور پرداخته با عنایت به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که بُعد مدیریتی دارای ضعف و کمبودهایی است که مانع پیشبرد برنامه جانشین پروری در ورزش ووشو شده است؛ بنابراین ارگان‌های ذی-ربط می‌بایست شیوه‌های مدیریتی خود را بازبینی نمایند. مؤلفه مدیریتی خود دارای شاکله‌هایی از قبیل خط‌مشی سازمانی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیداها و درنهایت ارزیابی سیستم مدیریت است. نقصان این مؤلفه نشان از نارسایی شاکله‌های مربوط به آن است؛ بنابراین مسئولین امر باید نقاط ضعف و قوت هر یک از این شاکله‌ها را بررسی نمایند. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های رحمتی نیا (۱۳۹۶)، مهرآوری و امام قلی زاده (۱۳۹۵)، حسینی و همکاران (۱۳۹۳)، بهشتی فر (۱۳۹۰)، پلنگی (۱۳۹۰)، سام کن و همکاران (۱۳۸۸)، رحیمی و

اختلاف میانگین نمرات با مقدار ۳ را می‌آزماییم که نتایج به‌دست آمده در جدول زیر گزارش شده‌اند.

جدول (۷): آزمون میانگین t یک نمونه‌ای برای موانع رفتاری

نام عامل	میانگین پاسخ	اختلاف میانگین با ۳	P. value	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین پاسخ
موانع رفتاری	۳٫۲۲	۰٫۲۲	۰٫۰۴۴	۳٫۰۰۶ تا ۳٫۳۴

برای عامل «موانع رفتاری» مقدار میانگین نمرات ۳٫۲۲ است که اختلاف آن با عدد ۳ برابر ۰٫۲۲ واحد است و مقدار پی ویلیو عامل موردنظر برابر با ۰٫۰۴۴ و کمتر از ۰٫۰۰۵ هست که یعنی آزمون t معنادار شده است، معنی‌داری آزمون t در سطح اطمینان ۹۵٪ به این معنی است که میانگین پاسخ افراد پاسخ‌دهنده به سؤالات عامل موانع رفتاری میزان قابل توجهی بیشتر از مقدار ۳ است و می‌توان نتیجه گرفت «موانع رفتاری» به مقدار زیادی مانع جانشین پروری در ورزش قهرمانی ووشو و تأثیرگذار است زیرا اولاً میانگین پاسخ افراد بزرگ‌تر از ۳ (به سمت جواب زیاد) بوده ثانیاً مقدار میانگین در مقایسه با عدد ۳ معنادار شده است. (Pvalue<0.05)

#### ۴-۶ بررسی مؤلفه موانع سازمانی

در این بخش میانگین نمرات اختصاص یافته به مؤلفه «موانع سازمانی» را بررسی نموده و سپس با استفاده از آزمون t یک نمونه‌ای معنی‌داری اختلاف میانگین نمرات با مقدار ۳ را می‌آزماییم که نتایج به‌دست آمده در جدول زیر گزارش شده‌اند.

جدول(۸): آزمون میانگین t یک نمونه‌ای برای موانع سازمانی

نام عامل	میانگین پاسخ	اختلاف میانگین با ۳	P. value	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین پاسخ
موانع سازمانی	۳٫۲۹	۰٫۲۹	۰٫۰۲۸	۳٫۰۳۴ تا ۳٫۵۶

برای عامل «موانع سازمانی» مقدار میانگین نمرات ۳٫۲۹ است که اختلاف آن با عدد ۳ برابر ۰٫۲۹ واحد است و مقدار پی ویلیو عامل موردنظر برابر با ۰٫۰۲۸ و کمتر از ۰٫۰۰۵ هست که یعنی آزمون t معنادار شده است، معنی‌داری آزمون t در سطح اطمینان ۹۵٪ به این معنی است که میانگین پاسخ افراد پاسخ‌دهنده به سؤالات عامل موانع سازمانی میزان قابل توجهی بیشتر از مقدار ۳ است و می‌توان نتیجه گرفت «موانع سازمانی» به مقدار زیادی مانع جانشین پروری در ورزش قهرمانی ووشو و تأثیرگذار است زیرا اولاً میانگین پاسخ افراد بزرگ‌تر از ۳ (به سمت جواب زیاد) بوده ثانیاً مقدار میانگین در مقایسه با عدد ۳ معنادار شده است. (Pvalue<0.05)

- [۵] جلیلیان، امیرمنصور؛ صوفی، علی رضا (۱۳۹۲). جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناچا ابعاد و اعتبارسنجی براساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، فصلنامه نظارت و بازرسی، س هفتم، ش ۲۳.
- [۶] حسینی، سیدشاهو؛ حمیدی، مهرزاد؛ قربانیان رجبی، آسیه و سجادی، سید نصرالله (۱۳۹۳). شناسایی قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالشهای فراروی آن. نشریه مدیریت ورزشی، ش ۱۷، ص ۵۴-۲۴.
- [۷] ذاکری، محمد، فقیهی، ابوالحسن و کرم الله، دانشفرد (۱۳۹۴). تبیین الگوی جانشین پروری مدیران با بهره گیری از داستان خلیفه الهی آدم (ع) بر اساس اندیشه تفسیری آیت الله جوادی آملی، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۳، شماره ۱، صص ۶۴-۴۱.
- [۸] رحمتی نیا، روح الله (۱۳۹۶). شناسایی موانع و چالش های استقرار برنامه های جانشین پروری، سومین همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان. <https://civilica.com/doc/568747>
- [۹] رحیمی، احمد؛ شجاعی باغینی، گلنار (۱۳۸۴). رویکردی تحلیل بر وضعیت جانشین پروری مطالعه موردی: آموزش و پرورش شهرستان شاهرود، کنفرانس بین المللی چالش های نوین در مدیریت، قابل دسترس در سایت [www.civilica.com](http://www.civilica.com).
- [۱۰] زین الدینی بیدمشکی، زهره، عدلی، فریبا؛ مژده، وزیر (۱۳۸۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ش ۷۲، صص: ۵۱-۷۲.
- [۱۱] سلیمانی دامنه، جهانگیر؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصرالله (۱۳۹۳). ارزیابی عملکرد تیمهای لیگ برتر فوتبال ایران با استفاده از مدل تلفیقی AHP و DEA. مجله پژوهشی در مدیریت ورزشی، (۶): ۱۲۶-۱۰۵.
- [۱۲] ضیائی، محمداصادق؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ حسینیان، شهاب؛ فتاحی، مهدی (۱۳۹۴). عوامل موفقیت برنامه جانشین پروری در بخش خصوصی (مورد مطالعه: هلدینگ آلفا)، نشریه مدیریت دولتی، (۴): ۷۶۷-۷۴۷.
- [۱۳] طویان اصفهانی، صدیقه؛ مهرآرا، اسداله؛ کلانتری، زینا (۱۳۹۸). بررسی موانع موثر بر استقرار نظام جانشین پروری، نشریه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۱، شماره ۱.
- [۱۴] عدلی، اکبر (۱۳۹۰). روش نوین جانشین پروری، ماهنامه تدبیر، ۱۹ (۱۹۵): ۲۱-۲۸.
- [۱۵] قاسمی، محمد. جودزاده، مهتا. بیگی راد، الهام (۱۳۹۲). تاثیر استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی، مجله پژوهش های مدیریت عمومی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، شماره ۳۰، زمستان ۱۳۹۴.
- [۱۶] قاسمی، محمد هادی (۱۳۸۴). مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب نظران در مورد راهکارهای پیشرفت ورزش ژیمناستیک کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم. صص ۸۸-۸۵.
- [۱۷] قلی پور، آریان؛ پورعزت، علی؛ سبک روم، محمد (۱۳۹۰). کاربست مدل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین پروری، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، شماره ۲۲، صص ۱۱۹-۱۴۰.
- شجاعی باغینی (۱۳۸۴)، زین الدین بیدمشکی و همکاران (۱۳۸۳)، مهرجو و عظیم خدایاری (۱۳۸۳)، گوانگرانگ و همکاران (۲۰۱۵)، ماگوتا (۲۰۱۵)، مصطفی کمیل، هاشم و عبدالحمید (۲۰۱۴) همسو می باشد همان گونه که از تحقیقات (بالأخص تحقیقات داخلی) می توان استنباط نمود پیشبرد نظام جانشین پروری حال چه برای یک شرکت بزرگ باشد (شرکت نفت) یا برای یک بانک باشد؛ امری مهم است. از این رو عوامل تأثیرگذار آن شناخته، پیشنهاد و مدل هایی برای ارتقاء آن مطرح شده است. تحقیقات نشان می دهد که بین معیارهای مطلوب جانشین پروری با شرایط موجود تفاوت معنی داری وجود دارد. همچنین رویکرد بیشتر این تحقیقات، بررسی شاکله های مؤلفه مدیریتی در پیشبرد نظام جانشین- پروری بوده است و این حکایت از اهمیت سرشار بعد مدیریتی در نظام مذکور دارد. از آنجا که این مطالعه با شرکت اعضای فدراسیون ورزش و جوانان، بازیکنان ووشو کشور اعم از زن و مرد و کادر مربیان و ... انجام گرفته بنابراین نتایج این تحقیق می تواند دستورالعمل های آتی برای نهادهای ذی ربط در این خصوص فراهم نماید. پیشنهاد می گردد نسبت به طراحی برنامه آموزشی و مختص برنامه جانشین پروری برای خزانه استعداد اقدام لازم صورت گیرد که در این خزانه استعداد علاوه بر آموزش های مدیریتی و عمومی نسبت به تمهید الزامات مورد نیاز شغل مربوطه و کاستی های فرد مربوطه مواد آموزشی لحاظ گردد. در خصوص فرهنگ سازمانی نیاز به تحکیم و تقویت فرهنگ موجود از طریق تشکیل هم اندیشی در خصوص جلوگیری از انتصاب به صورت تجربی و مستقیم خارجی در ورزش قهرمانی کشور دارد که در این راستا حمایت فدراسیون نیاز خواهد بود و در سازمان این باور نهادینه گردد که افرادی که شاخص ها و مولفه های جانشین پروری را دارا هستند عهده دار جایگاه قهرمانی باشند.

## منابع و ماخذ:

- [۱] ابوالعالی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۸۵). مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- [۲] امامی، سیدصابر (۱۳۸۷). بررسی عوامل موثر بر آمادگی سازمانهای دولتی کشور برای استقرار نظام جانشین پروری مدیران (بررسی موردی حوزه مشاوران جوان ریاست جمهوری)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب.
- [۳] بهشتی فر، ملیکه (۱۳۹۰). بررسی و تبیین الزامات اجرائی نظام جانشین پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و ارائه مدلی مطلوب بر اساس اهداف چشم انداز ۱۴۰۴، رساله دکتری مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران.
- [۴] جکسون، راجر؛ پالمر، ریچارد (۱۳۸۰). راهنمای مدیریت ورزشی، ترجمه عباسعلی گائینی و همکاران، انتشارات: کمیته ملی المپیک، تهران. صص ۲۸۲-۲۹۴

[35] Walker, J. W. (2017). **Do We Need Succession Planning Anymore?**. Human Resource Planning, 21(3), 9-11.

[۱۸] مهرآوری، علی. امام قلی زاده، سعید. (۱۳۹۵). شناسایی موانع و چالش های استقرار برنامه های جانشین پروری مطالعه موردی: ادارات مرکزی بانک سپه، همایش بین المللی افق های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کارآفرینی، تهران.

[۱۹] میرمحمدی، سید محمد. حسن پور، اکبر. (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات چالش ها، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، دانشگاه شهیدبهبشتی، شماره ۸.

[۲۰] نادریان، مسعود. (۱۳۹۲). اصول و روشهای مربیگری در ورزش. انتشارات جنت، اصفهان

[۲۱] نصر، علی؛ قاسمی زاد، علیرضا. (۱۳۹۸). شناسایی و ارزیابی موانع مدیریت جانشین پروری در شرکت پتروشیمی شیراز با رویکرد ترکیبی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال دهم، شماره ۴۰.

[۲۲] هادی زاده، مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه. (۱۳۹۰). تبیین مولفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت های تابعه مستقر در تهران). فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۱۷، صص ۳۹-۸۲.

[23] Carroll Thatcher planning group. (2014). **Passing the Torch-Corporate Succession Planning**. PP.3-1, www.thatcherplanning.com

[24] Fishkind, R. J. Kautz, R.C. (2001). **Estate and Business Succession Planning**. John Wiley & Sons, Inc, New York: PP.152

[25] Fulmer, R., Conger, J. (2016). **Growing your Company's Leaders: How Great Organizations use Succession Management to Sustain Competitive Advantage**. NewYork, NY: Amacom, 201-203

[26] Gillbertson, D. W. (2000). **Transformational Leadership in Australasian Sport Organizations**. New Zealand Innovation and Competitiveness Project/Victoria University of Wellington. pp:65-81.

[27] Groves, K.S. (2017). **Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices**. Journal of Management Development, 239-260.

[28] Guangrong, D., King, Y. T., De Meuse, K. P. (2015). **Leadership Competencies Across Organizational Levels: A Test of the Pipeline Model**. Journal of Management Development, 30(4): 366-3.

[29] Mandi, A. R. (2012). **A Case Study Exploring Succession Planning: Supported by Quantitative Analysis of Governmental Organizations in the Kingdom of Bahrain** Dissertation. George Washington University

[30] Martin, C., Martin, L., Mabbett, A. (2015). **SME Ownership Succession-Business Support and Policy Implications**. Small Business Service, London, PP.1

[31] McKee, G., Froelich, K. (2019). **Executive Succession Planning: Barriers and Substitutes in Nonprofit Organizations**. Annals of Public and Cooperative Economics, 87(4), 587-601.

[32] Moreno, J. V., Girard, A. S. (2019). **Capitalizing on an Existing Shared Governance Structure in Developing Leadership Succession Planning**. JONA: The Journal of Nursing Administration, 49(4), 193-200.

[33] Santora, J. C., Bozer, G. (2015). **How Nonprofit Organizations can Ensure Stability and Sustainability through Succession Planning: Make HR a Strategic Partner in the Process**. STRATEGIC HR REVIEW, Vol. 14, No. 6. Pp: 245-246.

[34] Tim, M. C., (2002). **Succession Planning**. Mc Connell HR Consulting Inc, In Ottawa, PP.2, Tim@McConnellHRC.com.