

مدیریت ورزشی \_ پاییز ۱۴۰۰  
دوره ۱۳، شماره ۳، ص: ۸۴۹ - ۸۳۳  
تاریخ دریافت: ۹۸ / ۱۰ / ۱۸  
تاریخ پذیرش: ۹۹ / ۰۴ / ۲۱

## الگوی جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی

جواد کریمی<sup>۱</sup> - فرشته محمدی<sup>۲\*</sup> - ابوالفضل بجان<sup>۳</sup> - فرشاد امامی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. ۲. کارشناس ورزش بانوان، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. ۳. دکتری تخصصی مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. ۴. استادیار مدیریت ورزشی، واحد آیت الله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، طراحی تماتیک الگوی جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی بود. این پژوهش با استفاده از روش کیفی با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با ۱۷ نفر شامل استادان و خبرگان مدیریت ورزشی که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، صورت گرفت. روش جمع‌آوری اطلاعات، مطالعه پژوهش‌های پیشین و مصاحبه بود. برای بررسی روایی صوری و محتوایی و نیز به منظور سنجش اعتبار، انتقال و تأییدپذیری، یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آنها مطالعه شد و نظرهای آنها اعمال شد. روش مورد استفاده برای قابلیت اعتماد، روش توافق درون‌موضوعی بود. میانگین میزان توافق درون‌موضوعی ۰/۷۹ گزارش شد. نرم‌افزار مورد استفاده مکس کیودا نسخه ۱۲ بود. بر مبنای یافته‌ها تعداد کدهای باز ۳۷ مورد است که در قالب ۸ مفهوم فردی، سازمانی، ارتباطی، حرفه‌ای - شغلی، مدیریتی، آموزش، بازدید و ارزیابی دسته‌بندی شد. مجموع مفاهیم هم در قالب سه تم با عناوین پیش‌نیازها، شایستگی‌ها و برنامه مدیریت استعداد جای گرفت. نتایج نشان داد در راستای تحقق جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی باید به پیش‌نیازهای فردی و سازمانی توجه کرد و برنامه‌ریزی مدیریت استعداد را در راستای شایستگی کارکنان انجام داد.

### واژه‌های کلیدی

الگو، تحلیل تماتیک، جانشین‌پروری، سازمان‌های ورزشی، منابع انسانی.

### مقدمه

تمامی سازمان‌ها، به‌منظور حفظ، نگه‌داشت و جذب مشتریان و بهبود عملکرد سازمانی بر کیفیت منابع انسانی تمرکز می‌کنند. در واقع، یکی از منابع عمده در سازمان‌ها، مزیت رقابتی منابع انسانی در ارائه خدمات است (۱). از سوی دیگر، عدم نگرش راهبردی و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، تأثیرات منفی بسیاری در برنامه‌ریزی صحیح فرایندهای ورودی، نگه‌داشت و خروجی کارکنان در سازمان برجا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد (۲).

از جمله عواملی که در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی سبب افزایش انگیزه افراد می‌شود و نتیجه مستقیمی در افزایش بهره‌وری سازمانی و رسیدن به اهداف سازمان دارد، توجه به عدالت سازمانی و انتخاب افراد بر پایه توانایی و شایستگی آنها برای تصدی پست‌های سازمان است (۳). یکی از عواملی که تأثیر بسیار زیادی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین‌شده آنها دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های متعدد سازمانی است (۴). از این‌رو، انتخاب کارکنان، از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی است که با توجه به پیامدهای عملکردی کارکنان، نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌ها خواهد داشت و انتخاب کارکنان مبتنی بر شایستگی‌های مورد نیاز در این حوزه، امری ضروری قلمداد می‌شود (۵). سازمان‌ها از طریق سازماندهی و بهینه‌سازی فرایند جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی‌های متناسب با الزامات سازمانی و شغلی، بهتر می‌توانند در جهت برآوردن نیازهای حال و آینده گام بردارند (۶). در واقع هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه خود نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی است و جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبرد اهمیت و اعتبار ویژه‌ای دارد. در برنامه‌ریزی‌ها، این اطمینان باید به‌وجود آید که سازمان افراد شایسته را برای تصدی مشاغل خالی در زمان مورد نیاز خواهد داشت که این امر به مقوله جانشین‌پروری در سازمان اشاره دارد (۷). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌عنوان یک فرایند، بسته به یکپارچگی با دیگر فرایندها، خروجی مؤثری خواهد داشت. این برنامه باید با برنامه توسعه فردی مرتبط باشد (۸). توصیه‌های متخصصان منابع انسانی، بیش از هر زمان دیگر، چالش‌برانگیز بوده و مورد توجه قرار گرفته است، زیرا به لحاظ علمی نیز، گواهی‌ها و مدارک آموزشی مؤسسات علمی در عملکرد کارکنان، تأثیر چشمگیری ندارند و از سوی دیگر، تحولاتی که در جهان رخ داده، موجب تغییر نظرها و انتظارات مشتریان از سازمان‌ها شده است. بنابراین، سازمان‌ها می‌باید استعداد‌های درون‌سازمانی را در جهت تطابق با این تغییرات پرورش دهند، به‌عبارت دیگر، مدیران سازمان، باید جانشین‌های شایسته‌ای را برای آینده سازمان پرورش دهند (۹).

جانشین‌پروری، فرایندی است که طی آن کارکنان مناسب برای تصدی مشاغل مدیریتی و کلیدی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط، علاقه‌مند و با استعداد انتخاب شده و طی برنامه‌آموزش و توسعه، آماده تصدی این مشاغل در صورت نیاز می‌شوند (۷). در واقع جانشین‌پروری هم ابزار برنامه‌ریزی راهبردی است برای مخاطب قرار دادن مسائل به‌وجودآمده به سبب ترک افراد و هم پلی است برای شکاف دانش به‌وجودآمده به دلیل افرادی که سازمان را ترک کرده‌اند (۱۰). از سوی دیگر، در یک سازمان، هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین‌شده شغلی، به آگاهی از موقعیت خود نیاز دارد. این آگاهی موجب می‌شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد، مطلع شود و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش‌هایش، به‌کار ببرد (۱۱). در واقع جانشین‌پروری از ابزارهای مدیریت استعداد<sup>۱</sup> و تأمین نیروهای زبده برای پست‌های کلیدی سازمان است (۱۲).

پژوهش‌های انجام‌گرفته مرتبط با جانشین‌پروری بسیار محدود است و بیشتر در سازمان‌های تجاری و صنعتی صورت پذیرفته است، درحالی‌که بخش دولتی نیاز مبرم و اساسی‌تر به برنامه جانشین‌پروری دارد. با اینکه راهبرد منابع انسانی رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان محسوب می‌شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها امری ضروری است، اما متأسفانه در بخش دولتی بیشتر مدیران به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در بلندمدت و در راهبردی آینده‌نگر اهمیت نمی‌دهند (۱۳).

این موضوع که سرمایه انسانی متخصص و دانش‌مدار بخشی از دارایی‌های یک سازمان و مهم‌ترین مزیت رقابتی، در اقتصاد دانش‌محور امروز است، از بدیهیات مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌رود، و از آنجا که امروزه ارائه محصولات و خدمات متفاوت و باکیفیت، کاهش هزینه‌ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت‌پذیری از مزایای وجود منابع انسانی کیفی و دانش‌مدار است، بنابراین راهبرد کسب‌وکار سازمان‌ها بر محور منابع انسانی متمرکز شده است. بر این اساس توجه به جانشین‌پروری از راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌ها به‌شمار می‌رود، و این ضرورت هنگامی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد که تمامی سازمان‌های تولید درصددند تا با روش‌های جدید استعدادهای مورد نیاز خود را آشکار کنند و در سازمان خود به‌کار گیرند. این مهم تأثیر بسزایی در جذب و نگهداشت سرمایه انسانی دارد و از آنجا که در سال‌های اخیر مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد

و شایسته و جانشین پروری در سازمان‌ها اهمیت مضاعفی پیدا کرده است (۱۴). برنامه‌ریزی جانشین پروری کوشش سنجیده و نظام‌مندی است که توسط سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی برای تشویق افراد به ارتقا انجام می‌گیرد (۱۵). در حقیقت، برنامه‌ریزی جانشین پروری فرایندی است که طی آن نیروهای مستعد سازمان از طریق برنامه‌ریزی‌های همراستا با راهبردها و برنامه‌های کلان سازمان، برای تصدی مشاغل حساس و منصب‌های کلیدی مهیا می‌شوند (۱۰). در واقع سازمان‌ها قادر نخواهند بود که خطر نابودی یا سقوط خود را به این دلیل که پیش‌بینی کافی برای جاننشینی مدیریت در آن نداشته‌اند، بپذیرند (۱۵).

راهبردهای مدیریت جانشین پروری همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی، متمرکز باشد. از این رو می‌توان دریافت که مباحث مرتبط با مدیریت جانشین پروری در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است (۱۶). در واقع عوامل مختلفی بر موفقیت برنامه جانشین پروری تأثیر دارند که می‌توان در این بین به همراستایی برنامه جانشین پروری با راهبردهای سازمان، شفافیت در نقش‌های سازمانی، عوامل اجتماعی مانند ارتباطات شفاف و همچنین حمایت مدیران ارشد از برنامه جانشین پروری، زمان کافی برای توسعه و ارتقای دانش و مهارت‌های فرد جانشین، ابعاد قانونی و اقتصادی و انتخاب افراد مناسب اشاره کرد (۱۷). همچنین فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با استعداد، شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش کارمندان، افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد و مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان، از عوامل موفقیت جانشین پروری محسوب می‌شوند (۱۸).

در ادامه باید گفت رسیدن به اهداف سازمان به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر بستگی دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به‌طور مؤثر فعالیتشان را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند. از طرفی از مهم‌ترین خصیصه‌های سازمان‌های امروزی تغییر و تحول است. در چنین شرایط محیطی پیچیده و متنوع با تحولات سریع، اگر نتوانیم متناسب با این تغییرات، سازمان، مدیران و کارکنان را همگام سازیم، قربانی آن خواهیم شد (۱۹). از عواملی که مدیران را از اجرای برنامه‌های جانشین پروری باز می‌دارد، می‌توان عدم تمایل فرد موردنظر برای موقعیت شغلی پیشنهادی، عدم تناسب بین مهارت‌های فرد و شغل موردنظر، توسعه اندک سازمان، ضعف ارتباطات، عدم صداقت، درگیری و عدم اطمینان در سازمان باشد (۲۰). در

خصوص مقوله جانشین‌پروری و عوامل مؤثر بر آن پژوهش‌هایی انجام گرفته است که در جدول ۱ بررسی شده‌اند.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

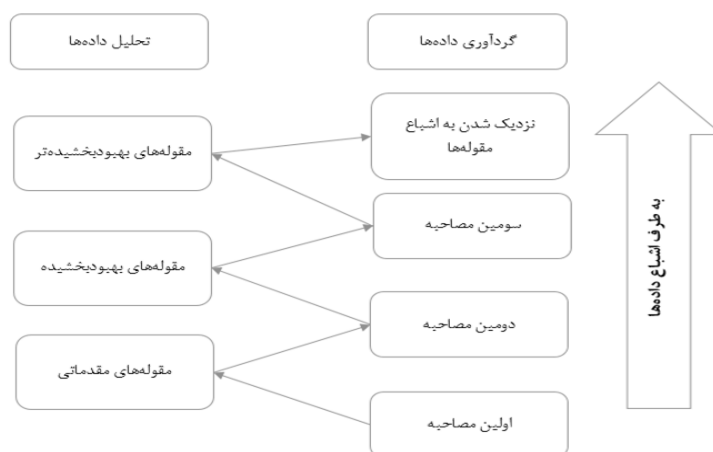
نام محقق	سال پژوهش	یافته‌ها
امین و همکاران	(۱۳۹۶)	وضعیت موجود و مطلوب شرکت مدیریت منابع آب ایران در تمام مؤلفه‌های جانشین‌پروری متفاوت است (۲۱).
ابراهیمی و همکاران	(۱۳۹۶)	مدیریت استعدادیابی، تأثیر مثبت و معناداری بر تمامی مؤلفه‌های جانشین‌پروری دارد (۲۲).
محمدی و همکاران	(۱۳۹۶)	مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر جانشین‌پروری دارد (۲۳).
شهبابی	(۱۳۹۳)	اجرای فرایندهای مربوط به مدیریت دانش مانند تسهیم دانش میان کارکنان و مدیران رده‌های بالا زمینه را برای اجرای جانشین‌پروری در سازمان‌ها فراهم می‌کند (۲۴).
گابریل	(۲۰۲۰)	جانشین‌پروری، از راهبردهای مهم سازمانی است، زیرا به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند.
سرافینس چری	(۲۰۲۰)	رهبری تحول‌گرا تأثیر معناداری در مدیریت جانشینی دارد.
چری	(۲۰۲۰)	الگوی برنامه‌ریزی جانشینی، زمینه‌ای را برای راهنمایی فراهم می‌کند تا از نیروی انسانی ماهر حمایت کند.
علامه و همکاران	(۲۰۱۵)	وضع کنونی مدیریت جانشین‌پروری، رضایت‌بخش نبوده و نیازمند توجه بیشتری است (۲۵).
خانی فر و همکاران	(۲۰۱۴)	برنامه جانشین‌پروری در وضعیت نامناسبی است و باید در این زمینه اقدام‌های جدی انجام گیرد (۲۶).
بیدمشکی و همکاران	(۲۰۱۳)	وجود برنامه‌ای برای جانشین‌پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، تعهد و توجه مدیران ارشد درباره فراهم‌سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیت‌های شغل فعلی و آینده آنها در مؤسسات آموزشی است (۱۸).
هادی زاده و سلطانی	(۲۰۱۳)	ضعف استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری در وضع موجود و اهمیت آن در وضع مطلوب نشان‌دهنده وجود شکاف در این زمینه است (۲۷).
سالیوان	(۲۰۱۲)	تهیه یک برنامه جانشینی، تدوین مسئولیت‌ها و تعریف و تفهیم مناسب آنها، حفظ پشتیبانی مدیریت ارشد، سطح بالای ارتباطات، توسعه فرایند مدیریت استعداد در سازمان و کسب چشم‌انداز سازمان از اقدامات برنامه‌ریزی جانشینی است (۲۸).
روبین <sup>۱</sup>	(۲۰۱۱)	شرایط و محیط سازمانی، مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری، از عوامل تأثیرگذار بر بهسازی منابع انسانی است (۲۹).

در واقع مدیریت سازمان از طریق برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری و مدیریت عملکرد، می‌تواند تعدادی از کارمندان ماهر را استخدام کند، همچنین انتصاب‌های نامناسب را در پاسخ به بازنشستگی سریع کارمندان بهبود بخشد (زوالکارنن، ۲۰۱۹). سازمان‌ها هم از طریق پرورش کارکنان، متعهد می‌شوند که استعدادهای داخلی خود را پرورش دهند، به‌گونه‌ای که با ایجاد احساس رشد و بالندگی در کارکنان از این نظر تشویق شوند. در این صورت، احتمال یافتن شخص مناسب، با مهارت‌های لازم و در زمان مقتضی، در سازمان افزایش می‌یابد و افراد هم باور می‌کنند که مدیران ارشد سازمان، یک‌شبه به این درجه نرسیده‌اند، بلکه از طریق سازمان‌ها با برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی پرورش یافته‌اند. همچنین اجرای صحیح و درست برنامه جانشین‌پروری، نیاز بلندمدت سازمان برای مدیران متعهد و کارآمد را حل می‌کند. در راستای تحقق این امر، سازمان‌های ورزشی باید براساس اقتضات، برنامه جانشین‌پروری متناسب با خودشان را تهیه کنند. پیدا نکردن افراد مناسب برای جایگزینی و جانشینی مدیران، از مسائل و مشکلات جدی هر سازمانی است. ناتوانی جذب استعدادهای جوان توسط سازمان‌های ورزشی چالش‌هایی را به‌وجود می‌آورد که زمینه‌ساز توجه سازمان‌ها به برنامه‌های جانشین‌پروری شده است. با شناسایی افراد مستعد و با قابلیت در سازمان‌ها و مورد توجه قرار دادن آنان می‌توان بخشی از فقدان افراد مناسب برای جانشینی را برطرف کرد. همچنین خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت، امری اجتناب‌ناپذیر است و در صورتی که برای پر کردن خلأ ناشی از نبود این افراد به‌صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی‌شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، سازمان‌های ورزشی با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پر شدن این پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، روبه‌رو خواهند بود. بنابراین، با توجه به شرایط کنونی، در سازمان‌های ورزشی برنامه‌ای منسجم برای جانشین کردن افراد در پست‌های کلیدی و یافتن استعدادهای موجود در این زمینه ضروری است. در این زمینه پژوهش حاضر با هدف تبیین الگوی جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی انجام گرفته است. همچنین باید اشاره کرد که در ادبیات موجود درباره جانشین‌پروری چارچوب نظری جامع و کاملی که مورد توافق همه باشد، وجود ندارد. تاکنون تحقیقاتی در این حیطه انجام گرفته است که عوامل و متغیرهای متعددی را در موضوع جانشین‌پروری مؤثر دانسته‌اند. اما این رویکردها نتوانسته‌اند تمام جنبه‌های توسعه سازمانی را مدنظر قرار دهند (۳۰). با توجه به تمامی مطالب مطرح‌شده و اهمیت موضوع جانشین‌پروری در سازمان‌ها، در نظر است در این پژوهش مباحث جانشین‌پروری با دیدگاه اکتشافی واکاوی شود تا الزامات و عوامل اصلی این نظام در سازمان‌های ورزشی شناسایی شود. از این‌رو،

محقق در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این پرسش اساسی است که چه الگویی برای جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی می‌توان پیشنهاد داد.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف این پژوهش طراحی الگوی جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی است، از روش کیفی استفاده شد. بدین منظور با اجرای مصاحبه و طرح پرسش‌های نیمه‌ساختاریافته در خصوص جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی به جمع‌آوری داده‌ها اقدام شد و به کمک روش تحلیل تماتیک دسته‌بندی و الگوی جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی طراحی شد. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، در مجموع با یازده نفر از استادان و خبرگان (دارای سابقه مدیریتی و شغلی در سازمان‌های مختلف ورزشی) که اطلاعات مناسب در این خصوص داشتند و بر موضوع مسلط بودند، مصاحبه شد. این تعداد نمونه شامل استادان مدیریت ورزشی است. سؤالات مربوط به بخش مصاحبه شامل دو سؤال کلی به این شرح بود: به نظر شما عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی چیست؟ از دیدگاه شما چه عواملی به‌صورت زمینه‌ای بر جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی مؤثر است؟ در این پژوهش، از مصاحبه نهم به بعد تکرار مشاهده شد، اما به دلیل اطمینان از داده‌های دریافتی و رسیدن به اشباع نظری تا مصاحبه یازدهم ادامه یافت. نحوه رسیدن به اشباع نظری در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت زیگزاگ

نوع تحلیل برای مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته، «تحلیل تماتیک یا مضمون» بود که در واقع نوعی راهبرد تحلیل داده‌ها محسوب می‌شود و از طریق آن داده‌ها در مسیر مضامین و مفاهیم مهم درون مجموعه‌ای از داده‌ها، دسته‌بندی، تلخیص و بازسازی می‌شوند. تحلیل مضمون توصیفی از الگوها و طراحی فراگیری است که داده‌ها را با یکدیگر متحد و متصل می‌کند. کدگذاری مضمون راهبردی است که از طریق آن داده‌ها برای تحلیل مضمون به بخش‌های مختلف تقسیم و دسته‌بندی شده‌اند. در حقیقت، یک استراتژی تقلیل داده‌هاست که آنها را از طریق وارد کردن بینش تحلیلی و اطلاعات مورد استفاده، غنی و پیچیده می‌کند. این روش مجموعه داده‌ها را به شکل جزئی و دقیق سازماندهی و توصیف کرده و جنبه‌های مختلف عناوین پژوهشی را تفسیر می‌کند. به‌طور کلی تحلیل هر متن شامل چند فعالیت است: ۱. کشف مقولات (مضمون‌ها) و زیرمقولات، ۲. غربال کردن مجموعه مقولات قابل مدیریت به تعداد کمتر - در تحقیق حاضر تعداد ۷۳ کد اولیه بعد از غربالگری، به ۳۷ درون‌مایه اولیه تقلیل یافت، ۳. ساخت سلسله‌مراتبی از کدها و مقولات و ۴. اتصال برقرار کردن بین کدها از طریق طراحی مدل نظری که این بخش در شکل ۲ تحقیق حاضر قابل مشاهده است.

این پژوهش توسط استادان مطالعه و بازبینی شد و مواردی به‌منظور اصلاح یا تغییر نظریه نهایی بیان شد. پایایی داده‌ها از طریق نشان دادن مسیر تصمیمات پژوهشگران و همچنین قرار دادن تمامی داده‌های خام، تحلیل شد. کدها، مقوله‌ها، فرایند مطالعه، اهداف اولیه و سؤال‌ها در اختیار استادان قرار گرفت و با حسابرسی دقیق صاحب‌نظران درستی تمام گام‌های تحقیق تأیید شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون، معمولاً از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه برای نمونه انتخاب می‌شود. هریک از مصاحبه‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخصی دو بار کدگذاری شده، سپس کدهای مشخص شده با یکدیگر مقایسه می‌شوند. این روش برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هریک از مصاحبه‌ها، کدهایی که در فاصله زمانی مشابه یکدیگرند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. در پژوهش حاضر سه مصاحبه از میان مصاحبه‌ها انتخاب شد و یکی از پژوهشگران در فاصله یک ماه آن را کدگذاری کرد. تعداد کل کدها در این سه مصاحبه برابر با ۶۸ مورد و تعداد توافق



برابر ۲۷ است. بنابر رابطه درصد توافق درون‌موضوعی پایایی براساس فرمول درصد توافق درون‌موضوعی<sup>۱</sup> مناسب است (۰/۷۹).

### یافته‌های پژوهش

در این بخش به کدبندی باز مصاحبه‌های پژوهش پرداخته شده و متن مصاحبه‌ها در قالب مفاهیم دسته‌بندی شده است؛ به این‌گونه که براساس استنباط گروه محققان و تأیید استادان هر کدام از کدهای باز مشخص شده، سپس گروه کدهای مشابه در قالب مفاهیم کلیدی دسته‌بندی شد. در مرحله بعد هر کدام از مفاهیم بر مبنای قرابت معنایی در تم‌های ویژه‌ای جای داده شد. تمام این مراحل به تدوین مدل جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی منتهی شد. نتایج حاصل از کدبندی داده‌ها در جدول ۲ گزارش شده است.

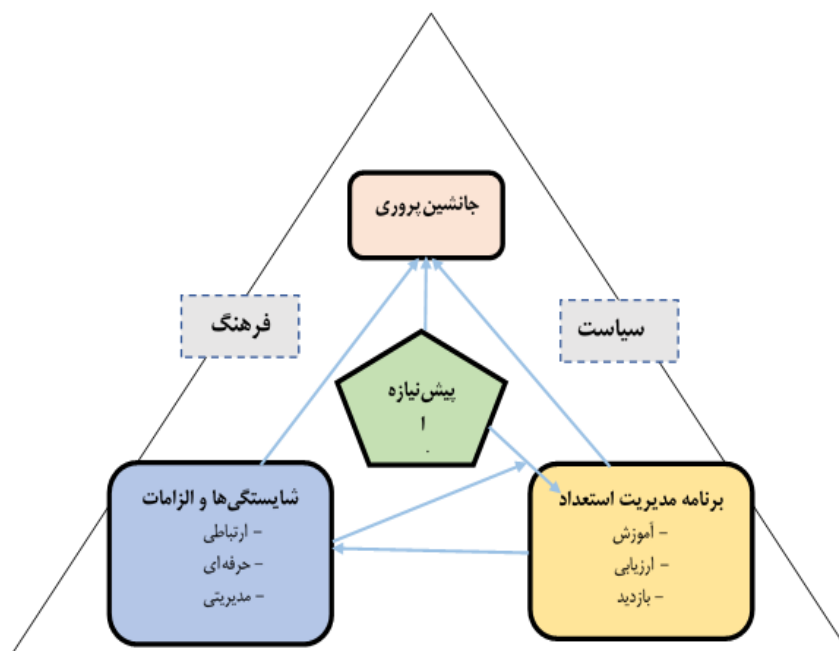
جدول ۲. نتایج حاصل از کدبندی مصاحبه‌های پژوهش

درون‌مایه‌های سایه‌بانی (نهایی)	درون‌ماه‌های ثانویه	درون‌مایه‌های اولیه
بیش‌نیازها	فردی	داشتن تحصیلات آکادمیک بالا داشتن اعتمادبه‌نفس متعادل داشتن روحیه انتقادپذیری توانایی انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط دارای روحیه احترام به قوانین و مقررات
	سازمانی	ایجاد نظام انگیزشی در سازمان دارای دیدگاه آینده‌نگرانه دارای چشم‌انداز و مأموریت در حوزه آموزش و توانمندسازی کارکنان ایجاد نظام شناسایی و حمایت شایستگان تدوین کارراهه شغلی
شایستگی‌ها	ارتباطی	توانایی ایجاد ارتباط سازنده با همکاران احترام و رعایت حقوق ارباب رجوع ایجاد و تحکیم ارتباطات سازمانی داشتن روحیه خدمت به مردم و جامعه

$$۱. \text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد کل کدها} \times ۱۰۰}{۲ \times \text{تعداد توافقات}}$$

داشتن فن بیان توانمندی به اشتراک‌گذاری اطلاعات و یافته‌ها		
داشتن دانش شغلی نظم و انضباط کاری مهارت‌های مرتبط با فناوری ارتباطات و اطلاعات شایستگی‌های پژوهشی و علمی	حرفه‌ای - شغلی	
مهارت تشخیص مسئله و تصمیم‌گیری مهارت مدیریت دانش مهارت نفوذ بر دیگران خلاقیت و نوآوری کاربرد قدرت کارپژماتیک	مدیریتی	
برنامه‌ریزی راهبردی برای آموزش مداوم تهیه محتوای علمی و تجربی مناسب ارائه کلاس‌های ضمن خدمت کارآمد و اثربخش مستمر و مداوم بودن آموزش نیازسنجی برای تهیه ملزومات آموزشی برای عملکرد بهینه	آموزش	برنامه مدیریت استعداد
بازدید از سازمان‌های همکار بازدید از روند کاری مدیران بالادست بازدید از نمایشگاه‌ها و همایش‌ها معتبر داخلی و خارجی	بازدید	
ارزشیابی منصفانه، به دور از تبعیض و قانونمند پیاده‌سازی سیستم ارزیابی شایستگی محور ارائه بازخوردهای صریح و قابل اجرا شفافیت فرایندهای ارزیابی و محتوای ارزیابی شده	ارزیابی	

براساس نتایج جدول ۱، تعداد ۷۳ کد اولیه استخراج شد و بعد از غربال داده‌ها و حذف یا ادغام داده‌های مشابه (رایان و برنارد، ۲۰۰۳)، تعداد ۳۷ مورد درون‌مایه اولیه به دست آمد و در ادامه در قالب ۸ درون‌مایه ثانویه دسته‌بندی شد. هم در مرحله انتزاعی دیگر نیز در قالب سه تم یا درون‌مایه سایه‌بانی با عناوین پیش‌نیازها، شایستگی‌ها و برنامه مدیریت استعداد جای گرفتند.



شکل ۲. نقشه تماتیک (مدل مفهومی) جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که مزیت رقابتی منابع انسانی در ارائه خدمات، از منابع قدرتمند سازمان است (۱)، پرداختن به منابع انسانی و عوامل مرتبط با آن از ضرورت و اهمیت زیادی برخوردار است. بنابراین این پژوهش با هدف تحلیل تماتیک الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی انجام گرفت. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌عنوان یک فرایند، بسته به یکپارچگی با دیگر فرایندها، خروجی مؤثری خواهد داشت (۸). از این‌رو توجه به مقوله جانشین‌پروری در مبحث مدیریت منابع انسانی جالب توجه است و پیامدهای مطلوب آن در سازمان‌های مختلف به‌ویژه سازمان‌های ورزشی می‌تواند به عملکرد سطح بالا منتهی شود. در واقع جانشین‌پروری ابزاری برای برنامه‌ریزی راهبردی در جهت مخاطب قرار دادن مسائل به‌وجودآمده به‌سبب ترک افراد است (۱۰). بر مبنای یافته‌های پژوهش، سه عامل در الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی اهمیت دارد. توجه به این عوامل می‌تواند سبب پوشش ضعف‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی شوند و سازمان در این مقوله با موفقیت روبه‌رو شود. در ادامه هر یک از این عوامل بررسی می‌شود.

پیش‌نیازهای جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی: بر مبنای یافته‌های پژوهش پیش‌نیازهای فردی و سازمانی می‌تواند در ایجاد الگوی جانشین‌پروری مؤثر باشد. بنابراین در بخش پیش‌نیازهای فردی، داشتن تحصیلات آکادمیک بالا، می‌تواند یکی از ملاک‌ها باشد. شخصی که دارای تحصیلات آکادمیک بالاست، توانایی درک و تجزیه مسائل را به‌نحو بهتری دارد. همچنین اگر شخص دارای اعتمادبه‌نفس متعادل باشد و روحیه انتقادپذیری داشته باشد، می‌تواند در برابر تصمیم‌های سازمان عملکرد بهتری داشته باشد. شخصی که توانایی انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط را دارد و می‌تواند در شرایط مختلف با اطرافیان خود به شکل منعطفی رفتار کند و با آنها سازگار باشد و روحیه احترام به قوانین و مقررات را داشته باشد، بی‌شک توانایی بالاتری برای داشتن پست‌های سازمانی دارد و می‌تواند به‌عنوان جانشینی اصلح استفاده شود. نه‌تنها پیش‌نیازهای فردی، بلکه پیش‌نیازهای سازمانی هم در زمینه جانشین‌پروری مؤثر است. از این‌رو به‌منظور جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی باید به مسائلی مانند ایجاد نظام انگیزشی در سازمان توجه کرد، چراکه هرچه انگیزه افراد برای بیان نظرها و کارکردهای فردی و سازمانی بیشتر باشد، خود را برای پذیرش مسئولیت‌ها متعهدتر می‌دانند و این مسئله موجب بهبود نظام‌مند رویه‌های سازمانی در مقوله جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی می‌شود. از آنجا که سازمان‌های ورزشی بر پیشرفت و توسعه در آینده متمرکزند، از این‌رو دیدگاه آینده‌نگرانه در سازمان باید به‌وضوح مورد تأکید قرار گیرد. سازمان باید دارای چشم‌انداز و مأموریت در حوزه آموزش و توانمندسازی کارکنان باشد و نظام شناسایی و حمایت از افراد شایسته را تدوین کند و در راستای تحقق آن بکوشد. از این‌رو تدوین کارراهه شغلی می‌تواند مسیری را مشخص کند که پیش‌نیازهای جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی را به‌وجود آورد و سبب ترقی سازمان در این مقوله شود.

شایستگی‌ها در سازمان‌های ورزشی: شایستگی از جمله عواملی است که در سازمان‌ها سبب افزایش انگیزه افراد می‌شود و نتیجه مستقیمی در افزایش بهره‌وری سازمانی و رسیدن به اهداف سازمان دارد (۳). سازمان‌ها از طریق سازماندهی و بهینه‌سازی فرایند جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی‌های متناسب با الزامات سازمانی و شغلی، بهتر می‌توانند در جهت برآوردن نیازهای حال و آینده گام بردارند (۴). شایان ذکر است که داشتن سه نوع شایستگی موجب بهبود مسئله جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی می‌شود. بنابراین باید به نقش شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های حرفه‌ای - شغلی و شایستگی‌های مدیریتی بر جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی توجه کرد. از این‌رو افرادی که برای جانشینی انتخاب می‌شوند، باید شایستگی‌های لازم در خصوص توانایی ایجاد ارتباط سازنده با همکاران، احترام و رعایت

حقوق ارباب رجوع، ایجاد و تحکیم ارتباطات سازمانی، داشتن روحیه خدمت به مردم و جامعه، داشتن فن بیان و توانمندی به اشتراک‌گذاری اطلاعات و یافته‌ها را داشته باشند. در صورت داشتن این شایستگی‌ها افراد در شرایطی قرار می‌گیرند که به راحتی با همکاران، ارباب رجوع و محیط رابطه برقرار می‌کنند و به زودی با سمت‌های شغلی جدید خود در مراتب بالاتر انس می‌گیرند. البته تنها عوامل ارتباطی نمی‌تواند عامل انتخاب افراد جانشین باشد و اشخاص باید دانش شغلی لازم را داشته باشند تا در جایگاهی باشند که از پس اقدامات و تصمیمات مرتبط با شغل موردنظر برآیند. این افراد باید نظم و انضباط کاری داشته باشند و از مهارت‌های مرتبط با فناوری ارتباطات و اطلاعات برخوردار باشند. از مهم‌ترین عواملی که در سازمان‌های ورزشی در عصر حاضر به آن توجه می‌شود، داشتن شایستگی‌های پژوهشی و علمی است؛ به این شکل که افراد بتوانند در جایگاه خود، محیط پیرامون و سازمان خود را درک کنند و در مورد مسائل و مشکلات به پژوهش بپردازند و راهکارهای عملی برای رفع مشکلات داشته باشند. مهارت تشخیص مسئله، از شایستگی‌های لازم برای داشتن جایگاه شغلی است و افراد باید توانایی تصمیم‌گیری در این شرایط را داشته باشند. از دیگر مهارت‌ها می‌توان مهارت مدیریت دانش را نام برد؛ به این شکل که افراد از منابع دانشی والایی برخوردار باشند و توانایی تسهیم دانش را در سطح سازمانی داشته باشند. در این بین داشتن خلاقیت و نوآوری می‌تواند افراد را برای تصدی شغل‌های موردنظر به پیش برد. همچنین افراد باید مهارت نفوذ بر دیگران را داشته باشند و بتوانند در شرایط لازم از قدرت کاریزماتیک خود استفاده کنند تا عملکرد بهتری در اجرای امور داشته باشند.

برنامه مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی: جانشین‌پروری از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زبده برای پست‌های کلیدی سازمان است (۱۲). توجه به جانشین‌پروری از راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌ها به‌شمار می‌رود، و این ضرورت هنگامی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد که تمامی سازمان‌ها در صددند تا با روش‌های جدید استعدادهای مورد نیاز خود را آشکار کنند و در سازمان خود به کار گیرند (۱۴). در راستای تحقق جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی باید برنامه مدیریت استعداد به‌خوبی تدوین شود. فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان بااستعداد، شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش و تربیت و پرورش کارمندان، از عوامل موفقیت جانشین‌پروری محسوب می‌شوند (۱۸). در این زمینه توجه به سه مفهوم آموزش، بازدید و ارزیابی می‌تواند در این بخش راهگشا باشد. جانشین‌پروری، فرایندی است که طی آن کارکنان مناسب برای تصدی مشاغل مدیریتی و کلیدی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط، علاقه‌مند و بااستعداد انتخاب شده و طی برنامه آموزش و توسعه، آماده

تصدی این مشاغل در صورت نیاز می‌شوند (۷). از این رو باید برای آموزش مداوم، برنامه‌ریزی راهبردی وجود داشته باشد و محتوای علمی و تجربی مناسب در نظر گرفته شود. از اقدامات مؤثر در زمینه آموزش، ارائه کلاس‌های ضمن خدمت کارآمد و اثربخش است. آموزش و اقدامات آموزشی باید مستمر و مداوم باشد. علاوه بر این برای تهیه ملزومات آموزشی برای عملکرد بهینه باید نیازسنجی شود. این اقدامات آموزشی می‌تواند در راستای برنامه مدیریت استعداد قرار گیرد تا در نهایت به جانشین‌پروری ختم شود. سازمان‌ها باید استعدادهای درون‌سازمانی را در جهت تطابق با این تغییرات پرورش دهند، به عبارت دیگر، مدیران سازمان، باید جانشین‌های شایسته‌ای را برای آینده سازمان پرورش دهند (الویده و همکاران، ۲۰۱۶). اقدامات مؤثر در زمینه بازدید از سازمان‌های همکار، بازدید از روند کاری مدیران بالادست و بازدید از نمایشگاه‌ها و همایش‌های معتبر داخلی و خارجی می‌تواند در راستای اقدامات مرتبط با مدیریت استعداد باشد. این عوامل سبب می‌شود که از طریق آشنایی با روند جانشین‌پروری، راهبردهای سازمان‌های همکار را شناسایی و تحلیل و در نهایت برنامه‌های مدیریت استعداد را بر مبنای نیازها تدوین کرد. یکی دیگر از اقدامات برنامه مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی، ارزشیابی منصفانه، به دور از تبعیض و قانونمند است. از این رو باید استانداردهایی برای ارزشیابی افراد در سازمان‌های ورزشی تدوین شود که بر مبنای انصاف باشد و تبعیضی برای افراد در نظر گرفته نشود. پیاده‌سازی سیستم ارزیابی شایستگی‌محور و ارائه بازخوردهای صریح و قابل اجرا، سبب می‌شود که افراد ملاک ارزیابی را شایستگی بدانند و برای رسیدن به عملکرد بالا برای رسیدن به شایستگی‌های ویژه شغل خود تلاش کنند. همچنین فرایندهای ارزیابی و محتوای ارزیابی شده، باید شفاف باشد. شفافیت در ارزیابی‌ها سبب می‌شود افراد با نگرشی واقع‌بینانه به ارزیابی خود بپردازند و سعی در برآورد انتظارات شغلی خود داشته باشند. در این صورت توانایی بیشتری برای جانشینی در سازمان‌های ورزشی دارند.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر و با توجه به اینکه هم وجود پیش‌نیازهای قبل از ورود به سازمان برای افراد ضروری است و هم افراد باید بعد از ورود به سازمان نیز به صورت شایسته شناسایی شوند و تحت آموزش و ارزیابی مداوم قرار گیرند، پیشنهاد می‌شود، سازمان‌های ورزشی برای رسیدن به بهترین حالت ممکن در امر جانشین‌پروری به طراحی آزمون‌های مؤثر ورودی به صورت اختصاصی برای خود بپردازند. به نظر می‌رسد محتوای این آزمون، علاوه بر ارزیابی عمومی مشابه دیگر آزمون‌های ورودی، شایستگی‌های خاص محیط ورزش را نیز به صورت ویژه پوشش دهد.

بعد از دقت عمل و وسواس در انتخاب افراد، ارزیابی‌های دقیق دوره‌ای باید به دور از برخی ارزیابی‌های صوری رایج در سازمان‌ها انجام گیرد. در ادامه ارزیابی‌های دقیق و معطوف به هدف، ارائه راهکارها برای بهبود ضعف‌ها به صورت کاربردی و به دور از کلی‌گویی ضروری به نظر می‌رسد. بخشی از آموزش و یادگیری مدیران حاضر و آینده تحت تأثیر یادگیری از طریق مشاهده است. به همین سبب باید در سازمان‌های ورزشی ترتیبی اتخاذ شود تا مدیران همیشه به صورت دوره‌ای و مستمر بازدید از سازمان‌های هم‌تراز ورزشی و غیرورزشی داشته باشند. این کار می‌تواند به بهبود برنامه جانشین‌پروری سازمان‌ها کمک شایانی کند.

از آنجا که فرهنگ و سیاست نیز می‌تواند به طور مستقیم هم افراد، هم سازمان‌ها و هم تمام فرایندهای جانشین‌پروری را تحت تأثیر قرار دهد، به نظر می‌رسد پایش دائمی مسائل فرهنگی و سیاسی مبتلا به سازمان‌های ورزشی برای اتخاذ بهترین و مناسب‌ترین شیوه‌های جانشین‌پروری ضروری است. این مهم می‌تواند خطر نادیده گرفتن اقتضائات محیطی و هم اعمال فشارهای ناخواسته و خواسته از محیط بر سازمان‌ها را کاهش دهد یا تعدیل کند.

### منابع و مآخذ

1. Amirkhani, A., Nazeryani, M., & Faraz, M (2016). The Effect of Succession Planning on the Employees' Performance based on the Balance Score Card with Regard to the Mediating Role of Commitment. *Research Journal of Management Reviews*. 2 (1), 42-51. [Persian]
2. Sayyid Naghavi, M.A. Khanbashi, M. Salavati, M. (2017), • Alignment of Human Resources General Strategy with Human Resources Subsystems Strategy, *Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein Comprehensive University, Ninth Year, Number 1 (27), pp. 183 – 206. [Persian]
3. Kamali, F. Mostafavirad, F. (2017), Relationship between meritocracy and organizational development in Fars Province Youth and Youth Administration, *Second International Conference on Dynamic Management and Accounting*, Tehran, Iran. [Persian]
4. Talebzadeh, F. (2016), *Alternative Management*, Forestry Publications, Immortal, First Edition. [Persian]
5. Haidari Dahoei, J. Beheshti Jazan Abadi, E. Vanaki, A. Firozfar, H. (2017), Selection of Information Technology Personnel Based on Competency Model Using Paprika and Aras Gray Combined Approach, *Second International Conference on Dynamic Management and Accounting*, June 11, Tehran, Iran. [Persian]
6. Motaharinezhad, H. (2017), Human Resource Attraction Based on Competence, *Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hussein University of Technology, Ninth Year, No. 1 (27), pp. 21-49. [Persian]

7. Beheshti Far, M. (2012), *Successor: Creating Talent Treasury*, Kerman University of Medical Sciences, Health Path Publishing. [Persian]
8. Pandey, S., & Sharma, D (2014). *Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations*. *Procedia Economics and Finance* 11, 152 – 165.
9. Oloyede, Victor O., Ayedun, C. A., & Ajibola, M. O (2016). *Leadership Succession Planning: An Examination of Sole Proprietor Estate Surveying and Valuation Firms in Lagos Metropolis, Nigeria*. *Covenant Journal of Research in the Built Environment (CJRBE)*, 4 (1), 19-31.
10. Klein, M.F., & Salk, R.J (2013). *Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Higher Education*. *Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 335 – 345
11. Soltani, M.R. Aliani, M. (2017), *Comparative and Analytical Comparison of Performance Evaluation System and Qualification Evaluation System in Organization*, *Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, No. 9 (27), pp. 157-182. [Persian]
12. Mandi, Abdulla Rashed (2008). *Acase study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain*. THE GEORGE WASHINGTON University
13. Gay, M., & Sims, D. M (2009). *Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning*. Bloomington, Ind: AuthorHouse.
14. Geramian, S. L. (2015), *The role of surrogacy in the attraction and maintenance of human capital*, 5th National Conference on Sustainable Management and Economics Techniques, Shiraz, Pandar Andisheh Rapo Company. [Persian]
15. Rothwell, W. J (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York: AMACOM.
16. Alizadeh, M. Rezazadeh Khorasani, E. (2016), *Alternative Management in Human Resource Development Processes*, International Conference on Modern Management in Horizon 1404, Tehran, Islamic Azad University, East Tehran Branch. [Persian]
17. Ryan Watkins, & Doug Leigh (2010). *HANDBOOK OF IMPROVING PERFORMANCE IN THE WORKPLACE Volume Two: Selecting and Implementing Performance Interventions*", International Society for Performance Improvement. 697- 714.
18. Bidmeshki, Z., Adli, F., & Vaziri, M (2013). *Compare the current status of succession planning and talent management with an ideal situation in the higher education system*. *Quarterly Research and Planning in Higher Education*. 72(12): 51-72. [Persian]
19. Jorabloo, S. (2017), *Human Resources Education and Improvement*, International Congress on Improving Iranian Management and Educational System, Tehran, Datis Development Conference Center. [Persian]
20. Perrenoud, A., & Sullivan, K (2016). *Analysis of Executive Succession Planning in 12 Construction companies*. *International Journal of Construction Education and Research*, 10, 1-17.
21. Amin, F. Naderi Khorshidi, A. Vahed, A. (2016), *Investigating the Substitute Pattern of Iranian Water Resources Management Company*, *Journal of Human Resource Management*



- 
- Research, Imam Hussein Comprehensive University, Ninth Year, No. 3 (11), pp. 1-22. [Persian]
22. Ebrahimi, M., Elik, F., Abbasi, M. (2017), The Impact of Talent Management on Organizational Cultivation (Case Study: Managers of Mohagheh Ardabili University, Human Resource Management and Support Development, No. 13. [Persian]
  23. Mohammadi, M., Esmaili, M.R., Sajadi Hazaveh, S.H. (2017), Structural Analysis of the Mediation of the Competencies of Najah Sporting Managers on Knowledge Management and Alternative Education Scientific Research Journal of Ministry of Resources Management Science in Law Enforcement, No. 20, pp. 25-48. [Persian]
  24. Shahabi, M.R., Fenjanchi, R. (2014), Investigating the Role of Knowledge Management on Organizational Cultivation. International Management Conference, Tehran: Mobin Cultural Ambassadors Institute. [Persian]
  25. Allameh, M., Sotani, F., & Narimani, M (2015). Provide guidelines for the implementation of succession management, Journal of human resource Research, 3(7): 7-49. [Persian]
  26. Khanifar, H., Moghimi, M., Jandaghi, G.H. & Zarvandi, N (2009). Analysis of relation between Elements of trust and organizational commitment of personnel. Public Administration Journal, 1(2): 3-18. [Persian]
  27. Hadizadeh Moghadam, A., Soltani, F. (2011), Explaining the Components of Implementing Alternative Management in Organization; Case Study: Headquarters of National Iranian Oil Company and Subsidiaries Based in Tehran, Quarterly Journal of Management and Human Resources in Oil Industry, Volume 10, No. 10, pp. 32-82. [Persian]
  28. Sullivan, T (2012). Executive Succession Planning. Ira A. Fulton, school of engineering.
  29. Robin, T (2011). knowledge management and human resource development the 6th International Scientific Conference defence resources management in the 21st century. Braşov, (1), 02-03.
  30. Barker, B (2006). Rethinking leadership and change: A case study in leadership succession and its impact on school transformation. Cambridge Journal of Education, 36(2), 277-93.

## The Pattern of Human Resource Succession planning in Sport Organizations

Javad Karimi <sup>1</sup> - Fereshteh Mohammadi <sup>\*2</sup> - Abolfazl Bajani <sup>3</sup> - Farshad Emami <sup>4</sup>

1.Ph.D student in Sport Management, Razi University, Kermanshah, Iran  
2.Expert in women's sports, Razi University, Kermanshah, Iran  
3.Ph.D in Sport Management, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran  
4.Assistant Professor in Sport Management, Islamic Azad University, Amol, Iran

(Received: 2020/01/08; Accepted : 2020/07/11 )

### Abstract

The purpose of the present research was to determine the temporal design of human resources succession planning pattern in sports organizations. This research was carried out using qualitative method with semi-structured interviews with 17 people including professors and sports management experts who were selected using purposeful sampling. The data collection method was based on literature reviews and open interviews. To evaluate the face and content validity, the research findings were presented to the participants, and the study was done by the text of the theory, and their point of view was applied. To assess credibility, transferability and appropriateness, the research findings were presented to the participants, and the study's text was followed by their views. The method used for reliability was an intra-subject agreement method. The average agreement within the subject was 0.79. The used software was MAXQDA vesion 12. Based on the findings, the number of open-source codes is 37, which were classified in the form of 8 individual, organizational, communication, professional-occupational, managerial, educational, visiting and evaluation concepts. Summaries of concepts were also arranged in three themes with the titles of prerequisites, competencies and talent management program. In the end, it should be noted that in order to realize the success of sport organizations, one should pay attention to individual and organizational prerequisites and plan talent management in line with the suitability of the staff.

### Keywords

Pattern, thematic Analysis, Succession planning, Sports Organizations, Human Resources

---

\* Corresponding Author: Email: f.mo.ch.2007@gmail.com ; Tel:+989183333098