



## طراحی الگوی نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش با رویکرد ساختاری-تفسیری

سیده فریبا حسینی قوام‌آباد علیا<sup>۱</sup>، سید احسان امیرحسینی<sup>۲\*</sup>، ولی نوذری<sup>۳</sup>

تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۷/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۹

### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش با رویکرد ساختاری-تفسیری است. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی است و با روش کیفی و در چارچوب تحقیقات توصیفی-پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری تعداد پانزده تن از خبرگان است شامل چهار تن از مدیران شاغل در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، شش تن از معاونان تربیت‌بدنی و سلامت سابق ادارات کل آموزش و پرورش با سابقه بیش از ده سال، دو تن از رؤسای سابق دفتر تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش و دو تن از استادان مدیریت ورزشی دانشگاه با سابقه فعالیت در حوزه تربیت‌بدنی آموزش و پرورش که بر اساس تخصص و تجربه، دسترسی و تمایل به همکاری به صورت هدفمند به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل در شش سطح قرار گرفته‌اند؛ عوامل استعدادیابی و ایجاد خزانه استعداد در پایین‌ترین سطح و عوامل استقرار نظام شایسته‌گزینی و ثبات شغلی در سطح اول قرار دارند. تعیین شاخص‌های استعدادیابی، شناسایی استعدادها و ایجاد و استقرار خزانه استعداد به‌منظور پرورش جانشین‌های توانمند، دستیابی به دیگر عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری و همچنین شایسته‌گزینی در مناصب مدیریتی تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش را هموار خواهد کرد.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش و پرورش، استعداد، تربیت‌بدنی، جانشین‌پروری، سلامت، مدیریت استعداد، منابع انسانی.

**Email:** Fariba\_hosseini66@yahoo.com

۱. دانشجوی دکتری، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

**Email:** Amirhosseini474@gmail.com

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.\*

**Email:** V\_nowzari@yahoo.com

۳. استادیار مدیریت ورزشی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران.

## مقدمه

امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است (دلآوری، ۱۳۹۴). منابع انسانی به‌عنوان زیربنا، بستر و زمینه‌ساز توسعه ملی و بومی از جایگاه بسیار مهمی برخوردار است؛ زیرا مسئله‌یابی، کشف و تبیین مسائل و استنباط راهبرد و تعیین مسیر استراتژی کلان هر نظام سیاسی، یکی از مهم‌ترین وظیفه‌های منابع انسانی است (هوفمن و تدلیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). از این‌روست که سازمان‌های موفق دنیا فرایند استعدادیابی و پرورش مدیران را به‌مثابه یک فعالیت حیاتی و ضروری برای تداوم موفقیتشان مطرح می‌کنند. در این سازمان‌ها، مدیران ارشد نقش اساسی در این فرایند را دارند و حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد را از یک سو و پرورش شایستگی‌های مدیران بالقوه را از سوی دیگر در اولویت‌های اصلی خود قرار می‌دهند (ابوالعلائی، ۱۳۸۶). در فراگرد جانشین‌پروری، شایستگی‌های ضروری معین و سپس بر آن مبنای، خزانه استعداد‌های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای مناصب کلیدی فراهم می‌شود (هلتون و جانسون، ۲۰۰۷).

برنامه جانشین‌پروری یکی از ضروریات برای تأمین و پرورش نیروی مناسب برای مشاغل کلیدی است. برخی معتقدند بی‌توجهی به برنامه‌های تربیت جایگزین مدیران، مانند بمب‌ساعتی مخربی است که یک دهه بعد منفجر خواهد شد. مقوله جانشین‌پروری، به‌رغم اهمیت و ریشه تاریخی آن، در حوزه مدیریت به شکل یک نیاز جدی در ایران مورد بررسی قرار نگرفته است (عربشاهی، ۱۳۹۶). امروزه جانشین‌پروری امری جدی به شمار می‌آید؛ چرا که روش‌های کاری جدید و تغییرات پی‌درپی، نیروی ماهر چندسلسله و کمبود استعداد‌های انسانی در دنیای کنونی، بازار سرمایه انسانی را با چالش‌های جدی روبه‌رو نموده است. در واقع، برنامه جانشین‌پروری به‌عنوان ابزاری است که نیاز سازمان به کارکنان را در آینده برآورده می‌سازد و تعدادی کاندیدای جانشینی برای هریک از پست‌های کلیدی در نظر می‌گیرد و آنان را برای کسب شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم و در نهایت رهبری سازمان در آینده آماده می‌سازد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). در واقع، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک روش نظام‌یافته است تا در سازمان‌ها این اطمینان حاصل شود که کارکنان برای توسعه از شایستگی‌های کافی برخوردارند و می‌توانند در نقش‌های استراتژیک در سلسله‌مراتب سازمانی جایگزین شوند (نیلی‌پور و همکاران، ۲۰۱۴).

جانشین‌پروری را می‌توان پشتوانه‌سازی برای آینده سازمان دانست. چنانچه سازمان‌ها بی‌تفاوت از کنار مقوله جانشین‌پروری عبور کنند، موفقیت آن‌ها در آینده با چالش مواجه خواهد شد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که تحقیقات اندکی در این زمینه انجام گرفته است. در همین تحقیقات اندک نیز بر اهمیت و جایگاه جانشین‌پروری تأکید شده است و در عین حال بررسی‌ها حاکی از آن است که محدودیت‌ها و کمبودهایی وجود دارد که باید رفع شود. به‌عنوان مثال، تیسانگاریدو<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی در تربیت‌بدنی مدارس قبرس انجام داد و بیان کرد که حوزه مدیریت مربیان تربیت‌بدنی مدارس با مشکلات، کمبودها و محدودیت‌هایی در توسعه استعدادها مواجه است و به برنامه‌های توسعه مهارت‌های حرفه‌ای نیاز دارد. رجایی‌پور و همکاران (۱۳۹۹) برخی چالش‌های فراروی جانشین‌پروری در آموزش و پرورش را تمرکزگرایی، عدم اطمینان و امنیت در تشخیص استعدادها، ترس از رشد استعدادها، کمبود هزینه اجرایی برای رشد استعدادها، عدم سوددهی در کوتاه‌مدت و جذاب نبودن مدیریت می‌دانند. عباسی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی نشان دادند که ابهام در نقش، آموزش نامناسب کارکنان، بی‌توجهی به شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد نامناسب و فرهنگ بی‌تفاوتی عوامل ایجاد چالش در جانشین‌پروری است و به ضعف کارراهه شغلی و عدم فرصت برابر برای ارتقا منجر می‌شود. همچنین، اسچپکار<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) دو دیدگاه را به‌صورت تصویری کل‌نگر برای جانشین‌پروری مطرح می‌کنند. دیدگاه مخل، جانشین‌پروری را تحمیل هزینه به سازمان می‌داند که بر عملکرد کوتاه‌مدت تأثیر دارد. دیدگاه سازگار پیشنهاد می‌کند که آشکار شدن فرایند جانشین‌پروری مدیران اجرایی نیاز به زمان دارد و

1. Hofman & Tadelis  
2. Tsangaridou  
3. Schepker

تأثیرات تأخیری بر عملکرد دارد. چلیبیکووا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی دریافتند که در بازار رقابتی شدید، موفقیت یک شرکت به مدیران شایسته آن بستگی دارد؛ زیرا پتانسیل نیروی انسانی کلید اصلی هر شرکت به شمار می‌آید و با توسعه و رشد استعداد، می‌توان دانش، مهارت و انگیزه کارکنان و عملکرد شرکت را ارتقا بخشید. پندی و شارما<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) معیار سنجش در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را بر مبنای عوامل مختلفی چون شناسایی پتانسیل بالای افراد، دامنه برنامه‌ریزی، ایجاد مخزن استعداد، اتوماسیون و ارتباطات عنوان نمودند.

در پژوهش‌های انجام‌شده در داخل کشور نیز طوطیان و همکاران (۱۳۹۹) دریافتند که عوامل مدیریت، ساختار، گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد آموزش و نحوه انتصاب و ارتقا نقش مهمی در توسعه جانشین‌پروری دارند. سعادت‌طلب و همکاران (۱۳۹۹) امور فرهنگی، قانونی، مدیریتی، ساختاری، دانش‌افزایی و توسعه‌ای را به‌عنوان راهبردها و سازوکارهای تحقق جانشین‌پروری در آموزش عالی ایران ارائه کردند. تیموری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی دریافتند که مؤلفه‌های نظام جبران خدمات شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری دارای ۲۵ مؤلفه در پنج بُعد شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت است. از بین این ابعاد نیز شایستگی بیشترین تأثیر را در جبران خدمات کارکنان دارد. همچنین مؤلفه جذب، حفظ و توسعه استعدادهای سازمان بیشترین تأثیر را در نظام جبران خدمات کارکنان با رویکرد جانشین‌پروری دارد. کریمی و همکاران (۱۴۰۰) در الگوی جانشین‌پروری سازمان‌های ورزشی، به مفاهیم فردی، سازمانی، ارتباطی، حرفه‌ای-شغلی، مدیریتی، آموزش، بازدید و ارزیابی در قالب سه زمینه با عناوین پیش‌نیازها، شایستگی‌ها و برنامه مدیریت استعداد دست یافتند. هاشمی و همکاران (۱۳۹۹) در بررسی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان به ۲۷ گویه در قالب چهار مؤلفه زمینه‌ای، مدیریت استعداد، استقلال و توانمندسازی دست یافتند که از آن میان، توانمندسازی و مدیریت استعداد در اولویت قرار گرفتند. نیک‌فر دستکی (۱۳۹۷) در نتایج تحقیقی با عنوان شناسایی عوامل مؤثر در نظام جانشین‌پروری و مدیران آینده نشان داد که از میان عوامل شناسایی‌شده، فرهنگ سازمانی، تعیین شایستگی‌ها و روش‌های ارزیابی مستعد و نقش مدیران ارشد بیشترین تأثیر را در نظام جانشین‌پروری و تعیین مدیران آینده گذاشته است. داودی و یعقوبی (۱۳۹۶) در پژوهشی نشان دادند که چند مؤلفه بیشترین اثربخشی را در استقرار و ثبات نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی دارند که به ترتیب عبارت‌اند از: ساختارها، فرایندها و زیرساخت‌ها، تعیین شایستگی‌های کلیدی، شناسایی موقعیت‌های حیاتی و استراتژیک، نظام جبران عملکرد، نظام مدون ارزیابی، آموزش و پرورش، ارزیابی قابلیت‌ها، شناخت آینده‌نگرانه، سازگاری فرهنگ، تشکیل خزانه جانشینی، رهبری تحولی، انگیزش مشارکتی، تدوین طرح مسیر شغلی چندبُعدی، نیازسنجی، شناسایی و جذب. فرهنگیان و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی بیان کردند که جانشین‌پروری برای سازمان‌های ورزشی تابع ۲۰ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی (عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، عوامل تعاملی و پیامدها) است. همچنین در پژوهش آن‌ها در پایین‌ترین سطح، ساختار سازمانی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، محیط پیرامونی، محیط بین‌المللی و در بالاترین سطح پیامدهای فردی و سازمانی قرار گرفته است.

پیشرفت در حوزه‌های مختلف آموزشی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی به ایجاد محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی‌ثبات و به‌شدت متغیری منجر شده که توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری سازمان‌ها سلب نموده و آن‌ها را در تحقق اهدافشان با چالش‌های فراوانی مواجه کرده است. در چنین شرایطی به نظر می‌رسد که یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده باشد (فتحی مظلوم، ۱۳۹۱). تربیت‌بدنی، بخش مهمی از تعلیم و تربیت است که از طریق حرکت و فعالیت‌های بدنی جریان رشد را در تمام ابعاد وجودی انسان تسهیل می‌کند و موجب شکوفایی استعدادهای می‌شود و همچنین به‌عنوان یک پدیده اجتماعی، به دلیل تنوع در کارکردها، اثرهای متقابلی بر سایر پدیده‌های اجتماعی دارد. توسعه تربیت‌بدنی و ورزش، زمینه‌ساز تأمین و تربیت نیروی انسانی سالم است و بخشی از برنامه‌های توسعه ملی به شمار می‌آید (صفاری، ۱۳۹۱). تربیت‌بدنی به‌عنوان بخشی از برنامه درسی، نقش اساسی در

4. Chelebikova

5. Pandey &amp; Sharma

رشد دانش‌آموزان ایفا کرده است؛ به‌گونه‌ای که بخش جدایی‌ناپذیر تعلیم و تربیت و وسیله‌ای برای رسیدن به سلامت روحی و روانی نسل نو محسوب شده و توسعه و ترقی نظام آموزشی را در پی داشته است (توهند و همکاران، ۱۳۹۶). حوزه سلامت و تربیت‌بدنی در پی برقراری سلامت کامل جسمی و روانی دانش‌آموزان، ارتقای توانایی‌های بدنی و حرکتی، تبیین روش‌های تفریحی سالم و ترویج بهداشت و اصول سالم زیستن و پیشگیری از بیماری و معلولیت و توانمندسازی افراد در تسلط بر رفتار خود و حفظ سلامت است. دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش نیز در حکم یکی از متولیان اصلی ورزش تربیتی و پرورشی در دانش‌آموزان، مأموریت توسعه و تقویت درس تربیت‌بدنی در میان این قشر را با ترسیم چارچوب و چشم‌انداز، مأموریت‌ها و فعالیت‌هایش دارد (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۵). توسعه سلامت جسمی و روحی دانش‌آموزان مستلزم برخورداری از مدیران توانمند و برآمده از نظام جانشین‌پروری، با مدیریت مناسب در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت است. شناسایی و تبیین عوامل اثرگذار بر توسعه جانشین‌پروری به مدیران حوزه تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش کمک بسیاری خواهد نمود.

مرور مطالعات فوق بیانگر اهمیت مقوله جانشین‌پروری است. طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری یکی از موضوعات مهم برای سازمان‌های دولتی به‌خصوص وزارت آموزش و پرورش است و در کشورهای پیشرفته جایگاه بسیار مهمی دارد. آموزش و پرورش به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان دولتی کشور، شدیداً نیازمند منابع انسانی متخصص به‌ویژه در سطح مدیران و کارشناسان است و معاونت تربیت‌بدنی و سلامت نیز از مهم‌ترین بخش‌های آموزش و پرورش محسوب می‌شود. کم‌توجهی به جانشین‌پروری می‌تواند اداره امور این بخش را در آینده با چالش مواجه نماید. از طرفی تاکنون در این زمینه تحقیقی در وزارت آموزش و پرورش صورت نگرفته است. از این‌رو انجام تحقیق حاضر در حوزه معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش بسیار ضروری به نظر می‌رسد. شناسایی عوامل اثرگذار بر توسعه و تحقق جانشین‌پروری موجب آگاهی مدیران از عوامل بسیاری است که از دید آنان پنهان مانده و از این نظر، بسیار ارزشمند است. از سوی دیگر، تعیین اولویت‌های اقدام و تصمیم، بینش جدیدی به مدیران در اقدام اثرگذار و مثمر ثمر در جانشین‌پروری خواهد داد؛ بنابراین، تحقیق حاضر ابتدا به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه نظام جانشین‌پروری در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش و سپس ساختاردهی عوامل و طراحی مدل توسعه این نظام با استفاده از تکنیک مدل‌یابی ساختاری-تفسیری است.

## روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی است و با روش کیفی در چارچوب تحقیقات توصیفی-پیمایشی انجام شده است. در این پژوهش، پانزده تن از خبرگان بر اساس تخصص و تجربه، دسترسی و تمایل به همکاری به‌صورت هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. این جامعه آماری چهار تن از خبرگان و مدیران شاغل در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، شش تن از معاونان تربیت‌بدنی و سلامت سابق ادارات کل آموزش و پرورش با سابقه بیش از ده سال، دو تن از رؤسای سابق دفتر تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش و دو تن از استادان مدیریت ورزشی دانشگاه با سابقه فعالیت در حوزه تربیت‌بدنی آموزش و پرورش را در برمی‌گیرد.

گردآوری داده‌های تحقیق به‌صورت مطالعه اسنادی، اینترنتی، روش پرسش‌نامه و همچنین مصاحبه نیمه‌ساختارمند کیفی از نمونه تحقیق، تا حد اشباع نظری درخصوص شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش انجام شد. بدین‌صورت که ابتدا برای شناسایی عوامل و طراحی پرسش‌نامه محقق ساخته، پانزده مصاحبه نیمه‌ساختار یافته در زمینه عوامل اثرگذار بر توسعه نظام جانشین‌پروری انجام شد. زمانی که از مصاحبه سیزدهم به بعد اشباع نظر حاصل شد، پس از اتمام مصاحبه پانزدهم، مصاحبه‌ها متوقف شد. سپس عوامل شناسایی شده (۴۵ عامل)، حاصل از ادبیات پیشینه و نظرات خبرگان جمع‌بندی گردید و به‌صورت پرسش‌نامه باز محقق ساخته تنظیم شد. پس از آن پنل دلفی تشکیل شد و این پرسش‌نامه در اختیار خبرگان (اعضای پنل دلفی) قرار گرفت تا نظرات و ایده‌های خود را در راستای

زمینه‌های استخراجی ارائه کنند. در مرحله اول، پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نظرات اصلاحی داده شد و پس از جمع‌بندی نظرات اصلاحی پنل دلفی، تعداد عوامل به ۳۰ عامل کاهش داده شد؛ در واقع، عوامل کم‌اهمیت و یا بی‌ارتباط حذف شد. در ادامه برای بازنگری در دور دوم، مجدداً عوامل در اختیار پنل دلفی قرار گرفت و ویرایش‌های لازم انجام شد و موارد مشابه یکسان‌سازی شد و تعداد عوامل به ۲۰ عامل اساسی و مهم کاهش داده شد. در مرحله سوم، ترتیب و اهمیت عوامل و همچنین تهیه پرسش‌نامه انجام شد و در نهایت ۲۰ عامل مؤثر بر توسعه نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش در ابعاد فرهنگ‌سازی سیستمی، بسترسازی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل فرایندی نهایی گردید و توافق کلی اعضا به دست آمد. سپس روایی پرسش‌نامه با نظر ده تن از استادان مدیریت ورزشی دانشگاه که با تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش آشنا بودند تأیید شد.

شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه جانشین‌پروری بسیار ارزشمند است و مدیران را در این زمینه یاری خواهد داد؛ اما تمرکز هم‌زمان بر همه عوامل دشوار به نظر می‌رسد. از این رو تعیین اولویت‌های اقدام و تمرکز بر عوامل اثرگذار و هدایتگر، مدیران را یاری خواهد داد تا با اطمینان بیشتری تصمیم‌گیری و اقدام کنند. به همین منظور، در این پژوهش از تکنیک مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد.

مدل‌سازی ساختاری-تفسیری بینشی جدید در خصوص روابط میان عناصر مختلف یک سیستم فراهم می‌آورد و ساختاری مبتنی بر اهمیت و یا تأثیرگذاری عناصر بر یکدیگر ایجاد می‌کند و تصویری گویا به نمایش می‌گذارد (ناوران، ۱۳۹۱). در واقع رویکرد مدل‌یابی ساختاری-تفسیری (ISM) خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. در این روش، با تحلیل تأثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین‌وسیله بر پیچیدگی روابط بین سازه‌ها غلبه می‌شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۸). در بخش دوم این پژوهش، به‌منظور طراحی مدل ساختاری-تفسیری عوامل، پانزده تن از خبرگان همکاری داشتند. ابتدا عوامل در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری درج گردید و به‌صورت پرسش‌نامه در اختیار نمونه‌های پژوهش قرار گرفت و از آنان درخواست شد که عوامل را دو به دو به‌صورت زوجی مقایسه کنند و نظرات خود را اعلام کنند؛ بدین‌صورت که چنانچه عامل  $i$  بر عامل  $j$  تأثیر می‌گذارد حرف  $V$ ، در صورتی که عامل  $j$  بر عامل  $i$  تأثیر می‌گذارد حرف  $A$ ، اگر تأثیر دوطرفه است حرف  $X$  و در صورتی که مقایسه ارتباط دو عامل، هیچ‌کدام بر دیگری تأثیر نمی‌گذارد حرف  $O$  را بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی-معلولی عوامل، از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح زیر است:

در گام اول، بر اساس نظر اکثریت نمونه کیفی تحقیق، جمع‌بندی نتایج داده‌های پرسش‌نامه ماتریس خودتعاملی به‌عنوان نظر نهایی در جدول مربوط درج شد. در گام دوم، نمادهای تعاملی ساختاری بدین‌شرح به صفر و یک تبدیل شدند: در ردیف‌های افقی و عمودی نماد حرف  $X$  به ۱، حرف  $O$  به صفر، حرف  $V$  در ورودی  $j$ ،  $i$  (ردیف افقی) در ماتریس دسترس‌پذیری به یک و در ورودی  $i$ ،  $j$  (ردیف عمودی) به صفر و حرف  $A$  در ورودی  $i$ ،  $j$  (ردیف افقی) به صفر و در ورودی  $j$ ،  $i$  (ردیف عمودی) به ۱ تبدیل شد. در گام سوم، به‌منظور تعیین سطح هر عامل، برای هر کدام مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش‌نیاز) و اشتراک‌ها تعیین شد. متغیری در سطح اول قرار گرفت که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین متغیرهای سطح اول، به‌منظور تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح اول از جدول حذف شد؛ سپس با بقیه متغیرها جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، متغیر سطح دوم مشخص گردید و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت. در نهایت ماتریس استاندارد تشکیل شد و در گام چهارم، با توجه به سطوح تعیین‌شده، الگوی ساختاری-تفسیری ترسیم شد.

در کاربرد روش ISM به این شیوه که نمادهای  $A$ ،  $X$ ،  $V$ ،  $O$  در ستون‌های افقی و عمودی به صفر و یک تبدیل می‌شوند، فرایندهای تحلیل تا ترسیم مدل توسط محقق به‌صورت دستی انجام می‌شود؛ اما در بررسی اثرات متقابل با روشی دیگر که به میک‌مک معروف است، میزان اثرگذاری و اثرپذیری از صفر تا ۳ است که از نرم‌افزار میک‌مک یا متلب استفاده می‌شود.

### یافته‌ها

بر اساس یافته‌ها، ۸۶/۶۷ درصد نمونه پژوهش را مردان و ۱۳/۳۳ درصد را زنان تشکیل داده‌اند. ۴۰ درصد دارای مدرک دکترا، ۴۶/۶۷ دارای کارشناسی‌ارشد و ۱۳/۳۳ دارای مدرک کارشناسی‌اند. ۹۳/۳۳ درصد بیش از ده سال و در مقابل، ۶/۶۷ درصد از خبرگان کمتر از ده سال سابقه مدیریت در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش و یا تدریس مدیریت ورزشی در دانشگاه دارند. با بررسی اسنادی و نظرات خبرگان و با استفاده از روش دلفی، بیست عامل اصلی و اساسی اثرگذار بر توسعه نظام جانشین‌پروری شناسایی و تبیین شد. فهرست عوامل در جدول (۱) درج شده است. به‌منظور بررسی و سطح‌بندی مؤلفه‌ها با تکنیک مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، این عوامل در جدول خودتعاملی ساختاری درج شد و به‌صورت پرسش‌نامه در اختیار نمونه‌های کیفی تحقیق قرار گرفت. از اعضای نمونه تحقیق خواسته شد که عوامل را طبق قواعد یادشده در روش تحقیق، دو به دو به‌صورت زوجی مقایسه کنند و اثرگذاری و یا اثرپذیری هر عامل را نسبت به دیگر عوامل تعیین کنند. در نهایت میزان اثرگذاری یا اثرپذیری هر مؤلفه با نظر اکثریت نمونه تعیین شد. نتایج کلی اثرگذاری یا اثرپذیری عوامل در جدول خودتعاملی ساختاری (جدول ۱) آمده است:

جدول ۱: ماتریس خودتعاملی ساختاری جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش

ردیف	i \ j																				
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	
۱																					
۲	X																				
۳																					
۴																					
۵																					
۶																					
۷																					
۸																					
۹																					
۱۰																					
۱۱																					
۱۲																					
۱۳																					
۱۴																					
۱۵																					
۱۶																					
۱۷																					
۱۸																					
۱۹																					
۲۰																					

به‌منظور تفکیک نتایج به‌دست‌آمده از نظرات خبرگان تحقیق، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ به‌دست‌آمده از سطر) و میزان وابستگی (امتیاز ۱ به‌دست‌آمده از ستون) مشخص گردید. نتایج در جدول (۲) ماتریس دسترسی نهایی نشان داده شده است.

جدول ۲: ماتریس دسترسی نهایی مؤلفه‌های جانشین‌پروری معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش

ردیف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	وابستگی
۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۲
۳	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۳
۴	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۴
۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۵
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۶
۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۷
۸	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۸
۱۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
۱۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱۱
۱۲	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۱۳	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱۳
۱۴	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱۴
۱۵	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱۵
۱۶	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱۶
۱۷	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱۷
۱۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۸
۱۹	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱۹
۲۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۲۰
	۸	۷	۲	۹	۹	۸	۱۲	۱۱	۹	۱۳	۱۳	۷	۱۲	۱۹	۱۳	۱۴	۱۴	۱۳	۱۴	۱۴	وابستگی

برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دستیابی، مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش‌نیاز (ورودی) و عناصر مشترک برای هر عامل تعیین می‌شود. نتایج خروجی، ورودی و اشتراک‌ها در جدول (۳) درج شده است.

جدول ۳: خروجی، ورودی و اشتراک‌های مؤلفه‌های جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش

ردیف	خروجی	ورودی	اشتراک‌ها
۱	۱۴،۱۳،۱۰،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۴،۱۳،۱۰،۴،۳،۲،۱
۲	۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۵،۴،۳،۲،۱	۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۵،۴،۳،۲،۱
۳	۱۴،۱۳،۹،۷،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۳،۹،۳،۱
۴	۱۷،۱۶،۱۵،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲۰،۱۷،۱۶،۱۵،۱۰،۸،۴
۵	۱۳،۷،۶،۵	۱۸،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۳،۷،۶،۵
۶	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۳،۷،۶،۵	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۳،۷،۶،۵
۷	۱۲،۱۱،۷،۶،۵	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۲،۱۱،۷،۶،۵
۸	۱۲،۱۱،۱۰،۸،۷،۵	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۰،۹،۸،۴،۳	۱۰،۸
۹	۱۱،۱۰،۹،۸،۷	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۴،۳،۲	۱۱،۱۰،۹،۸
۱۰	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۴،۳،۲،۱	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۴،۳،۲،۱
۱۱	۱۴،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۵،۴،۳،۲	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶	۱۱،۱۰،۹،۷،۵،۴،۳،۲
۱۲	۱۹،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۹،۷،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۷،۱۶،۱۲،۱۱،۱۰،۸،۷،۶	۱۹،۱۷،۱۶،۱۲،۷،۶
۱۳	۱۹،۱۷،۱۴،۱۳،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۶،۱۳،۱۲،۱۰،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۳،۶،۵،۴،۳،۲،۱
۱۴	۱۴،۷،۶،۴،۳،۲،۱	۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۳،۲،۱	۱۴،۴،۳،۲،۱

۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۵
۱۶،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۶،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۶
۱۹،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۷
۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۸
۱۹،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹
۲۰،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲۰،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲۰،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲۰

برای تعیین سطح مؤلفه‌ها، در اولین جدول تکرار، متغیری در سطح اول قرار می‌گیرد که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین متغیر سطح اول، آن را از جدول حذف کرده و با بقیه متغیرها جدول بعدی را تشکیل می‌دهیم. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، متغیر سطح دوم را مشخص می‌کنیم و این کار را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌دهیم. سپس ماتریس استاندارد را تشکیل می‌دهیم. نتایج تعیین سطح اول مؤلفه‌های نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش در جدول (۴) درج شده است.

جدول ۴: تعیین سطح مؤلفه‌های نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش (سطح اول)

ردیف	خروجی	ورودی	اشتراک‌ها	سطح
۱	۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	-
۲	۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	-
۳	۱۴،۱۳،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۴،۱۳،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	-
۴	۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	-
۵	۱۳،۷،۶،۵	۱۸،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۳،۷،۶،۵	اول
۶	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۳،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	-
۷	۱۲،۱۱،۷،۶،۵	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۲،۱۱،۷،۶،۵	اول
۸	۱۲،۱۱،۱۰،۸،۷،۵	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۴،۳،۲،۱	۱۰،۸	-
۹	۱۱،۱۰،۹،۸،۷	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۱،۱۰،۹،۸	-
۱۰	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۴،۳،۲،۱	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۵،۴،۳،۲،۱	-
۱۱	۱۴،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۵،۴،۳،۲	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۱،۱۰،۹،۷،۵	-
۱۲	۱۹،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۹،۷،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۷،۱۶،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۷،۱۶،۱۲،۹،۷،۵،۴،۳،۲،۱	-
۱۳	۱۹،۱۷،۱۴،۱۳،۵،۴،۳،۲،۱	۱۶،۱۳،۱۲،۱۰،۹،۵،۴،۳،۲،۱	۱۳،۵،۴،۳،۲،۱	-
۱۴	۱۴،۷،۶،۴،۳،۲،۱	۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۴،۳،۲،۱	۱۴،۴،۳،۲،۱	-
۱۵	۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۹،۷،۶،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۶،۱۵،۱۲،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۹،۷،۶،۴،۳،۲،۱	-
۱۶	۱۶،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۲،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۶،۱۲،۹،۸،۷،۶،۴،۳،۲،۱	-
۱۷	۱۹،۱۷،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۳،۱۲،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۷،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۴،۳،۲،۱	-
۱۸	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	-
۱۹	۱۹،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۳،۱۲،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۷،۱۶،۱۳،۱۲،۹،۸،۷،۶،۴،۳،۲،۱	-
۲۰	۲۰،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲۰،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲۰،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	-

نتایج مرحله اول سطح‌بندی در جدول (۴) نشان داد که مجموعه خروجی و مشترک عوامل پنجم و هفتم یکسان است؛ بنابراین، در سطح اول مدل ساختاری-تفسیری قرار می‌گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح دوم، عوامل سطح اول از جدول حذف می‌شود. نتایج در جدول (۵) درج شده است.



جدول ۵: تعیین سطح مؤلفه‌های نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش (سطح دوم)

ردیف	خروجی	ورودی	اشتراک‌ها	سطح
۱	۱۴،۱۳،۱۰،۶،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۴،۱۳،۱۰،۴،۳،۲،۱	-
۲	۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	دوم
۳	۱۴،۱۳،۹،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۴،۱۳،۹،۴،۳،۲،۱	-
۴	۱۷،۱۶،۱۵،۱۰،۹،۸،۶،۴،۲	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۲،۱۱،۱۰،۸،۴،۳،۲،۱	۱۷،۱۶،۱۵،۱۰،۸،۴،۳،۲،۱	-
۶	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۳،۶	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۶،۴،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۳،۶	دوم
۸	۱۲،۱۱،۱۰،۸	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۴،۳	۱۲،۱۱،۱۰،۸	دوم
۹	۱۱،۱۰،۹،۸	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۴،۳،۲	۱۱،۱۰،۹،۸	دوم
۱۰	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۴،۳،۲،۱	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۴،۳،۲،۱	-
۱۱	۱۴،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۴،۳،۲	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۱،۱۰،۹،۸،۲	۱۱،۱۰،۹،۲	-
۱۲	۱۹،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۹،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۷،۱۶،۱۲،۱۱،۱۰،۸،۲	۱۹،۱۷،۱۶،۱۲،۲	-
۱۳	۱۹،۱۷،۱۴،۱۳،۶،۳،۲،۱	۱۶،۱۳،۱۲،۱۰،۶،۴،۳،۲،۱	۱۳،۶،۳،۲،۱	-
۱۴	۱۴،۴،۳،۲،۱	۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۴،۳،۲،۱	۱۴،۴،۳،۲،۱	-
۱۵	۱۶،۱۵،۱۴،۱۱،۸،۶،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۶،۱۵،۱۲،۱۰،۶،۴	۱۶،۱۵،۶،۴	-
۱۶	۱۶،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۸،۶،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۲،۶،۴	۱۶،۱۲،۶،۴	-
۱۷	۱۹،۱۷،۱۴،۱۲،۱۱،۱۰،۸،۶،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۳،۱۲،۶،۴	۱۹،۱۷،۱۲،۶	-
۱۸	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۱،۱۰،۸،۶،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۶	۱۹،۱۸،۶	-
۱۹	۱۹،۱۷،۱۶،۱۵،۱۱،۱۰،۸،۶،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۳،۱۲،۶	۱۹،۱۷،۶	-
۲۰	۲۰،۱۵،۱۴،۱۰،۹،۶،۱۲،۳	۲۰،۱۸،۱۷،۱۵،۱۴،۱۰،۹،۶	۲۰،۱۵،۱۴،۱۰،۹،۶	-

نتایج مرحله دوم سطح‌بندی در جدول (۵) نشان داد که مجموعه خروجی و مشترک عوامل دو، شش، هشت و نه یکسان است، بنابراین، در سطح دوم مدل ساختاری-تفسیری قرار می‌گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح سوم، عوامل سطح دوم از جدول حذف می‌شود. نتایج در جدول (۶) آمده است.

جدول ۶: تعیین سطح مؤلفه‌های جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش (سطح سوم)

ردیف	خروجی	ورودی	اشتراک‌ها	سطح
۱	۱۴،۱۳،۱۰،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۴،۳،۲،۱	۱۴،۱۳،۱۰،۴،۳،۲،۱	سوم
۳	۱۴،۱۳،۹،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۴،۳،۲،۱	۱۴،۱۳،۹،۴،۳،۲،۱	-
۴	۱۷،۱۶،۱۵،۱۰،۴	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۲،۱۱،۱۰،۴،۳،۲،۱	۱۷،۱۶،۱۵،۱۰،۴	سوم
۱۰	۱۲،۱۱،۱۰،۴،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۲،۱۱،۱۰،۴،۱	۱۲،۱۱،۱۰،۴،۱	سوم
۱۱	۱۴،۱۲،۱۱،۱۰،۴،۳	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۱،۱۰	۱۱،۱۰	-
۱۲	۱۹،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۷،۱۶،۱۲،۱۱،۱۰	۱۹،۱۷،۱۶،۱۲	-
۱۳	۱۹،۱۷،۱۴،۱۳،۳،۲،۱	۱۶،۱۳،۱۲،۱۰،۴،۳،۲،۱	۱۳،۳،۲،۱	-
۱۴	۱۴،۴،۱	۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۱۴،۳،۲،۱	۱۴،۴،۱	سوم
۱۵	۱۶،۱۵،۱۴،۱۱،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۶،۱۵،۱۲،۱۰،۴	۱۶،۱۵،۴	-
۱۶	۱۶،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۲،۴	۱۶،۱۲	-
۱۷	۱۹،۱۷،۱۴،۱۲،۱۱،۱۰،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۳،۱۲،۴	۱۹،۱۷،۱۲	-
۱۸	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۱،۱۰،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸	۱۹،۱۸	-
۱۹	۱۹،۱۷،۱۶،۱۵،۱۱،۱۰،۴،۳،۲،۱	۱۹،۱۸،۱۷،۱۳،۱۲	۱۹،۱۷	-
۲۰	۲۰،۱۵،۱۴،۱۰،۱۲،۳	۲۰،۱۸،۱۷،۱۵،۱۴،۱۰	۲۰،۱۵،۱۴،۱۰	-

نتایج مرحله سوم سطح‌بندی در جدول (۶) نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عوامل یک، چهار، ده و سیزده یکسان است؛ بنابراین، در سطح سوم مدل ساختاری-تفسیری قرار می‌گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح چهارم، عوامل سطح سوم از جدول حذف می‌شود. نتایج در جدول (۷) مشاهده می‌شود.

**جدول ۷: تعیین سطح مؤلفه‌های جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش (سطح چهارم)**

ردیف	خروجی	ورودی	اشتراک‌ها	سطح
۳	۱۳،۹،۳	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۳،۱۲،۱۱،۹،۳	۱۳،۹،۳	چهار
۱۱	۱۲،۱۱،۳	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۲،۱۱،۳	۱۲،۱۱،۳	چهار
۱۲	۱۹،۱۷،۱۶،۱۳،۱۲	۱۹،۱۷،۱۶،۱۲،۱۳،۱۱	۱۹،۱۷،۱۶،۱۳،۱۲	چهار
۱۳	۱۹،۱۷،۱۳،۳	۱۹،۱۷،۱۶،۱۳،۱۲،۳	۱۹،۱۷،۱۳،۳	چهار
۱۵	۱۶،۱۵،۱۱،۳	۱۹،۱۸،۱۶،۱۵،۱۲	۱۶،۱۵	-
۱۶	۱۶،۱۳،۱۲،۱۱،۳	۱۹،۱۷،۱۶،۱۵،۱۲	۱۶،۱۲	-
۱۷	۱۹،۱۷،۱۲،۱۱،۱۰،۳	۱۹،۱۸،۱۷،۱۳،۱۲	۱۹،۱۷،۱۲	-
۱۸	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۱،۱۰،۳	۱۹،۱۸	۱۹،۱۸	-
۱۹	۱۹،۱۷،۱۶،۱۵،۱۱،۱۰،۳	۱۹،۱۸،۱۷،۱۳،۱۲	۱۹،۱۷	-
۲۰	۲۰،۱۵،۱۲،۳	۲۰،۱۸،۱۷،۱۵	۲۰،۱۵	-

نتایج مرحله چهارم سطح‌بندی در جدول (۷) نشان داد که مجموعه خروجی و مشترک عوامل ارتقای فرهنگ مالیاتی سه، یازده، دوازده و سیزده یکسان است؛ بنابراین، در سطح چهارم مدل ساختاری-تفسیری قرار می‌گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح پنجم، عوامل سطح چهارم از جدول حذف می‌شود. نتایج در جدول (۸) آمده است.

**جدول ۸: تعیین سطح مؤلفه‌های جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش (سطح پنجم)**

ردیف	خروجی	ورودی	اشتراک‌ها	سطح
۱۵	۱۶،۱۵	۲۰،۱۹،۱۸،۱۶،۱۵	۱۶،۱۵	پنجم
۱۶	۱۶	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵	۱۶	پنجم
۱۷	۱۹،۱۷	۱۹،۱۸،۱۷	۱۹،۱۷	پنجم
۱۸	۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵	۱۹،۱۸	۱۹،۱۸	-
۱۹	۱۹،۱۷،۱۶،۱۵	۱۹،۱۸،۱۷	۱۹،۱۷	-
۲۰	۲۰،۱۵	۲۰،۱۸،۱۷،۱۵	۲۰،۱۵	پنجم

نتایج مرحله پنجم سطح‌بندی در جدول (۸) نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عوامل پانزده، شانزده، هفده و بیست یکسان است؛ بنابراین، در سطح پنجم مدل ساختاری-تفسیری قرار می‌گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح ششم، عوامل سطح پنجم از جدول حذف می‌شود که نتایج آن در جدول (۹) درج شده است.

**جدول ۹: تعیین سطح مؤلفه‌های جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش (سطح ششم)**

ردیف	خروجی	ورودی	اشتراک‌ها	سطح
۱۸	۱۹،۱۸	۱۹،۱۸	۱۹،۱۸	ششم
۱۹	۱۹	۲۰،۱۹،۱۸	۱۹	ششم

نتایج کلی سطح‌بندی مؤلفه‌های نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش در جدول (۱۰) درج شده است.

جدول ۱۰: نتایج سطح‌بندی مؤلفه‌های نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش

ردیف	خروجی	ورودی	اشتراک‌ها	سطح
۵	۱۳،۷،۶،۵	۲۰،۱۸،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۳،۷،۶،۵	اول
۷	۱۲،۱۱،۷،۶،۵	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۲،۱۱،۷،۶،۵	اول
۲	۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۲،۱	۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۴،۳،۲،۱	۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۲،۱	دوم
۶	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۳،۶	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۶،۴،۱	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۳،۶	دوم
۸	۱۲،۱۱،۱۰،۸	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۴،۳	۱۲،۱۱،۱۰،۸	دوم
۹	۱۱،۱۰،۹،۸	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۴،۳،۲	۱۱،۱۰،۹،۸	دوم
۱	۱۴،۱۳،۱۰،۴،۳،۱	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۰،۴،۳،۱	۱۴،۱۳،۱۰،۴،۳،۱	سوم
۴	۲۰،۱۷،۱۶،۱۵،۱۰،۴	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۱،۱۰،۴،۳،۱	۲۰،۱۷،۱۶،۱۵،۱۰،۴	سوم
۱۴	۱۴،۴،۱	۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۱۴،۳،۱	۱۴،۴،۱	سوم
۱۰	۱۲،۱۱،۱۰،۴،۱	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۲،۱۱،۱۰،۴،۱	۱۲،۱۱،۱۰،۴،۱	سوم
۳	۲۰،۱۳،۹،۳	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۳،۱۲،۱۱،۹،۳	۲۰،۱۳،۹،۳	چهارم
۱۳	۱۲،۱۱،۳	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۲،۱۱،۳	۱۲،۱۱،۳	چهارم
۱۱	۱۹،۱۷،۱۶،۱۳،۱۲،۰	۱۹،۱۷،۱۶،۱۲،۱۳،۱۱	۱۹،۱۷،۱۶،۱۳،۱۲	چهارم
۱۲	۱۹،۱۷،۱۳،۳	۱۹،۱۷،۱۶،۱۳،۱۲،۳	۱۹،۱۷،۱۳،۳	چهارم
۱۶	۱۶،۱۵	۲۰،۱۹،۱۸،۱۶،۱۵	۱۶،۱۵	پنجم
۲۰	۲۰،۱۵	۲۰،۱۸،۱۷،۱۵	۲۰،۱۵	پنجم
۱۷	۲۰،۱۶	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵	۲۰،۱۶	پنجم
۱۵	۲۰،۱۹،۱۷	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷	۲۰،۱۹،۱۷	پنجم
۱۹	۱۹،۱۸	۱۹،۱۸	۱۹،۱۸	ششم
۱۸	۱۹	۲۰،۱۹،۱۸	۱۹	ششم

پس از مشخص شدن سطوح عوامل اثرگذار بر نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، مدل ساختاری-تفسیری تحقیق، آن‌گونه که در شکل (۱) آمده، ترسیم شد.



شکل ۱: مدل نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش با روش ISM

نتایج نشان داد که مؤلفه‌های نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش در شش سطح قرار دارد. مؤلفه‌های شناسایی استعدادها و ایجاد خزانه استعداد در سطح ششم مدل، به‌عنوان پایین‌ترین سطح و سطح زیربنایی قرار گرفته و دو مؤلفه ثابت شغلی و استقرار نظام شایسته‌گزینی در سطح اول الگوی طراحی شده جای دارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

شناسایی و پرورش استعدادها در منابع انسانی سازمان، ضرورتی انکارناپذیر است. سازمان‌هایی که به اهمیت جانشین‌پروری پی برده و در این زمینه سرمایه‌گذاری می‌کنند، در آینده موفق‌تر از دیگر سازمان‌ها عمل خواهند کرد. در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش، کارشناسان و مدیران متعددی در وزارتخانه و ادارات کل استان‌ها فعالیت می‌کنند. پرداختن به مقوله جانشین‌پروری و توسعه حرفه‌ای افراد مستعد در آینده به توسعه فعالیت‌های این دو حوزه در وزارت آموزش و پرورش کمک فراوانی خواهد کرد؛ بنابراین، پژوهش حاضر ابتدا به دنبال شناسایی عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش است که یافته‌های تحقیق به شناسایی ۲۰ عامل انجامید. بدیهی است که شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری کمک زیادی به مدیران خواهد کرد؛ اما تمرکز هم‌زمان بر همه عوامل دشوار است و مدیران را دچار سردرگمی خواهد کرد. چنانچه اولویت‌های اقدام برای مدیران تعیین گردد، ترجیح عواملی که تأثیرگذاری بیشتری دارند و بر ایجاد برخی عوامل دیگر ایفای نقش می‌کنند، کار مدیران را در تصمیم‌گیری و اولویت‌های اقدام آسان خواهد کرد و در واقع، مسیر حرکت‌ها را مشخص می‌کند. از این‌رو، پس از شناسایی عوامل، با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری، ساختاردهی و سطح‌بندی انجام شد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل استقرار نظام شایسته‌گزینی و ثابت شغلی در سطح اول مدل طراحی شده قرار دارند. در تحقیق عباسی و همکاران (۱۳۹۶) به بی‌توجهی به شایسته‌سالاری به‌عنوان عامل ایجاد چالش برای جانشین‌پروری اشاره شده است. طوطیان و همکاران (۱۳۹۹) به نحوه انتصاب و ارتقا، تیموری و همکاران (۱۳۹۷) به شایستگی، نیک‌فر دستکی (۱۳۹۷) به تعیین شایستگی‌ها و داودی و یعقوبی (۱۳۹۶) به تعیین شایستگی‌های کلیدی اشاره کرده‌اند. این یافته‌ها با یافته‌های این تحقیق هم‌خوانی دارد. استقرار نظام شایسته‌سالاری و انتخاب افراد بر اساس شایستگی و توانایی، یکی از اهداف آرمانی منابع انسانی در سازمان است. تحکیم شایسته‌گزینی و توسعه گزینش بر اساس ضوابط، موجب توسعه حرفه‌ای کارکنان از طریق انتقال تجربیات و توانمندی‌ها و حرفه‌ای شدن سازمان خواهد شد. البته تعیین معیارها و شاخص‌های توانمندی و شایستگی بسیار مهم است. توسعه نظام مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد کارکنان نیز در توسعه سازمان و در نهایت شایسته‌گزینی اثرگذار است. همچنین نیت مدیریت افراد شایسته در پست‌های مدیریتی این اطمینان را به مدیران خواهد داد که با توسعه حرفه‌ای افراد مستعد، موقعیت شغلی آن‌ها به خطر نخواهد افتاد و جانشین‌پروری توسعه خواهد یافت. بر اساس منطق مدل ساختاری-تفسیری، عوامل رأس مدل به عوامل سطوح پایین‌تر وابسته است؛ بنابراین، دستیابی به عوامل سطح اول، مستلزم دستیابی به اهداف سطوح پایین به‌ویژه سطح زیربنایی است.

از دیگر یافته‌های تحقیق حاضر، شناسایی عوامل هم‌راستایی با قوانین دولتی در تحقق اهداف، امنیت شغلی، تحکیم نظام ارزیابی و افزایش راندمان و بهینه کردن فرایندهاست که در سطح دوم قرار دارند. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های عباسی و همکاران (۱۳۹۶)، نیک‌فر دستکی (۱۳۹۷) و طوان و همکاران (۱۳۹۹) هم‌خوان است. ایجاد یا تقویت عواملی که در مدل‌سازی ساختاری-تفسیری در سطح دوم قرار می‌گیرد، به عوامل سطوح پایین‌تر وابسته است و بر عوامل سطح اول نقش هدایتگری ایفا می‌کند. در این پژوهش، تحقق و یا تقویت این عوامل به عواملی از قبیل تعهد سازمانی کارکنان، ارتقای مهارت در راستای نیاز سازمان، مقررات، آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌ها، انعطاف‌پذیری در اهداف و رویه‌ها، حمایت مدیران از جانشین‌پروری، توسعه فرهنگ سازمانی پرورش حرفه‌ای کارکنان، شناسایی استعداد و ایجاد خزانه استعداد وابسته است. هرچند این عوامل بر یکدیگر اثرگذارند و بر سطح اول مدل هم مؤثرند، اما برای تحقق عوامل سطح دوم بایستی به عوامل یادشده توجه داشت. با این حال

می‌توان اذعان کرد که امنیت شغلی، توسعه ارزیابی و هم‌راستایی با قوانین دولتی لازمه توسعه جانشین‌پروری است. هرچند که در صورت الزام به قانون‌گذاری و یا وضع قانون جدید به‌منظور تقویت جانشین‌پروری، با طرح و لایحه و تصویب قانون اثرگذارتر، می‌توان به جانشین‌پروری در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش و دیگر واحدها و یا سازمان‌ها کمک نمود.

بر اساس یافته‌ها، عوامل تعهد سازمانی کارکنان، ارتقای مهارت در راستای نیاز سازمان، مقررات، آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌ها، انعطاف‌پذیری در اهداف و رویه‌ها در سطح سوم مدل تحقیق حاضر قرار گرفتند. یافته پژوهش در این بخش با یافته‌های چلبیکوا و همکاران (۲۰۱۵) و نیک‌فر دستکی (۱۳۹۷) هم‌خوانی دارد. می‌توان گفت که در این تحقیق، عوامل قرارگرفته در سطح سوم، در میانه مدل واقع شده‌اند. عوامل میانه مدل ساختاری-تفسیری به لحاظ این که از عوامل سطوح پایین اثرپذیری دارد و بر تقویت و یا ایجاد عوامل بالایی مدل نقش هادی ایفا می‌کند، نباید از آن‌ها غافل شد؛ زیرا این عوامل از کنش و واکنش مطلوبی برخوردارند. توصیه می‌شود که در تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش به‌منظور ارتقای مهارت مدیران در نیازسنجی‌ها و تقویت روحیه انعطاف‌پذیری و بالا بردن تعهد سازمانی کارکنان، علاوه بر تحقق عوامل سطوح پایین‌تر، تدابیر دیگری اندیشیده شود.

یافته‌های تحقیق در دیگر سطح میانی، یعنی سطح چهارم، نشان داد که عوامل توسعه فناوری اطلاعات، توسعه فرهنگ سازمانی پرورش حرفه‌ای کارکنان، توسعه سخت‌افزاری در سازمان و حمایت مدیران از جانشین‌پروری قرار دارد. نتایج این بخش تحقیق با یافته‌های داودی و یعقوبی (۱۳۹۶) و نیک‌فر دستکی (۱۳۹۷) هم‌خوان است. عوامل قرارگرفته در این سطح نیز همچون عوامل سطح سوم از اثرگذاری و اثرپذیری مطلوب برخوردار است. از این‌رو غفلت از آن‌ها خسارت‌هایی بر جای می‌گذارد. در تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش، ایجاد و توسعه بانک جامع اطلاعات به همراه توسعه سخت‌افزاری در راستای توسعه جانشین‌پروری اثربخش خواهد بود. پس از آن، توسعه فرهنگ جانشین‌پروری و حمایت‌های مادی و غیرمادی مدیران ارشد از جانشین‌پروری ضرورت دارد.

در سطح پنجم مدل ساختاری-تفسیری پژوهش حاضر، عوامل توانمندسازی مدیران و کارکنان، انتقال تجربیات، ایجاد و توسعه فرهنگ جانشین‌پروری و ایجاد انگیزه در استعدادها دیده می‌شود. یافته‌های این بخش از تحقیق با یافته‌های پژوهش چلبیکوا و همکاران (۲۰۱۵)، سعادت‌طلب و همکاران (۱۳۹۹) و نیک‌فر دستکی (۱۳۹۷) هم‌خوان است. در این تحقیق که عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در شش سطح قرار گرفته، می‌توان گفت که اثرگذاری عوامل این سطح بر اثرپذیری آن‌ها بیشتر است؛ بنابراین، نیازمند توجه بیشتری هستند. چرا که در این تحقیق، سطح پنجم از جمله سطوح پایین به حساب می‌آید و در مدل‌یابی ساختاری-تفسیری، سلسله‌مراتب اثرگذاری از سطوح پایین به سمت سطوح بالایی مدل است؛ بنابراین، توصیه می‌شود که مدیران ارشد تربیت‌بدنی آموزش و پرورش، مجهز نمودن مدیران میانی به جدیدترین علوم روز توسعه منابع انسانی و عدم ترس از انتقال تجربیات خود به جوان‌ترها و در مجموع توسعه فرهنگ جانشین‌پروری را در دستور کار خود قرار دهند.

همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد که در سطح زیربنایی مدل تحقیق (سطح ششم)، عوامل شناسایی استعداد و ایجاد خزانه استعداد قرار گرفته است. چلبیکوا و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقات خود به توسعه و رشد استعداد، پندی و شارما (۲۰۱۴) به شناسایی پتانسیل بالای افراد، دامنه برنامه‌ریزی، ایجاد مخزن استعداد، کولیوند و جریبی (۱۳۹۷) به استعدادیابی، داودی و یعقوبی (۱۳۹۶) به تشکیل خزانه جانشینی و سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) به ارزیابی قابلیت‌ها، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی اشاره کرده‌اند. این یافته‌ها با نتایج تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد. به‌منظور تصدیق پست‌های مدیریتی در حوزه‌های تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، ابتدا بایستی آسیب‌شناسی‌های لازم صورت گرفته و سپس معیارها و شاخص‌هایی برای شناسایی استعدادها تعیین گردد. سپس نسبت به شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعداد اقدام لازم صورت پذیرد. بدیهی است که اگر شاخص‌ها و معیارهایی تعیین نشود، پرداختن به امر استعدادیابی دشوار خواهد بود و در واقع اعمال سلیقه در شناسایی و معرفی افراد پررنگ خواهد بود و افراد شایسته شناسایی نخواهند شد؛ این مسئله باعث خواهد شد که جانشین‌پروری با چالش جدی مواجه خواهد شد. اما اگر افراد مستعد بر اساس معیارهای علمی شناسایی شوند، سرمایه‌گذاری‌ها برای پرورش استعدادها به هدر نخواهد رفت. شایان ذکر است در این مرحله از اقدام مدیران، انجام ارزیابی‌های

مستمر و اصلاحات مورد نیاز در خروجی غربالگری‌ها، می‌تواند شایسته‌گزینی را تحقق بخشد. با توجه به این که در طراحی مدل با تکنیک ساختاری-تفسیری، عواملی که در پایین‌ترین سطح قرار می‌گیرند از قدرت نفوذ و هدایتگری بالایی برخوردارند و بر ایجاد یا تقویت برخی دیگر از عوامل اثرگذارند، بایستی در اولویت اول اقدام قرار گیرند؛ بنابراین، مدیران ارشد حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش بایستی در وهله اول نسبت به ایجاد نظام استعدادیابی و شناسایی استعدادها و همچنین ایجاد خزانه استعداد اقدام لازم را انجام دهند. کم‌توجهی و غفلت نسبت به این موضوع، مقوله جانشین‌پروری را با محدودیت و مشکل مواجه خواهد کرد.

با توجه به یافته‌های تحقیق، شناسایی استعدادها به‌منظور جانشین‌پروری برای تصدی پست مدیریتی تربیت‌بدنی و سلامت در سطح ششم قرار گرفته است. در مدل ساختاری-تفسیری، عوامل سطوح پایین بسیار اهمیت دارند و باید توجه ویژه‌ای به آن‌ها شود؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا نسبت به طراحی تعیین شاخص‌های استعدادیابی اقدام گردد. همچنین در سطح پنجم مدل، عامل توانمندسازی مدیران و کارکنان قرار گرفته است. سطح پنجم نیز نسبت به چهار سطح بالایی مدل از اثرگذاری بالاتری برخوردار است و نقش هدایتگری ایفا می‌کند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌گردد تا نسبت به فراگیری علوم روز مدیریت آموزشی و برگزاری سالانه و یا فصلی همایش‌های علمی و در نهایت توسعه کیفی دوره‌های آموزشی مدیریت تربیت‌بدنی و آموزشی، اقدام لازم صورت گیرد. از دیگر یافته‌های سطوح پایین مدل، قرار گرفتن عامل انتقال تجربیات و ایجاد و توسعه فرهنگ جانشین‌پروری در سطح پنجم است. امکان دارد که مدیران باتجربه‌تر، تجربیات مدیریتی خود را در اختیار کارشناسان جوان قرار ندهند که ممکن است دلیل آن ترس از مطرح‌شدن چهره‌های جدید و به خطر افتادن موقعیت شغلی خود باشد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌گردد تا تدابیری اندیشیده شود که به تدریج فرهنگ‌سازی و شرایط لازم برای انتقال تجربیات مدیران باتجربه به نیروهای جوان فراهم گردد.

## منابع

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا (۱۳۹۸). تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختار مسئله). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ابوالعالی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۸۶). مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- توهند، رضا؛ مرادی، علی؛ عزیزی، حمید (۱۳۹۶). «بررسی جایگاه تربیت‌بدنی در برنامه درسی مقطع ابتدایی و تأثیر آن بر یادگیری دانش‌آموزان». دومین کنگره بین‌المللی علوم انسانی، مطالعات فرهنگی، تهران.
- تیموری، هادی؛ شاهین، آرش؛ شائمی برزگی، علی؛ کریمی، عبدالله (۱۳۹۷). «الگوی نظام جبران خدمات شایسته‌محور کارکنان». مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۷(۹۰)، ۱۱۵-۱۴۰.
- حمیدی، مهرزاد؛ وحدانی، محسن؛ خبیری، محمد؛ علی‌دوست، ابراهیم (۱۳۹۶). «تدوین استراتژی‌های تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش». خانواده و پژوهش، ۱(۱۴)، ۳۳-۳۷.
- داودی، سید علی؛ یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۷). «چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۱)، ص ۱۶۱-۱۸۵.
- دلآوری، زین‌العابدین؛ فیاض‌زاده، امیر؛ کشتی‌دار، محمد (۱۳۹۴). «بررسی رابطه فناوری اطلاعات و توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان». اولین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین در مدیریت، کارآفرینی و آموزش، ایران، تهران، انجمن توسعه و ارتقای علوم و فناوری‌های پایه.

- رجایی‌پور، سعید؛ غفوری، خالد؛ کریمی، محمدصادق (۱۳۹۹). «شناسایی چالش‌های فراروی جانشین‌پروری در آموزش و پرورش با رویکرد تئوری زمینه‌ای». *رهبری آموزشی کاربردی*، ۲، ۲۹-۴۴.
- سعادت‌طلب، آیت؛ غیائی ندوشن، سعید؛ شیرعلی، اسماعیل (۱۳۹۹). «راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در نظام آموزش عالی ایران». *راهبرد اجتماعی-فرهنگی*، ۹(۳۴)، ۳۷-۶۶.
- صفاری، مرجان (۱۳۹۲). *طراحی الگوی ورزش همگانی ایران*. رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- طوطیان، صدیقه؛ اصغری، حرمت؛ رستمی، مهدی (۱۳۹۹). «ارائه مدل جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرهنگی ناجا». *پژوهش‌های دانش انتظامی*، ۲۲(۲)، ۱۵۳-۱۸۱.
- عباسی، ستاره؛ شبیری، اردشیر؛ تابان، محمد (۱۳۹۶). «شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی». *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۲(۱۴)، ۲۱۸-۲۳۶.
- عربشاهی، توتان (۱۳۹۶). «بررسی ارزیابی کاندیداها بر جانشین‌پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران». *شباک*، ۲(۴)، ۱۰۹-۱۲۰.
- فتحی مظلوم، امید (۱۳۹۱). *امکان‌سنجی پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری از لحاظ ابعاد ساختاری و رفتاری در سازمان منطقه ویژه انرژی اقتصادی پارس*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
- فرهنگیان، شیلدا؛ یکتایار، مظفر؛ خدامرادپور، مژگان؛ نظری، رسول (۱۴۰۰). «طراحی الگوی جامع مدیریت جانشین‌پروری در اداره‌های ورزش و جوانان با رهیافت نظریه داده‌بنیاد و مدل ساختاری-تفسیری». *مدیریت ورزش، انتشار آنلاین*، قابل دسترس در: [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_82315.html](https://jsm.ut.ac.ir/article_82315.html)
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۰). «کاربست مدل نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۳(۱)، ۱۱۹-۱۳۹.
- کریمی، جواد؛ محمدی، فرشته؛ بجانی، ابوالفضل؛ امامی، فرشاد (۱۴۰۰). «الگوی جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی». *مدیریت ورزشی*، ۳(۱۳)، ۸۳۳-۸۴۹.
- ناوران، اشکان (۱۳۹۱). *شناسایی و اولویت‌بندی مسائل آموزشی فراگیران دوره‌های آموزش الکترونیکی دانشگاه تربیت مدرس بر اساس متدولوژی مدل‌سازی ساختاری-تفسیری*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- نیک‌فر دستی، مهدی (۱۳۹۷). «شناسایی عوامل مؤثر در نظام جانشین‌پروری و مدیران آینده». *چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران*، تهران.
- هاشمی، سید احمد؛ قهرمان تبریزی، کوروش؛ شریفیان، اسماعیل (۱۳۹۹). «بررسی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی». *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۱۱(۲۲)، ۳۷-۴۷.
- Carroll, C. (2004). "Succession Planning: Developing Leaders for the Future of the Organization". *Leadership Abstracts*, 17(2), 1-2.
- Conger, J., & Fulmer, R. (2004). "Developing Your Leadership Pipeline". *Harvard Business Review*, 81(12), 76.
- Chlebkova, D., Misankova, M., & Kramarova, K. (2015). "Planning of Personal Development and Succession". *Procedia Economics and Finance*, 26, 249-253.
- Headly, B., & Jones, M. (2014). "Succession Planning: From Concept to Result, Study of Indian Organisations". *Procedia Economics and Finance*, 12: 131 – 143.
- Hofman, M., & Tadelis, S. (2019). *People Management Skills, Employee Attrition, and Manager Rewards: An Empirical Analysis*. Working paper.
- Cha, V. (2013). "The Asian Games and Diplomacy in Asia: Korea, China, Russia". *The International Journal of the History of Sport*, 30(10), 1176-1187.
- Nilipour, T., Abdollahi, L. A., & Abbasi, T. (2014). "A study of Succession Planning Challenges in Governmental Organizations". *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(11), 231-238.

- Pandey, S., & Sharma, D. (2014). "Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations". *Procedia Economics and Finance*, 11, 152-165.
- Schepker, D., Kim, Y., Patel, P. C., & Thatcher, Sh. M. B. (2017). "CEO Succession, Strategic Change, and Post-succession Performance: A Meta-analysis". *The Leadership Quarterly*, 6(28), 701-720.
- Tsangaridou, N. (2017). "Early Childhood Teachers' Views about Teaching Physical Education: Challenges and Recommendations". *Physical Education and Sport Pedagogy*. 22(3), 1-18.

---

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

حسینی قوام‌آباد علیا، سیده فریبا؛ امیرحسینی، سید احسان؛ نوذری، ولی (۱۴۰۱). «طراحی الگوی نظام جانشین‌پروری در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش با رویکرد ساختاری-تفسیری». *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۱۲ (۲۳): ۱۶۷-۱۸۲.