

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی

سید احمد هاشمی^{۱*}، کوروش قهرمان تبریزی^۲، اسماعیل شریفیان^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.

۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه شهید باهنر کرمان.

۳. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه شهید باهنر کرمان.

تاریخ دریافت: (۹۸/۱۰/۱۰) تاریخ پذیرش: (۹۹/۰۲/۲۲)

Identification and Prioritization of Factors Affecting succession in the Ministry of Sport and Youth using Competency-Based Approach

S.A.Hashemi^{1*}, K.G.Tabrizi², E.Sharifian³.

1. Ph.D.Student in Sports Management, Islamic Azad University of Kerman.
2. Associate Professor in Sports Management, Shahid Bahonar University of Kerman.
3. Associate Professor in Sports Management, Shahid Bahonar University of Kerman.

Received: (2019. Dec. 30)

Accepted: (2020. May 11)

نوع مقاله: پژوهشی

Abstract

The purpose of the present study is to identify and prioritize factors affecting succession in the Ministry of Sport and Youth using competency-based Approach. This study is applied research in terms of goal, cross-sectional in terms of time, mixed and combined data in terms of data collection, and correlation study in terms of method and strategy. In the first stage, reviewing the texts and selective open-source coding (content analysis), the primary data of staff's competency variables and its related components and surrogacy variables were extracted qualitatively, and then in the second stage, model fitting is performed. Gathering information is through field and library method. After determining the research sample, the interview tool is used to collect the required data. Information is gathered through library, checking the documents, interview and standard competency and researcher-made surrogacy questionnaires. Senior managers, human resource managers of Ministry of Sport and Youth, and experts of human resource management field were selected as experts through snowball sampling. Sampling continued till reaching the theoretical saturation. The results showed that 5 main factors (organizational independence, empowerment, context, talent management and competence) have an effect on succession in the form of 27 indicators.

Keywords

succession, Competency

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی است. پژوهش حاضر از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر زمان مقطعی و از نظر گردآوری داده‌ها به صورت آمیخته و ترکیبی و از نظر روش و استراتژی همبستگی می‌باشد. در مرحله اول با بررسی متون و کدگذاری باز محوری و انتخابی (تحلیل محتوا) داده‌های اولیه متغیرهای شایستگی کارکنان و مؤلفه‌های مرتبط با آن و متغیرهای جانشین‌پروری به صورت کیفی استخراج شده و سپس در مرحله دوم مدل مفهومی تحقیق به دست می‌آید. روش جمع‌آوری اطلاعات، به صورت میدانی و کتابخانه‌ای می‌باشد. پس از تعیین نمونه تحقیق، به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از ابزار مصاحبه استفاده می‌شود. اطلاعات با روش کتابخانه‌ای، بررسی اسناد، مصاحبه و پرسش‌نامه‌های استاندارد شایستگی و محقق ساخته جانشین‌پروری جمع می‌شود. مدیران ارشد، مدیران منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، به عنوان خبره و با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری در اطلاعات گردآوری شده ادامه یافت. نتایج حاصله نشان داد که ۵ عامل اصلی (استقلال سازمان، توانمندسازی، زمینه، مدیریت استعدادها و شایستگی) در قالب ۲۷ شاخص بر روی جانشین‌پروری تأثیر دارند.

کلید واژه‌ها

جانشین‌پروری، شایستگی

*Corresponding Author: seysd ahmad hashemi

E-mail: Hashemi6659@yahoo.com

* نویسنده مسئول: سید احمد هاشمی

مقدمه

نیروی انسانی، موتور محرک سازمان‌ها در جهت رسیدن به اهدافشان قلمداد می‌شوند. امروزه مانند گذشته نیست که مزیت رقابتی یک سازمان در تکنولوژی و ابزار آلات پیشرفته باشد، بلکه بزرگ‌ترین مزیت سازمان در به‌کارگیری نیروی خلاق و ماهر است. نظری و همکاران، (۱۳۹۸). با توجه به اهمیت و جایگاه منابع انسانی مناسب و شایسته در توسعه و پیشرفت سازمانی عصر حاضر، سازمان‌ها، ضمن سعی در انتخاب و جذب نیروهای شایسته و کارا، درصددند توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان را ارتقا و گسترش دهند؛ لذا تفکر شایسته‌سالاری، یکی از ضرورت‌ها و دغدغه‌های سازمان‌های امروزی است. بنابراین در وهله اول باید به دنبال جذب و نگهداری افراد شایسته بود و در این خصوص یکی از برنامه‌های مهم مدیریت سرمایه انسانی برای جذب و نگهداری افراد و شناسایی استعداد‌های بالقوه آنها برنامه جانشین‌پروری است. لذا تفکر شایسته‌سالاری، یکی از ضرورت‌ها و دغدغه‌های سازمان‌های امروزی برای جانشین‌پروری است. (اسکیپر و بل ۲۰۰۸). به‌طور کلی برنامه جانشین‌پروری، برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی پست‌های کلیدی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط برگزیده می‌شوند. در این فرایند استعداد‌های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند. (راث ول ۲۰۰۵). رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده، که وجود نظام مدیریت جانشین‌پروری برای جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد را برای مناصب‌های کلیدی سازمان ضروری ساخته است (گروز ۲۰۰۷) از طرف دیگر با بالا رفتن سن اکثر مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمان‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می‌شوند (سلان ۲۰۰۵). با به‌وجود آمدن این مشکل، یعنی نایاب شدن استعدادها، بسیاری از کارشناسان پیشنهاد می‌دهند که سازمان‌ها نظام مدیریت جانشین‌پروری را برای شناسایی و توسعه کارکنان پرتوان اجرا کنند (دهم ۲۰۰۰). امروزه سازمان‌ها نگاه خود را معطوف به درون سازمان کرده و استراتژی‌های جانشین‌پروری را اتخاذ کرده‌اند که بر روی توسعه و پرورش استعداد‌های موجود در سازمان تمرکز دارند.

یکی از منابع تأمین نیروی انسانی مورد نیاز در پست‌های مختلف هر سازمان از جمله پست‌های مدیریتی، نیروهای

موجود درون سازمان است. جانشین‌پروری اطمینان یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریت سطح بالا برای سازمان است. همچنین، شامل جستجو برای کارکنان با پتانسیل بالای متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز سازمان است.

بررسی‌های انجام شده طی سال‌های گذشته اهمیت مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی را مورد تأکید قرار داده‌اند. مدیران نیز دائماً این موضوع را به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی خود ذکر می‌کنند، دلایل متعددی برای علاقه مدیران به مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی وجود دارد.

مسئله اینجاست که در وزارت ورزش و جوانان، یکی از مشکلات مهم، نبود نظام جانشین‌پروری در بین مدیران می‌باشد و هنگامی که مدیران بازنشسته شده و یا از وزارت می‌روند اصولاً جانشین‌پروری انجام نمی‌شود.

عدم وجود برنامه منسجم جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان، با توجه به قانون منع به‌کارگیری بازنشستگان، این وزارت را با مشکل جدی مواجه کرده است. لذا فقدان مدل جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان، مسئله این پژوهش است.

هدف‌های پژوهش

هدف اصلی پژوهش

هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی می‌باشد.

اهداف اختصاصی:

- ۱- شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی.
- ۲- اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی.

مبانی نظری پژوهش

مورنو و همکاران در سال ۲۰۱۹ در تحقیقی که بر روی کارکنان یک بیمارستان به‌منظور پیاده‌سازی جانشین‌پروری انجام دادند به این نتیجه رسیدند که روشن بودن راهبردها و اهداف راهبردی سازمان موجبات اجرای موفق و اثربخش برنامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعدادها 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 مؤثری بر اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان به‌شمار آید.

استعدادها و فضای رقابتی موجود، ایفا می‌کند و به‌طورمستقیم بر رشد سازمانی اثرگذار است. ایشان معتقدند که توسعه استعدادها برای توسعه سازمان، یک ضرورت محسوب می‌شود. آن‌ها روی تجربیات و شیوه‌های جانشین پروری که در صنعت انجام شده است، تمرکز کردند. ایشان در ادامه بیان می‌کنند که اگرچه ممکن است روش‌های جانشین پروری در صنایع مختلف با هم متفاوت باشد، اما چارچوب همه آنها یکی است.

علی نصر در تحقیقی که در سال ۱۳۹۸ تحت عنوان "شناسایی و ارزیابی موانع مدیریت جانشین پروری در شرکت پتروشیمی شیراز با رویکرد ترکیبی" انجام داد به این نتیجه رسید که حمایت مدیران ارشد و داشتن برنامه استراتژیک از جمله موارد مهم در پیاده‌سازی برنامه جانشین پروری می‌باشد.

داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، تحقیقی تحت عنوان "چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی" انجام دادند، این پژوهش به روش طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (ترکیب روش‌های کیفی و کمی) و طی دو مرحله انجام شد و به این نتیجه رسیدند که استعدادیابی و جانشین-پروری به‌عنوان یکی از ملزومات اصلی سازمان‌های آینده مطرح می‌باشد و نیاز است با دیدی آینده‌نگر و راهبردی به این فرایند نگاه شود و زمینه‌های نهادینه نمودن این فرایند در سازمان‌ها فراهم گردد که در این زمینه ایجاد فرهنگ دانشگاهی مبتنی بر جانشین پروری و استعدادیابی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

حسینی و همکاران (۱۳۹۷)، تحقیقی تحت عنوان طراحی مدل نظام مدیریت جانشین پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی سازمانی انجام دادند. جامعه آماری تحقیق را، کلیه مدیران ارشد شرکت ذوب آهن اصفهان تشکیل دادند که از میان آنها نمونه ۱۱ نفری با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی انتخاب شد و با آنها مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام گرفت. براساس یافته‌های پژوهش، الگوی احصاشده نظام مدیریت جانشین پروری شامل هفت‌تم و ۱۱ زیر شاخص است. به این صورت که در وهله نخست ابتدا باید به برآورد شرایط اولیه که همان بسترسازی فرهنگی است، مبادرت ورزید؛ چراکه اهمیت فرهنگ‌سازی بر کسی پوشیده نیست و به نوعی در استقرار هر نظامی در سازمان‌ها نقش اساسی ایفا می‌کند و شکل‌دهنده رفتار و نگرش کارکنان در بسترسازی برای اجرا و نیل به اهداف از پیش تعیین شده است. بنابراین، باید به سه بعد فرهنگ سازی، توجه شایان نمود؛ چراکه در غیر این صورت، شرایط اولیه برای گام برداشتن در راستای بسترسازی برای جانشین پروری، دور از ذهن است.

مک‌کی و همکاران در تحقیقی که در سال ۲۰۱۹، تحت عنوان چالش‌های اجرای برنامه جانشین پروری در واحدهای اعتباری کوچک انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عدم برنامه‌ریزی استراتژیک و داشتن دید کوتاه موانع بزرگی را در راه اجرای برنامه مدیریت جانشین پروری ایجاد می‌کند.

دونر و همکاران (۲۰۱۷)، در تحقیقی تحت عنوان "طراحی و مدیریت جانشین پروری در قسمت رادیولوژی"، انتقال رهبری در بخش رادیولوژی را یک فرایند جایگزینی برنامه‌ریزی شده به‌منظور توسعه آن بخش می‌داند و آن را نیازمند توسعه شغلی، گردش شغلی، بازخورد ۳۶۰ درجه و آموزش رسمی می‌داند. ادونوح (۲۰۱۶)، در پژوهش خود با عنوان "استفاده از مدیریت دانش به منظور جانشین پروری کارا در خدمات شهری" بیان می‌کند که چالش پیش‌روی سازمان‌ها، اکنون این است که چگونه از دانش و تخصص‌های کلیدی سازمان در برابر ترک شغل کارکنان، محافظت کنند. در این مطالعه ۱۱ نفر از مدیران یک سازمان، از طریق نرم‌افزارهای برخط (آنلاین)، دانش خود را به اشتراک گذاشتند. در پایان نتیجه گرفتند که برنامه‌ریزی جانشین پروری برای حفاظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان، بسیار مهم و کلیدی است. همچنین ایشان بر ایجاد تعادل بین کارکنان و فناوری، عدم استفاده بیش از حد از زبان علمی و آکادمیک در برنامه‌ریزی جانشین پروری، استفاده درست و به‌جا از ساختارها و قوانین و نقش کلیدی کارکنان، تأکید می‌کنند. کولینز و همکاران (۲۰۱۵)، برنامه‌ریزی جانشین پروری را در گروه غذایی ویلیام جکسون مورد مطالعه قرار دادند. این گروه تجاری غذایی در حقیقت یک تجارت خانوادگی در انگلستان می‌باشد. نتایج مطالعه نشان داد که جانشین پروری و برنامه‌ریزی‌های آن به‌طور کاملاً جدی در این گروه انجام می‌شود و علاوه بر چالش‌ها و هزینه‌های اضافی که این کار برای این گروه دارد، اما یکی از برنامه‌های منظم برای پست‌های مهم در این گروه تجاری می‌باشد. سیلویا (۲۰۱۵)، جانشین-پروری و توسعه منابع انسانی را مورد مطالعه قرار داد. در واقع این مطالعه بر روی اهمیت جانشین پروری و مدیریت آن متمرکز شده بود. نتایج مطالعه نشان داد که یک برنامه‌ریزی خوب برای جانشین پروری که با توسعه رهبری یکپارچه شده باشد می‌تواند سازمان‌ها را قادر سازد تا از رکود و زوال در پروسه جانشینی دوری کنند. این کار با شناخت استعدادها، گزینش آنها و پرورش شایسته‌ها انجام می‌شود. پاندی و شارما (۲۰۱۴)، در مقاله خود با عنوان "تجربیات و چالش‌های برنامه جانشین پروری: مطالعه سازمان‌های هندوستان" عنوان کردند که امروزه، برنامه‌ریزی جانشین پروری، نقشی کلیدی در بازار

پتر و کراوفورد بود که در این پژوهش مشخص شد بین شایسته سالاری و توسعه سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

دوالی و همکاران (۱۳۹۶)، در تحقیقی تحت عنوان طراحی مدل شایسته‌گزینی رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام‌نور با جامعه آماری ۲۰۶ نفر و نمونه آماری ۲۰۶ نفر و روش نمونه‌گیری سرشماری انجام داد و نتیجه تحقیق بیانگر آن است که برای انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاه، مؤلفه‌های شایسته‌گزینی آنان شامل: هوش مدیریتی، دانش تجربی، مهارت اجتماعی، توانایی سازمانی، نگرش حرفه‌ای و ارزش مکتبی است.

امیدعلی خوارزمی و همکاران در سال ۱۳۹۵، در تحقیقی تحت عنوان "بررسی تحلیلی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شهرداری مشهد"، موضوع جانشین‌پروری در شهرداری مشهد را مورد بررسی قرار داد. این تحقیق از لحاظ روش، ترکیبی از روش کمی و روش کیفی است. در روش کمی جامعه آماری تمامی کارمندان شهرداری مرکزی مشهد است که تعداد ۳۷۸ پرسش‌نامه از طریق نمونه‌گیری تصادفی در بین آن‌ها توزیع شد و از آزمون T (مقایسه میانگین دو نمونه زوج شده) جهت بررسی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب استفاده شد. در روش کیفی با استفاده از تکنیک اشباع نظری با ۶ نفر از مدیران و کارشناسان مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی مصاحبه شد و داده‌های آن با استفاده از روش شبکه مضامین و تحلیل تم، تحلیل شدند. نتایج حاصل از آزمون‌های مقایسه میانگین نشان داد بین میانگین نمرات وضع موجود و وضع مطلوب اختلاف معناداری وجود دارد و نتایج حاصل از مصاحبه نیز علاوه بر تأیید این یافته، دلایل وجود شکاف را شناسایی نمود که عبارتند از: عدم رعایت اصول مدیریتی و تشدید بروکراسی اداری، دشواری اجرا به علت بزرگ بودن سازمان، عدم تعهد مدیران ارشد، ترس از دست دادن موقعیت و قدرت مدیر، اعمال سلیقه‌های شخصی و ترجیح رابطه بر ضابطه و عدم تمایل مدیران سایر حوزه‌ها به هماهنگ شدن با حوزه مدیریت منابع انسانی. نتایج پژوهش کمی وضعیت کنونی جانشین‌پروری در شهرداری مشهد را ضعیف ارزیابی کرده و وجود فاصله و شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را تأیید کرده است. با انجام پژوهش کیفی و با استفاده از تحلیل شبکه مضامین، علاوه بر تأیید یافته‌های پژوهش کمی، علل به‌وجود آورنده این شکاف احصاء و به علت تطابق با مبانی نظری مباحث جانشین‌پروری تأیید شدند.

روش‌شناسی پژوهش

دلخوش کسمایی و همکاران (۱۳۹۶)، در تحقیقی به بررسی عوامل کلیدی موفقیت بر جانشین‌پروری مدیران مدارس آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران پرداختند. جامعه آماری تحقیق شامل همه مدیران مدارس منطقه ۴ شهر تهران بود که تعداد آنها با توجه به آمار به‌دست آمده از آموزش و پرورش منطقه چهار، ۳۶۸ مدرسه است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی-طبقه‌ای استفاده شده که تعداد ۱۲۹ مدرسه محاسبه شده است. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی-پیمایشی و ابزارگردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه نگرش سنج استاندارد ۳۲ سؤالی کیم (۲۰۰۶)، بود. با توجه به نتایج حاصله تمامی مؤلفه‌ها شامل (تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی اثربخشی) بر جانشین‌پروری تأثیر دارد ولی ارزیابی کاندیداها دارای بالاترین رتبه و تعیین خط‌مشی دارای کمترین رتبه است.

عرب و خلیلی تیرتاشی (۱۳۹۶)، در پایان‌نامه کارشناسی-ارشد با عنوان "مطالعه تطبیقی تأثیر مدیریت جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی بین دانشگاه آزاد کاشان و دانشگاه آزاد نراق" به چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی بررسی تأثیر فرایند مدیریت جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد کاشان و آزاد نراق پرداخته و پس از نمونه‌گیری و بهره‌گیری از پرسش‌نامه‌های استاندارد مدیریت جانشین‌پروری و عملکرد سازمانی نشان دادند که تفاوت معنی‌داری از نظر تأثیر مدیریت جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی دو دانشگاه مشاهده نشده است و هر دو دانشگاه از نظر میزان استفاده از مدیریت جانشین‌پروری در حد متوسط می‌باشند.

کمالی و مصطفوی راد (۱۳۹۶)، تحقیقی تحت عنوان "ارتباط بین شایسته سالاری با توسعه سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس" انجام دادند. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس به تعداد ۲۱۰ نفر بوده است که حجم نمونه آماری از طریق جدول کرجسی و مورگان استفاده شده که حجم نمونه باتوجه به این جدول، تعداد ۱۳۲ نفر است بوده که از طریق نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده‌اند. روش جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، تحقیقات میدانی و اینترنت بوده است. پرسش‌نامه ابزار گردآوری اطلاعات بوده که در این پژوهش از ۲ پرسش‌نامه استاندارد شایسته سالاری مصلحی و توسعه سازمانی

استخراج شد. پس از انجام فرایند تحلیل تم در نهایت از ۲۷ تم فرعی، محققان به ۴ عامل اصلی دست یافتند.

۱. تشکیل کمیته مستقل جانشین پروری و مشخص و مستند کردن نقش‌ها در آن جهت کل فرایند جانشین پروری
۲. تدوین برنامه‌های آموزشی لازم جهت کاندیداهای نهایی با تمرکز بیشتر بر آموزش‌های داخلی
۳. ارائه نتایج سنجش‌های دوره‌ای کاندیداهای نهایی به کمیته جانشین‌پروری تا زمان انتخاب جانشین نهایی
۴. اطلاع‌رسانی مناسب به کاندیداهای نهایی
۵. جلب نظر مدیران ارشد با ارائه دلایل تئوریک و عملی در مورد اهمیت جانشین‌پروری
۶. لحاظ کردن الزامات و قوانین ابلاغی انتصاب مدیران به-عنوان یکی از غربال‌های اولیه کاندیداهای معرفی شده
۷. استخراج علل نیاز وزارت به جانشین‌پروری اطلاع‌رسانی آن در وزارت
۸. تعیین و مستند کردن شاخص‌های انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین‌پروری
۹. استخراج علل ضرورت جانشین‌پروری در ادبیات موضوع و اطلاع‌رسانی آن در وزارت
۱۰. استقرار سیستم مدیریت عملگر
۱۱. مستندسازی دانش در وزارت برای آموزش‌های بعدی
۱۲. دریافت گزارش مدیریت عملگر کاندیداها
۱۳. تصمیم‌گیری در مورد انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین‌پروری از طریق انطباق مستندات و شاخص‌های تعیین شده
۱۴. نظرسنجی از صاحبان پست‌های هدف، جهت کاندیدا کردن افرادی برای جانشینی خود
۱۵. مقایسه شایستگی لازم و موجود کاندیداهای جانشین-پروری
۱۶. ارائه بازخورد مناسب به حذف شده‌ها با ذکر دلایل
۱۷. انتخاب جانشین نهایی با توجه به جمع‌بندی سنجش‌های دوره‌ای کاندیداهای نهایی، در کمیته جانشین‌پروری
۱۸. استخراج شایستگی‌های مدیران
۱۹. لحاظ نمودن الزامات نهادهای بالادستی به‌عنوان یکی از غربال‌های اولیه انتخاب کاندیداها
۲۰. بررسی میزان اتفاق نظرمدیران در مورد اهمیت جانشین پروری و سعی در افزایش آن
۲۱. جمع‌بندی و به‌روزرسانی رزومه مدیران
۲۲. نظرسنجی از مدیران هم‌رده در مشاغل مشابه پست هدف، جهت کاندیدا کردن افرادی برای جانشینی پست هدف

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی، از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی - تحلیلی و از نظر ماهیت داده‌ها به‌صورت آمیخته می‌باشد. در بخش کیفی جامعه آماری شامل مدیران ارشد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی ($n=15$) بود که به صورت هدف‌مند و به روش گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بود. در این بخش برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده شد. برای ارزیابی تحلیل تم از فرایند دریافت بازخورد از پاسخ دهندگان استفاده شده است. در مرحله نخست، شروع به کدگذاری تمامی متون حاصل از مصاحبه‌ها کردیم. به این صورت که مواردی از متن را برجسته کردیم که ممکن بود در فهم دیدگاه‌ها، تجربیات و ادراکات پاسخ دهندگان پیرامون موضوع، به ما کمک کند، سپس قدم را فراتر گذاشته و مطالب حاصل از مصاحبه‌ها را تفسیر معنایی کردیم و کدهایی که معنای واحدی را در خود دارند به آنها اختصاص دادیم. در مرحله آخر، تعدادی از مضامین که مفاهیم کلیدی پژوهش داشته و با موضوع مرتبط هستند، انتخاب شدند که پوشش دهنده مناسبی برای مفاهیم کلیدی به‌دست آمده از مرحله قبل بودند. در بخش کمی تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام گرفت. ابزار پژوهش در این بخش پرسش‌نامه محقق ساخته جانشین پروری (یافته‌های کیفی) و همچنین پرسش‌نامه استاندارد شایستگی‌گیری (۱۹۹۴) بود. روایی صوری پرسش‌نامه‌ها توسط تعدادی از اساتید مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. پرسش‌نامه شایستگی مشتمل بر ۳۰ سؤال در ۷ گویه بود که در پژوهش (نیکنام، ۱۳۹۲)، پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ به دست آمده بود. جامعه آماری این بخش شامل مدیران کل، معاونین و پرسنل وزارت ورزش و جوانان ($N=876$)، بود که نمونه ($n=331$)، با استفاده از جدول مورگان تعیین و به‌شکل تصادفی انتخاب شدند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از آمار توصیفی و به‌منظور ارزیابی مدل تحقیق از نرم افزار لیزرل براساس آزمون آماری مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، تمام کدهای موجود در مصاحبه‌ها که به‌نظر می‌رسید، ارتباط مستقیم با موضوع تحقیق دارد

جدول ۲. درصد فراوانی ویژگی‌های فردی و سازمانی نمونه آماری

تحقیق		
درصد	فراوانی	سن
۰.۶۰	۲	۲۰ تا ۲۹ سال
۲۲.۶۶	۷۵	۳۰ تا ۳۹ سال
۴۴.۱۱	۱۴۶	۴۰ تا ۴۹ سال
۲۶.۸۹	۸۹	۵۰ تا ۵۹ سال
۵.۷۴	۱۹	۶۰ سال و بالاتر
درصد	فراوانی	جنس
۶۲.۸۴	۲۰۸	مرد
۳۷.۱۶	۱۲۳	زن
درصد	فراوانی	پست سازمانی
۸۳.۹۹	۲۷۸	کارشناس
۱۲.۰۸	۴۰	مدیر پایه
۲.۱۱	۷	مدیر میانی
۱.۸۱	۶	مدیر ارشد
درصد	فراوانی	سابقه کار
۱.۸۱	۶	زیر ۵ سال
۲۴.۴۷	۸۱	۵ تا ۱۰ سال
۲۶.۸۹	۸۹	۱۰ تا ۱۵ سال
۱۳.۶۰	۴۵	۱۵ تا ۲۰ سال
۳۳.۳۳	۱۱۰	۲۰ سال به بالا
درصد	فراوانی	تحصیلات
۲۵.۰۸	۸۳	دیپلم و پایین‌تر
۹.۰۶	۳۰	فوق دیپلم
۳۰.۵	۱۰۱	لیسانس
۳۱.۱۲	۱۰۳	فوق لیسانس
۴.۲۳	۱۴	دکتر

۲۳. دریافت رزومه کاندیداها

۲۴. تسهیل و فراهم‌آوردن بسترها جهت برقراری ارتباط و

تفویض برخی اختیارات میان صاحبان مشاغل هدف و کاندیداها نهایی به سبب تأکید بر آموزش‌های درونی

۲۵. سنجش دوره‌ای میزان حرکت کاندیداها نهایی به سمت

تبدیل شدن به جانشین مناسب

۲۶. نظرسنجی از مدیر مافوق مشاغل هدف جهت کاندیدا

کردن افرادی برای جانشینی آن مشاغل

۲۷. گزارش‌گیری هر ساله از حوزه منابع انسانی در مورد

وضعیت نیروی انسانی موجود توسط کمیته جانشین‌پروری

در خصوص سؤال دوم پژوهش، گویه‌های عوامل مؤثر بر

جانشین‌پروری به‌صورت پرسش‌نامه‌ای استخراج و در اختیار ده

نفر از اساتید رشته مدیریت قرار داده شد که پس از تأیید در

اختیار نمونه آماری قرار گرفت. جامعه آماری مورد نظر این

تحقیق را کلیه مدیران ارشد ستادی وزارت ورزش و جوانان

شامل مدیران کل، معاونین و پرسنل آن وزارت‌خانه جمعاً به

تعداد ۸۷۶ نفر (۳۱ مدیرکل، ۳۵ معاون و ۸۱۰ پرسنل) تشکیل

می‌دهند. نمونه آماری بر طبق جدول مورگان ۳۳۱ نفر می‌باشد

که به تمامی این افراد نمونه حضوراً پرسش‌نامه تحویل و

توضیحات مختصری در خصوص پرسش‌نامه داده شد. پس از

جمع‌آوری پرسش‌نامه از طریق آزمون فریدمن نتایج ذیل به-

دست آمد:

جدول ۱

۳۳۱	تعداد
۱۶۵۲,۹۱۹	خی دو
۲۶	درجه آزادی
۰.۰۰۱	سطح معناداری

جدول ۳. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری

Ranks	
میانگین رتبه	
s1	12.84
s2	12.37
s3	10.47
s4	17.84
s5	18.00
s6	17.80
s7	19.87
s8	11.71
s9	11.94
s10	11.39
s11	13.81
s12	12.94
s13	21.05
s14	18.99
s15	17.94
s16	10.78
s17	11.34
s18	15.20
s19	11.59
s20	11.39
s21	10.91
s22	12.76
s23	14.77
s24	10.62
s25	11.87
s26	13.77
s27	14.03

توصیف متغیرهای مورد بررسی

در بخش یافته‌های توصیفی، ویژگی‌های فردی (داده‌های

جمعیتی یا دموگرافیک) پاسخ‌دهندگان یا آزمودنی‌ها به

صورت فراوانی، درصد و درصد تجمعی، جنسیت، سن، سابقه

خدمت، تحصیلات، جایگاه پست سازمانی به شرح مندرج در

جدول مورد توصیف آمار توصیفی قرار گرفتند.

سپس از پرسش‌نامه‌های اخذ شده از نمونه آماری، عوامل

مؤثر بر جانشین‌پروری، رتبه‌بندی شدند که رتبه‌بندی آنها در

جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۴. اولویت بندی عوامل مؤثر بر جانشین پروری

۱	تشکیل کمیته مستقل جانشین پروری و مستند کردن نقش‌ها در آن
۲	استخراج شایستگی‌های مدیران
۳	تعیین شاخص‌های انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین پروری
۴	جلب نظر مدیران ارشد در مورد اهمیت جانشین پروری
۵	مستند سازی دانش در وزارت برای آموزش‌های بعدی به لحاظ شرایط وزارت
۶	میزان اتفاق نظر مدیران در اهمیت جانشین پروری و سعی در افزایش آن
۷	گزارش گیری سالانه از منابع انسانی وضعیت نیروی انسانی توسط کمیته
۸	استقرار سیستم مدیریت عملکرد
۹	جمع بندی و به روز آوری رزومه مدیران
۱۰	تصمیم گیری در مورد انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین پروری
۱۱	مقایسه شایستگی لازم و موجود کاندیداهای جانشین پروری
۱۲	دریافت رزومه کاندیداها
۱۳	دریافت گزارش مدیریت عملکرد کاندیداها
۱۴	سنجش مرتب حرکت نامزدهای نهایی جهت تبدیل شدن به جانشین مناسب
۱۵	ارائه نتایج سنجش‌های دوره‌ای کاندیداهای نهایی به کمیته
۱۶	فراهم آوردن بسترها جهت برقراری ارتباط و تفویض برخی اختیارات
۱۷	تدوین برنامه‌های آموزشی لازم جهت کاندیداهای نهایی
۱۸	نظر سنجی از مدیر مافوق، جهت نامزدی افرادی برای جانشینی آن مشاغل
۱۹	نظر سنجی از صاحبان پست‌های هدف، جهت نامزدی افرادی برای جانشینی خود
۲۰	نظر سنجی از مدیران هم‌رده در مشاغل مشابه پست هدف
۲۱	استخراج ضرورت جانشین پروری در ادبیات موضوع و اطلاع رسانی آن
۲۲	استخراج علل نیاز وزارت به جانشین پروری اطلاع رسانی آن در وزارت
۲۳	لحاظ نمودن الزامات نهادهای بالادستی
۲۴	لحاظ کردن الزامات و قوانین ابلاغی انتصاب مدیران
۲۵	ارائه بازخورد مناسب به حذف شده‌ها با ذکر دلایل
۲۶	اطلاع رسانی مناسب به کاندیداهای نهایی
۲۷	انتخاب جانشین نهایی با توجه به جمع بندی در کمیته

همان‌طور که در جدول بالا مشخص شده است، عوامل بر جانشین پروری براساس میانگین رتبه احصا گردیده‌اند. سؤال دوم این پژوهش این است که اولویت این عوامل به چه صورت می‌باشد. با توجه به جدول شماره ۳ عوامل مؤثر بر جانشین پروری به شرح ذیل اولویت بندی شده‌اند.

بحث و نتیجه گیری

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌کنید تشکیل کمیته مستقل جانشین پروری و مشخص و مستند کردن نقش‌ها در آن جهت کل فرایند جانشین پروری، دارای بالاترین اهمیت در جانشین پروری و انتخاب جانشین نهایی با توجه به جمع بندی سنجش‌های دوره‌ای کاندیداهای نهایی، در کمیته جانشین- پروری دارای کمترین اهمیت می‌باشد. ۲۷ گویه فوق در قالب ۴ عامل دسته بندی شدند. این عوامل شامل استقلال، توانمندسازی، زمینه و مدیریت استعداد می‌باشد. آزمون فریدمن نشان داد که اولویت تأثیر این عوامل بر جانشین پروری به ترتیب شامل زمینه وزارت ورزش و جوانان در بحث جانشین پروری با میانگین رتبه ۱۵,۰۸ اولویت دوم، عامل استقلال با میانگین رتبه ۱۲,۷۹ اولویت سوم عامل مدیریت استعداد با میانگین رتبه ۱۲,۴۵ و اولویت چهارم عامل توانمندسازی با میانگین رتبه ۱۱,۶۷ می‌باشد. براساس یافته‌های فوق می‌توان گفت که وجود عوامل زمینه‌ای مهم‌ترین بحث برای جانشین- پروری می‌باشد. یعنی باید بستر برای جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان آماده باشد و جهت اجرای درست جانشین پروری باید عواملی مثل جلب نظر مدیران ارشد با ارائه دلایل تئوریک و عملی در مورد اهمیت جانشین پروری صورت پذیرد و مدیران ارشد وزارت با نظر مثبت و مساعد به مبحث جانشین- پروری نگاه کنند تا با حمایتی که از برنامه جانشین پروری انجام می‌دهند این برنامه موفق باشد. عامل دیگری که در عوامل زمینه‌ای وجود دارد، بررسی میزان اتفاق نظر مدیران در مورد اهمیت جانشین پروری و سعی در افزایش آن هست. یعنی مدیران در اجرای برنامه جانشین پروری اتفاق نظر و به نوعی اجماع داشته باشند و در راستای افزایش اهمیت جانشین پروری قدم بردارند. عامل مهم بعدی مؤثر در عوامل زمینه‌ای ارائه نتایج سنجش‌های دوره‌ای کاندیداهای نهایی به کمیته جانشین پروری تا زمان انتخاب جانشین نهایی است تا هم خود نامزدهای جانشینی و هم دیگر پرسنل و حتی مدیران وزارت در روند فرایند جانشین پروری قرار گیرند و بدین وسیله زمینه جهت استحکام جانشین پروری فراهم گردد. نتایج این قسمت از تحقیق با نتایج تحقیقات

بایهام (۲۰۰۲)، بارت و دیویس (۲۰۰۸)، راث ول (۲۰۱۰)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)، هم‌خوانی دارد. دومین عامل مؤثر بر جانشین پروری عامل استقلال وزارت ورزش و جوانان است. این عامل بیانگر آن است که اگر وزارت ورزش و جوانان

است او جانشین وی شود. اسکرودر (۲۰۰۹)، اسپنسر (۲۰۱۰) و کوانگرانگ (۲۰۱۱)، رشد و تعالی جانشین‌ها شامل آموزش مهارت‌های کلیدی، شایستگی‌ها در سطوح شغلی و توانمندسازی و گردش شغلی را از عوامل مهم در پیاده‌سازی جانشین‌پروری معرفی کرده‌اند.

با توجه به مطالب مطرح شده در این تحقیق، وزارت ورزش و جوانان جهت اجرای هرچه بهتر جانشین‌پروری باید بیش از پیش به نیروهای داخل سازمان توجه نموده و در راستای توانمندی کارکنان خود از طریق برنامه‌های آموزشی و غیره اقدام نماید و با تشکیل و تقویت کمیته جانشین‌پروری، تمام تلاش خود را در جلب حمایت مدیران ارشد وزارت‌خانه بردارد چراکه بدون حمایت آنان عملاً برنامه جانشین‌پروری به جایی نخواهد رسید. البته در اجرای برنامه جانشین‌پروری، لحاظ نمودن عدالت و شفافیت، یکی از آیتم‌های مهم در موفقیت آن می‌باشد چراکه مدیران و پرسنل وقتی که شفافیت کار کمیته و سعی در اجرای عدالت را در آن کمیته می‌بینند تمام تصمیمات آن را می‌پذیرند ولی اگر خلاف آن مشاهده شود، برنامه جانشین‌پروری راهی جز شکست ندارد.

با توجه به اهمیت عوامل زمینه‌ای مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، آمادگی وزارت ورزش و جوانان برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری مورد بررسی قرار گیرد.

استقلال لازم جهت تعیین جانشین برای پست‌های مدیریتی خود را نداشته باشد عملاً جانشین‌پروری معنا و مفهوم ندارد. خود عامل استقلال نیز دارای زیر مجموعه می‌باشد. مثلاً تشکیل کمیته مستقل جانشین‌پروری و مشخص و مستند کردن نقش -ها در آن جهت کل فرایند جانشین‌پروری که اگر وزارت استقلال لازم در انتخاب جانشین نداشته باشد و نتواند کمیته مستقل جانشین‌پروری را تشکیل دهد عملاً در این زمینه موفق نخواهد بود. سومین عامل مهم در جانشین‌پروری، مدیریت استعداد می‌باشد یعنی باید بتوان استعداد‌های درون سازمانی را مدیریت نمود و در راستای سیاست‌های سازمان از آن استفاده کرد. استعداد فرد یا افرادی که کاندیدای جانشین‌پروری هستند عامل مهمی در فرایند جانشین‌پروری می‌باشد. نتایج این پژوهش در این قسمت با نتایج راث ول (۲۰۱۰)، علاقه بند (۲۰۱۱)، شیپمن (۲۰۰۷)، سیکرو و همکاران (۱۳۹۰)، هم-خوانی دارد. ضمن اینکه مندی (۲۰۰۸)، مک نامارا (۲۰۰۹)، کسپر (۲۰۱۱) و دارایی (۱۳۹۲)، شناسایی افراد با توانایی بالا توسط رهبران، مدیریت استعداد، استعدادیابی حفظ کارکنان با استعداد را از الزامات جانشین‌پروری معرفی کرده‌اند. عامل مهم بعدی، عامل توانمندسازی است. یعنی باید افراد کاندیدای جانشین‌پروری را از هر لحاظ هم توان‌مند نمود و هم توان‌مند نگه داشت. توانمندسازی می‌تواند شرکت در دوره‌های آموزشی مورد نیاز پست مورد نظر باشد و یا شرکت در جلسات و یا بازدیدها به همراه فردی که الان صاحب پست هست و قرار

REFERENCES

- Ahmadi, Seyed Ali Akbar-Darwish, Hassan ؛ Sobhanifar, Mohammad Javad and Fazeli Kobra, Emd. (2014). "Designing and Explaining the Conceptual Model of Human Resources Competencies in Nahj al-Balaghah Using Content Analysis and ISM Techniques". *The Basij Strategic Studies Quarterly*. 17, No. 64: 27-55
- Amjad Zoborest, Mohammad (2013). "The Challenge of Planning and Alternative Management in the Education Departments of Kurdistan Province". *Journal of Organizational Behavior in Education*. Volume 1. Number 2. Page: 94-77
- Arab, the glory. Khalili, Tirthashi. (1396). A Comparative Study of the Impact of Alternative Management on Organizational Performance between Kashan Azad University and Narag Azad University ", Islamic Azad University, Islamic Azad University of Narag Branch, Faculty of Management, M.Sc.
- Beheshti Far, Melike. (2011). Evaluation and Explanation of the Implementation Requirements of the Substitute System in the Government of the Islamic Republic of Iran and Providing a Desirable Model Based on Vision Goals 1404. PhD in Public Administration, Islamic Azad University, Kerman Branch, Iran.
- Davoodi, Seyed Ali. Yaghoubi, Noor Mohammad (1397). "A Framework for Talent and Substitute Education in Higher Education". *Journal of Human Resource Management Research Imam Hussein (AS)*. 10th year, No. 1 (consecutive issue 31). Spring 1979. Pages 75 to 100
- Duvali, Mohammad Mehdi; Zamahani, Majid; Darvish, Hassan & Azar, Adel. (1396). "Designing a Model for the Selection of Heads of Centers and Units of Payame Noor University". *Ninth Year*, No. 3 (29th consecutive issue), Fall, 2017.

- Faghihi, Abolhassan. Zakari Mohammad. (2013). "The Pathology of Establishing Alternatives to Managers in Iranian Governmental Organizations". *Public Management Thesis*. Fall and Winter 2014. No. 15-16 from page 15 to 24
- Ghiasi Nodoushan, Saeed et al. (2011). "Model of Implementation of Animal Husbandry System in University Management", *Journal of Educational and College Studies*, No. 1, Summer 2012
- Hadizadeh Moghaddam, Akram. Soltani, Farzaneh (2011). "Explaining the Components of Implementing Alternative Breeding Management in the Organization (Case Study: Headquarters of National Iranian Oil Company and Subsidiaries Based in Tehran)". *Journal of Management and Human Resources in the Petroleum Industry*. Year Three. No. 10. Winter 2011.
- Hosseini, Seyed Hassan. Shaemi Borzeki, Ali. Nasr Esfahani, Ali. "Designing Alternative Management System Model Based on Native Organizational Indicators". *Journal of Human Resource Management Research Imam Hussein (AS)*. 10th year, No. 1 (consecutive issue 31). Spring 1397.
- Hosseinian, courage. Omani, Ja'far (2013). "Appropriate Model of Competent Human Resource Planning (Case Study: Naja Police and Public Security)". *Journal of Resource Management in Law Enforcement*. second year. Issue 2. Summer 2014.
- Jalilian, Amir Mansouri. Sufi, Alireza (2012). "Substitution of Najah Managers and Commanders, Dimensions and Validation based on Exploratory and Confirmatory Factor Analysis". *Supervision and Inspection Quarterly*. Seventh year. No. 23
- Kamali, Forough. Mostafavi Rad, Angel (1396). "Relationship between meritocracy and organizational development in Fars Province Youth and Sports Directorate". *Second International Conference on Management and Accounting and Dynamic Auditing*. June, 2016. Tehran, Iran.
- Kharazmi, Omid Ali et al. (2016). "Analytical study of the gap between the current situation and the desirable status of implementing the succession system in Mashhad". *Urban Management Studies Quarterly*. Eighth Twenty-Seventh. Fall of 2016.
- Pleasing Kasai, Abolghasem et al. (1396). "A Study of the Key Success Factors on the Replacement of Principals of School District 4 in Tehran". *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*. Year Two - Number One (consecutive: 3)
- Yazdani, Mahmood (2011). "Developing the Leadership Competencies Needed to Develop a Succession Plan (Case Study: Parsian Gas Refining Company)". *Journal of Human Resource Management in Oil Industry*. forth year . No. 1- Autumn 2012.
- Armestrang, M (2008). "Strategic human resource management:4th Edition". London
- Dohm, A. (2000), "Gauging the labor force effects of retiring baby boomers", *Monthly Labor Review*.
- Donner, E.; Michael, Gridley, D.; Ulrich, S. and Bluth, E. I. (2017), "Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group's Future", *Journal of the American College of Radiology*, 14(1), 125-129.
- Groves, K. S. (2007). "Integrating leadership development and succession planning best practices". *Journal of Management Development*, 26, 3, 239.
- Groves, K.S. (2007), "Integrating leadership development and succession planning best practices", *Journal of Management Development*, 239-260.
- Jeou-Shyan Horng H.H. Liu C-H. Lin L & Tsai C-Y (2011). "Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 30 pp. 1044°1054.
- Kay C. Moncarz E. (2007). "Lodging management success: Personal antecedents' achievement KSAs and situational influencers". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 26 No. 3 pp. 33°48.
- Kuching, P.K (2006). "Markov Chains: Modeles, Algorithms and Applic ations". *Proceeding of the Academy of Human Resources Development. North Carolina*. [http:// www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)
- McKee, G., Kagan, A., & Ghosh, A. (2019). "Small asset credit union executive succession concerns". *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7(1), 26-33.
- Mateso, E.E.P. (2010). "Understanding succession planning and manage ment efforts at Midwestern university". (Doctoral dissertation). Retrieved from [http:// etd.ohiolink.edu](http://etd.ohiolink.edu).
- 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.
- O'Donohue, M. (2016). "Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service", Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology.
 - Pandey, S., & Sharma, D. (2014). "Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations". *Procedia Economics and Finance*, 11, 152-165.
 - Pandey, S., & Sharma, D. (2014). "Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations". *Procedia Economics and F.*