

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۱۰، شماره ۳۶، بهار ۱۴۰۱

ص ص: ۲۷-۹

تدوین و ارزیابی الگوی جانشین‌پروری بازیکنان باشگاه‌های بسکتبال لیگ برتر ایران

مهران آتشی^۱ - مسعود نادریان^{۲*} - علی محمد صفانیا^۳ - اصغر نیک سرشت^۴ - محمدصادق افروزه^۵

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد جهرم، جهرم، ایران. ۲. دانشیار، تربیت‌بدنی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. ۳. استاد، تربیت‌بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. ۴. استادیار، دانشگاه

آزاد اسلامی واحد جهرم، جهرم، ایران. ۵. استادیار، دانشگاه جهرم، جهرم، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۰۶، تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۳/۲۹)

چکیده

پژوهش حاضر باهدف تدوین و ارزیابی الگوی جانشین‌پروری بازیکنان باشگاه‌های بسکتبال لیگ برتر ایران انجام شد. روش پژوهش حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها آمیخته بود که به صورت کیفی-کمی اجرایی گردید. در بخش کیفی، جامعه آماری شامل ۱۸ نفر از صاحب‌نظران بودند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی انجام شد. همچنین در بخش کمی جامعه آماری، کلیه مدیران و کارشناسان ورزشی، مربیان ورزشی، افراد با سابقه ورزش حرفه‌ای بسکتبال، اعضای هیئت علمی متخصص و بازیکنان باشگاه‌های بسکتبال بودند. ابزار پژوهش شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند و پرسشنامه محقق ساخته بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش نظریه داده بنیاد و در بخش کمی از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس و آموس استفاده گردید. نتایج حاصل از کدگذاری‌ها نشان داد که تدوین و ارزیابی الگوی جانشین‌پروری بازیکنان بسکتبال لیگ برتر ایران بر مبنای عوامل مختلفی قرار دارد لذا برای اینکه سازوکار اجرای فراهم شود باید به: (۱) سطوح شایستگی، (۲) الزامات و (۳) پیامدهای مطلوب توجه شود. با توجه به این موارد می‌توان آینده‌ای روشنی را برای باشگاه‌های بسکتبال لیگ برتر ایران تصور کرد. نتایج بخش کمی بیانگر این بود که بارهای عاملی سؤالات پرسشنامه جانشین‌پروری بازیکنان در وضعیت مطلوبی قرار دارند. به طور کلی نتایج پژوهش حاکی از آن است که با استفاده از الگوی جانشین‌پروری بازیکنان می‌توان به طور قابل قبولی خصیصه‌های جانشین‌پروری بازیکنان را در باشگاه‌های بسکتبال مورداندازه‌گیری قرار داد. استفاده از این یافته‌ها می‌تواند راه‌گشای بسیاری از تحقیقاتی باشد که در آن‌ها جانشین‌پروری بازیکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهند بود.

واژه‌های کلیدی

بازیکنان باشگاه‌های بسکتبال، جانشین‌پروری، لیگ برتر بسکتبال ایران.

مقدمه

برنامه‌ریزی نشده یکی از مقامات اصلی سازمان را کاهش دهد؛ یعنی، برنامه‌ریزی جایگزینی فعالیت‌هایی را به جریان می‌اندازد که آسیب‌های ناشی از رویدادهای پیش‌بینی نشده را محدود می‌کند؛ درحالی‌که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نوعی برنامه‌ریزی فوق‌فعال است و تلاش می‌کند که تداوم رهبری را از طریق پرورش استعدادها در سازمان یا از طریق فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده حفظ نماید. در این خصوص مارتین و دوای (۲۰۲۰) پژوهشی را تحت عنوان ویژگی‌های جانشینان در جانشین‌پروری انجام دادند. نتایج این مطالعه نشان داد که ویژگی‌های جانشینان تأثیر مثبت و معناداری بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دارد (۲۵).

امروزه ثابت شده است که سازمان‌های ورزشی وظیفه بسیار مهمی در نهادینه‌سازی ورزش و ارکان وابسته به آن در تمامی سطوح به عهده دارند. در این راستا مدیران نقش بسیاری مهمی دارند. به نظر می‌رسد یکی از وظایف مدیران ورزشی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بازیکنان است. جانشین‌پروری بازیکنان^۳ که یک فعالیت توسعه ورزشی برای اطمینان از تداوم بازیکنان شایسته و کارآمد در باشگاه است یکی از مهم‌ترین این عوامل است. تغییرات گسترده و سریع که در سطح باشگاه‌های ورزشی به وجود می‌آید سبب شده تا کمبود بازیکنان بامهارت و مؤثر و کارآمد برای پست‌های متنوع در همه رشته‌های ورزشی بخصوص ورزش‌های گروهی مانند والیبال، فوتبال، هندبال و بسکتبال به‌طور محسوس حس گردد و از این‌رو در مورد اهمیت بازیکن‌پروری در باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان یک عامل اساسی و حیاتی، باید با اهداف استراتژیک فدراسیون‌های ورزشی مرتبط باشد و از استراتژی‌های فدراسیون و باشگاه گرفته‌شده باشد و به‌طور مستقیم همه مدیران و مربیان باشگاه‌ها را درگیر کند (۵). در این خصوص نادریان چهارمی

گسترش سریع جهانی‌شدن، فشارهای زیادی بر سازمان‌ها وارد می‌کند و بسیاری از مدیران می‌آموزند که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آن‌ها در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد رهبری است (۹). چنین رهبرانی می‌توانند اهداف راهبردی و بلندمدت سازمان را تشخیص داده و محقق سازند (۲۹). از این‌رو، در برخی از سازمان‌ها، طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای اطمینان از تداوم رهبری موفق، اجرا می‌شود؛ زیرا، مدیران ارشد این سازمان‌ها اعتقاد دارند که جانشین‌پروری، موفقیت آینده سازمان را تضمین می‌کند (۲۰). اگرچه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به‌عنوان تعیین رهبران آینده، تعریف می‌گردد. اما در واقع این برنامه‌ریزی به‌مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد. در این فراگرد نظام‌یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان به دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود؛ در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند (۱۱). در این فراگرد، شایستگی‌های ضروری معین می‌شود و سپس بر آن مبنای خزانه استعداد‌های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سازمان اطمینان می‌یابد که به‌منظور پر کردن نقش‌های مهم درون سازمان، به‌تدریج کارکنانی استخدام شده و پرورش می‌یابند. البته نباید برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را با برنامه‌ریزی جایگزینی اشتباه گرفت. هدف اصلی از برنامه‌ریزی جایگزینی این است که شرایط ناشی از مواجهه با از دست دادن ناگهانی و

بسکتبال در تمام سطوح مبتدی تا قهرمانی نیز به کار رود و همچنین این برنامه‌ها می‌تواند بر تمامی ابعاد مهم باشگاه و عملکرد آنان تأثیرگذار باشد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بازیکنان در ورزش‌های قهرمانی دربرگیرندهٔ مراحل مختلفی از جمله شیوه‌های شناسایی و جذب بر اساس شاخص‌های تعیین‌شده در هر رشته ورزشی و برای هر پست بازی و شیوه‌های متنوع آماده‌سازی ورزشکاران و غربال‌گری برای عضویت در تیم در آینده و جایگزینی بازیکنان فعلی است (۲۲). از طریق این فرایندهای مدیریتی است که استعدادهای ورزشی و حرکتی افراد برای عضویت در تیم-های ورزشی برای سال‌های آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی و شیوه‌های علمی مدیریتی به تدریج برای عضویت در تیم‌های رده‌بالا تر آماده می‌شوند. در باشگاه‌ها فرض بر این است همه متقاضیان دارای استعدادها و شایستگی‌هایی هستند اما به دلیل وجود آمدن برخی محدودیت‌های عمدتاً مدیریتی آن‌ها فقط می‌توانند روی آن گروه از افرادی که دارای استعدادهای برتر و شاخص و شناخته‌شده هستند سرمایه‌گذاری‌های کلان انجام دهند. اصول بازیکن‌پروری اشاره می‌کند که بسیاری از مهارت‌های ورزشی اکتسابی هستند پس باید افراد واجد شرایط اولیه را شناخت و سپس آنان را تربیت کرد و پرورش داد و باشگاه‌ها باید شاخص‌های اصلی و استاندارد جهانی در رشته‌های مختلف که اثرگذار هستند را آموزش دهند (۸). برای دستیابی به برنامه‌های بازیکن‌پروری باید برنامه‌ای منسجم و اراده‌ای قوی داشت. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در حوزه ورزش‌های قهرمانی در جهت تداوم جایگزینی بازیکنان و استعدادسازی گام برمی‌دارد تا باشگاه‌های ورزشی را قادر کند با خرد و بینش برنامه‌ریزی‌شده بازیکنان موردنیاز خود را با کمترین هزینه تأمین کنند (۸). اما بررسی‌ها نشان می‌دهد آن دسته از

(۱۳۹۸) معتقد است که عدم وجود جایگزین مناسب برای بازیکنان در باشگاه‌ها و به‌ویژه تیم‌های بسکتبال در مسابقات و تمرینات آماده‌سازی باعث بروز مسائلی می‌شود؛ از جمله تمرینات گروهی به دلیل نبود بازیکن مناسب دچار چالش می‌شود و انجام تاکتیک‌های تیمی موردنظر مربیان به دلیل نبود بازیکنان واجد شرایط و هماهنگ و مستعد که رمز موفقیت در مسابقات است، دچار مشکل خواهد شد (۷). نتایج مطالعات ترونیچ و ملادنویچ^۱ (۲۰۱۴) نشان می‌دهد وابستگی باشگاه‌های ورزشی به بازیکن‌های شاخص و امتیازآور و نبود جایگزین‌های مناسب، باعث به وجود آمدن بستر مناسب برای انجام اعمال خلاف قانون مانند دوپینگ یا سایر موارد مانند باج‌گیری بازیکنان از مدیران باشگاه به‌منظور کسب پیروزی و موفقیت در مسابقات و گریز از منشور اخلاقی و سرپیچی از قوانین می‌شود (۳۳). در این زمینه رضوی و همکاران (۱۳۹۷) بیان کردند که سوءاستفاده بازیکن توانمند و بااستعدادی که در ساختار تیم‌های ورزشی جا گرفته و می‌دانند که اگر نباشند تیم قادر به انجام فعالیت مناسب نخواهد بود و کسب پیروزی در مسابقات به وجود آنان بستگی دارد زیادتر می‌شود. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد افزایش احتمال اختلاس و سوءاستفاده از منابع مالی باشگاه‌ها در انعقاد قراردادهای خرید و فروش بازیکنان در مواردی که باشگاه‌ها برای گرفتن بازیکنان امتیازآور در تنگنا باشند بسیار زیاد است. وجود سیستم جانشین‌پروری باعث ایجاد انگیزه در ورزشکاران مستعد برای ارتقا و عضویت در تیم‌های رده‌بالای باشگاه‌ها می‌شود.

با توجه به مطالب ارائه‌شده می‌توان اذعان داشت که برنامه‌ریزی اصولی به‌منظور شناسایی، جذب، پرورش و حفظ و نگهداری بازیکنان در باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی به‌ویژه تیم‌های ورزش‌های گروهی مانند فوتبال، والیبال و

هستند و باشگاه‌های آینده‌ساز و پیشرو معروفاند (۳۳). چنین باشگاه‌هایی به دنبال طراحی و اجرای منظم استعدادیابی و جانشین‌پروری هستند. موضوع جانشین‌پروری بازیکنان مستعد و مؤثر در باشگاه‌های ورزشی از اهمیتی مضاعف برخوردار است. زیرا از نتایج برنامه‌های جانشین‌پروری باشگاه‌ها در تیم‌های ملی و حتی کسب درآمد بسیار زیاد از (طریق فروش بازیکنان به سایر تیم‌ها و حتی لیگ‌های برتر کشورهای اروپایی) استفاده می‌شود. البته مدل‌های زیادی برای جانشین‌پروری ارائه شده که هر کدام ویژگی‌هایی دارند. اما در اکثر مدل‌ها در گذشته تأکید و تمرکز اصلی باشگاه‌ها به جای پرورش قابلیت‌ها و توانایی‌ها، بر موضوع جانشینی بود به طوری که صرفاً فهرستی از جایگزین‌های آماده تصدی پست‌های بازی را ارائه می‌نمودند (۸).

امروزه مدیریت جانشین‌پروری در بسیاری از رشته‌های ورزشی از طریق فرآیند شناسایی استعدادها به شیوه‌های مختلف و با شاخص‌ها و استانداردهای جهانی مخصوص هر رشته انجام داده و با قوانین حمایتی و با برنامه‌های آموزشی و تمرینی مناسب، مداوم و برنامه‌ریزی شده، آنان را به تدریج برای عضویت در تیم‌های بزرگسالان و باشگاهی آماده می‌سازند. در یک چنین باشگاهی، هرگاه مدیران متخصص و دلسوز با مربیان آگاه می‌دانند که به محض آسیب یک بازیکن و یا ترک باشگاه که در ورزش‌های قهرمانی امری رایج است بلافاصله افراد جایگزین وجود دارند و بدین ترتیب خللی در تحقق اهداف باشگاه روی نخواهد داد. با توجه به شرایط فعلی در باشگاه‌های ورزشی برنامه‌ای منسجم برای جانشین ساختن بازیکنان در همه پست‌های بازی و یافتن استعدادهای انسانی و پرورش آن ضروری است. در همین راستا ویلیامز^۱ (۲۰۱۵) گزارش دادند تیم لوس‌آنجلس لیکرز در پرورش بازیکن و فروش آن‌ها در یک

باشگاه‌هایی که مستعد زوال و انحلال هستند برای تأمین نیازهای خود و بازیکنان برنامه‌ای ندارند و بنابراین امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل متعهدانه عمل نمی‌کنند و به باشگاه‌های آینده بین معروفاند. برخی از باشگاه‌ها برای تأمین نیازمندی‌های آینده خود اقدام به شناسایی، جذب، آموزش و بهره‌گیری از بازیکنان مستعد و توانمند می‌کنند که به باشگاه‌های آینده گزین معروفاند. تجربه نشان داده است که آن دسته از باشگاه‌هایی که اقدام به بازیکن‌سازی می‌کنند دوام بیشتری داشته، در مسابقات موفقیت کسب می‌کنند و حتی قادر به فروش و انتقال بازیکن و کسب درآمدهای هنگفت نیز هستند (۲۱). با تغییر هژمونی مدیریت باشگاه‌های ورزشی از دولتی به سمت خصوصی‌سازی و از همه مهم‌تر کم شدن بودجه‌های دولتی و افزایش تورم و ورود باشگاه‌ها به عرصه فعالیت‌های اقتصادی و تبلیغاتی زنگ هشدار مدیریت ورزش حداقل برای باشگاه‌های ورزشی شرکت-کننده در لیگ‌های برتر در همه رشته‌های ورزشی و به‌ویژه بسکتبال که حامیان مالی اندکی دارد، درآمده است. همان‌گونه که قبلاً اشاره شد در چنین شرایطی یکی از راه‌های موفقیت باشگاه و کسب درآمد، داشتن برنامه راهبردی در شناسایی و پرورش بازیکنان مؤثر و کارآمد است تا به اهداف چندمنظوره‌ای مانند کاهش هزینه‌ها، فروش بازیکن و کسب درآمد و توسعه ورزش دست یابند. اگرچه شاید باشگاه‌ها در کوتاه‌مدت از توفیق چندانی برخوردار نبوده و دچار ریسک بسیار بالایی شوند. تعداد اندکی از باشگاه‌ها هستند که در جهت حفظ و ارتقا خویش فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی‌های خود را بر پایه شناسایی و پرورش استعداد‌های ورزشی در منطقه مورد فعالیت و حتی در محیط پیرامون خود اقدام می‌کنند. اگرچه این راهبرد دیربازده است اما این‌گونه باشگاه‌ها که در پی ساختن آینده

تحقیقات بیشتر ضروری است. ترونیچ و ملادنویچ (۲۰۱۴) معتقدند شناسایی استعداد اولین قدم در روند برنامه‌ریزی، برنامه‌نویسی و تحقق مراحل انتخاب و آموزش بازیکنان در بسکتبال است. معیارهای انتخاب به روش چند رشته‌ای شرط شده‌اند و باید تمام خصوصیات یک بازیکن بسکتبال را پوشش دهند. با توجه به مبانی نظری و نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های غیرورزشی، محقق بر آن است تا با شناسایی خصوصیات و ویژگی‌های فرایندها و شاخص‌های جانشین‌پروری بازیکنان در باشگاه‌های بسکتبال این امکان را در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار داده تا قادر باشند باشگاه را به نحوی مدیریت کرده که هیچ‌گاه خلأ بازیکن کارآمد و شایسته و مؤثر را تجربه نکنند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع، تحقیقات کاربردی است که به‌صورت میدانی انجام گردید. روش پژوهش حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها آمیخته بود که به دو روش کیفی و کمی انجام گرفت. در بخش کیفی از روش نظریه داده بنیاد^۱ رویکرد گلیزر^۲ (۱۹۷۸) استفاده شد (۱۶). سؤالات مصاحبه (عمیق و نیمه ساختارمند) بر اساس مدل سیستماتیک طراحی شده بود. مدت‌زمان مصاحبه بین ۳۰ الی ۸۰ دقیقه بود که در پژوهش حاضر میانگین مصاحبه با نمونه‌ها ۶۰ دقیقه بود. پس از انجام ۱۸ مصاحبه پژوهشگر به اشباع نظری رسید. تعداد ۸ نفر از مصاحبه‌شوندگان به شکل هدفمند و با توجه به شناخت تیم پژوهش و مطالعه و بررسی مقالات و پژوهش‌های علمی و تعداد ۱۳ نفر هم به شیوه گلوله برفی و با معرفی گروه اول انتخاب شدند. مصاحبه‌شوندگان شامل ۶ نفر عضو هیئت‌علمی دانشگاه که دارای مقاله علمی چاپ‌شده یا کتاب تألیفی یا ترجمه‌ای

سال بیش از ۳۰۰ میلیون دلار درآمد داشته است (۴). ویس و گوان (۲۰۱۷) گزارش دادند که بین برنامه‌های جانشین‌پروری و توانایی یادگیری سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد یعنی سازمانی که امتیاز بالایی در طرح جانشین‌پروری به دست می‌آورد امتیاز بالایی هم در یادگیری سازمانی کسب می‌کند. به‌رغم اهمیت موضوع جانشین‌پروری در ورزش تحقیقات اندکی در این زمینه وجود دارد. توکر^۱ (۲۰۲۰) پژوهشی را تحت عنوان جانشین‌پروری برای پرستاران دانشگاهی انجام داد. یافته‌های این پژوهش نشان داد پیش‌نیازهای که لازم است موردتوجه قرار گیرد نخست این است که از مهارت‌های رهبران فعلی و استعدادهای آن‌ها ارزیابی به عمل آید، دوم نیازهای آینده این حوزه شناسایی شوند و سوم در راستای این مهارت‌ها و نیازها برنامه‌ای منسجم ارائه شود (۳۴). این توصیه‌ها شامل شناسایی، ارزیابی و توسعه افراد با توان بالقوه بالا در باشگاه‌های ورزشی و برای بازیکنان نیز مصداق واقعی دارد. اگرچه موضوع جانشین‌پروری در ورزش همیشه مطرح بوده اما در دهه‌های اخیر بسیار موردتوجه باشگاه‌ها در همه رشته‌های ورزشی از جمله بسکتبال قرار گرفته است. تجربه نشان داده است که در حالت خوش‌بینانه و در صورت فراهم بودن همه شرایط و عدم آسیب‌دیدگی‌های رایج، حداکثر ماندگاری یک ورزشکار در عرصه رقابت‌های ورزشی بین پنج تا هشت سال است لذا ارتقا سطح علمی و کسب اطلاعات موردنیاز به دوباره عوامل، شاخص‌ها و ویژگی‌های جانشین‌پروری با توجه به تحولات جهانی و فعالیت‌های رقیبان منطقه‌ای و جهانی در باشگاه‌ها که ساختارهای تیم ملی کشورها را به وجود می‌آورند، ضروری به نظر می‌رسد. اگرچه تحقیقات علمی اندکی در حوزه جانشین‌پروری بازیکنان در بسکتبال انجام‌شده و لزوم

3. Gaiser

1. Tucker
2. Grounded Theory

بودند، ۳ نفر متخصص که دارای سابقه اجرایی در فدراسیون بسکتبال، ۵ نفر از مربیان شاغل در لیگ برتر بسکتبال و ۴ نفر از بازیکنان شاخص حاضر در لیگ برتر بسکتبال بودند. پژوهشگران کیفی به جای واژه اعتبار و روایی، از واژه‌های «مقبولیت» «انتقال‌پذیری» و «تأیید پذیری» استفاده می‌کنند و مورد تأیید قرار گرفتند. همچنین از پایایی بازآزمون استفاده شد و پایایی معادل ۸۸ درصد گزارش گردید.

جدول ۱. میزان درصد پایایی از طریق روش کدگذاری مجدد

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی
۱	مصاحبه شماره ۴	۱۱	۵	۲	۰/۹۰
۲	مصاحبه شماره ۹	۱۴	۶	۲	۰/۸۵
۳	مصاحبه شماره ۱۶	۹	۴	۱	۰/۸۸
	کل	۳۴	۱۵	۵	۰/۸۸

از استخراج این گویه‌ها و دریافت نظر کارشناسی صاحب‌نظران (۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی) در مورد روایی صوری و محتوایی پرسشنامه و انجام اصلاحات، پرسشنامه نهایی با ۱۵ مؤلفه و ۶۶ سؤال با مقیاس پنج ارزشی لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) تهیه شد. در ادامه در یک مطالعه مقدماتی، پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ (۰/۸۲) برآورد شد. در نهایت، پرسشنامه در دو بخش مشخصات فردی و بخش سؤالات اصلی پرسشنامه (جانشین پروری بازیکنان) بین نمونه‌های پژوهش توزیع گردید. در این پژوهش به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آماری توصیفی و استنباطی استفاده گردید. همچنین به‌منظور بررسی روایی سازه ابزار اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از آزمون چولگی و کشیدگی که در بازه (۲ و -۲) بودند، می‌توان گفت که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند. کلیه تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای اس.پی.اس. اس^۸ نگارش ۲۵، آموس^۹ نگارش ۲۳ انجام گرفت.

با توجه به استفاده از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد که در این پژوهش استفاده شد اکثر مطالعات الگوی کدگذاری پارادایمی را برای تحلیل داده‌های حاصل از روش داده‌بنیاد معرفی می‌کنند که در قالب یک فرایند کدگذاری سیستماتیک^۴ شامل سه مرحله اولیه^۵ محوری^۶ و گزینشی^۷ منجر به ایجاد این مدل می‌شود. در این پژوهش پژوهشگر سعی نموده است بر اساس نظرات صاحب‌نظران از پدیده مورد مطالعه (جانشین پروری بازیکنان) را استخراج کند و در بخش بحث و نتیجه‌گیری به بررسی گسترده‌تر هر یک از مقوله‌ها بپردازد. همچنین در بخش کمی جامعه آماری، کلیه مدیران و کارشناسان ورزشی، مربیان ورزشی، افراد با سابقه ورزش حرفه‌ای بسکتبال، اعضای هیئت علمی متخصص و بازیکنان باشگاه‌های بودند. برای برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. و حجم نمونه تعداد ۳۷۰ نفر برآورد گردید. پس از بررسی مبانی و تطبیق مدل‌های نظری، ابعاد پژوهش در قالب پرسشنامه پژوهشگر ساخته برگرفته از کار کیفی شناسایی شدند. پس

6 . Axial coding
7 . Selective coding
8 . Spss
9 . Amos

1 . Credibility
2 . Transferability
3 . Dependability
4 . Coding systematic
5 . Open coding

یافته‌های پژوهش

بعد از کدگذاری مرحله به مرحله مفاهیم به دست آمده تعداد ۶۶ کد اولیه غیر تکراری به دست آمد که در قالب ۱۵ مقوله طبقه‌بندی شد که در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۲. نمونه استخراج کد از مصاحبه در مرحله کدگذاری اولیه

کد مصاحبه‌شونده	متن مصاحبه	کد اولیه
P3	مدیران باشگاه‌های بسکتبال باید در حفظ و نگهداری سرمایه‌های باشگاه کوشا باشند چراکه یکی از این امر موجب می‌شود تا شناسایی و پرورش استعداد های ورزشی درون باشگاه به خوبی و در زمان مناسب اتفاق بیفتد. هر چند که بنده معتقدم که باید افرادی باید چست‌های بدون تصدی را پر کنند که شایستگی لازم را داشته باشند. چراکه این امر موجب توسعه و پرورش جانشینان پروری می‌شود و از طرفی موجب مزیت رقابتی برای باشگاه می‌گردد	« حفظ و نگهداری سرمایه‌های باشگاه » « شناسایی و پرورش استعداد های ورزشی درون باشگاه » « پر کردن پست‌های بدون تصدی در چهارچوب اصول شایستگی » « توسعه و پرورش جانشینان » « ایجاد مزیت رقابتی برای باشگاه »

جدول ۳. کدهای اولیه و کدبندی متمرکز

منبع	کدهای باز	کدهای محوری
۴م، ۱م	اطمینان داشتن از ذخیره همیشگی بهترین استعدادها	آمادگی
۱م، ۱۲م، ۱۵م	افزایش خزانه استعدادها از میان بازیکنان مستعد	
۱۲م، ۱۳م	شناسایی افراد مناسب و با پتانسیل بالا	
۱م، ۱۲م، ۵م	پر کردن پست‌های بدون تصدی در چهارچوب اصول شایستگی	سطح راهبردی
۱م، ۲م، ۸م	درک پدیده‌های پیرامون خود	
۱م، ۱۱م، ۷م	توانایی ظرفیت انجام کارها	
۷م	پیاده‌سازی علم در عمل	
۱۴م	توسعه دانش و معلومات زیربنایی	پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌ها
۶م، ۱۵م	تعامل پویای مشاغل و محیط	
۱۵م	مقایسه بین عملکرد فعلی و پتانسیل آینده	
۱م، ۱۰م، ۱۵م	شامل شدن تمامی سطوح	
۷م، ۱۱م، ۶م	توجه متمرکز	
۳م، ۴م	بهینه‌سازی	توسعه فردی
۱۶م، ۸م	به‌کارگیری نیروهای مدیریتی در توسعه شبکه مربی‌گری	
۱۱م، ۱۴م، ۱۳م	پیاده‌سازی فرآیند جانشین‌پروری به‌صورت منعطف	
۱۸م، ۱۷م، ۶م	توسعه و پرورش جانشینان	
۱م، ۴م، ۶م	تقویت احساس رشد در بازیکنان	
۱۲م، ۱۵م، ۴م	آماده‌سازی بازیکنان برای مواجهه با نیاز باشگاه	بالندگی بازیکنان در باشگاه
۱۰م، ۱۲م، ۱۵م	فراهم‌سازی فرصت‌های بیشتر برای بازیکنان بااستعداد	
۱۷م، ۸م، ۷م	ایجاد مزیت رقابتی برای باشگاه	
۱۱م، ۱۰م	استفاده درست و بجا از ساختارها و قوانین	

	کمک به اجرای طرح‌های استراتژیک باشگاه	۱۸م، ۴م، ۱م
	انرژی‌گذار بر رشد باشگاه	۱۰م، ۳م، ۱۵م، ۲م، ۱م
سطح بازیکنان در باشگاه	ترکیب متقابل عملکرد بازیکنان با امور جاری	۱۴م، ۸م
	ترکیب متقابل عملکرد بازیکنان با رویه‌ها	۸م، ۳م، ۱۱م
	ترکیب متقابل مهارت‌های بازیکنان با یکدیگر	۵م، ۱۱م
	ترکیب منابع گوناگون باشگاه با یکدیگر	۱۸م، ۸م، ۱۴م
سطح فردی بازیکنان	ویژگی‌های شخصی	۱۶م، ۱۴م
	صلاحیت‌های فنی	۱۷م، ۱۶م، ۱۴م
	ظرفیت‌ها	۱م، ۱۱م، ۱۴م
	دانش و مهارت‌های بالقوه	۱۴م، ۱۱م
حمایتگری باشگاه از بازیکنان	حمایت مشهود بازیکنان ارشد	۱۶م، ۴م، ۱۰م
	اجبار برای شناسایی و تربیت جانشین	۱م، ۱۵م، ۱۲م
	حفظ و نگهداری سرمایه‌های باشگاه	۳م، ۴م، ۱۰م، ۴م، ۱م
	معرفی شایستگی‌های موجود و آینده هر پست	۵م، ۴م، ۷م، ۹م
آینده‌نگری	تشخیص فرصت‌های توسعه	۱۴م، ۱م، ۲م
	داشتن برنامه برای تقویت توانمندی‌ها و قابلیت‌های بازیکنان	۱۳م، ۱۴م، ۱۰م، ۱۴م
	سرمایه‌گذاری در زمان و برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری	۱۸م، ۴م
	در نظر گرفتن تغییرات سریع محیطی	۱۰م، ۷م
ارزیابی فرایندها	ارزیابی کاندیداها	۱۸م، ۴م
	ارزیابی استعداد بالقوه فردی آینده	۱۸م، ۱۷م، ۱۶م، ۱۴م
	ارزیابی الزامات آینده افراد و کار	۱۸م، ۱۴م
	ارزیابی تعهد کاندیداها به پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری	۴م، ۱۰م
	سنجش اثربخشی سیستم مدیریت جانشین‌پروری	۴م، ۵م
	ارزیابی پیشرفت بازیکنان در باشگاه به‌وسیله جانشین‌پروری	۵م، ۹م
	ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش	۱م، ۴م، ۹م، ۱۰م
	ارزیابی مهارت بازیکنان انتخاب‌شده برای منصب‌های کلیدی	۱۷م، ۱۶م، ۱۰م
آموزش	روش مطالعه موردی	۵م
	روش‌های جانشینی موقت	۴م، ۵م
	روش‌های مربیگری	۴م، ۱۴م
مسیر ارتقاء	پیش‌بینی پتانسیل بالقوه افراد در سطوح باشگاه	۹م، ۸م، ۷م، ۱۴م
	اطمینان از قرارگیری در کنار بازیکنان شایسته	۶م
	قرارگیری بازیکنان بالقوه در کنار بازیکنان شایسته کنونی	۱۳م، ۶م
شناسایی نیازهای باشگاه	شناسایی نیازهای موجود در جایگزینی بازیکنان ارشد	۱۷م، ۱۵م
	شناسایی منصب‌های کلیدی	۸م، ۶م، ۴م
	شناسایی نیازهای باشگاه در زمینه آموزش	۱۰م، ۱۳م
مدیریت استعداد	کمی‌سازی و طبقه‌بندی استعدادهای موجود با توجه به نیازها	۱۰م، ۱۴م
	شناسایی و پرورش استعدادهای ورزشی درون باشگاه	۱۵م، ۱م
	حفظ و نگهداشت استعداد	۱۴م، ۱۵م، ۷م
	درگیرسازی استعداد	۱۱م، ۱۴م، ۱۵م، ۶م
	توسعه و بهسازی استعداد	۶م
برنامه	ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای شخصی	۱۵م، ۴م، ۲م
	انطباق برنامه جانشین‌پروری با برنامه‌های استراتژیک باشگاه	۸م، ۳م
	تأکید برنامه جانشین‌پروری بر قابلیت‌های بالا	۱۸م، ۱۷م، ۱۶م، ۸م
	تشویق پرسش‌های نقادانه به‌وسیله برنامه‌های توسعه‌ای	۹م، ۸م
	برنامه‌های توسعه‌ای جامع	۱۵م، ۲م

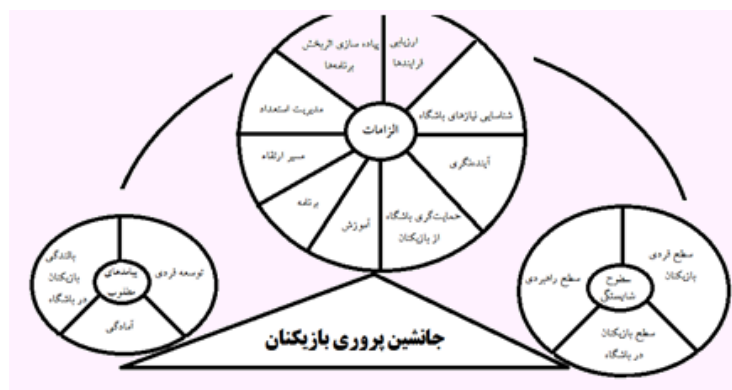
بازیکنان، آینده‌نگری، حمایت‌گری باشگاه از بازیکنان، ارزیابی فرایندها، آموزش، مسیر ارتقاء، شناسایی نیازهای باشگاه، مدیریت استعداد و برنامه شناسایی و دسته‌بندی شدند.

با استناد به یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری این عوامل در قالب ۱۵ مقوله (آمادگی، سطح راهبردی، پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌ها، توسعه فردی، بالندگی بازیکنان در باشگاه، سطح بازیکنان در باشگاه، سطح فردی

جدول ۴. کدگذاری محوری و کدگذاری نظری

کدهای محوری	کدهای باز	منبع
سطوح شایستگی	سطح فردی بازیکنان	۱۷م، ۱۶م، ۱۱م، ۱۴م
	سطح بازیکنان در باشگاه	۱۸م، ۱۷م، ۵م، ۱۴م، ۸م، ۳م، ۱۱م
	سطح راهبردی	۱۸م، ۱۷م، ۱۴م، ۲م، ۸م، ۱م، ۷م
الزامات	پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌ها	۸م، ۳م، ۴م، ۷م، ۱۰م، ۱م، ۶م، ۱۵م، ۱۱م، ۱۴م، ۱۳م
	برنامه	۱۶م، ۴م، ۱۵م، ۲م، ۹م، ۸م، ۳م
	مدیریت استعداد	۱۶م، ۷م، ۱م، ۱۰م، ۱۱م، ۱۴م، ۱۵م، ۶م
	شناسایی نیازهای باشگاه	۱۷م، ۱۰م، ۱۳م، ۱۵م، ۸م، ۴م، ۶م
	مسیر ارتقاء	۱۸م، ۱۶م، ۱۳م، ۶م، ۱۰م، ۹م، ۸م، ۷م، ۱۴م
	آموزش	۱۸م، ۱۷م، ۵م، ۱۴م، ۴م، ۱۳م، ۱۲م
	ارزیابی فرایندها	۱۸م، ۵م، ۱۴م، ۱م، ۴م، ۹م، ۱۰م
	حمایت‌گری باشگاه از بازیکنان	۱۷م، ۱۵م، ۱۲م، ۳م، ۴م، ۱۰م، ۱م
	آینده‌نگری	۴م، ۲م، ۵م، ۷م، ۹م، ۱۳م، ۱۴م، ۱۰م، ۱م
	توسعه فردی	۱۸م، ۱م، ۴م، ۶م، ۱۰م، ۱۲م، ۱۵م، ۳م
پیامدهای مطلوب	بالندگی بازیکنان در باشگاه	۱۷م، ۴م، ۱۱م، ۸م، ۷م، ۱م، ۲م، ۱۵م، ۳م، ۱۰م
	آمادگی	۱۸م، ۱۶م، ۵م، ۱۳م، ۱۲م، ۱۵م، ۴م، ۱م

با استناد به نتایج، گفت برای اینکه سازوکار جانشین‌پروری بازیکنان فراهم شود باید (۱) سطوح شایستگی، (۲) الزامات و (۳) پیامدهای مطلوب موردتوجه قرار گیرند.



شکل ۱. مدل مفهومی جانشین‌پروری بازیکنان

بیشترین نمونه‌های پژوهش در محدوده سنی بین ۳۱ تا ۳۵ سال (با فراوانی ۳۲ درصد) و کمترین رده سنی زیر ۱۸ سال (با فراوانی ۸ درصد) قرار داشتند. مدرک تحصیلی

نتایج حاصل از یافته‌های بخش کمی نشان داد که از ۳۷۰ نفر نمونه آماری، اکثر شرکت‌کنندگان مورد مطالعه (۵۶ درصد) مرد و بقیه (۴۴ درصد) زن بودند. همچنین

بیشتر شرکت‌کنندگان (۳۳ درصد) کارشناسی و کمترین (۲۵ درصد) و کمترین شرکت‌کنندگان زیر پنج سال (۶ مدرک تحصیلی آن‌ها (۱۷ درصد) کاردانی بود. بر اساس سابقه ورزشی، بیشترین شرکت‌کنندگان ۱۵ تا ۲۰ سال

جدول ۵. توصیف متغیر جانشین‌پروری بازیکنان و ابعاد آن با استفاده از شاخص‌های توصیفی

شاخص						
متغیر	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی	حداقل	حداکثر
آمدگی	۲/۵۶	۰/۶۲۹	۰/۶۹۶	۰/۶۹۹	۱/۰	۴/۳۳
سطح راهبردی	۲/۳۸	۰/۶۹۹	۱/۰۶۷	۱/۷۱۹	۱/۰	۴/۶۷
پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌ها	۲/۵۴	۰/۷۴۷	۰/۱۴۶	۰/۱۵۷	۱/۰	۴/۲۵
توسعه فردی	۲/۵۳	۰/۸۳۷	۰/۳۴۳	۰/۱۶۳	۱/۰	۴/۵۰
بالندگی بازیکنان در باشگاه	۲/۵۵	۰/۸۳۵	۰/۲۶۰	۰/۳۵۰	۱/۰	۴/۳۳
سطح بازیکنان در باشگاه	۲/۵۲	۰/۶۶۰	۰/۳۲۰	۰/۵۰۹	۱/۰	۴/۲۵
سطح فردی بازیکنان	۲/۵۳	۰/۸۳۹	۰/۱۶۳	۰/۲۱۵	۱/۰	۴/۵۰
آینده‌نگری	۲/۴۱	۰/۸۳۵	۰/۱۱۳	۰/۴۱۴	۱/۰	۴/۳۳
حمایتگری باشگاه از بازیکنان	۲/۳۹	۰/۸۱۸	۰/۱۹۰	۰/۶۵۸	۱/۰	۴/۲۵
ارزیابی فرایندها	۲/۸۵	۰/۸۲۶	۰/۱۵۵	۰/۱۷۹	۱/۰	۴/۶۷
آموزش	۲/۹۰	۰/۷۵۵	۰/۲۰۸	۰/۶۳۷	۱/۰	۴/۳۳
مسیر ارتقاء	۲/۷۳	۰/۸۰۰	۰/۲۴۷	۰/۳۱۰	۱/۰	۴/۳۳
شناسایی نیازهای باشگاه	۲/۸۳	۰/۷۲۷	۰/۲۹۴	۰/۷۷۸	۱/۰	۴/۶۷
مدیریت استعداد	۲/۵۸	۰/۸۰۱	۰/۴۴۲	۰/۴۱۳	۱/۰	۴/۶۷
برنامه	۲/۶۶	۰/۸۳۵	۰/۴۳۱	۰/۶۹۵	۱/۰	۴/۶۷
جانشین‌پروری بازیکنان	۲/۴۸	۰/۹۹۶	۰/۶۶۷	۰/۳۴۶	۱/۰	۴/۵۰

و ابعاد آن به سمت مقادیر پایین‌تر از میانگین است. مقدار مثبت شاخص کشیدگی متغیر جانشین‌پروری بازیکنان و ابعاد آن نشان‌دهنده توزیع نسبتاً برآمده داده‌های این متغیرها در نمونه آماری پژوهش است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از آزمون کجی و کشیدگی که در بازه (۲ و -۲) بودند، می‌توان گفت که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند.

با توجه به مقادیر جدول شماره ۵، میانگین متغیر جانشین‌پروری بازیکنان و ابعاد آن در نمونه آماری پژوهش مقداری پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی می‌شود. همچنین مقدار شاخص انحراف معیار پراکندگی داده‌ها از شاخص میانگین در حد معمول یا به عبارتی متوسط برآورد می‌شود. مقدار مثبت شاخص کجی متغیر جانشین‌پروری بازیکنان و ابعاد آن در نمونه آماری بیانگر تمایل داده‌های این متغیر

جدول ۶. معادلات اندازه‌گیری پرسشنامه‌ها

متغیر	معرف	بار عاملی	مقدار بحرانی	واریانس تبیین شده	سطح معناداری
جانشین‌پروری بازیکنان	سؤال اول	۰/۷۶	۸/۸۱۰	۰/۵۸	۰/۰۰۱
	سؤال دوم	۰/۷۹	۹/۰۵۷	۰/۶۲	۰/۰۰۱
	سؤال سوم	۰/۶۸	۹/۲۳۹	۰/۴۶	۰/۰۰۱
	سؤال چهارم	۰/۴۸	۷/۹۱۰	۰/۲۳	۰/۰۰۱
	سؤال پنجم	۰/۴۷	۷/۶۸۷	۰/۲۳	۰/۰۰۱
	سؤال ششم	۰/۶۳	۵/۵۰۳	۰/۳۹	۰/۰۰۱
	سؤال هفتم	۰/۶۸	۷/۱۹۳	۰/۴۶	۰/۰۰۱

۰/۰۰۱	۰/۴۳	۷/۳۰۹	۰/۶۶	سؤال هشت
۰/۰۰۱	۰/۳۶	۱۰/۱۱۷	۰/۶۰	سؤال نه
۰/۰۰۱	۰/۳۷	۹/۸۳۴	۰/۶۱	سؤال ده
۰/۰۰۱	۰/۴۲	۹/۱۹۴	۰/۶۵	سؤال یازده
۰/۰۰۱	۰/۴۵	۱۰/۱۱۷	۰/۶۷	سؤال دوازده
۰/۰۰۱	۰/۳۹	۹/۳۴۷	۰/۶۳	سؤال سیزده
۰/۰۰۱	۰/۳۱	۹/۶۶۵	۰/۵۵	سؤال چهارده
۰/۰۰۱	۰/۳۰	۹/۵۶۴	۰/۵۵	سؤال پانزده
۰/۰۰۱	۰/۳۸	۹/۱۴۷	۰/۶۱	سؤال شانزده
۰/۰۰۱	۰/۶۶	۸/۵۴۹	۰/۸۱	سؤال هفده
۰/۰۰۱	۰/۳۳	۷/۹۵۹	۰/۵۸	سؤال هجده
۰/۰۰۱	۰/۲۵	۲۵/۵۴۹	۰/۵۰	سؤال نوزده
۰/۰۰۱	۰/۳۱	۲۳/۷۱۱	۰/۵۶	سؤال بیست
۰/۰۰۱	۰/۴۲	۲۳/۳۷۸	۰/۶۵	سؤال بیست‌ویک
۰/۰۰۱	۰/۳۷	۲۴/۰۴۲	۰/۶۱	سؤال بیست‌ودو
۰/۰۰۱	۰/۲۸	۲۰/۴۸۱	۰/۵۳	سؤال بیست و سه
۰/۰۰۱	۰/۳۱	۱۹/۱۱۰	۰/۵۶	سؤال بیست و چهار
۰/۰۰۱	۰/۴۶	۱۹/۰۲۵	۰/۶۸	سؤال بیست و پنج
۰/۰۰۱	۰/۶۱	۷/۲۵۲	۰/۷۸	سؤال بیست و شش
۰/۰۰۱	۰/۲۹	۸/۲۳۸	۰/۵۴	سؤال بیست و هفت
۰/۰۰۱	۰/۴۴	۸/۱۷۲	۰/۶۶	سؤال بیست و هشت
۰/۰۰۱	۰/۴۴	۱۴/۲۶۱	۰/۶۶	سؤال بیست و نه
۰/۰۰۱	۰/۵۶	۱۶/۱۴۰	۰/۷۵	سؤال سی
۰/۰۰۱	۰/۳۱	۱۵/۲۵۲	۰/۵۶	سؤال سی و یک
۰/۰۰۱	۰/۴۳	۱۵/۸۵۳	۰/۶۶	سؤال سی و دو
۰/۰۰۱	۰/۴۳	۷/۸۶۵	۰/۶۵	سؤال سی و سه
۰/۰۰۱	۰/۳۷	۱۶/۷۳۸	۰/۶۱	سؤال سی و چهار
۰/۰۰۱	۰/۲۲	۱۰/۳۸۲	۰/۴۷	سؤال سی و پنج
۰/۰۰۱	۰/۲۸	۸/۲۳۴	۰/۵۳	سؤال سی و شش
۰/۰۰۱	۰/۳۰	۷/۸۳۷	۰/۵۵	سؤال سی و هفت
۰/۰۰۱	۰/۴۳	۹/۹۲۳	۰/۶۶	سؤال سی و هشت
۰/۰۰۱	۰/۱۲	۷/۶۸۱	۰/۵۳	سؤال سی و نه
۰/۰۰۱	۰/۳۰	۸/۳۱۶	۰/۵۵	سؤال چهل
۰/۰۰۱	۰/۴۳	۷/۹۰۶	۰/۶۶	سؤال چهل و یک
۰/۰۰۱	۰/۱۲	۸/۹۹۵	۰/۵۳	سؤال چهل و دو
۰/۰۰۱	۰/۴۹	۷/۷۲۹	۰/۷۰	سؤال چهل و سه
۰/۰۰۱	۰/۵۲	۸/۲۳۴	۰/۷۲	سؤال چهل و چهار
۰/۰۰۱	۰/۴۶	۷/۰۲۰	۰/۶۸	سؤال چهل و پنج
۰/۰۰۱	۰/۲۴	۸/۱۰۲	۰/۴۹	سؤال چهل و شش
۰/۰۰۱	۰/۲۴	۸/۸۴۴	۰/۴۹	سؤال چهل و هفت
۰/۰۰۱	۰/۲۴	۸/۵۷۳	۰/۴۹	سؤال چهل و هشت
۰/۰۰۱	۰/۴۴	۸/۹۷۱	۰/۶۷	سؤال چهل و نه
۰/۰۰۱	۰/۶۰	۸/۹۸۲	۰/۷۷	سؤال پنجاه
۰/۰۰۱	۰/۱۰	۸/۸۲۶	۰/۳۲	سؤال پنجاه و یک

جانشین‌پروری
بازیکنان

۰/۰۰۱	۰/۴۱	۶/۹۵۹	۰/۶۴	سؤال پنجاه و دو
۰/۰۰۱	۰/۳۷	۸/۳۳۱	۰/۶۱	سؤال پنجاه و سه
۰/۰۰۱	۰/۴۷	۸/۵۹۵	۰/۶۹	سؤال پنجاه و چهار
۰/۰۰۱	۰/۶۷	۷/۹۱۱	۰/۸۲	سؤال پنجاه و پنج
۰/۰۰۱	۰/۲۳	۸/۳۸۹	۰/۴۸	سؤال پنجاه و شش
۰/۰۰۱	۰/۴۱	۷/۴۹۵	۰/۶۴	سؤال پنجاه و هفت
۰/۰۰۱	۰/۱۷	۸/۲۰۴	۰/۴۱	سؤال پنجاه و هشت
۰/۰۰۱	۰/۲۶	۹/۶۵۴	۰/۵۱	سؤال پنجاه و نه
۰/۰۰۱	۰/۲۵	۹/۹۱۷	۰/۵۰	سؤال شصت
۰/۰۰۱	۰/۳۴	۹/۳۴۳	۰/۵۸	سؤال شصت و یک
۰/۰۰۱	۰/۴۸	۷/۴۸۹	۰/۶۹	سؤال شصت و دو
۰/۰۰۱	۰/۴۲	۷/۷۳۶	۰/۶۵	سؤال شصت و سه
۰/۰۰۱	۰/۴۶	۷/۵۱۵	۰/۶۸	سؤال شصت و چهار
۰/۰۰۱	۰/۴۰	۸/۷۶۸	۰/۶۳	سؤال شصت و پنج
۰/۰۰۱	۰/۳۴	۸/۱۵۸	۰/۵۸	سؤال شصت و شش

مقادیر برآوردشده در جدول شماره شش (بار عاملی)، این است که بارهای عاملی سؤالات پرسشنامه جانشین مقدار بحرانی، واریانس تبیین شده و سطح معناداری) بیانگر

پرووی بازیکنان در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

جدول ۷. شاخص‌های روایی همگرا و روایی واگرا

ASV	MSV	AVE	CR	شاخص روایی و پایایی
کوچک‌تر از AVE	کوچک‌تر از AVE	بزرگ‌تر از ۰/۵	بزرگ‌تر از ۰/۷	
۰/۴۳۳	۰/۳۴۰	۰/۵۲۹	۰/۸۲۵	آمادگی
۰/۴۷۸	۰/۳۳۱	۰/۵۳۷	۰/۷۵۶	سطح راهبردی
۰/۳۹۸	۰/۳۴۰	۰/۵۳۳	۰/۷۹۲	پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌ها
۰/۴۹۶	۰/۲۸۸	۰/۵۰۸	۰/۷۷۲	توسعه فردی
۰/۶۴۵	۰/۳۸۵	۰/۷۹۹	۰/۹۵۲	بالندگی بازیکنان در باشگاه
۰/۵۸۹	۰/۳۹۲	۰/۷۱۳	۰/۹۰۹	سطح بازیکنان در باشگاه
۰/۳۶۶	۰/۴۱۲	۰/۵۳۱	۰/۷۴۲	سطح فردی بازیکنان
۰/۵۲۱	۰/۳۲۵	۰/۶۲۱	۰/۹۱۷	آینده‌نگری
۰/۵۲۱	۰/۴۲۳	۰/۶۲۱	۰/۷۵۵	حمایتگری باشگاه از بازیکنان
۰/۵۸۹	۰/۴۹۶	۰/۶۸۷	۰/۸۳۳	ارزیابی فرایندها
۰/۳۸۲	۰/۳۵۶	۰/۵۹۳	۰/۸۴۱	آموزش
۰/۵۰۲	۰/۳۷۴	۰/۶۵۶	۰/۷۴۶	مسیر ارتقاء
۰/۳۶۹	۰/۴۲۰	۰/۷۱۶	۰/۸۹۶	شناسایی نیازهای باشگاه
۰/۴۴۶	۰/۵۱۲	۰/۶۳۰	۰/۷۸۶	مدیریت استعداد
۰/۳۳۸	۰/۴۶۳	۰/۵۱۲	۰/۸۰۶	برنامه

پایایی: $CR > 0.7$ ؛ تمامی شاخص‌های روایی همگرا و روایی واگرا در حد قابل قبول می‌باشند که نشان از مناسب بودن روایی و پایایی متغیرهای مدل اندازه‌گیری دارند.

روایی همگرا: $(AVE)^2 > CR$ و $AVE > 0.5$ ؛

روایی واگرا: $MSV < AVE$ و $ASV < AVE$ ؛

بحث و نتیجه‌گیری

اگرچه ادبیات برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بیشتر بر سطوح مدیریتی و کارکنان در سازمان‌ها تمرکز دارد اما برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بازیکنان در باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی می‌تواند برای همه پست‌های بازی در ورزش‌های گروهی مانند والیبال، فوتبال، هندبال و بسکتبال و در تمام سطوح (نوجوانی تا تیم‌های ورزشی بزرگسالان) نیز به کار گرفته شود. لذا این پژوهش باهدف تدوین و ارزیابی الگوی جانشین‌پروری بازیکنان باشگاه‌های بسکتبال لیگ برتر ایران انجام شد.

نتایج حاصل از کدگذاری‌ها نشان داد که تدوین و ارزیابی الگوی جانشین‌پروری بازیکنان بسکتبال لیگ برتر ایران بر مبنای عوامل مختلفی قرار دارد. لذا زمانی که مکانیسم اثر این عوامل به‌درستی شناسایی و تشخیص داده شوند می‌توان شاهد رشد و بالندگی جانشین‌پروری بازیکنان بود. در ادامه این عوامل به‌صورت جداگانه مطرح و در ارتباط با آن‌ها به بحث پرداخته می‌شود. لازم به ذکر است با توجه به اینکه در خصوص پژوهش حاضر احتمالاً مطالعه مربوطی انجام نشده یا محقق دریافت نکرده است، بنابراین در این پژوهش در خصوص مقوله‌های به‌دست‌آمده به‌صورت کلی بحث خواهد شد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت برای اینکه سازوکار اجرای فراهم شود باید به: (۱) سطوح شایستگی، (۲) الزامات و (۳) پیامدهای مطلوب توجه شود. با توجه به این موارد می‌توان آینده‌ای روشنی را برای باشگاه‌های بسکتبال لیگ برتر ایران تصور کرد.

تحلیل داده‌ها در سطوح شایستگی جانشین‌پروری بازیکنان نشان داد که سطوح شایستگی شامل: (۱) سطح

فردی بازیکنان، (۲) سطح بازیکنان در باشگاه و (۳) سطح راهبردی است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که صرف‌نظر از اینکه یک تکلیف کاری در چه سطحی از صلاحیت حرفه‌ای انجام می‌شود، در هر محیط کاری ممکن است انجام هر کار باکیفیت مشخصی مورد انتظار باشد، سطح کیفی شناخته‌شده از یک شخص در محیط کار را سطح شایستگی مورد انتظار و نیاز گویند. لازم به ذکر است سطح شایستگی انجام کار معیار اساسی «ارزشیابی» است. بین سازمان‌های مختلف نظام‌های سطح‌بندی شایستگی گوناگونی وجود دارند، اما نظام سه سطحی یکی از معمول‌ترین آن‌ها به نظر می‌رسد. در این راستا هیونستین^۱ (۲۰۰۰) معتقد است شایستگی را می‌توان در سه سطح فردی، سازمانی و راهبردی از یکدیگر متمایز کرد. در سطح فردی، شایستگی شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان است. در سطح سازمانی، شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به‌عبارت‌دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است. در سطح راهبردی، شایستگی شامل ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرآیندهاست. فایورتاویگنات^۲ (۲۰۱۵) نیز نشان داد که شایستگی‌های فردی نماینده ظرفیت‌های فردی است و همواره در تعامل با محیط و منابع فردی قرار دارد. در مقابل اما شایستگی‌های گروهی از ترکیب شایستگی‌های فردی نشأت می‌گیرد. مجموعه شایستگی‌های که در نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در سه سطح فردی، سازمانی و راهبردی قابل تجزیه و تحلیل می‌باشند. شامل شایستگی‌های هسته‌ای

1 .Hauenstein

2 . Faivre-Tavignot

تأکید بر برنامه‌ریزی، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶) که به مدیریت استعدادیابی تأکید داشتند، نادری (۱۳۹۶) که به ارزیابی عملکرد اشاره داشت، راسل و سابینا (۲۰۱۴) مبنی بر اینکه بر برنامه‌ای توسعه‌ای مشخص اشاره داشت، گروز^۲ (۲۰۰۷) که به پیاده‌سازی فرآیند جانشین‌پروری به صورت منعطف و سیال و ایجاد فرهنگ‌سازمانی حمایتی تمرکز داشت، دی و همکاران^۳ (۲۰۱۱) به دلیل تأکید بر ارزیابی مدل مسیر ارتقا، پاندی و شارما^۴ (۲۰۱۴) که اشاره به این داشتند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود، ایفا می‌کند، چارچ^۵ (۲۰۱۴) که فرایند جانشین‌پروری را شامل چهار مرحله اصلی می‌دانست و معتقد بود که اولین گام در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تعیین استعدادها و موردنیاز برای آینده است، ادونوح^۶ (۲۰۱۶) که نتیجه گرفت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای حفاظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان، بسیار مهم و کلیدی است و توکر (۲۰۲۰) که پیش‌نیازهای جانشین‌پروری را ارزیابی مهارت‌ها و استعدادهای رهبران فعلی، تجزیه و تحلیل نیازهای آینده، تقویت و بهبود یک برنامه تحصیلی خاص می‌دانست، همخوان و همسو است. در مقابل این یافته با نتایج مطالعه مارتین و دوای^۷ (۲۰۲۰) که در تعیین مشخص‌های اثرگذار بر جانشین‌پروری شرکت‌های خانوادگی بر مشخص ویژگی‌های جانشینان تأکید داشت، ناهمخوان است. علت این ناهمخوانی از دو بعد قابل تبیین است نخست اینکه جامعه آماری تحقیق مورد اشاره با پژوهش حاضر متفاوت است و دوم اینکه در پژوهش نامبرده صرفاً مشخصه اثرگذار بر جانشین‌پروری از قبل ویژگی‌های جانشینان تعیین شده است این در حالی است که مطالعه حاضر صرفاً به یک عامل

(کلیدی)، شایستگی‌های کنشی و شایستگی‌های تکلیفی است. شایستگی‌های کلیدی، عبارت‌اند از مجموعه شایستگی‌های محوری و مشترک برای تمام سطوح شغلی در سازمان، این شایستگی‌ها از مأموریت و رسالت ارزش‌های سازمانی نشأت می‌گیرند، البته نشانگرهای رفتاری شایستگی‌های کلیدی برای سطوح مختلف شغلی در سازمان کاملاً متفاوت است. شایستگی‌های کنشی یا گروهی، مجموعه شایستگی‌هایی هستند که برای تمام کارکنانی که وظیفه مشترکی را انجام می‌دهند و در یک طبقه یا گروه شغلی مشترک قرار دارند ضروری است به عبارت دیگر شایستگی‌های کنشی ویژگی‌های مشترکی هستند که پست‌های مختلف درون یک خانواده شغلی در آن سهمیم هستند. شایستگی‌های تکلیفی، مجموعه ویژگی‌ها و ملزومات فنی و حرفه‌ای هستند که در یک شغل خاص مورد توجه قرار می‌گیرد. در ساختار نظام شایستگی سازمان شایستگی‌های کلیدی زیربنایی شایستگی‌های کنشی بوده و در عین حال از شایستگی‌های تکلیفی حمایت می‌کنند.

تحلیل داده‌ها در الزامات جانشین‌پروری بازیکنان نشان داد که این الزامات شامل: (۱) پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌ها، برنامه، مدیریت استعداد، شناسایی نیازهای باشگاه، مسیر ارتقاء، آموزش، ارزیابی فرایند، حمایتگری باشگاه از بازیکنان و آینده‌نگری است. این یافته به طور نسبی با نتایج مطالعات دهقان‌پور (۱۳۹۰) که بر مدیریت جانشین‌پروری و برنامه تأکید داشت، قاسمی و همکاران (۱۳۹۲) که جلب حمایت مدیریت عالی را یکی از راه‌های برون‌رفت از دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران می‌دانستند، رضایی و نظری (۱۳۹۳) پیرو

5 .Church

6 .O'Donohue

7 .Martini & Dew

1 .Russell & Sabina

2 .Groves

3 .Dai et al

4 .Pandey & Sharma

به ذکر است یکپارچه‌سازی درست این اجزا برای نتیجه‌گیری هر چه بیشتر از پروسه مدیریت جانشین‌پروری، ضروری و حیاتی است. همچنین می‌توان مدیریت جانشین‌پروری را به‌عنوان یک اصطلاح دید که دربرگیرنده موارد مرتبط با یک پروسه سیستماتیک، برای تعیین نقش‌های حیاتی درون سازمان، شناسایی و ارزیابی جانشینان احتمالی و آموزش مهارت‌های مناسب به آن‌ها و تجربیات لازم برای نقش‌های سازمانی حال و آینده است.

تحلیل داده‌ها پیامدهای مطلوب جانشین‌پروری بازیکنان نشان داد این پیامدها شامل توسعه فردی، بالندگی بازیکنان در باشگاه و آمادگی است. این یافته به طور نسبی با نتایج مطالعات پانندی و شارما (۲۰۱۴) که اشاره به این داشتند امروزه، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود، ایفا می‌کند و به‌طور مستقیم بر رشد سازمانی اثرگذار است، ویسلینگ و همکاران^۲ (۲۰۱۵) که بیان داشته‌اند کسب شایستگی‌ها توسط مدیران، شانس موفقیت آن‌ها را افزایش خواهد داد و لیکونتی^۳ (۲۰۲۰) که به این نتیجه رسید برنامه‌ریزی جانشین‌پروری عامل اصلی موفقیت و رشد کسب‌وکارهای خانوادگی است، همخوان و همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که تقویت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بازیکنان، تأثیر مستقیمی بر بروندهای باشگاه‌ها دارد و به رشد آن کمک می‌کند. کارول^۴ (۲۰۰۴) معتقد است که جانشین‌پروری فرآیندی سیستمی است که به‌موجب آن توسعه حرفه‌ای و شخصی با یک طرح استراتژیک ترکیب شده است، که اطمینان می‌دهد سازمان برای پر کردن هرگونه پست که بلا تصدی می‌شود شخصی مناسب، را در اختیار دارد. همچنین کارول این نکته را گوشزد می‌کند که جانشین‌پروری اجازه توسعه سیستمی سازمان

یا شاخص از پیش تعیین‌شده متعهد نبود و صرفاً به‌صورت اکتشافی و نه قیاسی به شناسایی عوامل اثرگذار پرداخت. در تبیین این یافته می‌توان اشاره به این داشت که الزامات از پاسخ‌های مناسب به نیاز ضروری باشگاه برای به‌کارگیری بازیکنان توانمندتر و طراحی نظام جانشین‌پرور است که در آن، بازیکنان شایسته برای پست‌های کلیدی از میان افراد مستعد و علاقه‌مند طی اصول و مراحل خاصی انتخاب و طی برنامه‌های آموزشی، آمادگی‌های لازم را برای تصدی پست‌های مختلف کسب می‌کنند. کریستی^۱ (۲۰۰۵) بیان کرد که درواقع در دنیای پرقابیت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. لذا استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های اسمزانی متمرکز باشد. به این خاطر می‌توان مدیریت جانشین‌پروری را شامل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و تمام عملیات و فرآیندهای مستمری دانست که در طول سال به توسعه و پرورش جانشینان می‌پردازد. به‌علاوه مدیریت جانشین‌پروری همچنین برای توفیق آتی سازمان نگاهی آینده‌نگرانه به شایستگی‌ها، سمت‌ها و پست‌های رهبری دارد، نیازهای آتی و پیش‌روی سازمان را شناسایی می‌کند، فرآیندهای مرتبط با جانشین‌پروری را همواره ارزیابی می‌کند، حمایت‌های لازم را جذب، مسیر ارتقاء را مشخص و تلاش می‌کند این برنامه‌ها را به‌صورت اثربخش پیاده‌سازی نماید. در این فراگرد نظام‌یافته، آموزش با پارامترهای مذکور ترکیب می‌شود و این اطمینان حاصل می‌شود که سازمان آمادگی دارد تا هر پست با هر اهمیتی را که خالی شود، در زمان مناسب با افراد مناسب پر کند (کریستی، ۲۰۰۵). لازم

یافته‌ها بیانگر آن بود که پایایی پرسشنامه‌ها (جانشین پروری بازیکنان = ۰/۸۲) از سازگاری درونی مناسبی برخوردار هستند. سازگاری درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است (۱۳).

همچنین یافته‌ها حاکی از آن بود که شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری پرسشنامه‌های جانشین پروری بازیکنان از شرایط مطلوبی برخوردار است. می‌توان چنین استدلال کرد که شاخص‌های مطلق به مدل تدوین شده و پارامترهای آن ربط پیدا می‌کند و چندان به مدل‌های دیگر و درجه آزادی کاری ندارد. شاخص‌های برازش تطبیقی، این شاخص‌ها در جهت تکمیل شاخص‌های مطلق بکار برده می‌شوند و نشان‌دهنده‌ی موقعیت نسبی مدل بین بدترین برازش (صفر) و بهترین برازش (یک) هستند. با ارائه شاخص‌های برازش مقتصد، تلاش شده تا مهم‌ترین نقطه‌ضعف شاخص‌های برازش مطلق یعنی بهبود مقدار شاخص‌های برازش با افزایش پارامتر به مدل جبران شود. مبنای اصلی در این گروه از شاخص‌های برازش آن است که به ازای هر پارامتری که به مدل افزوده می‌شود این شاخص‌ها جریمه می‌شوند و مقدار آن‌ها کاهش می‌یابد. می‌توان گفت که شاخص‌های مدل معادله ساختاری از برازش مطلوب برخوردار است. مقادیر برآورد شده در جدول شماره شش (بارعاملی، مقدار بحرانی، واریانس تبیین شده و سطح معناداری) بیانگر این است که بارهای عاملی سوالات پرسشنامه جانشین پروری بازیکنان در وضعیت مطلوبی قرار دارند. و درنهایت مشخص شد که تمامی شاخص‌های روایی همگرا و روایی واگرا در حد قابل قبول می‌باشند که نشان از مناسب بودن روایی و پایایی متغیرهای مدل اندازه‌گیری دارند.

و شناسایی شکاف‌های دانش و توسعه کارکنان را برای امکان پیشرفت در یک محیط امن، مثبت و مناسب را می‌دهد. مندی^۱ (۲۰۰۸) می‌گوید جانشین‌پروری فرایند اطمینان از این موضوع است که جانشینان وجود دارند، و این آمادگی را دارند که از سازمان در برابر خطرات احتمالی آینده محافظت کنند. با اجرای جانشین‌پروری خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان به جریان درمی‌آید و سازمان از طریق معرفی شیوه جدید نگرش به موضوعات می‌تواند از عهده تغییرات برآید. علاوه بر موارد مذکور، تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که دارای برنامه‌های جانشینی برای مشاغل مدیریتی در سطح عالی بوده‌اند، نرخ بازگشت سرمایه بالایی نسبت به سازمان‌هایی داشته‌اند که از این برنامه برخوردار نبوده‌اند و حتی در شرکتی میزان خروجی تولید به اندازه‌ی ۳۵ درصد افزایش داشته و میزان ضایعات به کسری از یک درصد کل تولیدات کاهش یافته است و از طرفی دیگر برنامه‌های جانشینی، مدیریت استراتژیک سازمان را قادر می‌سازد تا وظایف مدیریتی و استانداردهای عملکرد را تعیین نماید، از استمرار روش‌های مدیریت اطمینان حاصل کند، نامزدهای برجسته برای پست‌های ارشد مدیریتی را شناسایی و آرزوی کارکنان برای پیشرفت در کار راه شغلی را برآورده نماید و این باور وجود دارد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند از طریق توسعه عالی استعدادهای رهبری، مزیت رقابتی ایجاد کند. براین اساس می‌توان اشاره به این داشت که مسئله جانشین‌پروری بازیکنان و از اهمیتی مضاعف برخوردار است؛ چراکه برون‌داد باشگاه‌های بسکتبال، سایر حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگرچه در باشگاه‌های ورزشی، بحث رقابت تجاری، صنعتی و بازرگانی چندانی وجود ندارد اما رقابت درزمینه جذب و نگهداری بازیکنان و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد.

قبال پدیده جانشین‌پروری بازیکنان باشگاه‌های بسکتبال لیگ برتر ایران از ماهیتی فرایندی برخوردار باشد؛ امری که تاکنون در تحقیقات گذشته پیرامون موضوع پژوهش کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود نیازهای موجود در جایگزینی بازیکنان ارشد شناسایی شود، منصب‌های کلیدی در باشگاه معین گردد و سرانجام نیازهای باشگاه در زمینه آموزش مشخص گردد. در نهایت پیشنهاد می‌شود بازیکنان ارشد از طرح‌ها و اقدامات جانشین‌پروری حمایت به عمل آورند، شناسایی و تربیت جانشین در باشگاه‌ها اجباری شود و سرانجام حفظ و نگهداری سرمایه‌های سازمانی در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد.

انتظار می‌رود که پژوهش حاضر از جنبه‌های زیر به پیشرفت دانش در خصوص جانشین‌پروری بازیکنان باشگاه‌های بسکتبال لیگ برتر ایران کمک کرده باشد. بر اساس ماهیت پژوهش که تبیین و مدل‌سازی بود، پیشنهادها بر خاسته از پژوهش در دو حوزه پیشنهادها نظری و کاربردی ارائه شده است. می‌توان گفت مدل به دست آمده در پژوهش حاضر یک مدل جامع و غنی از پدیده جانشین‌پروری بازیکنان بسکتبال لیگ برتر ایران است که تاکنون در تحقیقات گذشته (چه در خارج از کشور و چه داخل کشور به این صورت جامع و یکپارچه کمتر اشاره شده است. ماهیت خاص روش‌شناسی پژوهش و بهره‌مندی از استراتژی داده بنیاد باعث شده است تا رویکرد پژوهشگر در

منابع و مآخذ

۱. ابراهیمی، مرتضی، الیک، فهیمه، عباسی، محرم. (۱۳۹۶). "بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی". توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. شماره ۴۳، ص: ۹۵-۱۲۸.
 ۲. دهقانپور، علی. (۱۳۹۰). الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بررسی موضوع در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
 ۳. رضایی، نسرین، نظری، کامران. (۱۳۹۳). "جانشین‌پروری و چالش‌های آن در بخش دولتی، همایش بین‌المللی مدیریت"، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین.
 ۴. سلطانی، محمدرضا، ناظمی، مهدی، طلایی، محمدحسین، قوبدل، علیرضا. (۱۳۹۶). "طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی". پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۹ (۳): ۲۴-۱.
 ۵. قاسمی، حمید، فراهانی، ابوالفضل، ایرجی نقندر، رامین. (۱۳۹۸). "طراحی الگوی نقش مبادله اجتماعی بر مسئولیت‌پذیری داوران نخبه فوتبال و فوتسال آسیا". فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۶ (۳): ۶۷-۷.
 ۶. نادری، وحید. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر مدیریت جانشین‌پروری. کنفرانس سالانه پارادایم‌های نوین مدیریت در حوزه هوشمندی، تهران، دبیرخانه دائمی کنفرانس، دانشگاه تهران.
 ۷. نادریان جهرمی، مسعود. (۱۳۹۸). اصول و روش‌های مربیگری در ورزش. انتشارات نگارخانه، اصفهان.
 ۸. نادریان جهرمی، مسعود. (۱۳۹۶). "به‌کارگیری مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی باشگاه‌ها برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بازیکنان فوتبال". مجله پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزش. ۷ (۱۳): ۲۳-۱۳.
9. Barner, R. (2018). Bench strength: Developing the depth and versatility of your organization's leadership talent. Amacom Books.

10. Carroll Thatcher planning group (2004). "Passing the Torch- Corporate Succession Planning", PP.3-1, www.thatcher planning.com.
11. Christie, D. (2005). Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas College (British Columbia).
12. Church, A. H. (2014). Succession planning 2.0: Building bench through better execution. Strategic HR Review.
13. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16 (3), 297-334.
14. Dai, G., Tang, K. Y., & De Meuse, K. P. (2011). "Leadership competencies across organizational levels: A test of the pipeline model". Journal of Management Development.
15. Faivre-Tavignot, B. (2015). "Individual Competencies to Organizational Competencies". Social Business and Base of the Pyramid: Levers for Strategic Renewal, 75-86.
16. Glaser, B. (1978). Theoretical sensitivity. Advances in the methodology of grounded theory.
17. Groves, K. S. (2007). "Integrating leadership development and succession planning best practices". Journal of management development.
18. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). Fourth generation evaluation. Sage.
19. Hauenstein, P. (2000). Competency modelling approaches and strategies. Advantage Hiring Inc.
20. Haworth, M. (2005). "Tips for better succession planning". The Journal for Quality and Participation, 28(3), 13.
21. Kasper, Scott Michael, (2011), Preparing for leadership transition: an examination of the impact of organizational communication in the administration of succession planning, dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctoral psychology of The Marshall Goldsmith School of Management.
22. Klein, M. F., & Salk, R. J. (2013). "Presidential succession planning: A qualitative study in private higher education". Journal of Leadership & Organizational Studies, 20(3), 335-345.
23. LeCounte, J. F. (2020). "Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms". Journal of Small Business Management, 1-18.
24. Mandi, R. (2008). A Case Study Exploring Succession Planning. Ph.D. dissertation. The School of Eng. And Applied Science, St. Louis, USA, George Washington Univ.
25. Martini, L. K. B., & Dewi, M. (2020). "THE EFFECT OF SUCCESSOR CHARACTERISTICS ON SUCCESSION PLANNING". Jurnal Aplikasi Manajemen, 18(1).
26. Mueller, R. O. (1999). "Basic principles of structural equation modeling: An introduction to LISREL and EQS". Springer Science & Business Media.
27. O'Donohue, M. (2016). Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service. Computer Sciences, Masters Dissertation (MSc).
28. Pandey, S., & Sharma, D. (2014). "Succession planning practices and challenges: study of Indian organisations". Procedia Economics and Finance, 11(3), 152-165.

29. Romejko, M. A. (2019). Key characteristics of a succession planning program at a government research center. Pepperdine University.
30. Russell, J. L., & Sabina, L. L. (2014). "Planning for principal succession: A conceptual framework for research and practice". *Journal of School Leadership*, 24(4), 599-639.
31. Soliman, W., & Rinta-Kahila, T. (2020). "Toward a refined conceptualization of IS discontinuance: Reflection on the past and a way forward". *Information & Management*, 57(2), 103167.
32. Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. Business Strategy Series.
33. Trunić, N. & Mladenović, M. (2014). Osnovni principi planiranja i programiranja kondicione, tehničko-taktičke i psihološke pripreme košarkaša U16 u makrociklusu treninga. X međunarodna naučna konferencija "Izazovi savremenog menadžmenta u sportu", 30. maj, Beograd: Fakultet za menadžment u sportu Alfa Univerziteta.
34. Tucker, C. A. (2020). "Succession planning for academic nursing". *Journal of Professional Nursing*.
35. Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015). "Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices". *Journal of Cleaner Production*, 106, 497-506.

Developing and Assessment a model for Succession Planning of basketball players of the Iranian Premier League clubs

Mehran Atashi¹ - Masoud Naderian^{*2*} - Alimohammad Safania³ -
Asghar Nikseresh⁴ - Mohammad Sadegh Afrouzeh⁵

1. Ph.D. Student of Sport Management at Department of Management Jahrom Branch Islamic Azad University, Jahrom, Iran
2. Associate Professor of University of Isfahan, Isfahan, Iran
3. Professor at Science and Research Branch of Islamic Azad University, Tehran, Iran
4. Assistant Professor, Jahrom Branch Islamic Azad University, Jahrom, Iran
5. Assistant Professor, Jahrom University, Jahrom, Iran
(Received:2021/1/25;Accepted:2021/6/19)

Abstract

The present study was conducted with the aim of developing and evaluating the succession planning of basketball players of the Iranian Premier League clubs. The method of the present study was mixed in terms of the data collection method, which was implemented qualitatively and quantitatively. In the qualitative section, the statistical population consisted of 18 experts. The sampling method was purposive and the snowball sampling technique was performed. Also, in the quantitative part of the statistical population, all sports managers and experts, sports coaches, people with a history of professional basketball, faculty members and players of basketball clubs. The research tools included semi-structured interviews and a researcher-made questionnaire. The data theory method was used to analyze the data in the qualitative part and SPSS and Amos software were used in the quantitative part. The results of the coding showed that the development and evaluation of the Succession Planning model of Iranian Premier League basketball players is based on various factors, so in order to provide a performance mechanism, it is necessary to: 1) competency levels, 2) requirements and 3) desirable outcomes. Note. Considering these cases, a bright future can be imagined for the basketball clubs of the Iranian Premier League. The results of the quantitative section indicated that the factor loadings of the questions in the player substitution questionnaire are in good condition. In general, the research results indicate that by using the player substitution model, the substitution characteristics of players in basketball clubs can be measured reliably. Using these findings can pave the way for many studies in which player substitution will be of particular importance.

Keywords

Basketball club players, Iranian Basketball Premier League, Succession Planning.

* Corresponding Author: Email: Email:dr.masoudnaderian@gmail.com Tel: +989131143916