

# تحلیل ساختاری میانجی‌گری شایستگی‌های مدیران ورزشی ناجا بر مدیریت دانش و جانشین‌پروری<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۹/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۱۷

مرتضی محمدی،<sup>۲</sup> محمدرضا اسمعیلی،<sup>۳</sup> سیدحمید سجادی هزازه<sup>۴</sup>

از صفحه ۲۵ تا ۴۸

## چکیده

**زمینه و هدف:** رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزون بر سازمان‌ها و شیوه‌های متنوع آنها در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی موجب شده در محیط رقابت، شایستگی اهمیت یابد. هدف از این پژوهش تحلیل ساختاری میانجی‌گری شایستگی‌های مدیران ورزشی ناجا بر مدیریت دانش و جانشین‌پروری است.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش توصیفی-تحلیلی با رویکرد هم‌بستگی و از نظر هدف کاربردی است که به شکل میدانی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ورزشی ناجا و افسران ارشد دارای سابقه مدیریتی ورزش به تعداد ۱۴۰ نفر بودند که همه آنها به روش نمونه‌گیری تمام‌شمار انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها نیز از پرسش‌نامه محقق‌ساخته شایستگی مدیران، مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی و پرسش‌نامه جانشین‌پروری رایث ول (۲۰۱۰) استفاده که برای حصول اعتبار ابزار از روایی همگرا و واگرا و پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای Spss و pls استفاده شد.

**یافته‌ها و نتایج:** نتایج پژوهش نشان داد مدیریت دانش بر شایستگی مدیران تأثیرگذار است. از طرف دیگر مدیریت دانش بر جانشین‌پروری مدیران آینده ناجا مؤثر است. شایستگی مدیران ورزشی ناجا بر جانشین‌پروری مؤثر است. شایستگی مدیران در رابطه بین مدیریت دانش بر جانشین‌پروری اثر میانجی دارد.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی مدیران، مدیریت دانش، جانشین‌پروری، میانجی‌گری.

<sup>۱</sup> این مقاله مستخرج از رساله دکتری رشته مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی است.

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد تهران مرکزی (نویسنده مسئول). [mortezakaraj3@yahoo.com](mailto:mortezakaraj3@yahoo.com)

<sup>۳</sup> دانشیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد تهران مرکزی

<sup>۴</sup> استادیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد تهران مرکزی

## مقدمه

در محیطی که با تغییرات پیوسته روبه‌رو است و مدیران با جهانی شدن کسب و کار، تغییرات سریع فناوریانه و رقابت مبتنی بر شایستگی مواجه هستند، نیاز است آنان شایستگی‌های لازم و متناسب با وضعیت جدید را به‌دست آورند (ویتالا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). هم‌چنین مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سامانه تحت مدیریت خویش به‌وجود آورند. آنان با برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع، سازمان‌دهی افراد، رهبری و مدیریت عملکرد و ارزیابی و کنترل، نقش مهمی در مسیر تعالی سازمان دارند. (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸)؛ از این‌رو مباحث مربوط به مدیران به‌طور مستقل مورد بررسی پژوهشگران دانش مدیریت قرار می‌گیرد.

از طرفی توجه به شایستگی در عرصه مدیریت‌ها به‌عنوان اهرمی برای سازمان‌های دولتی در نظر گرفته شده است تا دیوان‌سالاری سازمانی را به واحدهای کار منعطف تبدیل کند (هند قوم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). بنیان نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی از طریق به‌کارگیری شایستگان در سطح کارکنان و مدیران، استقرار فرایندهای شایسته‌سالاری، تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش رهبران شایسته در سازمان‌های انتظامی کشور، ضرورت نیاز به یک الگوی جامع مدیریت مبتنی بر شایستگی را در عرصه مدیریت بخش عمومی و دولتی به‌ویژه ناجا تقویت می‌کند (بنیادی، ۱۳۹۱). خورشیدی (۱۳۸۸) اشاره می‌کند موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی مرهون صلاحیت و شایستگی مدیران آنهاست و هیچ سازمانی بدون داشتن مدیران خردمند و شایسته موفقیت پایدار را تجربه نخواهد کرد. شایستگی‌ها جلو برنده هستند. آنها مهارت‌ها و خصوصیات مورد نیاز مدیران و کارکنان برای رویارویی با چالش‌های آینده را توصیف می‌کنند و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا انتظارات را مشخص کنند، نیازهای توسعه‌ای آینده را تعریف کنند و تمرکز بیشتری در برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ای و استخدامی داشته باشند. شایستگی‌ها مبنای مناسبی برای استانداردهای عملکرد عینی و پایدار را از طریق ایجاد یک زبان مشترک در مورد چیزهایی که در سازمان مورد نیاز است و انتظار می‌رود، فراهم می‌کنند (کریمی طاهر، ۱۳۹۰). از طرفی مدیریت دانش به‌عنوان یکی از

۱- Vitalla

۲- Armstrong

۳- Handsghom

موارد مهم در تعیین شایستگی‌ها مد نظر بوده است. مدیریت دانش، مدیریت طیف وسیعی از فعالیت‌هایی است که برای مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در سطح کلان به کار می‌رود. مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می‌شود. در واقع مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به‌عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به‌طور معمول به‌صورت سازمان‌دهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر کنند. این امر مدیریت سازمان‌ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به‌صورت کارا و مؤثر قادر می‌سازد. در بدو امر به مدیریت دانش فقط از بعد فناوری نگاه می‌شد و آن را یک فناوری می‌پنداشتند، اما به تدریج سازمان‌ها دریافتند که برای استفاده واقعی از مهارت کارکنان، چیزی ماورای مدیریت اطلاعات مورد نیاز است. انسان‌ها در مقابل بعد فناوری و الکترونیکی، در مرکز توسعه، اجرا و موفقیت مدیریت دانش قرار می‌گیرند و همین عامل انسانی وجه تمایز مدیریت دانش از مفاهیم مشابهی چون مدیریت اطلاعات است. ضمن این‌که نتایج پژوهش‌ها از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی در سال‌های آینده حکایت می‌کند. هم‌چنین خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلف اجتناب‌ناپذیر است؛ بنابراین در سازمان‌ها داشتن برنامه‌هایی مانند جانشین‌پروری به‌منظور تأمین نیروهای شایسته ضروری به نظر می‌رسد.

شناسایی و تربیت مدیران آینده، یکی از مهم‌ترین راه‌کارهای توسعه و بقای سازمان‌ها بوده و عموماً به دنبال ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمان‌ها، افزایش فرهنگ شایسته‌گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان است. تربیت مدیران آینده یکی از مهم‌ترین راه‌کارهای توسعه سازمان‌هاست. از این طریق، اهدافی نظیر شایسته‌سالاری، ایجاد انگیزه برای رشد و بقا، ایجاد انگیزه برای ماندگاری کارشناسان در سازمان‌ها و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان دنبال می‌شود. جانشین‌پروری و مدیریت دانش، در شرایطی که مدیران میانی و ارشد سازمان، در آستانه بازنشستگی قرار دارند منجر به حفظ نیروهای مستعد و جوانی خواهد شد که خواهان پیشرفت هستند،

بدون شک برای سازمان‌های فاقد پشتوانه برای مدیران فعلی، آینده‌ای روشنی قابل تصور نیست؛ بنابراین و با توجه به مطالب ذکر شده در مورد اهمیت موضوع این پژوهش به دنبال آن است که آیا شایستگی مدیران ورزشی ناجا در رابطه بین مدیریت دانش بر جانشین‌پروری اثر میانجی دارد یا خیر؟

## مبانی نظری

شایستگی: واژه شایستگی از کلمه لاتین (competere) گرفته شده که به معنای مناسب بودن است (انیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). ارسطو برای شایستگی از واژه (Arete) به معنای خط‌الراس یا اوج قله کوه استفاده می‌کند. شایستگی را نوعی قدرت آموزش داده شده و توسعه‌یافته می‌داند که به مرور تبدیل به ویژگی شخص می‌شود (تاس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۳). اسمیت<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) یک مدیر لایق را مدیری می‌داند که دارای شرایط قانونی است و قادر به اجرای وظایف محوله می‌باشد. از دید کریس پیرس<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) شایستگی به معنای اجرای کار به شیوه‌های مؤثر و کارآمد است. در این راستا برخی از موارد مرتبط با شایستگی منابع انسانی تشریح می‌شود.

**جذب و انتخاب کارمند بر مبنای شایستگی:** جریان ورود و خروج نیروی انسانی در یک سازمان فرآیندی پویا است و نیاز به تطبیق الزامات درونی سازمان با محیط عملیاتی آن دارد (واتسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). به کارگیری مدل‌هایی شایستگی، وظیفه مدیران را در انتخاب و جذب کارکنان تسهیل می‌سازد؛ زیرا این مدل‌هایی شایستگی‌هایی را که احراز کننده پست باید دارا باشد، بیان می‌کنند. با بررسی اجمالی ادبیات موجود در این حوزه می‌توان گفت که شایستگی‌ها غالباً پایه و اساس نظام‌های انتخاب و ترفیع را به وجود می‌آورند؛ زیرا به روشنی مشخص می‌کنند که کدام‌یک از حوزه‌ها: رفتار، دانش، مهارت، نگرش یا انگیزش، باید ارزیابی شوند تا مشخص شود که آیا یک داوطلب برای یک شغل یا سمت واجد شرایط است یا خیر؟ آن دسته از نظام‌های انتخاب کارکنان که بر مبنای شایستگی استقرار نشده‌اند با این خطر روبه‌رو هستند که اطلاعات موجود در

۱- Anis  
 ۲- Tas  
 ۳- Smith  
 ۴- Pierse  
 ۵- Watson

آنها با موفقیت شغلی ارتباط ندارد که این امر می‌تواند تأثیرهای نامطلوبی را از نظر عدم رعایت عدالت و ایجاد چالش برای سازمان در پی داشته باشد. ارزشیابی داوطلبان بر اساس معیارهای محوری باعث می‌شود که داوطلبان با تعداد زیادی از مشاغل مرتبط شوند و این موضوع باعث می‌شود که سازمان انعطاف‌پذیری بیشتری برای جایگزینی افراد در مشاغل خاص داشته باشد.

**آموزش کارکنان بر مبنای شایستگی:** آموزش و توسعه از جنبه‌های مهم مدیریت منابع انسانی هستند (استوارت و بیور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴) برنامه آموزش کارکنان باید برای اطمینان از این‌که تمام کارمندان نسبت به مسائل آگاه شوند و روش‌های مناسب اجتناب از آنها را درک نمایند طراحی شود (ورتز و براین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). به‌طور کلی در ارتباط با تعیین نیازهای آموزشی مشاغل و کارکنان دو رویکرد عمده را به این شرح می‌توان در نظر گرفت: رویکرد مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل که به‌طور عمده برای مشاغل غیر مدیریتی مناسب‌تر است. و رویکرد مبتنی بر تحلیل شایستگی‌ها که عمده‌تاً برای مشاغل مدیریتی کاربرد بیشتری یافته است. دویل<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) شیوه‌های آموزش را برای سازمان‌ها به این شرح ذکر می‌کند: آموزش افزایش توان نگهداری نیروها؛ آموزش بهبود روحیه؛ آموزش بهبود بهره‌وری؛ آموزش کسب سود؛ آموزش تیم‌سازی؛ آموزش حفظ نقاط قوت؛ آموزش تسهیل در استخدام؛ آموزش مدیریت زمان؛ آموزش افزایش اعتماد. الگوی شایستگی‌ها در یک نظام آموزشی می‌تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد، از جمله؛ در نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی، ارزشیابی کارایی و اثربخشی آموزشی و در نهایت برنامه‌ریزی برای رشد و توسعه افراد. در واقع می‌توان مبنای طراحی نظام آموزشی را بر اساس شایستگی‌ها انجام داد.

**پاداش بر مبنای شایستگی:** انتخاب پاداش‌ها بخش مهمی از راهبرد کلی منابع انسانی در هر سازمانی است. دنیای کاری به سرعت در حال دگرگونی است و اگر سازمانی می‌خواهد نیروی نمونه را جذب و حفظ کند تا این نیروها بتوانند به برتری رقابتی پایدار کمک کنند باید پاداش‌ها را همگام با این دگرگونی تغییر دهد. پاداش یا جبران خدمات عبارتست از روشی نظام‌مند برای اختصاص ارزش پولی و دیگر مزایا به

۱- Stewart & Beaver

۲- Wertz & Bryant

۳- Doyle

کارکنان در مقابل خدماتی که انجام می‌دهند (گومز مجیا و ورنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). برنامه‌های جبران خدمات باید برای پاداش به رفتارهای کلیدی پایدار طراحی شوند (آرمسترانگ، ۲۰۰۷؛ گرینهوس و کلنان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). در گذشته‌ای نه چندان دور، در بیشتر سازمان‌ها، نظام پرداخت، جبران خدمت و پاداش، بیشتر بر اساس نوع وظایف و کارکردهای تعیین شده شخص انجام می‌شد، اما امروزه در سازمان‌های پیشرو تلاش بر آن است تا بین این نظام و شایستگی‌های سازمانی پیوندی معنی‌دار و عاقلانه برقرار شود؛ بر این اساس پرداخت و پاداش، بیشتر به کارکنانی تعلق می‌گیرد که شایستگی بیشتری برای افزودن به ارزش سازمان و پیشبرد هدف‌های آن از خود نشان می‌دهند و نه به اندازه منابع سازمانی که این افراد بر آن کنترل یا تأثیر دارند. بنابراین توزیع پاداش‌ها به‌عنوان بخش مهمی از راهبردهای منابع انسانی، همواره مورد توجه قرار می‌گیرد. دنیای کسب و کار به سرعت در حال تغییر است و پاداش‌ها بایستی پاسخ‌گوی این سرعت و روند تغییرها باشند. تمامی فرایندهای پاداش کارکنان باید منطبق بر بینش و فلسفه و منطق باشد، تا بتواند فرهنگ سازمانی را با هدف‌های کسب و کار هماهنگ کرده و آن را به تعادل برساند. رهبران بایستی هدف‌ها را به‌صورتی مشخص در راستای راهبردهای سازمان تبیین کنند و نتیجه آن فلسفه پاداش کارکنان را تشکیل می‌دهد. در یک فرایند پاداش مبتنی بر شایستگی، دستیابی به نتایج مورد انتظار، هدف‌های قابل اندازه‌گیری و قابل تبیین در اولویت قرار می‌گیرند. این بدین معنی است که شایستگی‌ها باید متناسب با هدف‌های شناسایی شده در نظر گرفته شوند. همچنین پیش از هر اقدامی طراحان سامانه باید اطلاعات تحلیلی و مناسبی داشته باشند، استانداردهای عملکردی را بیان کنند و معیارهای توسعه برای تصمیم‌گیری در مورد استانداردها را تعیین کرده باشند. استانداردها می‌توانند شامل الزامات مشتری و خریداران، سطح کیفی و چارچوب زمانی و... باشد (روثویل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). یکی از ساده‌ترین و رایج‌ترین کاربردهای نظام پرداخت با رویکرد شایستگی، معیار و ملاک قرار دادن شایستگی‌ها برای ترفیع و ارتقای افراد به رده‌های بالاتر باید باشد یا آن‌که از شایستگی‌ها به‌عنوان بخشی از نظام مدیریت عملکرد و ارزشیابی استفاده شود.

۱- Gomez-Mejia & Werner

۲- Greenhaus & Callanan

۳- Rothwel

پیشرفت کارکنان بر مبنای شایستگی: توسعه یا همان پیشرفت کارکنان عبارتست از فرآیند بهره‌مندی افراد از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌های مورد نیاز برای اجرای مؤثر وظایف سازمانی (تورنتن و راب<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). معمولاً در ارتباط با جمع‌آوری ارزیابی و تحلیل داده‌های مربوط به یادگیری کارکنان است (کرک پاتریک و کرک پاتریک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). یادگیری رفتاری شامل توسعه شایستگی در عملکرد واقعی رویه‌ها، روش‌ها، تکنیک‌ها و عملیات است (سیلبرمن و آورباک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). توسعه به دو شیوه برای کارکنان انجام می‌شود: یک روش برای توسعه کار راهه شغلی که باعث ارتقاء افراد می‌شود و روش دومی خاص کارکنانی است که عملکرد ضعیفی از خود نشان می‌دهند و از طریق توسعه مهارت‌های آنها بهبود پیدا می‌کند (استردویک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). توسعه مدیریت به‌عنوان فعالیت‌های طراحی شده تیم مدیریتی به‌منظور دستیابی به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمانی تعریف شده است (بولوگاس-ترنر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). در مورد توسعه کارکنان توافق کمی میان متخصصان منابع انسانی با رهبران سازمان وجود دارد. در یک نگاه کلی، این مسئولیت سازمان است که فرصت‌هایی برای توسعه کارکنانش فراهم آورد تا در راستای هدف‌های سازمان، به ارتقای عملکرد کارکنان نیز بپردازد. ازدیداولریچ<sup>۶</sup> (۱۹۹۷) یک روش اصلی توسعه، تمرکز سازمان بر مدیریت شایستگی‌ها است (ویروور و واندن‌برگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). چرایی پرداختن به توسعه کارکنان بر محوریت شایستگی‌ها امری است که کافارو در مقاله‌ای بدان اشاره کرد. او می‌گوید: برای پیروزی در این جنگ استعدادها، مدیران باید بر دخالت کلان و راهبردی کارکنان در سرمایه‌گذاری در مسیر شغلی خود تمرکز کنند. بسیاری از کارکنان علاقه‌مند به درک جایگاهشان در کلیت سازمان هستند تا در آن مورد بتوانند مسیر شغلیشان را تعریف و تبیین کنند. کافارو در همان مقاله ایجاد فرصت‌هایی را برای پیشرفت در برابر به چالش کشیدن دلایل ادامه همکاری کارکنان با سازمان بیان می‌کند. رویکرد شایستگی‌محور به کارکنان، به‌عنوان یک اصل بنیادین راهبردی، در واقع حلقه رابط بین کارکنان و

۱- Thornton & Rupp

۲- Kirkpatrick & Kirkpatrick

۳- Silberman & Auerbach

۴- Stredwick

۵- Boella & Goss-Turner

۶- Ulrich

۷- Verweire & Van den Berghe

سازمان‌شان است که با در نظر داشتن شایستگی‌های کارکنان سازمان می‌تواند در کلاس جهانی به رقابت با سایر سازمان‌ها بپردازد. این امر به کارکنان و سازمان توامان مزیت سود می‌رساند. در هر حال تمرکز از توسعه و یادگیری بر اساس شغل به توسعه و یادگیری بر اساس شایستگی‌ها می‌تواند پاسخ‌گوی موقعیت‌ها و روندهای متغیر امروزی باشد (روثویل، ۲۰۰۴).

**مدیریت دانش:** با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره جدید، دیگر موتور محرک رشد سازمان‌ها، به سرمایه و نیروی انسانی محدود نمی‌شود. مهم‌ترین متغیر رشد همه‌جانبه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در عصر حاضر، دانش است. دانش به معنای واقعی خود، مجموعه‌ای است از مهارت‌ها و توانمندی‌های انسانی که با آگاهی و اطلاعات از روش‌های تولید بهتر، همراه است. کاربرد چنین برداشتی از دانش در سازمان‌های کنونی و آینده بسیار فراگیر شده است. بدین صورت سازمان‌ها در پی بهره‌برداری صحیح و به‌موقع از منابع دانشی خود و محیط پیرامون هستند. چنین رویکردی مفهوم جدیدی را تحت عنوان مدیریت دانش توسعه داده است. مدیریت دانش به‌عنوان رویکردی جدید به واقع بر نیاز سازمان که سازماندهی سرمایه‌های فکری، انسانی و علمی است متمرکز می‌شود و به‌عنوان رویکردی نوین در تغییر و جابه‌جایی از مدیریت نیروی جسمانی به مدیریت مغزها تجلی یافته و رشد سریع دانش و فناوری را سبب شده است (سالیز به نقل از نیک بخت و همکاران، ۱۳۸۸). هافمن و همکارانش<sup>۱</sup> بر این باورند که مدیریت دانش، فرایند خلق و تسهیم دانش به‌گونه‌ای است که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان به کار برد. از سوی دیگر گوپتا<sup>۲</sup> و دیگران مدیریت دانش را به‌عنوان فرایندی که به سازمان در جهت یافتن، انتخاب، توزیع و انتقال اطلاعات و تخصص مورد نیاز برای فعالیت‌هایی از قبیل حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری کمک می‌کند، تعریف می‌کنند. بارون مدیریت دانش را یک رویکرد نظام یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده و سهیم شدن در تجربیات و تخصص‌های موجود، مدون و نامدون در سازمان می‌داند (بارون، ۲۰۰۰). از نظر سیمن مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزارها، ساختار و غیره با قصد افزایش،

۱- Hoffman et, al

۲- Gupta



نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می‌شود. به زعم می‌یر مدیریت دانش، یک راهبرد به‌منظور خلق، دستیابی و پشتیبانی از منبع حیاتی دانش است. مدیریت دانش، فرایند مدیریت سرمایه فکری سازمان است. استمپز<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) مدیریت دانش را فراهم آوری دانش مورد نیاز در زمان و مکان مورد نیاز و برای شخص نیازمند تعریف می‌کند. از دیدگاه بات<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) نیز، مدیریت دانش به‌عنوان فرایند ایجاد، ارزیابی، بازنمون، توزیع و کاربرد دانش معرفی شده است. هم‌چنین حسن‌زاده (۱۳۸۶) مدیریت دانش را اِعمال مدیریت و زمینه‌سازی برای تبدیل دانش در داخل سازمان، از طریق گردآوری، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش به‌عنوان یک سرمایه انسانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان می‌داند. ابطحی به نقل از بلانت می‌نویسد: «مدیریت دانش فرایندی است که سازمان‌ها از آن طریق اطلاعات جمع‌آوری شده خود را به‌کار می‌گیرند» (نقل از نصیری، فخرالسادات و عمادی، ۱۳۸۹).

**جانشین‌پروری:** امروزه سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به سختی تلاش می‌کنند، در حالی که با چالش‌های فزاینده‌ای روبرو هستند. جریان فعلی نیروی کار، فناوری در حال تغییر و احتیاج فزاینده برای کیفیت بیشتر با سرعت بالاتر و هزینه کمتر سبب مواجهه با کمبود زمان برای یادگیری می‌شود. در هرسازمانی نسل فعلی به دنبال یادگیری از تجربیات خود را به نسل بعدی انتقال دهد و به همین ترتیب نسل بعدی هم به دنبال یادگیری از تجربیات نسل قبلی خود است. مشکلات سازمان‌ها در نداشتن منابع و سرمایه انسانی نیست، سازمان‌های زیادی در دوره‌هایی از عمر خویش شاهد پیشرفت‌های فزاینده‌ای بوده‌اند که حاصل تلاش اعضای سازمانی‌شان است، اما با خروج این افراد دچار مشکلات و مسائل فراوانی شده‌اند که دلیل اصلی آن عدم جانشینان مناسب است. از دیدگاه جدید دانش کارکنان یک دارایی ارزشمند و نادر برای کسب و کار خواهد بود که این امکان را فراهم می‌سازد سازمان با محیط در حال تغییر سریع‌تر منطبق شوند. در این‌جا، جالب است بدانید که بر خلاف داده‌ها یا اطلاعات، دانش در افراد تعبیه شده است و نه در فناوری اطلاعات. بر

---

۱- Stamps

۲- Bhatt

اساس بررسی گسترده‌ای در ادبیات موضوع، یک مدل موفق برای اجرای جانشین‌پروری توسعه یافت و مدیریت دانش به‌عنوان عوامل اصلی موفقیت مورد توجه قرار گرفت و چهار عامل در ادبیات ذکر شده است: فرهنگ و جو سازمانی، آموزش مستمر کارکنان، تجربه جانشین‌پروری و فناوری مدیریت دانش. این عوامل می‌توانند اثر مستقیم یا غیر مستقیم بر موفقیت جانشین‌پروری داشته باشند. در نتیجه در تخمین‌های آماری مدل موفقیت هر دو نوع از اثرات در نظر گرفته خواهند شد و تأثیر عوامل با بررسی میزان رضایت کارکنان قبل و بعد از اجرای نظام جانشینی سنجیده شده است. در حال حاضر، اهمیت جامعه دانشی یا اقتصاد مبتنی بر دانش توسط عواملی مانند افزایش رقابت، نوآوری فناورانه و ماهیت جهانی بازارها مشخص شده است. به همین دلیل است که مدیریت دانش در حال تبدیل شدن به یکی از الویت‌های پژوهشی در جامعه دانشگاهی و هم‌چنین یکی از مناطقی است که شرکت‌ها سهم بیشتری از هزینه‌ها را به اجرای آن اختصاص می‌دهند. شرکت‌های موفق و پیشرو جهان، وجوه تمایز مختلفی با سایر شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی دارند. یکی از این وجوه تمایز این‌که، برنامه‌های منظم، جدی و پیگیر برای استعدادیابی و جانشین‌پروری کارکنان طراحی شده و در دست اجرا است. شناسایی و تربیت مدیران آینده، یکی از مهم‌ترین راه کارهای توسعه و بقای سازمان‌هاست.

### پیشینه پژوهش

ودادی (۱۳۹۰) به طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران پرداخت. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد و میانی شرکت مادر تخصصی و هم‌چنین مدیران ارشد شرکت‌های تابعه بوده و ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه و پرسش‌نامه بود. برای تجزیه و تحلیل از روش تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری استفاده شد. نتیجه پژوهش یک مدلی شایستگی در ابعاد سه‌گانه دانشی اجرایی و شخصیتی و اخلاقی است که شامل شش شایستگی کلیدی بوده و هر شایستگی کلیدی نیز از چند شاخص یا شایستگی فرعی تشکیل شده است.

صادقی و علی‌نساب (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان تحلیل تأثیر مدیریت دانش در موفقیت جانشین‌پروری (تأثیر عوامل واسطه سازمانی) به این نتیجه رسیدند که مدیریت

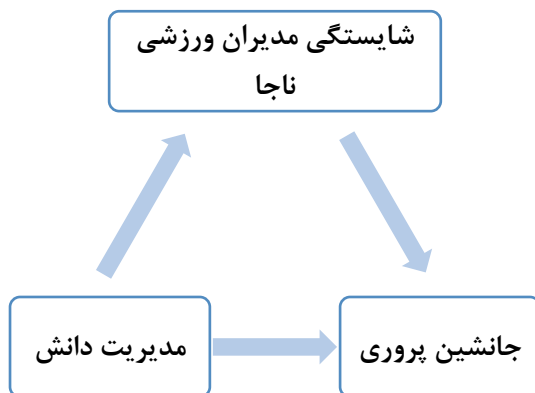
دانش برای تمام شرکت‌ها به‌ویژه در محیط رقابتی کنونی به ابزاری راهبردی و کلیدی تبدیل شده است. علاوه بر این دانش منابع انسانی یک موضوع مهم برای پیاده‌سازی نظام جانشینی است. ضمن این که مؤلفه‌های مدیریت دانش به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده موفقیت جانشین‌پروری نقش حیاتی را ایفا می‌کنند.

شهابی (۱۳۹۳)، به بررسی نقش مدیریت دانش بر جانشین‌پروری سازمانی پرداخت. نتایج نشان داد شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. هم‌چنین اجرای فرایندهای مربوط به مدیریت دانش از قبیل تسهیم دانش میان کارکنان و مدیران رده‌های بالا زمینه را برای اجرای جانشین‌پروری در سازمان‌ها فراهم می‌کند و مدیریت دانش برای تمام شرکت‌ها به‌ویژه در محیط رقابتی کنونی به ابزاری راهبرد و کلیدی تبدیل شده است.

نوریان (۱۳۹۵) در مقاله خود با عنوان طراحی مدل اجرایی مدیریت شایستگی و جانشین‌پروری جهت افزایش بلوغ فرایندی منابع انسانی در سازمان‌ها با استفاده از مدل مرجع بلوغ منابع انسانی P-CMM مدلی برای توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌های سرمایه انسانی تدوین کرد. در این مدل به مراحل مختلف شناسایی نیازمندی‌های شایستگی، تهیه پروفایل‌های شایستگی شغل و شاغل، رویکردهای استاندارد به اندازه‌گیری شایستگی و تحلیل شکاف شایستگی و تدوین برنامه‌های توسعه شایستگی پرداخته شده است.

### الگوی مفهومی پژوهش

به‌منظور اجرای پژوهش حاضر و برای دستیابی به ارتباط اجزا الگوی مفهومی پژوهش با بررسی ادبیات نظری و پیشینه تحقیقات صورت گرفته و تجربیات موجود در بخش شایستگی از الگوی شایستگی‌های مدیران ورزشی مومنی‌فر و همکاران (۱۳۹۳) با مؤلفه‌های اخلاقی، اعتقادی، شخصی، کارآفرینی و بهداشت روحی و روانی استفاده شد. در مدیریت دانش از مدل نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) با مؤلفه‌های اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی به‌کارگیری شد و در قسمت جانشین‌پروری از مدل راثل (۲۰۱۰) با مؤلفه‌هایی چون آمادگی سازمان، انعطاف راهبرد، انگیزش مشارکتی، سرمایه سازمانی، ضمانت اجرا و چگونگی اجرا استفاده و در نهایت ارتباط مورد نظر بررسی شد.



نمودار شماره ۱: الگوی مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

#### فرضیه اصلی

شایستگی مدیران ورزشی ناجا در رابطه بین مدیریت دانش بر جانشین‌پروری اثر میانجی دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

- مدیریت دانش بر شایستگی مدیران ورزشی ناجا تأثیر دارد.
- مدیریت دانش بر جانشین‌پروری مدیران ورزشی ناجا تأثیر دارد.
- شایستگی بر جانشین‌پروری مدیران ورزشی ناجا تأثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی-تحلیلی با رویکرد هم‌بستگی بوده و از لحاظ هدف کاربردی است و بر اساس میزان نظارت و نحوه کنترل از نوع میدانی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ورزشی ناجا و افسران ارشد دارای سابقه مدیریتی ورزش به تعداد ۱۴۰ نفر بودند که نمونه آماری پژوهش نیز به علت محدودیت نفرات همه ۱۴۰ نفر به روش نمونه‌گیری تمام شمار انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها نیز از پرسش‌نامه محقق‌ساخته شایستگی مدیران، پرسش‌نامه مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی براساس مدل وی در چهار

بعد بیرونی‌سازی، ترکیب، درونی‌سازی، اجتماعی‌سازی که شامل ۲۶ پرسش بوده و پرسش‌نامه جانشین‌پروری بر اساس الگوی برنامه‌ریزی جانشینی رایت ول (۲۰۱۰) در شش بعد آمادگی سازمان، انعطاف راهبرد، انگیزش مشارکتی، سرمایه سازمانی، ضمانت اجرا و چگونگی اجرا استفاده که برای حصول روایی از روایی همگرا و واگرا و پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ به شرح ذیل استفاده شد. همان‌طور که در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مطرح است ابتدا باید پایایی و روایی مقیاس‌های انتخابی برای اندازه‌گیری متغیرهای مکنون بررسی شود. نتایج مربوط به این شاخص‌ها در جدول شماره یک و دو آمده است. طبق نتایج حاصل در جدول شماره یک میزان هم‌بستگی بین سؤال‌های یک سازه با سازه‌های دیگر مقایسه شد. همان‌گونه که در جدول شماره یک نمایان است. مقدار هم‌بستگی میان سؤال‌ها با سازه‌های مربوط به خود (اعداد رنگی) از هم‌بستگی میان سؤال‌ها با سایر سازه بیشتر است که این مطلب گواه روایی واگرایی مناسب در این مدل است (طباطبائی و جهانگرد، ۱۳۹۵).

جدول شماره ۱: بار عاملی متقابل و ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها

پایایی ترکیبی	آلفا کرونباخ	جانشین‌پروری	شایستگی مدیران	مدیریت دانش		
۰/۸۲۸۵	۰/۷۲۷۵	۰/۲۹۶۴	۰/۱۳۵۱	۰/۵۴۶۲	اجتماعی‌سازی	مدیریت دانش
		۰/۵۴۴۷	۰/۲۵۴۴	۰/۸۵۹۷	بیرونی‌سازی	
		۰/۴۸۷۶	۰/۸۹۷	۰/۸۱۳۰	ترکیب	
		۰/۳۶۴۲	۰/۱۲۲۰	۰/۷۱۸۳	درونی‌سازی	
۰/۸۰۹۶	۰/۷۱۲۳	۰/۲۰۵۳	۰/۷۴۴۶	۰/۱۹۳۴	اخلاقی	شایستگی مدیران
		۰/۱۳۶۲	۰/۵۶۰۲	۰/۰۴۳۲	اعتقادی	
		۰/۳۴۵۳	۰/۰۹۰	۰/۱۸۶۱	شخصی	
		۰/۳۳۸۴	۰/۷۵۶۲	۰/۲۰۷۳	کارآفرینی	
۰/۸۳۴۷	۰/۷۶۶۸	۰/۲۱۴۷	۰/۴۹۴۰	۰/۱۴۷۱	بهداشت روانی و روحی	جانشین‌پروری
		۰/۶۴۷۵	۰/۲۱۲۹	۰/۲۹۵۵	آمادگی سازمان	
		۰/۵۸۲۲	۰/۳۱۷۶	۰/۲۹۲۲	انعطاف راهبرد	
		۰/۶۴۹۱	۰/۳۵۴۹	۰/۳۱۴۶	انگیزش مشارکتی	
		۰/۶۰۴۳	۰/۲۲۵۱	۰/۲۴۴۷	سرمایه سازمانی	
		۰/۷۴۶۷	۰/۲۰۶۷	۰/۵۷۰۶	ضمانت اجرا	
۰/۸۱۲۸	۰/۲۹۵۴	۰/۵۳۳۶	چگونگی اجرا			

آلفای کرونباخ برای ارزیابی هم‌سانی درونی ابزار اندازه‌گیری محاسبه می‌شود. آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشان‌گر پایایی قابل قبولی است. البته موس و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)

۱- Moss et al

در مورد متغیرهای با تعداد سؤال‌های اندک، مقدار  $0/6$  را به‌عنوان سرحد ضریب معرفی کرده‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). پایایی ترکیبی توسط ورتس، لین و جورسکوگ<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) معرفی شد. در صورتی‌که مقدار پایایی ترکیبی بالاتر  $0/7$  باشد، نشان از پایداری درونی مناسب است (نونال و برنستین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). ذکر این نکته ضروری است که از نظر وینزی، ترینچرا و آماتو<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) پایایی ترکیبی معیار بهتری از آلفا به‌شمار می‌رود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). در نتیجه آلفای کرانباخ و پایایی ترکیبی همه متغیرهای پنهان ضرایب قابل قبولی دارند. طبق نتایج حاصل در جدول شماره یک، روایی همگرا<sup>۴</sup> میانگین واریانس استخراجی<sup>۵</sup> بین هر سازه با نشانگرهای خود می‌باشد. فورنل و لارکر<sup>۶</sup> (۱۹۸۷) مقدار روایی همگرا بالای  $0/5$  را قابل قبول دانستند ولی با این حال مگنر و همکاران (۱۹۹۶) مقدار  $0/4$  به بالا را هم معیار کافی دانستند (نقل از داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). در نتیجه همه متغیرهای پنهان ضریب قابل قبولی دارند.

جدول شماره ۲: ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

	۳	۲	۱	روایی همگرا	
۱			۰/۷۴۴	۰/۵۵۳۶	مدیریت دانش
۲		۰/۶۸۳	۰/۲۴۵۸	۰/۴۶۷۷	شایستگی مدیران
۳	۰/۶۷۸	۰/۳۸۹۷	۰/۵۸۶۷	۰/۴۶۰۵	جانشین‌پروری

طبق مندرجات جدول بالا طبق نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) برای بررسی روایی واگرا به‌وسیله ماتریس صورت می‌پذیرد که یک مؤلفه در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها، باید تمایز و تفکیک بیشتری را در بین مشاهده‌پذیرهای (سؤالات) خودش داشته باشد تا بتوان گفت مؤلفه مدنظر روایی واگرا بالایی دارد. در روایی واگرا به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال هستیم که تا چه حد یک عامل در رقابت با عامل‌های خارجی، نامرتبط و محاسبه نشده می‌تواند واریانس مجموعه‌ای سؤالات را تبیین کند؟ اگر عاملی بیشترین مقدار از واریانس درون مجموعه‌ای سؤالات را برآورد کند و در واقع، با عامل‌های نامرتبط هم‌بستگی کمتری نشان دهد، دارای روایی واگرا است. به‌عبارت دیگر، جذر روایی همگرا

۱- Werts, Linn & Jöreskog

۲- Nunnally & Bernstein

۳- Vinzi, Trinchera & Amato

۴- Convergent Validity

۵- Average Variance Extracted (AVE)

۶- Fornell & Larcker

هر مؤلفه بیشتر از حداکثر هم‌بستگی آن مؤلفه با مؤلفه‌های دیگر باشد (اعداد روی قطر جدول شماره یک) (طباطبائی و همکاران، ۱۳۹۵) که اعداد مندرج نشان از روایی و اگرایی مناسبی در روش فورنل و لارکر می‌باشد.

در تحلیل داده‌ها علاوه بر محاسبه شاخص‌های توصیفی به محاسبه شاخص‌های استنباطی اقدام شد. تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری Spss و pls صورت گرفت.

## یافته‌های پژوهش

### الف) یافته‌های توصیفی

همان‌طور که جدول شماره یک نشان می‌دهد، ۹۶ درصد نمونه آماری را مردان و ۴ درصد آن را زنان تشکیل می‌دهند. ۱ درصد نمونه تحصیلات دیپلم، ۱۵ درصد کاردانی، ۵۷ درصد در مقطع کارشناسی، ۲۴ درصد کارشناسی ارشد و ۲ درصد دکتری هستند. ۱ درصد نمونه کمتر از ۳۰ سال سن، ۲۹ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۵۳ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۷ درصد بالای ۵۱ سال هستند. ۳ درصد نمونه‌ها سابقه مدیریتی کمتر از ۵ سال، ۳۲ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۳۶ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۳۰ درصد سابقه مدیریتی بین ۱۵ تا ۲۰ سال دارند.

جدول شماره ۳: توصیف آماری متغیرهای پژوهش

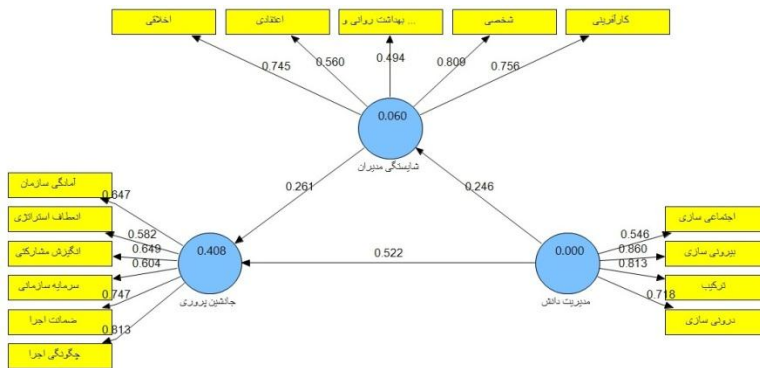
نام متغیر	فراوانی	درصد	نام متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۳۵	کمتر از ۳۰	۲	۱٪
	زن	۵	۳۱-۴۰	۴۰	۲۹٪
	جمع	۱۴۰	۵۰-۴۱	۷۵	۵۳٪
تحصیلات	دیپلم	۲	۵۱ به بالا	۲۳	۱۷٪
	کاردانی	۲۲	جمع	۱۴۰	۱۰۰٪
	کارشناسی	۸۰	کمتر از ۵	۵	۳٪
	کارشناسی ارشد	۳۳	۵ تا ۱۰ سال	۴۵	۳۲٪
مدیریتی سابقه	دکتری	۳	۱۰ تا ۱۵ سال	۵۰	۳۶٪
	جمع	۱۴۰	۱۵ تا ۲۰ سال	۴۰	۳۰٪
			جمع	۱۴۰	۱۰۰٪

ب) یافته‌های استنباطی

کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص قدرت پیش‌بینی<sup>۱</sup> تعیین می‌شود که در جدول شماره یک نتایج آن آمده است. هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم‌پوشی<sup>۲</sup> می‌باشد که بر اساس این ملاک، مدل باید نشانگرهای متغیرهای مکنون درون‌زا انعکاسی را پیش‌بینی کند. مقادیر مثبت و بالای صفر نشان می‌دهند (طباطبائی و جهانگرد، ۱۳۹۵) که مقادیر مشاهده‌شده خوب بازسازی شده‌اند و می‌توان گفت مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است. شاخص نیکویی برازش<sup>۳</sup>، هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مد نظر قرار می‌دهد و به‌عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به‌کار می‌رود که توسط تن هاوس<sup>۴</sup>، آماتو<sup>۵</sup> و وینزی<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) ابداع شد و طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی کردند. طبق جدول شماره سه، مقدار به‌دست آمده از مطلوبیت کلی مدل حکایت دارد.

جدول شماره ۴: شاخص‌های کیفیت مدل

متغیر درون‌زا	قدرت پیش‌بینی	نیکویی برازش
شایستگی مدیران	۰/۰۲۵۶	۰/۳۳۵
جانشین‌پروری	۰/۰۶۲۹	

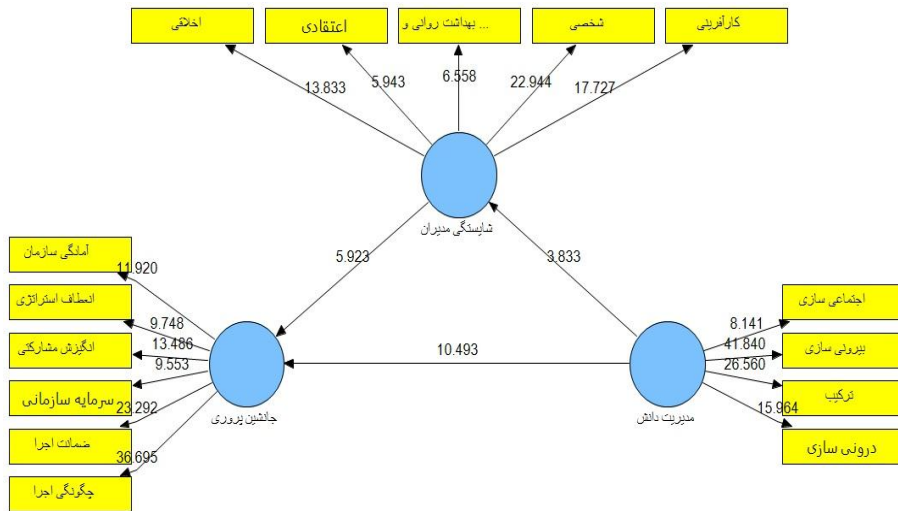


شکل شماره ۲: بارعاملی و ضریب تعیین متغیرها و سؤالات

- ۱- Stone – Geisser criterion (Q<sup>۲</sup>)
- ۲- Blindfolding
- ۳- GOF
- ۴- Tenenhose
- ۵- Amato
- ۶- Vinzi



در این مرحله با استفاده از مدل ساختاری اثرات بین سازه‌ها به لحاظ علی مورد بررسی قرار گرفت. در واقع با در نظر گرفتن نتایج بررسی اثرات بین سازه‌های مستقل و وابسته با استفاده از ضریب مربوطه می‌توان به بررسی معنی دار اثرات بین سازه‌های مدل پرداخت. هم‌چنین از آزمون بوت استراپ (با ۱۰۰۰ زیر نمونه) و برای اصلاح خطای از تغییرات سطح سازه<sup>۱</sup> که در روش حداقل مربعات جزئی توصیه شده (محسنین و اسفیدانی، ۲۰۱۵) برای محاسبه مقادیر  $t$  جهت تعیین معنی‌داری ضرایب مسیر استفاده شد.



شکل شماره ۴: آزمون ضرایب معناداری بین متغیرها و سؤالات

نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

- مدیریت دانش بر شایستگی مدیران ورزشی اثر دارد.
- مدیریت دانش بر جانشین‌پروری مدیران ورزشی اثر دارد.
- شایستگی مدیران ورزشی ناجا بر جانشین‌پروری آنان اثر دارد.

تحلیل ساختاری اثرات بین مدیریت دانش، شایستگی کارکنان و جانشین‌پروری ارزیابی شد. همان‌طور که در جدول شماره چهار نمایان است، مدیریت دانش بر

۱- Construct Level Changes

شایستگی کارکنان ( $\beta = 0/246$ ،  $t = 3/83$ ،  $p < 0/001$ ) اثر مثبت و معنی‌داری وجود دارد، مدیریت دانش بر جانشین‌پروری ( $\beta = 0/522$ ،  $t = 10/49$ ،  $p < 0/001$ ) اثر مثبت و معنی‌داری وجود دارد. هم‌چنین شایستگی کارکنان بر جانشین‌پروری ( $\beta = 0/261$ ،  $t = 5/92$ ،  $p < 0/001$ ) اثر مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول شماره ۴: برازش مدل ساختاری مدیریت دانش، شایستگی کارکنان و جانشین‌پروری

فرضیه‌ها	بار عاملی	معناداری	R <sup>2</sup>	معنی‌داری	نتیجه
۱ مدیریت دانش ← شایستگی مدیران ورزشی	۰/۲۴۶	۳/۸۳	۰/۰۶	$p < 0/001$	تأیید
۲ مدیریت دانش ← جانشین‌پروری	۰/۵۲۲	۱۰/۴۹	۰/۴۰۸	$p < 0/001$	تأیید
۳ شایستگی مدیران ورزشی ← جانشین‌پروری	۰/۲۶۱	۵/۹۲		$p < 0/001$	تأیید

فرضیه اصلی: شایستگی کارکنان در رابطه بین مدیریت دانش بر جانشین‌پروری کارکنان اثر میانجی دارد.

در این مدل، شایستگی کارکنان به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه بین مدیریت دانش با جانشین‌پروری ( $0/064 =$  غیرمستقیم و  $t = 1/78$ ) اثر مثبت و معنی‌داری وجود دارد ( $p < 0/1$ ).

جدول شماره ۵: برازش مدل ساختاری میانجی‌گری شایستگی مدیران ورزشی ناجا

مسیرهای مدل	اثر غیرمستقیم آزمون سو بل	مقدار t	R <sup>2</sup>	معنی‌داری	نتیجه
۴ میانجی‌گری شایستگی کارکنان در رابطه مدیریت دانش بر جانشین‌پروری	۰/۰۶۴	۱/۷۸	۰/۴	$p < 0/1$	تأیید

بنابراین مدل مفهومی پژوهش بر اساس آن‌چه که به‌دست آمد، تأیید می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

شایستگی‌های سازمان، دانشی است که سازمان‌ها در طول سال‌ها با سنجش و تحلیل محیط کسب و کار از طریق مدیریت مهارت‌ها، منابع و دارایی‌های ملموس و غیر ملموس خود به‌دست می‌آورند. شایستگی‌ها متضمن یادگیری عمومی در سازمان‌ها است و از این رو رابطه تنگاتنگی با مدیریت دانش دارد (عطافر و همکاران، ۱۳۹۱). از سوی دیگر نتایج برخی تحقیقات نشان از رابطه مثبت و معنی‌داری بین شایسته‌سالاری و ابعاد آن با جانشین‌پروری است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد مدیریت دانش بر

شایستگی مدیران ورزشی ناجا اثر دارد. محیط چند بعدی و پرچالش امروز، شرایط پویا و پیچیده‌ای را برای بسیاری از سازمان‌ها به وجود آورده است؛ بنابراین، پرورش و توسعه بسیاری از مهارت‌ها و توانایی‌های دانشگران، به منظور نیل به مزیت رقابتی و پیشرفت مستمر در تمام عرصه‌های تحصیلی، شغلی و غیره، ضروری به نظر می‌رسد. یکی از مهارت‌های کلیدی افراد برای موفقیت در زندگی، تحصیل و طول مسیر شغلی، مدیریت دانش است. مدیریت دانش، تنها محدود به نگاه و رویکرد سازمانی نیست، بلکه مدیریت صحیح دانش سرچشمه نوآوری‌های فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی است (باقری، ۱۳۹۴). ضمن این‌که بسیاری از تحقیقات اهمیت مدیریت دانش به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را تأیید می‌کنند. نتایج در این راستا با یافته‌های عطافر و همکاران (۱۳۹۱) و احسانی و همکاران (۱۳۹۱) هم‌خوان است. یافته دیگر پژوهش نشان داد مدیریت دانش بر جانشین‌پروری مدیران آینده ناجا مؤثر است. مدیریت دانش برای تمام سازمان‌ها به‌ویژه در محیط رقابتی کنونی و در سازمان‌هایی چون نیروی انتظامی که به لحاظ نوع و ماهیت مأموریت‌ها بایستی از ابزار روز دانشی مطلع باشد به ابزاری راهبردی و کلیدی تبدیل شده است. علاوه بر این دانش منابع انسانی یک موضوع مهم برای پیاده‌سازی نظام جانشینی است. مروری بر مطالعات نشان می‌دهد که در بسیاری از آنها مؤلفه‌های مدیریت دانش به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده موفقیت جانشین‌پروری نقش حیاتی را ایفا می‌کنند (صادقی، ۱۳۹۱). نتایج با یافته‌های صادقی و علی‌نسب (۱۳۹۱) و شهابی (۱۳۹۳) هم‌خوانی دارد. هم‌چنین نتایج پژوهش نشان از تأثیر شایستگی مدیران ورزشی ناجا بر جانشین‌پروری است. در مورد اهمیت برنامه اثربخش جانشین‌پروری می‌توان چنین گفت که برنامه جانشین‌پروری می‌تواند راهبردی برای منابع انسانی و کارکنان موجود تعیین کند، نیروی انسانی جدید را توجیه کند، رویارویی با تحولات سازمان را آسان‌تر کند و روش‌ها و گزینه‌های جدیدی را در محیط جدید پیشنهاد کند. این برنامه هم‌چنین با تضمین بهترین کاربرد منابع به منظور رشد و بهره‌وری، برنامه‌ریزی بلندمدت سازمان را تعیین می‌کند، هدف‌ها و مأموریت‌ها را تعریف و کارکنان را برای رسیدن به آنها آماده می‌کند، به ارزیابی عملکردهای شرکت و دستاوردها و پیامدهای آن کمک می‌کند. شناسایی شایستگی‌های مشاغل کلیدی، یک عامل مهم در برنامه مدیریت جانشین‌پروری موفق است (رائول، ۲۰۱۰). در واقع کردن

شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز در هر سطح رهبری، شناسایی و ارزیابی رهبران توانمند حال و آینده را امکان‌پذیر می‌کند (فلامر و کانگر، ۲۰۰۰). نقل از ذاکری). نتایج با یافته‌های ودادی (۱۳۹۰) و نوربان (۱۳۹۵) هم‌خوانی دارند. نتیجه فرضیه اصلی پژوهش نیز نشان از نقش میانجی یا واسطه شایستگی‌ها در تأثیر مدیریت دانش بر جانشین‌پروری دارد؛ بنابراین می‌توان اذعان داشت اهمیت شایستگی‌ها، مدیریت دانش به‌عنوان یکی از شایستگی‌ها و جانشین‌پروری در ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر هستند که نشان می‌دهد بایستی در جانشین‌پروری که یکی از مسائل آتیه مدیران سازمان‌هاست تلاش کرد تا با در نظر گرفتن شایستگی‌ها و به‌کارگیری مدیریت دانش، افرادی پرورش یابند که سازمان‌ها را در رسیدن به اهدافشان یاری رسانند.

### پیشنهادها

با توجه به یافته پژوهش مبنی بر تأثیر شایستگی بر جانشین‌پروری موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

- شناسایی افراد مستعد و شایسته برای تقبل مسئولیت‌های رهبری و مدیریتی در معاونت تربیت و آموزش ناجا پیشنهاد می‌شود؛

- ارائه آموزش‌های لازم به مدیران عالی سازمان و معاونت تربیت و آموزش ناجا در مورد انتصاب مدیران شایسته و متخصص ورزشی با توجه به اهمیت بحث ورزش و فعالیت جسمانی در ناجا؛

- طراحی و استقرار سامانه اطلاعات مدیران شایسته ورزشی در معاونت تربیت و آموزش ناجا.

با توجه به یافته پژوهش مبنی بر تأثیر مدیریت دانش بر شایستگی مدیران ورزش ناجا توصیه می‌شود موارد زیر مد نظر قرار گیرد:

- بسترسازی مناسب برای تغییر در دانش و نگرش افراد نسبت به مفهوم شایستگی صورت گیرد؛

- آموزش مفاهیم و جلب نظر مدیران ورزشی ناجا به اهمیت دانش در سازمان ناجا؛

- ارزیابی سطح دانش سازمان ناجا و برنامه‌ریزی برای ارتقای سطح آن (معیارسنجی)؛
  - تشکیل تیم دانش کمیته‌های علمی - کانون اتاق‌های فکر - اندیشه‌ورزی و تجربه‌نگاری یا حمایت از دانش ضمنی افراد؛
  - تدوین چشم‌انداز دانش (نقشه راه دانشی) برای ورزش ناجا؛
  - فرهنگ سازی استقلال واحد مدیریت دانش در معاونت تربیت و آموزش ناجا؛
  - به‌کارگیری فناوری اطلاعات برای سازماندهی دانش و اشتراک آن.
- با توجه به تأثیر مدیریت دانش بر جانشین‌پروری به‌کارگیری افراد شایسته و دانشی به‌عنوان جانشین در جهت آمادگی برای احراز پست‌های آتی معاونت آموزش ناجا پیشنهاد می‌شود.

## منابع

- احسانی، علی؛ مشبکی، اصغر؛ هادی‌زاده میلاد (۱۳۹۱). شناسایی شایستگی‌های کلیدی برای اجرای اثربخش مدیریت دانش در بیمارستان‌ها با رویکرد مدل یابی معادلات ساختاری. فصلنامه مدیریت سلامت. (۴۹): ۶۸-۵۸
- بنیادی نایینی، علی (۱۳۹۱). طراحی الگوی شایستگی مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام (ره) و مقام معظم رهبری. نشریه نظارت و بازرسی، شماره ۱۹، صص ۱۹-۷.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۳). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PL. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ذاکری و همکاران (۱۳۹۲). تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران بر اساس اندیشه آیت‌اله آملی. فصلنامه مدیریت اسلامی. سال ۲۳، شماره ۱. صص ۶۴-۴۱.
- شهبایی، محمدرضا؛ فنجانچی، رضا (۱۳۹۳). بررسی نقش مدیریت دانش بر جانشین‌پروری سازمانی. همایش بین‌المللی مدیریت، تهران: مؤسسه سفیران فرهنگی مبین.
- صادقی، مجید؛ علی‌نسب، جمشید (۱۳۹۱). تحلیل تأثیر مدیریت دانش در موفقیت جانشین‌پروری (تأثیر عوامل واسطه‌سازمانی)، اولین کنفرانس ملی مهندسی صنایع و سیستم‌ها، نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد.
- طباطبایی، سیدسجاد؛ جهانگرد، حمیده (۱۳۹۵). تحلیل ساختاری خودکارآمدی تصمیم‌گیری شغلی بر اطمینان تصمیم‌گیری شغلی با میانجی‌گری ابعاد فرصت‌یابی حرفه‌ای. فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌نامه تربیتی. ۱۱(۴۷): ۱۱۲-۸۵.
- طباطبائی، سیدسجاد؛ مطهری‌نژاد، حسین؛ تیرگر، هدایت (۱۳۹۵). اعتباریابی ابزار سنجش هویت معلمی پزشکان مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی. نشریه علمی پژوهشی گام‌های توسعه در آموزش پزشکی، ۱۳(۶): ۱۲-۱.
- عطاقر، علی؛ امیری، فرهام؛ گنجی، الفت (۱۳۹۱). ارزیابی قابلیت‌های مدیریت دانش بر شایستگی‌های محوری سازمان. انتشارات بیدمشک.
- محسنین، شهریار؛ اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۹۳). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart-PLS. تهران: کتاب مهربان.
- مومنی‌فر، فهیمه (۱۳۹۴). طراحی الگوی شایستگی‌های محوری برای انتصاب مدیران عالی و میانی مدیران وزارت ورزش و جوانان. رساله دکتری دانشگاه پیام‌نور مرکز تهران.

- نصیری، فخرالسادات؛ عمادی، سیدرسول (۱۳۸۹). مدیریت دانش و فناوری اطلاعات در سازمان‌های آموزشی، اولین همایش ملی مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات.
- نیکبخت؛ علی؛ اوحدی، فریدون؛ سبزه‌پرور، مجید (۱۳۹۴). پیاده‌سازی مدیریت دانش با به‌کارگیری یک ابزار برتر تبادل دانش جهت ارتقای اثربخشی زمانی و هزینه‌های پروژه‌های تحقیقاتی-صنعتی (مطالعه موردی)، چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، تهران، شرکت خدمات برتر.
- ودادی، احمد؛ زارع‌فرد، مطهره (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران، اولین کنفرانس سازمان‌های هلدینگ (کارکردها و چالش‌ها)، تهران.
- Armstrong, Michael (۲۰۰۸). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Kogan page, ۴ Th Ed.
- Boella, Michael J. & Goss-Turner, Steven, (۲۰۰۵). Human Resource Management in the
- Doyle, Shawn, (۲۰۰۶). THE MANAGER'S POCKET GUIDE TO TrainingHRD PRESS, INC. Amherst, Massachusetts
- Gomez-Mejia, Luis R. And Werner, Steve, (۲۰۰۸). Global compensation: Foundations and perspectives, Routledge
- Greenhaus, H. Jeffrey & Callanan, Gerard. A, (۲۰۰۶). Encyclopedia of career development, Thousand Oaks, California, SAGE Publications, Inc.
- Hondeghem. Annie, Vandermeulen. Filip, (۲۰۰۰). Competency Management in the Flemish and Dutch Civil Service. International Journal of Public Sector Management. Vol. ۱۳; No. ۴ Pages. ۳۴۲.
- Hospitality Industry an Introductory Guide, EIGHTH EDITION, Elsevier Butterworth-Heinemann
- <https://fa.wikipedia.org/>
- Kirk Patrick, Donald. L & Kirk Patrick, James, D., (۲۰۰۸). Evaluating Training Programs, THE FOUR LEVELS, THIRD EDITION, Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Rothwell, William J. (۲۰۰۵). Effective succession planning: ensuring leadership Continuity and building talent from within, ۳rd Ed. , American Management Association

- Silberman, Mel & Auerbach, Carol, (۲۰۰۶). Active Training A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples, and Tips Mel Silberman, John Wiley & Sons, Inc. Published by Pfeiffer.
- Stewart, Jim, & Beaver, Graham. (۲۰۰۴). HRD in Small Organisations Research and Practice, Routledge.
- Stredwick, John. (۲۰۰۵). an Introduction to Human Resource Management, Second Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Subramanian, Girish H. & Hoffer & Christopher S. (۲۰۰۷). Implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems: Issues and Challenges, Implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems, Idea Group Inc.
- Thornton III, George C & Rupp Deborah E. (۲۰۰۶). ASSESSMENT CENTERS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development, Mahwah, New Jersey London, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS
- Verweire, Kurt and Van den Berghe, Lutgart. (۲۰۰۴). Integrated Performance Management A Guide to Strategy Implementation, SAGE Publications Ltd.
- Viitala. Riitta, (۲۰۰۵). Perceived Development Needs of Managers Compared To an Integrated Management Competency Model, Journal of Workplace Learning; Vol. ۱۷, No. ۷.
- Watson, Sandar; McCracken, Martin; Hughes, Moira. , (۲۰۰۴). Scottish visitor Attractions: managerial competence requirements, Journal of European industrial Training, vol ۲۸, no ۱, pp. ۳۹-۶۶.
- Wertz, KeithR. & James J. Bryant, (۲۰۰۱). MANAGING ORKERS' COMPENSATION A Guide to Injury Reduction and Effective Claim Management, Lewis Publishers.