

مطالعه مؤلفه‌های جانشین‌پروری و بررسی میزان تأثیر آنها با استفاده از رویکرد فراتحلیل (مطالعه موردی: سازمان حج و زیارت)

سعید کوزه‌گران^۱ و ملیکه بهشتی‌فر^۲ و محمد ضیاءالدینی^۳

چکیده

هدف از نگارش این پژوهش، مطالعه مؤلفه‌های جانشین‌پروری با استفاده از روش فراتحلیل برای به دست آوردن اندازه تأثیرگذاری هر یک از آنها (مطالعه موردی: سازمان حج و زیارت) است. برای این کار، پس از مطالعه ادبیات پژوهش و شناسایی مؤلفه‌های جانشین‌پروری از دل آن، به طبقه‌بندی، تفکیک و استخراج مؤلفه‌ها پرداخته شد. این تحقیق بر اساس هدف جزو تحقیقات کاربردی، و بر اساس ماهیت توصیفی و اکتشافی است. از حیث روش جهت استخراج نتایج، از تکنیک فراتحلیل استفاده شده و فراتحلیل نوعی مطالعه کیفی است.

در پژوهش حاضر، از مقالات منتشرشده در منابع مختلف بهره برده‌ایم. در ابتدای

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران
(saeedkoozehgaran0@gmail.com)

۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران (نویسنده مسئول)
(m.beheshtifar@yahoo.com)

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران (m.ziaaddini@yahoo.com)

پژوهش، در مرحله اول، ۸۱ مطالعه گردآوری شد. در مرحله دوم، آن دسته از مقالاتی که دارای آماره‌های لازم برای انجام دادن فراتحلیل بودند، از یکدیگر تفکیک شدند. از میان این تعداد، ۴۴ مقاله قابل قبول واقع شد و مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس یافته‌های این پژوهش، سازمان حج و زیارت به جهت نداشتن مدل جانشین‌پروری، مستعد اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری است و این را می‌توان به دلیل داشتن پتانسیل مناسب در مدیریت جانشین‌پروری و میزان مؤلفه‌های بهسازی استراتژیک نیروی انسانی، تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری و حمایت مدیریت ارشد در مسیر ارتقای شغلی دانست.

کلیدواژه‌ها: جانشین‌پروری، روش فراتحلیل، سازمان حج و زیارت، اندازه اثر، مؤلفه.

لایحه قانونی تشکیل سازمان حج و زیارت و انتزاع کلیه امور مربوط به حج و زیارت از سازمان اوقاف مورخ ۱۳۵۸/۰۹/۲۴ در شورای انقلاب، و مورخ ۱۳۷۰/۰۸/۱۵ در شورای عالی اداری مصوب، و بر این اساس کلیه امور مربوط به حج و زیارت بر عهده سازمان مذکور نهاده شد. همچنین بر اساس مصوبه مورخ ۱۳۸۴/۰۳/۲۴ شورای عالی اداری، سازمان حج و زیارت به عنوان مؤسسه دولتی، مستقل و وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با هدف کلی «سیاستگذاری، نظارت، هدایت و اداره امور حج و زیارت عتبات عالیات در خارج از کشور و برقراری ارتباط با کشورهای اسلامی و مجامع بین‌المللی اسلامی در امر حج و زیارت و شناساندن ماهیت و ابعاد مختلف انقلاب اسلامی به حجاج»، عهده‌دار این مسئولیت پراهمیت شد. طبق این مصوبه، ارکان اصلی سازمان عبارتند از: شورای عالی حج (به ریاست رئیس جمهور و در غیاب وی، معاون اول رئیس جمهور)، نمایندگی ولی فقیه در امور حج و زیارت، رئیس سازمان حج و زیارت و حسابرسان.

برخی از وظایف سازمان حج و زیارت را می‌توان چنین برشمرد:

- اجرای کلیه دستورات و ارشادات مقام معظم رهبری؛
- تهیه و تدوین برنامه‌های راهبردی، سیاست‌ها، خط مشی‌ها و روش‌های اجرایی حج و زیارت جهت ارائه به شورای عالی حج و مراجع ذی‌ربط؛
- اداره امور حج، عمره و زیارت عتبات مقدس و اماکن متبرکه خارج از کشور با استفاده از نیروی انسانی متدین و کارآزموده و بهره‌گیری از آخرین فناوری‌های اطلاعات؛
- انجام پژوهش و اطلاع‌رسانی پیرامون مسائل فرهنگی، اجتماعی، خدماتی، رفاهی و سایر امور مربوط به حج و زیارت؛

- برنامه‌ریزی و اقدام در جهت ارتقای سطح مهارت، دانش و بصیرت دینی کارگزاران حج و زیارت به ویژه مسئولان کاروان‌ها و راهنمایان و نیز رسیدگی و نظارت بر عملکرد آنان؛

- اهتمام برای حفظ عزت و منزلت و حقوق زائران ایرانی در خارج از کشور؛

- نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های زیارتی در کشورهای عربستان سعودی، عراق و سوریه؛

- سازماندهی امور مربوط به زائران ایرانی مقیم خارج از کشور و نظارت بر حسن اجرای آن.

امروزه تمام جنبه‌های نظام اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی بر پایه علم بنا شده است؛ به عبارت دیگر در سازمان‌های موفق عملیات‌ها، مدیریت فرآیندها و نیز مدیریت منابع به صورت علمی و هوشمند پایه‌ریزی شده و در حال انجام است. در این راستا موضوع مهم مدیریت منابع انسانی و در ذیل آن^۱ جانشین‌پروری اهمیت به‌سزایی دارد.

سازمان حج و زیارت به‌عنوان بخشی از ساختار دولت که وظیفه برنامه‌ریزی، نظارت و اجرای فرآیند خدمت‌رسانی به حجاج، معتمران و زائران اماکن مقدسه واقع در خارج از کشور، بر عهده دارد، در راستای انجام مأموریت خود و لزوم ارتقای سطح خدمت‌رسانی با موضوعاتی از قبیل مسکن، تدارکات و تغذیه، حمل و نقل (هوایی، زمینی، بین شهری و در حج نقل ترددی)، آموزش زائران، بهداشت و پزشکی، امنیت در سفر، مشاعر مقدسه در حج تمتع و حوادث غیر مترقبه روبه‌رو است. با توجه به اینکه بخش مهمی از سیاستگذاری و تغییرات در اجرای عملیات توسط کشور مقصد (عربستان سعودی، عراق و سوریه) انجام می‌پذیرد، مدیریت و کنترل عملیات‌ها - به‌ویژه در سوانح و مخاطرات طبیعی و تکنولوژیک و انسان‌ساز (مانند فاجعه منای سال ۹۴، جمعه خونین سال ۶۶ و آتش‌سوزی چادرهای منا در سال ۵۴) -

موضوعاتی مهمی مانند مدیریت و مهار بحران و همچنین نقش مدیران و عوامل اجرایی لایق و شایسته پراهمیت است. همچنین نوع مأموریت‌های سازمان حج و زیارت به گونه‌ای است که جامعه هدف آن کلیه اقدار، طوایف و اقوام ایرانی است و از سویی با بیش از پانزده نهاد، سازمان و مؤسسه داخل کشور - از جمله وزارت امور خارجه، وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، وزارت ارتباطات و فناوری، سازمان هواپیمایی کشور، وزارت اقتصاد و دارایی و نیروی انتظامی - در تعامل بوده و از سوی دیگر، با دستگاه‌های بیگانه که در فراسوی مرزهای ملی قرار دارند، در مواجهه مداوم است.

این شرایط خاص در کمتر سازمان و دستگاه اداری مشاهده می‌شود و نشان‌دهنده حساسیت موجود در حوزه‌های مأموریت سازمان حج و زیارت است. در این راستا توجه به نیروی انسانی شایسته و مسائل مرتبط با آن (از جمله جانشین‌پروری و تربیت مدیران لایق، توانمندسازی و آموزش و...) می‌تواند ما را بیش از پیش در جهت افزایش اثربخشی و کارایی این سازمان مساعدت نماید. از این رو با توجه به اهمیت موضوع جانشین‌پروری و لزوم تربیت مدیران و عوامل اجرایی لایق جهت به کار گماردن در مأموریت‌های ذکر شده، مطالعه و بررسی مؤلفه‌های جانشین‌پروری از بین انواع مدل‌های جانشین‌پروری و تحقیقات انجام شده و نیز بررسی میزان تأثیرگذاری هر یک با استفاده از رویکرد فراتحلیل لازم به نظر می‌آید.

نظام کارگزاری حج و زیارت به عنوان نهاد مردمی ارزشی و اجتماعی با حداقل نیم قرن تجربه در زمینه خدمت‌رسانی به زائران بیت‌الله الحرام و عتبات عالیات، در ایران با فراز و فرودهای زیادی روبه‌رو بوده است. این نهاد در حال حاضر با داشتن ۲۱۵۰ دفتر زیارتی در سراسر کشور و ۵۷ هزار نفر عامل و ۱۴۹ پست تخصصی، سالانه به بیش از دو میلیون نفر از زائران کشور خدمات ارائه می‌کند. مواردی چون کاغذبازی حاکم بر ساختار نظام کارگزاری، غیر تخصصی و غیر حرفه‌ای بودن بدنه نظام کارگزاری، تغییرات گسترده مدیریتی،

تغییرات قوانین و مقررات، تداخل مأموریت‌ها و وظایف، طولانی بودن نوبت زمان تشریف زائران تمتع و عمره و عدم آمادگی روحی و روانی زائر برای تشریف از جمله دلایل و شواهدی است که نشان‌دهنده آسیب نظام کارگزاری حج و زیارت است. (فرهی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۷۲؛ خادم‌الرضا، ۱۳۹۳، ص ۱۹).

هرچند در برنامه‌های توسعه و تحول اداری، قوانین و مقررات، برنامه‌ریزی جانشینی، شایستگی‌های محوری و قابلیت راهبردی آنها به جانشین‌پروری سفارش‌های فراوانی شده، ولی سازمان حج و زیارت در انتصاب و ارتقای کارکنان و مدیران به این مهم توجه چندانی ندارد و عواملی از قبیل خویشاوندی و آشنایی، توصیه مقامات بانفوذ، وابستگی به مراتب عالی سازمان و روابط شخصی^۵ اساس انتخاب، انتصاب و ارتقای مدیران دولتی قرار می‌گیرد. (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۵)

پیدا نکردن افراد مناسب برای جایگزینی و جانشینی مدیران، یکی از مسائل جدی هر سازمانی است. ناتوانی جذب استعداد‌های جوان توسط بخش دولتی، در کشور مشکلات عدیده‌ای را برای سازمان‌ها به وجود آورده که زمینه‌ساز توجه سازمان‌های دولتی - بالاخص سازمان حج و زیارت - به برنامه‌ریزی‌های جانشینی، شایستگی‌های محوری و قابلیت راهبردی شده است. (خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۵۱) انتخاب فرد مناسب برای شغل مناسب همواره از موضوع‌های مهم و مورد توجه سازمان‌ها و مدیران آن بوده و از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها تلقی می‌شده است؛ به همین دلیل در دهه‌های اخیر سازمان‌ها تلاش‌های گسترده‌ای کردند تا ابزارها، شیوه‌ها و فنون معتبری برای تشخیص و تأمین این تناسب طراحی کنند و به کار گیرند. از این رو استخدام بر مبنای قابلیت‌ها و برنامه‌ریزی برای جانشینی مبتنی بر شایستگی‌ها متضمن کارایی و اثربخشی سازمان‌ها - بالاخص سازمان حج و زیارت - خواهد بود. (موسوی و سلطان حسینی، ۱۳۹۶، ص ۹۹)

جانشین‌پروری یکی از اصلی‌ترین الزامات سازمان‌ها برای تداوم حیات است و برای اجرای آن الگوها و مدل‌های مختلفی ارائه شده است. همین تعدد الگوها و تأکید محققان بر قابلیت کاربرد آنها صرفاً در سازمان بررسی شده یا در سازمان‌های کاملاً مشابه با آن سازمان، گواهی بر لزوم تدوین الگوها و مدل‌های خاص هر صنعت و سازمان است. البته از نگاه صاحب‌نظران، یکی از مهم‌ترین گام‌ها برای جانشین‌پروری مدیران، استخراج مؤلفه‌ها و ابعاد جانشین‌پروری و نیز مدل‌های مربوط به آنهاست. (علمداری، ۱۳۹۷، ص ۴۱)

همچنین گزارش برنامه تحول اداری، یکی از علل دوازده‌گانه مشکلات نظام اداری ایران را در شایسته‌سالاری (به مفهوم شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری) و بی‌نظمی در انتصاب و تداوم خدمات و قابلیت‌های راهبردی و نبود برنامه‌های مشخص و مدون برای جانشینی مدیران دولتی معرفی کرده که درخور توجه جدی بخش اداری کشور است. (بیدمشکی و همکاران، ۲۰۱۴م، ص ۵۹)

هرچند حضور میلیونی مسلمانان کشورهای مختلف با دیدگاه‌های فرهنگی - سیاسی خاص خود و همچنین حضور مقامات عالی‌رتبه کشورهای مسلمان در کنگره عظیم حج، فرصتی را برای تبادل اندیشه‌های دینی و افکار سیاسی فراهم می‌کند، اما باید اذعان داشت که اگر هر کشوری، به ویژه جمهوری اسلامی ایران، بتواند به طور علمی و روشمند در خصوص حج سیاستگذاری داشته باشد، اهداف عالی مناسب حج با هزینه‌های مادی و معنوی کمتری و بهره‌وری سیاسی، فرهنگی و اجرایی بیشتری محقق و تقویت خواهد شد و این مهم ممکن نخواهد بود مگر با تربیت، شایسته‌گزینی و جانشین‌پروری و در نتیجه حضور مدیران لایق و شایسته در سازمان حج و زیارت برای تصمیم‌گیری و استفاده از فرصت‌ها و تبدیل تهدیدات به نقاط قوت.

همچنین در راستای فرمایشات مقام معظم رهبری و رفع دغدغه ایشان در تأمین مدیران شایسته و جانشینانی کارآمد و متعهد و به طور خاص بحث

برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری در برنامه‌های تحول اداری کشور مطرح است. در شورای عالی اداری درباره نقشه اصلاح راه نظام اداری بندهای طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری و شایستگی محوری و توسعه قابلیت‌های سازمانی و نظارت بر اجرای برنامه‌های توسعه آموزش مدیران ادارات دولتی با هدف توسعه برنامه‌های جانشینی مبتنی بر شایستگی محوری و قابلیت‌های راهبردی، طراحی الگویی هدفمند مورد نیاز است. بنابراین در این پژوهش سعی شده است به سؤال‌های ذیل پاسخ داده شود:

۱. در پژوهش‌های مربوط به جانشین‌پروری چه مؤلفه‌هایی مورد مطالعه قرار گرفته است؟

۲. از بین مؤلفه‌های تعیین‌شده، کدام یک تأثیر بیشتری بر موضوع دارد؟

پیشینه تجربی پژوهش

- محفوظی و همکاران (۱۳۹۸) تحقیقی را تحت عنوان «طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی)» انجام دادند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که مدل مفروض برای مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی معنادار، و گویای این مهم بود که از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی، بعد استراتژی مدیریت استعداد به ترتیب به میزان ۸۲٪ و ۹۹٪ در تبیین واریانس جانشین‌پروری و مدیریت استعداد نقش دارد.

- محمودی و همکاران (۱۳۹۸) تحقیقی را با عنوان «ارائه الگوی فرآیندی جانشین‌پروری به روش تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی)» و با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انجام دادند. در این تحقیق، از روش تئوری داده بنیاد استفاده شده و ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و غیر ساختاریافته با خبرگان حوزه منابع انسانی بوده است.

سرانجام پس از طی کدگذاری‌های سه‌گانه باز، محوری و انتخابی، مدل مفهومی تحقیق بر اساس مدل پارادایمی طراحی شد.

- خاشعی و همکاران (۱۳۹۸) تحقیقی را با عنوان «شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین‌پروری» انجام دادند. تحلیل یافته‌ها به روش تحلیل گفتمان، ۹ گروه معیار طرد و شمول مشخص شد. توسعه‌گرایی، شایسته‌گرایی، تعالی‌سازمانی، عدالت‌گرایی، تعاملات باز و شفاف، نگرش راهبردی و نظام‌مند، حمایت مدیران، فرهنگ سازنده و ضابطه‌گرایی به‌عنوان معیارهای شمول، و توسعه‌گریزی، شایسته‌گریزی، افول‌سازمانی، عدالت‌گریزی، تعاملات محدود و مبهم، نگرش مقطعی و غیرنظام‌مند، مقاومت یا بی‌تفاوتی مدیران، فرهنگ بازدارنده و رابطه‌گرایی به‌عنوان معیارهای طرد جانشین‌پروری شناسایی شدند.

- دانیالی ده حوض و همکاران (۱۳۹۸) تحقیقی را تحت عنوان «طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده بنیاد» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که ساختار مدرن جانشین‌پروری به مثابه مقوله‌ای مرکزی در طراحی الگوی جامع جانشین‌پروری عمل می‌کند. شرایط علی در سه سطح ساختار فردی، سازمانی و مدیریتی با واسطه ساختار مدرن جانشین‌پروری بر راهبردهای نیل به مدیریت جانشین‌پروری اثرگذار بوده است. این راهبردها عبارتند از: تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی اثربخشی. در این میان شرایط مداخله‌گر در سه سطح خرد، سازمانی و کلان و همچنین شرایط بستر در سه حوزه چشم‌اندازهای سازمانی، بسترهای تحقق چشم‌اندازها و خط مشی‌های سازمانی بر این راهبردها تأثیرگذار بوده است. درنهایت پیامدهای این راهبردها و فرآیند تأثیرگذاری در سه سطح خرد (فردی)، میانی (واحد) و کلان (سازمانی) بروز پیدا می‌کنند.

- علیزاده (۱۳۹۹) تحقیقی را با عنوان «طراحی الگوی جانشین‌پروری بر اساس مدیریت شایستگی مدیران در شرکت نفت اهواز» انجام داد. نتایج این

تحقیق نشان داد مدل جانشین‌پروری در شرکت نفت بر اساس مدل شایستگی مدیران بوده و هر کدام از مؤلفه‌های شایستگی مدیران - شامل مؤلفه‌های شخصی، عقلایی، ارتباطات، تعاملی، رهبری و نتیجه‌مداری - در تعیین وضعیت و فرایند جانشین‌پروری در شرکت نفت اثرگذار است. بر این اساس تمامی این مؤلفه‌ها مورد تأیید قرار گرفتند.

— طوطیان و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی را با عنوان «ارائه مدل موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد موانع جانشین‌پروری در ناجا به ترتیب اولویت آنها عبارتند از: مؤلفه مدیریت، ساختار سازمان، ارزیابی عملکرد، گزینش و استخدام، آموزش و انتصاب و ارتقا با ضریب که در مؤلفه‌های مدیریت: ترس از مدیران از برنامه جانشین‌پروری، ساختار سازمان: تأکید بر قابلیت اجرایی برنامه جانشین‌پروری، ارزیابی عملکرد: ارزش‌گذاری نامناسب عملکرد در چارچوب حکومت اسلامی، گزینش و استخدام: ابهام در نقش و در مؤلفه آموزش: تأکید بر انتقال آموزه‌های دینی بیشترین اولویت را داشتند. در نهایت نتیجه‌گیری شده جهت داشتن مجموعه‌ای از افراد مناسب برای جانشینی مدیران می‌بایست مدیران ارشد با حمایت خود درخصوص موضوع پراهمیت جانشین‌پروری نقش مهمی را در رسیدن به اهداف سازمان ایفا کنند.

— فرود و جواهر ۱ (۲۰۱۹) تحقیقی را با عنوان «بررسی تأثیر برنامه‌ریزی جانشینی بر قابلیت‌های راهبردی در سازمان‌های دولتی فنلاند» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد برنامه‌ریزی جانشینی بر قابلیت‌های راهبردی در سازمان‌های دولتی فنلاند تأثیر مثبت و معناداری دارد.

— بروکبانک و اولریچ ۲ (۲۰۲۰) تحقیقی را با عنوان «ارزیابی شایستگی‌های مدیران ارشد و میانی بیمارستان‌های خصوصی شهر مونیخ با استفاده از مدل

1. Ferod&Javaher.

2. Brockbank & Ulrich.

۳۶۰ درجه» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که از دیدگاه مافوق، مدیران در زمینه کار تیمی و در زمینه مدیریت منابع انسانی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین توانایی هستند. از دیدگاه مدیر، آنها در زمینه کار تیمی و در زمینه کنترل به ترتیب دارای بیشترین و کمترین توانایی هستند. از دیدگاه همتایان، مدیران در زمینه رهبری و در زمینه کنترل به ترتیب دارای بیشترین و کمترین توانایی هستند. از دیدگاه زیر مجموعه، مدیران در زمینه رهبری و در زمینه کنترل به ترتیب دارای بیشترین و کمترین توانایی هستند. با توجه به نتایج آزمون آماری آنالیز واریانس، اختلاف معناداری در تمام شایستگی‌های اصلی به جز شایستگی مدیریت منابع انسانی میان «نتایج ارزیابی خود مدیر» با نتایج ارزیابی مافوق، همتایان و زیر مجموعه در سطح « $P < 5\%$ » وجود دارد.

- آگویینیس ۱ (۲۰۲۰) تحقیقی را با عنوان «تحلیل ساختاری میانجی‌گری شایستگی‌های مدیران ورزشی بر مدیریت دانش و جانشین‌پروری نو در کشور فنلاند» انجام داد. نتایج این تحقیق نشان داد مدیریت دانش بر شایستگی مدیران تأثیرگذار است. از طرف دیگر مدیریت دانش بر جانشین‌پروری مدیران آینده ورزشی فنلاند مؤثر است. شایستگی مدیران ورزشی فنلاند بر جانشین‌پروری مؤثر است. شایستگی مدیران در رابطه بین مدیریت دانش بر جانشین‌پروری اثر میانجی دارد.

روش‌شناسی پژوهش

هدف این تحقیق، رفع نیاز بشر و بهبود و بهینه‌سازی ابزارها و روش‌های توسعه و رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان، و ماهیت آن توصیفی و اکتشافی است؛ چراکه اکتشافی بودن، ویژگی ذاتی پژوهش‌های کیفی است و توصیفی بودن آن بدین دلیل است که محقق به دنبال چگونگی موضوع بوده و نتایج حاصل، در تصمیم‌گیری‌ها و سیاستگذاری‌ها کاربرد خواهد داشت و

بدون آگاهی از وضع جامعه، گرایش‌ها، ویژگی‌ها، متغیرها و نیز عوامل مؤثر در حیطه مدیریت نمی‌توان تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری کرد. از حیث روش جهت استخراج نتایج نیز از تکنیک فراتحلیل استفاده شده است. فراتحلیل نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. (زیمر، ۲۰۰۴م، ص ۳۳۱) فراتحلیل، تحقیقات انجام‌شده را ارزیابی، و از مقایسه تحقیقات و نتایج و تحلیل موجود، تحلیل دیگری را عرضه می‌کند. لذا با توجه به عدم وجود مدل و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سازمان حج و زیارت، با این روش مؤلفه‌های کاربردی با تأثیرگذاری بالا جهت طراحی الگوی جانشین‌پروری احصا می‌شود و مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

شایان ذکر است که در این پژوهش ابتدا ۸۱ مطالعه از پایگاه‌های معتبر - از جمله گوگل اسکالر، Science Direct و دیگر پایگاه‌ها و دیتابیس‌ها - استخراج شد. در مرحله دوم، مقالاتی که دارای آماره‌های t -value و p -value ... بودند، از یکدیگر تفکیک شدند. از میان این تعداد، ۴۴ مقاله جهت انجام دادن فراتحلیل قابل قبول واقع شد که آماره‌های مربوطه در نرم‌افزار CAM (نسخه ۳) استفاده شدند. نتایج آن در جدول ۱ ارائه گردید.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، چهار بعد اصلی با نظر متخصصان منابع انسانی و همچنین خبرگان دانشگاهی که دست‌اندرکاران امور حج و زیارت هستند، احصا و پانزده مؤلفه برای طراحی الگوی جانشین‌پروری با استفاده از رویکرد فراتحلیل در سازمان حج و زیارت از میان ۴۴ مقاله استخراج شد که جزئیات آن به شرح زیر است:

یکی از پرتکرارترین مؤلفه‌ها، مؤلفه تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان است که با نماد A نمایش داده شده و دارای ۲۲ فراوانی

است. بر اساس نتایج جدول ۳، این مؤلفه در مطالعه راشد (۲۰۰۸)، نیفه (۲۰۰۹) و ناصحی فر و همکاران (۱۳۸۹) با کسب مقدار P -value کمتر از ۰،۰۵ و مقدار t -value بالای ۱،۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید گردید و یکی از مؤثرترین مؤلفه‌های الگوی جانشین‌پروری است.

دومین مؤلفه، شناسایی و معرفی استعدادهاست که با نماد B کدگذاری شد. این مؤلفه دارای فراوانی ۱۷ بار تکرار بوده که با کسب مقدار P -value کمتر از ۰،۰۵ و مقدار t -value بالای ۱،۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد در مطالعات بولتون و روی (۲۰۰۴)، راشد (۲۰۰۸) و گوتارد و آستین (۲۰۱۳) تأیید گردید. این مؤلفه پس از مؤلفه تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان، در اولویت دوم از حیث اهمیت و فراوانی قرار دارد.

مؤلفه بعدی، طراحی و تدوین شایستگی‌هاست که با نماد C کدگذاری شده است. این مؤلفه نیز دارای ۱۸ تکرار از حیث فراوانی است و با کسب مقدار P -value کمتر از ۰،۰۵ و مقدار t -value بالای ۱،۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد در مطالعات بولتون و روی (۲۰۰۴)، راشد (۲۰۰۸) و هانکل (۲۰۱۰) تأیید گردید.

مؤلفه جذب و انتخاب استعداد با فراوانی ۹ بار تکرار، یکی دیگر از مؤلفه‌های استخراجی مدل جانشین‌پروری است که با علامت D کدگذاری شده است. این مؤلفه با کسب مقدار P -value کمتر از ۰،۰۵ و مقدار t -value بالای ۱،۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد در مطالعات بولتون و روی (۲۰۰۴)، شعبان‌پور و ایدجر (۲۰۱۳) و فقهی و ذاکری (۲۰۱۴) تأیید گردید.

مؤلفه بعدی، مؤلفه بهسازی استراتژیک نیروی انسانی با نماد E است که دارای فراوانی ۲۲ بار تکرار است و در مطالعات راشد (۲۰۰۸)، هانکل (۲۰۱۰)، هادی‌زاده و سلطانی (۲۰۱۱) و افراز (۲۰۱۲) با کسب مقدار P -value کمتر از ۰،۰۵ و مقدار t -value بالای ۱،۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید گردید. مؤلفه ارزیابی و بازخورد با علامت F دارای فراوانی ۱۸ است و در مطالعات

هانکل (۲۰۱۰)، عباس پلنگی (۲۰۱۱) و هادی زاده و سلطانی (۲۰۱۱) با کسب مقدار P -value کمتر از ۰،۰۵ و مقدار t -value بالای ۱،۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید گردید.

مؤلفه انتقال دانش سازمانی با علامت G ، یکی دیگر از مؤلفه‌های جدیدی است که تنها در یکی از مقالات به آن اشاره شده و دارای فراوانی ۱ است. این مؤلفه با کسب مقدار P -value کمتر از ۰،۰۵ و مقدار t -value بالای ۱،۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد در مطالعه ادوانگ (۲۰۱۶) تأیید گردید.

مؤلفه تخصیص منابع مالی مورد نیاز جانشین‌پروری با کد H دارای ۲ فراوانی است و در مطالعات بولتون و روی (۲۰۰۴) و راشد (۲۰۰۸) با کسب مقدار P -value کمتر از ۰،۰۵ و مقدار t -value بالای ۱،۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید گردید.

مؤلفه جدید دیگر، مؤلفه تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری با نماد I است که با ۱ بار فراوانی تنها در مطالعه بیدمشکی و همکاران (۲۰۱۴) با کسب مقدار P -value کمتر از ۰،۰۵ و مقدار t -value بالای ۱،۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید گردید.

فرهنگ و جو حمایتی با علامت J دارای فراوانی ۸ بار تکرار است و در مطالعات سالیوان (۲۰۱۲)، قاسمی و همکاران (۲۰۱۳) و منصوری و جلالیان (۲۰۱۳) با کسب مقدار P -value کمتر از ۰،۰۵ و مقدار t -value بالای ۱،۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید گردید.

مؤلفه ترویج جانشین‌پروری با علامت K دارای ۲ بار تکرار، و از مؤلفه‌های جدید استخراجی برای مدل طراحی الگوی جانشین‌پروری است. این مؤلفه در مطالعات ناصحی فر و همکاران (۲۰۱۰) و افراز (۲۰۱۲) با کسب مقدار P -value کمتر از ۰،۰۵ و مقدار t -value بالای ۱،۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید گردید.

مؤلفه حمایت مدیریت ارشد با علامت L دارای ۱۲ بار تکرار است. این

مؤلفه در مطالعات راشد (۲۰۰۸)، نیفه (۲۰۰۹) و سالیوان (۲۰۱۲) با کسب مقدار P -value کمتر از ۰,۰۵ و مقدار t -value بالای ۱,۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید گردید.

مؤلفه تعیین خط مشی جانشین‌پروری با علامت M دارای ۱ بار تکرار، و از مؤلفه‌های جدید استخراجی برای مدل طراحی الگوی جانشین‌پروری است. این مؤلفه در مطالعه آذر و توران (۲۰۲۰) با کسب مقدار P -value کمتر از ۰,۰۵ و مقدار t -value بالای ۱,۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید گردید.

مؤلفه ارزیابی کاندیداها با علامت N دارای ۱ بار تکرار، و از مؤلفه‌های جدید استخراجی برای مدل طراحی الگوی جانشین‌پروری است. این مؤلفه در مطالعه آذر و توران (۲۰۲۰) با کسب مقدار P -value کمتر از ۰,۰۵ و مقدار t -value بالای ۱,۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید گردید.

مؤلفه الزامات برنامه‌ریزی در راستای تحقق جانشین‌پروری با علامت P دارای ۲ بار تکرار، و از مؤلفه‌های جدید استخراجی برای مدل طراحی الگوی جانشین‌پروری است. این مؤلفه در مطالعات مهرتاک و همکاران (۲۰۱۶) و میرصفاریان و کلاته (۲۰۲۰) با کسب مقدار P -value کمتر از ۰,۰۵ و مقدار t -value بالای ۱,۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید گردید.

جدول ۱: یافته‌های فراتحلیل پژوهش با ترکیب اندازه اثر، فاصله اطمینان و نتایج آزمون همگنی

ردیف	مؤلفه‌ها	نماد	تعداد تکرار	اثرات ترکیبی ثابت	اثرات ترکیبی تصادفی	فاصله اطمینان اثرات ثابت		فاصله اطمینان اثرات تصادفی		درجه آزادی	ناهمگنی
						کرن پایین	کرن بالا	کرن پایین	کرن بالا		
1	تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان	A	22	0.361	0.350	0.236	0.285	0.181	0.315	22	86.064
2	شناسایی و معرفی استعدادها	B	17	0.411	0.41	0.183	0.239	0.164	0.255	16	60.092
3	طراحی و تدوین قابلیت‌ها	C	18	0.37	0.385	0.243	0.297	0.141	0.417	16	96.324
4	جذب و انتخاب استعداد	D	9	0.254	0.263	0.213	0.294	0.142	0.376	8	88.077
5	بهسازی استراتژیک نیروی انسانی	E	22	0.529	0.528	0.203	0.254	0.136	0.292	20	84.707
6	ارزیابی و بازخورد	F	18	0.255	0.241	0.229	0.282	0.166	0.312	17	86.442
7	انتقال دانش و یادگیری سازمانی	G	1	0.359	0.359	0.132	0.379	0.132	0.379	0	80.569
8	تخصیص منابع مالی مورد نیاز جانشین‌پروری	H	2	0.14	0.14	0.071	0.207	0.071	0.207	1	79.294
9	تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری	I	1	0.618	0.618	0.543	0.684	0.543	0.684	0	78.291
10	فرهنگ و جو حمایتی	J	8	0.330	0.316	0.283	0.375	0.005	0.578	5	97.512
11	ترویج جانشین‌پروری	K	2	0.167	0.167	0.062	0.267	0.062	0.267	1	89.65
12	حمایت مدیر ارشد	L	12	0.551	0.577	0.219	0.283	0.187	0.363	11	87.839
13	تعیین خط مشی جانشین‌پروری نیروی انسانی	M	1	0.217	0.217	0.081	0.346	0.081	0.346	0	69.89
14	ارزیابی کاندیداها	N	1	0.075	0.075	0.212	0.064	0.212	0.064	0	67.28
15	الزامات برنامه‌ریزی در راستای تحقق خط‌مشی‌های جانشین‌پروری	P	2	0.348	0.343	0.173	0.32	0.129	0.351	1	55.331

جدول ۲: مؤلفه‌های با اندازه اثر کمتر از ۰,۳ (کم)

اندازه اثر کمتر از ۰,۳ (کم)					
کد	مؤلفه	اندازه اثر	کد	مؤلفه	اندازه اثر
D	جذب و انتخاب استعداد	۰/۲۵۴	J	فرهنگ و جو حمایتی	۰/۱۷۳
		۰/۲۵۵			
H	تخصیص منابع مالی مورد نیاز جانشین پروری	۰/۱۴	M	تعیین خط مشی جانشین پروری نیروی انسانی	۰/۳۱۷
K	ترویج جانشین پروری	۰/۱۶۷	N	ارزیابی کاندیداها	۰/۰۷۵
فراوانی اندازه اثر کمتر از ۰,۳					$\sum n =$

جدول ۳: مؤلفه‌های با اندازه اثر بین ۰,۳ تا ۰,۵ (متوسط)

اندازه اثر بین ۰,۳ تا ۰,۵ (متوسط)					
کد	مؤلفه	اندازه اثر	کد	مؤلفه	اندازه اثر
A	تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان	۰/۳۶۱	P	الزامات برنامه‌ریزی در راستای تحقق خط‌مشی‌های جانشین‌پروری	۰/۳۴۸
		۰/۴۱۱			
C	طراحی و تدوین قابلیت‌ها	۰/۳۷	G	انتقال دانش و یادگیری سازمانی	۰/۳۵۹
فراوانی اندازه اثر بین ۰,۳ تا ۰,۵					$\sum n =$
(متوسط)					

جدول ۴: مؤلفه‌های با اندازه اثر مساوی یا بالاتر از ۰,۵ (زیاد)

اندازه اثر مساوی یا بالاتر از ۰,۵ (زیاد)					
کد	مؤلفه	اندازه اثر	کد	مؤلفه	اندازه اثر
E	بهبودی استراتژیک نیروی انسانی	۰/۵۳۹			
I	تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری	۰/۶۱۸			
L	حمایت مدیر ارشد	۰/۵۵۱			
فراوانی اندازه اثر مساوی یا بالاتر از ۰,۵ (زیاد)					$\sum n =$

جدول ۵: توزیع فراوانی طبقات اندازه اثر

دامنه تغییر شدت تأثیر	فراوانی	درصد فراوانی
شدت تأثیر کمتر از ۰,۳ (کم)	۷	۴۷
شدت تأثیر بین ۰,۳ تا ۰,۵ (متوسط)	۵	۳۳
شدت تأثیر ۰,۵ و بالاتر (زیاد)	۳	۲۰
جمع	۱۵	

جدول فوق توزیع فراوانی هر یک از مؤلفه‌ها را بر اساس طبقه دسته‌بندی شده نشان می‌دهد. همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، تعداد ۷ مؤلفه معادل ۴۷ درصد در دسته‌بندی شدت تأثیر کمتر از ۰,۳، تعداد ۵ فراوانی معادل ۳۳ درصد در دسته‌بندی شدت تأثیر بین ۰,۳ تا ۰,۵ و تنها ۳ مؤلفه باقیمانده معادل ۲۰ درصد در دسته‌بندی شدت تأثیر ۰,۵ و بالاتر قرار دارند.

پاسخ به سؤالات اصلی پژوهش

۱. در پژوهش‌های مربوط به جانشین‌پروری چه مؤلفه‌هایی مورد مطالعه قرار

گرفته است؟

جدول ۶ مؤلفه‌های استخراج‌شده از میان ۴۴ مطالعه را نشان می‌دهد که بر اساس اندازه تأثیر استخراج‌شده با استفاده از نرم‌افزار CMA (نسخه ۳) اولویت‌بندی و ترسیم شده‌اند. در جدول زیر، پانزده مؤلفه استخراج‌شده از ۴۴ مقاله معتبر کمی گزارش شده است.

جدول ۶: مؤلفه‌های نهایی برای الگوی جانشین‌پروری

ردیف	بعد	مؤلفه	نماد	فراوانی
۱	حمایت و پشتیبانی سازمانی	۱ فرهنگ و جو حمایتی	J	۸
		۲ حمایت مدیر ارشد	L	۱۲
		۳ تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری	I	۱
۲	برنامه‌ریزی استراتژیک در راستای جانشین‌پروری	۴ تعیین خط مشی جانشین‌پروری نیروی انسانی	M	۱
		۵ تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان	A	۲۲
		۶ طراحی و تدوین قابلیت‌ها	C	۱۸
		۷ الزامات برنامه‌ریزی در راستای تحقق خط مشی‌های جانشین‌پروری	P	۲
		۸ تخصیص منابع مالی مورد نیاز جانشین‌پروری	H	۲
		۹ ترویج جانشین‌پروری	K	۲
		۱۰ شناسایی و معرفی استعدادها	B	۱۷
۳	شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها	۱۱ جذب و انتخاب استعداد	D	۹
		۱۲ ارزیابی کاندیداها	N	۱
		۱۳ بهسازی استراتژیک نیروی انسانی	E	۲۲
۴	آموزش و بهسازی استعدادها	۱۴ انتقال دانش و یادگیری سازمانی	G	۱
		۱۵ ارزیابی و بازخورد	F	۱۸

۲- از بین مؤلفه‌های تعیین شده کدامیک تأثیر بیشتری بر موضوع دارد؟

جدول ۷: اندازه اثر

اندازه اثر کمتر از ۰,۳ (کم)					
کد	مؤلفه	اندازه اثر	کد	مؤلفه	اندازه اثر
D	جذب و انتخاب استعداد	۰/۲۵۴	J	فرهنگ و جو حمایتی	۰/۱۷۳
		۰/۲۵۵			
H	تخصیص منابع مالی مورد نیاز جانشین پروری	۰/۱۴	M	تعیین خط مشی جانشین‌پروری نیروی انسانی	۰/۲۱۷
K	ترویج جانشین پروری	۰/۱۶۷	N	ارزیابی کاندیداها	۰/۰۷۵
فرآوانی اندازه اثر کمتر از ۰,۳					$n=$

جدول ۸: اندازه اثر

اندازه اثر بین ۰,۳ تا ۰,۵ (متوسط)					
کد	مؤلفه	اندازه اثر	کد	مؤلفه	اندازه اثر
A	تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان	۰/۳۶۱	P	الزامات برنامه‌ریزی در راستای تحقق خط مشی‌های جانشین‌پروری	۰/۳۴۸
		۰/۴۱۱			
C	طراحی و تدوین قابلیت‌ها	۰/۳۷	G	انتقال دانش و یادگیری سازمانی	۰/۳۵۹
فرآوانی اندازه اثر بین ۰,۳ تا ۰,۵ (متوسط)					$n=$

جدول ۹: اندازه اثر

اندازه اثر مساوی یا بالاتر از ۰,۵ (زیاد)					
کد	مؤلفه	اندازه اثر			
E	بهبودی استراتژیک نیروی انسانی	۰/۵۲۹			
I	تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری	۰/۶۱۸			
L	حمایت مدیر ارشد	۰/۵۵۱			
فرآوانی اندازه اثر مساوی یا بالاتر از ۰,۵ (زیاد)					$n=$

در جداول فوق، مؤلفه‌های استخراج‌شده از متاآنالیز در سه طیف اندازه اثر

کمتر از ۰,۳ بیانگر اندازه تأثیر ضعیف، اندازه اثر بین ۰,۳ و ۰,۵ بیانگر اندازه تأثیر متوسط و درنهایت، اندازه اثر بین ۰,۳ و ۰,۵ بیانگر اندازه تأثیر زیاد یا قوی دسته‌بندی شده است. در طیف ضعیف یا کم جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی و بازخورد، تخصیص منابع مالی مورد نیاز جانشین‌پروری، ترویج جانشین‌پروری، فرهنگ و جو حمایتی، تعیین خط مشی جانشین‌پروری نیروی انسانی و ارزیابی کاندیداها قرار دارند. در بخش اندازه اثر بین ۰,۳ تا ۰,۵ مؤلفه‌های تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان، شناسایی و معرفی استعدادها، طراحی و تدوین قابلیت‌ها، الزامات برنامه‌ریزی در راستای تحقق خط مشی‌های جانشین‌پروری و انتقال دانش و یادگیری سازمانی وجود دارد. درنهایت در بخش اندازه اثر قوی، مؤلفه‌های بهسازی استراتژیک نیروی انسانی، تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری و حمایت مدیر ارشد قرار دارند.

نتیجه‌گیری

هدف از نگارش این پژوهش، مطالعه مؤلفه‌های جانشین‌پروری با استفاده از روش فراتحلیل برای به دست آوردن میزان تاثیرگذاری هر یک از آنها به منظور طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان حج و زیارت بوده است. در راستای نیل به این هدف و بر اساس نتایج پژوهش مشخص گردید که مؤلفه‌های تأثیرگذار به ترتیب بیشترین تأثیرگذاری بر سایر مؤلفه‌ها را دارند و اثرات ترکیبی ثابت آنها به ترتیب عبارت است از: تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری ۰/۶۱۸، بهسازی استراتژیک نیروی انسانی ۰/۵۲۹، حمایت مدیریت ارشد ۰/۵۵۱، شناسایی و معرفی استعدادها ۰/۴۱۱، طراحی و تدوین قابلیت‌ها ۰/۳۷، تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان ۰/۳۶۱، انتقال دانش و یادگیری سازمانی ۰/۳۵۹، الزامات برنامه‌ریزی در راستای تحقق خط مشی‌های جانشین‌پروری ۰/۳۴۸، ارزیابی و بازخورد ۰/۲۵۵، جذب و انتخاب استعداد ۰/۲۵۴، تعیین خط مشی جانشین‌پروری ۰/۲۱۷، فرهنگ و جو

حمایتی ۰/۱۷۳، ترویج جانشین‌پروری ۰/۱۶۷، تخصیص منابع مالی مورد نیاز جانشین‌پروری ۰/۱۴ و ارزیابی کاندیداها ۰/۰۷۵.

بسیاری مؤلفه‌های مطرح در این تحقیق در تحقیقات قبلی شناسایی و استخراج شده‌اند؛ اما بعضی از مؤلفه‌ها نو بوده و زمینه نوآوری و ارائه مدل مطلوب‌تری را فراهم کرده است؛ از جمله مؤلفه‌های تعیین خط مشی جانشین‌پروری و ترویج جانشین‌پروری در بعد برنامه‌ریزی استراتژیک در راستای جانشین‌پروری که در تحقیقات بسیار اندکی آورده شده و نوعاً با این مفهوم و با این رسایی به کار برده نشده است؛ هرچند این تحقیق نیز همزمان با تحقیق حاضر انجام شده است. همچنین مؤلفه ارزیابی کاندیداها در بعد شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها تاکنون در تحقیقات قبلی مد نظر نبوده و به نظر محقق، این مؤلفه می‌تواند اهمیت زیادی در جانشین‌پروری و انتخاب جانشین داشته باشد. تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری نیز در تحقیقات قبلی بررسی نشده است؛ درحالی‌که تعهد سازمان و سیستم مدیریتی سازمان به پرورش جانشین و افراد مستعد پست‌های مدیریتی حائز اهمیت و توجه زیادی است و مدیران و سازمان باید از این فرایند حمایت، و در راستای تحقق آن از کلیه منابع سازمانی استفاده کنند تا جانشینان لایقی را پرورش دهند.

انتقال دانش و یادگیری سازمانی از ابعاد آموزش و بهسازی استعدادهاست که در تحقیقات قبلی مغفول مانده است. عدم انتقال و تسهیم دانش بین مدیران و جانشینان، به طور حتم فرایند جانشین‌پروری را با مشکل مواجه کرده است و در صورتی که مدیران به فکر پرورش جانشین باشند باید دانش سازمانی مورد نیاز جانشینان را در سازمان تسهیم کنند و به اشتراک بگذارند و برای حفظ آن بکوشند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، سازمان حج و زیارت به جهت نداشتن مدل جانشین‌پروری، مستعد اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری است و این را می‌توان به دلیل داشتن پتانسیل مناسب در مدیریت جانشین‌پروری و میزان

مؤلفه‌های بهسازی استراتژیک نیروی انسانی، تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری و حمایت مدیریت ارشد در سازمان حج و زیارت دانست. همچنین با استفاده از این شرایط مطلوب می‌توان بستر لازم را برای بهبود وضعیت مؤلفه‌های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی و بازخورد، تخصیص منابع مالی مورد نیاز جانشین‌پروری، ترویج جانشین‌پروری، فرهنگ و جو حمایتی و تعیین خط مشی جانشین‌پروری فراهم کرد. مؤلفه‌های تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان، شناسایی و معرفی استعدادها، طراحی و تدوین قابلیت‌ها، الزامات برنامه‌ریزی در راستای تحقق جانشین‌پروری و انتقال دانش و یادگیری سازمانی در وضعیت مناسبی قرار دارند؛ اما بهتر است برای ارتقای جانشین‌پروری در سازمان حج و زیارت به این مقولات نیز توجه بیشتری شود.

پیشنهادها

با عنایت به نتایج پژوهش، پیشنهادهایی اجرایی ارائه می‌گردد:

- برنامه‌های آموزشی توجیهی برای آگاهی مدیران از اهمیت و ضرورت موضوع به طور مناسب ارائه شود و جانشین‌پروری در سازمان حج و زیارت باید به عنوان یک هدف و استراتژی در نظر گرفته شود و مورد حمایت مدیران ارشد قرار گیرد تا نتایج مطلوب و مفیدی برای سازمان حج و زیارت داشته باشد. (مؤلفه‌های فرهنگ و جو حمایتی، حمایت مدیر ارشد)

- در راستای توسعه فرهنگ جانشین‌پروری در ارتقا و انتصاب کارکنان و کارگزاران زیارتی، در سیستم‌هایی نظیر ارزیابی عملکرد و اعطای پاداش، باید رفتارهای جانشین‌پروری مدیران (نظیر مشارکت فعال، مربیگری، شرکت در برنامه‌های توسعه‌ای و ...) مورد تأکید قرار گیرد تا مدیران با درک اهمیت موضوع، نسبت به تسهیل امور، نقش تأثیرگذار خود را ایفا کنند. همچنین بهبود و انطباق با سیستم‌های دیگر و نوین همانند مدیریت ارتباطات و روابط و

برنامه‌ریزی استراتژیک فرهنگی نیاز است. بنابراین پیشنهاد می‌شود در کنار پیاده‌سازی جانشین‌پروری، به صورت جدی به امر به روزرسانی و مدیریت فرهنگی آن نیز توجه ویژه شود. (مؤلفه تعیین خط مشی جانشین‌پروری، الزامات برنامه‌ریزی در راستای تحقق خط‌های جانشین‌پروری، تخصیص منابع مالی مورد نیاز، ترویج جانشین‌پروری، بهسازی استراتژیک نیروی انسانی)

- ایجاد یک فرهنگ سازمانی حمایتگر از طریق مشارکت فعال مدیر ارشد و مدیران اجرایی در برنامه‌های توسعه‌ای و سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش که وفاداری و تعهد مدیر ارشد سازمان را تقویت کند. (مؤلفه‌های فرهنگ و جو حمایتی، حمایت مدیر ارشد)

- بازننگری در تعریف اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش در جانشین‌پروری در سازمان‌ها با استفاده از فنون تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش سازمانی مفید و کارآمد و استفاده از فرآیندها و راه و روش‌های تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش بین مدیران و جانشینان آنها. (مؤلفه‌های بهسازی استراتژیک نیروی انسانی، انتقال دانش سازمانی)

- بازنشر و استفاده از مفهوم تعیین خط مشی جانشین‌پروری در فرآیندهای جانشین‌پروری و در نظر داشتن یک خط مشی مناسب و کاربردی برای جانشین‌پروری و لزوم استفاده از این فرایند در مراحل جانشین‌پروری و حرکت بر مبنای خط مشی و استفاده از خط مشی و راهبرد در جانشین‌پروری. (مؤلفه‌های تعیین خط مشی جانشین‌پروری، الزامات برنامه‌ریزی در راستای تحقق خط‌های جانشین‌پروری، تخصیص منابع مالی مورد نیاز، ترویج جانشین‌پروری)

- پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از مؤلفه ترویج جانشین‌پروری استقبال و استفاده کنند و توجه داشته باشند که بدون گسترش و ترویج این مفهوم در سازمان و بها دادن به آن، این فرایند فقط جنبه نمادین خواهد داشت و در جهت ارتقای آن و به‌کارگیری مناسب از آن، فعالیت مطلوبی صورت نخواهد

پذیرفت. (مؤلفه‌های طراحی و تدوین قابلیت‌ها، ترویج جانشین‌پروری)
- تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری نیز از مؤلفه‌های مغفول در تحقیقات گذشته است. اگر سازمان فرآیند جانشین‌پروری را اجرا کند و تمامی مراحل را به طور کامل و مطلوب انجام دهد، اما تعهدی در جهت پیگیری و استفاده از توانایی‌های جانشینان نداشته باشد و در جهت استفاده از این استعدادها نکوشد فرآیند جانشین‌پروری با شکست مواجه خواهد شد. (مؤلفه‌های تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری، فرهنگ و جو حمایتی، حمایت مدیر ارشد)

منابع

فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع

- انسانی، شماره ۳۸، ص ۱۴۵-۱۷۷.
۵. دانیالی ده حوض، م، علامه، س م، صفری، ع (۱۳۹۸)، «طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده بنیاد»، پژوهشنامه مدیریت تحول، شماره ۱، پیاپی ۲۱، سال یازدهم، ص ۱۰۶-۱۴۰.
۶. سلطانی، م.ر، ناظمی، م، طلائی، م.ح، قویدل، ع (۱۳۹۶)، «طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳، سال نهم، ص ۱-۲۴.
۷. علیزاده، قاسم (۱۳۹۹)، طراحی الگوی جانشین‌پروری بر اساس مدیریت شایستگی مدیران در شرکت نفت اهواز، پایان‌نامه، کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر.
۸. فرهی، علی و سنجقی، محمدابراهیم و فقیه علی‌آبادی، هادی و سلیمانی، داوود (۱۳۹۵)، «آسیب‌شناسی نظام کارگزاری حج و زیارت جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳۸، ص ۱۴۵-۱۷۷.
۱. الهی‌منش، محمدحسن و رشادی، محمدعلی (۱۳۹۹)، «راهبرد سیاست‌گذاری مناسک حج در جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل SWOT»، پژوهشنامه حج و زیارت، ۵(۲)، ص ۱۹۱-۲۱۸.
۲. تاج‌بخش، غلامرضا (۱۳۹۸)، «رضایتمندی و زیارت (مورد مطالعه: زائران ایرانی در پیاده‌روی اربعین ۱۳۹۸ در عراق)»، پژوهشنامه حج و زیارت، ۴(۲)، ص ۹۵-۱۲۱.
۳. خادم‌الرضا، رضا (۱۳۹۳)، سنجش عملکرد سازمان حج و زیارت از نظر زائران حج تمتع، پایان‌نامه، کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
۴. خاشعی، و، محمدی دیبانی، م، دهقانان، ح؛ سید نقوی، م.ع، ۱۳۹۸. شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین‌پروری».

۱۳. معاون، زهرا و فروغان، زهرا و افشانی، علیرضا (۱۳۹۹)، «تأثیر رسانه بر میزان تمایل به گردشگری مذهبی: مطالعه موردی حرم مقدس حضرت احمد بن موسی (علیه السلام) در شیراز»، پژوهشنامه حج و زیارت، ۵ (۱)، ص ۱۷۷-۲۱۱.

۱۴. موسوی جد، سیدمحمد و شاهمحمدنژاد، هیوا و محمدی، حیدر و صالحی، شبنم (۱۳۹۷)، بررسی رابطه بین تفویض اختیار با سبک‌های رهبری در سازمان حج و زیارت، تهران، دوازدهمین کنگره ملی پیشگامان پیشرفت.

۱۵. هاشمی، محمدعلی (۱۳۹۵)، «حقوق بین‌الملل و تمهیدات و تکالیف دولت عربستان در برابر حج‌گزاران ایرانی»، پژوهشنامه حج و زیارت، ۱ (۱)، ص ۴۵-۷۰.

16. Aguinis, H, .2020. Structural analysis of the mediation of the competencies of sports managers on knowledge management and new succession in Finland. 21st Century Extension Organization.

اسلامی ایران»، فصلنامه مدیریت اسلامی، مقاله ۴، دوره ۲۴، شماره ۳، پاییز، ص ۱۷۱-۱۸۹.

۹. فقیه علی‌آبادی، هادی (۱۳۸۷)، طرح توسعه نظام جامع حج، تهران، سازمان حج و زیارت.

۱۰. قائمی، محسن (۱۳۹۹)، «زیارت بقیع؛ مطالعه عملکرد کشور عربستان در پرتو نظام بین‌المللی حقوق بشر»، پژوهشنامه حج و زیارت، ۵ (۲)، ص ۱۲۷-۱۵۴.

۱۱. محفوظی، ع، لفظ‌فروشان، د، قربانی، م (۱۳۹۸)، «طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی)»، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، شماره ۴۸، ص ۲۴۹-۲۷۵.

۱۲. محمودی، ف، بهلولی، ن، بیک‌زاد، ج، رحیمی، غ (۱۳۹۸)، «ارائه الگوی فرآیندی جانشین‌پروری به روش تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی)»، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره ۴۲، ص ۸۴-۱۰۵.

145_ 164.

20. Nasiri Fard, E. ,Alahyari, M S. , Daghighi Masouleh, Z (2014), Analysis of entrepreneurship morale of managers of rural cooperatives in Gilan province. Cooperative and Agriculture, 12.pp.133_ 155.

Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of the Ohio State University.

17. Brockbank, W., & Ulrich, M.,2020. "Assess the competencies of senior and middle managers of private hospitals in Munich using the 360-degree model". Management Learning, No.4, pp. 37_ 56.

18. Deft, F, .2019. Investigating the relationship between succession planning and strategic capabilities with

respect to the mediating role of job satisfaction of employees of Diamond Austria. Journal of Management and Enterprise Development, 5 (1), pp. 77–101.

19. mediating role of organizational intelligence.Public Management Researches ,Vol.8,No.30, pp.