

## طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان حج و زیارت با رویکرد توسعه منابع انسانی

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی الگوی جانشین‌پروری با رویکرد توسعه منابع انسانی به روش فراتحلیل (مطالعه موردی: سازمان حج و زیارت) است. برای این کار، پس از مطالعه ادبیات پژوهش و شناسایی مؤلفه‌های جانشین‌پروری از دل آن به طبقه بندی و تفکیک آنها و استخراج مؤلفه‌ها پرداخته شد. این تحقیق بر اساس هدف جزو تحقیقات کاربردی و بر اساس ماهیت توصیفی و اکتشافی می‌باشد. از حیث روش جهت استخراج نتایج از تکنیک فراتحلیل استفاده شده که فراتحلیل نوعی مطالعه کیفی می‌باشد. در پژوهش و تحقیق حاضر، از مقالات منتشر شده در مجلات داخلی و لاتین استفاده شده است. در ابتدای پژوهش، در مرحله اول، ۸۱ مطالعه گردآوری شد. در مرحله دوم، آن دسته از مقالاتی که دارای آماره‌های  $t$ -value،  $p$ -value و سایر آماره‌ها بود، از یکدیگر تفکیک شدند. از میان این تعداد مقالات، ۴۳ مقاله قابل قبول واقع شده که مورد استفاده قرار گرفتند. براساس یافته‌های این پژوهش، سازمان حج و زیارت مستعد اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری بمنظور توسعه منابع انسانی است و این را می‌توان به دلیل داشتن پتانسیل مناسب در مدیریت جانشین‌پروری و میزان و اندازه اثر مؤلفه‌های بهسازی استراتژیک نیروی انسانی، تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری، حمایت مدیریت ارشد در سازمان حج و زیارت دانست.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، توسعه منابع انسانی، روش فراتحلیل، سازمان حج و زیارت

## مقدمه

امروزه به دلیل وجود محیط‌های دائماً در حال تغییر، نوآوری‌های جدید و مزیت رقابتی، سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده و این منبع ارزش آفرین محیط کار معاصر را بیش از همیشه رقابتی‌تر کرده است (۱) و برای پیشرفت و تحقق اهداف سازمانی نیاز به مدیریت صحیح منابع انسانی است (۲). به عقیده آکرپهامان و دنپاپرن<sup>۱</sup> باتوجه به مشکل نایاب شدن استعدادها، بسیاری از کارشناسان معتقدند که سازمان‌ها برای شناسایی و توسعه منابع انسانی و کارکنان کلیدی خود باید نظام جانشین‌پروری را اجرا نمایند. برنامه‌ریزی جانشینی به منظور توسعه وظایف افراد باید به گونه‌ای باشد که تمام موقعیت‌های اصلی سازمان را در برگیرد. سازمان‌ها از طریق پرورش کارکنان متعهد می‌شوند که استعدادهای داخلی خود را پرورش دهند و این احساس را در آنان ایجاد کنند که در حال رشد کردن هستند و از این طریق موجب تشویق و ترغیب آنان شوند و اینکه تعهدی نسبت به نامزدهای خارجی نداشته و در این صورت احتمال یافتن فرد مناسب با مهارت‌های مناسب و در زمان مناسب به طور داخلی افزایش می‌یابد. آنچه حائز اهمیت است آن است که افراد دریابند که مدیران ارشد هرگز یک شبه به اینجا نرسیده، بلکه از طریق سال‌ها برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی است که اینگونه توسعه و پرورش یافته‌اند (۳). به گفته کولیوند از این رو است که سازمان‌های موفق دنیا و حتی در کشور ما، فرآیند استعدادیابی و پرورش مدیران را به مثابه یک فعالیت حیاتی و ضروری برای تداوم موفقیت‌شان مطرح می‌کنند که در این سازمان‌ها مدیران ارشد نقش اساسی در این فرآیند را دارند و حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد را از یک طرف و پرورش شایستگی‌های مدیران بالقوه را از سوی دیگر در اولویت‌های اصلی خود قرار می‌دهند و می‌توان بیان داشت که برنامه‌ریزی جانشینی دقیق می‌تواند عامل توسعه شایستگی‌های محوری و قابلیت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌ها باشد (۴).

همانطور که در نظام نامه جامع منابع انسانی حوزه ی کارگزاری حج و زیارت به موضوع پراهمیت منابع انسانی حوزه ی کارگزاری امور حج و زیارت و راهبردهای توسعه آن پرداخته است، جایگاه ویژه و منحصر به فرد و نقش محوری منابع انسانی از عناصر بی بدیل و تاثیرگذار در توسعه و پیشرفت سازمانی محسوب می‌شود. این موضوع زمانی از اهمیت و حساسیت مضاعفی برخوردار است که سازمان حج و زیارت به عنوان متولی اصلی برگزاری حج تمتع و یکی از دستگاه‌های عظیم در برنامه ریزی نیروی انسانی برای امور زیارتی، تلقی می‌گردد. اهمیت و ماهیت کار منابع انسانی حوزه ی کارگزاری حج و زیارت به لحاظ وظایف و ماموریت‌های خاص، قابل قیاس با عملکردی نیروهای انسانی سایر دستگاه‌های اجرایی نمی‌باشد. بنابراین کم توجهی به الزامات، شرایط، ضرورت‌ها و ویژگی‌های خاص و همچنین توسعه منابع انسانی، تبعات غیرقابل جبرانی خواهد داشت.

---

<sup>۱</sup>. Acree-Hamann & Dnpaprn

بر اساس نظر سلطانی و همکاران، یکی از چالش‌های سنتی و مسأله‌ای که سازمان‌های دولتی ایران بالاخص سازمان حج و زیارت با آن روبرو هست، چالش جانشینی کارکنان و مدیران است که توجه چندانی به آن نشده است و عواملی از قبیل: خویشاوندی و آشنایی، توصیه مقامات با نفوذ، وابستگی به مراتب عالی سازمان و روابط شخصی اساس انتخاب، انتصاب و ارتقا مدیران قرار می‌گیرد (۵). که این وابستگی افراد به طبقه‌ای خاص یا گروهی معین، جزء شرایط احراز اعلام نشده مشاغل بوده و همین امر باعث می‌شود تا عده بسیاری که واجد شرایط تخصصی هستند کنار گذارده شوند و فقط افراد خاصی می‌توانند وارد حلقه مدیریتی بشوند و پست مدیریتی از آن افراد خاصی است که این خود ضربه سنگینی را بر پیکره جامعه و نیز سازمان‌ها وارد می‌کند و باعث می‌شود افراد شایسته در انتخاب خود برای پست‌های سازمانی بالاتر و ارتقاء اعتماد و تعهد خود را به سازمان از دست داده و دچار تزلزل و ناراحتی و در نتیجه فرسودگی شغلی شوند و که نتیجه آن نابودی به سرعت سازمان‌ها و عدم کیفیت گرایشی در نظام اداری خواهد بود (۶).

سازمان حج و زیارت به عنوان یک نهاد مردمی، ارزشی و اجتماعی با قرن‌ها و سال‌ها تجربه در زمینه خدمت رسانی به زائران بیت الله الحرام و اثبات عالیات در ایران با فراز و فرودهای زیادی روبه رو بوده است. در حال حاضر این نهاد با داشتن ۲۱۵۰ دفتر زیارتی در سطح کشور و ۵۷ هزار نفر عامل و ۱۱۴۹ پست تخصصی، سالانه به بیش از ۲ میلیون نفر از زائران کشور خدمت ارائه می‌کند (۷) و همچنین با توجه به اینکه اساساً نقطه ثقل اهداف سازمان حج و زیارت، مبتنی است بر نظارت، هدایت و اداره امور مربوط به حج و هیأت‌های سرپرستی و راهنمایان و ایجاد تأسیسات و ارائه خدمات در جهت تأمین رفاه زائران خانه خدا، عتبات و اماکن مذهبی داخل و خارج کشور و توجه به روابط مذهبی با سایر کشورهای مسلمان و مجامع اسلامی و بین المللی از طریق برنامه ریزی‌های لازم برای زمانبندی مطلوب در تمامی زمینه‌ها به تمامی سطوح مدیریتی سازمان حج و زیارت بستگی دارد، لذا نیاز است که تمامی مدیران این سازمان بر مبنای شایستگی و تجربه انجام وظیفه نمایند. در این بین آموزش آنها و پرورش جانشین‌های مستعد برای ایفای این نقش‌ها و انجام این امور بسیار حیاتی می‌باشد. این مهم نیز توجه به طراحی الگوی جانشین‌پروری با استفاده از رویکرد فراتحلیل در سازمان حج و زیارت را برای جلوگیری و رهایی از مشکلات، چالش‌ها بیش از پیش آشکار می‌سازد. بنابراین پژوهش حاضر، کوشیده است تا خلأ پژوهشی مزبور را پر نماید. این پژوهش کوشیده تا به طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان حج و زیارت با رویکرد توسعه منابع انسانی بپردازد.

## روش پژوهش

این تحقیق بر اساس هدف تحقیقاتی با توجه به اینکه به منظور رفع نیاز بشر و بهبود و بهینه سازی ابزارها و روش‌های توسعه و رفاه و آسایش و ارتقاء سطح زندگی انسان طراحی شده است، جزو تحقیقات

کاربردی محسوب می‌شود و بر اساس ماهیت توصیفی و اکتشافی می‌باشد. چرا که اکتشافی بودن، ویژگی ذاتی پژوهش‌های کیفی است و با توجه به اینکه 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 موثر در حیطه مدیریت نمی‌توان تصمیم‌گیری و سیاستگذاری نمود، توصیفی می‌باشد و از حیث روش جهت استخراج نتایج از تکنیک فراتحلیل استفاده شده است. فراتحلیل نوعی مطالعه کیفی می‌باشد که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند.

### یافته‌های پژوهش

مطالعات معمولاً از چهار طریق جمع‌آوری و دسته‌بندی می‌شوند. نخست، پژوهشگران یک جستجویی در پایگاه مبانی نظری مربوطه به صورت الکترونیکی انجام می‌دهند. این پایگاه داده، مرتبط با آن دسته از مطالعاتی است که در ارتباط با موضوع پژوهش بودند. در روش دوم، پژوهشگران به بررسی آن دسته از مجلاتی می‌پردازند که به طور منظم در ارتباط با طرح تحقیق، مقالات منتشر می‌کنند. در پژوهش حاضر، از مقالات منتشر شده در مجلات داخلی و لاتین استفاده شده است. در روش سوم، پژوهشگران فهرست منابع موجود فراتحلیل و مطالعات مرتبط منتشر شده با سؤالات پژوهش را گردآوری و بررسی نمود. در روش چهارم، پژوهشگران با کارشناسان مرتبط با حوزه پژوهش تماس گرفته تا از این طریق آن دسته از مقالات احتمالی که به نحوی از دید پژوهشگر مخفی مانده‌اند، شناسایی گردد. بعد از اینکه مطالعات بالقوه و مهم شناسایی شدند، پژوهشگران یک‌بار دیگر مطالعات را بررسی کرده تا مطمئن شوند معیارهای طرح پژوهش در آن‌ها اندازه‌گیری شده است. در پژوهش حاضر، سعی شده است، هر چهار مرحله ذکر شده رعایت گردد. شایان ذکر است که در ابتدای پژوهش، در مرحله اول، ۸۱ مطالعه گردآوری شد و از پایگاه‌های معتبر از جمله گوگل اسکالر، Science Direct و دیگر پایگاه‌ها و دیتابیس‌ها استخراج شد. در مرحله دوم، آن دسته از مقالاتی که دارای آماره‌های  $p$ -value،  $t$ -value و سایر آماره‌ها بود، از یکدیگر تفکیک شدند. از میان این تعداد، ۴۳ مقاله قابل قبول واقع شده که مورد استفاده قرار گرفتند. در پژوهش حاضر، چهار بعد اصلی با نظر متخصصین منابع انسانی و همچنین خبرگان دانشگاهی که دست‌اندرکاران امور حج و زیارت می‌باشند به روش دلفی احصاء شد و همچنین ۱۵ مؤلفه برای طراحی الگوی جانشین‌پروری با استفاده از رویکرد فراتحلیل در سازمان حج و زیارت از میان ۴۴ مقاله استخراج گردید که جزئیات آن به شرح زیر است

## مراحل فراتحلیل

### شناسایی مطالعات

مطالعات معمولاً از چهار طریق جمع‌آوری و دسته‌بندی می‌شوند. نخست، پژوهشگران یک جستجویی در پایگاه مبانی نظری مربوطه به صورت الکترونیکی انجام می‌دهند. این پایگاه داده، مرتبط با آن دسته از مطالعاتی است که در ارتباط با موضوع پژوهش بودند. در روش دوم، پژوهشگران به بررسی آن دسته از مجلاتی می‌پردازند که به طور منظم در ارتباط با طرح تحقیق ما، مقالات منتشر می‌کنند. در پژوهش حاضر، از مقالات منتشر شده در مجلات داخلی و لاتین استفاده شده است. در روش سوم، پژوهشگران فهرست منابع موجود فراتحلیل و مطالعات مرتبط منتشر شده با سؤالات پژوهش را گردآوری و بررسی می‌نمایند. در روش چهارم، پژوهشگران با کارشناسان مرتبط با حوزه پژوهش تماس گرفته تا از این طریق آن دسته از مقالات احتمالی که به نحوی از دید پژوهشگر مخفی مانده‌اند، شناسایی گردد. بعد از اینکه مطالعات بالقوه و مهم شناسایی شدند، پژوهشگران یکبار دیگر مطالعات را بررسی کرده تا مطمئن شوند معیارهای طرح پژوهش در آن‌ها اندازه‌گیری شده است. در پژوهش حاضر، سعی شده است، هر چهار مرحله ذکر شده رعایت گردد. شایان ذکر است که در ابتدای پژوهش، در مرحله اول، ۸۱ مطالعه گردآوری شد و از پایگاه‌های معتبر از جمله گوگل اسکالر، Science Direct و دیگر پایگاه‌ها و دیتابیس‌ها استخراج شد. در مرحله دوم، آن دسته از مقالاتی که دارای آماره‌های  $p$ -value و سایر آماره‌ها بود، از یکدیگر تفکیک شدند. از میان این تعداد، ۴۳ مقاله قابل قبول واقع شد که اطلاعات توصیفی این دسته از مطالعات در ارائه شده است.

### کدگذاری اطلاعات مرتبط با مطالعات

مرحله استخراج اطلاعات در هر پژوهشی ابتدا از طریق کدگذاری دستی صورت می‌گیرد. کدگذاری دستی شامل پارامترهای چندگانه‌ای بوده و این عمل از سوی فرد پژوهشگر که مقالات را مطالعه می‌کند، صورت می‌پذیرد. اختصاص کدها می‌تواند شامل موارد متعددی از قبیل موضوع مقالات، نام پژوهشگران، اندازه نمونه و جامعه آماری، نرم‌افزار مورد استفاده و همبستگی آن مطالعات باشد. داده‌های گردآوری شده از این کدگذاری دستی برای تشریح مطالعات و استخراج مؤلفه‌ها به منظور طراحی الگوی جانشین‌پروری به روش فراتحلیل در سازمان حج و زیارت، استفاده می‌گردد. در جدول زیر، اطلاعات اولیه استخراج شده نمایش داده شده است.

برای بررسی متغیرهای ذکر شده در پژوهش حاضر، از یکدسته از نمادهای لاتین استفاده گردید. برای اینکه نرم افزار فراتحلیل فونت فارسی را پشتیبانی نمی‌کند، لذا از نماد گذاری با زبان لاتین استفاده گردید و از سوی دیگر، نام پژوهشگران نیز به صورت لاتین نگارش شد. در جدول زیر این نوع نماد گذاری لاتین ارائه شده است.

جدول ۱- نماد گذاری لاتین مؤلفه‌های استخراج‌شده از مقالات داخلی و خارجی

ردیف	مؤلفه‌ها	نماد	تعداد تکرار
۱	تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان	A	۲۲
۲	شناسایی و معرفی استعدادها	B	۱۷
۳	طراحی و تدوین قابلیت‌ها	C	۱۸
۴	جذب و انتخاب استعداد	D	۹
۵	بهبودی استراتژیک نیروی انسانی	E	۲۲
۶	ارزیابی و بازخورد	F	۱۸
۷	انتقال دانش و یادگیری سازمانی سازمانی	G	۱
۸	تخصیص منابع مالی مورد نیاز جانشین پروری	H	۲
۹	تعهد سازمان به اجرای جانشین پروری	I	۱
۱۰	فرهنگ و جو حمایتی	J	۸
۱۱	ترویج جانشین پروری	K	۲
۱۲	حمایت مدیریت ارشد	L	۱۲
۱۳	تعیین خط‌مشی جانشین پروری	M	۱
۱۴	ارزیابی کاندیداها	N	۱
۱۵	الزامات برنامه‌ریزی در راستای تحقق جانشین پروری	P	۲

مطابق با یافته‌های جدول فوق، از میان ۴۳ مقاله تایید شده، ۱۵ مؤلفه به منظور طراحی الگوی جانشین‌پروری با استفاده از رویکرد فراتحلیل در سازمان حج و زیارت استخراج گردید. از این میان بیشترین فراوانی مربوط به مؤلفه تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان بوده که نشان دهنده تکرار مؤلفه و اهمیت بالای آن در طراحی الگوی ذکر شده می‌باشد. به عبارت دیگر در مجموع ۱۵ مؤلفه برای طراحی الگوی جانشین‌پروری با استفاده از رویکرد فراتحلیل در سازمان حج و زیارت برای پژوهش حاضر استخراج شده است که نتایج بعدی بر اساس این مؤلفه‌ها تحلیل خواهد شد.

#### نمودار انباشت (The forest plot)

خروجی اصلی هر فراتحلیلی همان نمودار انباشت یا The forest plot است که در واقع یک شکل گرافیکی است که در شکل ۱ ارائه شده است. در این نمودار، محور ایکس‌ها (The x-axis)، شاخص اندازه تأثیر را نشان می‌دهد که در قسمت بالایی این نمودار قرار دارد. هر سطر، به جز سطر پایینی، بیانگر آماره اندازه تأثیر محاسبه شده است که بین بازه فاصله اطمینان ۹۵ درصد (confidence interval) قرار دارد. این یک روش آماری صحیح برای ارائه نتایج هر مطالعه به‌طور جداگانه بوده یعنی یک آماره برآورد شده از فاصله اطمینان که در آن اندازه تأثیر واقعی (در آن جامعه آماری) قرار دارد. به یاد داشته باشید که فرض بر این است که هر مطالعه در فراتحلیل، یک مطالعه‌ای با احتمال کامل از

نمونه آماری برگرفته از یک جامعه آماری منحصر به فرد است. اگر این فرض در مطالعه‌ای حاصل نگردد، هیچ استنتاجی از نمونه آماری برگرفته از آن جامعه آماری حاصل نخواهد شد. آنگاه مقایسه اندازه‌های تأثیر مشاهده شده با مشاهدات در دیگر مطالعات، معنی‌دار نیست.

جدول ۲-آماره‌های مطالعات گردآوری شده برای هر دو مدل با اثرات ثابت و تصادفی

نام پژوهشگر (ها)	مؤلفه‌ها	همبستگی	کران پایین	کران بالا	آماره ضد ولیو	آماره پی ولیو
			Lower limit	Upper limit	Z-Value	p-Value
Boltoon & Roy (۲۰۰۴)	B	۰,۱۴۸	۰,۰۴۵	۰,۲۴۷	۲,۸۱۰	۰,۰۰۵
	C	۰,۲۰۴	۰,۱۰۲	۰,۳۰۱	۳,۹۰۲	۰,۰۰۰
	D	۰,۲۰۴	۰,۱۰۲	۰,۳۰۱	۳,۹۰۲	۰,۰۰۰
	H	۰,۱۶۲	۰,۰۶۰	۰,۲۶۱	۳,۰۹۵	۰,۰۰۲
Rashed (۲۰۰۸)	B	۰,۱۴۵	۰,۰۵۴	۰,۲۳۵	۳,۰۹۴	۰,۰۰۲
	C	۰,۰۹۷	۰,۰۰۴	۰,۱۸۸	۲,۰۵۴	۰,۰۴۰
	E	۰,۱۲۱	۰,۰۲۹	۰,۲۱۱	۲,۵۷۸	۰,۰۱۰
	H	۰,۱۲۱	۰,۰۲۹	۰,۲۱۱	۲,۵۷۸	۰,۰۱۰
	A	۰,۱۹۲	۰,۰۵۱	۰,۳۲۶	۲,۶۵۷	۰,۰۰۸
Nifeh (۲۰۰۹)	L	۰,۲۰۸	۰,۰۶۸	۰,۳۴۱	۲,۸۸۵	۰,۰۰۴
	A	۰,۱۲۸	۰,۰۴۱	۰,۲۱۴	۲,۸۸۰	۰,۰۰۴
Nasehifar, et al. (۲۰۱۰)	L	۰,۱۴۴	۰,۰۵۸	۰,۲۲۹	۳,۲۴۳	۰,۰۰۱
	A	۰,۱۴۰	۰,۰۰۱	۰,۲۷۳	۱,۹۷۸	۰,۰۴۸
Hankel (۲۰۱۰)	K	۰,۱۴۹	۰,۰۱۱	۰,۲۸۲	۲,۱۱۰	۰,۰۳۵
	A	۰,۳۲۰	۰,۲۰۶	۰,۴۲۵	۵,۳۱۷	۰,۰۰۰
	C	۰,۲۵۶	۰,۱۳۹	۰,۳۶۶	۴,۱۹۷	۰,۰۰۰
	E	۰,۵۹۴	۰,۵۰۹	۰,۶۶۷	۱۰,۹۶۳	۰,۰۰۰
Abas Palangi (۲۰۱۱)	F	۰,۴۰۱	۰,۲۹۴	۰,۴۹۸	۶,۸۱۱	۰,۰۰۰
	A	۰,۱۴۴	۰,۰۰۱	۰,۲۸۰	۱,۹۷۸	۰,۰۴۸
Hadizadeh & Soltani (۲۰۱۱)	F	۰,۰۸۸	-۰,۰۵۵	۰,۲۲۷	۱,۲۰۵	۰,۲۲۸
	A	۰,۱۸۳	۰,۰۷۵	۰,۲۸۷	۳,۲۹۷	۰,۰۰۱
	C	۰,۱۸۳	۰,۰۷۵	۰,۲۸۷	۳,۲۹۷	۰,۰۰۱
	E	۰,۱۳۰	۰,۰۲۱	۰,۲۳۶	۲,۳۲۸	۰,۰۲۰
Afraz (۲۰۱۲)	F	۰,۱۵۶	۰,۰۴۸	۰,۲۶۱	۲,۸۱۱	۰,۰۰۵
	C	۰,۲۳۴	۰,۰۷۶	۰,۳۸۰	۲,۸۸۷	۰,۰۰۴
	E	۰,۲۱۰	۰,۰۵۱	۰,۳۵۸	۲,۵۸۱	۰,۰۱۰
	F	۰,۱۹۰	۰,۰۳۰	۰,۳۴۰	۲,۳۲۹	۰,۰۲۰
K	۰,۱۹۰	۰,۰۳۰	۰,۳۴۰	۲,۳۲۹	۰,۰۲۰	

Salivan (۲۰۱۲)	A	۰,۲۲۶	۰,۱۱۶	۰,۳۳۱	۳,۹۶۸	۰,۰۰۰
	C	۰,۱۳۳	۰,۰۲۰	۰,۲۴۳	۲,۳۰۴	۰,۰۲۱
	E	۰,۱۶۹	۰,۰۵۷	۰,۲۷۷	۲,۹۴۶	۰,۰۰۳
	F	۰,۱۴۱	۰,۰۲۸	۰,۲۵۰	۲,۴۴۶	۰,۰۱۴
	J	۰,۱۲۳	۰,۰۱۰	۰,۲۳۳	۲,۱۳۶	۰,۰۳۳
	L	۰,۱۱۵	۰,۰۰۱	۰,۲۲۵	۱,۹۸۲	۰,۰۴۷
Qasemi, et al. (۲۰۱۳)	A	۰,۴۵۸	۰,۳۴۱	۰,۵۶۱	۶,۹۴۵	۰,۰۰۰
	J	۰,۳۵۶	۰,۲۲۹	۰,۴۷۱	۵,۲۲۵	۰,۰۰۰
	L	۰,۵۵۱	۰,۴۴۶	۰,۶۴۱	۸,۷۰۰	۰,۰۰۰
Mansouri and Jalalyan (۲۰۱۳)	J	۰,۰۲۰	-۰,۱۳۱	۰,۱۷۰	۰,۲۵۸	۰,۷۹۶
	L	۰,۴۴۵	۰,۳۱۶	۰,۵۵۸	۶,۱۸۳	۰,۰۰۰
Gotard & Astin (۲۰۱۳)	A	۰,۱۵۰	۰,۰۳۲	۰,۲۶۵	۲,۴۷۵	۰,۰۱۳
	B	۰,۱۷۲	۰,۰۵۴	۰,۲۸۶	۲,۸۴۵	۰,۰۰۴
	E	۰,۲۲۳	۰,۱۰۶	۰,۳۳۳	۳,۷۰۶	۰,۰۰۰
ShabanPor & Eidger (۲۰۱۳)	B	۰,۱۶۸	۰,۰۵۰	۰,۲۸۲	۲,۷۷۰	۰,۰۰۶
	D	۰,۱۷۰	۰,۰۵۲	۰,۲۸۴	۲,۸۱۰	۰,۰۰۵
	E	۰,۲۵۷	۰,۱۴۲	۰,۳۶۵	۴,۲۹۲	۰,۰۰۰
Bidmeshki, et al. (۲۰۱۳)	A	۰,۲۱۳	۰,۰۷۲	۰,۳۴۵	۲,۹۵۲	۰,۰۰۳
	L	۰,۳۳۲	۰,۱۹۹	۰,۴۵۳	۴,۷۱۵	۰,۰۰۰
Alsander, et al. (۲۰۱۴)	B	۰,۱۷۴	۰,۰۵۶	۰,۲۸۷	۲,۸۷۱	۰,۰۰۴
	E	۰,۱۶۳	۰,۰۴۴	۰,۲۷۷	۲,۶۸۰	۰,۰۰۷
	L	۰,۳۸۸	۰,۲۸۲	۰,۴۸۵	۶,۶۹۰	۰,۰۰۰
Pendi & Sharma (۲۰۱۴)	B	۰,۲۴۳	۰,۱۰۱	۰,۳۷۶	۳,۳۰۳	۰,۰۰۱
	C	۰,۲۲۹	۰,۰۸۵	۰,۳۶۳	۳,۱۰۰	۰,۰۰۲
	E	۰,۱۵۳	۰,۰۰۷	۰,۲۹۳	۲,۰۵۵	۰,۰۴۰
Faqhi & Zakeri (۲۰۱۴)	D	۰,۳۹۲	۰,۲۶۸	۰,۵۰۳	۵,۸۱۳	۰,۰۰۰
	E	۰,۲۹۳	۰,۱۶۱	۰,۴۱۵	۴,۲۳۷	۰,۰۰۰
Chelbikow, et al. (۲۰۱۵)	B	۰,۱۷۰	۰,۰۷۰	۰,۲۶۸	۳,۲۹۶	۰,۰۰۱
	D	۰,۱۰۹	۰,۰۰۷	۰,۲۰۹	۲,۰۹۸	۰,۰۳۶
	E	۰,۱۰۶	۰,۰۰۴	۰,۲۰۶	۲,۰۳۴	۰,۰۴۲
HallElis (۲۰۱۵)	A	۰,۲۱۷	۰,۰۷۳	۰,۳۵۲	۲,۹۳۲	۰,۰۰۳
	B	۰,۱۸۳	۰,۰۳۸	۰,۳۲۱	۲,۴۶۴	۰,۰۱۴
	J	۰,۲۰۵	۰,۰۶۰	۰,۳۴۱	۲,۷۶۰	۰,۰۰۶
Charch (۲۰۱۵)	A	۰,۴۵۸	۰,۳۳۸	۰,۵۶۴	۶,۷۶۶	۰,۰۰۰
	B	۰,۵۰۲	۰,۳۸۷	۰,۶۰۱	۷,۵۴۸	۰,۰۰۰
	E	۰,۲۳۶	۰,۰۹۷	۰,۳۶۶	۳,۲۸۹	۰,۰۰۱



Khoshvaqti & Baqeri fard (۲۰۱۶)	A	۰,۱۳۲	۰,۰۰۸	۰,۲۰۲	۲,۰۸۰	۰,۰۳۸
	B	۰,۱۵۶	۰,۰۳۳	۰,۲۷۵	۲,۴۷۸	۰,۰۱۳
	C	۰,۰۹۹	-۰,۰۲۶	۰,۲۲۰	۱,۰۰۴	۰,۱۲۰
	F	۰,۲۴۰	۰,۱۱۹	۰,۳۵۳	۳,۸۴۵	۰,۰۰۰
Latifi, et al. (۲۰۱۶)	B	۰,۲۲۹	۰,۰۸۵	۰,۳۶۳	۳,۱۰۰	۰,۰۰۲
	F	۰,۱۵۰	۰,۰۰۳	۰,۲۹۰	۲,۰۰۶	۰,۰۴۵
Adamz (۲۰۱۶)	A	۰,۶۰۲	۰,۵۲۴	۰,۶۶۹	۱۱,۹۸۶	۰,۰۰۰
	C	۰,۲۰۸	۰,۰۹۷	۰,۳۱۴	۳,۶۳۵	۰,۰۰۰
	E	۰,۱۵۱	۰,۰۳۸	۰,۲۶۰	۲,۶۱۸	۰,۰۰۹
	F	۰,۱۵۹	۰,۰۴۷	۰,۲۶۷	۲,۷۶۴	۰,۰۰۶
	L	۰,۱۶۷	۰,۰۵۴	۰,۲۷۵	۲,۸۹۹	۰,۰۰۴
Gendosi & Roma (۲۰۱۶)	A	۰,۱۵۴	۰,۰۱۵	۰,۲۸۶	۲,۱۷۶	۰,۰۳۰
	E	۰,۱۶۴	۰,۰۲۶	۰,۲۹۶	۲,۳۲۰	۰,۰۲۰
	F	۰,۱۹۰	۰,۰۵۳	۰,۳۲۰	۲,۷۰۲	۰,۰۰۷
Edvang (۲۰۱۶)	A	۰,۱۶۶	۰,۰۳۵	۰,۲۹۲	۲,۴۷۲	۰,۰۱۳
	G	۰,۲۵۹	۰,۱۳۲	۰,۳۷۹	۳,۹۱۰	۰,۰۰۰
AbdolHosenzadeh & latifi (۲۰۱۷)	A	۰,۱۷۳	۰,۰۶۴	۰,۲۷۷	۳,۱۰۴	۰,۰۰۲
	C	۰,۱۲۰	۰,۰۱۱	۰,۲۲۷	۲,۱۴۷	۰,۰۳۲
	E	۰,۱۷۷	۰,۰۶۸	۰,۲۸۱	۳,۱۷۷	۰,۰۰۱
	F	۰,۱۸۲	۰,۰۷۴	۰,۲۸۶	۳,۲۷۵	۰,۰۰۱
	J	۰,۱۳۷	۰,۰۲۷	۰,۲۴۳	۲,۴۴۶	۰,۰۱۴
	L	۰,۱۴۳	۰,۰۳۳	۰,۲۴۸	۲,۵۵۶	۰,۰۱۱
AaqaJani & KarizNoiee (۲۰۱۷)	A	۰,۲۵۶	۰,۱۰۰	۰,۴۰۰	۳,۱۷۴	۰,۰۰۲
	C	۰,۴۳۱	۰,۲۹۱	۰,۵۵۳	۵,۵۹۱	۰,۰۰۰
	D	۰,۲۵۵	۰,۰۹۹	۰,۳۹۹	۳,۱۶۱	۰,۰۰۲
Davodi & Yaqobi (۲۰۱۷)	C	۰,۲۵۹	۰,۱۴۴	۰,۳۶۷	۴,۳۳۱	۰,۰۰۰
	D	۰,۵۶۸	۰,۴۸۱	۰,۶۴۴	۱۰,۵۳۲	۰,۰۰۰
	F	۰,۲۳۳	۰,۱۱۷	۰,۳۴۳	۳,۸۷۸	۰,۰۰۰
	J	۰,۸۰۰	۰,۷۵۲	۰,۸۳۹	۱۷,۹۵۱	۰,۰۰۰
	L	۰,۴۵۹	۰,۳۵۹	۰,۵۴۸	۸,۱۰۵	۰,۰۰۰
Hasani, et al (۲۰۱۷)	A	۰,۲۰۷	۰,۰۷۷	۰,۳۳۰	۳,۰۹۸	۰,۰۰۲
	B	۰,۱۴۶	۰,۰۱۴	۰,۲۷۳	۲,۱۷۲	۰,۰۳۰
	F	۰,۱۸۹	۰,۰۵۸	۰,۳۱۳	۲,۸۱۲	۰,۰۰۵
Nep, et al. (۲۰۱۷)	B	۰,۲۲۵	۰,۰۷۷	۰,۳۶۳	۲,۹۵۵	۰,۰۰۳
	E	۰,۱۵۲	۰,۰۰۱	۰,۲۹۵	۱,۹۷۵	۰,۰۴۸
	C	۰,۱۷۰	۰,۰۶۳	۰,۲۷۲	۳,۰۹۵	۰,۰۰۲

Chatri & Tabri (۲۰۱۸)	E	۰,۱۷۰	۰,۰۶۳	۰,۲۷۲	۳,۰۹۵	۰,۰۰۲
	F	۰,۱۸۰	۰,۰۷۴	۰,۲۸۳	۳,۲۹۷	۰,۰۰۱
SoltanShahy (۲۰۱۸)	B	۰,۲۰۸	۰,۰۷۱	۰,۳۳۷	۲,۹۵۷	۰,۰۰۳
	D	۰,۱۵۱	۰,۰۱۲	۰,۲۸۳	۲,۱۳۰	۰,۰۳۳
Pederson, et al. (۲۰۱۸)	A	۰,۱۳۲	۰,۰۰۸	۰,۲۵۲	۲,۰۸۰	۰,۰۳۸
	E	۰,۲۲۲	۰,۱۰۱	۰,۳۳۷	۳,۵۵۰	۰,۰۰۰
	F	۰,۱۵۵	۰,۰۳۱	۰,۲۷۴	۲,۴۵۳	۰,۰۱۴
Hasani, et al. (۲۰۱۷)	A	۰,۴۴۰	۰,۳۷۶	۰,۵۰۰	۱۲,۱۰۴	۰,۰۰۰
	B	۰,۳۱۴	۰,۲۴۴	۰,۳۸۱	۸,۳۳۷	۰,۰۰۰
	F	۰,۲۷۷	۰,۲۰۵	۰,۳۴۶	۷,۲۹۰	۰,۰۰۰
Chatri & Tabri (۲۰۱۸)	C	۰,۲۵۶	۰,۱۶۱	۰,۳۴۶	۵,۱۵۱	۰,۰۰۰
	E	۰,۵۲۲	۰,۴۴۶	۰,۵۹۱	۱۱,۳۹۲	۰,۰۰۰
	F	۰,۶۰۲	۰,۵۳۵	۰,۶۶۲	۱۳,۶۹۷	۰,۰۰۰
SoltanShahi (۲۰۱۸)	B	۰,۱۷۶	۰,۰۵۷	۰,۲۹۱	۲,۸۸۳	۰,۰۰۴
	D	۰,۲۰۱	۰,۰۸۳	۰,۳۱۴	۳,۲۹۹	۰,۰۰۱
Nesbi, et al. (۲۰۱۹)	C	۰,۸۹۲	۰,۸۶۵	۰,۹۱۴	۲۳,۳۹۳	۰,۰۰۰
	E	۰,۲۳۳	۰,۱۱۷	۰,۳۴۳	۳,۸۷۸	۰,۰۰۰
	F	۰,۴۲۲	۰,۳۱۹	۰,۵۱۵	۷,۳۵۵	۰,۰۰۰
Azar and Toran (۲۰۲۰)	M	۰,۲۱۷	۰,۰۸۱	۰,۳۴۶	۳,۰۹۹	۰,۰۰۲
	N	-۰,۰۷۵	-۰,۲۱۲	۰,۰۶۴	-۱,۰۶۲	۰,۲۸۸
	E	۰,۰۵۳	-۰,۰۸۷	۰,۱۹۰	۰,۷۴۰	۰,۴۵۹
Mahrtak, et al (۲۰۱۶)	L	۰,۲۲۶	۰,۱۰۹	۰,۳۳۷	۳,۷۵۰	۰,۰۰۰
	P	۰,۱۸۱	۰,۰۶۳	۰,۲۹۵	۲,۹۸۸	۰,۰۰۳
	J	۰,۲۲۷	۰,۱۱۱	۰,۳۳۸	۳,۷۶۹	۰,۰۰۰
Bidmeshki, et al (۲۰۱۴)	I	۰,۶۱۸	۰,۵۴۳	۰,۶۸۴	۱۲,۳۸۲	۰,۰۰۰
Mirsafiyan and Kalatehsiferi (۲۰۲۰)	C	۰,۳۱۱	۰,۲۱۶	۰,۴۰۱	۶,۱۳۷	۰,۰۰۰
	L	۰,۱۰۲	۰,۰۰۰	۰,۲۰۳	۱,۹۵۴	۰,۰۰۱
	P	۰,۲۹۵	۰,۱۹۹	۰,۳۸۶	۵,۸۰۰	۰,۰۰۰
	J	۰,۱۳۳	۰,۰۳۱	۰,۲۳۲	۲,۵۴۵	۰,۰۱۱
Fixed		۰,۲۵۷	۰,۲۴۷	۰,۲۶۶	۵۱,۲۵۱	۰,۰۰۰
Random		۰,۲۵۶	۰,۲۲۵	۰,۲۸۶	۱۵,۷۹۲	۰,۰۰۰

جدول فوق نتایج آماره ضریب همبستگی، کران پایین و بالا، آماره معنی‌داری تی ولیو و پی ولیو را برای هر یک از مؤلفه‌های استخراج‌شده از هریک از مقالات موجود را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌کنید، برای معنی‌داری یک مؤلفه در یک مطالعه انجام شده، باید مقدار آماره تی ولیو برای آن مؤلفه

بالای مقدار ۱.۹۶ حاصل شود. از سوی دیگر، از طریق آماره پی ویو نیز می‌توان معنی‌داری یا رد یک مؤلفه را تفسیر کرد به این صورت که باید مقدار آماره پی ویو برای آن مؤلفه کمتر از ۰.۰۵ را به خود اختصاص داده باشد. همان‌طور که از نتایج فوق پیداست، از میان ۱۵ مؤلفه مطالعه گردآوری شده، آن دسته از مؤلفه‌هایی که به صورت سلول صورتی نمایش داده شده است، رد شده و مابقی پذیرفته شده‌اند. از سوی دیگر، در پایین جدول فوق، در دو سطر، مدل با اثرات ثابت و مدل با اثرات تصادفی، با رنگ زرد نمایش داده شده است. مقدار آماره ضریب همبستگی برای این دو مدل به ترتیب برابر با ۰.۲۵۷ و ۰.۲۵۶ است. برای معنی‌داری این مقدار همبستگی، به مقادیر ارائه شده زیر ستون‌های تی ویو و پی ویو نگاه می‌اندازیم. همان‌طور که مشاهده می‌کنید برای دو سطر ذکر شده، ابتدا برای مدل با اثرات ثابت، مقدار تی ویو و پی ویو برابر با ۵۱.۲۵۱ و ۰.۰۰۰ و برای مدل با اثرات تصادفی به ترتیب برابر با ۱۵.۷۹۲ و ۰.۰۰۰ می‌باشد. لذا با اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد می‌توان ادعا کرد که در مدل‌های نهایی تصادفی و ثابت، این مؤلفه‌ها معنی‌دار بوده و می‌توان در گام بعدی، مدلی برای ارایه رویکرد ترکیبی مؤلفه‌های جانشین‌پروری با روش فراتحلیل ارائه نمود.



جدول ۳- نتایج معنی‌داری برای اندازه تأثیر متوسط

Model	Study	Subgroup	Statistics for each study					Correlation and 95% CI							
			Correlation	Lower limit	Upper limit	Z-Value	p-Value	-1.00	-0.50	0.00	0.50	1.00			
Fixed			0.257	0.247	0.266	51.251	0.000								
Random			0.256	0.225	0.286	15.792	0.000								

همان‌طور که در جدول فوق نیز که خروجی نرم‌افزار فراتحلیل است، مشخص است، مقدار اندازه تأثیر متوسط برای مدل با اثرات ثابت و تصادفی به ترتیب برابر با ۰.۲۵۷ و ۰.۲۵۶ است که مقدار پی‌وی و آماره ضد به ترتیب ۰.۰۰۰ و ۵۱.۲۵۱ و ۰.۰۰۰ و ۱۵.۷۹۲ را به خود اختصاص داده است. این اطلاعات برای مدل با اثرات ثابت و تصادفی بوده و چون این مقادیر به ترتیب از مقادیر ۰.۰۵ کوچک‌تر و از مقدار ۱.۹۶ بزرگ‌تر است، لذا با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان تأثیر مطالعات گردآوری‌شده را پذیرفت. از سوی دیگر، خط افقی ارائه‌شده در قسمت بازه اطمینان ۹۵٪، ستون فرضیه صفر را قطع نکرده و چون در قسمت مثبت این ستون قرار دارد، لذا تأثیر مثبت این مطالعات قابل قبول است.

#### محاسبه میزان ناهمگنی

همان‌طور که در بخش قبلی نیز اشاره شد، اندازه تأثیر آمیخته (و فاصله اطمینان متناظر با آن) یک خروجی مفید فراتحلیل است. نمودار ارائه‌شده در شکل ۱ به‌تنهایی پیشنهاد می‌کند که اندازه‌های تأثیر مختلفی از حیث انواع گوناگون جوامع آماری وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر، دامنه‌ای که در فراتحلیل، تحلیل می‌گردد، باید ناهمگن باشد. در واقع شامل بخش‌ها (یا دامنه‌های فرعی) همراه با اندازه تأثیر واقعی می‌باشد. نمودار انباشت فراتحلیل به‌نوبه خود اطلاعات عددی در ارتباط با درجه ناهمگنی نشان می‌دهد. چهار نوع از اطلاعات در مورد ناهمگنی از سوی نرم‌افزار ارائه می‌شود: آماره کیو (Q-statistic) با مقدار پی‌وی و لیو (p-value)؛ آی اسکورد ( $I^2$ )، توآ اسکورد ( $T^2$ ) و توآ (Tau) (جدول ۴).

جدول ۴- خروجی نرم‌افزار فراتحلیل برای بررسی ناهمگنی

Model	Effect size and 95% interval				Test of null (2-Tail)		Heterogeneity				Tau-squared				
	Model	Number Studies	Point estimate	Lower limit	Upper limit	Z-value	P-value	Q-value	df (Q)	P-value	I-squared	Tau Squared	Standard Error	Variance	Tau
Fixed		139	0.257	0.247	0.266	51.251	0.000	1427.412	138	0.000	90.332	0.034	0.005	0.000	0.185
Random		139	0.256	0.225	0.286	15.792	0.000								

جدول ۵- بخش‌هایی از نمودار انباشت در فراتحلیل با اطلاعاتی در مورد ناهمگنی

Q-statistic	۱۴۲۷.۴۱۲
p-value <sub>q</sub>	۰.۰۰۰
$I^2$	۹۰.۳۳۲
$T^2$	۰.۰۳۴

Tau (T)	۰.۱۸۵
Df (Q)	۱۳۸

در پژوهش حاضر از معیار  $I^2$  برای بررسی موضوع ناهمگنی که از سوی هیجنز و گرین (۲۰۱۱) ارائه شده است استفاده شده است: ۰ تا ۴۰٪ احتمالاً مهم نیست؛ ۳۰ تا ۶۰٪ نمایانگر سطح متوسطی از مسئله ناهمگنی است؛ ۵۰ تا ۹۰٪ ممکن است بیانگر مقدار قابل توجهی از ناهمگنی باشد و در نهایت، ۷۵ تا ۱۰۰٪ بیانگر مقدار قابل توجه و زیادی از سطح ناهمگنی در بین مطالعات است. در پژوهش حاضر، مقدار این شاخص برابر با ۹۷ درصد است که وجود ناهمگنی در پژوهش حاضر را تأیید می‌کند.

### فاصله پیش‌بین

در فراتحلیل، فاصله سبزرنگ و بزرگ پیرامون اندازه تأثیر آمیخته واقع در سطر پایین نمودار انباشت بیانگر فاصله پیش‌بین است (۱۳۱-۱۲۹: Borenstein et al., ۲۰۰۹). در پژوهش حاضر چون طول اندازه تأثیر متوسط در داخل بازه فاصله پیش‌بین قرار دارد، لذا پیش‌بینی می‌شود که در صورت انجام پژوهش‌های آتی، نتایج پژوهش حاضر تکرار شود.

Model	Study	Subgroup	Statistics for each study					Correlation and 95% CI				
			Correlation	Lower limit	Upper limit	Z-Value	p-Value	-1.00	-0.50	0.00	0.50	1.00
Fixed			0.257	0.247	0.266	51.251	0.000			+		
Random			0.256	0.225	0.286	15.792	0.000			+		

### شکل ۲-نمایش فاصله پیش‌بین برای مدل با اثرات ثابت و تصادفی

شکل فوق مقدار فاصله پیش‌بین برای دو مدل اثرات ثابت و تصادفی را نشان می‌دهد. مشاهده می‌کنید که آماره‌های مورد نظر در بازه ذکر شده و بعد از ستون پذیرش فرضیه صفر قرار دارند. لذا همان‌طور که در پاراگراف فوق نیز اشاره شد، اگر پژوهش‌های آتی نیز صورت بگیرد، آنگاه نتایجی که در پژوهش حاضر حاصل گردیده است، با ۹۵ درصد سطح اطمینان تکرار می‌شود.

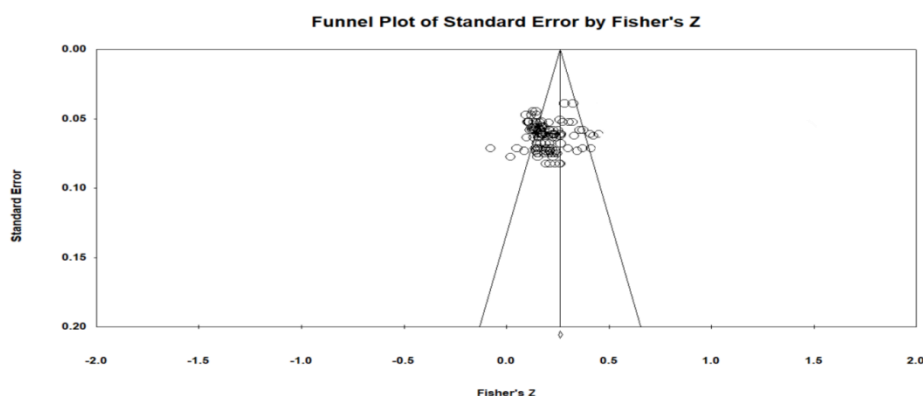
### مدل

در فراتحلیل دو مدل وجود دارد که عبارت‌اند از مدل با اثرات ثابت (Fixed Effect Model) و مدل با اثرات تصادفی (Random Effect Model). در مدل با اثرات ثابت فرض بر این است که همه تفاوت‌ها بین اندازه‌های تأثیر مشاهده‌شده در مطالعات مختلف، تنها مطابق با خطای نمونه‌گیری (sampling error) است. به عبارت دیگر، فرض بر این است که هیچ ناهمگنی وجود ندارد. اما در مدل با اثرات تصادفی فرض بر این است که ناهمگنی وجود دارد. فرضیات در مدل با اثرات ثابت به ندرت حاصل می‌شود. مضافاً، وقتی که مدل با اثرات ثابت برای تحلیل انتخاب می‌شود، یعنی وقتی که مقدار اندکی از واریانس در اندازه‌های تأثیر وجود دارد، مدل با اثرات ثابت به صورت خودکار در داخل یک مدل با اثرات تصادفی پوشش داده می‌شود. در نتیجه، قویاً تأکید می‌شود که همیشه از مدل با اثرات تصادفی

استفاده شود و شاخص‌های ناهمگنی (که در بخش فوق صحبت شد) قبل از تصمیم به استفاده از مدل با اثرات ثابت تفسیر گردد. لذا در پژوهش حاضر، کلیه متغیرها برای مدل با اثرات تصادفی گزارش شده است و خروجی‌های این مدل را گزارش می‌شود.

### تحلیل سوء گیری انتشار

مجموعه مطالعاتی که در حوزه مورد مطالعه، انتخاب شده اند، بسیار محتمل است که به روش‌های بسیاری دچار سوء گیری شده باشند. یکی از سوء گیری انتخابی که ممکن است اغلب اوقات به تنهایی در فراتحلیل به چشم بخورد همان سوء گیری انتشار (Publication bias analysis) است. در تحلیل سوء گیری انتشار، فرض بر این است که دامنه یا حوزه پژوهش همگن یا متجانس است و به این امر دلالت دارد که هیچ نوع سوء گیری وجود ندارد حتی اگر انتخاب جامعه آماری برای مطالعات به صورت اختیاری باشد. تحلیل سوء گیری انتشار در ارتباط با سوء گیری انتخابی است که ممکن است بعد از انجام مطالعات رخ دهد یعنی وقتی که برخی از مطالعات منتشر شده و دیگر مطالعات هنوز منتشر نشده‌اند. به این صورت فرضیه سازی شده است که شانس اینکه نتایج از حیث آماری دچار سوء گیری انتشار باشد، نسبت به وقتی که این نتایج معنی‌دار نباشند، بسیار زیاد است. در نتیجه، اندازه تأثیر آمیخته در مطالعه‌ای نسبت به واقعیت ممکن است بزرگ‌تر باشد. تحلیل سوء گیری انتشار با دو هدف انجام می‌گیرد: (۱) شناسایی سوء گیری انتشار بالقوه و (۲) تعدیل مقدار اندازه تأثیر آمیخته تخمین زده شده. ذکر این نکته مهم است که این تنها به معنی مجموعه‌ای همگن نتایج باشد که در آن اندازه تأثیر آمیخته را می‌توان به‌عنوان برآوردی از اندازه تأثیر تحقیق در جامعه منتخب در نظر گرفت.



شکل ۳- نمودار کیفی برای بررسی سوء گیری انتشار اندازه تأثیر و خطای استاندارد

فراتحلیل شش تحلیل مختلف ارائه می‌کند که ممکن است اشاره به سوء گیری انتشار داشته باشند. یکی از آن‌ها، نمودار کیفی (funnel plot) است. این نمودار به دو سبک است. سبک اول که نمودار شامل اندازه تأثیر در مقایسه با خطای استاندارد متناظر با آن است و دیگری، اندازه تأثیر در مقایسه با

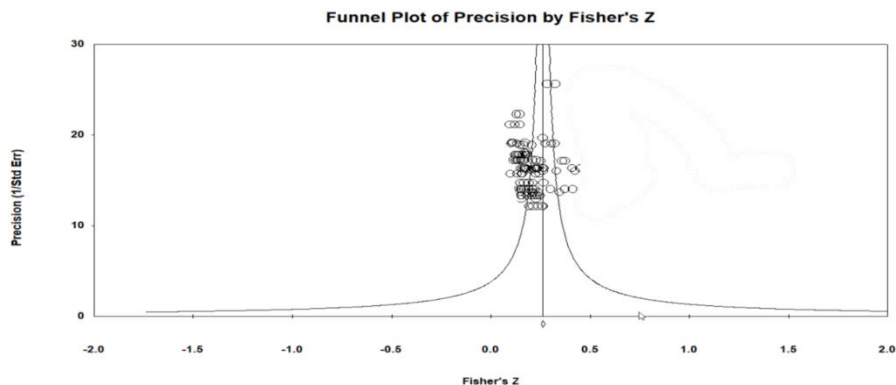
میزان درستی، معکوس خطای استاندارد است. در این نمودار فرض بر این است که اندازه‌های تأثیر جذب شده با میزان دقت مشابه (یعنی با خطای استاندارد مشابه) باید کمابیش دارای توزیع متقارن پیرامون اندازه تأثیر آمیخته باشند. همان‌طور که پیش از این نیز اشاره شد، فرض بر این است که نتایج زیادی وجود دارد که از ستون فرضیه صفر فاصله دارند تا اینکه به این ستون صفر نزدیک باشند که این در واقع فرض صفر ما مبنی بر وجود سوء گیری انشار است و فرض متقارن بودن را رد می‌کند.

همان‌طور که گفته شد نمودار کیفی یک نمودار پراکنش است که اندازه تأثیر<sup>۲</sup> را روی محور ایکس‌ها (x-axis) و خطای استاندارد اندازه تأثیر را روی محور ایگرگ‌ها (y-axis) نشان می‌دهد (بعضی اوقات اندازه نمونه روی محور ایگرگ‌ها نشان داده می‌شود). به‌طور معمول، محور ایگرگ‌ها به گونه‌ای سازماندهی شده است که خطاهای استاندارد کوچک‌تر در بالا قرار گیرند. «اگر در پژوهش سوء گیری انتشار نداشته باشیم، آنگاه نمودار کیفی شبیه قیف وارونه خواهد بود طوری که قسمت باریک آن به سمت بالا و قسمت پایین آن به سمت پایین خواهد بود». مطالعاتی با خطای استاندارد کوچک از حیث اندازه تأثیر نسبت به مطالعاتی که دارای خطای استاندارد بیشتری هستند، تغییرپذیری کمتری هستند. «در نتیجه، نمودار از قسمت بالا باریک می‌شود، جایی که خطای استاندارد کوچک بوده و وقتی قسمت پهن نمودار در پایین قرار می‌گیرد که خطای استاندارد بزرگ باشد». اگر سوء گیری انتشار وجود داشته باشد، آنگاه اثرات کوچک یا منفی قابل ارائه نبوده و سمت چپ نمودار کیفی از سوی نرم‌افزار ارائه نمی‌شود. در نتیجه، تقارن نمودار کیفی به مسئله سوء گیری انتشار دلالت دارد. به‌منظور شناسایی تقارن، اغلب اوقات نمودار کیفی شامل فاصله اطمینان ۹۵٪ پیرامون میانگین اندازه تأثیر است. اگر در پژوهش مسئله سوگیری وجود نداشته باشد آنگاه ۹۵ درصد مطالعات باید درون این فاصله اطمینان قرار گیرند (Sterne & Harbord, ۲۰۰۴). در پژوهش حاضر سوء گیری انتشار وجود ندارد. در شکل زیر نمایی دیگر از نمودار کیفی ارائه شده است.

---

<sup>۲</sup> Effect size

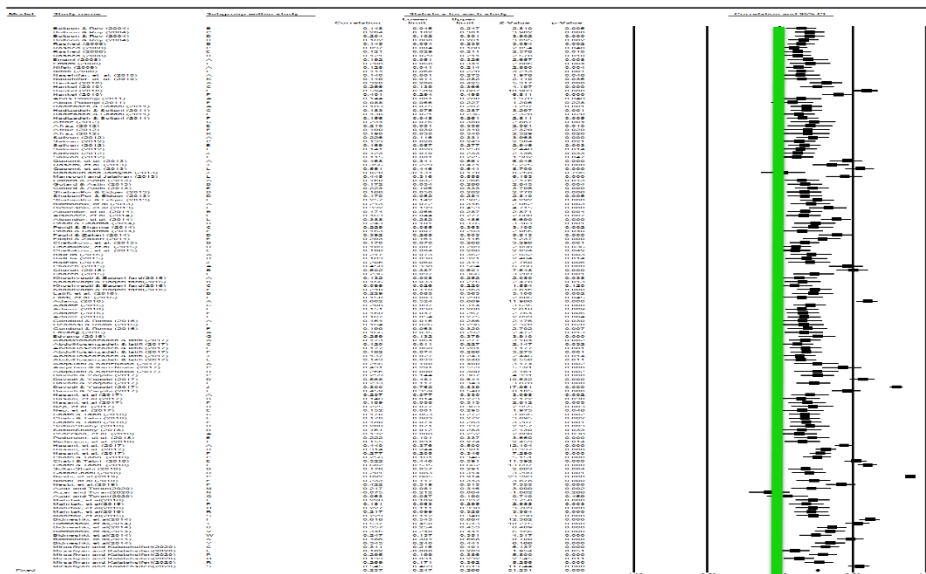




شکل ۴- نمودار کیفی برای بررسی سوء گیری انتشار لگاریتم نرخ شانس و درستی (معکوس انحراف استاندارد)

### نمودار High Resolution Plot

در این بخش برای تصمیم‌گیری بهتر در ارتباط با کل مطالعات بررسی شده در این پژوهش نمودار زیر ارائه شده است.



شکل ۵- نمودار High Resolution Plot

در این تصویر ستون صفر که معنی‌داری هر مطالعه را نشان می‌دهد با ستون سبز رنگ نشان داده شده است. همان‌طور که گفته شد، این نمودار دو طرف مثبت و منفی دارد که در سمت راست و چپ این ستون قرار دارد. هر مطالعه‌ای که در سمت راست این ستون قرار دارد و این ستون را قطع نکرده است، معنی‌داری آن مطالعه و تأثیر مثبت آن تأیید می‌گردد. اما آن دسته از مطالعاتی که در سمت چپ این

ستون قرار دارند، و ستون صفر را قطع نمی‌کنند، معنی‌داری تأثیر منفی آن تأیید می‌گردد. اما آن دسته از مطالعاتی که این ستون را قطع می‌کنند، معنی‌دار نیستند. این نمودار، نمودار مربوط به مدل با اثرات تصادفی است.

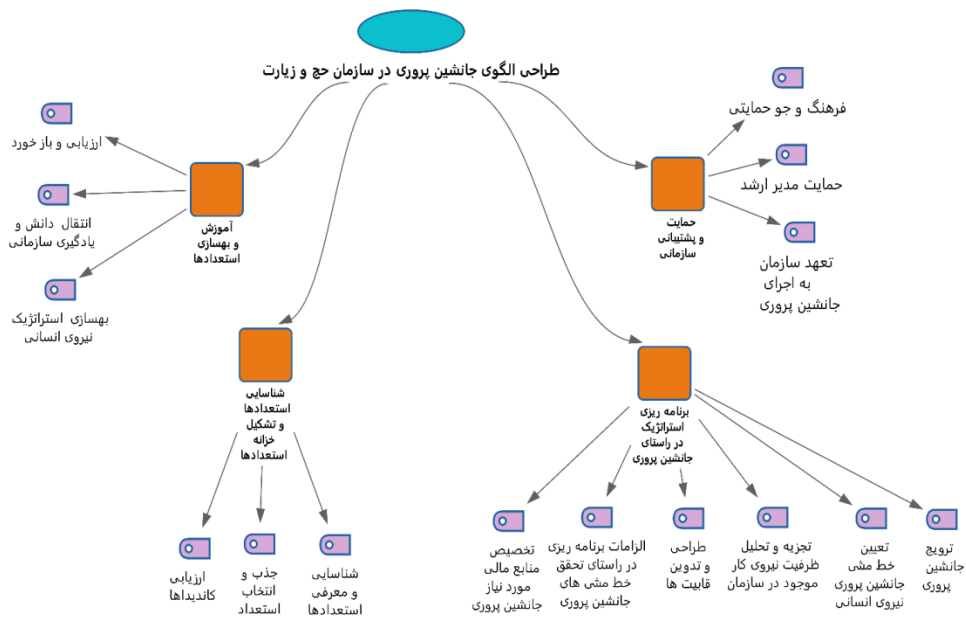
جدول ۶- یافته‌های فراتحلیل پژوهش با ترکیب اندازه اثر، فاصله اطمینان و نتایج آزمون همگنی

ردیف	مؤلفه‌ها	نماد	تعداد تکرار	اثرات ترکیبی ثابت	اثرات ترکیبی تصادفی	فاصله اطمینان اثرات ثابت		فاصله اطمینان اثرات تصادفی		درجه آزادی	ناهمگنی
						کران پایین	کران بالا	کران پایین	کران بالا		
۱	تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان	A	۲۲	۰.۳۶۱	۰.۳۵۰	۰.۲۳۶	۰.۲۸۵	۰.۱۸۱	۰.۳۱۵	۲۲	۸۶.۰۶۴
۲	شناسایی و معرفی استعدادها	B	۱۷	۰.۴۱۱	۰.۴۱	۰.۱۸۳	۰.۲۳۹	۰.۱۶۴	۰.۲۵۵	۱۶	۶۰.۰۹۲
۳	طراحی و تدوین قابلیت‌ها	C	۱۸	۰.۳۷	۰.۳۸۵	۰.۲۴۳	۰.۲۹۷	۰.۱۴۱	۰.۴۱۷	۱۶	۹۶.۳۲۴
۴	جذب و انتخاب استعداد	D	۹	۰.۲۵۴	۰.۲۶۳	۰.۲۱۳	۰.۲۹۴	۰.۱۴۲	۰.۳۷۶	۸	۸۸.۰۷۷
۵	بهسازی استراتژیک نیروی انسانی	E	۲۲	۰.۵۲۹	۰.۵۲۸	۰.۲۰۳	۰.۲۵۴	۰.۱۳۶	۰.۲۹۲	۲۰	۸۴.۷۰۷
۶	ارزیابی و بازخورد	F	۱۸	۰.۲۵۵	۰.۲۴۱	۰.۲۲۹	۰.۲۸۲	۰.۱۶۶	۰.۳۱۲	۱۷	۸۶.۴۴۲
۷	انتقال دانش و یادگیری سازمانی	G	۱	۰.۳۵۹	۰.۳۵۹	۰.۱۳۲	۰.۳۷۹	۰.۱۳۲	۰.۳۷۹	۰	۸۰.۵۶۹
۸	تخصیص منابع مالی مورد نیاز جانشین‌پروری	H	۲	۰.۱۴	۰.۱۴	۰.۰۷۱	۰.۲۰۷	۰.۰۷۱	۰.۲۰۷	۱	۷۹.۲۹۴
۹	تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری	I	۱	۰.۶۱۸	۰.۶۱۸	۰.۵۴۳	۰.۶۸۴	۰.۵۴۳	۰.۶۸۴	۰	۷۸.۲۹۱
۱۰	فرهنگ و جو حمایتی	J	۸	۰.۳۳۰	۰.۳۱۶	۰.۲۸۳	۰.۳۷۵	-۰.۰۰۵	۰.۵۷۸	۵	۹۷.۵۱۲
۱۱	ترویج جانشین‌پروری	K	۲	۰.۱۶۷	۰.۱۶۷	۰.۰۶۲	۰.۲۶۷	۰.۰۶۲	۰.۲۶۷	۱	۸۹.۶۵
۱۲	حمایت مدیر ارشد	L	۱۲	۰.۵۵۱	۰.۵۷۷	۰.۲۱۹	۰.۲۸۳	۰.۱۸۷	۰.۳۶۳	۱۱	۸۷.۸۳۹

۱۳	تعیین خط‌مشی جانشین‌پروری نیروی انسانی	M	۱	۰.۲۱۷	۰.۲۱۷	۰.۰۸۱	۰.۳۴۶	۰.۰۸۱	۰.۳۴۶	۰	۶۹.۸۹
۱۴	ارزیابی کاندیداها	N	۱	۰.۰۷۵	۰.۰۷۵	۰.۲۱۲	۰.۰۶۴	۰.۲۱۲	۰.۰۶۴	۰	۶۷.۲۸
۱۵	الزامات برنامه‌ریزی در راستای تحقق خط‌مشی‌های جانشین‌پروری	P	۲	۰.۳۴۸	۰.۳۴۳	۰.۱۷۳	۰.۳۲	۰.۱۲۹	۰.۳۵۱	۱	۵۵.۳۳۱

### طراحی الگوی جانشین‌پروری با استفاده از رویکرد فراتحلیل در سازمان حج و زیارت

در این بخش قصد داریم پس از استخراج و تایید ۱۵ مؤلفه استخراج‌شده از مقالات کمی مطالعات داخلی و خارجی، یک مدلی را به عنوان الگوی جانشین‌پروری با رویکرد فراتحلیل بر اساس اندازه تأثیر در سازمان حج و زیارت ارائه دهیم. شایان ذکر است که مدل بر اساس اندازه تأثیر طراحی شده است که یکی از خروجی‌های متاآنالیز با CMA نسخه ۳ است.



شکل ۶- الگوی پیشنهادی استخراج‌شده برای جانشین‌پروری در سازمان حج و زیارت با رویکرد فراتحلیل

پاسخ به سوالات اصلی پژوهش

۱-در پژوهش‌های مربوط به جانشین‌پروری چه مؤلفه‌هایی مورد مطالعه قرار گرفته

است؟

شکل مؤلفه‌های استخراج‌شده از میان ۴۳ مطالعه را نشان می‌دهد که بر اساس اندازه تأثیر استخراج‌شده با استفاده از نرم افزار CMA نسخه ۳ اولویت بندی و ترسیم شده اند. در جدول زیر ۱۵ مؤلفه استخراج‌شده از ۴۳ مقاله معتبر کمی گزارش شده است.

جدول ۷-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 خط‌مشی جانشین‌پروری نیروی انسانی	M	۱
		۵ تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان	A	۲۲
		۶ طراحی و تدوین قایبیت‌ها	C	۱۸
		۷ الزامات برنامه‌ریزی در راستای تحقق خط‌مشی‌های جانشین‌پروری	P	۲
		۸ تخصیص منابع مالی مورد نیاز جانشین‌پروری	H	۲
		۹ ترویج جانشین‌پروری	K	۲
		۱۰ شناسایی استعدادها	B	۱۷
		۱۱ جذب و انتخاب استعداد	D	۹
		۱۲ ارزیابی کاندیداها	N	۱
۱	آموزش و بهسازی استعدادها	۱۳ بهسازی استراتژیک نیروی انسانی	E	۲۲
		۱۴ انتقال دانش و یادگیری سازمانی	G	۱
		۱۵ ارزیابی و باز خورد	F	۱۸

## ۲- از بین مؤلفه‌های تعیین شده کدام یک تأثیر بیشتری بر موضوع دارد؟

جدول ۱- مؤلفه‌های با اندازه اثر کمتر از ۰.۳ (کم)

اندازه اثر کمتر از ۰.۳ (کم)				
اندازه اثر	مؤلفه	کد	اندازه اثر	مؤلفه
۰,۱۷۳	فرهنگ و جو حمایتی	J	۰,۲۵۴	جذب و انتخاب استعداد
			۰,۲۵۵	ارزیابی و بازخورد
۰,۲۱۷	تعیین خط مشی جانشین پروری نیروی انسانی	M	۰,۱۴	تخصیص منابع مالی مورد نیاز جانشین پروری
۰,۰۷۵	ارزیابی کاندیداها	N	۰,۱۶۷	ترویج جانشین پروری
n=۷			فراوانی اندازه اثر کمتر از ۰.۳	

جدول ۲- مؤلفه‌های با اندازه اثر بین ۰.۳ تا ۰.۵ (متوسط)

اندازه اثر بین ۰.۳ تا ۰.۵ (متوسط)				
اندازه اثر	مؤلفه	کد	اندازه اثر	مؤلفه
۰,۳۴۸	الزامات برنامه ریزی در راستای تحقق خط مشی های جانشین پروری	P	۰,۳۶۱	تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان
			۰,۴۱۱	شناسایی و معرفی استعدادها
۰,۳۵۹	انتقال دانش و یادگیری سازمانی	G	۰,۳۷	طراحی و تدوین قابلیت ها
n=۵			فراوانی اندازه اثر بین ۰.۳ تا ۰.۵ (متوسط)	

جدول ۳- مؤلفه‌های با اندازه اثر مساوی یا بالاتر از ۰.۵ (زیاد)

اندازه اثر مساوی یا بالاتر از ۰.۵ (زیاد)		
اندازه اثر	مؤلفه	کد
۰,۵۲۹	بهبودی استراتژیک نیروی انسانی	E
۰,۶۱۸	تعهد سازمان به اجرای جانشین پروری	I
۰,۵۵۱	حمایت مدیر ارشد	L
n=۳		فراوانی اندازه اثر مساوی یا بالاتر از ۰.۵ (زیاد)

بر اساس جداول ۸ تا ۱۰، مؤلفه‌های استخراج شده 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 در نهایت، اندازه اثر مساوی یا بالاتر از ۰.۵، بیانگر اندازه تأثیر زیادی یا قوی دسته‌بندی شده است. در طیف ضعیف یا کم، مؤلفه‌های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی و بازخورد، تخصیص منابع مالی مورد نیاز جانشین پروری، ترویج

جانشین پروری، فرهنگ و جو حمایتی، تعیین خطمشی جانشین پروری نیروی انسانی و ارزیابی کاندیدها 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 خطمشی‌های جانشین پروری و انتقال دانش و یادگیری سازمانی وجود دارد. در نهایت در بخش اندازه اثر قوی، مؤلفه‌های بهسازی استراتژیک نیروی انسانی، تعهد سازمان به اجرای جانشین پروری و حمایت مدیر ارشد قرار دارند.

### بحث و نتیجه گیری

برنامه جانشین پروری نوعی برنامه‌ریزی فعال است و تلاش می‌کند که تداوم رهبری را از راه پرورش استعدادها در سازمان یا با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده حفظ کند. هدف اصلی از انجام این پژوهش، در ابتدا شناسایی مؤلفه‌های جانشین پروری و غربالگری مؤلفه‌ها سپس تاثیرگذاری و تاثیرپذیری مؤلفه‌های منتخب از طریق روش فراتحلیل و در قالب مدل شماتیک در قلمرو مکانی سازمان حج و زیارت کل کشور بود. در راستای نیل به این هدف و بر اساس نتایج پژوهش مشخص گردید که: ۱۵ مؤلفه برای طراحی الگوی جانشین پروری با استفاده از رویکرد فراتحلیل در سازمان حج و زیارت از میان ۴۳ مقاله استخراج گردید که جزئیات آن به شرح زیر است.

**۱- تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان:** یکی از پر تکرارترین مؤلفه‌ها، مؤلفه تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان است. در مطالعه دی‌می<sup>۳</sup>، نیفه، ناصحی‌فر و همکاران (۱۰،۹،۸) به عنوان یکی از موثرترین مؤلفه‌های الگوی جانشین پروری است. جانشین پروری اطمینان یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریت سطح بالا برای سازمان است. همچنین، شامل جستجو برای کارکنان با پتانسیل بالای متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز سازمان است. برنامه‌ریزی جانشین پروری را می‌توان تلاشی به منظور طرح ریزی برنامه‌ای برای تعداد متناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست، به گونه‌ای که آنان در زمان بازنشستگی، فوت، بیماری یا ارتقای دیگر کارمندان و حتی موقعیت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده سازمان به وجود می‌آیند، جانشینان مناسبی باشند.

**۲- شناسایی و معرفی استعدادها:** دومین مؤلفه، شناسایی و معرفی استعدادها است و در مطالعات بولتون و روی، دی‌می، انیس<sup>۴</sup> تایید گردیده است (۱۲،۸،۱۱). این مؤلفه پس از مؤلفه تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان در اولویت دوم از حیث اهمیت و فراوانی قرار دارد. فرآیند جانشین پروری مستلزم وجود یک نظام ارزیابی قوی و تقویت سرمایه‌های فکری سازمان است که بتواند

<sup>۳</sup> DeMay

<sup>۴</sup> Ennis

شایستگی‌های و قابلیت‌های آشکار و پنهان کارکنان مستعد را شناسایی و معرفی کند. با توجه به تغییرات فزاینده ملی، منطقه‌ای و جهانی و کاهش وابستگی شغلی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و به وجود آمدن یک محیط پیچیده، ناپایدار و نامطمئن، سازمان‌ها و مدیران ارشد بایستی استعدادها را شناسایی و خزانه استعداد در سازمان بوجود بیاورند، پست‌های کلیدی را شناسایی و برای همه مشاغل کلیدی هم به صورت افقی و هم عمودی برنامه جانشین‌پروری را تدارک ببینند.

**۳- طراحی و تدوین قابلیت‌ها:** مؤلفه بعدی، طراحی و تدوین قابلیت‌ها بوده و در مطالعات بولتون و روی، دی‌می، هانکل تایید گردید (۱۳،۸،۱۱). در این فراگرد نظام یافته، 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 در این فراگرد، شایستگی‌ها و قابلیت‌های ضروری معین می‌شود و سپس بر آن مبنا، خزانه‌ی استعدادهای انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سپس بر آن مبنا خزانه‌ی استعدادهای انسانی برای تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سازمان اطمینان می‌یابد که به منظور پر کردن نقش‌های مهم درون سازمان، به تدریج کارکنانی استخدام شده و پرورش می‌یابند.

**۴- جذب و انتخاب استعداد:** مؤلفه جذب و انتخاب استعداد به عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های استخراجی مدل جانشین‌پروری است. این مؤلفه در مطالعات بولتون و روی، شعبان پور و ایدجر، فقهی و ذاکری نیز تایید شده است (۱۵،۱۴،۱۱). سازمان در وهله اول باید به دنبال جذب و نگهداری افراد شایسته بوده و در این خصوص یکی از برنامه‌های مهم مدیریت سرمایه انسانی برای جذب و نگهداری افراد و شناسایی استعدادهای بالقوه برنامه جانشین‌پروری است.

**۵- بهسازی استراتژیک نیروی انسانی:** مؤلفه بهسازی استراتژیک نیروی انسانی دارای فراوانی و تکرار از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران ۲۲ بار است. شایان ذکر است که در مطالعات دی‌می، هانکل، هادی زاده مقدم و سلطانی، مادوس و... مورد تایید قرار گرفته است (۱۷،۱۶،۱۳،۸). برای عملکرد مستمر سازمان، میزانی از حفظ مدیران و پرسنل متخصص که دارای شایستگی‌های کلیدی هستند، موضوعی ضروری است. از مباحث مورد توجه در مدیریت جانشین‌پروری، مقوله ترفیع کاندیداهای داخلی سازمان است.

**۶- ارزیابی و بازخورد:** مؤلفه پایش و ارزیابی دارای فراوانی زیادی در مطالعات قبلی بوده است (۱۸ بار) و در مطالعات هانکل، ریچاردسون<sup>۵</sup>، هادی زاده مقدم و سلطانی و... نیز مورد تایید و استفاده قرار گرفته است (۱۶،۱۸،۱۳).

**۷- انتقال دانش سازمانی:** مؤلفه انتقال دانش سازمانی یکی دیگر از مؤلفه‌های جدیدی است که تنها در مطالعه والفورد<sup>۶</sup> تایید گردید (۱۹). در محیط رقابتی و پویای امروزی، جانشین‌پروری به علت رقابت شدید بین‌المللی و تکنولوژی در حال تغییر، بیش از پیش مطرح می‌شود. اساساً جانشین‌پروری فرآیندی دانش محور بوده و محصول و نتیجه کاربست دانش است. تحولات فناوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌های فشرده، کاهش وفاداری در کارکنان، جابجایی، جهانی سازی، تمایل به اقتصاد دانش محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلیقه و انتظارات کارکنان و... ضرورت جانشین‌پروری را تشدید می‌کند.

**۸- تخصیص منابع مالی مورد نیاز جانشین‌پروری:** مؤلفه تخصیص منابع تنها در مطالعات بولتون و روی و دی‌می مورد تایید قرار گرفته است (۸،۱۱). پرورش، توسعه و بهسازی منابع انسانی در سازمان نیاز به منابع مالی و تخصیص این منابع از سوی مدیریت و حمایت مالی در سازمان دارد.

**۹- تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری:** یکی دیگر از مؤلفه‌های جدید، مؤلفه تعهد سازمان به اجرای جانشین‌پروری است که تنها در مطالعه بیدمشکی و همکاران مشاهده و تایید شده است (۲۰). این عامل گویای ضرورت تدوین برنامه‌های توسعه فردی با اولویت افرادی که در کانون ارزیابی و توسعه شرکت نموده اند و مطابق با سازمان‌های پیشرو در داخل و خارج می‌باشد.

**۱۰- فرهنگ و جو حمایتی:** فرهنگ و جو حمایتی در مطالعات سالیوان، قاسمی و همکاران، منصوری و جلالیان و... با فراوانی ۶ بار مورد تایید قرار گرفته است (۲۳،۲۲،۲۱). جانشین‌پروری باید بتدریج در فرهنگ جاری سازمان، نهادینه گردد. هنگامی که فرهنگ‌سازی مناسبی از نظام جانشین‌پروری و نحوه مدیریت استعدادها در سازمان صورت گیرد، اجرای موفق چنین برنامه‌هایی تسهیل خواهد گردید.

**۱۱- ترویج جانشین‌پروری:** مؤلفه ترویج جانشین‌پروری تنها در مطالعات ناصحی فر و همکاران، مادوس مورد تایید قرار گرفته است (۱۷،۱۰). شناسایی و ارزیابی نیروی انسانی موجود در سازمان و تشکیل خزانه استعداد یک طرف قضیه جانشین‌پروری است و از طرف دیگر بایستی سازمان به طور مداوم در جهت تحقق اهداف جانشین‌پروری خود، این مهم را پیگیری کرده و در جهت گسترش و ترویج آن تلاش کند.

**۱۲- حمایت مدیریت ارشد:** مؤلفه حمایت مدیریت ارشد با ۱۲ بار تکرار در مطالعات دی‌می (۲۰۰۸)، نیفه (۲۰۰۹)، سالیوان (۲۰۱۲)، راث ول (۲۰۰۵)، گرووز (۲۰۰۵)، ناصحی فر و همکاران (۱۳۸۹) و... مورد تایید قرار گرفته است (۱۰،۲۵،۲۴،۲۱،۹،۸). بویسن و وات<sup>۷</sup> معتقدند اینکه مالکیت

<sup>۶</sup> Wolfred

<sup>۷</sup> Busine & Watt



برنامه جانشین‌پروری در اختیار مدیریت ارشد سازمان باشد و آنها به شکل مستقیم با آن درگیر باشند، می‌تواند نقش بسزایی در موفقیت این برنامه‌ها داشته باشد(۲۶).

**۱۳- تعیین خط‌مشی جانشین‌پروری:** مؤلفه تعیین خط‌مشی جانشین‌پروری با ۱ بار تکرار شده از جمله مؤلفه‌های جدید استخراجی برای مدل طراحی الگوی جانشین‌پروری به شمار می‌رود. این مؤلفه تنها در مطالعه آذر و سلیمانی تایید شده است(۲۷).

**۱۴- ارزیابی کاندیداها:** مؤلفه ارزیابی کاندیداها دارای ۱ بار تکرار بوده و از جمله مؤلفه‌های جدید استخراجی برای مدل طراحی الگوی جانشین‌پروری به شمار می‌رود. این مؤلفه در مطالعه آذر و سلیمانی مورد تایید قرار گرفته است(۲۷). سالیوان، ده اقدام را برای برنامه‌ریزی جانشینی توصیه می‌کند که سنجش عملکرد قبل و بعد از جانشینی یکی از این موارد می‌باشد؛ بدین مفهوم که جمع‌آوری شاخص‌های عملکرد فردی، قبل و بعد از جانشینی به سازمان کمک خواهد نمود(۲۱).

**۱۵- الزامات برنامه‌ریزی در راستای تحقق جانشین‌پروری:** مؤلفه الزامات برنامه‌ریزی دارای ۲ بار تکرار بوده و از جمله مؤلفه‌های جدید استخراجی برای مدل طراحی الگوی جانشین‌پروری به شمار می‌رود. این مؤلفه در مطالعات مهرتاک و همکاران و میرصفاریان و کلاته (۲۰۲۰) نیز مورد تایید قرار گرفته است(۲۸).

## منابع

۱. Mehri, D., Abolghasemi, M., Ghahremani, M., Mahjub, H. Identifying the Factors Influencing the Strategic Development of Talents. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, ۲۰۱۹; ۸(۳۳): ۸۹-۶۳.
۲. Shakoori, N., Shirazi, Ali., Rahimnia, Fariborz., Kafashpour, Azar, Explaining and presenting the model of integration of talent management and diversity management with the foundation data theory approach, *Journal of Talent Development*, ۲۰۲۰, Second Year, ( ۲) Spring, ۱-۲۱.
۳. Acree-Hamann, C., & Dnpaprn, N. A call to action: succession planning needed, *Newborn and Infant Nursing Reviews*, ۲۰۱۶; ۱۶(۳), ۱۶۱-۱۶۳.
۴. Kolivand, A, Designing a model for replacing NAJA commanders and managers. *Journal of Supervision and Inspection*, ۲۰۱۸;(۴۲): ۱۳-۴۰.
۵. Soltani, M., nazemi, M., talaei, M., ghavidel, A. Designing and Explaining Successors Training in the Islamic Revolution Guard Corps. *Journal of Research in Human Resources Management*, ۲۰۱۷; ۹(۳): ۱-۲۴.
۶. Lafiti, M., Abdolhosseinzadeh, M., Azarfar, A. The Design of Succession Planning Model in Public Sector Organizations with Interpretive Structural Modelling (ISM). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, ۲۰۱۶; ۴(۴): ۳۳-۵۰.

۷. Farhi, A., Sanjeghi, M., Faqih Aliabadi, H., Soleimani, D, Pathology of Hajj and Pilgrimage Brokerage System of the Islamic Republic of Iran, *Journal of Islamic Management*, ۲۰۱۶; Article ۴, ۹(۲۴), Number ۳, autumn: ۱۷۱-۱۸۹.
۸. DeMay, D, “۲۱st Century Succession Planning, Consulting Firm of Transformation Solutions”, White Paper, ۲۰۰۸; p. ۳.
۹. Neefe, D, Succession Planning in a Two-Year Technical College System Roles a Dissertation Submitted to the Faculty of the graduate school of the University of Minnesota, in partial fulfillment of the requirements of the degree of doctor of education, ۲۰۰۹.
۱۰. Nasehifar, V., Dehghanpour. F A., Sanjari, A, Construct and Reliability of Measure of “Succession Management Extensiveness” Based on Categorization of Best Practices. *IQBQ*. ۲۰۱۱; ۱۵ (۳):۱۹۱-۲۰۹
۱۱. Bolton J, W Roy. Succession planning: securing the future. *Journal of Nursing Administration* ۲۰۰۴; ۳۴(۱۲): ۵۸۹-۵۹۳.
۱۲. Ennis, M.R, Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA). U. S. Department of labor, ۲۰۰۸; P.۵.
۱۳. Hanchell, T, The Davidic Model of Leadership Succession”, submitted to Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, ۲۰۱۰.
۱۴. Shabanpour, H., Igdar, H, Talent and succession management in Tehran city branches of Bank Mellat. ۲۰۱۳; The ۱st national conference on accounting and management, Tehran, Iran.
۱۵. Faghihi, A., Zakeri, M, Pathology of the Iranian Public Organizations for Establishment of Management Succession Planning. *Public Policy in Administration*, ۲۰۱۵; ۵(۵): ۱۵-۲۴.
۱۶. Hadizadehmogadam A, soltani F, explaining the components of the implementation of succession management in the organization. *Quarterly Journal of the management and human resources in oil Snt*, ۲۰۱۳; ۱۰(۵): ۳۹-۸۹.
۱۷. Meadows, W, Building a leadership pipeline: a focus on succession planning with the department of veterans affairs, A thesis presented to the Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of military art and science, ۲۰۱۵.
۱۸. Richardson, N, Predictors of nonprofit executive succession planning: a secondary data analysis, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University, ۲۰۱۴.

۱۹. Wolfred, T, Building leaderful organizations: Succession planning for nonprofits, Annie E. Casey Foundation Executive Transition Monograph Series, ۲۰۰۸; ۶: ۵۵-۶۸.
۲۰. Bidmeshki, Z., Adli, F., & Vaziri, M, Comparison of the current state of succession planning and talent management with its desired state in the higher education system. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, ۲۰۱۴; ۷۲: ۵۱-۷۲.
۲۱. Sullivan, T, Executive Succession Planning. Ira A. Fulton, school of engineering, ۲۰۱۲.
۲۲. Ghasemi, M & Joodzadeh, M & Beigi Rad, E, Talent management influence on organizational learning capabilities with respect to the mediating role of organizational intelligence, Public Management Researches , ۲۰۱۳; ۸(۳۰): ۱۴۵-۱۶۴.
۲۳. Mansouri Jalilian, A., Soufi, AR., Substitute Training for Managers and Commanders in NAJA; Dimensions and Evaluation of Credibility Based on Analysis of Exploratory and Confirmatory Factors. Journal of Naja Inspection ۲۰۱۲; ۷(۲۳): ۳۱-۵۷.
۲۴. Rothwell, W. J, Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, (۳rd Ed). New York, ۲۰۰۵, American Management Association.
۲۵. Groves, K. S, Integrating leadership development and succession planning best practices, Journal of Management Development, ۲۰۰۵; ۲۶( ۳): ۲۳۹-۲۶۰.
۲۶. Busine, M., & Watt, B, Succession management: Trends and current practice, Asia Pacific Journal of Human Resources, ۲۰۰۵; ۴۳ (۱): ۱۹۸-۲۲۵
۲۷. Azar), Khadijeh & Soleimani, Tooran, Studying Status of the Successor Program of University Administrators (A Case Study at Ardebil Islamic Azad University), Journal of Education Strategies in Medical Sciences, ۲۰۲۰□ ۱۰(۶): ۵۱۶-۵۲۵.
۲۸. Mehrtak, M., Habibzadeh, Sh., Vatankhah, S., Jafari Uri, M., Delgoshaei, B., & Azari, A, Gap analysis between current and desired situation of succession planning: a case study in Ministry of Health. Journal of Health Administration, ۲۰۱۶; ۱۹(۶۳): ۹۱-۱۰۰.