

## Validation of the Succession Planning Model for Private and Public Hospitals

Anahita Hosseini Nasab<sup>1</sup>, Abbas Babaei<sup>2\*</sup>, Masoud Pourkiani<sup>2</sup>, Saeed Sayadi<sup>3</sup>

1. PhD Student, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran.
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran.

### OPEN ACCESS

**Article type:** Research Article

**\*Correspondence:** Abbas Babaei  
Management7204020@yahoo.com

**Received:** October 3, 2024

**Accepted:** January 23, 2025

**Published:** Winter 2025

**Citation:** Hosseini Nasab, A., Babaei, A., Pourkiani, M., Sayadi, S. (2024). Validation of the Succession Planning Model for Private and Public Hospitals. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 4(4), 91-115.

**Publisher's Note:** MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



**Copyright:** © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** This study validated the succession model in private and public hospitals. Therefore, the subject area of this study is designing a succession model in the field of treatment with a comparative approach. Also, the spatial location of this study is the universities of management and medical sciences as well as senior managers of private hospitals in Kerman. The statistical population of this study includes personnel of private and public hospitals in Kerman. The Cochran formula was used to determine the sample size, and based on its results, the number of statistical samples for this study is 384 people. A researcher-made questionnaire was used to collect data for this study. Content validity was used to measure the validity of the research tool. Cronbach's alpha coefficient was used to measure internal consistency and the number was 0.749, indicating the questionnaire's high reliability. SmartPLS software was used to analyze the data. In this study, structural equation modeling and Smart PLS 3 software were used to verify the model and the relationship between variables and the concept of succession planning in both spatial domains, namely private and public hospitals. According to the research results, creativity, decision-making, control, communication, motivation, and leadership have a significant effect on succession planning, and the research results also indicate the validity of the model being evaluated.

**Keywords:** Surrogacy, Accreditation, Private and Public Hospitals.

DOI: [10.71572/msds.2025.1197444](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1197444)

### Extended Abstract

#### Introduction

Succession planning is an advanced tool that can help you engage people in learning and development opportunities. In practice, organizations use this tool to enhance organizational capabilities

through knowledge sharing, leadership development, and technological advancement (Yasmeen et al., 2022). The topic of succession is often presented in the context of human resource development. This type of planning is because most organizations struggle to replace committed employees (Grossman, 2014). Although most organizations engage in a succession planning process, formally or informally, true succession planning involves the process of identifying and developing future leaders from among employees who are already part of the organization (Armstrong & Taylor, 2020).

Succession selection is often dependent on the organization's need to respond to the external environment. For this, criteria such as work experience, professional skills, leadership style, and abilities of individuals are considered (Wilkes et al., 2015). Identifying high potential is impossible without developing potential leaders, and developing employee potential is a top priority for any succession planning and management strategy (Burke, 2017). Therefore, identifying dimensions, components, and indicators relevant to the business. The succession process is as important for healthcare institutions as it is for public or private hospitals. Healthcare institutions were established to improve the health of individuals in society by providing safe and quality healthcare services. Control processes play an important role in the productivity of healthcare organizations. Hospitals play an important role in improving the mental and physical health of individuals and in medical research and training specialists (Mohammadi et al., 2019).

### **Theoretical framework**

The skills, abilities, and information of each individual are assets and wealth at his disposal and just as assets are used in economic activities in proportion to their efficiency, special skills, talents, and abilities should be used in economic activities. Economic use brings legitimate efficiency based on the economic criteria of the activity (Luna, 2012). Drucker (2001) states that every organization and institution has only one real resource and that is its people. And the organization will only succeed when it trains this workforce for productivity and efficiency. Given the significant changes in the social and organizational environment and the increasing competition in today's world, organizations are more than ever trying to attract, retain, and develop the workforce to carry out their current and future processes. Organizations are looking for new capital called human capital, and it is no exaggeration to say that human capital is the factor that has the greatest impact on the growth and survival of an organization more than any other factor (Salvato & Corbetta, 2013).

Human capital theorists believe that human capital is embodied in the skills, knowledge, and expertise of individuals, increases the level of production, quality of services, and income, and influences many decisions in all fields (Jafarpour et al., 2021).

When it comes to the formation of human capital, it is a period when financial investments (whether in the form of educational expenses or the form of sacrifices and lost opportunities) are made to create changes and transformations in thinking and behavior. These changes and transformations, which are crystallized and inseparable within humans, enable humans to:

- Produce more or better goods and services.
- Earn higher financial income.
- Use your income more wisely.
- Enjoy life more (non-material income and satisfaction) (Salehi et al., 2019).

Succession planning is the process and strategy for planning the replacement or transition of leadership roles. Succession planning is used to identify and develop new and potential leaders who can replace leadership roles when a position becomes vacant (Richards, 2024).

Organizational succession planning is a type of planning that systematically develops both leadership successors and the next generation (Goldsmith & Carter, 2009). Succession management includes succession planning and all the ongoing operations and processes that develop and nurture successors throughout the year. It also takes a forward-looking view of leadership competencies, positions, and roles for future organizational success, and does not just address replacement needs (Patidar et al., 2016). Succession management, or talent pools, involves creating a series of upstream and downstream feeder groups throughout the leadership pipeline or development (Charan et al., 2001). In contrast, succession planning focuses solely on identifying specific support candidates for specific senior management positions. You need to think about retaining key employees and the consequences that their departure could have on your business (Dahmardeh et al., 2024). The basis of the succession management process is the basic philosophy that a company's top talent should be managed for the greater good of the company (Michaels et al., 2001).

### **Methodology**

The statistical population of this study includes personnel from private and public hospitals in Kerman city. Morgan tables were used to select the sample size, and non-random sampling methods were used to select the sample, subject to the availability and satisfaction of hospital staff. The sample of the present study was selected randomly according to the characteristics of the statistical population. There are various methods for determining the sample size. Since the number of members of the population was limited, the Cochran formula was used to determine the sample size, and based on its results, the number of statistical samples for this study was 384 people. In this regard, for greater certainty, 400 questionnaires were distributed, of which 234 questionnaires were collected correctly, and finally, an analysis was conducted on this number of questionnaires. A researcher-made questionnaire was used to collect data for this study, and SmartPLS software was used to analyze the data.

### **Discussion and Results**

Identifying and utilizing the potential talents of employees is one of the most productive and satisfying jobs a manager can do. In organizations, especially large organizations, individual talents are sometimes not fully utilized and remain unknown; while helping individuals utilize their potential abilities is in their own interest as well as in the organization's interest, because human assets can increase in value compared to other types of assets, and an employee who develops his or her skills and abilities is a more valuable resource.

To develop human capital, it is essential to have managers who, instead of considering themselves the main base and one of the factors of authority in the organization, can enable others to do their work. In fact, capable and empowering managers spare no effort in developing the hidden talents of their employees by transferring their skills to their subordinates and creating a constructive and dynamic atmosphere, because they consider their growth to be one of their most important duties.

### **Conclusion**

Creating and implementing a succession plan in an organization is not only a consideration that leadership should pay attention to, but also an essential element in creating and

maintaining a strong workforce. Many professionals, whether in healthcare, technology, higher education, or other service organizations, require continuous learning, both individual and organizational, to succeed. According to the research results, creativity, decision-making, control, communication, motivation, and leadership have a significant impact on succession planning, and the research results also indicate the validity of the model being evaluated.

### **Contribution of authors**

All authors have participated in this research in equal proportion.

### **Ethical approval**

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

### **Conflict of interest**

No conflicts of interest are declared by the authors.



# مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال چهارم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۳ - صفحه ۹۱-۱۱۵

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds> - eISSN: 2783-4395

## اعتبارسنجی مدل جانشین‌پروری برای بیمارستان‌های خصوصی و دولتی

آناهیتا حسینی نسب<sup>۱</sup> ID، عباس بابایی<sup>۲\*</sup> ID، مسعود پورکیانی<sup>۲</sup> ID، سعید صیادی<sup>۳</sup> ID

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران.

**چکیده:** این پژوهش با هدف اعتبارسنجی مدل جانشین‌پروری در بیمارستان‌های خصوصی و دولتی انجام شده است. لذا، قلمرو موضوعی این تحقیق، طراحی مدل جانشین‌پروری در حوزه درمان با رویکرد تطبیقی است. همچنین، قلمرو مکانی این تحقیق دانشگاه‌های مدیریت و علوم پزشکی و همچنین مدیران ارشد بیمارستان‌های خصوصی کرمان می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل پرسنل بیمارستان‌های خصوصی و دولتی شهر کرمان است. از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شد که براساس نتایج آن تعداد نمونه آماری این پژوهش ۳۸۴ نفر می‌باشد. برای گردآوری داده‌های این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. جهت سنجش روایی ابزار این تحقیق از روایی محتوا استفاده شده است. برای سنجش سازگاری درونی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده و عدد ۰/۷۴۹ حاصل شد که بیانگر قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است. در این پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS 3 در جهت راستی‌آزمایی مدل و نتیجه ارتباط بین متغیرها با مفهوم جانشین‌پروری در هر دو قلمرو مکانی یعنی بیمارستان‌های خصوصی و دولتی استفاده شده است. با توجه به نتایج تحقیق، خلاقیت، تصمیم‌گیری، کنترل، ارتباطات، انگیزش، و هدایت بر جانشین‌پروری تأثیر معناداری دارند و همچنین نتایج پژوهش نشان از اعتبار مدل مورد ارزیابی دارد.

**واژگان کلیدی:** جانشین‌پروری، اعتبارسنجی، بیمارستان‌های خصوصی و دولتی.

DOI: [10.71572/msds.2025.1197444](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1197444)

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

نویسنده مسئول: عباس بابایی

Management7204020@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۴

تاریخ انتشار: زمستان ۱۴۰۳

استناد: حسینی نسب، آناهیتا، بابایی، عباس، پورکیانی، مسعود، صیادی، سعید. (۱۴۰۳). اعتبارسنجی مدل جانشین‌پروری برای بیمارستان‌های خصوصی و دولتی. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۴(۴)، ۹۱-۱۱۵.

یادداشت ناشر: MSDS درخصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



© 2025 by the authors. کی‌رایت

Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### مقدمه

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ابزاری پیشرفته است که می‌تواند به شما کمک کند افراد را در فرصت‌های یادگیری و توسعه مشارکت دهید. در عمل، سازمان‌ها از این ابزار برای ارتقای قابلیت‌های سازمانی از طریق اشتراک دانش، توسعه رهبری و پیشرفت فناوری استفاده می‌کنند (Yasmeen et al., 2022).

موضوع جانشینی بیشتر در زمینه توسعه منابع انسانی ارائه می‌شود. این نوع طرح به این دلیل است که اکثر سازمان‌ها برای جایگزینی کارکنان متعهد تلاش می‌کنند (Grossman, 2014). اگرچه اکثر سازمان‌ها به طور رسمی یا غیر رسمی درگیر فرآیند جانشین پروری می‌شوند، برنامه‌ریزی جانشین پروری واقعی شامل فرآیند شناسایی و توسعه رهبران آینده از میان کارکنانی است که قبلاً بخشی از سازمان بوده‌اند (Armstrong & Taylor, 2020).

انتخاب جانشین اغلب به نیاز سازمان برای پاسخگویی به محیط خارجی وابسته است. برای این، معیارهایی مانند تجربه کاری، مهارت‌های حرفه‌ای، سبک رهبری و توانایی‌های افراد در نظر گرفته می‌شوند (Wilkes et al., 2015). شناسایی پتانسیل‌های بالا بدون توسعه رهبران بالقوه غیرممکن است و توسعه پتانسیل کارکنان اولویت اصلی برای هر گونه برنامه‌ریزی جانشین پروری و استراتژی مدیریت است (Burke, 2017). بنابراین، شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با کسب و کار. فرآیند جانشینی برای موسسات مرتبط با حوزه درمان به همان اندازه مهم است که برای بیمارستان‌های دولتی یا خصوصی. مؤسسات بهداشتی درمانی با هدف ارتقای سلامت افراد جامعه از طریق ارائه خدمات بهداشتی و درمانی ایمن و باکیفیت تأسیس شدند. فرآیندهای کنترل نقش مهمی در بهره‌وری سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی ایفا می‌کنند. بیمارستان‌ها نقش مهمی در بهبود سلامت روانی و جسمی افراد و در تحقیقات پزشکی و آموزش متخصصان دارند (Mohammadi et al., 2019).

با بررسی تشریفات قانونی کشورمان در روند جانشینی مشخص شد که از سال ۱۳۷۸ کمیته عالی اداری، شرط اخذ گواهینامه عمومی انتصاب به سمت‌های پایه و عملی را به مدت سه سال لغو کرد. این تصمیمات باعث سردرگمی کارکنان و مدیران میانی که به دنبال پست‌های سطح بالا هستند، مانع از پیشرفت شغلی افراد در سازمان و کاهش عملکرد کاری می‌شود. در هر صورت به جنبه‌های بیرونی فرآیند جانشینی توجه کنید. به جای تمرکز بر سیاست‌ها و رویکردهای انتخاب استعدادها در هر سطح سازمانی، افراد بیشتری با مدیریت پرسنل و انتقال بر اساس سلسله مراتب مخالف هستند. لذا، این مطالعه با هدف اعتباریابی مدل جانشین پروری در بیمارستان‌های خصوصی و دولتی با رویکرد انجام شده است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در سازمان‌های هزاره جدید، تأکید زیادی بر دارایی‌های نامشهود مانند نام تجاری، نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی و سرمایه دانش وجود دارد. این منابع کلیدی می‌توانند یک سازمان را بدون توجه به صنعت آن به عنوان یک سازمان ایده‌آل معرفی کنند. این سازمان‌ها مردم محور هستند و تنها پس از قرار دادن افراد مناسب در موقعیت‌های مناسب، اقدام به پیشی گرفتن از رقبای خود می‌کنند.

مهارت‌ها، توانمندی‌ها و اطلاعات هر فردی در واقع دارایی و ثروتی است که در اختیار اوست و همان گونه که دارایی در فعالیت‌های اقتصادی به تناسب بازدهی به کار می‌رود، در فعالیت‌های اقتصادی نیز باید از مهارت‌ها، استعدادها و توانایی‌های ویژه استفاده کرد. استفاده اقتصادی که بازدهی مشروع را بر اساس معیارهای اقتصادی فعالیت به همراه دارد

(Luna, 2012). دراکر (۲۰۰۱) بیان می‌کند که هر سازمان و مؤسسه تنها یک منبع واقعی دارد و آن افراد آن هستند. و سازمان تنها زمانی موفق می‌شود که این نیروی کار را برای بهره‌وری و بهره‌وری تربیت کند. با توجه به تغییرات چشمگیر محیط اجتماعی و سازمانی و رقابت روزافزون در دنیای امروز، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری در تلاش برای جذب، حفظ و توسعه نیروی کار برای انجام فرآیندهای فعلی و آینده خود هستند. سازمان‌ها به دنبال سرمایه‌های جدید به نام سرمایه انسانی هستند و اغراق نیست اگر بگوییم سرمایه انسانی عاملی است که بیش از هر عامل دیگری بیشترین تأثیر را در رشد و بقای یک سازمان دارد (Salvato & Corbetta, 2013).

نظریه پردازان سرمایه انسانی معتقدند که سرمایه انسانی در مهارت‌ها، دانش و تخصص افراد تجسم می‌یابد، سطح تولید، کیفیت خدمات و میزان درآمد را افزایش می‌دهد و بر بسیاری از تصمیمات در همه زمینه‌ها تأثیر می‌گذارد (Jafarpour et al., 2021).

وقتی صحبت از شکل‌گیری سرمایه انسانی می‌شود، دوره‌ای است که سرمایه‌گذاری‌های مالی (چه در قالب هزینه‌های آموزشی و چه در قالب فداکاری‌ها و فرصت‌های از دست رفته) برای ایجاد تغییر و تحول در تفکر و رفتار صورت می‌گیرد. این تغییرات و تحولات که در درون انسان متبلور و غیرقابل تفکیک است، انسان را قادر می‌سازد:

- کالاهای و خدمات بیشتر یا بهتر را تولید کنید.
- درآمد مالی بالاتری کسب کنید.
- از درآمد خود عاقلانه‌تر استفاده کنید.
- از زندگی بیشتر لذت ببرید (درآمد غیر مادی و رضایت) (Salehi et al., 2019).

فرآیند جانشین‌پروری فرآیند و استراتژی برای برنامه‌ریزی جایگزینی یا انتقال نقش‌های رهبری است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای شناسایی و توسعه رهبران جدید و بالقوه استفاده می‌شود که می‌توانند نقش‌های رهبری را هنگامی که یک موقعیت خالی می‌شود تغییر دهند (Richards, 2024). برنامه‌ریزی جانشینی در سلطنت‌ها، سیاست و روابط بین‌الملل برای تضمین تداوم و جلوگیری از جنگ قدرت استفاده می‌شود (Menaldo, 2016).

۱. در پادشاهی، جانشینی با رعایت ترتیب جانشینی تعیین می‌شود  
 ۲. در تجارت، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری شامل توسعه افراد داخلی با پتانسیل مدیریت یا رهبری برای پر کردن پست‌های سلسله‌مراتبی کلیدی در شرکت است (Menaldo, 2016).

این فرآیند شناسایی نقش‌های مهم در شرکت‌ها و مهارت‌های کلیدی مرتبط با آن نقش‌ها و سپس شناسایی نامزدهای داخلی بالقوه برای پر کردن آن نقش‌ها در صورت خالی شدن آنهاست (Sarayani et al., 2024). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری همچنین برای مشاغل کوچک و خانوادگی (از جمله مزارع و کشاورزی) اعمال می‌شود، جایی که فرآیندی است که برای انتقال مالکیت و مدیریت یک کسب و کار به نسل بعدی استفاده می‌شود (Walsh, 2011).

جانشین‌پروری نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای جایگزینی پست‌های بدون تصدی تمرکز نموده و بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی لحاظ می‌گردد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نشأت گرفته

از راهبرد سرمایه انسانی و به منزله فرآیند ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانش برای آینده و تشویق افراد به توسعه است (Diya & Mansor, 2019). مفهوم جانشین پروری به فرآیند شناسایی استعداد‌های سازمان برای تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی در آینده و آماده سازی آنها برای تصدی این سمت‌ها از طریق برنامه‌های آموزشی و آموزشی مختلف اشاره دارد (Eskandari & Khosravi, 2024).

جانشینی سازمانی به انتقالی در سازمانی اطلاق می‌شود که به دلیل قصد مالک برای بازنشستگی یا ترک سازمان به دلایل مختلف رخ می‌دهد و همچنین شامل انتقال سمت به یکی از اعضای خانواده، کارمند یا خریدار خارجی می‌شود. جانشینی یک نگرش انعطاف پذیر، بلندمدت و رو به رشد نسبت به استخدام در آینده است (Ployhart, 2021).

هانری فایول یکی از اولین نویسندگانی بود که نیاز به سازمان جهانی جانشینی را تشخیص داد. این دانشمند مدیریت تلاش کرد تا رهبران سازمانی را از اهمیت تضمین ثبات نیروی کار آگاه کند. نظریه او در زمینه جانشینی نشان داد که ناتوانی در آماده سازی نیروی کار آینده منجر به پرکردن ناکافی مشاغل خالی می‌شود (Calareso, 2013). پس از اینکه فایول نیاز به جانشینی را تشخیص داد، ایده‌های جانشینی و مدل‌های اولیه از ارتش گرفته شد. مهم این بود که همه توانایی پیوستن سریع به ارتش را نداشتند. تمرکز بر مرگ یک مدیر در محل کار و ایده‌های برنامه‌ریزی جانشینی مرگ. مدل‌های جانشین پروری سنتی عمدتاً بر گروه رهبری در نمودار سازمانی متمرکز شده‌اند. مدیران ارشد و میانی افرادی را در سطوح پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی شناسایی کردند که به احتمال زیاد در زمان آمادگی برای ارتقاء در سلسله مراتب سازمانی جایگزین می‌شوند (Fadeyi et al., 2019).

برنامه‌ریزی جانشین پروری سازمانی نوعی برنامه‌ریزی است که به طور منظم هم جانشینان رهبری و هم نسل بعدی را توسعه می‌دهد (Goldsmith & Carter, 2009). مدیریت جانشین پروری شامل برنامه‌ریزی جانشین پروری و تمام عملیات و فرآیندهای مستمری است که در طول سال به توسعه و پرورش جانشینان می‌پردازد. همچنین برای توفیق آتی سازمانی نگاهی آینده‌نگرانه به شایستگی‌ها، سمت‌ها و پست‌های رهبری دارد و فقط به نیازهای جایگزینی نمی‌پردازد (Patidar et al., 2016). مدیریت جانشین پروری یا مجموعه‌های استعداد، شامل ایجاد یک سری گروه‌های تغذیه کننده بالادستی و پایین دستی در سراسر خط لوله یا توسعه رهبری است (Charan et al., 2001). در مقابل، برنامه‌ریزی جانشین پروری تنها بر شناسایی نامزدهای پشتیبان خاص برای پست‌های مدیریتی ارشد خاص متمرکز است. شما باید در مورد حفظ کارکنان کلیدی و عواقبی که خروج آنها می‌تواند بر کسب و کار شما داشته باشد فکر کنید (Dahmardeh et al., 2024). اساس فرآیند مدیریت جانشین پروری این فلسفه اساسی است که استعداد‌های برتر یک شرکت باید برای منافع بیشتر شرکت مدیریت شوند (Michaels et al., 2001).

مدیریت جانشین پروری فرآیندی است که در چهارچوب یک سیاست کلی عمل می‌کند که هدف آن سازگار نگه داشتن دائمی سازمان با متقاضیات کسب و کار است. مدیریت جانشین پروری شامل برنامه‌ریزی جانشین پروری و تمام عملیات و فرآیندهای مستمری است که در طول سال به توسعه و پرورش جانشینان می‌پردازد. مدیریت جانشین پروری



همچنین برای توفیق آتی سازمان نگاهی آینده‌نگرانه به شایستگی‌ها و سمت‌ها و پست‌های رهبری دارد و فقط به نیازهای جایگزینی نمی‌پردازد (Goldsmith & Carter, 2009).

مدیریت جانشین‌پروری تلاشی سیستماتیک و آگاهانه که به منظور نیل به انعکاس نیازمندی‌های رهبری، تعیین منبعی از کاندیداهایی با استعداد بالا، توسعه مهارت‌های رهبری در آن کاندیداها از طریق تجارب‌یادگیری هدفمند و سپس انتخاب رهبران از میان مخزن رهبران بالقوه صورت می‌گیرد (Salarnejad & Mohammadi Fateh, 2011). اولین قدم برای موفقیت در مدیریت جانشین‌پروری سازمانی، طراحی آن بر اساس استراتژی سازمان است. نظریه پردازانی مانند جندوسی و کاو (۲۰۰۴)، توکر واکاورما (۲۰۰۵) و هارتلی (۲۰۰۴) بر پیوند بین مدیریت جانشین‌پروری و استراتژی سازمانی تأکید می‌کنند (Kaykha & Kaykha, 2014).

شارم (۲۰۰۶) بر استراتژی‌ها یا سیستم‌های یکپارچه طراحی شده از طریق مدیریت جانشین‌پروری تأکید می‌کند (شرم، ۲۰۰۶)، در حالی که فارلی (۲۰۰۵) و باتانگر (۲۰۰۷) بر نیاز به مدیریت جانشین‌پروری برای برآوردن نیازهای فعلی و آینده تأکید می‌کنند. اهداف و راهبردهای سازمان باید عبارتند از: همگام‌سازی شد. مک کالی و ویکفیلد (۲۰۰۶) نیز بر این باورند که موفقیت مدیریت جانشین‌پروری از استخدام تا بازنشستگی به رابطه آن با استراتژی سازمانی بستگی دارد (Fadeti et al., 2019).

### پیشینه پژوهش

کیخا و کیخا (۱۴۰۳) تحقیقی با عنوان بررسی مدل و چالش‌های جانشین‌پروری در ادارات انجام دادند که در تحقیق خود اذعان داشتند امروزه سازمان‌ها در تلاش‌اند تا طرح جانشینی را در یک مدل غیررسمی نشان دهند که در این خصوص به آن‌ها توصیه می‌شود یک طرح ساختار یافته را به کار گیرند و از ابزارهای سنجش مناسب استفاده کنند. برای ایجاد یک طرح جانشینی ساختاریافته، سازمان‌ها می‌بایست از جانشین‌پروری و مدیریت استعداد بهره‌گیرند (Kaykha & Kaykha, 2014).

دلویی و همکاران (۱۴۰۲) تحقیقی با عنوان طراحی مدل توسعه جانشین‌پروری با رویکرد کیفی (مطالعه موردی: مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد) انجام داده‌اند. در تحقیق آنها بر اساس نتایج، ۵۵ شاخص و ۱۱ مؤلفه برای توسعه جانشین‌پروری استخراج گردید. این ۱۱ مؤلفه شامل: عوامل سازمانی، رفتار سازمانی، پیامد منفی سازمانی، پیامد مثبت جانشین‌پروری، کارکنان سازمان، محیط برون سازمانی، مدیران سازمان، مدیریت منابع انسانی، موانع جانشین‌پروری، ویژگی‌های شغلی، استراتژی مدیریت استعداد بودند (Hassanzadeh Deloi et al., 2023).

سرلک و همکاران (۱۴۰۲) تحقیقی با عنوان طراحی مدل جانشین‌پروری با تأکید برمدیریت استعداد انجام دادند که نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد شناسایی نیازهای سازمان، شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز، شناسایی استعدادها از طریق مخزن استعداد، آموزش و به‌کارگیری، ارزیابی و مرور به عنوان مقوله‌های اصلی در طراحی مدل جانشین‌پروری در آبفا استان سمنان با تأکید برمدیریت استعداد می‌باشد (Sarlak et al., 2024).

سیری و همکاران (۱۴۰۲) تحقیقی با عنوان بررسی الزامات اجرای جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی کشور: یک مرور سیستماتیک انجام دادند. نتایج نشان داد که اجرای جانشین پروری در سازمان‌های فرهنگی مستلزم توجه به الزاماتی می‌باشد که بدون توجه به آنها نمی‌توان انتظار اجرای فرایندی موفق را داشت. از این رو مدیران سازمان‌های فرهنگی قبل از برنامه‌ریزی در این خصوص، باید به نهادینه کردن این الزامات در محیط کار اهتمام ورزند (Siri et al., 2024).

یاسمین‌سیتی و همکاران (۲۰۲۴) تحقیقی با عنوان مبانی نظری توسعه یک مدل مفهومی در رابطه بین شیوه‌های جانشین پروری، حفظ کارکنان و مدیریت دانش در دانشگاه‌های عالی انجام دادند. نتایج نشان داد برنامه‌ریزی جانشین پروری نیازمند منابع انسانی کافی برای توسعه رهبران آینده به دلیل عامل پیری است (YasmeenSiti et al., 2024). هاجری (۲۰۲۴) تحقیقی با عنوان برنامه‌ریزی جانشین پروری و توسعه رهبری در پرستاری: یک تحلیل کتاب سنجی (۲۰۲۳-۲۰۰۰) انجام دادند. در تحقیق آنان داده‌های به دست آمده از این تجزیه و تحلیل کتاب سنجی، پایه‌ای قوی برای انجام یک بررسی سیستماتیک ارائه می‌دهد، که امکان ترکیب و ارزیابی جامع شواهد را در این زمینه مهم مطالعه فراهم می‌کند (Al Hajri, 2024).

گازمان (۲۰۲۴) تحقیقی با عنوان درک مدیریت از برنامه‌ریزی جانشین پروری به سمت ایجاد طرح جانشینی: مورد یک موسسه آموزش عالی در باتانگاس انجام داد. در تحقیق وی یافته‌ها نشان داد که اگرچه کارکنان مدیریت برنامه‌ریزی جانشین پروری را سودمند می‌دانستند، اما فقط آگاهی کمی از آن داشتند. متغیرهای فرهنگی در مدیریت، منابع و سیستم‌ها عموماً به جای حمایت از ایجاد و اجرای طرح جانشین پروری، مانع ایجاد و اجرای آن می‌شوند (Calinao-De Guzman, 2024).

کراگان و اولریچ (۲۰۲۴) تحقیقی با عنوان نظریه برنامه‌ریزی جانشین پروری پویا: چشم انداز قابلیت‌های پویا از برنامه‌ریزی جانشین پروری انجام داد. این مطالعه تئوری جانشین پروری پویا را با استفاده از دیدگاه قابلیت‌های پویا در برنامه‌ریزی جانشین پروری معرفی می‌کند (Cragun & Ulrich, 2024).

## روش پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل پرسنل بیمارستان‌های خصوصی و دولتی شهر کرمان می‌باشد. برای انتخاب حجم نمونه از جداول مورگان و برای انتخاب نمونه از روش‌های نمونه‌گیری غیرتصادفی موجود، مشروط به در دسترس بودن و رضایت کارکنان بیمارستان استفاده شده است.

نمونه پژوهش حاضر با توجه به ویژگی‌های جامعه آماری به صورت تصادفی انتخاب شد. روش‌های مختلفی برای تعیین حجم نمونه وجود دارد. از آنجایی که تعداد اعضای جامعه محدود بود، از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شد که براساس نتایج آن تعداد نمونه آماری این پژوهش ۳۸۴ نفر می‌باشد. در این راستا جهت اطمینان بیشتر ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد ۲۳۴ پرسشنامه بصورت صحیح گردآوری شد که در نهایت تحلیل روی این

تعداد از پرسشنامه صورت پذیرفت. برای گردآوری داده‌های این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است.

جهت سنجش روایی ابزار این تحقیق از روایی محتوا استفاده شده است. اعتبار محتوا نوعی اعتبار است که برای بررسی اجزای تشکیل دهنده یک ابزار اندازه‌گیری به کار برده می‌شود. اعتبار محتوایی این پرسشنامه با نظر خواهی از استاد راهنما و مشاور و متخصصین آشنا به موضوع مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. روایی سازه نیز به وسیله آزمون تحلیل عاملی تأییدی آزمون شده است که نتایج آزمون، روایی سازه را تأیید کرد.

یکی از پرکاربردترین ابزار اندازه‌گیری برای سنجش سازگاری درونی که در اغلب تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد، ضریب آلفای کرونباخ است. در این تحقیق ضریب آلفای کرونباخ که از طریق نرم افزار اس‌پی‌اس محاسبه شد، عدد ۰/۷۴۹ حاصل شد که بیانگر قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه بود.

در این پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS 3 در جهت راستی‌آزمایی مدل و نتیجه ارتباط بین متغیرها با مفهوم جانشین‌پروری در هر دو قلمرو مکانی یعنی بیمارستان‌های خصوصی و دولتی استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش، اطلاعات جمعیت شناختی آزمودنی‌ها بر اساس جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت در جداول شماره ۱ الی ۳ ارائه شده است.

جدول ۱. اطلاعات جنسیت آزمودنی‌ها (Source:By author)

گروه‌ها	فراوانی	درصد
زنان	۷۰	۲۹/۵
مردان	۱۶۷	۷۰/۵
جمع کل	۲۳۷	۱۰۰

با توجه به داده‌های جدول شماره ۱ می‌توان استدلال نمود که بیشترین فراوانی جنسیت شامل ۱۶۷ نفر معادل ۷۰/۵ درصد مربوط به جامعه مردان و کمترین فراوانی با ۷۰ نفر معادل ۲۹/۵ درصد مربوط به جامعه زنان است.

جدول ۲. اطلاعات مدرک تحصیلی آزمودنی‌ها (Source:By author)

گروه‌ها	فراوانی	درصد
زیر دیپلم	۰	۰
دیپلم	۲۷	۰/۱۱۳
فوق دیپلم	۳۴	۰/۱۴۳
لیسانس	۱۱۲	۰/۴۷۲
فوق لیسانس و بالاتر	۶۴	۰/۲۷۰

۱۰۰	۲۳۷	جمع کل
-----	-----	--------

با توجه به داده های جدول شماره ۲ می توان استنباط نمود که بیشترین فراوانی تحصیلات با ۱۱۲ نفر معادل ۴۷/۲ درصد به مدرک تحصیلی لیسانس و کمترین فراوانی نیز با ۰ نفر معادل ۰ درصد به مدرک تحصیلی دیپلم تعلق دارد.

جدول ۳. اطلاعات سابقه خدمت آزمودنی ها (Source:By author)

درصد	فراوانی	شاخص های آماری گروه ها
۰/۱۳۵	۳۲	کمتر از ۵ سال
۰/۲۷۰	۶۴	بین ۶ الی ۱۰ سال
۰/۲۹۱	۶۹	بین ۱۱ الی ۱۵ سال
۰/۲۱۵	۵۱	بین ۱۶ الی ۲۰ سال
۰/۰۸۸	۲۱	بیش از ۲۱ سال
۱۰۰	۲۳۷	جمع کل

با توجه به داده های جدول شماره ۳ می توان بیان کرد که بیشترین فراوانی سابقه خدمت با ۶۹ نفر معادل ۲۹/۱ درصد به اعضای دارای سابقه خدمت بین ۱۱ الی ۱۵ سال و کمترین فراوانی نیز با ۲۱ نفر معادل ۸/۸ درصد به اعضا که بیش از ۲۱ سال سابقه خدمت دارند، تعلق دارد.

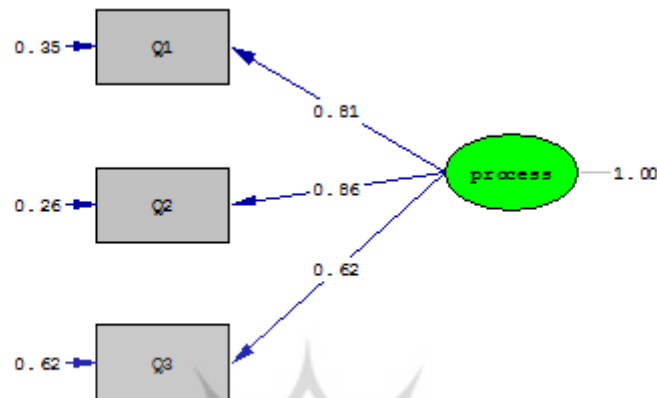
در تجزیه تحلیل استنباطی، پیش از آزمون مدل می بایست با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی روایی سازه را مورد آزمون قرار دهیم. آزمون برازندگی در تحلیل تأییدی و مسیر، شاخص RMSEA، یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد شاخص  $\chi^2/df$  کمتر از سه و (GFH,CFL,IFI,NNFI) بالاتر از ۹۰ درصد می باشد. مقدار (T-Value) ضرایب معنی داری هر متغیر نیز بزرگتر از ۲ و کوچکتر از ۲- باشد، مدل از برازش خوبی برخوردار است یا به عبارتی تقریبی معقولی از جامعه برخوردار می باشد. از آنجا که در این بخش، خروجی نرم افزار بدون تغییر آورده شده است، قبل از مشاهده خروجی نرم افزار، جهت شناسایی علائم اختصاری متغیرهای مکنون و مشاهده ای، جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. راهنمای شناسایی علائم اختصاری متغیرهای مدل (Source:By author)

علامت اختصاری	سوال	شاخص
process	۱-۳	خلاقیت
professional	۴-۷	تصمیم گیری
Individual	۸-۱۳	کنترل
Education	۱۴-۱۸	ارتباطات
moral	۱۹-۲۵	انگیزش و هدایت

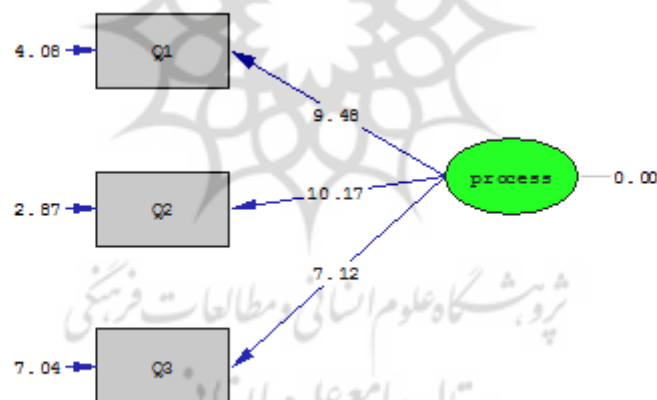
### مدل اندازه گیری خلاقیت

نمودارهایی که در ادامه ارائه شده، مدل ابعاد خلاقیت در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان‌طور که این نمودارها نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

نمودار ۱. مدل اندازه گیری ابعاد خلاقیت با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد (Source:By author)

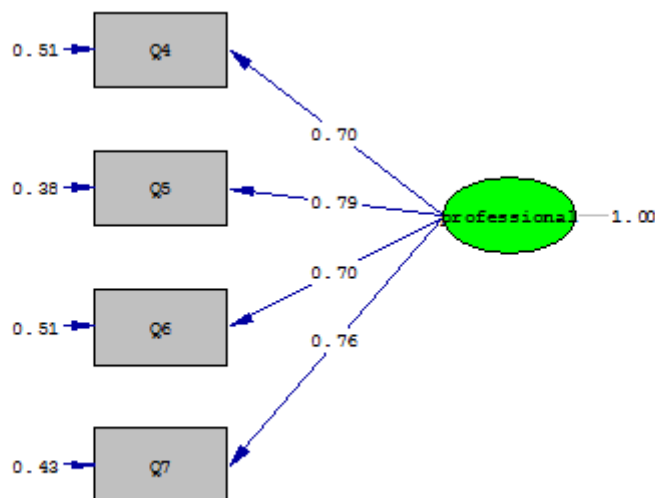


Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

نمودار ۲. مدل اندازه گیری ابعاد خلاقیت با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی داری (Source:By author)

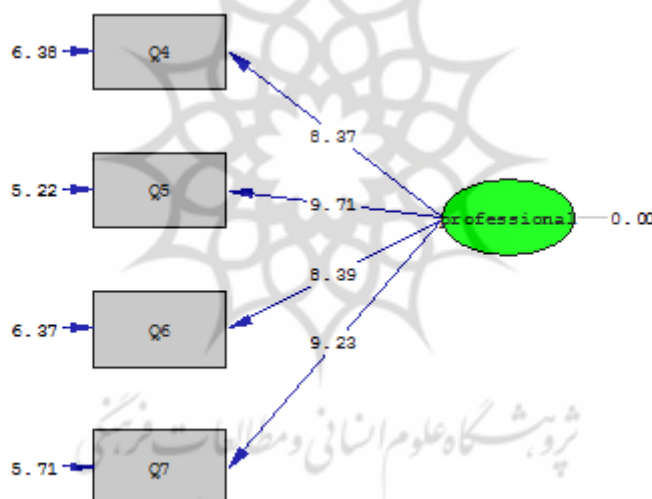
### مدل اندازه گیری تصمیم گیری

نمودارهایی که در ادامه ارائه شده مدل ابعاد تصمیم گیری در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان‌طور که این نمودارها نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است.



Chi-Square=2.12, df=2, P-value=0.04730, RMSEA=0.021

نمودار ۳. مدل اندازه گیری ابعاد تصمیم گیری با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد (Source:By author)

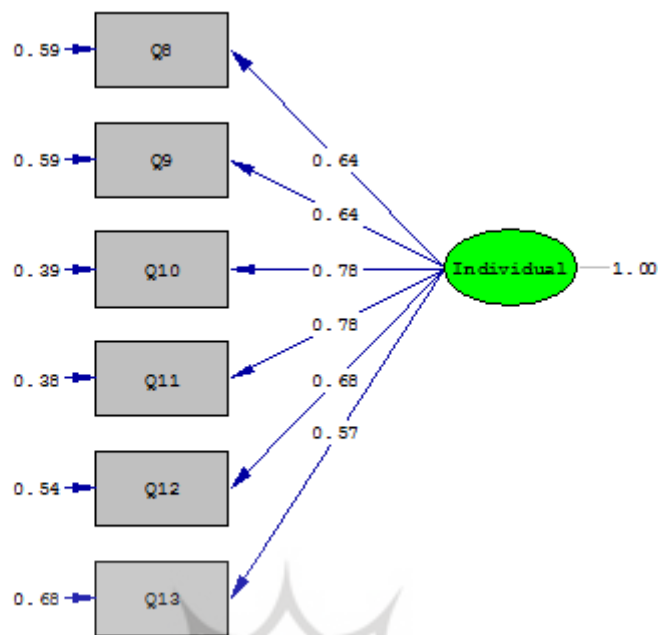


Chi-Square=2.12, df=2, P-value=0.04730, RMSEA=0.021

نمودار ۴. مدل اندازه گیری ابعاد تصمیم گیری با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی داری (Source:By author)

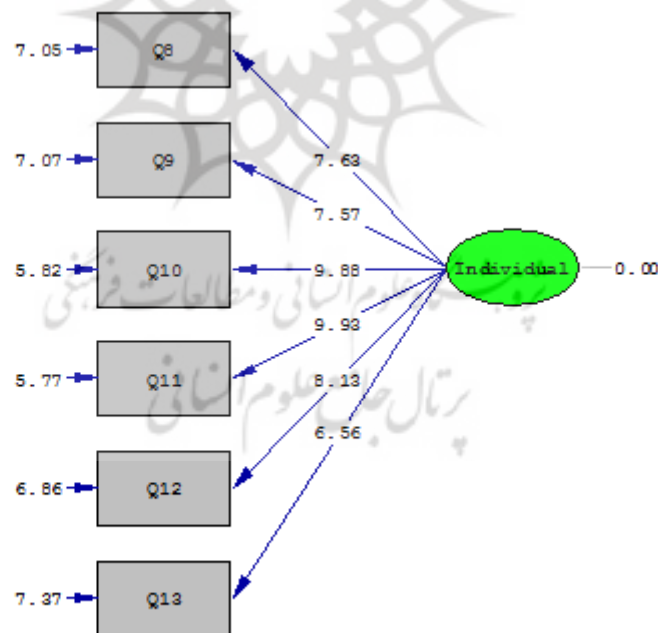
#### مدل اندازه گیری کنترل

نمودارهایی که در ادامه ارائه شده مدل ابعاد کنترل در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان‌طور که این نمودارها نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است.



Chi-Square=22.37, df=9, P-value=0.00778, RMSEA=0.047

نمودار ۵. مدل اندازه گیری ابعاد کنترل با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد (Source:By author)

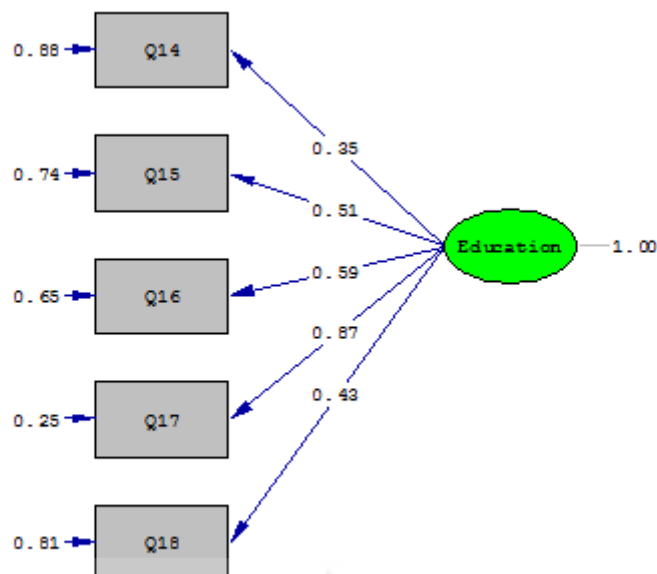


Chi-Square=22.37, df=9, P-value=0.00778, RMSEA=0.047

نمودار ۶. مدل اندازه گیری ابعاد کنترل با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی داری (Source:By author)

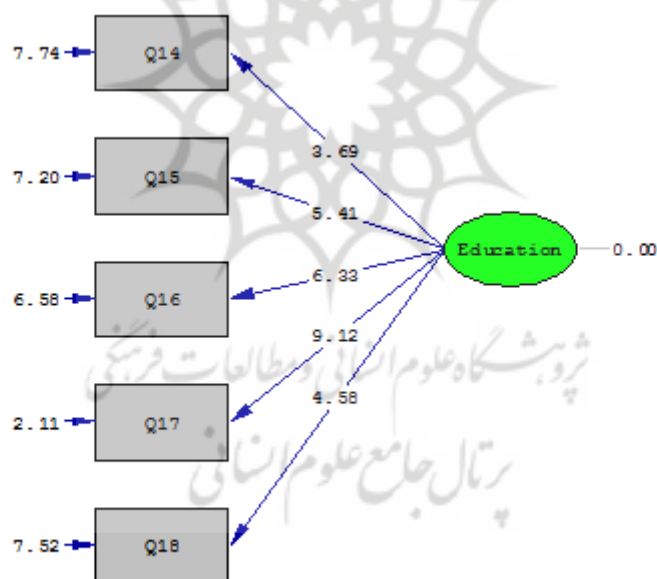
### مدل اندازه گیری ارتباطات

نمودارهایی که در ادامه ارائه شده مدل ابعاد ارتباطات در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان‌طور که این نمودارها نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است.



Chi-Square=8.20, df=5, P-value=0.00013, RMSEA=0.077

نمودار ۷. مدل اندازه گیری ابعاد ارتباطات با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد (Source:By author)



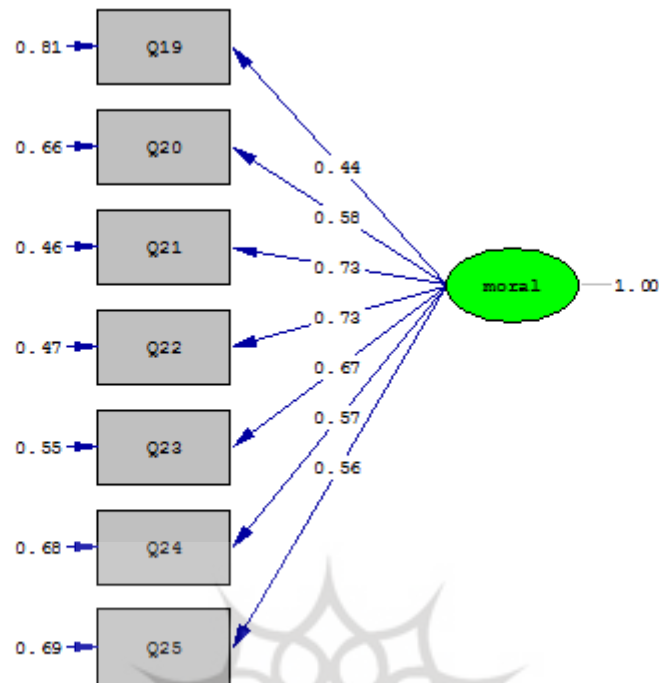
Chi-Square=8.20, df=5, P-value=0.00013, RMSEA=0.077

نمودار ۸. مدل اندازه گیری ابعاد ارتباطات با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی داری (Source:By author)

#### مدل اندازه گیری انگیزش و هدایت

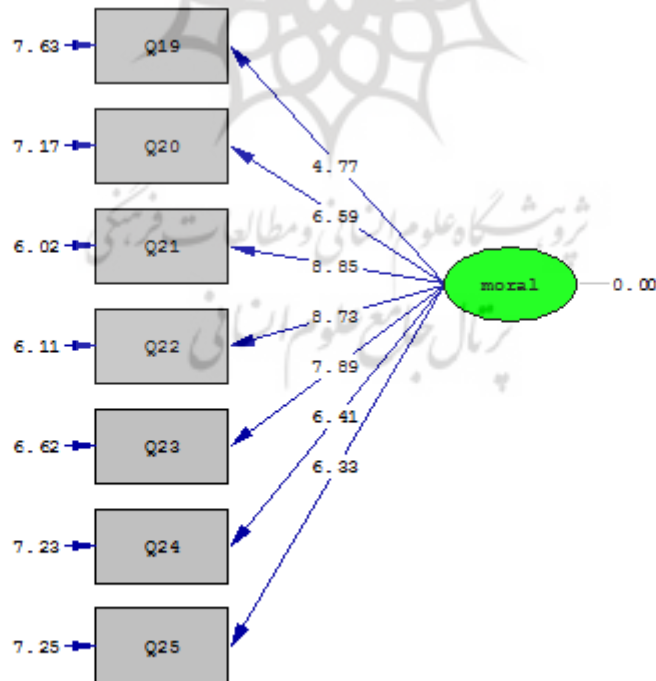
نمودارهایی که در ادامه ارائه شده مدل ابعاد انگیزش و هدایت در حالت استاندارد و معناداری را نشان می دهد. همان طور که این نمودارها نشان می دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است.





Chi-Square=28.36, df=14, P-value=0.01272, RMSEA=0.079

نمودار ۹. مدل اندازه‌گیری ابعاد انگیزش و هدایت با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد (Source:By author)

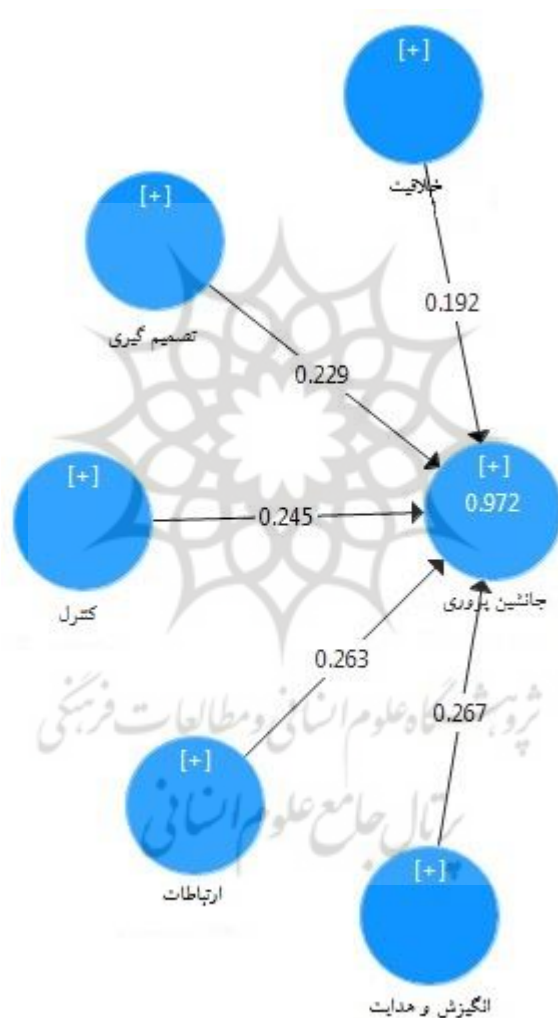


Chi-Square=28.36, df=14, P-value=0.01272, RMSEA=0.079

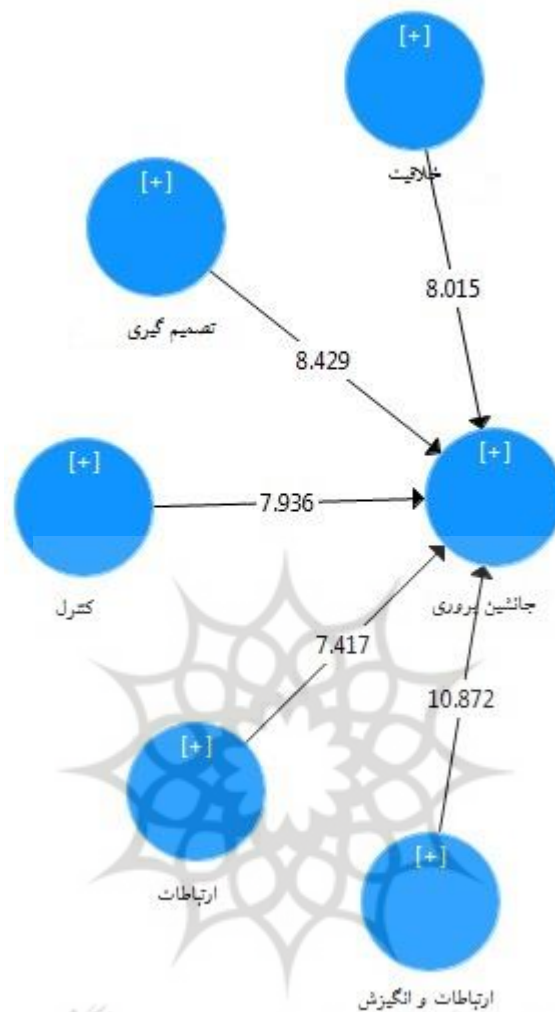
نمودار ۱۰. مدل اندازه‌گیری ابعاد انگیزش و هدایت با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی‌داری (Source:By author)

## مدلسازی معادلات ساختاری

برای آزمون صحت مدل نظری تحقیق و محاسبه ضرایب تأثیر از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزار PLS استفاده شده است. در این مرحله از پژوهش به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، مدل تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری نیز آزمون شدند. نتایج آزمون مدل در نمودارهای ۱۱ و ۱۲ منعکس شده‌اند.



نمودار ۱۱. اندازه‌گیری مدل کلی در حالت استاندارد (Source: By author)



نمودار ۱۲. اندازه‌گیری مدل کلی در حالت معنی‌داری (Source:By author)

### بررسی اعتبار مدل

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS پس از سنجش بارهای عاملی شاخص‌ها، باید به محاسبه و گزارش پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بپردازیم. با توجه به تعریف آلفای کرونباخ، هر قدر همبستگی مثبت بین سؤالات بیشتر شود، میزان آلفای کرونباخ بیشتر خواهد شد و بالعکس، هر قدر واریانس میانگین سؤالات بیشتر شود آلفای کرونباخ کاهش پیدا خواهد کرد. بدیهی است که هر قدر شاخص آلفای کرونباخ به ۱ نزدیک‌تر باشد، همبستگی درونی بین سؤالات بیشتر و در نتیجه پرسش‌ها همگن‌تر خواهند بود. برای بررسی همسانی درونی مدل اندازه‌گیری در روش PLS از معیاری به نام پایایی ترکیبی (CR) استفاده می‌شود. مقدار مطلوب CR در تحقیقات اکتشافی بین ۰/۶ تا ۰/۷ است در حالی که در تحقیقات پیشرفته‌تر بین ۰/۷ تا ۰/۹ می‌باشد. نتایج این دو معیار در جدول شماره ۵ آمده است.

جدول ۵. نتایج ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی (Source:By author)

متغیرهای پژوهش	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha >0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)
خلاقیت	۰/۸۴۲	۰/۸۶۸
تصمیم گیری	۰/۷۸۹	۰/۸۷۳
کنترل	۰/۸۷۳	۰/۹۰۲
ارتباطات	۰/۸۷۶	۰/۹۱۲
انگیزش	۰/۷۹۸	۰/۸۷۸
هدایت	۰/۸۴۱	۰/۸۹۹

همان طور که در جدول شماره ۵ ملاحظه مشاهده می شود، در نتیجه، مقدار ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی سازه های پژوهش مورد قبول می باشند.

در مدل یابی PLS، یکی دیگر از معیارهای مناسب برای ارزیابی مدل اندازه گیری (بیرونی) این است که سازه باید بیشترین واریانس مشترک را با نشانگرهایش نسبت به اشتراک آن با سازه های دیگر در یک مدل معین داشته باشد. برای این ارزیابی محققین استفاده از میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، یعنی میانگین واریانس مشترک بین سازه و نشانگرهایشان را پیشنهاد می کنند. در این معیار که نشان دهنده روایی ابزار اندازه گیری است، فرض بر این است که متغیر پنهان مورد نظر واریانس مشترک بیشتری با نشانگرهای تعیین شده نسبت به هر متغیر پنهان دیگری دارد. محققین مقادیر میانگین واریانس استخراج شده ۰/۵ و بیشتر را توصیه می کنند و این امر به معنای آن است که سازه مورد نظر حدود ۵۰ درصد و یا بیشتر واریانس های نشانگر خود را تبیین می کند. آخرین معیار تأییدی روایی همگرا مقایسه بین پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی می باشد. جهت تأیید روایی همگرایی باید  $CR > AVE$  باشد. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE (۰/۵) است و در جدول شماره ۶ تمامی متغیرها دارای میانگین واریانس استخراجی بالای ۰/۵ می باشند، درستی نتایج روایی همگرا با استفاده از این شاخص تأیید می شود. همچنین، در تمامی متغیرهای مکنون  $CR > AVE$  بوده است و شرط چهارم روایی همگرا برقرار است. با توجه به چهار تست انجام شده می توان نتیجه گرفت که مدل پژوهشی از روایی همگرایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۶. نتایج بررسی روایی همگرا با معیار AVE (Source:By author)

متغیرها	AVE	CR	CR>AVE
خلاقیت	۰/۶۹۸	۰/۸۶۷	OK
تصمیم گیری	۰/۷۱۸	۰/۹۲۵	OK
کنترل	۰/۷۶۴	۰/۹۱۷	OK
ارتباطات	۰/۷۲۵	۰/۹۱۱	OK
انگیزش	۰/۶۵۵	۰/۸۷۵	OK
هدایت	۰/۶۴۳	۰/۸۷۲	OK

چنانچه همبستگی بین آزمون‌هایی که خصیصه‌های متفاوتی را اندازه‌گیری می‌کند پایین باشد، آزمون‌ها داری اعتبار تشخیصی یا واگرا می‌باشد. روایی واگرا نیز توانایی یک مدل اندازه‌گیری را در میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده پذیرهای موجود در مدل می‌سنجد و در واقع مکمل روایی همگرا است که از طریق آزمون فورنل-لارکر سنجیده می‌شود.

جدول ۷. نتایج روایی واگرا به روش فورنل و لارکر (Source:By author)

متغیرها						
خلاقیت	۰/۸۱۶					
تصمیم‌گیری	۰/۵۶۹	۰/۶۵۴				
کنترل	۰/۳۸۷	۰/۴۸۲	۰/۷۵۴			
ارتباطات	۰/۴۹۱	۰/۵۹۳	۰/۶۳۴	۰/۶۵۴		
انگیزش	۰/۴۸۶	۰/۴۷۴	۰/۴۶۵	۰/۴۵۷	۰/۶۳۳	
هدایت	۰/۵۵۱	۰/۶۱۱	۰/۴۹۴	۰/۵۵۸	۰/۵۵۳	۰/۴۶۷

جدول شماره ۷ نتایج بررسی روایی واگرا را به روش فورنل و لارکر یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی، بیشتر است. لذا، این‌گونه استنباط می‌شود که متغیرهای مکنون تعاملی بیشتری با سؤالات خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به عبارتی دیگری روایی واگرای متغیرهای مدل در حد قابل قبولی می‌باشد.

پس از ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری باید مدل کلی (مجموع مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری) نیز مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور تننهاوس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) شاخص  $GOF^2$  را معرفی نموده‌اند. این شاخص از میانگین هندسی اشتراک‌ها ( $Communalities$ ) و ضریب تی به دست می‌آید. هرچه این شاخص به یک نزدیک‌تر شود نشان از قدرت و کیفیت بالای مدل را نشان می‌دهد.

$$GOF = \sqrt{Communalities} \times R^2 \quad \text{رابطه (۱)}$$

جدول ۸. نتایج برازش کلی مدل با معیار

$R^2$	$Communalities$	$GOF$
۰.۵۰۸	۰.۵۱۹	$\sqrt{0.519 \times 0.508} = 0.513$

همان‌طور که در جدول شماره ۸ مشاهده می‌شود، مقدار معیار  $GOF$  معادل ۰/۵۱۳ و بیشتر از ۰/۳۶ به دست آمد که با توجه به دسته‌بندی مذکور نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق است.

<sup>۱</sup> Tenenhaus et al

<sup>۲</sup> Goodness Of Fit

## بحث و نتیجه گیری

تشخیص و استفاده از استعداد‌های بالقوه کارکنان، از سازنده‌ترین و ارضا کننده‌ترین کارهای یک مدیر است. در سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های بزرگ، گاه استعداد‌های فردی به طور کامل مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرد و ناشناخته باقی می‌ماند؛ در حالی که کمک به افراد در جهت بهره‌برداری از توانایی‌های بالقوه خودشان هم به نفع آنها و هم به نفع سازمان است، زیرا دارایی‌های انسانی در مقایسه با انواع دارایی‌ها می‌تواند از لحاظ ارزش افزایش یابد و کارمندی که مهارت‌ها و توانایی‌های خود را پرورش می‌دهد، منبعی با ارزش‌تر است.

برای توسعه سرمایه‌های انسانی ضروری است مدیرانی وجود داشته باشند که به جای اینکه خود را پایگاه اصلی و از عوامل اقتدار سازمان بدانند، بتوانند دیگران را به انجام کار توانا سازند. در واقع، مدیران توانمند و تواناساز با انتقال مهارت‌های خود به زیردستان و ایجاد جوی سازنده و پویا، در تعالی استعداد‌های نهفته کارکنان از هیچ کوششی مضایقه نمی‌کنند؛ زیرا رشد آنان را از اهم وظایف خود می‌دانند.

یکی از ابزارهای بهره‌گیری از روش‌های پیشرفته برای جذب و پرورش مدیران آینده، رویکرد جانشین پروری است. جانشین پروری عبارت است از ایجاد زمینه‌های مناسب برای شکوفا کردن توان بالقوه افرادی که قرار است در آینده برای احراز پست‌های مدیریتی تربیت شوند. در واقع، مدیران به عنوان گردانندگان امور سازمان‌ها با وظایف کاملاً متفاوت و پیچیده‌ای برای هدایت کارکنان در جهت انجام فعالیت‌هایشان در سازمان مواجه هستند، زیرا مشاغل فراوانی نیازمند بهره‌گیری از افراد با صلاحیت و دارای مهارت‌های گسترده در خارج و داخل سازمان هستند از اینرو، یکی از مهارت‌های اصلی مدیران، تقویت توان داخلی به منظور ایجاد کیفیت برتر است؛ چرا که هر مدیر متعهد است افراد را برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر آماده سازد.

به طور خلاصه، ایجاد و اجرای طرح جانشین پروری در یک سازمان نه تنها ملاحظاتی است که رهبری باید به آن توجه کند، بلکه یک عنصر ضروری برای ایجاد و حفظ نیروی کار قوی است. بسیاری از متخصصان، خواه از مراقبت‌های بهداشتی، فناوری، آموزش عالی و یا سایر سازمان‌های خدماتی، برای موفقیت نیاز به یادگیری مداوم، فردی و سازمانی دارند.

با توجه به نتایج تحقیق، خلاقیت، تصمیم‌گیری، کنترل، ارتباطات، انگیزش، و هدایت بر جانشین‌پروری تأثیر معناداری دارند و همچنین نتایج پژوهش نشان از اعتبار مدل مورد ارزیابی دارد. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر، می‌توان پیشنهادات کاربردی زیر را برای بهبود فرآیند جانشین‌پروری در بیمارستان‌ها ارائه داد:

### ۱. توسعه مدل جانشین‌پروری سفارشی:

تحلیل محتوا: شناسایی دقیق ابعاد و مولفه‌های مرتبط با جانشین‌پروری از طریق بررسی تحقیقات موجود و داده‌های کیفی به دست آمده از تحلیل محتوا.

مدل‌سازی تطبیقی: طراحی مدلی که بتواند نیازها و ویژگی‌های هر دو نوع بیمارستان خصوصی و دولتی را پاسخگو باشد و تطبیق‌پذیری بالایی را نشان دهد.

## ۲. شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی:

ابعاد ساختاری: تمرکز بر ایجاد شفافیت در ساختار سازمانی و مسیرهای ارتقاء شغلی.  
ابعاد مدیریتی: توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت استراتژیک در مدیران میانی و بالایی.  
ابعاد فردی: برنامه‌ریزی برای توسعه مهارت‌های فردی کارکنان با تاکید بر ارزیابی‌های دوره‌ای و طرح‌های توسعه شخصی.

## ۳. تقویت عوامل نهادی و فرهنگی-اجتماعی:

نهادی: ایجاد چارچوب‌های نهادی که از فرآیند جانشین‌پروری حمایت کرده و به انتقال دانش کمک کند.  
فرهنگی-اجتماعی: ترویج فرهنگ سازمانی که نوآوری، همکاری و یادگیری مستمر را تقویت کند.

## ۴. مقایسه و تطبیق فرآیندها:

تحلیل تفاوت‌ها و شباهت‌ها: تجزیه و تحلیل تفاوت‌ها و شباهت‌های فرآیندهای جانشین‌پروری در بیمارستان‌های خصوصی و دولتی به منظور شناسایی بهترین شیوه‌ها.  
بهبود فرآیندها: طراحی و پیاده‌سازی فرآیندهای قابل تطبیق که نتایج بهتری را در مقایسه با رویکردهای فعلی ارائه دهند.

## ۵. توسعه ارتباطات و شبکه‌سازی:

ارتباطات داخلی: ایجاد شبکه‌های ارتباطی موثر بین کارکنان و مدیران برای تسهیل فرآیند انتقال دانش و تجربه.

شبکه‌سازی خارجی: تعامل با سایر سازمان‌های بهداشتی و درمانی برای تبادل تجربیات موفق در جانشین‌پروری.

این پیشنهادات می‌توانند با در نظر گرفتن شرایط خاص هر بیمارستان و نظارت دقیق، به بهبود فرآیند جانشین‌پروری کمک کنند و در نهایت به ارتقاء کیفیت خدمات درمانی منجر شوند.

## مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

## تأیید اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مقاله اخذ شده است.

## تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

## References

- Al Hajri, A. K. (2024). Succession Planning and Leadership Development in Nursing: A Bibliometric Analysis (2000-2023) *Nurs Res Pract.* <https://doi.org/10.1155/2024/6191008>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Burke, R. J. (2017). *Supporting women's career development. In Handbook of research on gender and leadership* 409-422.
- Calareso, J. P. (2013). Succession planning: the key to ensuring leadership: the key is that the process of leadership formation is not random and serendipitous, but rather intentional and well planned. *Planning for Higher Education*, 41(3), 27-34.
- Calinao-De Guzman, T. M. (2024). Management's Perception of Succession Planning Towards Crafting a Succession Plan: The Case of a Higher Education Institution in Batangas *Archives of Business Research*, 12(9), 1-15. <https://doi.org/10.14738/abr.129.17520>
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*. John Wiley & Sons.
- Cragun, O. R., & Ulrich, M. D. (2024). Dynamic Succession Planning Theory: A Dynamic Capabilities Perspective of Succession Planning. *SSRN.* <https://doi.org/10.2139/ssrn.4754278>
- Dahmardeh, M. R., Pourshahabi, V., Kamalian, A. R., & Salaerzahi, H. (2024). Presenting a model for the establishment and maintenance of expert human resources in the government organizations of Sistan and Baluchestan province. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 267-281. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.472390.1401> [In Persian]
- Diya, V., & Mansor, M. (2019). Review of History Succession Planning: Replacement Planning, Talent Management, and Workforce Planning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 1298-1303.
- Eskandari, M., & Khosravi, M. (2024). Succession Planning in the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran from the Perspective of the Commander-in-Chief of the Armed Forces, Imam Khamenei (may Allah have mercy on him). *Strategic Management Perspective Quarterly*, 1(4), 84-113.
- Fadeyi, O., Oladele, K., Imhonopi, D., & Nwachukwu, C. (2019). Analyzing succession management practise in the context of organizational survival: A qualitative approach. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 413.
- Goldsmith, M., & Carter, L. (2009). *Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent*. John Wiley & Sons.
- Grossman, C. S. (2014). *Succession planning and knowledge transfer in higher education* [Northcentral University].
- Hassanzadeh Deloi, A., Mohammad Davoudi, A. H., Hosseini, M. A., & Jamali, A. (2023). Designing the development model of surrogate parenting with a qualitative approach (case study: managers of Mashhad University of Medical Sciences). *journal of development studies and resource management*, 3(1), 1-14.
- Jafarpour, M. S., Najafbeigi, R., & Aghighi, A. (2021). Succession Development Model (Case Study: Workers Welfare Bank). *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 27(7), 63-93.
- Kaykha, M. A., & Kaykha, H. (2014). *Study of the model and challenges of succession planning in offices, Third International Conference on Political Science Management, Economics and Accounting*, Hamadan.
- Luna, G. (2012). Planning for an American higher education leadership crisis: The succession issue for administrators. *International leadership journal*, 4(1), 56-79.
- Menaldo, V. (2016). *The Institutions Curse: Natural Resources, Politics, and Development*. Cambridge University Press.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.



- Mohammadi, J., Gholamzadeh, D., Mirabi, V., & Vedadi, A. (2019). Testing the multi-criteria decision-making model in designing the success model of succession planning programs in Iranian banks. *Quarterly Journal of Financial Engineering and Securities Management*, 11(45), 612-638.
- Patidar, N., Gupta, S., Azbik, G., & Weech-Maldonado, R. (2016). Succession planning and financial performance: Does competition matter? *Journal of healthcare management*, 61(3), 215-227.
- Ployhart, R. E. (2021). Resources for what? Understanding performance in the resource-based view and strategic human capital resource literatures. *Journal of Management*, 47(7), 1771-1786.
- Richards, L. (2024). Strengths & Weaknesses of Succession Planning for Organizations. <https://smallbusiness.chron.com/strengths-weaknesses-succession-planning-organizations-4592.html>
- Salarnejad, A. A., & Mohammadi Fateh, A. (2011). Identifying and prioritizing the dimensions and components of the succession planning program in the Islamic Republic of Iran Army. *Quarterly Journal of Military Management*, 21(81), 1-38.
- Salehi, S., Mostahfezian, M., Naderian Jahromi, M., Arufzad, S., & Nasr Esfahani, D. (2019). Developing a model of succession planning with a grounded theory approach in the country's general sports and youth departments. *Human Resources Management in Sports*, 8(1), 163-181.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of successors' Leadership construction. *Family Business Review*, 26(3), 235-255. <https://doi.org/10.1177/0894486513490796>
- Sarayani, A., Pourshahabi, V., Yaghoobi, N., & Kamaliyan, A. R. (2024). Presenting the model of recruitment and selection of human resources of the public sector with the approach of the entrepreneurial government. *Management and Educational Perspective*, 6(1), 159-188. [In Persian]
- Sarlak, M. A., Sadegh Pour, A. J., & Gholizadeh, M. (2024). Designing a Succession Model with Emphasis on Talent Management. *Public Management Research* 16(61), 37-64.
- Siri, R., Samet, A., Rezaei, B., & Qayumi, A. (2024). Investigating the requirements for implementing succession planning in cultural organizations in the country: A systematic review. *Transformative Human Resources*, 2(4), 88-103.
- Walsh, G. (2011). *Family Business Succession Managing the All-Important Family Component* KPMG Enterprise.
- Wilkes, L., Cross, W., Jackson, D., & Daly, J. (2015). A repertoire of leadership attributes: An international study of deans of nursing. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 279-286.
- Yasmeen, B., Omar, S. S., & Ismail, F. (2022). Succession Planning Best Practices for Organizations: A Systematic Literature Review Approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1, 39-48. <https://doi.org/10.56225/ijgoia.v1i1.12>
- YasmeenSiti, B., Omar, S. S., & Ismail, F. (2024). The Theoretical Foundation for the Development of a Conceptual Model on the Relationship between Succession Planning Practices, Employee Retention and Knowledge Management in HEIs. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 15(1). <https://doi.org/10.36941/mjss-2024-0003>