



## Investigating The Factors Affecting Succession Planning In The Leadership Of Healthcare Organizations In Iran: A Stakeholder Perspective

Afshari.Saeedeh<sup>1</sup>, Vahdat.Shaghayegh<sup>2\*</sup>, Masoodi Asl.Eiravan<sup>3</sup>, Hesam.Somayeh<sup>4</sup>

- 1- PhD student in Healthcare Services Management, Department of Healthcare Services Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran.
- 2- Assistant Prof of Health Care Services Management, Department of Healthcare Services Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran.
- 3- Associate Prof Department of Healthcare Services Management, School of Health, Management and Information Sciences, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
- 4- Assistant Prof Healthcare Services Management, Department of Healthcare Services Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran.

**Received Date:**  
2024.2.24

**Accepted Date:**  
2024.8.12

**\*Corresponding Author Email:**  
sha\_vahdat@yahoo.com

### Abstract

**Background and purpose:** In today's competitive organizational landscape, the significance of recruiting and developing competent human resources has become paramount. Organizations not only aim to select and attract capable and efficient personnel but also seek to enhance and expand their capabilities. Consequently, the concept of meritocracy has become a key concern for modern organizations. This study aims to investigate the factors influencing succession planning in the leadership of healthcare organizations in Iran.

**Methods:** This qualitative study was conducted using content analysis in 2020. The statistical population comprised key decision-makers and policymakers in successful and prominent Iranian organizations known for effective succession planning, such as the Islamic Revolutionary Guard Corps (IRGC) and the public banking system. A total of 15 experts were selected through purposive and snowball sampling, with data collection continuing until theoretical saturation was achieved. Data were gathered through structured interviews, and the analysis and coding were performed using MAXQDA 11 software.

**Results:** The study identified five main themes: alignment of strategic goals and needs analysis, strategic communication and organizational structure, talent identification and empowerment, development and excellence of qualified individuals, and monitoring of succession planning programs. These were further divided into 13 sub-themes.

**Conclusion:** Organizations and managers should provide comprehensive support and demonstrate commitment to the effective implementation of succession planning programs. This will lead to improved organizational decisions and policies, ensuring that competent and qualified individuals are placed in key positions. Additionally, this approach will enhance work quality, boost employee motivation, reduce resource wastage, and improve career advancement opportunities for staff.

**Keywords:** Succession Planning, Healthcare Organizations, Leadership, Managers



Copyright©2024 Scientific Association of Hospital Affairs, and Tehran University of Medical Sciences. Published by Tehran University of Medical Sciences. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

## بررسی عوامل مؤثر بر جانشین پروری در رهبری سازمان‌های بهداشتی درمانی ایران؛

### دیدگاه ذینفعان

سعیده افشاری<sup>۱</sup>، شقایق وحدت<sup>۲\*</sup>، ایروان مسعودی اصل<sup>۳</sup>، سمیه حسام<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکترای مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- استادیار، مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران.

۴- استادیار، مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

#### چکیده:

**زمینه و هدف:** با توجه به اهمیت منابع انسانی شایسته در پیشرفت سازمانی عصر حاضر، سازمان‌ها، ضمن سعی در انتخاب و جذب نیروهای کارا، درصددند توانمندی‌های آنان را ارتقا دهند؛ لذا تفکر شایسته‌سالاری، یکی از دغدغه‌های سازمان‌های امروزی است.

**مواد و روش‌ها:** مطالعه‌ی حاضر از نوع کیفی است که با روش تحلیل محتوا در سال ۱۳۹۹ انجام شد. جامعه آماری مطالعه افراد کلیدی تصمیم‌گیرنده و سیاست‌گذار در سازمان‌های موفق و مطرح کشور در جانشین پروری و دارای مطالعات معتبر همچون سپاه و بانکداری بودند. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۱۵ نفر از خبرگان بودند که به صورت هدفمند و گلوله برفی مطالعه شدند و نمونه‌گیری تارسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه پیدا کرد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌ی ساختاریافته جمع‌آوری و تحلیل و کدگذاری آن‌ها با کمک نرم‌افزار MAXQDA ۱۱ انجام شد.

**نتایج:** با توجه به بررسی‌ها، یافته‌ها در پنج موضوع اصلی: اهداف استراتژیک و تحلیل نیازها در یک راستا، ارتباطات راهبردی و ساختار سازمانی، استعدادیابی و توانمندسازی، توسعه و تعالی شایستگی‌ها و پایش برنامه‌های جانشین پروری و ۱۳ درون‌مایه فرعی استخراج گردید.

**نتیجه‌گیری:** پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها و مدیران حمایت و تعهد همه‌جانبه در اجرای برنامه جانشین پروری را به کار بگیرند تا منجر به بهبود تصمیمات و سیاست‌های سازمانی گردد و افراد توانمند و شایسته در پست‌های کلیدی و مهم به کار گرفته شوند. همچنین به دنبال آن افزایش کیفیت کاری، افزایش انگیزه پرسنل، کاهش اتلاف منابع و ارتقای مسیر کاری کارکنان حاصل گردد.

**کلیدواژه:** جانشین پروری، سازمان‌های بهداشتی درمانی، رهبری، مدیران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۵/۲۲

\* نویسنده مسئول مقاله:

sha\_vahdat@yahoo.com

## مقدمه

با توجه به اهمیت توسعه انسانی و مطرح شدن انسان به عنوان محور توسعه که نمود بارز آن را می‌توان در برنامه توسعه هزاره سازمان ملل دید، مدیریت منابع انسانی در این بخش از اهمیت بالایی برخوردار است. بسیاری از تحلیل‌گران معتقد هستند عدم توجه کافی به منابع انسانی می‌تواند منجر به شکست سیاست‌های بهداشتی و درمانی گردد (۱). در حال حاضر قدرت رقابتی ملت‌ها، در گرو کیفیت و توانمندی سرمایه انسانی آن‌ها است. با گذشت زمان نیازهای مدیران و مجریان در عرصه‌های مختلف حرفه‌ای، تخصصی و دانشگری جدیدتر شده و اهمیت توجه به این موضوع نمایان‌تر می‌گردد (۲). منابع انسانی یکی از اجزای کلیدی تأمین موفقیت‌آمیز خدمات بخش سلامت است. فرد مناسب، در محل مناسب می‌تواند خدمت بخش سلامت را به صورت اثربخش و کارآمدی ارائه کند (۳). از طرفی به نظر می‌رسد که خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت، اجتناب‌ناپذیر است. به وجود آمدن خلاء و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمانی به ویژه در مشاغل کلیدی می‌تواند در روند حرکت هر سازمان اختلال جدی ایجاد کند؛ از این رو، بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای مختلف جهت جلوگیری از ایجاد خلاء و مشکلاتی در روند پیشرفت خود، برنامه‌ها را به منظور تأمین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. جانشین‌پروری یکی از راهکارها و رویکردهایی است که امروزه، سازمان‌ها برای اطمینان از تداوم رهبری در سمت‌های کلیدی و مهم از آن بهره می‌گیرند (۴). جانشین‌پروری فرآیندی است که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده بالا و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند (۵).

بررسی‌ها نشان داده است که حتی در کشورهای توسعه یافته جانشین‌پروری عملاً عملیاتی نشده و در سطح دانشگاهی و تحقیقاتی باقی مانده است. در جهان پویای امروز آنچه که می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین نماید وجود نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد نیز می‌بایستی رهبران و مدیرانی ذی‌صلاح و شایسته تربیت نمود. تربیت و پرورش مدیران و رهبران نیز نیازمند چهارچوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثربخش مدیران به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامعه عمل ببوشاند (۶). جانشین‌پروری مدیران و اطمینان سازمان‌ها از در اختیار داشتن مدیران مجرب و شایسته در هر زمانی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌هاست. با توجه به اهمیت و جایگاه منابع انسانی مناسب و شایسته در توسعه و پیشرفت سازمانی عصر حاضر، سازمان‌ها، ضمن سعی در انتخاب و جذب نیروهای شایسته و کارا، درصددند توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان را ارتقا و گسترش دهند؛ لذا تفکر شایسته‌سالاری، یکی از ضرورت‌ها و دغدغه‌های سازمان‌های امروزی است. از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر هر جامعه، نقش رهبران و مدیران آن‌هاست (۷). از آنجا که پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری برای مدیران، ابزار پایه‌ای به منظور یادگیری و انتقال تجارب سازمانی است (۸)، سازمان‌های بهداشتی-درمانی در تلاش و رقابت دریافته‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند (۹). بیمارستان به عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات درمانی به جامعه، از نظر خصوصیات مدیریت، نیروی انسانی و واحدهای سازمانی دارای ویژگی‌هایی است که آن را از بسیاری از حوزه‌های مدیریتی و دیگر سازمان‌ها متمایز

## مواد و روش‌ها

این مطالعه کیفی با رویکرد تحلیل محتوا به منظور شناسایی دیدگاه ذی‌نفعان (شامل مدیران ارشد و آماده به کار، کارشناسان ارشد ادارات، آموزش دیدگان در برنامه‌های جانشین‌پروری سازمان‌ها) در خصوص عوامل مؤثر در جانشین‌پروری در رهبری سازمان‌های بهداشتی درمانی ایران انجام شد. جامعه پژوهش در این مطالعه شامل افراد کلیدی تصمیم‌گیرنده و سیاست‌گذار در سازمان‌های موفق و مطرح کشور در جانشین‌پروری و دارای مطالعات معتبر همچون سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و سیستم بانکداری کشور (این دو سازمان به علت اجرای دقیق و کامل روند جانشین‌پروری در تمام حوزه‌های و اجرای جانشین‌پروری بر اساس برنامه‌ریزی‌های همیشگی سازمان انتخاب شدند تا الگویی برای جامعه بهداشت و درمان شوند) بودند. نمونه‌گیری (نمونه‌ها به علت نیاز به دستیابی به اطلاعات دقیق و کارآمد به صورت دقیق و با نظر خبرگان و مدیران با سابقه سازمان و از میان مدیران ارشد ستادی و بیمارستانی انتخاب شد) به صورت سرشماری و گلوله برفی انجام شد و مصاحبه‌های ساختاریافته جهت شناسایی عوامل مؤثر در جانشین‌پروری در رهبری سازمان‌های بهداشتی درمانی انجام گرفت. برای انجام این مطالعه کیفی ابتدا متناسب با اهداف و سؤالات پژوهش راهنمای مصاحبه به کمک اساتید راهنما و مشاور و پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه تنظیم شد. سپس مصاحبه‌ها به صورت ساختاریافته و بر اساس راهنمای مصاحبه انجام شد و تا رسیدن به اشباع داده‌ها ادامه یافت. اطلاعات دموگرافیک شرکت‌کنندگان (سابقه کار و مدرک تحصیلی) نیز در طول مصاحبه از آنان اخذ شد. محل انجام مصاحبه‌ها، محل کار شرکت‌کنندگان بوده و با کسب اجازه و دریافت وقت قبلی

می‌کند (۱۰). بیمارستان‌ها با توجه به ماهیت فعالیت‌هایشان، در شرایط بسیار پویا و غیرقابل پیش‌بینی تصمیم‌گیری می‌کنند و با فشار فزاینده برای کاهش هزینه‌ها و استفاده بهینه از منابع محدود مواجه هستند. در چنین شرایطی، فشار دولت‌ها برای بهبود مستمر بیمارستان‌ها از یک سو (۱۱) و وسعت دامنه فعالیت‌ها در بیمارستان از سوی دیگر، لزوم استفاده از مدیران کارآمد را نشان می‌دهد. بنابراین، سیاستگذاران نظام سلامت باید شایستگی‌های سالاری را در امر جانشین‌پروری مدیران بیمارستان‌ها لحاظ نمایند و از این طریق، کارایی و اثربخشی را در بیمارستان‌ها افزایش دهند (۱۰).

پیر دراکر درباره اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌ها، قاطعانه می‌گوید: اگر ما در دنیای مدیریت امروز فقط در یک چیز اتفاق نظر داشته باشیم و به صورت قطعی در مورد آن حرف بزنیم این است که رهبران ساخته می‌شوند و به دنیا نمی‌آیند و باید در سازمان‌ها یک روش نظام‌مند وجود داشته باشد که بتوانیم استعدادها و مهارت‌های موردنیاز آینده را توسعه و پرورش بدهیم. این امر انتقال آرام قدرت را از رهبری به رهبر دیگر، توانایی سازمان برای حفظ حرکت رو به جلو و همچنین رسیدن به اهداف عملیاتی و مالی را تضمین می‌کند. صنعت مراقبت‌های بهداشتی درمانی نسبت به سایر صنایع در تلاش‌های جانشین‌پروری عقب مانده‌اند. این وضعیت به اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌های بهداشتی و درمانی می‌افزاید (۶). صاحب‌نظران و محققین درباره عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در حوزه‌های مختلف بحث‌های زیادی کرده‌اند و نتایج مختلفی را گزارش و ارائه داده‌اند. اما این مطالعه سعی دارد به بررسی عوامل مؤثر در جانشین‌پروری در رهبری سازمان‌های بهداشتی درمانی ایران به صورت اختصاصی بپردازد.

قابلیت اعتبار یا باورپذیری: معادل روایی در پژوهش‌های کمی است یعنی میزان و درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت‌کنندگان در پژوهش. قابلیت انتقال یا انتقال‌پذیری جایگزین اعتبار بیرونی در پژوهش‌های کمی است و به معنی قابلیت تعمیم پژوهش به سایر حوزه‌ها و زمینه‌های مشابه است. قابلیت تأیید یا تأییدپذیری به معنای پرهیز از سوگیری است، اما در پژوهش‌های کمی به معنی قدرت تحلیل و دقت داده‌ها و میزان تأیید آن‌ها است. بیانگر تلاش پژوهشگر در جهت احراز شاخص عینیت در پژوهش است. اطمینان‌پذیری معادل پایایی در پژوهش کمی است. به درجه بازیافت و تکرارپذیری داده‌ها توسط سایر پژوهشگران اطلاق می‌شود. در پژوهش کیفی از چهار روش برای تأمین پایایی استفاده می‌شود: استفاده از فرآیندهای ساختاریافته از مصاحبه‌های همگرا سازمان‌دهی فرآیندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به صورت جداگانه اما موازی با یکدیگر و مقایسه یافته‌های دو و یا چند پژوهشگر.

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش تحلیل محتوای مضمونی و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA-10 تحلیل شد. تحلیل محتوای مضمونی، یکی از روش‌های تحلیل محتوای مضمون در شناخت مضامین مشترک داده‌ها، مشابهت دارد؛ اما پژوهشگر بر اساس معرفت‌شناسی عینیت‌گرا، آن را به کار می‌گیرد. در تحلیل محتوای مضمونی، بر خلاف تحلیل مضمون، از تفسیر در کمترین حد ممکن، استفاده و صرفاً از آن برای نام‌گذاری و گروه‌بندی مضامین استفاده می‌شود. در تحلیل محتوای مضمونی به احساسات و افکار پژوهشگر درباره مضامین، اعتنایی نمی‌شود. به همین دلیل، پژوهشگر از هر گونه تفسیر و

با حضور محقق انجام شد. میانگین زمان مصاحبه‌ها بین ۳۰ دقیقه تا دو ساعت بود. قبل از انجام مصاحبه اجازه ضبط صدا و یادداشت‌برداری از شرکت‌کنندگان در مطالعه اخذ شد و به همه افراد اطمینان داده شد که اسامی آن‌ها محرمانه مانده و از اطلاعات فقط در راستای اهداف پژوهش استفاده خواهد گردید. برای کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA11 استفاده شد. به همین جهت ابتدا پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌های انجام گرفته، فایل هر یک از داده‌ها در قالب فرمت DOC وارد نرم‌افزار شد. برای این منظور ابتدا با استفاده از چارچوب مفهومی پژوهش یک تصویر کلی از ابعاد اصلی موضوع مورد مطالعه ایجاد شد و بعد از آن کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌های مطالعه بر اساس آن ابعاد صورت گرفت و نتایج مطالعه در چارچوب مذکور جای‌گذاری گردیدند. کدگذاری و تحلیل داده‌ها با توجه به سه بخش به صورت پس از انجام فرآیند جستجو و انجام فرآیند مربوطه اطلاعات استخراجی مطابق با فرم محقق ساخته استخراج و با استفاده از روش تحلیل محتوای انجام گردید. با استفاده از خروجی مراحل قبلی پژوهش و با استفاده از تجارب کارشناسان خبره در این حوزه و با راهنمایی اساتید راهنما و مشاور، راهنمای مصاحبه‌ی تحقیق تدوین گردید.

روش‌هایی برای سنجش روایی و پایایی تحقیق کیفی پیشنهاد شده است. گوبا و لینکن قابلیت اعتماد را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح ساخته‌اند که متشکل از چهار مفهوم جزئی‌تر تشکیل شده است:

- قابلیت اعتبار
- قابلیت انتقال
- قابلیت تأیید
- اطمینان‌پذیری

## یافته‌ها

در مطالعه حاضر با تعداد ۱۵ نفر مصاحبه انجام شد. همچنین میانگین سابقه خدمت ۱۵/۳۷ سال بود. (جدول ۱).

جدول ۱- آمار توصیفی مربوط به

مشخصات دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

شماره	سابقه خدمت	سمت سازمانی
P1	۱۵	مدیرعامل موسسه
P2	۷	رئیس اداره
P3	۲۴	رئیس اداره
P4	۱۲	رئیس اداره
P5	۱۸	مدیر ارشد سازمان (مدیر ستادی)
P6	۲۰	مدیر واحد (مدیر بیمارستان)
P7	۶	رئیس اداره
P8	۱۲	مدیر ارشد سازمان (مدیر ستادی)
P9	۲۸	معاون سازمان
P10	۸	رئیس اداره
P11	۱۰	مدیر ارشد سازمان (مدیر ستادی)
P12	۳۰	معاون سازمان
P13	۱۱	مدیر واحد درمانی
P14	۲۱	رئیس اداره
P15	۱۴	مدیر ارشد سازمان (مدیر ستادی)

به منظور شناسایی محورها و عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری، نظرات مصاحبه‌شوندگان در زمینه جانشین‌پروری در رهبری سازمان‌های بهداشتی درمانی، در خلال مصاحبه‌ها کسب گردید؛ که پس از تجزیه و تحلیل داده‌های مطالعه و استخراج موضوعات اصلی، پنج درون‌مایه اصلی (اهداف استراتژیک و تحلیل نیازها در یک راستا، ارتباطات راهبردی و ساختار سازمانی، استعدادیابی و توانمندسازی، توسعه و تعالی شایستگیان و پایش برنامه‌های جانشین‌پروری) و ۱۳ درون‌مایه فرعی شناسایی و استخراج گردید (جدول ۲).

توضیح معانی مضامین، پرهیز کرده و صرفاً در بحث نتیجه‌گیری به طور خیلی مختصر، مضامین را توضیح داده است. پس از جمع‌آوری داده‌ها و انتقال به نرم‌افزار، تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون معادلات ساختاری استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد؛ توسط دو نفر و از آغاز اولین مصاحبه انجام شد. پس از ایجاد کدهای اولیه، هر یک از کدها از لحاظ مفهومی با سایر کدها مقایسه گردید و کدهایی که مفاهیم مشترک داشتند در قالب طبقات فرعی قرار گرفتند.

این روند در سایر مصاحبه‌ها تکرار گردید تا مجموعه‌ای از طبقات فرعی شکل گرفت. پس از ایجاد طبقات فرعی، این طبقات از لحاظ مفهومی و موضوعی به دقت بررسی و به طور مداوم با سایر طبقه‌ها مقایسه گردیدند و طبقاتی که به لحاظ مفهومی به موضوع مشابهی اشاره داشتند در کنار یکدیگر قرار گرفتند و پس از این مرحله طبقات فرعی در زیر مجموعه یک طبقه دیگر قرار گرفتند. برای صحت و دقت مطالعه از معیارهای مقبولیت، شفافیت، مثلث‌سازی، تکرارپذیری و قابلیت اعتماد استفاده شد. برای اطمینان از صحت نتایج، محققان زمان کافی را به جمع‌آوری داده‌ها اختصاص داده و با مرور چند باره آن‌ها وسعت و عمق اطلاعات را افزایش دادند.

در انجام این مطالعه ملاحظات اخلاقی پژوهش از جمله کسب مجوزهای مربوطه از دانشگاه، اخذ رضایت آگاهانه برای شرکت در پژوهش، رعایت اصل رازداری و پرهیز از سوگیری، حق خروج از پژوهش، محفوظ ماندن هویت فردی مشارکت‌کنندگان، عدم مطالب گفته شده بدون ذکر نام مصاحبه‌شونده رعایت شده است.

## جدول ۲- نتایج سنتز دیدگاه‌های ذینفعان

در خصوص عوامل مؤثر بر جانشین پروری در رهبری سازمان‌های بهداشتی درمانی در ایران

ابعاد	مؤلفه‌ها	کدها
اهداف استراتژیک و تحلیل نیازها در یک راستا	رهبری تحول‌گرا	حمایت سازمان و مدیران از طرح جانشین پروری، اطلاع‌رسانی و انتقال تدریجی تغییر، ایجاد فضای آزاداندیشی و تعامل در راستای اهداف، ایجاد تعهد جهت حمایت هیات امنا از فرآیند
	بسترسازی ساختاری، فرآیندی و فرهنگی در سازمان برای جانشینی	در نظر گرفتن جایگاه رسمی جانشین در ساختار اداری، استقرار سامانه ثبت تجارب مدیریت دانش در سازمان، بازمهندسی وظایف و ساختار سازمانی، همسوسازی سرمایه انسانی و محیط اداری دانشگاه با شایسته‌سالاری، مسئولیت‌پذیری و فرهنگ خدمت‌رسانی به جامعه، قانون‌مداری و پایبندی به اصول و ارزش‌های اسلامی و ملی، توسعه روحیه مسئولیت‌پذیری و نظارت اجتماعی نسبت به یکدیگر و فرهنگ مشارکت در کارگروهی
	هدف‌گذاری و تعیین راهبردهای جانشین پروری	توسعه نسل بعدی رهبری، نهادینه نمودن جریان زایشی دانش بنیان، درک و تحلیل تغییرات و نیازمندی‌های محیطی، تعریف روشن و دقیق اولویت‌های حیاتی و راهبردی دانشگاه
ارتباطات راهبردی و ساختار سازمانی	هماهنگی‌های بین بخشی	تعیین پست‌های کلیدی و محوری و تطبیق آن با نیازها، الزامات ساختاری و قانونی جانشین‌سازی، ایجاد هماهنگی بین واحدهای سازمانی و وظایف آن‌ها، لزوم وجود عدالت در سازمان‌ها و ایجاد انگیزه برای منابع انسانی، انطباق‌پذیری با تغییرات مداوم محیط، طراحی و اصلاح ساختار سازمانی منطبق بر نیاز سازمان، ایجاد پویایی در سازمان در جهت جانشین پروری
استعدادیابی و توانمندسازی	کشف و شناسایی نخبگان و توان رهبری	بررسی عملکرد گذشته و حال منابع انسانی در محیط سازمان، ارزیابی منابع انسانی بر اساس ملاک‌های شایستگی، ارزیابی منابع انسانی بر اساس مهارت‌های فنی و مدیریتی، ارزیابی منابع انسانی بر اساس مهارت‌های ارتباطی، ارزیابی منابع انسانی بر اساس دوراندیشی و تحول‌آفرینی، شناسایی و پرورش استعدادها، مدیریت با اولویت ویژه، ضرورت پرورش و دستیابی به مهارت‌ها و استعدادها، ایجاد رویه شناسایی منابع انسانی مستعد، شناسایی و تقویت استعدادها و پتانسیل‌های موجود در محیط سازمان
	ایجاد خزانه مستعدان	کشف استعدادها، منابع انسانی، شناخت افراد با مجموعه مهارت‌های سطح بالا، جذب نیروهای مستعد جهت غنی‌سازی بانک خزانه جانشینی، تشکیل بانک خزانه جانشینان با ابعاد مدیریتی، ایجاد امنیت شغلی منابع انسانی مستعد، تأمین استعدادهای مدیریتی موردنیاز سازمان، تربیت افراد کارآفرین و روزآمد با تفکر بین‌المللی و عملکرد بومی، همسوسازی افراد و سازمان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و مشاوره‌ای
	تطبیق استعدادها با پست‌های کلیدی	نیازسنجی و برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، تعیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز مدیران سازمان در آینده، به کارگیری افراد مستعد در پست‌های مرتبط، تاثیرگذاری تعلقات فرهنگی، سیاسی، مذهبی و قومی در انتصابات
	توسعه مسیر شغلی جانشینان	موقعیت‌یابی شغلی با رویکرد آینده‌نگری، اولویت‌شناسی پست‌ها، طراحی برنامه‌های جذاب و غنی توسعه فردی، بسترسازی حرکت در مسیر ارتقای شغلی، ارزیابی طرح‌های توسعه فردی و گروهی، فراهم نمودن محیط پویا و شاد در سازمان، حمایت مادی و معنوی از حرکت در راستای شایسته‌سالاری، القای فرهنگ استعدادپروری، بهسازی و بلوغ سازمان، استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد در سازمان، ایجاد مزیت رقابتی برای افراد در صحنه‌های علمی و کارآفرینی، غنی‌سازی و گردش شغلی جانشینان

ابعاد	مؤلفه‌ها	کدها
توسعه و تعالی شایستگان	مربی‌گری	آموزش‌های کارآفرینی، آموزش برنامه‌های توسعه مدیریتی، آموزش دوره‌های ارتقا و ویژگی‌های شخصیتی و ارزشی
	یادگیری و توسعه آموزشی فردی و سازمانی	برگزاری دوره‌های اعتقادی، سیاسی، فرهنگی و...، ایجاد فضای یادگیری و اشتراک دانش در سازمان، برخورداری از دانش و تخصص لازم و کافی موقعیت شغلی، آشنایی و تمایل به فراگیری قوانین و مقررات مدون در سازمان، گرایش به کارگروهی و یادگیری فردی و سازمانی، برگزاری دوره‌های عمومی و تخصصی مدیریتی، برگزاری دوره‌های ارتقا مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی، برگزاری دوره‌های آموزشی زبان‌های خارجه
	واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار	ایجاد شرایط مناسب برای مشارکت افراد در طرح‌های نوآورانه، برخورداری از روحیه مسئولیت‌پذیری اجتماعی، برخورداری از توانایی رهبری، نفوذ و تسهیل‌گری و ظرفیت‌سازی در سازمان، تمایل و توانایی راه‌اندازی و تعامل با محیط‌های پویا و سازنده، تفکر متمرکز بر دستاوردهای تحقیقاتی در راستای رفع نیاز جامعه، پرداخت حقوق و مزایا بر مبنای عملکرد، ایجاد سیستم بر مبنای پاداش برای کارآفرینی و خلاقیت
	تعیین شایستگان	تعهد عملی به شایسته‌سالاری به دور از هرگونه تعصب، پتانسیل و ظرفیت بالقوه سرمایه انسانی موجود در سازمان، مدیریت ارزیابی عملکرد به صورت مستمر، بهره‌گیری از روش‌های مطلوب ارزیابی عملکرد، تعریف واضح و روشن انتصابات و ارتقا افراد بر مبنای شایستگی‌ها، برخورداری از تفکر کارآفرینی بر مبنای فناوری روزآمد، برخورداری از توانایی حل مسئله خلاق، برخورداری از رهبری فراسازمانی، آشنایی به هویت سازمانی، برخورداری از روحیه ریسک‌پذیری، برخورداری از مهارت‌های فنی و تخصصی در زمینه مدیریت، رایانه، کارگروهی و...، برخورداری از مقبولیت عمومی و الگو بودن در محیط کار و سازمان، برخورداری از برجستگی علمی، برخورداری از قابلیت‌های فردی چون هوش هیجانی، اعتماد به نفس، رعایت سلسله مراتب، مشورت کردن، خودآگاهی و هوش معنوی
پایش برنامه‌های جانشین‌پروری	پایش و انجام اقدامات اصلاحی	تجزیه و تحلیل برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری، سنجش و ارزیابی عملکرد جانشینان، مستندسازی تجارب مدیران و دستیابی به الگوی نوین، بازنگری و اصلاح برنامه‌ها، بهبود روش‌ها و بازخورد‌گیری فرآیند جانشینی

## محور اصلی اول: اهداف استراتژیک و تحلیل

### نیازها در یک راستا

این محور شامل سه درون‌مایه فرعی: رهبری تحول‌گرا، بسترسازی ساختاری، فرآیندی و فرهنگی در سازمان برای جانشینی و هدف‌گذاری و تعیین راهبردهای جانشین‌پروری بود.

رهبری تحول‌گرا: شرکت‌کنندگان در مطالعه کیفی بر این باور بودند که یکی از راهکارهای تقویت جانشین‌پروری و کمک به فرهنگ‌سازی آن، رهبری تحول‌گرا می‌باشد. مشارکت‌کنندگان در راستای دستیابی به این امر مهم عوامل و

کدهایی چون: حمایت سازمان و مدیران از طرح جانشین‌پروری، اطلاع‌رسانی و انتقال تدریجی تغییر، ایجاد فضای آزاداندیشی و تعامل در راستای اهداف و در نهایت ایجاد تعهد جهت حمایت هیات‌امنا از فرآیند را اشاره کردند. برای مثال؛ "همیشه سازمان از ایجاد روند در پرورش و آموزش جانشین‌های قابل اعتماد و اتکا حمایت کرده و مدیران ارشد سازمان نیز همیشه در آموزش‌ها، فرهنگ‌سازی و حمایت از کارکنان خود دریغ نکرده‌اند و به تبع هم منطبق هم‌اینه که مدیران و افراد تصمیم‌گیرنده سازمان این حس تعهد و حمایت



هدف‌گذاری و تعیین راهبردهای جانشین‌پروری: شرکت‌کنندگان در مطالعه بر این باور بودند که هدف‌گذاری و تعیین راهبردها، راهکار مهمی در ارتقا فرآیند جانشین‌پروری می‌باشد و در جهت تحقق این امر، توسعه نسل بعدی رهبری، نهادینه نمودن جریان زایشی دانش بنیان، درک و تحلیل تغییرات و نیازمندی‌های محیطی، تعریف روشن و دقیق اولویت‌های حیاتی و راهبردی دانشگاه را ضروری دانستند. "سازمان به شدت تحت تاثیر تغییرات محیطیه و از محسط تاثیر میگیره، این تغییراتو باید رهبر بینه و متناسب با نیازهای محیطی و نیاز مشتری باید هدف و راهبرد طراحی کنه". (P14، P2، P11)، "رهبری دیگه مثل سابق نیست و باید دیدگاهش خیلی وسیعتر بشه و محیط دائما در حال تغییره". (P13، P10، P7)

### محور اصلی دوم: ارتباطات راهبردی و ساختار

#### سازمانی

در این بعد نیز، درون‌مایه فرعی هماهنگی‌های بین‌بخشی شناسایی و استخراج گردید. هماهنگی‌های بین‌بخشی: مصاحبه‌شوندگان در مطالعه کیفی بر این باور بودند که تقویت ارتباطات و هماهنگی بین بخش‌ها، ضروری است به تعیین پست‌های کلیدی و محوری و تطبیق آن با نیازها، الزامات ساختاری و قانونی جانشین‌سازی، ایجاد هماهنگی بین واحدهای سازمانی و وظایف آن‌ها، لزوم وجود عدالت در سازمان‌ها و ایجاد انگیزه برای منابع انسانی، انطباق‌پذیری با تغییرات مداوم محیط، طراحی و اصلاح ساختار سازمانی منطبق بر نیاز سازمان، ایجاد پویایی در سازمان در جهت جانشین‌پروری توجه گردد. در ادامه به برخی از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان اشاره خواهد شد.

را از خودشون نشون بدن". (P1، P3) و "یکی دیگه از عوامل مهم اطلاع از تغییر یک پست و یا جایگاه مشخص هست و رهبر خوب باید به این موضوع توجه داشته باشه و یک دفعه برای پرورش و تربیت یک جانشین اقدام نکنه و در ادامه آن یک فضای تفکر و اندیشه جهت انجام چنین اموری ایجاد کنه اینکه چگونه بخواد پرورش بده، چه جایگاه‌های نیاز به جانشین‌پروری داره ...". (P1، P5، P7)

بسترسازی ساختاری، فرآیندی و فرهنگی در سازمان برای جانشینی: مشارکت‌کنندگان در مطالعه معتقد بودند که در خصوص اجرای موفق فرآیند جانشین‌پروری لازم و ضروری به نظر می‌رسد که بسترهای لازم از جمله ساختاری، فرآیندی و فرهنگی فراهم گردند. لذا به منظور فراهم‌سازی این بسترها مصاحبه‌شوندگان عواملی چون: در نظر گرفتن جایگاه رسمی جانشین در ساختار اداری، استقرار سامانه ثبت تجارب مدیریت دانش در سازمان، بازمهندسی وظایف و ساختار سازمانی، همسوسازی سرمایه انسانی و محیط اداری دانشگاه با شایسته‌سالاری، مسئولیت‌پذیری و فرهنگ خدمت‌رسانی به جامعه، قانون‌مداری و پایبندی به اصول و ارزش‌های اسلامی و ملی، توسعه روحیه مسئولیت‌پذیری و نظارت اجتماعی نسبت به یکدیگر و فرهنگ مشارکت در کارگروهی را مؤثر دانستند. از جمله نقل و قول‌های مصاحبه‌شوندگان می‌توان به "ساختار سازمانی یکی از راه‌های تقویت این رویکرد در سازمانه و لازم هست در ساختار دیده بشه". (P7، P2، P4)، "مدیران قبل از هر چیزی باید شایسته‌سالاری داشته باشن و در مرحله بعد باید تجارب مدیران موفق را به کار بگیریم و این اطلاعات را برای مدیرای بعدی داشته باشیم". (P8، P9، P6، P3) و "به لحاظ بستری فرهنگی میتونم اشاره کنم که روحیه کار تیمی و مشارکت رو داشته باشیم در سازمان و منابع انسانی مسئولیت‌پذیر و اجتماعی تربیت کنیم". (P6، P3) اشاره داشت.

کشف و شناسای افراد متخصص در حوزه اداره این سازمان پرداخته شد که من انتخاب شدم". (P۲)، "من هم در ادامه کار خود می‌خواهم که برای سپردن این پست به فردی دیگر به افراد شایسته بها دهم. این شایستگی را می‌توانم به کمک ارزیابی‌ها و آموزش‌ها کشف کنم و کسی که از مهارت و فن مدیریت و ارتباطی خوبی برخورداره انتخاب بشه". (P۳، P۵) و "در مصاحبه تخصصی توان رهبری یک بخش سنجیده شد و من نمره بالایی کسب کردم و من اصلاً در این سازمان کار نمی‌کردم اما بعد از این مراحل بلافاصله برای به عنوان رئیس اداره انتخاب شدم". (P۳)

ایجاد خزانه مستعدان: شرکت کنندگان در مطالعه بیان داشتند که در زمانی که تصمیم‌گیری‌ها قید فوریت پیدا می‌کنند، ایجاد یک خزانه و گنجینه مهم برای مستعدان و افراد صاحب صلاحیت برای پست‌های مختلف جانشینی امری ضروری به نظر می‌رسد. لذا در این راستا مشارکت کنندگان عواملی چون: کشف استعدادها، شناسایی، شناخت افراد با مجموعه مهارت‌های سطح بالا، جذب نیروهای مستعد جهت غنی‌سازی بانک خزانه جانشینی، تشکیل بانک خزانه جانشینان با ابعاد مدیریتی، ایجاد امنیت شغلی منابع انسانی مستعد، تأمین استعدادهای مدیریتی مورد نیاز سازمان، تربیت افراد کارآفرین و روزآمد با تفکر بین‌المللی و عملکرد بومی، همسوسازی افراد و سازمان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و مشاوره‌ای را به عنوان اجزای اصلی این خزانه معرفی کردند. در همین راستا در خصوص برخی از موارد مذکور مصاحبه‌شوندگان بیان نمودند: "همیشه سعی در پیدا کردن استعدادهای موجود در میان منابع انسانی و پست‌های دیگر داشتیم تا بتوانیم در حد توان ذخیره‌ای از افراد شایسته که می‌توان خزانه استعداد نامید داشته باشیم". (P۳، P۱۱)، "چون اتفاقات و آینده‌سازی در حال جلو رفتن و پیشرفت قابل

"وقتی محیط در حال تغییره، نیازها و خواسته‌های سازمان نیز تغییر پیدا میکنه و ساختاری پویا و منطبق با نیازها باید شکل بگیره". (P۱۵، P۱۴، P۱۷، P۵)

"سازمان‌ها ناچاراً باید بین بخش‌های مختلف چه در درون سازمان و در چه خارج از سازمان ارتباط برقرار کنند و هماهنگی داشته باشن". (P۱۰، P۱۵، P۹)

"منابع انسانی باید اطمینان خاطر پیدا کنن که سازمان اگر توانایی در آن‌ها مبینه حتماً به پرورش آن‌ها می‌پردازه و برای آن‌ها باید ایجاد انگیزه کنه" (P۷)

### محور اصلی سوم: استعدادیابی و توانمندسازی

این بعد نیز شامل چهار درون‌مایه فرعی: کشف و شناسایی نخبگان و توان رهبری، ایجاد خزانه مستعدان، تطبیق استعدادها با پست‌های کلیدی و توسعه مسیر شغلی جانشینان شناسایی و استخراج گردید.

کشف و شناسایی نخبگان و توان رهبری: به عقیده و باور اکثر مصاحبه‌شوندگان یکی از مراحل بسیار مهم و حساس در جانشین‌پروری، شناسایی و تشخیص افراد مناسب است. مصاحبه‌شوندگان بیان کردند که بررسی عملکرد گذشته و حال منابع انسانی در محیط سازمان، ارزیابی منابع انسانی بر اساس ملاک‌های شایستگی، ارزیابی منابع انسانی بر اساس مهارت‌های فنی و مدیریتی، ارزیابی منابع انسانی بر اساس مهارت‌های ارتباطی، ارزیابی منابع انسانی بر اساس دوران‌دیشی و تحول‌آفرینی، شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی با اولویت ویژه، ضرورت پرورش و دستیابی به مهارت‌ها و استعدادهای خاص، ایجاد رویه شناسایی منابع انسانی مستعد، شناسایی و تقویت استعدادها و پتانسیل‌های موجود در محیط سازمان می‌تواند از جمله مهم‌ترین عوامل در جهت تقویت کانال‌های تشخیص و کشف نخبگان باشند. در همین راستا مصاحبه‌شوندگان بیان نمودند: "در دوره‌ای با انجام آزمون به

بسترسازی حرکت در مسیر ارتقای شغلی، ارزیابی طرح های توسعه فردی و گروهی، فراهم نمودن محیط پویا و شاد در سازمان، حمایت مادی و معنوی از حرکت در راستای شایسته سالاری، القای فرهنگ استعدادپروری، بهسازی و بلوغ سازمان، استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد در سازمان، ایجاد مزیت رقابتی برای افراد در صحنه های علمی و کارآفرینی، غنی سازی و گردش شغلی جانشین ها را پیشنهاد و ضروری دانستند. "یکی از علایق بنده تدوین و شفاف سازی پست های سازمانی و مسیر ارتقا شغلی برای دستیابی به پست های کلیدی بوده که یک کارشناس بتواند برای خود بر مبنای درست هدف گذاری کند و خوب این باید در بستری فراهم شود که همان آمادگی سازمان برای پذیرش این فرآیندها می باشد." (P14, P11)، "دیدن مسیر ارتقا شغلی از مهم ترین فرایندها و اقدامات لازم برای افزایش انگیزه و تعهد کاری کارکنان" (P13, P7)

#### محور اصلی چهارم: توسعه و تعالی شایستگان

ابعاد توسعه و تعالی شایستگان نیز شامل چهار درون مایه فرعی: مربی گری، یادگیری و توسعه آموزشی فردی و سازمانی، واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار و تعیین شایستگان بود.

مربی گری: مشارکت کنندگان در مطالعه در خصوص مربی گری در انجام فرآیند جانشین پروری بیان کردند که به عواملی چون: آموزش های کارآفرینی، آموزش برنامه های توسعه مدیریتی، آموزش دوره های ارتقا و ویژگی های شخصیتی و ارزشی در تربیت جانشینان توجه شده و مهارت های فوق را در آنان تقویت نمایند. در همین راستا در خصوص برخی از موارد مذکور مصاحبه شوندگان بیان نمودند: "... شرکت در کلاسهای آموزشی و تقویت استعدادهای رهبری و کارآفرینی باعث شد تا به عنوان رئیس اداره معرفی شوم".

پیش بینی نیست و ما باید با افراد مناسب آمادگی سازمان را حفظ کنیم." (P7, P10, P3) و "در زمانی آموزش و ارزیابی جلدی و مداومی برای تربیت مربیان و ارزیابان در حوزه بهداشت و درمان انجام شد که من در تمام دوره ها شرکت کردم و خود به یک تربیت کننده تبدیل شدم. این موضوع باعث شد تا با برکناری رئیس خود من را شایسته جانشینی او بدانند." (P15, P9, P8)

تطبیق استعدادهای با پست های کلیدی: مشارکت کنندگان در مطالعه معتقد بودند که پست های کلیدی و مهم در سازمان با میزان شایستگی و استعداد فرد جانشین تعلق داده شود و فرد مناسب در جای مناسب به خود قرار گیرد؛ بنابراین در این خصوص مصاحبه و شندگان در جهت ارتقای این امر، مواردی چون: نیازسنجی و برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی، تعیین قابلیت ها و شایستگی های مورد نیاز مدیران سازمان در آینده، به کارگیری افراد مستعد در پست های مرتبط، تاثیر گذاری تعلقات فرهنگی، سیاسی، مذهبی و قومی در انتصابات را لازم و ضروری برشمردند. از جمله نقل و قول های مصاحبه شوندگان می توان به "قبل از هر چیز باید برای پستی که میخوایم برایش جانشین پروری انجام بدین بدویم چه مهارت و استعدادی لازمه بعد متناسب با اون بیاین دنبال فردش باشیم." (P5, P6, P11)، "اما بیشتر چیزی که در عمل اتفاق می افتد، اینه که در بیشتر پست ها کلیدی و مهم چیزهایی مثل وابستگی های مذهبی، ارتباطات، قومیتی و مذهب و خیلی چیزای دیگه ملاک تعیین و گرفتن اون پست هست و شایستگی رو نمی بین." (P14, P9, P8, P3).

توسعه مسیر شغلی جانشینان: شرکت کنندگان در مطالعه در خصوص توسعه مسیر شغلی جانشینان مواردی چون: موقعیت یابی شغلی با رویکرد آینده نگری، اولویت شناسی پست ها، طراحی برنامه های جذاب و غنی توسعه فردی،

برخورداری از توانایی رهبری، نفوذ و تسهیل‌گری و ظرفیت‌سازی در سازمان، تمایل و توانایی راه‌اندازی و تعامل با محیط‌های پویا و سازنده، تفکر تمرکز بر دستاوردهای تحقیقاتی در راستای رفع نیاز جامعه، پرداخت حقوق و مزایا بر مبنای عملکرد، ایجاد سیستم بر مبنای پاداش برای کارآفرینی و خلاقیت بیان نمودند. در این راستا مصاحبه‌شوندگان بیان کردند که: "اینکه مدیران در زمان‌ها و فرصت‌هایی که لازم هست نیازها را که بعضی از اختیارات و مسئولیت‌های خود از جمله طرح‌ها و نوآورانه، مهارت‌های رهبری و مدیریتی، ارتباطات و... را در جهت پرورش و جانشین‌سازی افراد واگذار کنند." (P15, P17, P21, P22) و "از واگذاری بعضی از فعالیت‌ها توسط مدیران همیشه متوجه شد افراد چقدر برای یه پستی مستعد و توانایی دارن." (P10, P15, P11)

تعیین شایستگی‌ها: یکی دیگر از مؤلفه‌های توسعه و تعالی شایستگی‌ها از نظر مشارکت‌کنندگان، تعیین شایستگی‌ها جهت جانشین‌پروری بود. در جهت تعیین شایستگی‌ها مصاحبه‌شوندگان عواملی چون: تعهد عملی به شایسته‌سالاری به دور از هرگونه تعصب، پتانسیل و ظرفیت بالقوه سرمایه انسانی موجود در سازمان، مدیریت ارزیابی عملکرد به صورت مستمر، بهره‌گیری از روش‌های مطلوب ارزیابی عملکرد، تعریف واضح و روشن انتصابات و ارتقا افراد بر مبنای شایستگی‌ها، برخورداری از تفکر کارآفرینی بر مبنای فناوری روزآمد، برخورداری از توانایی حل مسئله خلاق، برخورداری از رهبری فراسازمانی، آشنایی به هویت سازمانی، برخورداری از روحیه ریسک‌پذیری، برخورداری از مهارت‌های فنی و تخصصی در زمینه مدیریت، رایانه، کارگروهی و...، برخورداری از مقبولیت عمومی و الگو بودن در محیط کار و سازمان، برخورداری از برجستگی علمی، برخورداری از قابلیت‌های فردی چون هوش هیجانی، اعتماد به نفس، رعایت سلسله‌مراتب، مشورت کردن، خودآگاهی و

(P5, P14, P12, P10)، "برای یادگیری بهتر از تجارت مدیریتی در محیط واقعی بیان کنند که به تمام آن‌ها خزان‌های از مهارت‌ها و راه‌حل‌ها برای آینده ارائه خواهد داد." (P14) یادگیری و توسعه آموزشی فردی و سازمانی: یکی دیگر از مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد چهارم، یادگیری و توسعه آموزشی فردی و سازمانی بود. در جهت دستیابی به این مؤلفه مصاحبه‌شوندگان؛ برگزاری دوره‌های اعتقادی، سیاسی، فرهنگی و...، ایجاد فضای یادگیری و اشتراک دانش در سازمان، برخورداری از دانش و تخصص لازم و کافی موقعیت‌شغلی، آشنایی و تمایل به فراگیری قوانین و مقررات بدون در سازمان، گرایش به کارگروهی و یادگیری فردی و سازمانی، برگزاری دوره‌های عمومی و تخصصی مدیریتی، برگزاری دوره‌های ارتقا مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی، برگزاری دوره‌های آموزشی زبان‌های خارجه را به عنوان راهکار و عوامل اثرگذار اشاره داشتند. در همین راستا مصاحبه‌شوندگان بیان نمودند: "آموزش‌ها یکی از اثرگذارترین عوامل هستند که می‌تونه در مهارت‌ها و توانایی افراد تغییر ایجاد کنه، لازمه دانش‌های به روز آموزش داده بشه، یه فضای آموزشی برقرار بشه." (P15, P3) و "مدیریت و پست‌های آن نیاز به آموزش‌دوره و باید مهارت‌ها و تخصص‌ها آموزشی برقرار بشه و در هر پستی که نیاز به مهارت خاصی داره باید آموزش‌های متناسب با اون برقرار باشه" (P9, P6, P11)

واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار: از نظر مصاحبه‌شوندگان، واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار به جانشینان و نیروهای انسانی می‌تواند عامل اثرگذاری در جهت شناسایی و تشخیص افراد مستعد برای جانشین‌پروری باشد؛ که در این راستا مصاحبه‌شوندگان در جهات تسهیل این امر عواملی را از جمله: ایجاد شرایط مناسب برای مشارکت افراد در طرح‌های نوآورانه، برخورداری از روحیه مسئولیت‌پذیری اجتماعی،

اولین بعد اصلی مبنی بر اهداف استراتژیک و تحلیل نیازها در یک راستا بود که شامل مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا، بسترسازی ساختاری، فرآیندی و فرهنگی در سازمان برای جانشینی و هدف‌گذاری و تعیین راهبردهای جانشین‌پروری بود. در این خصوص نتایج مطالعه سیبالد و همکاران (۲۰۱۷) که با هدف جانشین‌پروری رهبران مراقبت‌های سلامت در کانادا انجام شده بود، نشان داد که در جهت اجرای موفقیت آمیز برنامه جانشین‌پروری باید رهبری مؤثر و کارا، متناسب با فرهنگ و ساختارهای سازمان باشد تا مؤثر واقع گردد (۱۲). همچنین نتایج مطالعه نسبی و همکاران (۲۰۱۹) نیز حاکی از این بود که اصول و راهبردهای مدیریتی، برنامه‌ریزی، سازماندهی و فراهم‌سازی ساختار در اجرای درست برنامه جانشین‌پروری دیده شوند (۱۳).

یکی دیگر از ابعاد شناسایی شده، ارتباطات راهبردی و ساختار سازمانی بود که شامل درون‌مایه فرعی هماهنگی‌های بین‌بخشی بود. سومین بعد دیگر از نتایج این مطالعه مبنی بر استعدادیابی و توانمندسازی بود که شامل چهار درون‌مایه فرعی: کشف و شناسایی نخبگان و توان‌رهبری، ایجاد خزانه مستعدان، تطبیق استعدادها با پست‌های کلیدی و توسعه مسیر شغلی جانشینان بود. نتایج مطالعات ردمن (۲۰۰۶) (۱۴) و نسبی و همکاران (۲۰۱۹) (۱۳) نیز حاکی از این بود که باید برای پست‌ها و موقعیت‌های کلیدی سازمان افراد مستعد شناسایی و انتخاب شوند و متناسب با پست‌های کلیدی افراد با تخصص‌های مربوطه به کار گرفته شوند که با نتایج و نتایجی مطالعه حاضر هم‌راستا بود.

چهارمین بعد شناسایی شده از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، توسعه و تعالی شایستگیان بود. ابعاد توسعه و تعالی شایستگیان نیز شامل چهار درون‌مایه فرعی: مربی‌گری، یادگیری و توسعه آموزشی فردی و سازمانی، واگذاری مسئولیت و تفویض

هوش معنوی را پیشنهاد دادند. از جمله نقل و قول‌های مصاحبه‌شوندگان می‌توان به: "انتخاب هر فردی برای تعیین جانشینی مؤثر و درست نیست و باید از قبل مطابق معیارهایی افراد انتخاب و تعیین بشن از جمله تعهدات و مسئولیت‌پذیری، مهارت و تخصص اولیه، خلاق و کارآفرین و خیلی از موارد دیگر را داشته باشد" (P۴،P۵،P۱۱،P۱۳).

### محور اصلی پنجم: پایش برنامه‌های جانشین‌پروری

ابعاد پایش برنامه‌های جانشین‌پروری نیز شامل درون‌مایه فرعی: پایش و انجام اقدامات اصلاحی بود.

پایش و انجام اقدامات اصلاحی: مصاحبه‌شوندگان در خصوص ارزیابی و پایش جانشین‌های تعیین شده بیان کردند که لازم است به عواملی چون: تجزیه و تحلیل برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری، سنجش و ارزیابی عملکرد جانشینان، مستندسازی تجارب مدیران و دستیابی به الگوی نوین، بازنگری و اصلاح برنامه‌ها، بهبود روش‌ها و بازخوردگیری فرآیند جانشینی در فرآیند پایش توجه گردد. بدو نفر از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص بیان کردند که: "با انتخاب و تعیین جانشینان به آخر فرایند نمیرسیم و لازمه که برنامه‌هایی برای انجام ارزیابی و پایش آن‌ها صورت بگیرد و خروجی و عملکرد آن‌ها را اندازه بگیریم" (P۱۰،P۱۲).

### بحث

هدف از انجام این پژوهش بررسی عوامل مؤثر در جانشین‌پروری در رهبری سازمان‌های بهداشتی درمانی ایران بود. ابعاد اصلی شناسایی شده در این مطالعه در پنج دسته؛ اهداف استراتژیک و تحلیل نیازها در یک راستا، ارتباطات راهبردی و ساختار سازمانی، استعدادیابی و توانمندسازی، توسعه و تعالی شایستگیان و پایش برنامه‌های جانشین‌پروری و در ۱۳ درون‌مایه فرعی شناسایی و استخراج گردید.

شدند. لذا با توجه به اهمیت رویکرد و برنامه جانشین پروری در سازمان در جهت ارتقاء کیفیت خدمات و شناسایی افراد مستعد و توانمند، لازم و ضروری به نظر می‌رسد که سازمان‌ها و مدیران حمایت و تعهد همه‌جانبه در اجرای این برنامه را به کار بگیرند تا منجر به بهبود تصمیمات و سیاست‌های سازمانی گردد و افراد توانمند و شایسته در پست‌های کلیدی و مهم به کار گرفته شوند. همچنین به دنبال آن منجر به افزایش کیفیت کاری، افزایش انگیزه پرسنل، کاهش اتلاف منابع و ارتقای مسیر کاری کارکنان گردد.

تصور می‌شود با بهره‌گیری از نتایج این مطالعه، در انتخاب مدیران و افراد در پست‌های کلیدی سازمانی مفید و سودمند واقع گردد. از محدودیت‌های این مطالعه می‌توان به دسترسی محدود به مدیران و صاحب‌نظران بیشتر، تخصیص زمان ناکافی از سوی مشارکت‌کنندگان، ترس از شرکت در مطالعه به خاطر شیوع ویروس کرونا و همچنین مطالعات اندک در خصوص جانشین پروری در سازمان‌های بهداشتی درمانی اشاره کرد.

**ملاحظات اخلاقی:** این مقاله حاصل بخشی از پایان‌نامه در مقطع دکتری تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، مصوب دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، در سال ۱۳۹۹، با کد اخلاق به شماره IR.IUMS.REC.1401.435 است.

**حمایت مالی:** مطالعه حاضر با حمایت مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب انجام شده است.

**تضاد منافع:** نویسندگان اظهار داشتند که تضاد منافی وجود ندارد.

**تشکر و قدردانی:** از تمامی مشارکت‌کنندگان در این مطالعه، همچنین از تمامی مسئولین و اساتید مربوطه در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب که ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند، کمال تشکر و قدردانی می‌شود.

اختیار و تعیین شایستگان بود. در همین راستا، نتایج مطالعات نپ و همکاران (۲۰۱۷) (۱۵)، پدرسین و همکاران (۲۰۱۸) (۱۶)، لطیفی و همکاران (۲۰۱۶) (۱۷) و کیم (۲۰۰۶) (۱۸) که به منظور عوامل مؤثر بر برنامه جانشین پروری بر رهبران و مدیران مختلف انجام شده بود نشان داده شد که آموزش مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای، بررسی صلاحیت شایستگان و تقویت آموزش‌ها از ضروریات اجرای یک برنامه موفقیت‌آمیز جانشین پروری می‌باشد و بسیار حائز اهمیت می‌باشند. همچنین نسبی و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه خود به اهمیت تفویض اختیار پرداخته است و آن را عامل مهمی در جانشین پروری بیان می‌کنند (۱۳).

آخرین بعد شناسایی و استخراج شده، مربوط به پایش برنامه‌های جانشین پروری بود که شامل درون‌مایه فرعی، پایش و انجام اقدامات اصلاحی بود. نتایج مطالعات لطیفی و همکاران (۲۰۱۶) (۱۷) و کیم (۲۰۰۶) (۱۸) نیز حاکی از این بود که در اجرای برنامه جانشین پروری در سازمان لازم و ضروری به نظر می‌رسد که ارزیابی عملکرد و پایش اقدامات انجام گردد و در هنگام بروز اختلاف و انحراف از استاندارد، اقدامات اصلاحی انجام گردد.

## نتیجه‌گیری

براساس نتایج مطالعه حاضر، اهداف و راهبردهای سازمانی، رهبری و تعهد مدیران، هماهنگی و ارتباطات بین بخشی، کشف و شناسایی نخبگان و توان رهبری، ایجاد خزانه مستعدان، تطبیق استعدادها با پست‌های کلیدی، توسعه مسیر شغلی جانشینان، توسعه و تعالی شایستگان، واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار و پایش و انجام اقدامات اصلاحی از اهم اقدامات و عوامل مؤثر بر جانشین پروری رهبران و مدیران سازمان‌های مراقبت بهداشتی درمانی شناسایی و استخراج

## References

1. DC PW. Development and strengthening of human resources management in health sector. . Pan American Health Organization (PAHO)128th session of the executive committee. 2001.
2. Rad R, Hesaam S, Jadidi R. Identify Factors Affecting Human Resource Empowerment in Ardabil University of Medical Sciences Headquarters. *Journal of Health*. 2018;8(5):596-606.
3. Martinez J, Martineau T. Rethinking human resources: an agenda for the millennium. *Health policy and Planning*. 1998;13(4):345-58.
4. Mousavi Biouki H MM. Investigating the effective factors on the implementation of succession training for NAJA managers and commanders Iranian Scientific Journals System 2016;1395(38):20-30.
5. Horng S-C, Lin S-Y. Evolutionary algorithm assisted by surrogate model in the framework of ordinal optimization and optimal computing budget allocation. *Information Sciences*. 2013;233:214-29.
6. Rashidpour A AM, Mahdian S. Managers' Views Regarding the Implementation of the Succession System Using a Competency Approach among the Managers of Hospitals Affiliated to Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran. *Isfahan University of Medical Sciences*. 2020;5(3):60-3 [In Persian].
7. Ebrahimi M AF, Abbasi M. Investigating the effect of talent identification management on organizational succession planning Iranian Scientific Journals System 2017;1396(43):25-35.
8. Collivand A HJ-. Substitution of managers with emphasis on talent and competence. *Resource Management in Police*. 2018;6(3):3-35 [In Persian].
9. O'Donohue M. Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service. *Computer Sciences, Masters Dissertation (MSc)*. 2016.
10. Hayati H, Dadgar E, Jannati A. The study of various models of hospital manager's competency. *Health Inf Manage*. 2015;12(5):680[In Persian].
11. Parameswaran L, Raijmakers J. People-focused innovation in healthcare: How Philips Design supports development of solutions for the ever-changing healthcare landscape. *Royal Philips Electronics*. 2010.
12. Sibbald SL, Wathen CN, Kothari A. Managing knowledge in transitions: Experiences of health care leaders in succession planning. *The health care manager*. 2017;36(3):231-7.
13. alsadat Nasbi N, Jalali F, Bordbar N, Nia HF, Ansari P, Bastani P. Identifying the Succession Dimensions and Formulating the Health Network Managers' Selection Components. *Quarterly Journal of Management Strategies in Health System*. 2019;5(3):20-30. [In Persian].
14. Redman RW. Leadership succession planning: an evidence-based approach for managing the future. *JONA: The Journal of Nursing Administration*. 2006;36(6):292-7.
15. Knapp K, Wright C, Clarke H, McAnulla S, Nightingale J. The academic radiography workforce: age profile, succession planning and academic development. *Radiography*. 2017;23:S48-S52.
16. Koppel J, Deline M, Virkstis K. A two-pronged approach to retaining millennial nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration*. 2017;47(12):597-8.
17. Latifi M, Abdolhosseinzadeh M, Azarfar A. Design of Succession Planning Model in Public Sector Organizations with Interpretive Structural Modelling (ISM). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*. 2016;4(4):33-50 [Persian].
18. Kim Y. Measuring the value of succession planning and management: a qualitative study of US affiliates of foreign multinational companies. 2006.
19. Rashidpour A, Akbari M, Mahdian S. Managers' views regarding the implementation of the succession system using a competency approach among the managers of hospitals affiliated to isfahan university of medical sciences, isfahan, Iran. *Health Inf Manag*. 2020;17(2):60-63.

20. Nogueira ALG, Munari DB, Sousa ET, et al. Nursing leadership succession planning: paths for elaboration. *Rev Esc Enferm USP*. 2021;55:e03758.

21. Kakemam E, Janati A, Mohaghegh B, et al. Developing competent public hospital managers: a qualitative study from Iran. *Int J Workplace Health Manag*. 2021;14(2):149–163.