

eISSN: 2981-1554

Original Article (Quantified)

Study of surrogacy factors in the field of treatment in public and private hospitals

Anahita Hosseini Nasab¹ , Abbas Babaei¹ , Masoud Pourkiani¹ , Saeed Sayadi² 

1- Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University of Kerman, Iran.

2- Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University of Kerman, Iran

Receive:

27 February 2024

Revise:

10 May 2024

Accept:

26 May 2024

Abstract

The present study sought to design a substitution model in the field of treatment with a comparative approach. The research method is applicable in terms of its purpose, quantitative in terms of implementation, and descriptive-correlational in terms of nature and method. A standard questionnaire based on a 5-point Likert scale was used to collect research data. The content validity of the tool was confirmed by specialists and experts, and Cronbach's alpha and composite reliability were used to measure the reliability of the tool. By distributing the questionnaire, the validity of the tool was measured with three methods: construct validity (external model), convergent validity (AVE), and divergent validity. The AVE value for all variables should be greater than 0.5. SPSS and PLS software were used to analyze the data. The results of structural equation modeling with SmartPLS software showed that creativity and employee control over decision-making and communication; Decision-making on communication, motivation, and leadership, as well as communication, had a positive and significant effect on motivation and leadership. In addition, the results of the overall model fit showed that the model obtained had appropriate validity, reliability, and credibility.

Keywords:

Creativity,
Control,
Decision-making,
Communication,
Motivation and
Leadership.

Please cite this article as (APA): Hosseini Nasab, A., Babaei, A., Pourkiani, M. and Sayadi, S., (2024). Study of surrogacy factors in the field of treatment in public and private hospitals. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 3(1), 141-159.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.544251.1135>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Abbas Babaei

Email: management7204020@yahoo.com

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 (Hasehemi et al., 2021). The topic of succession planning is more often presented in the context of human resource development. This type of plan is because most organizations strive to replace committed employees (Johnson et al., 2018). Although most organizations are formally or informally involved in the succession planning process, true succession planning involves the process of identifying and developing future leaders from among employees who have already been part of the organization (Jindal et al., 2021). A study by Abdolahi et al. (2021) showed that succession planning style affects employee engagement and performance. In order to make the succession planning process happen, it is essential for senior management to engage and encourage employees to actively participate in the process (Korang et al., 2021). However, most senior managers are often concerned with achieving organizational goals and maintaining their position in the workplace, and are less likely to think about retiring and leaving the organization or finding suitable successor. (Fayzi et al., 2022).

Raeol et al. (2010) pointed out that employee growth factors can measure individual performance during the promotion process, and any development factor is effective in increasing employee performance.

In any case, succession planning refers to a systematic and long-term process of determining organizational goals, requirements, and roles; and preparing individuals or work groups for organizational job responsibilities (Ahmad et al., 2019). Gordon & Orbi (2018) also found that succession planning increases employee effectiveness by ensuring job security and shaping career paths. Hence, the question arises: what is the succession planning model in the field of treatment in hospitals?

Theoretical foundations

Creativity and succession planning

Creativity, as one of the fundamental capabilities of managers and future successors, plays an important role in the success of the organization. Successors who have creative thinking, the ability to present innovative ideas, solve complex problems and adapt to changing environmental conditions. In a situation where organizations are faced with rapid technological changes, intense competition, and diverse stakeholder needs, creativity can act as a competitive advantage and pave the way for sustainable development of succession (modresi et al., 2018). In fact, fostering creativity in the succession process allows the organization to train future leaders with a broader perspective and an innovative attitude.

Control and Succession Development

Control, as another dimension, refers to the ability of successors to monitor resources, processes, and functions. Future successors must be able to act within the framework of organizational rules and structures while being creative and ensuring stability and efficiency by creating a balance between innovation and organizational discipline. Effective control ensures that creative decisions and initiatives are properly directed and that resource diversion is prevented (yenny et al., 2018).

Decision Making and Succession Development

Decision Making is one of the most important competencies of future successors in the organization. Management decisions, especially in conditions of uncertainty and

environmental complexity, determine the direction of the organization and play a direct role in the success or failure of large-scale plans. Creative and controlling managers must be able to evaluate different options based on accurate information and make the best choice. In management literature, effective decision-making is considered not only as an individual skill but also as an organizational process that affects the development of leadership and succession planning capacities (Sina et al., 2021).

Communication and Succession Planning

Communication also plays a key role in the succession planning process as a complement to decision-making. Successors who have the ability to communicate effectively with employees, managers, and stakeholders can properly convey the decisions made and gain the support necessary to implement them. Effective communication builds trust, reduces conflicts, and increases coordination in the organization, and paves the way for future successors to accept the leadership (Daft, 2021; Robbins & Judge, 2019). In fact, without communication skills, even the best decisions will encounter resistance or misunderstanding. Therefore, communication is recognized as a critical component in the development of future leaders in the theoretical framework of succession planning.

Motivation and Succession Planning

Motivation is one of the most important tasks of future leaders, and plays a vital role in succession planning. Successors must be able to identify the intrinsic and extrinsic motivations of employees and; by creating appropriate environments, encourage them to actively participate in achieving the organization's goals. Based on motivational theories such as Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's two-factor theory, effective leaders are those who can increase job satisfaction and organizational commitment by understanding the needs of employees (daft et al., 2021).

Leadership and succession planning

Leadership is considered the final outcome of the succession planning process and shows the ability of future managers to guide, inspire, and create alignment between individual and organizational goals. Effective leadership means the ability to create a shared vision, facilitate collaboration, and strengthen organizational culture. In management literature, transformational leadership and charismatic leadership theories emphasize that successful leaders are those who can, through influence and inspiration, guide their followers beyond personal interests to collective interests (Yukl, 2013).

Research Background

Hajri et al. (2024) examined "Succession Planning and Leadership Development in Nursing: A Bibliometric Analysis (2000-2023)". This study analyzed 326 journal studies from Scopus database to identify research trends, key themes, and evolution of studies in the field of succession planning in nursing. The results of the bibliometric analysis provided a solid basis for conducting a systematic review and comprehensive assessment of the evidence.

Maroga et al. (2024) examined "Succession Planning, Self-Leadership, and Intention to Leave in a Public Company". This was a quantitative, cross-sectional survey study, and data were collected with a structured questionnaire. The response rate was 78.67% and the reliability of the instrument was 0.922. Data analysis was performed using correlation and multiple regression and showed that self-leadership was a significant predictor of intention to leave.

Research Methodology

This research is applicable in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of method. The population of the present study includes all personnel of private and public

hospitals in Kerman region, the sample size was determined as 219 people based on Morgan table, and the method was simple random sampling. The findings from Cronbach's alpha test and composite reliability to measure the reliability of the research tool are reported in Table 2. To examine the validity of the tool, content validity (expert opinion survey) was used and its validity was confirmed. Then, by distributing the questionnaire, the validity of the tool was measured with three methods: construct validity (external model), convergent validity (AVE) and divergent validity. The AVE value for all research variables must be greater than 0.5. In order to test the research hypotheses, structural equation modeling was used in the context of smart pls2 statistical software.

Research Findings

The findings of this study showed that managerial factors including creativity, control, decision-making, and communication play an important and decisive role in improving the motivation and leadership of hospital staff. The results indicate that the creativity of managers facilitates the improvement of the decision-making process, and organizational control simultaneously increases the accuracy of decisions and the quality of information flow. Also, effective decision-making and clear communication improve the motivation and leadership of personnel, and ultimately lead to the optimal performance of medical units.

Discussion and Conclusion

The results showed that creativity has a positive and significant effect on the quality of managers' decision-making. This result is consistent with the studies of Amabile (1996) and Mumford & Gibson (2011), which have introduced creativity as a key factor in improving decision-making processes. Unlike some previous studies that have directly considered creativity to be effective on organizational performance, this study revealed that creativity finds meaning through the decision-making process. In other words, innovation is valuable when it leads to practical and implementable decisions in the hospital environment.

The results of the study showed that control has a positive and direct effect on managers' decision-making. This finding is consistent with the views of Simons (1995) and Anthony & Govindarajan (2007), who consider control to be a tool for ensuring that decisions are aligned with the organization's goals and policies. This study also showed that control has a positive effect on the quality of organizational communications. Clear control frameworks facilitate the process of information transfer and coordination between units and reduce ambiguity and errors in the transfer of ideas. This result is consistent with the studies of Daft (2021) and Robbins & Judge (2019).

The findings showed that managers' decision-making has a direct positive effect on the quality of organizational communication. This result is consistent with the studies of Yukl (2013) and Mintzberg (1973), who have introduced transparency and participation in decision-making as a prerequisite for improving communication.

The findings showed that managers' decision-making has a positive and significant effect on the unit variable of motivation and leadership. This result is consistent with classical motivation theories such as Maslow (1943) and Herzberg (1966), who have introduced justice and participation in decision-making as factors that increase employee motivation. Participatory and transparent decisions give employees a sense of value and commitment and strengthen managers' ability to lead the team. In hospitals where workload and complexity are high, appropriate decision-making can maintain employee motivation and prepare them for effective collaboration.

Finally, the findings showed that organizational communication also directly affects motivation and leadership. This finding is consistent with studies by Bass & Riggio (2006) and Yukl (2013), who consider effective communication a prerequisite for transformational leadership. Clear and two-way communication allows managers to convey their vision and goals and guide employees towards their realization.

بررسی عوامل جانشین‌پروری در حوزه درمان در بیمارستان‌های دولتی و خصوصی

آناهیتا حسینی نسب^۱ , عباس بابایی^۱ , مسعود پورکیانی^۱ , سعید صیادی^۲ 

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، کرمان، ایران.

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، کرمان، ایران

چکیده

تحقیق حاضر بدنبال طراحی مدل جانشین‌پروری در حوزه درمان با رویکرد تطبیقی بوده است. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کمی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی می‌باشد. جهت گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شد. روایی محتوایی ابزار توسط متخصصین و خبرگان تأیید و برای سنجش پایایی ابزار، روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد استفاده قرار گرفته است. با توزیع پرسشنامه، روایی ابزار با سه روش روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا سنجیده شده است. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS و PLS استفاده شد. نتایج مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار اسمارت پی ال‌اس نشان داد خلایقیت و کنترل کارکنان بر تصمیم‌گیری و ارتباطات؛ تصمیم‌گیری بر ارتباطات و هدایت و نیز ارتباطات تأثیر مثبت و معنی داری بر انگیزش و هدایت داشته است. علاوه بر این نتایج برازش مدل در مجموع نشان داد مدل بدست آمده از روایی، پایایی و اعتبار مناسبی برخوردار بوده است.

تاریخ دریافت: ۰۸ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۱ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۰۶ خرداد ۱۴۰۳

کلید واژه‌ها:

خلایقیت،

کنترل،

تصمیم‌گیری،

ارتباطات،

انگیزش و هدایت.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): حسینی نسب، آناهیتا، بابایی، عباس، پورکیانی، مسعود و صیادی، سعید. (۱۴۰۳). بررسی عوامل جانشین‌پروری در حوزه درمان در بیمارستان‌های دولتی و خصوصی. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۳(۱)، ۱۴۱-۱۵۹.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.544251.1135>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: عباس بابایی

ایمیل: management7204020@yahoo.com

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 (hasehemi et al., 2021). philips et al., 2024. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را فرآیندی سیال توصیف کرد که در بین سازمان‌ها و در طول زمان تغییر می‌کند. از سوی دیگر، calars et al., 2013. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را فرآیندی مستمر توصیف کرد که شامل سه مرحله است: درک اهداف و مقاصد بلند مدت، شناسایی نیازهای توسعه نیروی کار و تعیین پیشرفت سازمان (haji 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 (Johnson et al., 2018). اگرچه اکثر سازمان‌ها به طور رسمی یا غیر رسمی درگیر فرآیند جانشین‌پروری می‌شوند، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری واقعی شامل فرآیند شناسایی و توسعه رهبران آینده از میان کارکنانی است که قبلاً بخشی از سازمان بوده‌اند (jindal et al., 2021). مطالعه‌ای Abdolahi et al., 2021 نشان داد که سبک جانشین‌پروری بر تعامل و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد.

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 (wariso et al., 2021). شناسایی پتانسیل‌های بالا بدون توسعه رهبران بالقوه غیرممکن است و توسعه پتانسیل کارکنان اولویت اصلی برای هر گونه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استراتژی مدیریت است (Loomes et al., 2019). بنابراین شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با کسب و کار. فرآیند جانشینی برای مؤسسات مرتبط با حوزه درمان به همان اندازه مهم است که برای بیمارستان‌های دولتی یا خصوصی.

برای تحقق فرآیند جانشین‌پروری، مشارکت مدیریت ارشد و تشویق مدیران برای مشارکت فعال کارکنان در این فرآیند ضروری است (korang et al., 2021). با این حال، اغلب مدیران ارشد اغلب نگران دستیابی به اهداف سازمانی و حفظ موقعیت خود در محیط کار هستند و کمتر به فکر بازنشستگی و ترک سازمان یا یافتن جانشین مناسب هستند (Fayzi et al., 2022). با این حال، پیشرفت‌های تکنولوژیکی در سازمان‌ها، کارکنان را برای بهبود عملکرد و رسیدن به موقعیت‌های شغلی بالاتر برانگیخته است. سازماندهی فضای اداری، استفاده از روش‌های نوین خدمات الکترونیک، بهره‌برداری آسان‌تر با انعطاف‌پذیری بیشتر و صرف زمان کمتر نسبت به کارهای سنتی و امکان ارزیابی دقیق‌تر، انگیزه کارکنان را بیشتر کرده است تا پتانسیل‌های خود را در سازمان آشکار کنند (goldam et al., 2020).

Sholtez (1993) برای اولین بار نظریه سرمایه انسانی را ارائه کرد که بیان می‌کند سرمایه گذاری در فعالیت‌های توسعه انسانی بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. بر اساس این نظریه می‌توان گفت که کارکنان مداری، آموزش و توسعه و جانشین‌پروری می‌تواند بهره‌وری کارکنان را بهبود بخشد و سازمان را قادر سازد به اهداف عالی خود دست یابد. البته، آموزش و توسعه و جهت‌گیری کارکنان، سیستم مدیریت جانشین‌پروری را تقویت می‌کند و به نوبه خود، عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد (bano et al., 2022).

Raeol et al., 2010 اشاره کرد که عوامل رشد کارکنان می‌توانند عملکرد فردی را در طی فرآیند ارتقاء اندازه گیری کنند و هر عامل توسعه‌ای در افزایش عملکرد کارکنان مؤثر است. Teimouri et al., 2022 برنامه ریزی جانشین پروری را به عنوان ابزار توسعه رهبری مورد مطالعه قرار دادند و دریافتند که این نوع برنامه ریزی یک شمشیر دولبه است زیرا یک جهت دقیق و اصولی برای پیشرفت شغلی فرد تعیین می‌کند و قصد کارمند را برای ترک شرکت به حداقل می‌رساند. من متوجه شدم که شما می‌توانید این کار را انجام دهید. مشاغل و سازمان‌ها پیشرو هستند. در هر صورت، ادبیات نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی جانشین پروری در مرحله پیشرفته‌ای است و به همین دلیل، تحقیقات بیشتری برای کشف نقش احتمالی عوامل توسعه کارکنان در توسعه رهبران آینده و ارتباط آنها با نتایج شغلی مختلف مورد نیاز است (Dahlan et al., 2021); زیرا مهم‌ترین چالش سازمان‌ها در دنیای امروز این است که دریابند چه انگیزه‌ای افراد را برای بهترین عملکرد خود برمی‌انگیزد (Keikhosravi et al., 2022).

در هر صورت، برنامه ریزی جانشین پروری به فرآیندی منظم و بلندمدت برای تعیین اهداف، الزامات و نقش‌های سازمانی و آماده سازی افراد یا گروه‌های کاری برای مسئولیت‌های شغلی سازمانی اشاره دارد (ahmad et al., 2019). برنامه ریزی جانشین پروری به عنوان یک تکنیک مدیریت ریسک برای کاهش از دست دادن رهبران کلیدی عمل می‌کند. Johnson et al., 2018 خاطر نشان کردند که توجه به فرآیند جانشین پروری مزیت رقابتی را برای سازمان و توسعه حرفه‌ای کارکنان به ارمغان می‌آورد. (Gordon & orbi (2018 همچنین دریافتند که برنامه ریزی جانشین پروری اثربخشی کارکنان را با تضمین امنیت شغلی و شکل دادن به مسیرهای شغلی افزایش می‌دهد. 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. از این رو، این سؤال مطرح می‌گردد که مدل جانشین پروری در حوزه درمان در بیمارستان‌ها چگونه است؟

مبانی نظری

خلاقیت و جانشین پروری

خلاقیت به عنوان یکی از قابلیت‌های بنیادین مدیران و جانشینان آینده نقش مهمی در موفقیت سازمان ایفا می‌کند. جانشینانی که دارای تفکر خلاق هستند، توانایی ارائه ایده‌های نوآورانه، حل مسائل پیچیده و سازگاری با شرایط متغیر محیطی را دارند. در شرایطی که سازمان‌ها با تحولات سریع فناوری، رقابت فشرده و نیازهای متنوع ذی‌نفعان مواجه‌اند، خلاقیت می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی عمل کند و مسیر توسعه پایدار جانشینی را هموار سازد (modresi et al., 2021). در واقع، پرورش خلاقیت در فرایند جانشین پروری به سازمان اجازه می‌دهد تا رهبران آینده با چشم‌انداز گسترده‌تر و نگرشی نوآورانه تربیت شوند.

کنترل و جانشین پروری

کنترل به عنوان بعد دیگر، به توانایی جانشینان در نظارت بر منابع، فرآیندها و عملکردها اشاره دارد. جانشینان آینده باید بتوانند ضمن برخورداری از خلاقیت، در چارچوب قواعد و ساختارهای سازمانی نیز عمل کنند و با ایجاد تعادل میان نوآوری و انضباط سازمانی، ثبات و کارایی را تضمین نمایند. کنترل مؤثر باعث می شود تصمیم ها و ابتکارات خلاقانه به درستی هدایت شوند و از انحراف منابع جلوگیری شود (Yenny et al., 2018). بنابراین، ترکیب خلاقیت و کنترل، زیربنای اساسی در شکل گیری شایستگی های رهبران آینده است و به عنوان سطح پایه در مدل برنامه ریزی جانشینی مطرح می شود.

تصمیم گیری و جانشین پروری

تصمیم گیری یکی از اصلی ترین شایستگی های جانشینان آینده در سازمان است. تصمیم های مدیریتی به ویژه در شرایط عدم قطعیت و پیچیدگی محیطی، مسیر حرکت سازمان را تعیین می کنند و نقش مستقیم در موفقیت یا شکست برنامه های کلان دارند. مدیران خلاق و کنترل گر باید بتوانند بر اساس اطلاعات دقیق، گزینه های مختلف را ارزیابی کرده و بهترین انتخاب را داشته باشند. در ادبیات مدیریت، تصمیم گیری مؤثر نه تنها به عنوان یک مهارت فردی بلکه به عنوان یک فرآیند سازمانی مطرح است که بر توسعه ظرفیت های رهبری و جانشین پروری تأثیرگذار است (Sina et al., 2021). بنابراین، تصمیم گیری در مدل جانشینی به عنوان حلقه میانی شناخته می شود که بین قابلیت های زیربنایی (خلاقیت و کنترل) و قابلیت های سطح بالا (انگیزش و هدایت) ارتباط برقرار می کند.

ارتباطات و جانشین پروری

ارتباطات نیز به عنوان مکمل تصمیم گیری، نقشی کلیدی در فرآیند جانشین پروری دارد. جانشینانی که توانایی برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان، مدیران و ذی نفعان دارند، می توانند تصمیم های اتخاذ شده را به درستی منتقل کرده و حمایت لازم برای اجرای آن ها را جلب نمایند. ارتباطات اثربخش باعث ایجاد اعتماد، کاهش تعارضات و افزایش هماهنگی در سازمان می شود و زمینه را برای پذیرش رهبری جانشینان آینده فراهم می کند (Daft, 2021; Robbins & Judge, 2019). در واقع، بدون مهارت های ارتباطی، حتی بهترین تصمیم ها نیز با مقاومت یا سوء تفاهم مواجه خواهند شد. از این رو، ارتباطات در چارچوب نظری برنامه ریزی جانشینی به عنوان یک مؤلفه حیاتی در توسعه رهبران آینده شناخته می شود.

انگیزش و جانشین پروری

انگیزش یکی از مهم ترین وظایف رهبران آینده است که در برنامه ریزی جانشینی نقش حیاتی ایفا می کند. جانشینان باید قادر باشند انگیزه های درونی و بیرونی کارکنان را شناسایی کرده و از طریق ایجاد بسترهای مناسب، آنان را به مشارکت فعال در تحقق اهداف سازمان ترغیب کنند. بر اساس نظریه های انگیزشی مانند سلسله مراتب نیازهای مازلو و نظریه دو عاملی هرزبرگ، رهبران اثربخش کسانی هستند که بتوانند با درک نیازهای کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را افزایش دهند (Daft et al., 2021). بنابراین، انگیزش به عنوان نتیجه ترکیب مهارت های خلاقیت، کنترل، تصمیم گیری و ارتباطات، سطح بالایی از آمادگی رهبری را در جانشینان آینده ایجاد می کند.

هدایت و جانشین پروری

هدایت یا رهبری، به عنوان خروجی نهایی فرآیند جانشین پروری مطرح است و توانایی مدیران آینده در جهت دهی، الهام بخشی و ایجاد همسویی میان اهداف فردی و سازمانی را نشان می دهد. هدایت مؤثر به معنای توان ایجاد چشم انداز مشترک، تسهیل همکاری و تقویت فرهنگ سازمانی است. در ادبیات مدیریت، نظریه های رهبری تحول آفرین و رهبری کاریزماتیک تأکید دارند که رهبران موفق کسانی اند که بتوانند از طریق نفوذ و الهام بخشی، پیروان خود را فراتر از منافع شخصی به سمت منافع جمعی هدایت کنند (Yukl, 2013). در نتیجه، انگیزش و هدایت در مدل ISM بالاترین سطح جانشینی را تشکیل می دهند و نشان دهنده بلوغ نهایی شایستگی های رهبران آینده هستند.

پیشینه تحقیق

Hajri et al., 2024 به بررسی "برنامه ریزی جانشینی و توسعه رهبری در پرستاری: یک تحلیل کتاب سنجی (۲۰۰۰-۲۰۲۳)" پرداختند. این پژوهش با تحلیل ۳۲۶ مقاله مجله ای از پایگاه Scopus، روندهای تحقیقاتی، مضامین کلیدی و تکامل مطالعات در حوزه برنامه ریزی جانشینی در پرستاری را شناسایی کرد. نتایج تحلیل کتاب سنجی پایه محکمی برای انجام بررسی سیستماتیک و ارزیابی جامع شواهد فراهم نمود

Maroga et al., 2024 به بررسی "برنامه ریزی جانشینی، خود رهبری و قصد ترک خدمت در یک شرکت دولتی" پرداختند. این مطالعه کمی و پیمایشی مقطعی بود و داده ها با پرسشنامه ساختارمند جمع آوری شد. نرخ پاسخ دهی ۷۸٫۶۷٪ و پایایی ابزار ۰٫۹۲۲ گزارش گردید. تحلیل داده ها با استفاده از همبستگی و رگرسیون چند گانه انجام شد و نشان داد که خود رهبری پیش بینی کننده معناداری برای قصد ترک خدمت است.

Khosa et al., 2024 به بررسی "برنامه ریزی جانشینی: برداشتها از شرکت های کوچک خانوادگی آفریقای جنوبی" پرداختند. این تحقیق توصیفی-تبیینی و کمی بود و داده ها از ۲۵۷ پرسشنامه معتبر جمع آوری شد. یافته ها نشان داد شرکت های کوچک خانوادگی اهمیت برنامه ریزی جانشینی را درک می کنند، اما اجرای آن را اقدام فوری نمی دانند. عواملی مانند عدم تمایل اعضای خانواده، اندازه کوچک کسب و کار و سن پایین فرزندان مانع تدوین برنامه های مکتوب می شوند. همچنین پژوهش چارچوبی برای اجرای برنامه ریزی جانشینی موفق ارائه کرد تا شرکت ها بتوانند فرآیند جانشینی را به صورت نظام مند مدیریت کنند.

Khosroparviz et al., 2023 به بررسی "شناسایی مؤلفه های برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاه های دولتی ایران" پرداختند. این پژوهش با استفاده از تحلیل محتوای کیفی و رویکرد فراترکیب انجام شد و از میان ۱۰۱۲ مطالعه مرتبط، ۲۸ مقاله هدفمند انتخاب گردید. داده ها با روش کد گذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد و اعتبار آن از طریق آزمون کاپای کافمن تأیید گردید. نتایج نشان داد عوامل مؤثر بر برنامه ریزی جانشین پروری در پنج بعد سازمانی، توسعه گرایی، مدیریتی، فردی و فرهنگی قابل دسته بندی هستند و شامل ۱۴ مؤلفه کلیدی مانند فرایندها، ساختار، ارزیابی، مدیریت منابع انسانی، رهبری، مهارت ها و فرهنگ دانشگاهی می شوند.

Hasehemi et al., 2021 به بررسی "شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی" پرداختند. این تحقیق کاربردی و مقطعی از روش ترکیبی برای جمع آوری داده ها استفاده

کرد و داده‌های کیفی با تحلیل محتوا و کدگذاری باز، محوری و انتخابی استخراج شد. در مرحله بعد، مدل مفهومی تحقیق شکل گرفت و اطلاعات با استفاده از مصاحبه، پرسشنامه و بررسی اسناد جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان داد پنج عامل اصلی شامل استقلال سازمان، توانمندسازی، زمینه، مدیریت استعدادها و شایستگی به‌طور معناداری بر جانشین‌پروری تأثیر دارند.

شکاف تحقیقاتی: با مرور مطالعات گذشته مشخص شد که پژوهش‌های متعددی به شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها، وزارتخانه‌ها، شرکت‌های دولتی و خانوادگی پرداخته‌اند و از روش‌های کمی، کیفی و ترکیبی برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. هرچند این مطالعات چارچوب‌های کاربردی و مدل‌های مفهومی ارائه کرده‌اند، اما تمرکز اصلی آن‌ها بر سازمان‌های عمومی، اداری یا صنایع خاص بوده و مطالعات محدود یا ناقصی در حوزه سلامت و بیمارستان‌ها انجام شده است. علاوه بر این، تفاوت‌های احتمالی بین بیمارستان‌های دولتی و خصوصی از نظر ساختار، فرآیندها و فرهنگ سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است و مدل‌های موجود، تطبیقی و کاربردی برای این حوزه ارائه نکرده‌اند.

لذا با توجه به این شکاف، پژوهش حاضر با عنوان "طراحی مدل جانشین‌پروری در حوزه درمان با رویکرد تطبیقی در بیمارستان‌های دولتی و خصوصی" به دنبال ارائه چارچوبی نظام‌مند و تطبیقی است که بتواند مؤلفه‌ها و فرآیندهای جانشین‌پروری را با توجه به تفاوت‌های سازمانی و فرهنگی این دو نوع بیمارستان شناسایی و مدل‌سازی کند. این تحقیق می‌تواند خلأ موجود در ادبیات پژوهشی را پر کرده و راهنمای عملی برای مدیران منابع انسانی و تصمیم‌گیرندگان حوزه سلامت فراهم آورد.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه تحقیق حاضر شامل کلیه پرسنل بیمارستان‌های خصوصی و دولتی منطقه کرمان می‌باشند، حجم نمونه ۲۱۹ نفر براساس جدول مورگان تعیین گردید و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. یافته‌های حاصل از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی به منظور سنجش پایایی ابزار پژوهش در جدول ۲ گزارش شده است. جهت بررسی روایی ابزار، از روایی محتوا (نظرخواهی از خبرگان) استفاده و اعتبار آن تأیید شده است. سپس با توزیع پرسشنامه، روایی ابزار با سه روش روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا مورد سنجش قرار گرفته است. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای پژوهش باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، مدل‌سازی معادلات ساختاری در بستر نرم‌افزارهای آماری smart pls2 استفاده شده است.

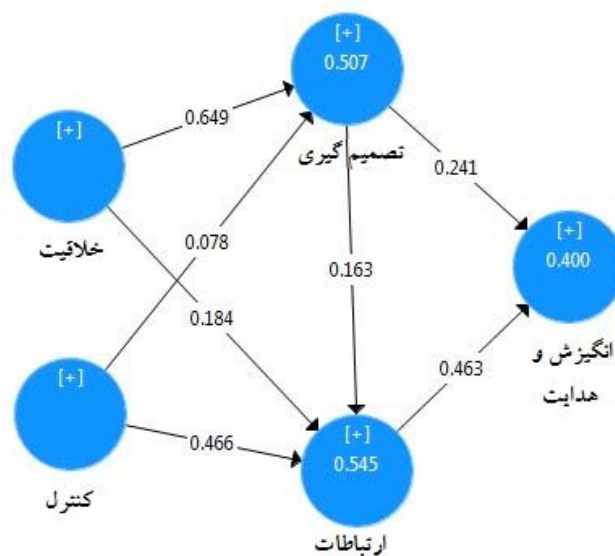
یافته‌های پژوهش

بررسی مدل پژوهش طی دو مرحله انجام می‌شود. در مرحله اول، مدل بیرونی پژوهش، در مرحله دوم، مدل درونی پژوهش بررسی شده است.

در مرحله اول، بار عاملی مربوط به شاخص‌های سنجیده شده هر متغیر، بررسی شد بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ مطلوب هستند. مدل در حالت ضریب مسیر و بارهای عاملی اولیه در جدول و شکل (۱)، نشان داده شده است.

جدول ۱. بارهای عاملی

متغیر	شاخص	ضریب بار عاملی
انگیزش	Q1	۰,۸۲۳
	Q2	۰,۷۴۳
	Q3	۰,۸۴۳
کنترل	Q4	۰,۸۲۳
	Q5	۰,۷۳۴
	Q6	۰,۸۲۴
خلاقیت	Q7	۰,۸۵۶
	Q8	۰,۸۲۳
	Q9	۰,۸۸۷
تصمیم‌گیری	Q10	۰,۸۲۳
	Q11	۰,۸۲۲
	Q12	۰,۸۱۲
ارتباطات	Q13	۰,۸۹۹
	Q14	۰,۸۷۶
	Q15	۰,۸۰۲



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری حالت تخمین ضرایب استاندارد (بارهای عاملی)

در نرم افزار smart pls برای برآزش مدل‌های اندازه‌گیری از نظر پایایی معیارهای ضرایب بار عاملی، پایایی مرکب CR و برای بررسی روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری از معیار متوسط اشتراک AVE و برای بررسی روایی واگرایی این مدل‌ها جدول فورنل و لارکر را ارائه می‌دهد.

در جدول (۲) مقدار ضریب آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و معیار متوسط اشتراک برای هر یک از سازه‌ها ارائه شده است.

جدول ۲. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیر	CR	AVE	MSV
خلاقیت	۰,۷۵۴	۰,۷۹۳	۰,۴۹۴
تصمیم‌گیری	0.78	0.55	0.19
کنترل	0.84	0.64	0.47
ارتباطات	0.91	0.61	0.43
انگیزش و هدایت	0.88	0.72	0.48

مطابق با جدول (۲) ضریب آلفای کرونباخ برای تمام سازه‌های موردنظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل می‌باشد. همین‌طور مقادیر پایایی ترکیبی برای تمام سازه‌های موردنظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. همچنین مقدار تمام مقادیر AVE بالاتر از ۰/۴ است، پس برآزش مدل مناسب است.

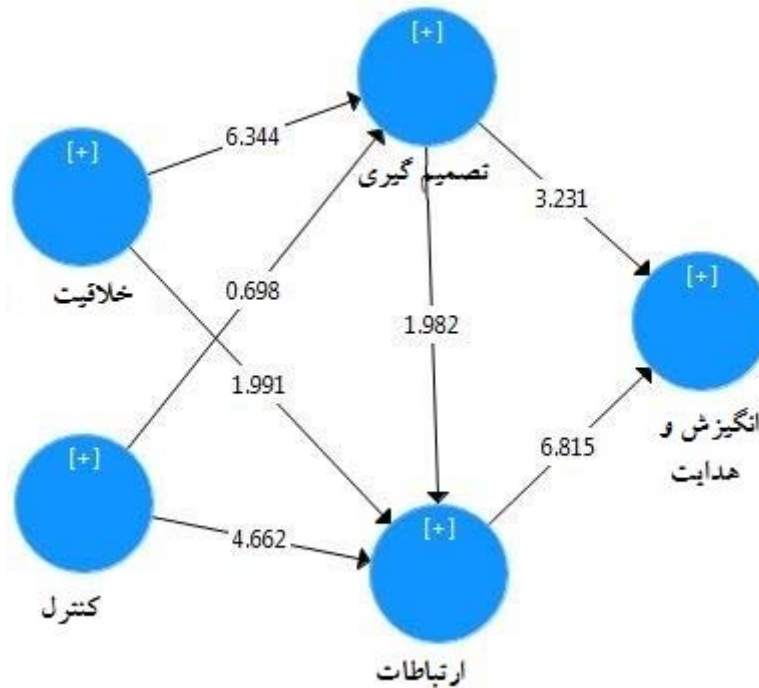
همان‌گونه که در جدول (۳) قابل مشاهده است مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و راست قطر بیشتر است که این مطلب بیانگر برآزش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری از نظر روایی واگرا است.

جدول ۳. جدول فورنل و لاکر

	۱	۲	۳	۴	۵
خلاقیت	0.74				
تصمیم‌گیری	0.34	0.80			
کنترل	0.33	0.47	0.80		
ارتباطات	0.44	0.69	0.65	0.84	
انگیزش و هدایت	0.06	0.25	0.21	0.38	0.80

مطابق با جدول (۳)، تمام مقادیر قطر اصلی از مقادیر زیرین و راست خود بزرگ‌تر می‌باشد؛ بنابراین برآزش مدل مناسب می‌باشد.

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری Z است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آن‌ها را تأیید کرد. در صورتی که مقدار آماره t بیشتر از ۱/۹۶ گردد، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد و در صورتی که مقدار آماره t بیشتر از ۲/۵۸ گردد، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است (Davari & Rezazade, 2013).



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت ضریب معناداری Z

ضریب تعیین R^2 (R Squares)

R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. نکته ضروری این است که مقدار R^2 تنها برای سازه‌های وابسته (درون‌زا) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. هرچه مقدار R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. (Chine, 1998) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به‌وسیله معیار R^2 در نظر می‌گیرد.

جدول ۴. مقادیر R Square

R Square	متغیر
۰/۴۹۹	انگیزش و هدایت

مقادیر ضریب تعیین در جدول (۵)، نشاندهنده قوی بودن برازش مدل است.

کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی (Q^2)

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. (Hensler et al, 2009) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای نشان دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن تعریف کرده‌اند. ذکر این نکته ضروری است که این مقدار تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل که شاخص‌های آن‌ها از نوع انعکاسی است، محاسبه می‌گردد (Davari & Rezazade, 2013).

جدول ۵. کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی (Q^2)

Q^2	متغیر
۰/۲۸۷	انگیزش و هدایت

مقدار کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی در جدول (۶) نشان از مناسب بودن این معیار می‌باشد. با توجه به بررسی فرضیه‌های تحقیق برازش ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بودن آنها را تأیید کرد. البته باید توجه داشت که اعداد t فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آنها سنجید و ضرایب مسیر نیز نشان‌دهنده تأثیر مثبت یا منفی یک متغیر بر متغیر دیگر می‌باشد (Davari & Rezazade, 2013).

جدول ۶. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه‌های تحقیق	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه
۱	خلاقیت بر تصمیم‌گیری تأثیر دارد.	۰/۶۴	۶/۳۴	تأیید
۲	کنترل بر ارتباطات تأثیر دارد.	۰/۴۶	۴/۶۶	تأیید
۴	تصمیم‌گیری بر ارتباطات تأثیر دارد.	۰/۱۶	۱/۹۸	تأیید
۴	کنترل بر تصمیم‌گیری تأثیر دارد.	۰/۰۷	۰/۶۸	رد
۵	ارتباطات بر انگیزش تأثیر دارد.	۰/۴۶	۶/۸۱	تأیید
	تصمیم‌گیری بر انگیزش تأثیر دارد.	۰/۲۴	۳/۲۳	تأیید

با توجه به جدول (۶) تمام فرضیات تحقیق، تأیید شدند.

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که عوامل مدیریتی شامل خلاقیت، کنترل، تصمیم‌گیری و ارتباطات نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای در ارتقای انگیزش و هدایت کارکنان بیمارستان‌ها دارند. نتایج حاکی از آن است که خلاقیت مدیران بهبود فرآیند تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند و کنترل سازمانی به صورت همزمان دقت تصمیم‌ها و کیفیت جریان اطلاعات را افزایش می‌دهد. همچنین، تصمیم‌گیری مؤثر و ارتباطات شفاف، انگیزش و توان هدایت پرسنل را ارتقا می‌دهند و در نهایت موجب عملکرد بهینه واحدهای درمانی می‌شوند.

یافته‌ها نشان داد که خلاقیت اثر مثبت و معناداری بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران دارد. این نتیجه با مطالعات Amabile (1996) و Mumford & Gibson (2011) همسو است که خلاقیت را عاملی کلیدی در بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری معرفی کرده‌اند. برخلاف برخی تحقیقات پیشین که خلاقیت را به صورت مستقیم بر عملکرد سازمانی مؤثر دانسته‌اند، در این پژوهش روشن شد که خلاقیت از مسیر تصمیم‌گیری معنا می‌یابد. به بیان دیگر، نوآوری زمانی ارزشمند است که به تصمیم‌های عملی و قابل اجرا در محیط بیمارستانی منجر شود. این یافته نشان می‌دهد که مدیران بیمارستان باید فضای خلاقانه‌ای فراهم کنند که ایده‌ها به تصمیم‌های اثربخش تبدیل شوند، به ویژه در شرایط بحرانی و پیچیده که تصمیم‌ها تأثیر مستقیم بر کیفیت خدمات دارند.

نتایج پژوهش نشان داد که کنترل تأثیر مثبت و مستقیم بر تصمیم‌گیری مدیران دارد. این یافته با دیدگاه‌های Simons (1995) و Anthony & Govindarajan (2007) همخوانی دارد که کنترل را ابزاری برای اطمینان از همسویی تصمیم‌ها با اهداف و سیاست‌های سازمان می‌دانند. با این حال، نتایج نشان داد کنترل بیش از حد می‌تواند انعطاف تصمیم‌گیری را کاهش دهد و سرعت واکنش به شرایط فوری را کند سازد. بنابراین، اعمال کنترل هوشمندانه و نتیجه‌محور ضروری است تا هم دقت تصمیم‌ها تضمین شود و هم امکان پاسخ سریع به شرایط بحرانی در بیمارستان‌ها فراهم گردد.

این تحقیق همچنین نشان داد که کنترل بر کیفیت ارتباطات سازمانی اثر مثبت دارد. چارچوب‌های کنترل مشخص، روند انتقال اطلاعات و هماهنگی میان واحدها را تسهیل می‌کنند و موجب کاهش ابهام و اشتباهات در انتقال ایده‌ها می‌شوند. این نتیجه با مطالعات Daft (2021) و Robbins & Judge (2019) همسو است که اهمیت ساختار و چارچوب‌های سازمانی در بهبود ارتباطات را تأکید کرده‌اند. با این حال، همانند مسیر تصمیم‌گیری، کنترل بیش از حد می‌تواند جریان آزاد اطلاعات را محدود کند و مانع تبادل ایده‌ها شود؛ بنابراین تعادل میان چارچوب و انعطاف ارتباطی ضروری است.

یافته‌ها نشان داد که تصمیم‌گیری مدیران به طور مستقیم بر کیفیت ارتباطات سازمانی اثر مثبت دارد. این نتیجه با مطالعات Yukl (2013) و Mintzberg (1973) همسو است که شفافیت و مشارکت در تصمیم‌گیری را پیش شرط بهبود ارتباطات معرفی کرده‌اند. تصمیم‌های مشارکتی و شفاف موجب می‌شوند کارکنان اطلاعات لازم را دریافت کرده و با اهداف سازمان همسو شوند. در محیط بیمارستان‌ها، تصمیم‌گیری مناسب نه تنها جریان اطلاعات را روان می‌کند بلکه مانع سوءبرداشت و ابهام در عملکرد تیم‌های چندتخصصی می‌شود.

یافته‌ها نشان داد که تصمیم‌گیری مدیران بر متغیر واحد انگیزش و هدایت اثر مثبت و معناداری دارد. این نتیجه با نظریات کلاسیک انگیزش مانند Maslow (1943) و Herzberg (1966) همسو است که عدالت و مشارکت در تصمیم‌گیری را عامل افزایش انگیزش کارکنان معرفی کرده‌اند. تصمیم‌های مشارکتی و شفاف به کارکنان حس ارزشمندی و تعهد

می‌دهد و توانایی مدیران در هدایت تیم را تقویت می‌کند. در بیمارستان‌ها که فشار کاری و پیچیدگی فعالیت‌ها بالاست، تصمیم‌گیری مناسب می‌تواند انگیزش کارکنان را حفظ کرده و آن‌ها را برای همکاری مؤثر آماده سازد. در نهایت، یافته‌ها نشان داد که ارتباطات سازمانی نیز به‌طور مستقیم بر انگیزش و هدایت تأثیرگذار است. این یافته با مطالعات Bass & Riggio (2006) و Yukl (2013) همسو است که ارتباطات مؤثر را پیش‌شرط رهبری تحول‌آفرین می‌دانند. ارتباطات شفاف و دوسویه به مدیران اجازه می‌دهد چشم‌انداز و اهداف خود را منتقل کنند و کارکنان را در مسیر تحقق آن‌ها هدایت نمایند. در بیمارستان‌ها، که تیم‌ها شامل تخصص‌های متنوع و وظایف پیچیده هستند، ارتباطات کارآمد شرط لازم برای افزایش انگیزش و هدایت مؤثر کارکنان است.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

برای تقویت تصمیم‌گیری مدیران در بیمارستان‌ها، لازم است فضای نوآوری فراهم شود تا ایده‌های جدید برای بهبود کیفیت خدمات و فرآیندهای درمانی مطرح شوند. برگزاری جلسات طوفان فکری میان کادر مدیریتی و پزشکی می‌تواند راهکارهای عملی برای مشکلات بحرانی بیمارستان ارائه دهد و ایده‌های خلاقانه را به تصمیمات اجرایی و قابل پیاده‌سازی در محیط بالینی تبدیل کند.

به منظور ارتقای دقت و اثربخشی تصمیم‌ها در بیمارستان‌ها، چارچوب‌های کنترل متعادل ایجاد کنید و شاخص‌ها و معیارهای عملکرد برای پایش تصمیمات مدیریتی و عملیاتی طراحی نمایید. همچنین، بازخورد مستمر از تصمیمات پیشین دریافت و تحلیل کنید تا تصمیم‌گیری‌های آتی در زمینه مدیریت منابع، برنامه‌ریزی درمان و پاسخ به بحران‌ها دقیق‌تر و کارآمدتر انجام شود.

برای بهبود جریان اطلاعات در بیمارستان‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌های شفاف برای انتقال اطلاعات میان بخش‌ها و واحدها تدوین کنید و هماهنگی میان تیم‌های درمانی و اداری را تسهیل نمایید. همزمان، تعادل میان چارچوب‌های کنترل و انعطاف ارتباطی حفظ شود تا اطلاعات حیاتی بدون تأخیر و سوءبرداشت منتقل شود و کیفیت ارتباطات سازمانی افزایش یابد.

برای افزایش کیفیت ارتباطات میان کارکنان و مدیران بیمارستان، تصمیم‌گیری مشارکتی اعمال کنید و اطلاع‌رسانی به موقع و دقیق درباره تصمیمات مدیریتی و تغییرات فرآیندی انجام دهید. همچنین، گفت‌وگوی دوسویه میان پزشکان، پرستاران و کادر مدیریتی برقرار کنید تا بازخورد مستقیم دریافت شود و فهم مشترک اهداف و سیاست‌های بیمارستان شکل گیرد.

جهت تقویت انگیزش و هدایت کارکنان بیمارستان، تصمیمات منصفانه و شفاف اتخاذ کنید و پرسنل را در تصمیم‌گیری‌های مهم عملیاتی و درمانی مشارکت دهید. تصمیم‌گیری به‌عنوان ابزار هدایت و تقویت تعهد تیم‌های پزشکی و اداری به کار گرفته شود تا انگیزش کارکنان حفظ و توان هدایت آنان ارتقا یابد.

برای ارتقای انگیزش و هدایت کارکنان در محیط بیمارستان، ارتباطات دوسویه و شفاف میان مدیران و کارکنان برقرار کنید و کانال‌های رسمی و غیررسمی برای انتقال اطلاعات و دریافت بازخورد فعال نمایید. همچنین، مهارت‌های ارتباطی مؤثر و رهبری تحول‌آفرین را به مدیران آموزش دهید تا هدایت تیم‌ها و هماهنگی میان تخصص‌های مختلف پزشکی و پرستاری به بهترین شکل انجام شود.

References

- Ahmad, A., & Keerio, N. (2019). The culture-succession model: The factors affecting implementation of succession planning in Malaysian public universities. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 9(1), 7096–7104. 10.35940/ijeat.A1356.109119
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. McGraw-Hill. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=198336>
- Bano, Y., Omar, S. S., & Ismail, F. (2022). Succession planning best practices for large and small organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 13(2), 11–21. 10.36941/mjss-2022-0013
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
- Dahlan, D.A., & Omar, R., & Suzilawati, K., & Asim N. (2021). A systematic review of succession planning in higher education. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.12.010>
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- Fayzi, H., & Abdul Alipour, A. (2022). Succession of leadership at the level of senior managers of the organization, 9th National Conference of Modern Studies and Research in Human Sciences, Management and Entrepreneurship of Iran, Tehran, <https://civilica.com/doc/1562188>. (In Persian).
- Goldman, C. (2020). Structure, culture, and agency: Examining succession planning in California State University (CSU) libraries. *Journal of Library Administration*, 60(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/01930826.2019.1671035>
- Hashemi, S., Tabriz, K., & Sharifan, E. (2021). Identification and prioritization of factors affecting succession in the Ministry of Sport and Youth using competency-based approach. *Quarterly Journal of Applied Research of Sport Management*, 36, 119–128. <https://doi.org/10.30473/arsm.2020.7246> [In Persian]
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Hajri, A. (2024). Succession planning and leadership development in nursing: A bibliometric analysis (2000–2023). *Nursing Research and Practice*, 2, 32–43. <https://doi.org/10.1155/2024/6191008>
- Haji Lee, R. (2022). Investigating the impact of employee talent management on succession planning in education in Urmia city, 8th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran, <https://civilica.com/doc/151105>. (In Persian).
- Johnson, R. D., Pepper, D., Adkins, J., & Emejom, A. A. (2018). Succession planning for large and small organizations: A practical review of professional business corporations. In Gordon, P., & Overbey, J. (Eds.), *Succession planning* (pp. 23–40).
- Jindal, P., & Shaikh, M. (2021). Talent retention: A mediator of the relationship between talent management strategies and succession planning. *Asian Academy of Management Journal*, 26(2), 117–142. 10.21315/aamj2021.26.2.6
- Keikhosravi, H., Faezi Razi, F., & Heydariyeh, S. A. (2022). Designing a model of effective factors on the implementation of succession planning in universities using a mixed approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 145–171. [In Persian]
- Khosropavriz, F., Rezaei Dizgah, M., & Alikhan Gorgani, R. (2023). Identifying the components of succession planning in Iranian public universities. *Iranian Higher Education Quarterly Scientific Research Journal*, 21, 120–132. <https://civilica.com/doc/2025993/> <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/681> [In Persian]
- Korang, V., Golly, M. K., & Osman, O. M. (2021). Evaluating the influence of succession planning on the growth of small and medium enterprises (SMEs) in Ahafo, Bono and Bono East regions of Ghana. *Open Journal of Business and Management*, 9, 3076–3091. 10.4236/ojbm.2021.96172
- Kosa, R. (2024). Succession planning: Perceptions of South African family-owned small enterprises. *Journal of African Business*, 25, 102–121. <https://doi.org/10.1080/15228916.2023.2257558>

- Loomes, S., Owens, A., & McCarthy, G. (2019). Patterns of recruitment of academic leaders to Australian universities and implications for the future of higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(2), 137–152.
- Maroga, R., Schultz, C., & Smit, P. (2024). Succession planning mediates self-leadership and turnover intention in a state-owned enterprise. *Journal of Resource Management*, 22, 78–92. https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajhrm_v22_n1_a2304
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mumford, M. D., & Gibson, C. (2011). Creativity in organizations: Importance and approaches. *New Directions for Evaluation*, 2011(131), 11–22.
- Modresi, Y., & Seyednaghavi, M.A. (2021). Designing a succession management model in public universities of Semnan province. *Business Management Quarterly*, 13(52). <https://civilica.com/doc/1381763>. (In Persian).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Teimouri, H., & Shahin, A., & Karimi, A. (2022). Providing a Competent-Based Human Resource Management Model with a Succession Approach. *Journal of Applied Sociology*, 33(2), 69-92. doi: 10.22108/jas.2021.126789.2043. (In Persian).
- Sina, F. S., & Mohammadi Chalmardi, H., & Emadian, S. O. (2021). The Relationship between Learning Organization and Organizational Learning with the Mediating Role of Empowering Education Staff in East Mazandaran Province, *Managing Education in Organizations*, 10 (2): 109-130. URL: <http://journalieaa.ir/article-1-224-fa.html> (In Persian).
- Wariso, C., Binuyo, A., & Akpa, V. (2021). Succession planning and firm profitability: Evidence from listed stock broking firms in Lagos State, Nigeria. *The International Journal of Business and Management*, 9(4), 146–154. <https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/160602>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson. <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf>
- Yenney, Caolfionn B. (2018). A Guide for Leaders in Higher Education: Core Concepts, Competencies, and Tools, *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 55:2, 240-242, DOI: <https://doi.org/10.1080/19496591.2018.1421205>