



بررسی تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی در استقرار نظام جانشین‌پروری: مورد کاوی تطبیقی بیمارستان‌های دولتی و خصوصی شهر کرمان

آناهیتا حسینی نسب ^۱ عباس بابایی نژاد ^۱ سعید صیادی ^۱	تاریخ چاپ: ۱۰ آبان ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۵ مهر ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۱۷ مهر ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۲۰ مرداد ۱۴۰۴	شیوه استناددهی: حسینی‌نسب، آناهیتا، بابایی‌نژاد، عباس، و صیادی، سعید. (۱۴۰۴). بررسی تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی در استقرار نظام جانشین‌پروری: مورد کاوی تطبیقی بیمارستان‌های دولتی و خصوصی شهر کرمان. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۴)، ۱۹-۱.
--	---	---

چکیده

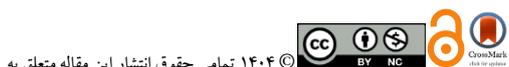
هدف این پژوهش بررسی تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری و تحلیل تطبیقی وضعیت این نظام در بیمارستان‌های دولتی و خصوصی شهر کرمان بود. این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی و در چارچوب پارادایم عمل‌گرای انجام شد. در فاز کیفی، داده‌ها از طریق ۲۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی، مدیران بیمارستانی، و متخصصان منابع انسانی گردآوری و با روش تحلیل محتوای کیفی تحلیل شدند. در فاز کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی در میان ۲۳۷ نفر از مدیران و کارکنان کلیدی بیمارستان‌های دولتی و خصوصی شهر کرمان توزیع شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌سازی معادلات ساختاری، و آزمون تحلیل واریانس در نرم‌افزارهای SPSS، LISREL، و SmartPLS انجام شد. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که نظام جانشین‌پروری شامل پنج مؤلفه اصلی ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریتی، نظام ارزیابی عملکرد، و توسعه و توانمندسازی است که همگی دارای بار عاملی معنادار و برازش مناسب بودند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که ساختار سازمانی بیشترین تأثیر مثبت و معنادار را بر استقرار نظام جانشین‌پروری دارد ($\beta=0.42$ ، $t>1.96$)، و پس از آن فرهنگ سازمانی ($\beta=0.39$)، حمایت مدیریتی ($\beta=0.36$)، نظام ارزیابی عملکرد ($\beta=0.31$)، و توسعه و توانمندسازی ($\beta=0.29$) قرار دارند. همچنین، نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان داد که تفاوت معناداری بین بیمارستان‌های دولتی و خصوصی در تمامی مؤلفه‌های نظام جانشین‌پروری وجود دارد ($p<0.05$)، به گونه‌ای که بیمارستان‌های خصوصی وضعیت مطلوب‌تری نسبت به بیمارستان‌های دولتی دارند. نتایج پژوهش نشان داد که استقرار موفق نظام جانشین‌پروری مستلزم وجود ساختارهای سازمانی منعطف، فرهنگ سازمانی حمایتی، نظام‌های ارزیابی عملکرد مؤثر، و حمایت فعال مدیران است، و تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی میان بیمارستان‌های دولتی و خصوصی نقش تعیین‌کننده‌ای در میزان اثربخشی این نظام دارند.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت استعداد، بیمارستان‌های دولتی، بیمارستان‌های خصوصی، مدیریت منابع انسانی، رهبری سازمانی

مشخصات نویسندگان:

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

پست الکترونیکی: abbasbabaei@iau.ac.ir



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به

نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0

صورت گرفته است.



Structural and Cultural Differences in the Implementation of Succession Planning Systems: A Comparative Case Study of Public and Private Hospitals in Kerman City

Anahita Hosseini Nasab ¹ Abbas Babaei Nejad ^{1*} Saeed Sayadi ¹	Submit Date: 11 August 2025 Revise Date: 09 October 2025 Accept Date: 17 October 2025 Publish Date: 01 November 2025	How to cite: Hosseini Nasab, A., Babaei Nejad, A., & Sayadi, S. (2025). Structural and Cultural Differences in the Implementation of Succession Planning Systems: A Comparative Case Study of Public and Private Hospitals in Kerman City. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(4), 1-19.
--	---	---

Abstract

The objective of this study was to examine the structural and cultural differences influencing succession planning implementation and to conduct a comparative analysis of succession planning systems in public and private hospitals in Kerman city. This study employed a sequential exploratory mixed-methods design within a pragmatist research paradigm. In the qualitative phase, data were collected through 20 semi-structured interviews with academic experts, hospital managers, and human resource professionals, and analyzed using qualitative content analysis. In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire based on qualitative findings was administered to 237 managers and key personnel from public and private hospitals in Kerman city. Data were analyzed using exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, structural equation modeling, and analysis of variance with SPSS, LISREL, and SmartPLS software. Factor analysis results identified five significant components of succession planning implementation: organizational structure, organizational culture, managerial support, performance evaluation system, and talent development, all with significant factor loadings and acceptable model fit indices. Structural equation modeling results indicated that organizational structure had the strongest positive and significant effect on succession planning implementation ($\beta=0.42$, $t>1.96$), followed by organizational culture ($\beta=0.39$), managerial support ($\beta=0.36$), performance evaluation system ($\beta=0.31$), and talent development ($\beta=0.29$). Analysis of variance results revealed statistically significant differences between public and private hospitals across all succession planning components ($p<0.05$), with private hospitals demonstrating more favorable succession planning conditions. The findings indicate that successful succession planning implementation requires flexible organizational structures, supportive organizational cultures, effective performance evaluation systems, and strong managerial commitment, and structural and cultural differences between public and private hospitals play a critical role in determining succession planning effectiveness.

Keywords: *Succession planning, organizational structure, organizational culture, talent management, public hospitals, private hospitals, human resource management, organizational leadership*

Authors' Information:

abbasbabaei@iau.ac.ir

1. Department of Public Administration, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

در محیط‌های سازمانی معاصر که با تغییرات سریع فناوری، رقابت فزاینده، و پیچیدگی‌های ساختاری و انسانی مواجه هستند، مدیریت مؤثر سرمایه انسانی به یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است. در این میان، نظام جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از راهبردهای کلیدی مدیریت منابع انسانی، نقش اساسی در تضمین تداوم رهبری، حفظ دانش سازمانی، و ارتقای عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. جانشین‌پروری به فرآیند نظام‌مند شناسایی، توسعه، و آماده‌سازی افراد مستعد برای تصدی موقعیت‌های کلیدی سازمانی در آینده اشاره دارد و هدف اصلی آن تضمین تداوم عملکرد سازمانی در مواجهه با خروج مدیران یا کارکنان کلیدی است (Kamali et al., 2024; Musale, 2025). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که دارای نظام جانشین‌پروری مؤثر هستند، از ثبات مدیریتی بیشتر، انتقال بهتر دانش، و کاهش اختلالات ناشی از تغییرات مدیریتی برخوردارند و در نتیجه عملکرد سازمانی بهتری را تجربه می‌کنند (Simkhada, 2023; Villalpando et al., 2025). در مقابل، فقدان نظام جانشین‌پروری می‌تواند منجر به خلأ رهبری، کاهش بهره‌وری، افزایش تعارضات سازمانی، و تضعیف عملکرد سازمان شود (Wang & Zhang, 2023).

نظام جانشین‌پروری علاوه بر نقش آن در تضمین تداوم رهبری، به‌عنوان ابزاری راهبردی برای توسعه سرمایه انسانی و تقویت مزیت رقابتی سازمان‌ها نیز شناخته می‌شود. این نظام با فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری، توسعه مهارت‌های رهبری، و ارتقای شایستگی‌های کارکنان، به ایجاد یک مخزن استعداد پایدار در سازمان کمک می‌کند (Musale, 2025). در واقع، جانشین‌پروری نه تنها به آماده‌سازی افراد برای تصدی موقعیت‌های مدیریتی کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش انگیزش، تعهد سازمانی، و رضایت شغلی کارکنان نیز می‌شود (Sadighi Avansar, 2023). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که وجود نظام جانشین‌پروری مؤثر می‌تواند به بهبود نوآوری سازمانی، افزایش انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات، و تقویت توانمندی‌های سازمانی منجر شود (Zafar et al., 2025). این امر به‌ویژه در سازمان‌های پیچیده مانند بیمارستان‌ها که عملکرد آنها مستقیماً با سلامت و رفاه جامعه مرتبط است، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

در سازمان‌های بهداشتی و درمانی، اهمیت نظام جانشین‌پروری به دلیل ماهیت تخصصی، حساس، و پیچیده این سازمان‌ها دوچندان است. بیمارستان‌ها به‌عنوان سازمان‌هایی که دارای ساختارهای پیچیده، نیروی انسانی تخصصی، و فرآیندهای عملیاتی حساس هستند، نیازمند مدیریت مؤثر منابع انسانی و برنامه‌ریزی برای تداوم رهبری هستند (Yudianto et al., 2023). جانشین‌پروری در بیمارستان‌ها می‌تواند به تضمین تداوم کیفیت خدمات درمانی، کاهش اختلالات مدیریتی، و بهبود هماهنگی سازمانی کمک کند (Arash, 2024). همچنین، توسعه نظام‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های بهداشتی می‌تواند به شناسایی و توسعه رهبران آینده، بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، و افزایش اثربخشی سازمانی منجر شود (Al

(Hajri, 2024). با این حال، استقرار مؤثر نظام جانشین‌پروری در بیمارستان‌ها با چالش‌های متعددی مواجه است که از جمله مهم‌ترین آنها می‌توان به موانع ساختاری، محدودیت‌های فرهنگی، و مقاومت سازمانی اشاره کرد (Kamali et al., 2024; Wang & Zhang, 2023).

یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت نظام جانشین‌پروری، ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی می‌تواند با تعیین سطوح اختیارات، فرآیندهای تصمیم‌گیری، و نظام‌های ارزیابی عملکرد، نقش مهمی در تسهیل یا محدودسازی فرآیند جانشین‌پروری ایفا کند (Keikha & Keikha, 2024).

سازمان‌هایی که دارای ساختارهای منعطف‌تر، نظام‌های شفاف ارتقاء، و فرآیندهای رسمی مدیریت استعداد هستند، شرایط مناسب‌تری برای استقرار نظام جانشین‌پروری فراهم می‌کنند (Muadinothamba & Maseke, 2024). در مقابل، ساختارهای بوروکراتیک و متمرکز می‌توانند مانع از شناسایی و توسعه استعدادها شوند و فرآیند جانشین‌پروری را با چالش مواجه کنند (Mehrdad Shahabi, 2024; Mehrdad Shahabi, 2024).

این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که معمولاً دارای ساختارهای رسمی و قوانین سخت‌گیرانه هستند، اهمیت بیشتری دارد. علاوه بر عوامل ساختاری، فرهنگ سازمانی نیز نقش بسیار مهمی در موفقیت نظام جانشین‌پروری ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی شامل مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، و هنجارهایی است که رفتار کارکنان و مدیران را شکل می‌دهد و می‌تواند بر نگرش آنها نسبت به توسعه استعدادها و انتقال رهبری تأثیر بگذارد (Sadeghi et al., 2023). سازمان‌هایی که دارای فرهنگ یادگیری، حمایت از توسعه کارکنان، و اعتماد سازمانی هستند، شرایط مناسب‌تری برای استقرار نظام جانشین‌پروری دارند (Akbari et al., 2024). در مقابل، فرهنگ‌هایی که مبتنی بر رقابت ناسالم، عدم اعتماد، یا مقاومت در برابر تغییر هستند، می‌توانند مانع از اجرای موفق نظام جانشین‌پروری شوند (Mehrdad Shahabi, 2024). همچنین، فرهنگ سازمانی می‌تواند بر میزان مشارکت مدیران در فرآیند توسعه جانشینان، حمایت از کارکنان مستعد، و پذیرش تغییرات سازمانی تأثیرگذار باشد (Sadeghi et al., 2024).

مطالعات انجام‌شده نشان داده‌اند که تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی میان سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر استقرار نظام جانشین‌پروری داشته باشد. سازمان‌های خصوصی معمولاً دارای ساختارهای منعطف‌تر، نظام‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، و فرهنگ سازمانی مبتنی بر عملکرد هستند که می‌تواند اجرای نظام جانشین‌پروری را تسهیل کند (Johan et al., 2024). در مقابل، سازمان‌های دولتی اغلب با محدودیت‌های قانونی، ساختارهای بوروکراتیک، و فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه مواجه هستند که می‌تواند مانع از اجرای مؤثر نظام جانشین‌پروری شود (Alpha Kanu, 2025; Alhassan Kanu, 2025). همچنین، تفاوت در سیاست‌های منابع انسانی، نظام‌های ارتقاء، و سطح استقلال مدیریتی می‌تواند منجر به تفاوت در میزان موفقیت اجرای نظام جانشین‌پروری در این دو نوع سازمان شود (Mahat, 2025; Mark et al., 2025).

از سوی دیگر، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که استقرار مؤثر نظام جانشین‌پروری می‌تواند پیامدهای مثبتی برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد. این پیامدها شامل بهبود عملکرد سازمانی، افزایش بهره‌وری، کاهش ریسک‌های مدیریتی، و تقویت پایداری سازمانی است (Sadeghi et al., 2023). همچنین، وجود نظام جانشین‌پروری می‌تواند به بهبود انتقال دانش، افزایش نوآوری، و تقویت قابلیت‌های سازمانی منجر شود (Maleki et al., 2025). در سازمان‌های بهداشتی، این نظام می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات درمانی، افزایش رضایت بیماران، و ارتقای اثربخشی سازمانی کمک کند (Yudianto et al., 2023). با این حال، استقرار موفق این نظام نیازمند درک دقیق عوامل ساختاری و فرهنگی مؤثر بر آن است.

با وجود اهمیت نظام جانشین‌پروری، مطالعات نشان داده‌اند که بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های بهداشتی، فاقد نظام جانشین‌پروری مؤثر هستند یا در اجرای آن با چالش‌های متعددی مواجه‌اند (Prix, 2024). یکی از دلایل این موضوع، عدم درک کافی از عوامل مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری و تفاوت‌های موجود میان انواع مختلف سازمان‌ها است (Taleghani et al., 2023). همچنین، بسیاری از مطالعات انجام شده بر بررسی کلی نظام جانشین‌پروری تمرکز داشته‌اند و کمتر به بررسی تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی میان سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند (Keikha & Keikha, 2024). این خلأ پژوهشی به‌ویژه در حوزه سازمان‌های بهداشتی و درمانی، و به‌طور خاص در مقایسه میان بیمارستان‌های دولتی و خصوصی، به‌وضوح قابل مشاهده است.

با توجه به اهمیت نظام جانشین‌پروری در تضمین تداوم رهبری، بهبود عملکرد سازمانی، و توسعه سرمایه انسانی، و همچنین با در نظر گرفتن تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی میان بیمارستان‌های دولتی و خصوصی، انجام پژوهش‌هایی که به بررسی تطبیقی این تفاوت‌ها بپردازند، از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابراین، هدف این پژوهش بررسی تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی در استقرار نظام جانشین‌پروری با رویکرد موردکاوی تطبیقی در بیمارستان‌های دولتی و خصوصی شهر کرمان است.

روش‌شناسی

این پژوهش در چارچوب پارادایم عمل‌گرایی طراحی شد؛ پارادایمی که بر انتخاب روش‌های پژوهش بر اساس ماهیت مسئله و اهداف تحقیق تأکید دارد و امکان ترکیب رویکردهای کیفی و کمی را برای دستیابی به درک جامع‌تر از پدیده مورد مطالعه فراهم می‌سازد. بر این اساس، پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد آمیخته از نوع اکتشافی متوالی انجام شد. در این رویکرد، ابتدا داده‌های کیفی به‌منظور شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با استقرار نظام جانشین‌پروری در بیمارستان‌های دولتی و خصوصی گردآوری و تحلیل شدند، و سپس بر مبنای یافته‌های حاصل از مرحله کیفی، ابزار کمی طراحی و در مرحله بعد، داده‌های کمی جمع‌آوری و تحلیل شدند تا امکان آزمون تجربی مدل مفهومی و مقایسه تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی میان بیمارستان‌های دولتی و خصوصی فراهم شود. استفاده از این رویکرد به پژوهشگر

اجازه داد تا ضمن شناسایی عمیق عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در بستر واقعی سازمان‌های بیمارستانی، امکان تعمیم‌پذیری نتایج از طریق آزمون کمی نیز فراهم گردد.

در فاز کیفی، استراتژی پژوهش مبتنی بر مطالعه موردی چندگانه بود که در آن بیمارستان‌های دولتی و خصوصی شهر کرمان به‌عنوان واحد تحلیل در نظر گرفته شدند. انتخاب این دو نوع بیمارستان به دلیل تفاوت‌های ساختاری، نظام‌های مدیریتی، مقررات اداری، فرهنگ سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی صورت گرفت تا امکان تحلیل تطبیقی و شناسایی الگوهای مشابه و متفاوت در استقرار نظام جانشین‌پروری فراهم شود. جامعه پژوهش در این مرحله شامل خبرگان دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت سلامت، مدیران ارشد بیمارستان‌های دولتی و خصوصی، و کارشناسان ارشد منابع انسانی با تجربه عملی در حوزه مدیریت استعداد و جانشین‌پروری بود. نمونه‌گیری در این مرحله به روش هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله برفی انجام شد، به‌گونه‌ای که ابتدا افراد کلیدی با تجربه مرتبط شناسایی شدند و سپس از طریق معرفی آنان، سایر مشارکت‌کنندگان واجد شرایط انتخاب شدند. معیارهای ورود به مطالعه شامل داشتن حداقل ده سال سابقه مدیریتی یا تخصصی در حوزه مدیریت منابع انسانی، آشنایی با فرآیندهای ارتقاء و توسعه منابع انسانی در بیمارستان‌ها، و تمایل به مشارکت در پژوهش بود. فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت، پس از انجام بیست مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، داده‌ها به سطح اشباع رسیدند و مصاحبه‌های جدید اطلاعات مفهومی جدیدی به پژوهش اضافه نکردند.

در فاز کمی، استراتژی پژوهش مبتنی بر روش پیمایش بود. جامعه آماری این مرحله شامل کلیه مدیران، سرپرستان، و کارکنان کلیدی بیمارستان‌های دولتی و خصوصی شهر کرمان بود که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، ارتقاء شغلی، و توسعه استعدادها نقش داشتند. با توجه به گستردگی جامعه آماری، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع نامحدود محاسبه شد که حداقل حجم نمونه مورد نیاز ۳۸۴ نفر برآورد گردید. به‌منظور افزایش دقت و جبران پرسشنامه‌های ناقص یا غیرقابل استفاده، تعداد بیشتری پرسشنامه توزیع شد. نمونه‌گیری در این مرحله به روش تصادفی طبقه‌ای انجام شد، به‌گونه‌ای که بیمارستان‌های دولتی و خصوصی به‌عنوان طبقات اصلی در نظر گرفته شدند و از هر بیمارستان، نمونه‌ها به نسبت حجم کارکنان آن انتخاب شدند. این روش نمونه‌گیری موجب شد که نمایندگی مناسبی از هر دو نوع بیمارستان در نمونه پژوهش وجود داشته باشد و امکان مقایسه دقیق میان این دو گروه فراهم گردد.

در فاز کیفی، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. راهنمای مصاحبه بر اساس مرور ادبیات پژوهش، مدل‌های نظری مرتبط با جانشین‌پروری، و اهداف پژوهش تدوین شد و پس از بررسی و تأیید توسط چند تن از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت سلامت، نهایی گردید. سؤالات مصاحبه به‌گونه‌ای طراحی شدند که ابعاد مختلف جانشین‌پروری از جمله تعریف و مفهوم‌پردازی جانشین‌پروری در بیمارستان‌ها، عوامل ساختاری مؤثر بر شناسایی و توسعه جانشینان، عوامل فرهنگی مؤثر بر پذیرش و اجرای نظام

جانشین پروری، موانع و چالش‌های استقرار این نظام، و راهبردهای پیشنهادی برای بهبود آن را پوشش دهند. مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا مجازی و در محیطی آرام و بدون مزاحمت انجام شدند. مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود. با کسب رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان، تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس به صورت کامل و کلمه به کلمه پیاده‌سازی شدند تا امکان تحلیل دقیق داده‌ها فراهم گردد. در فاز کمی، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بود که بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های کیفی طراحی شد. این پرسشنامه شامل دو بخش اصلی بود. بخش اول شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان مانند جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه کاری، سمت سازمانی، و نوع بیمارستان بود. بخش دوم شامل گویه‌هایی برای سنجش مؤلفه‌های شناسایی شده نظام جانشین‌پروری بود که بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شدند. طراحی گویه‌ها به گونه‌ای انجام شد که ابعاد ساختاری و فرهنگی مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری، از جمله ساختار سازمانی، نظام ارزیابی عملکرد، حمایت مدیریتی، فرهنگ سازمانی، اعتماد سازمانی، و نگرش مدیران به توسعه جانشینان را به طور جامع پوشش دهند.

به منظور اطمینان از روایی و پایایی ابزارهای پژوهش، اقدامات مختلفی انجام شد. در فاز کیفی، اعتبار یافته‌ها از طریق استفاده از معیارهای مقبولیت، قابلیت اعتماد، تأییدپذیری، و انتقال‌پذیری تأمین شد. در فاز کمی، روایی محتوایی پرسشنامه از طریق نظرخواهی از خبرگان و اساتید متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی بررسی شد و اصلاحات لازم بر اساس پیشنهادهای آنان اعمال گردید. همچنین، روایی سازه پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد که نتایج نشان‌دهنده سطح قابل قبول پایایی پرسشنامه بودند.

تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار انجام شد. در این روش، ابتدا متن مصاحبه‌ها چندین بار به دقت مطالعه شد تا پژوهشگر با داده‌ها آشنا شود. سپس کدهای اولیه از متن استخراج شدند و مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌های مفهومی دسته‌بندی شدند. در مرحله بعد، مقوله‌های مرتبط در قالب ابعاد اصلی سازمان‌دهی شدند و چارچوب مفهومی نظام جانشین‌پروری در بیمارستان‌های دولتی و خصوصی استخراج گردید. فرآیند تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد که امکان سازمان‌دهی، کدگذاری، و تحلیل نظام‌مند داده‌ها را فراهم کرد.

تحلیل داده‌های کمی در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح توصیفی، از شاخص‌هایی مانند فراوانی، درصد، میانگین، و انحراف معیار برای توصیف ویژگی‌های نمونه و متغیرهای پژوهش استفاده شد. در سطح استنباطی، ابتدا تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی ساختار عاملی پرسشنامه و بررسی کفایت نمونه انجام شد. سپس تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی سازه و تأیید مدل اندازه‌گیری مورد استفاده قرار گرفت. به منظور آزمون روابط میان متغیرها و بررسی مدل مفهومی پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد که امکان بررسی

همزمان روابط میان سازه‌های پنهان را فراهم می‌کند. همچنین، برای مقایسه تفاوت‌های میان بیمارستان‌های دولتی و خصوصی در مؤلفه‌های جانشین‌پروری، از آزمون تحلیل واریانس استفاده شد.

تمامی تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۶، SmartPLS نسخه ۳، و LISREL انجام شدند. استفاده از این روش‌ها و ابزارهای تحلیلی امکان بررسی دقیق ساختار مفهومی نظام جانشین‌پروری، شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر آن، و تحلیل تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی میان بیمارستان‌های دولتی و خصوصی را فراهم ساخت.

یافته‌ها

در این بخش، نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کمی و کیفی پژوهش ارائه می‌شود. ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری مورد بررسی قرار می‌گیرد تا تصویری روشن از ترکیب پاسخ‌دهندگان فراهم شود. سپس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی به‌منظور بررسی ساختار عاملی ابزار پژوهش و تأیید روایی سازه ارائه می‌شود. در ادامه، نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی روابط میان مؤلفه‌های ساختاری و فرهنگی مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری گزارش می‌گردد. همچنین، به‌منظور بررسی تفاوت‌های میان بیمارستان‌های دولتی و خصوصی، نتایج آزمون تحلیل واریانس ارائه می‌شود. این یافته‌ها امکان درک دقیق‌تر از وضعیت نظام جانشین‌پروری و تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی میان بیمارستان‌های مورد مطالعه را فراهم می‌سازد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر	طبقه‌بندی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۴۲	۵۹.۹
	زن	۹۵	۴۰.۱
سطح تحصیلات	جمع	۲۳۷	۱۰۰
	کارشناسی	۶۱	۲۵.۷
	کارشناسی ارشد	۱۲۹	۵۴.۴
	دکتری	۴۷	۱۹.۹
	جمع	۲۳۷	۱۰۰
سابقه کاری	کمتر از ۱۰ سال	۴۸	۲۰.۳
	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۰۳	۴۳.۵
	بیش از ۲۰ سال	۸۶	۳۶.۲
نوع بیمارستان	جمع	۲۳۷	۱۰۰
	دولتی	۱۲۸	۵۴.۰
	خصوصی	۱۰۹	۴۶.۰
سمت سازمانی	جمع	۲۳۷	۱۰۰
	مدیر	۶۴	۲۷.۰
	سرپرست	۷۳	۳۰.۸
	کارشناس	۱۰۰	۴۲.۲
	جمع	۲۳۷	۱۰۰

بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نشان داد که از مجموع ۲۳۷ نفر شرکت‌کننده در پژوهش، ۱۴۲ نفر معادل ۵۹.۹ درصد مرد و ۹۵ نفر معادل ۴۰.۱ درصد زن بودند که نشان‌دهنده مشارکت قابل توجه هر دو جنس در پژوهش است. از نظر سطح تحصیلات، بیشترین سهم مربوط به افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد با ۱۲۹ نفر معادل ۵۴.۴ درصد بود، که بیانگر سطح بالای تخصص پاسخ‌دهندگان و اعتبار مناسب داده‌های گردآوری‌شده است. همچنین، ۴۷ نفر معادل ۱۹.۹ درصد دارای مدرک دکتری و ۶۱ نفر معادل ۲۵.۷ درصد دارای مدرک کارشناسی بودند. از نظر سابقه کاری، بیشترین فراوانی مربوط به افراد با سابقه ۱۰ تا ۲۰ سال با ۱۰۳ نفر معادل ۴۳.۵ درصد بود، که نشان‌دهنده تجربه قابل توجه پاسخ‌دهندگان در محیط بیمارستانی است. همچنین، ۸۶ نفر معادل ۳۶.۲ درصد دارای بیش از ۲۰ سال سابقه و ۴۸ نفر معادل ۲۰.۳ درصد دارای کمتر از ۱۰ سال سابقه بودند. از نظر نوع بیمارستان، ۱۲۸ نفر معادل ۵۴ درصد از بیمارستان‌های دولتی و ۱۰۹ نفر معادل ۴۶ درصد از بیمارستان‌های خصوصی انتخاب شدند که توزیع نسبتاً متعادلی میان دو گروه مورد مقایسه فراهم کرد. از نظر سمت سازمانی، بیشترین سهم مربوط به کارشناسان با ۴۲.۲ درصد، سپس سرپرستان با ۳۰.۸ درصد، و مدیران با ۲۷ درصد بود که نشان‌دهنده پوشش مناسب سطوح مختلف مدیریتی و اجرایی در پژوهش است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه‌های نظام جانشین‌پروری

مؤلفه	تعداد گویه	مقدار ویژه	درصد واریانس تبیین‌شده	درصد واریانس تجمعی
ساختار سازمانی	۵	۴.۳۲	۱۸.۷۴	۱۸.۷۴
فرهنگ سازمانی	۶	۳.۸۹	۱۶.۹۱	۳۵.۶۵
نظام ارزیابی عملکرد	۴	۳.۱۱	۱۳.۵۲	۴۹.۱۷
حمایت مدیریتی	۵	۲.۷۶	۱۲.۰۱	۶۱.۱۸
توسعه و توانمندسازی	۴	۲.۳۴	۱۰.۱۷	۷۱.۳۵
جمع	۲۴	—	—	۷۱.۳۵

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که ساختار عاملی ابزار پژوهش از پنج مؤلفه اصلی تشکیل شده است که در مجموع توانستند ۷۱.۳۵ درصد از واریانس کل متغیرها را تبیین کنند که مقدار قابل قبولی محسوب می‌شود. بیشترین سهم واریانس مربوط به مؤلفه ساختار سازمانی با مقدار ویژه ۴.۳۲ و تبیین ۱۸.۷۴ درصد از واریانس کل بود که نشان‌دهنده اهمیت بالای ساختار سازمانی در استقرار نظام جانشین‌پروری است. پس از آن، مؤلفه فرهنگ سازمانی با مقدار ویژه ۳.۸۹ توانست ۱۶.۹۱ درصد از واریانس را تبیین کند که نشان‌دهنده نقش مهم فرهنگ سازمانی در تسهیل یا محدودسازی فرآیند جانشین‌پروری است. سایر مؤلفه‌ها شامل نظام ارزیابی عملکرد، حمایت مدیریتی، و توسعه و

توانمندسازی نیز به ترتیب سهم قابل توجهی در تبیین واریانس کل داشتند. این نتایج نشان‌دهنده ساختار چندبعدی نظام جانشین‌پروری و اهمیت همزمان عوامل ساختاری و فرهنگی در استقرار موفق آن است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی)

شاخص	مقدار به‌دست‌آمده	مقدار قابل قبول	وضعیت
χ^2/df	۲.۴۱	کمتر از ۳	مناسب
RMSEA	۰.۰۶۷	کمتر از ۰.۰۸	مناسب
CFI	۰.۹۳۱	بیشتر از ۰.۹۰	مناسب
NFI	۰.۹۱۴	بیشتر از ۰.۹۰	مناسب
GFI	۰.۹۰۲	بیشتر از ۰.۹۰	مناسب
AGFI	۰.۸۸۷	بیشتر از ۰.۸۵	مناسب

نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که مدل اندازه‌گیری پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. مقدار شاخص χ^2/df برابر با ۲.۴۱ بود که کمتر از مقدار معیار ۳ است و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. همچنین، مقدار شاخص RMSEA برابر با ۰.۰۶۷ به‌دست آمد که کمتر از مقدار آستانه ۰.۰۸ بوده و نشان‌دهنده خطای تقریب پایین و برازش مناسب مدل است. سایر شاخص‌های برازش مانند NFI، GFI و AGFI نیز همگی بالاتر از مقادیر قابل قبول بودند که نشان‌دهنده روایی سازه مناسب ابزار پژوهش و تأیید ساختار عاملی استخراج شده است. این نتایج بیانگر آن است که مؤلفه‌های شناسایی شده به‌خوبی قادر به اندازه‌گیری مفهوم نظام جانشین‌پروری هستند.

جدول ۴. ضرایب مسیر مدل ساختاری

مسیر	ضریب مسیر (β)	آماره t	سطح معناداری
ساختار سازمانی ← جانشین‌پروری	۰.۴۲	۶.۸۷	معنادار
فرهنگ سازمانی ← جانشین‌پروری	۰.۳۹	۶.۱۱	معنادار
حمایت مدیریتی ← جانشین‌پروری	۰.۳۶	۵.۴۸	معنادار
نظام ارزیابی عملکرد ← جانشین‌پروری	۰.۳۱	۴.۹۲	معنادار
توسعه و توانمندسازی ← جانشین‌پروری	۰.۲۹	۴.۳۷	معنادار

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که تمامی مؤلفه‌های مورد بررسی تأثیر مثبت و معناداری بر استقرار نظام جانشین‌پروری دارند. بیشترین تأثیر مربوط به مؤلفه ساختار سازمانی با ضریب مسیر ۰.۴۲ بود که نشان‌دهنده اهمیت بالای وجود ساختارهای رسمی، نظام‌های مشخص ارتقاء، و فرآیندهای سازمان‌یافته در استقرار موفق نظام جانشین‌پروری است. مؤلفه فرهنگ سازمانی نیز با ضریب مسیر ۰.۳۹ تأثیر

قابل توجهی داشت که بیانگر اهمیت ارزش‌ها، باورها، و نگرش‌های سازمانی در حمایت از فرآیند توسعه جانشینان است. سایر مؤلفه‌ها نیز تأثیر معناداری داشتند که نشان‌دهنده ماهیت چندبعدی نظام جانشین‌پروری است.

جدول ۵. نتایج آزمون تحلیل واریانس برای مقایسه بیمارستان‌های دولتی و خصوصی

مؤلفه	میانگین بیمارستان دولتی	میانگین بیمارستان خصوصی	مقدار F	سطح معناداری
ساختار سازمانی	۳.۲۱	۳.۸۷	۱۸.۴۳	۰.۰۰۱
فرهنگ سازمانی	۳.۳۴	۳.۹۱	۱۵.۲۷	۰.۰۰۱
حمایت مدیریتی	۳.۱۸	۳.۷۹	۱۷.۱۱	۰.۰۰۱
نظام ارزیابی عملکرد	۳.۰۹	۳.۶۸	۱۴.۸۵	۰.۰۰۱
توسعه و توانمندسازی	۳.۱۲	۳.۷۴	۱۶.۳۲	۰.۰۰۱

نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان داد که تفاوت معناداری میان بیمارستان‌های دولتی و خصوصی در تمامی مؤلفه‌های نظام جانشین‌پروری وجود دارد. در تمامی مؤلفه‌ها، میانگین بیمارستان‌های خصوصی به‌طور معناداری بالاتر از بیمارستان‌های دولتی بود که نشان‌دهنده وضعیت مطلوب‌تر نظام جانشین‌پروری در بیمارستان‌های خصوصی است. بیشترین تفاوت مربوط به مؤلفه ساختار سازمانی بود که نشان‌دهنده انعطاف‌پذیری بیشتر ساختارهای سازمانی در بیمارستان‌های خصوصی است. این نتایج بیانگر آن است که عوامل ساختاری و فرهنگی در بیمارستان‌های خصوصی شرایط مناسب‌تری برای استقرار نظام جانشین‌پروری فراهم می‌کنند، در حالی که بیمارستان‌های دولتی با محدودیت‌های ساختاری و فرهنگی بیشتری مواجه هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که نظام جانشین‌پروری در بیمارستان‌های مورد مطالعه یک پدیده چندبعدی است که تحت تأثیر همزمان عوامل ساختاری و فرهنگی قرار دارد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نشان داد که مؤلفه‌های ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظام ارزیابی عملکرد، حمایت مدیریتی، و توسعه و توانمندسازی به‌عنوان ابعاد اصلی استقرار نظام جانشین‌پروری شناسایی شدند و این مؤلفه‌ها توانستند بخش قابل توجهی از واریانس این پدیده را تبیین کنند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که استقرار نظام جانشین‌پروری صرفاً یک فرآیند مدیریتی محدود نیست، بلکه یک نظام یکپارچه است که نیازمند هم‌راستایی میان ساختارهای رسمی سازمان، فرآیندهای مدیریتی، و ارزش‌های فرهنگی است. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌هایی که بر ماهیت چندبعدی نظام جانشین‌پروری و ضرورت وجود زیرساخت‌های ساختاری و فرهنگی مناسب تأکید کرده‌اند، همسو است (Mehrad Shahabi, 2024; Taleghani et al., 2023). در واقع، نظام جانشین‌پروری زمانی

می‌تواند به‌طور مؤثر عمل کند که سازمان‌ها دارای ساختارهای رسمی برای شناسایی و توسعه استعدادها باشند و فرهنگ سازمانی نیز از توسعه و ارتقاء افراد حمایت کند (Sadeghi et al., 2024).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش، تأثیر قوی ساختار سازمانی بر استقرار نظام جانشین‌پروری بود. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که ساختار سازمانی بیشترین تأثیر را بر موفقیت اجرای نظام جانشین‌پروری دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که وجود ساختارهای شفاف، نظام‌های رسمی ارتقاء، و فرآیندهای مشخص مدیریت منابع انسانی می‌تواند شرایط لازم برای شناسایی و توسعه جانشینان را فراهم کند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که بر نقش ساختارهای سازمانی در تسهیل فرآیندهای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری تأکید کرده‌اند، همخوانی دارد (Keikha & Keikha, 2024; Muadnohamba & Maseke, 2024). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ساختارهای رسمی و نظام‌مند می‌توانند به کاهش عدم اطمینان در فرآیندهای ارتقاء و افزایش عدالت سازمانی کمک کنند و در نتیجه انگیزه کارکنان برای مشارکت در برنامه‌های توسعه رهبری را افزایش دهند (Mark et al., 2025). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که ساختار سازمانی یکی از عوامل بنیادی در موفقیت نظام جانشین‌پروری است و سازمان‌هایی که فاقد ساختارهای مناسب هستند، با چالش‌های بیشتری در اجرای این نظام مواجه خواهند شد.

یافته‌های این پژوهش همچنین نشان داد که فرهنگ سازمانی نقش بسیار مهمی در استقرار نظام جانشین‌پروری دارد. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی حمایتی، مبتنی بر یادگیری، و مبتنی بر اعتماد می‌تواند شرایط مناسبی برای شناسایی و توسعه جانشینان فراهم کند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌هایی که بر نقش فرهنگ سازمانی در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری تأکید کرده‌اند، همسو است (Akbari et al., 2024; Sadeghi et al., 2023). فرهنگ سازمانی می‌تواند نگرش مدیران نسبت به توسعه کارکنان را شکل دهد و میزان تمایل آنها برای انتقال دانش و آماده‌سازی جانشینان را تعیین کند. همچنین، فرهنگ‌های سازمانی که مبتنی بر حمایت، یادگیری، و توسعه هستند، می‌توانند به افزایش مشارکت کارکنان در برنامه‌های جانشین‌پروری کمک کنند (Kamali et al., 2024). در مقابل، فرهنگ‌های سازمانی مبتنی بر رقابت ناسالم یا عدم اعتماد می‌توانند مانع از اجرای موفق این برنامه‌ها شوند (Wang & Zhang, 2023). این نتایج نشان می‌دهد که استقرار نظام جانشین‌پروری نیازمند ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب است.

از دیگر یافته‌های مهم این پژوهش، نقش حمایت مدیریتی در موفقیت نظام جانشین‌پروری بود. نتایج نشان داد که حمایت مدیران ارشد و مشارکت فعال آنها در فرآیند شناسایی و توسعه جانشینان، تأثیر قابل توجهی بر موفقیت این نظام دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که بر نقش رهبری و حمایت مدیریتی در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری تأکید کرده‌اند، همسو است (Al Hajri, 2024). مدیران ارشد می‌توانند با ایجاد فرصت‌های توسعه، فراهم‌سازی منابع لازم، و حمایت از کارکنان مستعد، نقش کلیدی در موفقیت این برنامه‌ها ایفا کنند. همچنین،

حمایت مدیریتی می‌تواند به افزایش اعتماد کارکنان به نظام جانشین‌پروری و افزایش مشارکت آنها در این برنامه‌ها کمک کند (Musale, 2025). این نتایج نشان می‌دهد که موفقیت نظام جانشین‌پروری تا حد زیادی به تعهد و حمایت مدیران ارشد بستگی دارد.

نتایج این پژوهش همچنین نشان داد که نظام ارزیابی عملکرد و برنامه‌های توسعه و توانمندسازی نقش مهمی در استقرار نظام جانشین‌پروری دارند. نظام‌های ارزیابی عملکرد می‌توانند با شناسایی کارکنان مستعد و ارزیابی شایستگی‌های آنها، زمینه لازم برای انتخاب جانشینان مناسب را فراهم کنند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که بر اهمیت ارزیابی عملکرد در شناسایی استعدادها تأکید کرده‌اند، همسو است (Maleki et al., 2025). همچنین، برنامه‌های توسعه و توانمندسازی می‌توانند با افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان، آنها را برای تصدی موقعیت‌های مدیریتی آماده کنند (Arash, 2024). این نتایج نشان می‌دهد که نظام جانشین‌پروری نیازمند یک نظام جامع مدیریت عملکرد و توسعه منابع انسانی است.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش، وجود تفاوت معنادار میان بیمارستان‌های دولتی و خصوصی در مؤلفه‌های نظام جانشین‌پروری بود. نتایج نشان داد که بیمارستان‌های خصوصی از نظر ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریتی، و برنامه‌های توسعه و توانمندسازی وضعیت مطلوب‌تری نسبت به بیمارستان‌های دولتی دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که بیمارستان‌های خصوصی به دلیل داشتن ساختارهای منعطف‌تر، نظام‌های مدیریت منابع انسانی پیشرفته‌تر، و فرهنگ سازمانی مبتنی بر عملکرد، شرایط مناسب‌تری برای استقرار نظام جانشین‌پروری دارند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که نشان داده‌اند سازمان‌های خصوصی معمولاً در اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری موفق‌تر هستند، همسو است (Johan et al., 2024; Mahat, 2025). در مقابل، بیمارستان‌های دولتی به دلیل ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت‌های قانونی، و فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه، با چالش‌های بیشتری در اجرای این برنامه‌ها مواجه هستند (Alpha Kanu, 2025; Alhassan Kanu, 2025).

نتایج این پژوهش همچنین نشان داد که استقرار نظام جانشین‌پروری می‌تواند تأثیرات مثبتی بر عملکرد سازمانی داشته باشد. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که نشان داده‌اند نظام جانشین‌پروری می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش نوآوری، و تقویت پایداری سازمانی منجر شود، همسو است (Villalpando et al., 2025; Zafar et al., 2025). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که نظام جانشین‌پروری می‌تواند به کاهش ریسک‌های مدیریتی، افزایش بهره‌وری، و بهبود کیفیت خدمات سازمانی کمک کند (Simkhada, 2023). این نتایج نشان می‌دهد که استقرار نظام جانشین‌پروری می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد مؤثر برای بهبود عملکرد سازمان‌های بهداشتی مورد استفاده قرار گیرد.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که استقرار نظام جانشین‌پروری یک فرآیند پیچیده و چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل ساختاری، فرهنگی، و مدیریتی قرار دارد. همچنین، تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی میان بیمارستان‌های دولتی و خصوصی می‌تواند تأثیر قابل

توجهی بر موفقیت اجرای این نظام داشته باشد. این نتایج بر اهمیت توجه به عوامل ساختاری و فرهنگی در طراحی و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید رویکردی جامع و نظام‌مند برای استقرار این نظام اتخاذ کنند.

این پژوهش با وجود ارائه یافته‌های ارزشمند، با محدودیت‌هایی مواجه بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، این پژوهش تنها در بیمارستان‌های دولتی و خصوصی شهر کرمان انجام شد و بنابراین، تعمیم نتایج به سایر مناطق جغرافیایی باید با احتیاط انجام شود. دوم، داده‌های این پژوهش بر اساس ادراک پاسخ‌دهندگان جمع‌آوری شد که ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های فردی قرار داشته باشد. سوم، این پژوهش از یک طرح مقطعی استفاده کرد و بنابراین امکان بررسی تغییرات نظام جانشین‌پروری در طول زمان وجود نداشت. همچنین، محدودیت در دسترسی به برخی مدیران ارشد بیمارستان‌ها ممکن است بر جامعیت داده‌های کیفی تأثیر گذاشته باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی نظام جانشین‌پروری در سایر سازمان‌های بهداشتی و درمانی و در مناطق جغرافیایی مختلف بپردازند تا امکان مقایسه گسترده‌تر فراهم شود. همچنین، استفاده از طرح‌های پژوهشی طولی می‌تواند به بررسی تغییرات نظام جانشین‌پروری در طول زمان کمک کند. پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی نقش سایر عوامل مانند سبک رهبری، عدالت سازمانی، و فناوری‌های دیجیتال در استقرار نظام جانشین‌پروری بپردازند. همچنین، استفاده از روش‌های ترکیبی پیشرفته‌تر و تحلیل‌های چندسطحی می‌تواند به درک عمیق‌تر این پدیده کمک کند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، مدیران بیمارستان‌ها باید به توسعه ساختارهای سازمانی مناسب برای شناسایی و توسعه جانشینان توجه ویژه‌ای داشته باشند. همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی و مبتنی بر یادگیری می‌تواند به موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری کمک کند. مدیران باید نظام‌های ارزیابی عملکرد مؤثر و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای کارکنان مستعد ایجاد کنند. همچنین، افزایش حمایت مدیریتی و مشارکت فعال مدیران ارشد در فرآیند جانشین‌پروری می‌تواند به بهبود اثربخشی این نظام کمک کند. در نهایت، سیاست‌گذاران حوزه سلامت باید چارچوب‌های قانونی و سازمانی لازم برای استقرار نظام جانشین‌پروری در بیمارستان‌های دولتی را فراهم کنند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Succession planning has emerged as a critical strategic function in modern organizations, particularly in sectors characterized by complexity, knowledge intensity, and leadership dependency such as healthcare institutions. Succession planning refers to a systematic and proactive process of identifying, developing, and preparing capable individuals to assume key organizational roles in the future, ensuring continuity of leadership, preservation of institutional knowledge, and sustained organizational performance. In recent years, organizations have increasingly recognized succession planning not only as a human resource management tool but also as a strategic imperative for long-term organizational sustainability and competitiveness (Kamali et al., 2024; Musale, 2025). Effective succession planning contributes to leadership continuity, enhances organizational resilience, and minimizes disruptions associated with leadership transitions, thereby improving organizational stability and operational efficiency (Villalpando et al., 2025). Conversely, the absence of structured succession planning can result in leadership vacuums, operational inefficiencies, and diminished organizational effectiveness (Wang & Zhang, 2023).

In healthcare organizations, succession planning is particularly critical due to the specialized nature of medical services, the reliance on experienced leadership, and the direct impact of leadership quality on service delivery and patient outcomes. Hospitals operate in highly dynamic environments characterized by technological advancement, regulatory pressures, and increasing demand for quality care. Therefore, ensuring leadership continuity through effective succession planning is essential for maintaining service quality and organizational performance (Al Hajri, 2024; Yudianto et al., 2023). Succession planning in healthcare settings facilitates leadership development, enhances managerial competency, and strengthens organizational capacity to adapt to environmental changes (Arash, 2024). Furthermore, succession planning contributes to talent retention, employee motivation, and organizational commitment, which are essential for sustaining high-performance healthcare systems (Sadighi Avansar, 2023).

Structural and cultural factors play a significant role in shaping the effectiveness of succession planning systems. Organizational structure influences authority distribution, decision-making processes, and career progression mechanisms, thereby affecting the identification and development of future leaders. Flexible and transparent organizational structures facilitate talent identification and leadership development, whereas rigid

bureaucratic structures may hinder succession planning implementation (Keikha & Keikha, 2024; Muadnohamba & Maseke, 2024). Organizational culture, defined as the shared values, norms, and beliefs that influence organizational behavior, also plays a crucial role in succession planning effectiveness. Supportive and learning-oriented cultures encourage leadership development, knowledge sharing, and employee participation in succession planning initiatives, whereas resistant or hierarchical cultures may obstruct leadership transition processes (Akbari et al., 2024; Sadeghi et al., 2023). Additionally, managerial support, performance evaluation systems, and talent development programs are essential components that facilitate succession planning implementation and effectiveness (Maleki et al., 2025; Mark et al., 2025).

Significant differences exist between public and private healthcare organizations in terms of structural flexibility, managerial autonomy, and organizational culture, which may influence succession planning implementation. Private hospitals typically operate under performance-oriented management systems with greater flexibility in leadership development and talent management, while public hospitals often function within rigid bureaucratic frameworks and regulatory constraints that may limit succession planning effectiveness (Alhassan Kanu, 2025; Mahat, 2025). Despite the recognized importance of succession planning in healthcare organizations, limited research has focused on comparative analysis of structural and cultural differences influencing succession planning implementation in public and private hospitals. Therefore, understanding these differences is essential for developing effective succession planning strategies tailored to organizational contexts.

Methods and Materials

This study was conducted using a mixed-methods sequential exploratory design within a pragmatist research paradigm to examine structural and cultural differences in succession planning implementation in public and private hospitals in Kerman city. The research consisted of two phases: a qualitative phase and a quantitative phase. In the qualitative phase, multiple case study methodology was employed to explore succession planning dimensions and identify key structural and cultural factors influencing succession planning implementation. Participants included academic experts in human resource management and healthcare management, senior hospital managers, and experienced human resource professionals. Data were collected through semi-structured interviews, which were recorded, transcribed verbatim, and analyzed using directed qualitative content analysis with MAXQDA software.

Based on qualitative findings, a researcher-developed questionnaire was designed to measure succession planning components in the quantitative phase. The questionnaire consisted of demographic items and succession planning dimensions measured using a five-point Likert scale. The quantitative sample included managers, supervisors, and key personnel from public and private hospitals in Kerman city. Stratified random sampling was used to ensure representation from both public and private hospitals. Data were analyzed using SPSS, LISREL, and SmartPLS software. Statistical analyses included descriptive statistics, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, structural equation modeling, and analysis of variance to examine

relationships between variables and compare succession planning implementation between public and private hospitals.

Findings

The demographic analysis indicated that the sample included participants with diverse educational backgrounds, professional experience, and organizational roles, ensuring adequate representation of managerial and professional perspectives. Exploratory factor analysis identified five primary components of succession planning implementation: organizational structure, organizational culture, managerial support, performance evaluation system, and talent development. These components explained a substantial proportion of total variance, indicating the multidimensional nature of succession planning implementation.

Confirmatory factor analysis demonstrated that the measurement model exhibited satisfactory goodness-of-fit indices, confirming the construct validity of the succession planning framework. Structural equation modeling results revealed that organizational structure had the strongest positive effect on succession planning implementation, followed by organizational culture, managerial support, performance evaluation system, and talent development. These findings indicate that structural and cultural factors significantly influence succession planning effectiveness.

Comparative analysis using analysis of variance showed statistically significant differences between public and private hospitals in all succession planning components. Private hospitals exhibited significantly higher mean scores in organizational structure flexibility, cultural support for leadership development, managerial involvement in succession planning, effectiveness of performance evaluation systems, and talent development programs. These results suggest that private hospitals provide more supportive environments for succession planning implementation compared to public hospitals.

Discussion and Conclusion

The findings of this study confirm that succession planning implementation in healthcare organizations is influenced by multiple structural, cultural, and managerial factors. Organizational structure emerged as the most significant determinant of succession planning effectiveness, highlighting the importance of transparent authority structures, formal career pathways, and systematic talent management processes. Flexible organizational structures facilitate leadership development and succession planning implementation, while rigid bureaucratic systems may hinder these processes.

Organizational culture was also identified as a critical factor influencing succession planning implementation. Supportive organizational cultures that promote learning, trust, and leadership development create favorable conditions for succession planning effectiveness. In contrast, hierarchical or resistant cultures may discourage leadership development and limit succession planning implementation.

Managerial support plays a crucial role in succession planning success. Leadership commitment to talent development, provision of development opportunities, and active involvement in succession planning processes enhance succession planning effectiveness. Performance evaluation systems also contribute

significantly to succession planning implementation by identifying high-potential employees and facilitating leadership development.

The comparative findings indicate that private hospitals are more effective in implementing succession planning systems compared to public hospitals. This difference can be attributed to greater structural flexibility, stronger performance-oriented cultures, and more effective talent management practices in private hospitals. Public hospitals face structural and bureaucratic constraints that may limit succession planning implementation.

Overall, this study highlights the importance of structural and cultural alignment in succession planning implementation. Healthcare organizations should develop flexible organizational structures, foster supportive organizational cultures, strengthen managerial commitment, and implement effective performance evaluation and talent development systems to ensure successful succession planning. Improving succession planning systems can enhance leadership continuity, organizational performance, and sustainability in healthcare organizations.

References

- Akbari, F., Timuranjad, K., & Khairandish, M. (2024). Presenting the organizational learning model based on succession in government organizations (case study: education in Qazvin province). *International Conference on Management in the 21st Century*, Tehran.
- Al Hajri, A. K. (2024). Succession planning and leadership development in nursing: A bibliometric analysis (2000-2023). *Nursing Research and Practice*, 2024(1), 6191008. <https://doi.org/10.1155/2024/6191008>
- Arash, M. (2024). Designing a Human Capital Development Model Based on a Succession Planning Approach for Nurses. *Iranian Journal of Medical Education*, 24(6), 51-62. https://ijme.mui.ac.ir/browse.php?a_id=5740&slc_lang=en&sid=1&printcase=1&hbnr=1&hmb=1
- Johan, A., Sriwardani, S., & Oktavian, R. F. (2024). Exploring Succession in Small Business Growth in Bandung: Mediating Role of Strategic Change. *Jurnal Siasat Bisnis*, 209-224. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol28.iss2.art5>
- Kamali, A., Hosseini, S. M., Alimohammadzadeh, K., & Khamseh, A. H. S. (2024). Talent identification and succession planning strategies for the appointment of nursing unit managers: A systematic review. *Journal of education and health promotion*, 13(1), 485-498. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_2087_23
- Kanu, A. (2025). Health Sector Succession Planning and Management Practices in Sierra Leone: A Situation Analysis to Inform Health System Strengthening. *International Journal of Leadership and Governance*, 5(4), 40-62. <https://doi.org/10.47604/ijlg.3501>
- Kanu, A. (2025). Leadership Transition in the Sierra Leone Public Health Sector: Is It Succession or Supercession? *Journal of Human Resource and Leadership*, 10(3), 26-42. <https://doi.org/10.47604/jhrl.3544>
- Keikha, M. A., & Keikha, H. (2024). Investigating the Model and Challenges of Succession Planning in Government Offices. *The Third International Conference on Political Science, Management, Economics, and Accounting*, Hamedan.
- Mahat, R. (2025). Advancing women in government roles: Succession planning models. *Government Leadership Journal*, 29(1), 45-59.
- Maleki, M., Mehrban Pour, M. R., & Haidarpour, F. (2025). Presenting a Succession Model in Audit Firms in Iran. *Quarterly Journal of Financial Economics*, 72(19), 94-69. <https://www.magiran.com/paper/2936012/>
- Mark, L., Simiyu, A. N., & Omondi, M. (2025). Relationship Between Individualized Consideration and Succession Management of Employees in the Public Sector in Kenya. *African Journal of Empirical Research*, 6(1), 463-473. <https://doi.org/10.51867/ajernet.6.1.39>
- Muadinohamba, J. L., & Maseke, B. F. (2024). A Framework for Ensuring Effective Executive Succession in Namibian Commercial Public Enterprises. *Trends in Business and Economics*, 38(1), 56-67. <https://doi.org/10.5152/TBE.2024.23190>
- Musale, M. (2025). The Importance of Succession Planning in Talent Retention: Developing Future Leaders Within the Organization. *International Journal on Research and Development-A Management Review*, 14(1), 181-184. <https://doi.org/10.65521/ijrdmr.v14i1.311>
- Prix, S. D. A. S. (2024). *Strategies Leaders of Small Businesses Use to Develop and Implement Succession Plans* [Walden University]. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/15402/>
- Sadeghi, F., Daneshfard, K., Kheirandish, M., & Pilevari, N. (2023). A Succession Planning Model Centered on Organizational Sustainability. *Journal of Quantitative Studies in Management*, 14(3), 78-100. <https://sanad.iau.ir/Journal/qrm/Article/935053>
- Sadeghi, F., Danshafard, K., Kheirandish, M., & Pilevari, N. (2024). Identification and ranking of succession management categories based on the second step statement of the Islamic Revolution: A case study of the national statistical system. *Islam and Management Biannual*, 11(20), 22-38. <https://doi.org/10.1234/ismm.1403.11.20.22>

- Sadighi Avansar, S. (2023). Examining the relationship between work ethic, learning, and succession planning with job stress and organizational commitment among employees. Proceedings of the 5th National Conference and 2nd International Conference on New Management Patterns in Unstable Conditions,
- Shahabi, M. (2024). Presenting a Succession Management Model in Public Organizations Using Thematic Analysis. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 8(30), 79-97. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2784>
- Shahabi, M. (2024). Presenting a Succession Planning Model in Governmental Organizations Using Thematic Analysis. *Scientific Journal of Novel Research Approaches in Management and Accounting*, 8(30), 79-97. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2784>
- Simkhada, A. (2023). Impact of succession planning practices on the profitability of Nepalese commercial banks. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 14(1), 1-11. <https://doi.org/10.55217/103.v14i1.595>
- Taleghani, M., Alizadeh, E., Peikarnegar, A. H., & Mehdizade, M. (2023). Designing a Comprehensive Model of Succession in the Country's Management System with a Meta-Synthesis Approach. *Journal of Human Capital Empowerment*, 6(1). www.magiran.com/p2628132
- Villalpando, D., Campbell, R. J., & Pérez-Nordtvedt, L. (2025). The Time to Succeed: CEO Appointment Phase Entrainment and Post-Succession Firm Operational Performance. *SAGE Journals*. <https://doi.org/10.1177/01492063241311853>
- Wang, L., & Zhang, H. (2023). Overcoming barriers in succession planning: A qualitative study in Asian organizations. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(1), 97-118.
- Yudianto, K., Sekawarna, N., Susilaningih, F. S., Ramoo, V., & Somantri, I. (2023). Succession planning leadership model for nurse managers in hospitals: A narrative review. *Healthcare*, 11(4), 454. <https://doi.org/10.3390/healthcare11040454>
- Zafar, A., Hussain, M., & Mir, S. R. (2025). Exploring The Impact Of Succession Planning On Digital Marketing Innovation: The Mediating Role of Marketing Adaptability. *Management Studies*, 5(1), 76-86. <https://pmanagementstudies.com/poms/index.php/poms/article/view/51>