

Succession Planning and Talent Management among the Administrative Staff in Iranian Universities of Medical Sciences

Mohammad Javad Kabir¹, Alireza Heidari^{1*}, Alireza Yasaei¹, Zahra Khatirnamani²

¹ Health Management and Social Development Research Center, Golestan University of Medical Sciences, Gorgan, Iran

² Social Determinants of Health Research Center, Health Research Institute, Babol University of Medical Sciences, Babol, Iran

ARTICLE INFO

Article Type:

Original Article

Article History:

Received: 25 Aug 2025

Revised: 6 May 2026

Accepted: 26 Sep 2026

ePublished: 29 Sep 2026

Keywords:

Succession Planning,
Talent Management,
Administrative Staff

Abstract

Background. Succession planning involves selecting the most suitable employees to assume higher managerial positions within organizations, which leads to improved quality of the management system, reduced turnover and organizational departure, and effective identification, selection, and appointment of new managers. Talent management enhances the performance and capabilities of talented individuals who can create significant differentiation for the organization, both in the present and in the future. Therefore, this study was conducted with the aim of determining the status of succession planning and talent management university context.

Methods. This cross-sectional study was conducted using a descriptive-analytical method. A total of 394 staff employees of Golestan University of Medical Sciences in Iran, participated in the study in 2023, selected through stratified random sampling. Data collection tools included the Kim Succession Planning Questionnaire and the standardized Phillips and Roper Talent Management Questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics as well as independent t-test, one-way analysis of variance, and Pearson correlation tests in SPSS-23 software.

Results. The mean total score of the succession planning questionnaire was 2.40 ± 0.50 . Among the dimensions, the highest score was related to the status of candidate identification (2.77 ± 0.69), while the lowest scores were related to the status of senior managers' commitment to the succession planning management system (2.00 ± 0.70) and the outcome of the succession planning management system evaluation (2.00 ± 0.68). The mean total score of the talent management questionnaire was 4.14 ± 0.35 . Among the dimensions, the highest score was related to employee discipline (4.58 ± 0.51), while the lowest score was related to talent development and training (3.70 ± 0.70). Employee age showed a significant inverse correlation with succession planning ($r = -0.12$, P-value = 0.017). Employee work experience showed a significant inverse correlation with succession planning ($r = -0.12$, P-value = 0.015). Employee gender showed a significant association with talent management (P-value = 0.027).

Conclusion. The status of succession planning management among employees is below the average level and is not in a favorable condition. The status of talent management among employees is above the average level and is in a relatively favorable condition. Serious and sufficient support from senior organizational managers, organizational performance evaluation alongside individual performance evaluation to assess effectiveness, provision of feedback, and implementation of corrective measures to improve the existing situation can lead to improvement in the status of succession planning management.

Kabir MJ, Heidari A, Yasaei A, Khatirnamani Z. Succession Planning and Talent Management among the Administrative Staff in Iranian Universities of Medical Sciences. *Depiction of Health*. 2026; 17(3): 337-354. doi: 10.34172/doh.2026.26. (Persian)

* Corresponding author; Alireza Heidari, E-mail: alirezaheidari7@gmail.com



Research Insights

- Universities are currently facing a strategic generational shift and the challenge of losing elite talent and senior executives. In a landscape of escalating administrative complexities and international competition, traditional, reactive approaches to appointing leaders and managers are no longer sufficient to preserve the intellectual capital of a competent workforce or ensure the operational continuity of higher education institutions.
- Prior to this study, there was insufficient documented information regarding the status of succession planning and talent management in Iran's medical sciences universities—particularly at the administrative staff level.
- This study indicates that at Golestan University of Medical Sciences, the succession planning management system is not in a favorable state, with its primary weaknesses lying in senior managers' commitment and the system evaluation process, whereas talent management is in a more favorable condition. The gap between current academic experts and the next generation of leaders stems from a lack of systematic succession-planning infrastructure, resulting in the waste of intellectual capital and the disruption of the university's strategic transformation trajectory.
- Substantial and adequate support from senior management, combined with the assessment of organizational performance alongside individual performance to gauge effectiveness, provide feedback, and implement corrective measures, can lead to improvements in succession management.

Extended Abstract

Background

Succession planning involves selecting the most suitable employees for higher management positions within organizations from a pool of qualified candidates. Talent management represents a comprehensive approach to human resources and a novel method for achieving organizational effectiveness, as it differentiates specific talents from others by offering a unique perspective on the workforce. Studies indicate that many organizations in the country have not performed satisfactorily due to a lack of adherence to meritocracy and competency-based systems in the selection and appointment of managers and employees, as well as a disregard for principles of productivity. The necessity for talent management will become increasingly critical as organizations confront numerous challenges arising from the loss or retirement of managers and specialized personnel, together with a significant shortage of qualified personnel. Despite their valuable contributions, medical universities still lack a system for evaluating the performance of their most vital asset and need to recognize the strategic importance of talent management as a means of addressing this fundamental deficiency and the challenges they face. Accordingly, this study was conducted to assess the status of succession planning and talent management among the staff of Golestan University of Medical Sciences (GOUMS).

Methods

This cross-sectional study was conducted using a descriptive-analytical method. A total of 394 staff members of GOUMS participated in the study through a stratified random sampling method. The inclusion criteria consisted of willingness to participate in the study and at least one year of work experience in the research setting.

Questionnaires with numerous blank or incorrect responses were excluded from the study (11 questionnaires). The response rate in this study was 97%. The data collection tool consisted of a checklist of demographic and contextual variables (age, gender, level of education, work experience, marital status, employment status, and position), along with Kim's Succession Planning Questionnaire and the standardized Phillips and Roper Questionnaire. The succession planning questionnaire comprised 32 items across 8 dimensions. These dimensions included the status of senior managers' commitment to the succession management system, the status of identifying key positions, the determination of competencies required for key positions, the status of candidate identification, off-the-job methods for empowering candidates for organizational positions, on-the-job methods for empowering candidates for organizational positions, the process of evaluating the succession management system, and the outcome of evaluating the succession management system. The talent management questionnaire comprised 28 items across 9 dimensions, including recruitment, selection of talented employees, hiring of talented employees, performance management of talented employees, talent assessment centers, talent development and training, career management, talent compensation, and employee discipline. Data were analyzed using descriptive statistics as well as independent t-tests, one-way analysis of variance, and Pearson correlation in SPSS-23 software.

Results

The mean age of the study participants was 42.73 ± 7.79 years, and their mean work experience was 13.51 ± 7.20 years. The majority of employees were male (202, 51.3%), held a master's degree (187, 47.5%), were married (306, 77.7%), held official employment status

(201, 51%), worked as experts (345, 87.6%), and 79 (20.1%) were health assistants.

The overall score of the succession management questionnaire was 76.53 ± 16.08 , with a possible score range of 36–155; higher scores indicate greater succession management. The dimension scores showed that the highest score was related to the status of candidate identification (11.08 ± 2.78), while the lowest scores were related to senior managers' commitment to the succession management system (7.98 ± 2.79) and the outcome of the succession management system evaluation (7.99 ± 2.73). Based on the mean standardized score (0.34 ± 0.14), the status of succession management among GOUMS staff was below the average level and not in a favorable condition.

The overall score of the talent management questionnaire was 116.03 ± 9.93 , with a possible score range of 54–140. The standardized scores indicated that the highest score among the dimensions was related to employee discipline (0.86 ± 0.17), while the lowest score was related to talent assessment centers (0.58 ± 0.11). Given that the calculated score (0.72 ± 0.12) exceeded 0.5, the status of talent management among GOUMS staff was above the average level and in a relatively favorable condition.

With increasing age, the status of senior managers' commitment to the succession management system, the status of identifying key positions, off-the-job methods for empowering candidates for organizational positions, the process of evaluating the succession management system, and overall succession management decreased. With increasing work experience, off-the-job methods for empowering candidates for organizational positions, the process of evaluating the succession management system, and overall succession management likewise decreased. Gender, marital status, and employment status showed no significant relationship with succession management.

With increasing age, the selection of talented employees increased. Work experience showed no significant relationship with talent management or its dimensions. Gender showed a significant relationship with the hiring of talented employees, performance management of talented employees, and overall talent management, with mean scores in these dimensions being higher among female staff. Marital status showed a significant relationship with the selection of talented employees, such that this dimension scored higher among married staff members than among others. Marital status also showed a significant relationship with

employee discipline, such that this dimension scored higher among single and other staff members than among married staff members. Employment status showed a significant relationship with the selection of talented employees, such that this dimension scored higher among formally employed staff than among others. Education and position showed no significant relationship with talent management.

Conclusion

Based on the findings of this study, the status of succession management among GOUMS staff is not favorable, indicating that GOUMS is not well positioned for the successful implementation of a succession management program. In contrast, the status of talent management among the staff of the university is relatively favorable. The weakest aspects of succession management are senior managers' commitment and evaluation of the management system. Therefore, succession management programs will not be effective without serious and sufficient support from the organization's senior managers, who must deeply recognize that talented and competent employees can serve as a source of competitive advantage that directly influences organizational performance. In addition to succession training programs, the use of organizational performance evaluation alongside individual performance evaluation, to measure effectiveness, provide feedback, and implement corrective actions, can lead to improvement in the status of succession management.

Practical Implications of Research

The status of succession management among employees is below average and unfavorable, whereas the status of talent management is above average and relatively favorable. Serious and sufficient support from senior organizational managers, along with organizational performance evaluation combined with individual performance evaluation to measure effectiveness, provide feedback, and implement corrective actions, can lead to improvement in the status of succession management. For future studies, it is recommended that practical solutions for improving succession management and talent management be explored through qualitative studies, that practical interventions be designed to improve the current situation, and that the effectiveness of these interventions be assessed through periodic studies.

جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در کارکنان ستادی دانشگاه‌های علوم پزشکی در ایران

محمدجواد کبیر^{۱*}، علیرضا حیدری^{۱*}، علیرضا یاسایی^{۱*}، زهرا خطیرنامانی^۲

^۱ مرکز تحقیقات مدیریت سلامت و توسعه اجتماعی، دانشگاه علوم پزشکی گلستان، گرگان، ایران

^۲ مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی موثر بر سلامت، پژوهشکده سلامت، دانشگاه علوم پزشکی بابل، بابل، ایران

چکیده

زمینه. جانشین‌پروری دربرگیرنده انتخاب مناسب‌ترین کارکنان برای احراز پست‌های بالاتر مدیریتی در سازمان‌ها می‌باشد که منجر به بهبود کیفیت سیستم مدیریت، کاهش جابجایی و ترک سازمانی، شناسایی، انتخاب و انتصاب مدیران جدید می‌شود. مدیریت استعداد، عملکرد و توانایی افراد مستعدی را ارتقا می‌بخشد که می‌توانند تمایز قابل توجهی در حال و آینده سازمان پدید آورند. بنابراین، این مطالعه با هدف تعیین وضعیت جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در یک محیط دانشگاهی انجام شد.

روش کار. این مطالعه مقطعی، به روش توصیفی-تحلیلی انجام شد. ۳۹۴ نفر از کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی گلستان در سال ۱۴۰۲ به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی در مطالعه شرکت نمودند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌های جانشین‌پروری کیم (Kim) و پرسش‌نامه استاندارد فیلیپس و روپر (Phillips & Roper) بود که با روش‌های آمار توصیفی و آزمون‌های آماری تی مستقل، آنالیز واریانس یکطرفه و همبستگی پیرسن در نرم‌افزار SPSS-23 تحلیل گردید.

یافته‌ها. میانگین نمره کل پرسش‌نامه مدیریت جانشین‌پروری 0.50 ± 0.24 بود. بالاترین نمره در بین ابعاد، مربوط به بعد وضعیت شناسایی کاندیداها (0.69 ± 0.27) و پایین‌ترین نمره مربوط به بعد وضعیت تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین‌پروری (0.70 ± 0.21) و بعد نتیجه ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری (0.68 ± 0.20) بود. نمره کل پرسش‌نامه مدیریت استعداد 0.35 ± 0.41 بود. بالاترین نمره در بین ابعاد، مربوط به بعد انضباط کارمندان (0.51 ± 0.45) و پایین‌ترین نمره مربوط به بعد توسعه و آموزش استعدادها (0.70 ± 0.37) می‌باشد. سن کارکنان با جانشین‌پروری ($r = -0.12$, $P\text{-value} = 0.017$) ارتباط معکوس و معناداری داشت. سابقه کار کارکنان با جانشین‌پروری ($r = -0.12$, $P\text{-value} = 0.015$) ارتباط معکوس و معناداری داشت. جنسیت کارکنان با مدیریت استعداد ($P\text{-value} = 0.027$) ارتباط معناداری داشت.

نتیجه‌گیری. وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در کارکنان کمتر از سطح متوسط و در وضعیت خوبی قرار ندارد. وضعیت مدیریت استعداد در کارکنان بیشتر از سطح متوسط و در وضعیت نسبتاً خوبی می‌باشد. حمایت جدی و کافی از سوی مدیران ارشد سازمان، ارزیابی عملکرد سازمانی در کنار ارزیابی عملکرد فردی برای سنجش اثربخشی، ارائه بازخورد و انجام اصلاحات جهت بهبود وضعیت موجود می‌تواند منجر به بهبود وضعیت مدیریت جانشین‌پروری گردد.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله:

دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۳
اصلاح نهایی: ۱۴۰۵/۰۲/۱۶
پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۰۴
انتشار برخط: ۱۴۰۵/۰۷/۰۷

کلیدواژه‌ها:

جانشین‌پروری،
مدیریت استعداد،
کارکنان ستادی

پیام‌های کلیدی

- دانشگاه‌ها در حال حاضر با یک تغییر نسلی استراتژیک و چالش خروج نخبگان و مدیران ارشد مواجه‌اند. در ساختاری که پیچیدگی‌های اداری و رقابت‌های بین‌المللی روزبه‌روز افزایش می‌یابد، رویکردهای سنتی و واکنشی در انتصاب رهبران و مدیران، دیگر برای حفظ سرمایه معنوی نیروی انسانی شایسته و تضمین استمرار عملکردی نهاد آموزش عالی کافی نیست.

* پدیدآور رابط: علیرضا حیدری، آدرس ایمیل: alirezaheidari7@gmail.com



- تا پیش از این مطالعه، اطلاعات مستند کافی درباره وضعیت جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران- به‌ویژه در سطح کارکنان ستادی- وجود نداشت.
- نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که در دانشگاه علوم پزشکی گلستان، سیستم مدیریت جانشین‌پروری از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و ضعف اصلی آن در تعهد مدیران ارشد و فرآیند ارزیابی سیستم است، در حالی که مدیریت استعداد در وضعیت بهتری قرار دارد. شکاف موجود میان متخصصان دانشگاهی فعلی و نسل بعدی رهبران، ناشی از فقدان زیرساخت‌های جانشین‌پروری سیستماتیک است که منجر به هدررفت سرمایه‌های فکری و اختلال در مسیر تحولات راهبردی دانشگاه می‌شود.
- حمایت جدی و کافی از سوی مدیران ارشد سازمان، ارزیابی عملکرد سازمانی در کنار ارزیابی عملکرد فردی برای سنجش اثربخشی، ارائه بازخورد و انجام اصلاحات جهت بهبود وضعیت موجود می‌تواند منجر به بهبود وضعیت مدیریت جانشین‌پروری گردد.

مقدمه

مدیریت استعداد، یک رویکرد همه جانبه نسبت به منابع انسانی و روش جدیدی برای دستیابی به اثربخشی سازمان می‌باشد.^۱ فرآیند مدیریت استعداد متشکل از چند مرحله متوالی می‌باشد. قدم اول این فرآیند براساس برنامه‌ریزی‌های انجام گرفته برداشته می‌شود. دید کلی از نیاز سازمان به مدیران ارشد تعیین شده و سپس، بررسی می‌شود که کدام یک از کارمندان ممکن است بهتر از سایرین، در صورت خالی شدن یکی از مشاغل کلیدی سازمان، در آن موفقیت بیشتری داشته باشد. در نهایت، برنامه‌ریزی برای کسب قابلیت‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف سازمان توسط جانشینان بالقوه انجام می‌گیرد.^۲ مدیریت استعداد به دو دلیل برای سازمان‌ها اهمیت دارد؛ نخست آنکه اجرای مدیریت استعداد، موجب کشف و نگهداری موفقیت‌آمیز کارکنان با استعداد برای مشاغل کلیدی است که با نام «جانشین‌پروری» شناخته می‌شود و دیگر اینکه کشف، جذب و نگهداری استعداد‌های کارکنان، اصلی‌ترین عامل رقابت بین سازمان‌ها و ارتقای بهره‌وری به حساب می‌آید.^۳

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های کشورمان به دلیل عدم رعایت نظام شایسته‌سالاری و لیاقت محوری، در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان و بی‌توجهی به اصل بهره‌وری، عملکرد رضایت بخشی نداشته‌اند.^۴ پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی، فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند.^۵

بخش قابل توجهی از ناکارآمدی و عملکرد ضعیف سازمان‌های سلامت به ضعف در مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی، به‌ویژه در سطح مدیران و شاغلان پست‌های کلیدی بازمی‌گردد.^۱ گردش بالای مدیران، انتصاب‌های سلیقه‌ای، فقدان مدیران آماده و واجد صلاحیت برای تصدی پست‌های کلیدی، و گسست در تداوم رهبری، از مهم‌ترین عوامل تضعیف‌کننده کارایی و اثربخشی سازمان‌های سلامت به شمار می‌آیند.^۲ در چنین شرایطی، جانشین‌پروری می‌تواند به تداوم رهبری، جلوگیری از خلأهای مدیریتی و ارتقای عملکرد سازمانی منجر شود. فرایند مدیریت جانشین‌پروری شامل مراحل شناسایی پست‌های سازمانی کلیدی سازمان، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، انتخاب داوطلبان واجد شرایط، توسعه برنامه آموزشی، اجرای برنامه آموزشی، بکارگیری داوطلبان در پست مدیریتی و ارزشیابی اثربخشی برنامه جانشین‌پروری است.^{۳-۴}

اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری منجر به بهبود کیفیت سیستم مدیریت و رهبری سازمان، کاهش جابجایی و ترک سازمانی مدیران، کاهش هزینه شناسایی، انتخاب و انتصاب مدیران جدید و افزایش رضایت دریافت‌کنندگان خدمات می‌شود. جانشین‌پروری هزینه‌های استخدام و آموزش‌های توجیهی بدو خدمت سازمان را کاهش می‌دهد و یک فرهنگ مالکیت سازمانی ایجاد می‌کند که کارکنان خود را به نوعی در مالکیت سازمان سهیم می‌بینند و در تلاشند با توسعه فردی خود، زمینه توسعه سازمان را فراهم می‌کنند.^۵

سیاست‌گذاران)، و حساسیت بالای تصمیمات مدیریتی در این حوزه، باعث شده است که پست‌های مدیریتی در دانشگاه‌های علوم پزشکی، از نظر سطح پیچیدگی شغلی و مهارت‌های مورد نیاز، بسیار حائز اهمیت باشند. طبیعی است که هرگونه خلأ مدیریتی، جابه‌جایی ناگهانی مدیران، یا انتصاب افراد فاقد شایستگی‌های لازم، می‌تواند پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم بر کیفیت آموزش، پژوهش و ارائه خدمات سلامت و در نهایت بر سطح سلامت جامعه داشته باشد.

با وجود اهمیت حیاتی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در دانشگاه‌های علوم پزشکی، شواهد موجود نشان می‌دهد که در بسیاری از موارد، این موضوع به‌صورت نظام‌مند و مبتنی بر شواهد در ساختارهای اداری و مدیریتی این دانشگاه‌ها نهادینه نشده است. نبود مدل‌های روشن برای شناسایی استعدادها، فقدان بانک اطلاعاتی از افراد مستعد، نبود برنامه‌های مشخص توسعه شایستگی‌های مدیریتی، و عدم پیوند منطقی بین ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی مسیر شغلی و انتصاب‌های مدیریتی، از جمله چالش‌هایی است که می‌تواند فرآیند جانشین‌پروری را با مشکل مواجه کند. از این‌رو، این مطالعه با هدف بررسی وضعیت جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی گلستان انجام یافت. نتایج این مطالعه می‌تواند ضمن روشن ساختن وضعیت موجود، شکاف‌ها و چالش‌های موجود در زمینه شناسایی و پرورش جانشینان شایسته را آشکار ساخته و زمینه را برای طراحی و استقرار نظام‌های کارآمدتر جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در این دانشگاه فراهم آورد؛ اقدامی که در نهایت می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی، ارتقای کیفیت خدمات و اعتلای سلامت جامعه منجر شود.

روش کار

این مطالعه، یک مطالعه مقطعی بود که به صورت توصیفی-تحلیلی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی گلستان در معاونت‌های بهداشت، درمان، توسعه منابع، تحقیقات و فناوری، غذا و دارو، آموزشی و دانشجویی و فرهنگی در سال ۱۴۰۲ بود. حجم نمونه مورد نظر برای تعیین میانگین نمره جانشین‌پروری، مطابق مطالعات مشابه^{۱۶، ۱۵} و با توجه

بدون وجود یک نظام اثربخش مدیریت استعداد، جانشین‌پروری نیز عمدتاً به‌صورت مقطعی، سلیقه‌ای و غیرنظام‌مند انجام می‌شود و نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای واقعی سازمان باشد. از سوی دیگر، وجود برنامه‌های مشخص جانشین‌پروری، خود محرکی برای شناسایی استعدادها، ایجاد مسیرهای پیشرفت شغلی و سرمایه‌گذاری هدفمند در توسعه شایستگی‌های کارکنان است. بنابراین، رابطه‌ای دوسویه و مکمل میان مدیریت استعداد و جانشین‌پروری وجود دارد؛ به‌طوری که ضعف در هر یک، می‌تواند اثربخشی دیگری را تحت تأثیر قرار دهد.^{۱۱، ۱۰}

نتایج مطالعه محفوظی و همکاران نشان داد که ارتباط مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی معنی‌دار و گویای این مهم بود که از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی، بُعد استراتژی مدیریت استعداد به ترتیب به میزان ۸۲ درصد و ۹۹ درصد در تبیین واریانس جانشین‌پروری و مدیریت استعداد نقش دارد.^{۱۲}

در مجموع به نظر می‌رسد، صنعت مراقبت‌های بهداشتی-درمانی نسبت به سایر صنایع در توسعه برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری عقب مانده‌اند. بنابراین، این وضعیت به اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌های بهداشتی-درمانی افزوده و بیان می‌دارد که رهبران و مدیران بهداشت و درمان برای رفع نیازهای سازمان در آینده، باید جانشین‌پروری را تمرین کنند.^{۱۳} در این راستا، دانشگاه‌های علوم پزشکی، علی‌رغم دستاوردهای ارزشمند، هنوز سیستمی در بررسی عملکرد مهم‌ترین دارایی خود ندارند و مستلزم محقق ساختن ارزش استراتژیک مدیریت استعداد به عنوان یک راه‌حل برای رفع این نارسایی بنیادی و مقابله با چالش‌ها می‌باشند.^{۱۴}

دانشگاه‌های علوم پزشکی علاوه بر مسئولیت‌های آموزشی و پژوهشی، در حوزه ارائه خدمات بهداشتی و درمانی نیز نقش مستقیم دارند و در واقع مدیریت «چندگانگی سلامت» را بر عهده دارند؛ به این معنا که باید به‌طور همزمان پاسخگوی نیازهای آموزشی، پژوهشی، بهداشتی و درمانی در سطوح مختلف باشند. ساختار چندلایه (ستاد، شبکه بهداشت، بیمارستان‌ها، مراکز آموزشی و پژوهشی)، تنوع مأموریت‌ها، تعدد ذی‌نفعان (دانشجویان، اعضای هیئت علمی، کارکنان، بیماران، جامعه،

بسیار کم، امتیاز ۲ برای گزینه کم، امتیاز ۳ برای گزینه متوسط، امتیاز ۴ برای گزینه زیاد و امتیاز ۵ برای گزینه بسیار زیاد در نظر گرفته شد. دامنه نمرات پرسش‌نامه بین ۳۲ تا ۱۶۰ می‌باشد که هرچه نمره بالاتر باشد، مدیریت جانشین‌پروری هم بیشتر است. روایی و پایایی پرسش‌نامه در مطالعات عربشاهی،^{۱۷} احمدی بالادهی و صالحی^{۱۸} و نجیبی و همکاران^{۱۹} تایید شده بود. همچنین، پایایی این پرسش‌نامه در این مطالعه با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۸ تایید شده است.

پرسش‌نامه مدیریت استعداد فیلیپس و روپر (Philips & Roper) دارای ۲۸ سوال و ۹ بعد بود. ابعاد پرسش‌نامه شامل کارمندیابی، انتخاب کارمند با استعداد، به کارگماری کارمند با استعداد، مدیریت عملکرد کارمندان مستعد، مراکز ارزیابی کارمندان مستعد، توسعه و آموزش استعدادها، مدیریت کارراهه، جبران خدمات استعدادها، و انضباط کارمندان بود. نمره‌گذاری پرسش‌نامه بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) انجام شد. به‌طوری‌که امتیاز ۱ برای گزینه کاملاً مخالفم، امتیاز ۲ برای گزینه مخالفم، امتیاز ۳ برای گزینه نظری ندارم، امتیاز ۴ برای گزینه موافقم و امتیاز ۵ برای گزینه کاملاً موافقم در نظر گرفته شد. دامنه نمرات پرسش‌نامه بین ۲۸ تا ۱۴۰ می‌باشد که هرچه نمره بالاتر باشد، مدیریت استعداد هم بیشتر است. روایی و پایایی پرسش‌نامه در مطالعات موغلی و یداللهی^{۲۰} و نجیبی و همکاران^{۱۹} تایید شده بود. همچنین، پایایی این پرسش‌نامه در این مطالعه با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۵ تایید شده است.

داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۲۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها، از روش‌های آمار توصیفی (رسم جداول، فراوانی، درصد فراوانی برای داده‌های کیفی؛ و میانگین، انحراف معیار برای داده‌های کمی) استفاده شد. همچنین، با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها (بررسی با آزمون شاپیرو-ویلک، چولگی و کشیدگی توزیع داده‌ها و نمودارهای P-P و Q-Q) از روش‌های آمار استنباطی نظیر آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، تی مستقل و آنالیز واریانس یکطرفه و همچنین از آزمون‌های تعقیبی استفاده شد. سطح معناداری در این مطالعه ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است.

به انحراف معیار ۲۰/۷۴ و با در نظر گرفتن احتمال خطای نوع اول برابر ۰/۰۵ و حداکثر خطای ۲/۰۷ (۱/۰) مقدار انحراف معیار؛ همچنین با افزودن ۵ درصد جهت اطمینان بیشتر طبق فرمول تعیین حجم نمونه برای برآورد میانگین (فرمول ۱)، ۴۰۵ نفر تعیین شد.

$$n = \frac{z^2 * \sigma^2}{(d)^2} \quad (1)$$

روش نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای تصادفی بود. ابتدا، هرکدام از معاونت‌ها به صورت یک طبقه در نظر گرفته شد. برای انتخاب افراد نمونه در هر طبقه (معاونت) با در نظر گرفتن نسبت آن طبقه در جمعیت از فرمول (۲) استفاده شد. روش نمونه‌گیری در داخل طبقات به صورت تصادفی ساده بود و اعضای نمونه با در نظر گرفتن معیارهای ورود وارد مطالعه شدند.

$$n_h = N_h \left(\frac{n}{N} \right) \quad (2)$$

معیارهای ورود شامل تمایل به شرکت در طرح و داشتن حداقل یک سال سابقه کاری بود. پرسش‌نامه‌هایی که دارای پاسخ‌های خالی و یا ناصحیح زیادی بود از مطالعه خارج شدند (۱۱ پرسش‌نامه). نرخ پاسخ دهی در این مطالعه ۹۷/۳ درصد بوده است.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها، چک لیست متغیرهای دموگرافیک و زمینه‌ای (سن، جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه کار، وضعیت تاهل، وضعیت استخدام و سمت) و همچنین، پرسش‌نامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد بودند.

پرسش‌نامه جانشین‌پروری کیم (Kim) دارای ۳۲ سؤال و ۸ بعد بود. ابعاد پرسش‌نامه شامل وضعیت تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین‌پروری، وضعیت شناسایی پست‌های کلیدی، تعیین شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی، وضعیت شناسایی کاندیدها، روش‌های خارج از محیط کار جهت توانمند نمودن کاندیدهای پست‌های سازمانی، روش‌های ضمن خدمت جهت توانمند نمودن کاندیدهای پست‌های سازمانی، فرآیند ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری و نتیجه ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری بود. نمره‌گذاری پرسش‌نامه بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (بسیار کم، کم، متوسط، زیاد و بسیار زیاد) انجام شد. به‌طوری‌که امتیاز ۱ برای گزینه

یافته‌ها

وضعیت استخدامی رسمی، ۳۴۵ نفر (۸۷/۶ درصد) با سمت کارشناس و ۷۹ نفر (۲۰/۱ درصد) در معاونت بهداشتی مشغول به کار بودند. جدول ۱ توزیع فراوانی مشخصات جمعیت‌شناختی کارکنان شرکت‌کننده در مطالعه را نشان می‌دهد.

میانگین سنی افراد شرکت‌کننده در مطالعه، $7/29 \pm$ سال و میانگین سابقه کاری این افراد $7/20 \pm$ سال بود. اکثریت کارکنان ۲۰۲ نفر (۵۱/۳ درصد) مرد، ۱۸۷ نفر (۴۷/۵ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی ارشد، ۳۰۶ نفر (۷۷/۷ درصد) متأهل، ۲۰۱ نفر (۵۱ درصد) با

جدول ۱. توزیع فراوانی مشخصات جمعیت‌شناختی کارکنان شرکت‌کننده در مطالعه

متغیر	سطوح	تعداد (درصد)
جنس	مرد	۲۰۲ (۵۱/۳)
	زن	۱۹۲ (۴۸/۷)
تحصیلات	کاردانی	۱۶ (۴/۱)
	کارشناسی	۱۵۰ (۳۸/۱)
	کارشناسی ارشد	۱۸۷ (۴۷/۵)
	دکتری	۴۱ (۱۰/۴)
تاهل	مجرد	۷۱ (۱۸)
	متاهل	۳۰۶ (۷۷/۷)
	سایر (مطلقه و همسر از دست داده)	۱۷ (۴/۳)
	رسمی	۲۰۱ (۵۱)
استخدام	پیمانی	۷۹ (۲۰/۱)
	قراردادی	۷۹ (۲۰/۱)
	طرحی	۱۲ (۳)
	شرکتی	۲۳ (۵/۸)
سمت	مدیر واحد	۴۹ (۱۲/۴)
	کارشناس	۳۴۵ (۸۷/۶)
	بهداشتی	۷۹ (۲۰/۱)
	درمان	۶۹ (۱۷/۵)
معاونت	توسعه منابع	۷۵ (۱۹)
	تحقیقات و فناوری	۳۸ (۹/۶)
	غذا و دارو	۵۴ (۱۳/۷)
	آموزشی	۳۵ (۸/۹)
	فرهنگی	۴۴ (۱۱/۲)

به سیستم مدیریت جانشین‌پروری ($2/00 \pm 0/70$) و بعد نتیجه ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری ($2/00 \pm 0/68$) بود. جدول ۲ شاخص‌های توصیفی پرسش‌نامه مدیریت جانشین‌پروری را نشان می‌دهد.

میانگین نمره کل پرسش‌نامه مدیریت جانشین‌پروری $2/40 \pm 0/50$ بود. بالاترین نمره در بین ابعاد، مربوط به بعد وضعیت شناسایی کاندیدها ($2/77 \pm 0/69$) و پایین‌ترین نمره مربوط به بعد وضعیت تعهد مدیران ارشد

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی پرسش‌نامه مدیریت جانشین‌پروری و ابعاد آن

ابعاد	تعداد سوالات	انحراف معیار $\pm$ میانگین	دامنه نمرات پاسخ داده شده
وضعیت تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین‌پروری	۴ سوال	$2/00 \pm 0/70$	۱ - ۵

ابعاد	تعداد سوالات	انحراف معیار $\pm$ میانگین	دامنه نمرات پاسخ داده شده
وضعیت شناسایی پست‌های کلیدی	۴ سوال	$2/73 \pm 0/76$	۱ - ۵
تعیین شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی	۴ سوال	$2/61 \pm 0/84$	۱ - ۵
وضعیت شناسایی کاندیداها	۴ سوال	$2/77 \pm 0/69$	۱ - ۵
روش‌های خارج از محیط کار جهت توانمند نمودن کاندیداها	۴ سوال	$2/70 \pm 0/60$	۱ - ۴/۵
روش‌های ضمن خدمت جهت توانمند نمودن کاندیداها	۴ سوال	$2/13 \pm 0/67$	۱ - ۵
فرآیند ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری	۴ سوال	$2/19 \pm 0/71$	۱ - ۵
نتیجه ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری	۴ سوال	$2/00 \pm 0/68$	۱ - ۵
نمره کل جانشین‌پروری	۳۲ سوال	$2/40 \pm 0/50$	۱/۱۳ - ۴/۸۷

توسعه و آموزش استعدادها ($3/70 \pm 0/70$) می‌باشد. جدول ۳ شاخص‌های توصیفی پرسش‌نامه مدیریت استعداد و ابعاد آن را نشان می‌دهد.

نمره کل پرسش‌نامه مدیریت استعداد $4/14 \pm 0/35$ بود. بالاترین نمره در بین ابعاد، مربوط به بعد کارمندان ($4/58 \pm 0/51$) و پایین‌ترین نمره مربوط به بعد

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی پرسش‌نامه مدیریت استعداد و ابعاد آن

ابعاد	تعداد سوالات	انحراف معیار $\pm$ میانگین	دامنه
کارمندیابی	۴ سوال	$4/03 \pm 0/59$	۱ - ۵
انتخاب کارمند با استعداد	۳ سوال	$3/99 \pm 0/72$	۱ - ۵
به کارگیری کارمند با استعداد	۲ سوال	$4/12 \pm 0/68$	۱/۵ - ۵
مدیریت عملکرد کارمندان مستعد	۳ سوال	$4/23 \pm 0/56$	۱ - ۵
مراکز ارزیابی کارمندان مستعد	۲ سوال	$4/42 \pm 0/54$	۱/۵ - ۵
توسعه و آموزش استعدادها	۵ سوال	$3/70 \pm 0/70$	۱ - ۵
مدیریت کارراه	۳ سوال	$4/24 \pm 0/56$	۲ - ۵
جبران خدمات استعدادها	۴ سوال	$4/45 \pm 0/48$	۱/۷۵ - ۵
انضباط کارمندان	۲ سوال	$4/58 \pm 0/51$	۲ - ۵
نمره کل مدیریت استعداد	۲۸ سوال	$4/14 \pm 0/35$	۱/۹۳ - ۵

کاهش خواهد یافت. سابقه کار با روش‌های خارج از محیط کار جهت توانمند نمودن کاندیداها پست‌های سازمانی ($r = -0/11$, $P\text{-value} = 0/019$)، فرآیند ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری ($r = -0/13$, $P\text{-value} = 0/006$) و جانشین‌پروری ($r = -0/12$, $P\text{-value} = 0/010$) ارتباط معکوس و معناداری داشت؛ به‌طوری‌که با افزایش سابقه کار، روش‌های خارج از محیط کار جهت توانمند نمودن کاندیداها پست‌های سازمانی، فرآیند ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری و جانشین‌پروری کاهش خواهد یافت.

بررسی ارتباط مدیریت جانشین‌پروری و ابعاد آن با متغیرهای کیفی جمعیت‌شناختی در جدول ۴ ارائه شده است. تحصیلات با روش‌های خارج از محیط کار جهت

متغیر سن با وضعیت تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین‌پروری ($r = -0/13$, $P\text{-value} = 0/006$)، وضعیت شناسایی پست‌های کلیدی ($r = -0/10$, $P\text{-value} = 0/044$)، روش‌های خارج از محیط کار جهت توانمند نمودن کاندیداها پست‌های سازمانی ($r = -0/11$, $P\text{-value} = 0/026$)، فرآیند ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری ($r = -0/12$, $P\text{-value} = 0/016$) و جانشین‌پروری ($r = -0/12$, $P\text{-value} = 0/017$) ارتباط معکوس و معناداری داشت؛ به‌طوری‌که با افزایش سن وضعیت تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین‌پروری، وضعیت شناسایی پست‌های کلیدی، روش‌های خارج از محیط کار جهت توانمند نمودن کاندیداها پست‌های سازمانی، فرآیند ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری و جانشین‌پروری

توانمند نمودن کاندیداهای پست‌های سازمانی ($P=0/035$) و روش‌های ضمن خدمت جهت توانمند نمودن کاندیداهای پست‌های سازمانی ($P=0/013$) ارتباط معناداری داشت، به‌طوری‌که کارکنان ستادی با تحصیلات کارشناسی و پایین‌تر نمرات بالاتری کسب نمودند. سمت با وضعیت شناسایی پست‌های کلیدی ($P\text{-value}=0/041$) ارتباط معناداری داشت، به‌طوری‌که کارکنان ستادی با سمت مدیر واحد نمرات بالاتری کسب نمودند.

جدول ۴. بررسی ارتباط مدیریت جانشین‌پروری و ابعاد آن با متغیرهای کیفی جمعیت‌شناختی

متغیر	سطوح	وضعیت تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین‌پروری	وضعیت شناسایی پست‌های کلیدی	تعیین شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی	وضعیت شناسایی کاندیدها
		انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین
جنسیت	زن	$2/03 \pm 0/45$	$2/71 \pm 0/75$	$2/60 \pm 0/42$	$2/76 \pm 0/74$
	مرد	$1/97 \pm 0/41$	$2/76 \pm 0/89$	$2/62 \pm 0/65$	$2/78 \pm 0/51$
	P-value	$0/388$	$0/441$	$0/804$	$0/728$
تحصیلات	کارشناسی و پایین‌تر	$2/01 \pm 0/85$	$2/65 \pm 0/75$	$2/56 \pm 0/63$	$2/83 \pm 0/40$
	کارشناسی ارشد و بالاتر	$1/98 \pm 0/66$	$2/79 \pm 0/89$	$2/65 \pm 0/74$	$2/72 \pm 0/42$
	P-value	$0/784$	$0/080$	$0/265$	$0/139$
تاهل	مجرد و سایر	$2/03 \pm 0/96$	$2/69 \pm 0/75$	$2/60 \pm 0/98$	$2/76 \pm 0/75$
	متاهل	$1/99 \pm 0/32$	$2/74 \pm 0/89$	$2/61 \pm 0/75$	$2/77 \pm 0/56$
	P-value	$0/624$	$0/599$	$0/912$	$0/838$
استخدام	رسمی	$1/94 \pm 0/66$	$2/71 \pm 0/75$	$2/59 \pm 0/70$	$2/79 \pm 0/71$
	پیمانی	$2/05 \pm 0/46$	$2/77 \pm 0/89$	$2/66 \pm 0/98$	$2/68 \pm 0/64$
	قرردادی	$2/03 \pm 0/71$	$2/72 \pm 0/75$	$2/62 \pm 0/25$	$2/77 \pm 0/73$
سمت	سایر	$2/11 \pm 0/58$	$2/85 \pm 0/89$	$2/59 \pm 0/57$	$2/84 \pm 0/74$
	مدیر واحد	$2/05 \pm 0/65$	$2/93 \pm 0/70$	$2/78 \pm 0/82$	$2/94 \pm 0/71$
	P-value	$0/425$	$0/708$	$0/957$	$0/584$
سمت	کارشناس	$1/99 \pm 0/71$	$2/70 \pm 0/88$	$2/59 \pm 0/85$	$2/74 \pm 0/69$
		$0/595$	$0/41$	$0/131$	$0/067$

ادامه جدول ۴. بررسی ارتباط مدیریت جانشین‌پروری و ابعاد آن با متغیرهای کیفی جمعیت‌شناختی

متغیر	سطوح	روش‌های خارج از محیط کار جهت توانمند نمودن کاندیدهای پست‌های سازمانی	روش‌های ضمن خدمت جهت توانمند نمودن کاندیدهای پست‌های سازمانی	فرآیند ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری	نتیجه ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری
		انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین
جنسیت	زن	$2/78 \pm 0/98$	$2/23 \pm 0/75$	$2/20 \pm 0/45$	$2/02 \pm 0/41$
	مرد	$2/65 \pm 0/74$	$2/06 \pm 0/45$	$2/19 \pm 0/23$	$2/98 \pm 0/65$
	P-value	$0/951$	$0/436$	$0/512$	$0/070$
تحصیلات	کارشناسی و پایین‌تر	$2/77 \pm 0/74$	$2/23 \pm 0/75$	$2/20 \pm 0/74$	$2/02 \pm 0/75$
	کارشناسی ارشد و بالاتر	$2/65 \pm 0/66$	$2/06 \pm 0/89$	$2/19 \pm 0/12$	$2/99 \pm 0/45$
	P-value	$0/35$	$0/013$	$0/873$	$0/686$

متغیر	سطوح	روش‌های خارج از محیط کار جهت توانمند نمودن کاندیداهای پست‌های سازمانی	روش‌های ضمن خدمت جهت توانمند نمودن کاندیداهای پست‌های سازمانی	فرآیند ارزیابی سیستم مدیریتی جانشین‌پروری	نتیجه ارزیابی سیستم مدیریتی جانشین‌پروری	جانشین‌پروری
		انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین
تاهل	مجرد و سایر	۲/۷۵ $\pm$ ۰/۴۵	۲/۱۳ $\pm$ ۰/۷۵	۲/۱۲ $\pm$ ۰/۴۵	۱/۹۳ $\pm$ ۰/۷۴	۲/۳۹ $\pm$ ۰/۴۱
	متاهل	۲/۷۰ $\pm$ ۰/۴۲	۲/۱۳ $\pm$ ۰/۸۹	۲/۲۱ $\pm$ ۰/۳۶	۲/۰۲ $\pm$ ۰/۴۲	۲/۴۱ $\pm$ ۰/۹۶
	P-value	۰/۴۲۸	۰/۹۵۶	۰/۲۸۸	۰/۲۵۸	۰/۷۳۰
استخدام	رسمی	۲/۶۹ $\pm$ ۰/۶۱	۲/۱۵ $\pm$ ۰/۶۷	۲/۵۸ $\pm$ ۰/۶۳	۲/۹۵ $\pm$ ۰/۷۸	۲/۹۸ $\pm$ ۰/۵۲
	پیمانی	۲/۶۸ $\pm$ ۰/۷۴	۲/۲۷ $\pm$ ۰/۸۰	۲/۶۳ $\pm$ ۰/۷۳	۲/۷۸ $\pm$ ۰/۷۴	۲/۸۹ $\pm$ ۰/۴۲
سمت	قرردادی	۲/۷۲ $\pm$ ۰/۷۹	۲/۲۰ $\pm$ ۰/۶۰	۲/۷۸ $\pm$ ۰/۷۸	۲/۴۵ $\pm$ ۰/۴۵	۲/۸۹ $\pm$ ۰/۷۴
	سایر	۲/۸۱ $\pm$ ۰/۵۴	۲/۲۷ $\pm$ ۰/۲۹	۲/۲۵ $\pm$ ۰/۷۹	۲/۶۵ $\pm$ ۰/۳۲	۲/۷۸ $\pm$ ۰/۷۹
	P-value	۰/۶۷۴	۰/۲۰۵	۰/۵۵۹	۰/۴۳۶	۰/۶۲۶
	مدیر واحد	۲/۶۲ $\pm$ ۰/۶۱	۲/۱۳ $\pm$ ۰/۵۶	۱/۹۵ $\pm$ ۰/۶۰	۱/۹۵ $\pm$ ۰/۵۶	۲/۴۶ $\pm$ ۰/۴۵
	کارشناس	۲/۷۱ $\pm$ ۰/۶۰	۲/۱۳ $\pm$ ۰/۶۹	۲/۰۱ $\pm$ ۰/۷۳	۲/۰۱ $\pm$ ۰/۷۰	۲/۳۹ $\pm$ ۰/۵۱
	P-value	۰/۳۱۹	۰/۹۸۸	۰/۹۶۰	۰/۶۲۵	۰/۳۸۴

متغیر سن با انتخاب کارمند با استعداد ($r = ۰/۱۱$)، $P\text{-value} = ۰/۰۲۴$) ارتباط مستقیم و معناداری داشت به‌طوری‌که با افزایش سن، انتخاب کارمند با استعداد افزایش خواهد یافت. سابقه‌ی کار، تحصیلات و سمت با مدیریت استعداد ارتباط معناداری نداشت.

بررسی ارتباط مدیریت استعداد و ابعاد آن با متغیرهای کیفی جمعیت‌شناختی در جدول ۵ ارائه شده است. متغیر جنسیت با به کارگماری کارمند با استعداد ($P\text{-value} = ۰/۰۴۳$)، مدیریت عملکرد کارمندان مستعد ($P\text{-value} = ۰/۰۱۸$) و مدیریت استعداد ($P\text{-value} = ۰/۰۲۷$) ارتباط معناداری دارد؛

به‌طوری‌که میانگین نمرات این ابعاد در کارکنان ستادی جنس زن بیشتر بود. تاهل با انتخاب کارمند با استعداد ($P\text{-value} = ۰/۰۱۲$) ارتباط معناداری دارد؛ به‌طوری‌که انتخاب کارمند با استعداد در کارکنان ستادی متاهل بیشتر از سایرین است. تاهل با انضباط کارمندان ($P\text{-value} = ۰/۰۴۸$) ارتباط معناداری دارد؛ به‌طوری‌که انضباط کارمندان در کارکنان ستادی مجرد و سایرین بیشتر از متاهلین است. وضعیت استخدام با انتخاب کارمند با استعداد ($P\text{-value} = ۰/۰۲۹$) ارتباط معناداری دارد؛ به‌طوری‌که انتخاب کارمند با استعداد در کارکنان ستادی رسمی بیشتر از سایرین است.

جدول ۵. بررسی ارتباط مدیریت استعداد و ابعاد آن با متغیرهای کیفی جمعیت‌شناختی

متغیر	سطوح	کارمندیابی	انتخاب کارمند با استعداد	به‌کارگیری کارمند با استعداد	مدیریت عملکرد کارمندان مستعد
		انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین
جنسیت	زن	۴/۰۳ $\pm$ ۰/۶۱	۴/۰۶ $\pm$ ۰/۶۹	۴/۱۹ $\pm$ ۰/۶۲	۴/۳۰ $\pm$ ۰/۵۰
	مرد	۴/۰۳ $\pm$ ۰/۵۷	۳/۹۳ $\pm$ ۰/۷۵	۴/۰۵ $\pm$ ۰/۷۲	۴/۱۶ $\pm$ ۰/۶۱
	P-value	۰/۹۱۸	۰/۰۸۲	۰/۰۴۳	۰/۰۱۸
تحصیلات	کارشناسی و پایین تر	۴/۱۵ $\pm$ ۰/۸۵	۳/۹۸ $\pm$ ۰/۴۵	۴/۸۸ $\pm$ ۰/۴۱	۴/۵۱ $\pm$ ۰/۹۶
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۴/۴۷ $\pm$ ۰/۵۸	۳/۲۷ $\pm$ ۰/۴۲	۴/۷۴ $\pm$ ۰/۳۶	۴/۴۷ $\pm$ ۰/۴۷
	P-value	۰/۰۸۱	۰/۵۰۴	۰/۷۳۸	۰/۴۹۴

متغیر	سطوح	کارمندیابی	انتخاب کارمند با استعداد	به کارگیری کارمند با استعداد	مدیریت عملکرد کارمندان مستعد
		انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین
تاهل	مجرد و سایر	$4/78 \pm 0/89$	$3/96 \pm 0/63$	$4/47 \pm 0/79$	$4/75 \pm 0/96$
	متاهل	$4/89 \pm 0/52$	$3/85 \pm 0/65$	$4/63 \pm 0/78$	$4/38 \pm 0/36$
	P-value	$0/867$	$0/012$	$0/267$	$0/922$
استخدام	رسمی	$4/52 \pm 0/89$	$3/85 \pm 0/89$	$4/96 \pm 0/98$	$4/78 \pm 0/89$
	پیمانی	$4/89 \pm 0/89$	$3/45 \pm 0/85$	$4/89 \pm 0/56$	$4/63 \pm 0/52$
	قرردادی	$4/74 \pm 0/69$	$3/78 \pm 0/32$	$4/85 \pm 0/78$	$4/47 \pm 0/69$
	سایر	$4/41 \pm 0/25$	$3/41 \pm 0/56$	$4/74 \pm 0/72$	$4/52 \pm 0/89$
	P-value	$0/960$	$0/029$	$0/372$	$0/059$
سمت	مدیر واحد	$4/32 \pm 0/98$	$3/98 \pm 0/87$	$4/89 \pm 0/45$	$4/28 \pm 0/56$
	کارشناس	$4/89 \pm 0/58$	$3/27 \pm 0/47$	$4/45 \pm 0/89$	$4/26 \pm 0/56$
	P-value	$0/356$	$0/256$	$0/995$	$0/904$

ادامه جدول ۵. بررسی ارتباط مدیریت استعداد و ابعاد آن با متغیرهای کیفی جمعیت شناختی

متغیر	سطوح	مراکز ارزیابی کارمندان مستعد	توسعه و آموزش استعدادها	مدیریت کارراهه	جبران خدمات استعدادها	انضباط کارمندان	مدیریت استعداد
		انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین
جنسیت	زن	$4/42 \pm 0/50$	$3/77 \pm 0/61$	$4/78 \pm 0/47$	$4/45 \pm 0/74$	$4/03 \pm 0/32$	$4/18 \pm 0/65$
	مرد	$4/41 \pm 0/58$	$3/27 \pm 0/98$	$4/88 \pm 0/89$	$4/42 \pm 0/56$	$4/03 \pm 0/78$	$4/10 \pm 0/47$
	P-value	$0/876$	$0/051$	$0/310$	$0/429$	$0/144$	$0/027$
تحصیلات	کارشناسی و پایین تر	$4/42 \pm 0/50$	$3/77 \pm 0/61$	$4/78 \pm 0/47$	$4/45 \pm 0/74$	$4/03 \pm 0/32$	$4/18 \pm 0/65$
	کارشناسی ارشد و بالاتر	$4/41 \pm 0/58$	$3/27 \pm 0/98$	$4/88 \pm 0/89$	$4/42 \pm 0/56$	$4/03 \pm 0/78$	$4/10 \pm 0/47$
	P-value	$0/079$	$0/853$	$0/532$	$0/720$	$0/483$	$0/416$
تاهل	مجرد و سایر	$2/62 \pm 0/61$	$2/13 \pm 0/56$	$1/95 \pm 0/60$	$1/95 \pm 0/56$	$2/46 \pm 0/45$	$2/62 \pm 0/61$
	متاهل	$4/42 \pm 0/50$	$3/77 \pm 0/61$	$4/78 \pm 0/47$	$4/45 \pm 0/74$	$4/03 \pm 0/32$	$4/18 \pm 0/65$
	P-value	$0/538$	$0/587$	$0/061$	$0/165$	$0/048$	$0/801$
استخدام	رسمی	$4/41 \pm 0/58$	$3/27 \pm 0/98$	$4/88 \pm 0/89$	$4/42 \pm 0/56$	$4/03 \pm 0/78$	$4/10 \pm 0/47$
	پیمانی	$4/42 \pm 0/50$	$3/77 \pm 0/61$	$4/78 \pm 0/47$	$4/45 \pm 0/74$	$4/03 \pm 0/32$	$4/18 \pm 0/65$
	قرردادی	$4/42 \pm 0/50$	$3/77 \pm 0/61$	$4/78 \pm 0/47$	$4/45 \pm 0/74$	$4/03 \pm 0/32$	$4/18 \pm 0/65$
	سایر	$4/41 \pm 0/58$	$3/27 \pm 0/98$	$4/88 \pm 0/89$	$4/42 \pm 0/56$	$4/03 \pm 0/78$	$4/10 \pm 0/47$
	P-value	$0/360$	$0/178$	$0/158$	$0/390$	$0/427$	$0/202$
سمت	مدیر واحد	$4/41 \pm 0/58$	$3/27 \pm 0/98$	$4/88 \pm 0/89$	$4/42 \pm 0/56$	$4/03 \pm 0/78$	$4/10 \pm 0/47$
	کارشناس	$4/41 \pm 0/58$	$3/27 \pm 0/98$	$4/88 \pm 0/89$	$4/42 \pm 0/56$	$4/03 \pm 0/78$	$4/10 \pm 0/47$
	P-value	$0/489$	$0/879$	$0/178$	$0/148$	$0/137$	$0/733$

بحث

گلستان کمتر از سطح متوسط بوده و در وضعیت خوبی قرار نداشت. نتایج پژوهش استفنز (Stephens) با عنوان « برنامه ریزی جانشین پروری مدیران ارشد بیمارستان ها در

بر اساس نتایج مطالعه، وضعیت مدیریت جانشین پروری در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی

گام‌های بلندتری برداشته‌اند. این امر می‌تواند ناشی از ماهیت غیرانتفاعی و رقابتی، توسعه‌یافتگی ساختارها و فرهنگ سازمانی این سازمان‌ها باشد. با این حال، لازم به ذکر است که محدودیت‌های ذاتی موجود در سازمان‌های دولتی، از جمله بروکراسی اداری، محدودیت‌های بودجه‌ای، و دخالت عوامل سیاسی، در همه وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی، از جمله وزارت بهداشت، کم و بیش وجود دارد. این محدودیت‌ها می‌توانند موانعی برای اجرای کامل و بی‌نقص برنامه‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری محسوب شوند.

بر اساس نتایج مطالعه، پایین‌ترین نمره مربوط به بعد وضعیت تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین‌پروری بود. بلوغ و ثبات مدیریت، تعهد و مشارکت فعال مدیران ارشد و مدیریت و رهبری قوی در موفقیت برنامه جانشین‌پروری تأثیر زیادی دارد.^{۲۶} تعهد مدیران به توسعه و مدیریت استعداد سازمانی، منجر به افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان می‌شود.^{۲۷} رابطه بین سیستم مدیریت و رهبری و برنامه جانشین‌پروری سازمان به صورت متقابل است. یک سیستم قوی مدیریت و رهبری موجب توسعه یک برنامه منسجم جانشین‌پروری می‌شود که در نهایت، منجر به توسعه سیستم مدیریت و رهبری سازمان می‌شود.^{۲۸} بعد از تعهد مدیریت ارشد، ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری پایین‌ترین نمره را در ابعاد جانشین‌پروری به خود اختصاص داد. هدف از این مولفه، آن است که اثر برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری را روی سازمان بسنجد. این مرحله برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری بسیار مهم است. دادن بازخورد مناسب از عملکرد و نتایج نظام مدیریت جانشین‌پروری به مدیران و کارکنان، استفاده از ارزیابی عملکرد سازمانی در کنار ارزیابی عملکرد فردی برای سنجش اثربخشی، آسیب‌شناسی دقیق پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری و نیز توجه بیشتر به ارزیابی برنامه در طول پیاده‌سازی فرآیندهای مربوط به آن و ارائه بازخورد و انجام اصلاحات جهت بهبود وضعیت موجود پیشنهاد می‌گردد.^{۲۹}

اجرای شایسته‌سالاری در فرآیند جانشین‌پروری، همانند بسیاری دیگر از حوزه‌های مدیریت، با موانع متعددی روبروست که اجرای صحیح آن را دشوار می‌سازد. دخالت دیدگاه‌های سیاسی، جناحی و روابط فامیلی یا بانندی در

ایالات متحده» بیانگر این بوده که بیشتر بیمارستان‌ها برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در دستور کار خود ندارند و در ۶۸ درصد موارد، افراد بدون اجرای این فرایند و از درون سازمان انتخاب می‌شوند.^{۲۱} یافته‌های پژوهش عبدالله (Abdullah) و همکاران با عنوان «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مؤسسات آموزش مالزی» نشان می‌دهد که این برنامه در عملکرد استادان، دانشجویان و ثبات دانشگاه تأثیر دارد و می‌توان از این برنامه برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های آموزشی بهره جست.^{۲۲} یافته‌های پژوهش متسو (Mateso) در دانشگاه میدوسترن حاکی از آن است که برنامه جانشین‌پروری در قسمت‌های محدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان بر ضرورت و نیاز توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. همچنین، پاسخ‌دهندگان از این برنامه اطلاع کافی نداشتند و با توجه به نوع دانشکده، نوع شغل و سال‌های خدمت تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد.^{۲۳} یافته‌های مطالعه هادیزاده و سلطانی نشان‌دهنده ضعف استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری در وضع موجود و اهمیت آن در وضع مطلوب است که این وضعیت وجود شکاف در این زمینه را نشان می‌دهد.^{۲۴} علامه و همکاران نشان دادند که وضع کنونی مدیریت جانشین‌پروری، رضایت بخش نبوده و نیازمند توجه بیشتری است.^{۲۵} در مقابل، نتایج مطالعه مهرتک و همکاران نشان داد که میانگین امتیازات کسب شده در وضعیت موجود جانشین‌پروری در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، بیش از ۵۰ درصد کل امتیازات و قابل قبول است.^{۱۳} بررسی وضعیت جانشین‌پروری در مطالعه آذر و سلیمانی در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل نشان داد که نمونه مدنظر از این حیث در وضعیت متوسط به بالا قرار داشت و از وضعیت مطلوبی برخوردار بود.^{۱۵} نتایج مطالعه حاضر با نتایج مطالعات مذکور همخوانی نداشت. اگرچه در سال‌های اخیر، توجه به مقوله مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در نظام سلامت رو به افزایش بوده است، اما همچنان اجرای نظام‌مند و اثربخش این فرآیندها با چالش‌های جدی روبروست. در مقایسه با سایر سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها به نظر می‌رسد که برخی از این سازمان‌ها در پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، به‌ویژه در بخش‌های غیردولتی و شرکت‌های پیشرو،

مدیریت استعداد در بیمارستان ناراضی بوده و این برنامه برای حفظ آنان مؤثر نبوده است.^{۳۱} نتایج مطالعه حاضر با این مطالعات همخوانی نداشت. به نظر می‌رسد که اقدامات انجام‌شده در جهت توسعه مدیریت استعداد در این حوزه تا حدی مؤثر بوده ولی همچنان نیازمند بهبود و تقویت است. در این راستا باید رویکردهای نوینی در زمینه افزایش رضایت و انگیزه کارکنان، و تقویت برنامه‌های توسعه فردی و سازمانی در سطح دانشگاه در نظر گرفته شود.

همان‌طور که در نتایج این پژوهش مشاهده شد، نمره مربوط به «مدیریت استعداد» بالاتر از «جانشین‌پروری» بود. این یافته منطقی و قابل تفسیر است و دلایل آن را می‌توان در تفاوت ماهیت و دامنه این دو مفهوم جستجو کرد. مدیریت استعداد دامنه وسیع‌تری دارد و شامل کل چرخه عمر کارکنان با پتانسیل بالا در سازمان می‌شود. مدیریت استعداد به فرآیندهای جامع‌تری مانند شناسایی افراد با استعداد در تمام سطوح سازمان (نه فقط پست‌های مدیریتی)، جذب نیروهای مستعد، توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها از طریق آموزش، منتورینگ، کوچینگ، پروژه‌های ویژه، و همچنین ایجاد انگیزه و حفظ و نگهداشت این افراد در بلندمدت می‌پردازد. این فرآیندها می‌توانند شامل طیف وسیعی از فعالیت‌های توسعه‌ای باشند که لزوماً به هدف تصدی یک پست مدیریتی خاص در آینده نزدیک منجر نمی‌شوند. جانشین‌پروری جنبه‌ای تخصصی‌تر و متمرکزتر از مدیریت استعداد است. جانشین‌پروری به‌طور خاص بر شناسایی و آماده‌سازی افراد برای تصدی پست‌های کلیدی و مدیریتی در آینده تمرکز دارد. هدف اصلی آن، اطمینان از وجود یک بانک قوی از نامزدهای واجد شرایط برای پست‌های حساس مدیریتی است تا در صورت خالی شدن این پست‌ها، سازمان با خلأ رهبری مواجه نشود. ممکن است سازمان‌ها در برخی جنبه‌های کلی‌تر مدیریت استعداد (مانند برگزاری دوره‌های آموزشی و ایجاد مسیرهای شغلی) فعال‌تر باشند، اما در پیاده‌سازی فرآیند دقیق و نظام‌مند جانشین‌پروری که نیازمند شناسایی و توسعه هدفمند افراد برای پست‌های خاص است، با چالش‌های بیشتری روبرو باشند.

اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد، نیازمند همکاری و دخالت واحدهای مختلف در سازمان است، اما دو واحد مدیریت منابع

انتصاب‌ها، مهم‌ترین مانع در برابر اجرای شایسته‌سالاری است. زمانی که انتصاب‌ها بر اساس شایستگی‌ها و پتانسیل‌های مدیریتی نباشد، عملاً فرآیند جانشین‌پروری از مسیر اصلی خود منحرف شده و به ابزاری برای حفظ قدرت یا منافع گروهی خاص تبدیل می‌شود. سوءاستفاده از موقعیت شغلی برای اعمال نفوذ در فرآیندهای انتصابی، شناسایی افراد غیرشایسته و جایگزینی آن‌ها با افراد مورد نظر، پدیده‌ای مخرب است که مستقیماً با روح شایسته‌سالاری در تضاد است. برخی مدیران، به دلیل نداشتن دیدگاه استراتژیک، احساس عدم امنیت شغلی، یا ترس از به چالش کشیده شدن توسط نیروهای توانمندتر، تمایلی به شناسایی و پرورش استعدادها و جانشینان بالقوه ندارند. این دسته از مدیران، عموماً از افراد ضعیف‌تر یا هم‌سطح خود در تیم خود استفاده می‌کنند تا موقعیت خود را تثبیت کنند و از ایجاد رقبای بالقوه برای پست خود جلوگیری کنند.

بر اساس نتایج مطالعه، وضعیت مدیریت استعداد در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی گلستان بیشتر از سطح متوسط و در وضعیت نسبتاً خوبی می‌باشد. نتایج مطالعه درگاهی و همکاران در دانشگاه علوم پزشکی تهران نشان داد که میانگین متغیرهای مدیریت استعداد در حد متوسط رو به بالا بود.^۸ همچنین هژبرنژاد و همکاران گزارش کردند الگوی ارتقای سطح مدیریت استعداد کارکنان در سازمان دانشگاه آزاد اسلامی مرکزی با میانگین $3/82$ از قابلیت اجرایی بالایی برخوردار است.^{۲۸} مطالعه حجتی و همکاران در میان کارکنان دانشگاه شاهد نشان داد الگوی مدیریت استعداد کارکنان در این دانشگاه نیز از میانگین مطلوبی برخوردار است.^{۲۹} نتایج مطالعه سپهوند و همکاران در مورد وضعیت موجود مدیریت استعداد کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران، شهید بهشتی و ایران نشان داد که مولفه‌های مدیریت استعداد در سطح نسبتاً مطلوب قرار داشتند.^{۳۰} نتایج مطالعه حاضر با مطالعات مذکور همخوانی داشت. در مقابل، نتایج مطالعه محمدی و همکاران نشان داد که کیفیت ابعاد فرآیند مدیریت استعداد (دانش سازمانی، محیط کاری و روش‌های مدیریت منابع انسانی) اعضای هیأت علمی، پایین‌تر از حد میانگین است.^{۱۴} اونیانگو (Onyango) و همکاران در مطالعه خود در یکی از بیمارستان‌های کنیا نشان دادند که کارکنان از

تصمیم گرفت. در این راستا نتایج این مطالعه می‌تواند پایه‌ای برای مطالعات مداخله‌ای آینده باشد. استفاده از پرسش‌نامه در جمع‌آوری اطلاعات که مبتنی بر خود اظهاری بود و ممکن بود شرکت‌کنندگان از بیم پیامدهای احتمالی به سوالات صادقانه جواب ندهند، یکی از محدودیت‌های این مطالعه به شمار می‌رفت. در این راستا ضمن آموزش به پاسخگویان، بر بی‌نام بودن و جمع‌آوری محرمانه پرسش‌نامه‌ها تأکید گردید. همچنین، از دیگر محدودیت‌های این مطالعه پاسخگویی در شرایط کاری بود که بر میزان دقت شرکت‌کنندگان در پاسخگویی تأثیر می‌گذاشت. برای رفع این مشکل از کارکنان شرکت کننده در مطالعه تقاضا شد که با آرامش و اختصاص وقت کافی نسبت به تکمیل پرسش‌نامه‌ها اقدام نمایند.

نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های این پژوهش، وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی گلستان در وضعیت خوبی قرار ندارد. دانشگاه علوم پزشکی گلستان مستعد اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری نمی‌باشد ولی وضعیت مدیریت استعداد در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی در وضعیت نسبتاً خوبی می‌باشد. ضعیف‌ترین ابعاد مدیریت جانشین‌پروری تعهد مدیریت ارشد و ارزیابی سیستم مدیریت می‌باشند. بنابراین، برنامه‌های جانشین‌پروری بدون حمایت جدی و کافی از سوی مدیران ارشد سازمان نتیجه‌چندانی نخواهند داشت و مدیران باید عمیقاً باور داشته باشند که کارکنان مستعد و شایسته می‌توانند منشأ مزیت رقابتی باشند که مستقیماً بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. علاوه بر برنامه آموزشی جانشین‌پروری، استفاده از ارزیابی عملکرد سازمانی در کنار ارزیابی عملکرد فردی برای سنجش اثربخشی، ارائه بازخورد و انجام اصلاحات جهت بهبود وضعیت موجود می‌تواند منجر به بهبود وضعیت مدیریت جانشین‌پروری گردد.

پیامدهای عملی پژوهش

وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در کارکنان کمتر از سطح متوسط بوده و در وضعیت خوبی قرار ندارد. در حالیکه، وضعیت مدیریت استعداد در کارکنان بیشتر از سطح متوسط و در وضعیت نسبتاً خوبی می‌باشد. حمایت

انسانی و مدیریت ارشد سازمان نقش محوری ایفا می‌کنند. واحد مدیریت منابع انسانی نقش ستادی و تسهیل‌گر اصلی را بر عهده دارد. مسئولیت‌های کلیدی این واحد طراحی و تدوین سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، ایجاد و به‌روزرسانی سیستم‌های شناسایی استعدادها، توسعه برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای کارکنان مستعد، مدیریت بانک اطلاعاتی استعدادها و جانشینان بالقوه و ارائه مشاوره و پشتیبانی به مدیران در اجرای این برنامه‌ها می‌باشد. حمایت، تعهد و مشارکت فعال مدیران ارشد نیز شرط اساسی موفقیت هرگونه برنامه استراتژیک، از جمله مدیریت استعداد و جانشین‌پروری است. مدیران ارشد با تعیین چشم‌انداز و جهت‌گیری استراتژیک سازمان در حوزه سرمایه انسانی، تخصیص منابع لازم (مالی، انسانی) برای اجرای برنامه‌ها، ایجاد و ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایسته‌سالاری و توسعه، تصمیم‌گیری نهایی در مورد انتصاب افراد در پست‌های کلیدی بر اساس نتایج فرآیندهای جانشین‌پروری در این مهم نقش‌آفرینی می‌کنند. علاوه بر این دو واحد، مدیران میانی و سرپرستان صف نیز نقش حیاتی در شناسایی روزمره استعدادها در تیم‌های خود، ارائه بازخورد مستمر به کارکنان، و حمایت از برنامه‌های توسعه‌ای ایفا می‌کنند. بدون همکاری فعال این مدیران، برنامه‌های تدوین شده در سطوح بالا، به‌طور کامل اجرایی نخواهند شد. وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به عنوان نهاد سیاست‌گذار و متولی اصلی نظام سلامت کشور، می‌تواند و باید نقش محوری در تعالی فرآیندهای جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایفا کند. برخی از اقدامات کلیدی که وزارت بهداشت می‌تواند در این راستا انجام دهد عبارتند از: تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌های کلان، ایجاد چارچوب‌های عملیاتی، توسعه زیرساخت‌ها، نظارت و ارزیابی، حمایت از پژوهش و نوآوری، توانمندسازی مدیران و ایجاد مشوق‌ها. با انجام این اقدامات، وزارت بهداشت می‌تواند نقش مؤثری در ارتقای فرهنگ سازمانی، ایجاد الزامات قانونی و فنی، و در نهایت تضمین تداوم رهبری و اثربخشی هرچه بیشتر در دانشگاه‌های علوم پزشکی و کل نظام سلامت ایفا کند.

این مطالعه محدودیت‌هایی نیز داشت. در این مطالعه مقطعی با قاطعیت زیاد نمی‌توان در مورد عوامل مؤثر

منابع مالی

این پژوهش با حمایت مالی دانشگاه علوم پزشکی گلستان انجام شده است.

ملاحظات اخلاقی

پس از تصویب طرح در کمیته اخلاق دانشگاه (به کد اخلاق: IR.GOUMS.REC.1402.425)، با هماهنگی مسئولین و کسب مجوز کتبی به محل کار کارکنان مراجعه شد و در خصوص اهداف طرح به آنان آموزش داده شد. قبل از تحویل پرسش‌نامه به شرکت‌کنندگان اطمینان داده شد که اطلاعات حاصل محرمانه می‌ماند. رضایت فرد آگاهانه و داوطلبانه بود. رضایت‌نامه اخلاقی به صورت شفاهی نیز اخذ شد. همچنین، به شرکت‌کنندگان اطلاع داده شد که می‌توانند هر لحظه که بخواهند از مطالعه خارج شوند. محقق مسئول حفظ اسرار شرکت‌کنندگان و اتخاذ تدابیر مناسب برای جلوگیری از انتشار آن می‌باشد.

استفاده از هوش مصنوعی

در نگارش و آماده‌سازی این مقاله از هیچ‌کدام از مولدهای هوش مصنوعی استفاده نشده است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند هیچ گونه تعارض منافی در این مقاله وجود ندارد.

جدی و کافی از سوی مدیران ارشد سازمان، ارزیابی عملکرد سازمانی در کنار ارزیابی عملکرد فردی برای سنجش اثربخشی، ارائه بازخورد و انجام اصلاحات جهت بهبود وضعیت موجود می‌تواند منجر به بهبود وضعیت مدیریت جانشین‌پروری گردد. به منظور انجام مطالعات آینده، تبیین راهکارهای عملی جهت بهبود وضعیت جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در قالب مطالعات کیفی، طراحی مداخلات کاربردی جهت بهبود وضعیت موجود و سنجش اثربخشی مداخلات طراحی شده در قالب مطالعات دوره‌ای پیشنهاد می‌گردد.

قدردانی‌ها

مطالعه حاضر حاصل پایا نامه پزشکی عمومی بود که در دانشگاه علوم پزشکی گلستان مصوب و انجام شد. نویسندگان از کلیه کارکنان شرکت‌کننده در مطالعه تشکر و قدردانی می‌نمایند.

مشارکت پدیدآوران

محمدجواد کبیر در طراحی موضوع، علیرضا حیدری در نگارش و تهیه پیش‌نویس؛ علیرضا یاسایی در جمع‌آوری داده‌ها و زهرا خطیرنامی در روش کار، تجزیه و تحلیل داده‌ها و تهیه پیش‌نویس مشارکت داشتند. نسخه نهایی مقاله مورد تایید تمام نویسندگان می‌باشد.

References

- Tooraji R, Jabbari Asl S, Izadpanah N. Developing a Model for Selecting Managers with an Emphasis on Talent Management in the Ministry of Health and Medical Education of Iran. *Journal of Healthcare Management*. 2021; 12(2):17-30. (Persian)
- Faghihi A, Zakeri M. Pathology of the Iranian public organizations for establishment of management succession planning. *Iranian journal of public policy in management*. 2015; 5(15-16):15-24. (Persian)
- Titze JL, Shirey MR, Hauck S. A nurse manager succession planning model with associated empirical outcomes. *J Nurs Adm*. 2014; 44(1):37-46. doi: 10.1097/NNA.0000000000000019
- Bolton J, Roy W. Succession planning: securing the future. *J Nurs Adm*. 2004; 34(12): 589-593. doi: 10.1097/00005110-200412000-00009
- Etemadian M, Mosadeghrad AM, Soleimani MJ, Hedayati P. Succession planning success factors in a hospital: A case study. *Payesh*. 2020; 19(1):41-61. doi: 10.29252/payesh.19.1.41. (Persian)
- Hasanbaglou M, Nopasand M, Akbari M. Talent Management and its Related Factors in Staff of the Department of Health of Guilan Province, Iran. *Health Information Management*. 2016; 13(3): 224-228. (Persian)
- Nazaripour AH, Mosavi SNJ, Hakak M, Pirzad A. Explanation of model design and talent management system in universities. *Armaghan-e Danesh*. 2017; 21(10): 1029-1040. (Persian)
- Dargahi H, Biglar M, Mahdi M. Association of talent management on employees' empowerment and human resource productivity in Tehran University of

- Medical Sciences. Payesh. 2022; 21(3): 255 -272. doi: 10.52547/payesh.21.3.255 . (Persian)
9. Zeynoddini Bidmeshki Z, Adli F, Vaziri M. Comparing the Present and Ideal Situation of Succession Planning and Talent Management in Higher Education. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 2014; 20(2):51-72. (Persian)
 10. Groves KS. Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*. 2007; 26(3): 239-260. doi: 10.1108/02621710710732146
 11. Collings DG, Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 2009; 19(4): 304-313. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001
 12. Mahfozi A, Lafzfroushan D, Ghorbani M. A Comprehensive Succession Planning Talent Management Model to Enhance Organizational Efficiency in Governmental Organizations: A Structural Equation Modelling. *The Journal of Productivity Management*. 2019; 13(48):249-275. doi: 10.30495/qjopm.2019.665042. (Persian)
 13. Mehrtak M, Habibzadeh S, Vatanikhah S, JaafariOri M, Deigoshahi B, Azari A. Gap Analysis between Current and Desired Situation of Succession Planning: A case study in Ministry of Health. *Journal of Health Administration*. 2016; 19 (63):91-100.
 14. Mohammadi M, Norouzi-Kouhdasht R, Marzoughi R, Torkzadeh J, Salimi G. Evaluating talent management process of faculty members in Lorestan University of medical sciences: Mixed method research. *Research in Medical Education*. 2018; 10(3):35-46. doi: 10.29252/rme.10.3.35. (Persian)
 15. Azar K, Soleimani T. Studying Status of the Successor Program of University Administrators (A Case Study at Ardebil Islamic Azad University). *Educational Strategies in Medical Sciences*. 2017; 10(6): 516-525. (Persian)
 16. Piansoongnern O, Anurit P, Kuiyawattananont S. Talent management in Thai cement companies: A study of strategies and factors influencing employee engagement. *Global Journal of Business Management*. 2015; 9 (3): 1-6.
 17. Arabshahi T. A study of candidate evaluations on succession planning for school principals in Tehran's 4th district. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*. 2017; 2(2):21-32. (Persian)
 18. Ahmadi Baladehi SM. Communication skills of commanders and managers and their role in improving the administrative health of employees. *Journal of Supervision and Inspection*. 2015; 9(32): 43-66. (Persian)
 19. Najibi M, Omidvari F, Ravangard R. The Relation between Talent Management and Succession Planning: among the staff of Shiraz University of Medical Sciences: a case study. *Health and Development Journal*. 2018; 7(3): 262-273. doi: 10.22062/jhad.2018.91293. (Persian)
 20. Mugheli A, Yadollahi S. Investigating the impact of talent management system on succession planning in governmental organizations of Shiraz. 3rd Iranian Accounting & Management Conference; 2015. (Persian)
 21. Stephens JH. Chief executive officer's succession planning in United States hospitals [Doctoral dissertation]. United States: Central Michigan University, Michigan. 2006.
 22. Abdullah Z, Samah S, Jusoff K, Isa P. Succession planning in Malaysian institution of higher education. *Int Educ Stud*. 2009; 2(1): 129-132. doi: 10.5539/ies.v2n1p129
 23. Mateso PEE. Understanding succession planning and management efforts at Midwestern University [Doctoral dissertation]. 2010.
 24. Hadizadehmogadam A, Soltani F. Explaining the components of implementing succession management in the organization (Case study: National Iranian Oil Company headquarters areas and subsidiaries located in Tehran). *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*. 2012; 3(10): 39-82. (Persian)
 25. Allameh M, Soltani F, Narimani M. Presenting a strategic model for implementation of succession planning management. *Journal of human resource management research*. 2014; 6(3):139-164. (Persian)
 26. Collins SK. Succession planning: perspectives of chief executive officers in US hospitals. *Health Care Manag (Frederick)*. 2009; 28(3):258-263. doi: 10.1097/HCM.0b013e3181b3eb0e
 27. Mosadeghrad AM, Ferlie E, Rosenberg D. A study of relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Serv Manage Res*. 2008; 21(4): 211-227. doi: 10.1258/hsmr.2007.007015
 28. Hojbar Nejad N, Mahmoodi AH, Hamidifar F, Imani MN. Provide an executive model for improving the level of talent management of employees of the Central Organization in Islamic Azad University. *Educational Management Innovation*. 2021; 17(1): 80-97. (Persian)
 29. Hojjati A, Khorshidi A, Farmahini Farahani M, Mahmoudi AH. (2018). Providing A Talent Management Model for Shahed University Staff.

- Iranian Journal of Educational Sociology*. 2018; 1(10): 25-38.
30. Sepahvand Z, Sheikhshoei F, Ghazi Mirsaeid J, Shabani A. Talent Management Status in Selected University in Medical Libraries in Tehran. *Journal of Health Administration*. 2019; 22(1):49-60. (Persian)
31. Onyango PO, Nzulwa J, Kwena R. Influence of talent management on employee retention in public hospitals in Kenya; a case of Siaya county referral hospital. *Strategic Journal of Business & Change Management*. 2017; 4(2): 631- 644. doi: 10.61426/sjbcm.v4i2.456