مقاله پژوهشی

طراحی الگوی توسعه سرمایه انسانی با تکیه بر رویکرد جانشین‌پروری در پرستاران

ماندانا آرش*

چکیده

مقدمه: جانشین‌پروری نگرشی راهبردی برای آینده بلندمدت سازمان می‌باشد که کاستی تخصص در اثر خروج نیروها را با انتقال و حفظ دانش جبران می‌نماید. با توجه به کمبود نیروی پرستاری کارآزموده در مراکز بالینی و چالش جایگزینی نیروی جدید پژوهشگر بر آن شد تا عوامل موثر بر سرمایه‌های انسانی با تکیه بر رویکرد جانشین‌پروری در پرستاران را به‌صورت مدلی ارائه نماید.

روش‌ها: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد آمیخته می‌باشد که در بخش کیفی مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۲ نفر از خبرگان و در بخش کمی نمونه‌ها به روش تصادفی سیستماتیک ۱۴۸ نفر از پرستاران شاغل در بیمارستان‌های البرز و فیاض بخش بودند که در سال‌های ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۲ وارد مطالعه شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و پرسشنامه‌های محقق‌ساخته بود و داده‌ها توسط نرم‌افزارهای maxqda، Spss و Smart pls تجزیه و تحلیل گردید.

نتایج: پس از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها عوامل موثر بر جانشین‌پروری در قالب چهار عامل (آموزش، فرهنگ، مدیریت و منابع) استخراج گردیدند که به‌عنوان چارچوبی برای ساخت پرسشنامه به‌کار گرفته شدند. کفایت و بار عاملی داده‌ها با روش تحلیل عاملی بررسی گردید که عامل منابع سازمانی و مولفه عدالت سازمانی دارای بیشترین تاثیر بر متغیر جانشین‌پروری شناخته شدند و الگوی طراحی شده در دسته الگوهای بسیار خوب ارزیابی گردید.

نتیجه‌گیری: رویکرد جانشین‌پروری یک تفکر هوشمندانه جهت نگهداشت تجارب و مهارت‌ها در سازمان می‌باشد که سیاستگذاران حرفه پرستاری جهت مقابله با چالش کمبود نیروی متخصص با در اولویت قرار دادن عوامل موثر بر آن می‌توانند سبب گردش دانش و ایجاد مخزن موثری از استعدادها در حرفه جهت تامین نیازهای آینده و دسترسی به اهداف و بقا در سازمان‌های درمانی گردند.

واژه‌های کلیدی: الگو، سرمایه انسانی، رویکرد جانشین‌پروری، پرستاران

مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی/ مرداد ۱۴۰۳؛ ۲۴ (۶): ۵۱ تا ۶۲

DOI: 10.48305/24.0.51

مقدمه

رسالت حرفه‌ی پرستاری ارائه خدمات مورد نیاز بهداشتی و درمانی در بالاترین سطح استاندارد جهت حفظ و ارتقا سلامت جامعه می‌باشد و پرستاران نقش کلیدی در رسیدن به این ماموریت را دارند. علیرغم تربیت روز افزون دانشجویان پرستاری در دانشگاه‌ها کمبود پرستاران ماهر مهم‌ترین چالش در سیستم‌های بهداشتی و درمانی می‌باشد و بسیاری از کشورها در سال‌های آینده با موج جدی‌تری از کمبود پرستار حرفه‌ای مواجه خواهند شد و از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران پرستاری

* **نویسنده مسؤول:** دکتر ماندانا آرش (دکتری مدیریت آموزشی)، گروه پرستاری، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. mandana_arash@yahoo.com

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۲۹، تاریخ اصلاحیه۱۴۰۳/۲/۲، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۵/۲۷

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.48305/24.0.51]

چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی می‌باشد تا با حس مسؤولیت به حرفه خود بپردازند و از دانش و تخصص لازم برای تصمیم‌گیری‌های بالینی برخوردار باشند(۱) تا احتمال تعارض و تنش سازمانی ناشی از هزینه خالی نگه داشتن یک پست سازمانی و یا جذب نیروی ضعیف را کاهش دهند(۲). در تربیت نیروهای پرستار متخصص در دوره آموزشی رشته پرستاری گذراندن واحدهای کارآموزی و کارورزی در عرصه و حضور در محیط بالینی بخش اساسی از مهارت‌آموزی در این حرفه است و کسب توانمندی‌های حرفه‌ای در این دوره به شدت تحت تاثیر انتقال تجربه و مهارت از کادر درمانی شاغل در محیط‌های درمانی به منابع انسانی جدید می‌باشد. در این دوره نیروهای جوان و مستعد باید تجربیات افراد کارآزموده و مجرب را کسب کنند تا بتوانند این مهارت‌ها را در محیط کار حرفه‌ای به‌درستی به‌کار بندند که یکی از راهکارهای اثربخش جهت دستیابی به هدف تامین منابع انسانی مستعد و شایسته(۳) و یکی از مهم‌ترین ابزارها جهت تامین و نگهداشت نیروی متبحر طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری می‌باشد(٤). تامین نیروهای زبده و متخصص یکی از اساسی‌ترین چالش‌های سازمانی می‌باشد و رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیش از آن که احتیاج به ابزار آلات پیشرفته داشته باشد به مهارت و استعداد منابع انسانی نیاز دارد. انتقال تجارب و تخصص‌ها در سلسله مراتب سازمانی بسیار مهم است زیرا آموزش دانشگاهی فقط جنبه انتقال دانش را دارد و کسب مهارت نیازمند آموزش‌های عملی در محیط حرفه‌ای می‌باشد. در رویکرد جانشین‌پروری مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است و بی شک جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و شایسته در سازمان‌ها از مسائل ضروری به‌شمار می‌رود(۵). در ابتدا مفهوم جانشین‌پروری بر تعیین رهبران آینده متمرکز گردیده بود، اما امروزه از منظر راهبرد سرمایه‌های انسانی این مفهوم به‌عنوان فرایندی برای آماده کردن تمام افراد در سازمان و در همه سطوح سازمانی برای پذیرش مسؤولیت‌های آینده در نظر گرفته می‌شود(٦) و به‌عنوان فرایندی سنجیده و نظام‌مند می‌باشد که سبب استمرار، حفظ و توسعه سرمایه‌های فکری و دانشی برای آینده و تشویق افراد به پیشرفت صورت می‌گیرد(۷) که اهدافش شناسایی نیازهای فعلی و آتی سازمان و تربیت و پرورش کارکنان مناسب، مستعد و ماهر جهت دستیابی به اهداف راهبردی و عملیاتی سازمان می‌باشد(۵).

برنامه جانشین‌پروری یکی از ابزارهای مدیریت استعداد در سازمان است و طبق نظریه هیلز(Hills) یک استراتژی هوشمند در مدیریت استعداد می‌باشد که می‌تواند موجب حفظ استعداد در درون سازمان گردد و سازمان را از مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع مطمئن سازد و هدف آن تبدیل و پرورش استعدادهای کنونی به استعدادهای مورد نیاز سازمان در آینده می‌باشد که میزان خسارت به بدنه و اهداف سازمان در اثر جابجایی و تمایل به ترک حرفه توسط سرمایه‌های انسانی و خالی ماندن پست‌های سازمانی را کاهش می‌دهد(۲).

پژوهش‌های انجام شده به اهمیت نقش جانشین‌پروری در توسعه سرمایه‌های انسانی اشاره نموده است و بر این امر تاکید دارد که استقرار نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری می‌تواند منجر به جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد و تامین نیروهای ماهر برای مشاغل کلیدی سازمان گردد(٦) و افراد لایق در زمان مناسب در خدمت سازمان قرار گیرند و به‌عنوان یک راهبرد در رویارویی با وقایعی نظیر بازنشستگی، استعفا و جابه جایی از ورود افراد ناشایست به پست‌های کلیدی هنگام خروج کارکنان جلوگیری نماید(۸).

در این راستا نتایج پژوهش کیخسروی و همکاران بر اجرای راهبردهای توسعه منابع انسانی بر مبنای جانشین‌پروری از طریق ایجاد الگوی مناسب اشاره داشتند(۹) و سعادت

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-26]
[DOI: 10.48305/24.0.51]

طلب و همکاران در نتایج مطالعات خود بر نقش راهبردهای ناشی از جانشین‌پروری بر توسعه منابع انسانی متخصص و ماهر دست یافتند(۱۰). همچنین پژوهش فیلیپس(Phillips) نشان داد که برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری می‌تواند سبب رشد و توسعه افراد و حرفه شود(۳) و نوگریا(Nogueira) و همکاران نیز ایجاد یک سیاست داخلی برای توسعه جانشین‌پروری همراه با ایجاد یک برنامه آموزشی و توسعه نگرش‌های اخلاقی و احترام سلسله مراتبی را در اجرای برنامه‌ریزی برای تربیت کارکنان جدید موثر دانستند(٤).

با توجه به اینکه پرستاران بزرگترین و کارآمدترین گروه در سازمان‌های مراقبت بهداشتی و درمانی می‌باشند و کمبود نیروی پرستاری متخصص(۱۱) و تصمیم‌گیری‌های نامناسب مدیران در خصوص منابع انسانی و عدم توانایی در شناسایی، پرورش و بهره‌گیری از کارکنان شایسته و فقدان ساز و کارهای مناسب در خصوص گردش نیروها و جذب نیروهای جدید تاثیری فرساینده و مخرب برسیستم بهداشتی و درمانی دارد(۸). با توجه به موارد ذکر شده و اهمیت نقش مهارت، تخصص و دانش در افزایش کیفیت مراقبت‌های پرستاری و عملکرد مناسب پرستاران و تاثیر نگهداشت مهارت و ایجاد خزانه دانش و کاهش هزینه‌های مرتبط با جایگزینی نیرو با تکیه بر مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های آینده نگر و آینده ساز، پژوهشگر بر آن شد تا عوامل موثر بر توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر جانشین‌پروری را شناسایی و به‌صورت الگو ارائه نماید تا سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان حرفه پرستاری با بهره‌گیری از نتایج و توجه به رویکرد جانشین‌پروری سبب حفظ استعدادها در حرفه و سازمان گردند.

روش‌ها

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها آمیخته و از نظر نحوه اجرا و دستکاری متغیرها طرح اکتشافی می‌باشد. نمونه‌ها در قسمت کیفی از بین خبرگان آگاه شاغل در بیمارستان‌های فیاض بخش تهران و البرز کرج وارد مطالعه شدند و در بخش کمی پژوهش از بین پرستاران شاغل در این دو بیمارستان در طی سال‌های ۱٤۰۱ تا ۱٤۰۲ انتخاب شدند.

در بخش کیفی پژوهش مشارکت‌کنندگان به‌صورت هدفمند و تا زمان اشباع داده‌ها از بین صاحب‌نظران حرفه با حداقل ده سال سابقه کار مدیریتی که تمایل به شرکت در پژوهش را داشتند انتخاب شدند و ملاک‌های خروج از پژوهش پاسخ ندادن به سوالات و عدم تمایل به ادامه همکاری در نظر گرفته شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که سوالات مصاحبه با استفاده از ادبیات و پیشینه پژوهش تدوین گردیده بود. در طی انجام مصاحبه‌ها پژوهشگر با ۱۰ مصاحبه به اشباع داده‌ها رسید ولی برای اطمینان از صحت کار انجام مصاحبه را تا ۱۲ نفر ادامه داد. قبل از انجام مصاحبه‌ها سوالات و اهداف پژوهش در اختیار تمام شرکت‌کنندگان قرار می‌گرفت و زمان انجام مصاحبه به آنان یادآوری می‌گردید.

انجام هر مصاحبه حدود ۳۰ تا ٤٥ دقیقه طول می‌کشید و هر مصاحبه فقط یک‌بار انجام می‌شد و قبل از انجام مصاحبه اجازه کتبی از شرکت‌کنندگان جهت ضبط‌صوت مصاحبه گرفته می‌شد.

پژوهشگر در طی مصاحبه از شرکت‌کنندگان در خصوص چگونگی تاثیر رویکرد جانشین‌پروری بر نگهداشت استعدادها در حرفه پرستاری و نقش جانشین‌پروری در ارتقا مهارت و تخصص سرمایه‌های انسانی و عوامل مؤثر بر آن سوال می‌کرد و در پایان جلسه از آنان می‌خواست که چنانچه نظر دیگری دارند به مطلب گفته شده اضافه نمایند. جهت تحلیل و تفسیر داده‌های حاصل از مصاحبه از روش تحلیل محتوا استفاده شد که در این فرایند مکتوب کردن صوت‌ها پس از اولین مصاحبه و تحلیل و استخراج کدها به‌دلیل احتمال

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-26]
[DOI: 10.48305/24.0.51]

تغییر در روند مصاحبه و نوع سوالات و اطمینان از درست بودن روند مصاحبه‌ها پس از پایان سومین مصاحبه شروع شد. در طی روند تحلیل محتوا پژوهشگر پس از درک مفهوم اصلی مصاحبه‌ها و ارتباط آنها با مفاهیم مرتبط با پژوهش کدهای اولیه یا باز می‌داد و سپس در مرحله کدگذاری محوری، کدهای اولیه‌ای که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابه بودند را در یک زیر طبقه دسته‌بندی و نام‌گذاری می‌کرد. بررسی صحت و تناسب کدهای استخراج شده توسط دو نفر از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه که با روند پژوهش کیفی آشنا بودند انجام می‌گردید. جهت اطمینان از صحت و استحکام داده‌ها از معیارهای چهارگانه لینکولن و گوبا (اعتبار، اعتماد، تایید و انتقال) استفاده شد، به این ترتیب که طبق معیار اول جهت اعتبار پژوهش که در پاسخ به سوال یافته‌ها چقدر با واقعیت همخوانی دارند؟ و واقعی، معتبر و قابل باور هستند تلاش شد تا با توجه به هدف از مشارکت‌کنندگان با دانش مرتبط با پژوهش و به تعداد کافی جهت شرکت در پژوهش دعوت به‌عمل آید و در مدت زمان مناسب مصاحبه انجام شود.

دستیابی به معیار دوم که اعتماد در پژوهش بود و به پایداری داده‌ها در طول زمان و شرایط متفاوت گفته می‌شود با استخراج کدهای تکراری در مصاحبه‌ها تا اشباع داده‌ها به‌دست آمد. در سومین معیار جهت تایید پژوهش یا نزدیک شدن به واقعیت عینی تمام مراحل انجام پژوهش به‌صورت دقیق جهت به‌کار گرفتن در پژوهش‌های بعدی ثبت شد و جهت دستیابی به قابلیت انتقال که معیار چهارم بود و قابلیت تعمیم‌پذیری پژوهش را نشان می‌داد انتخاب مشارکت‌کنندگان با بیشترین تنوع و به‌صورت هدفمند و تا زمان اشباع داده‌ها صورت گرفت(۱۲).

در بخش کمی پژوهش با توجه به استفاده از روش معادلات ساختاری جهت طراحی الگو در تعیین حجم داده‌ها از قاعده سرانگشتی استفاده شد که در نهایت تعداد نمونه‌ها ۱٤۸ نفر تعیین گردیدند. نمونه‌ها به روش تصادفی سیستماتیک از بین پرستاران شاغل در محیط پژوهش که حداقل ۱۰ سال سابقه حضور در محیط بالینی را داشتند و مایل به شرکت در پژوهش بودند انتخاب شدند. دراین قسمت نیز ملاک‌های خروج از پژوهش پاسخ ندادن به سوالات و عدم تمایل به همکاری بود. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته در طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شد که عوامل موثر بر توسعه سرمایه انسانی از طریق رویکرد جانشین‌پروری را در چهار عامل سازمانی (آموزش، فرهنگ، مدیریت و منابع) می‌سنجید. این پرسشنامه براساس پیشینه پژوهش و مصاحبه‌های انجام شده در بخش کیفی استخراج شده بود. برای محاسبه پایایی پرسشنامه از طرح اجرای مقدماتی آزمون و جهت سنجش همبستگی درونی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از ۳۰ نمونه استفاده شد و جهت روایی صوری و محتوایی از نظر متخصصانی که در مرحله کمی مورد مصاحبه قرار گرفته بودند و با روند پژوهش آشنا بودند و آزمون روایی محتوا بهره گرفته شد.

پس از جمع‌آوری داده‌ها توسط پرسشنامه محقق ساخته از پرستاران شاغل به‌منظور تعیین کافی بودن حجم نمونه و تایید عوامل و مولفه‌های استخراج شده از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد(۱۱) که نتایج، کفایت نمونه‌گیری و سطح قابل قبولی از همبستگی را تایید نمود(جدول ۱) و جهت تعیین بارهای عاملی(جدول ۲)، طراحی و ارزیابی و تحلیل الگو از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم بهره گرفته شد (جدول ۳و٤) (شکل ۱).

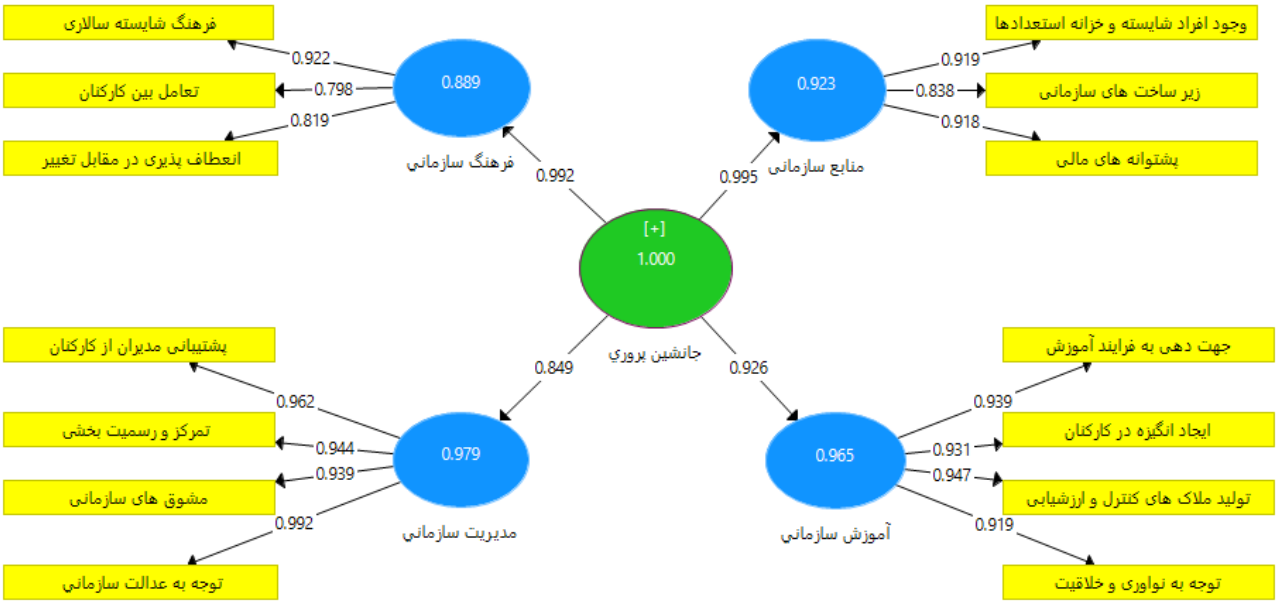
به‌منظور رعایت ملاحظات اخلاقی قبل از شروع پژوهش کد اخلاق کسب گردید و قبل از جمع‌آوری داده‌ها روند پژوهش و محرمانه بودن اطلاعات به مشارکت‌کنندگان در مصاحبه و نمونه‌ها توضیح داده شد و رضایت آگاهانه به‌صورت کتبی از آنها گرفته شد. در تمام مراحل

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-26]
[DOI: 10.48305/24.0.51]

این پژوهش نمونه‌ها تا انتها با پژوهشگر همکاری داشتند و خروجی صورت نگرفت.

در بخش کیفی پژوهش جهت تحلیل محتوای داده‌های حاصل از مصاحبه از نرم‌افزار maxqda 2020 و در بخش کمی پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه با روش‌های آماری توصیفی و استنباطی از نرم‌افزار SPSS26 (IBM, Armonk, NY, USA) استفاده شده. به‌منظور طراحی و آزمون الگو از روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS3 (SmartPLS GmbH, Hamburg, Germany,v.3.2.8) انجام گردید.

شکل ۱. الگوی اندازه‌گیری مرتبه دوم مدل مفهومی در حالت برآورد ضرایب مسیر و بارهای عاملی



نتایج

توزیع جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش نشان داد که از ۱۲ نفر شرکت‌کننده در مصاحبه، ٤ نفر مرد و ۸ نفر زن، ۲ نفر دارای مدرک دکتری و ٦ نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد و ٤ نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی با میانگین تجربه کاری ۱/۲٤±۲۳/٥ سال بودند.

توزیع جمعیت‌شناختی نمونه‌های آماری در بخش کمی پژوهش نشان داد که از ۱٤۸ نفر پرستار شاغل، ۳۳ نفر مرد و ۱۱٥ نفر زن بودند و در میانگین سنی ٤/۰۹±٤٥/۳۹ سال قرار داشته و دارای میانگین تجربه کاری ۳/٦۸±۱۷/٦۲ بودند.

در تحلیل محتوای مصاحبه‌ها ٤ عامل و ۱٤ مولفه (عامل آموزش سازمانی با مولفه‌های جهت‌دهی به فرایند آموزش، ایجاد انگیزه در کارکنان، تولید ملاک‌های کنترل و ارزشیابی و توجه به نوآوری و خلاقیت؛ عامل فرهنگ سازمانی با مولفه‌های تعامل بین کارکنان و انعطاف‌پذیری در مقابل تغییر، وجود فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان؛ عامل مدیریت سازمانی با مولفه‌های پشتیبانی مدیران از کارکنان، تمرکز و رسمیت بخشی به رویکرد جانشین‌پروری، مشوق‌های سازمانی و توجه به عدالت سازمانی؛ عامل منابع سازمانی با

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-26]
[DOI: 10.48305/24.0.51]

مولفه‌های وجود افراد شایسته و خزانه استعدادها، زیر ساخت های سازمانی و پشتوانه های مالی استخراج شدند که به‌عنوان چارچوبی جهت طراحی پرسشنامه محقق‌ساخته و الگوی نهایی به‌کار گرفته شدند(جدول ۲). سپس با استفاده از آزمون کایزر- مایر- اولکین در تحلیل عامل اکتشافی و شاخص بزرگ‌تر از ۰/۷۰ از کفایت حجم نمونه اطمینان حاصل شد و از طریق آزمون بارتلت و گزارش مقدار خی دو مناسب بودن ماتریس همبستگی گویه‌ها جهت تحلیل عاملی تاییدی مناسب تشخیص داده شد (جدول ۱).

پس از جمع‌آوری داده‌ها از پرستاران توسط پرسشنامه محقق‌ساخته، جهت تعیین بار عاملی عوامل و مولفه‌های موثر بر جانشین‌پروری از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم استفاده شد که با بررسی بار عاملی گویه‌ها (با ملاک ۰/۷<) و مقادیر t (با ملاک ۱/۹۶<) و سطح معناداری (۰/۰۰۰>) مشخص شد که تمامی عوامل و مولفه‌های به‌دست آمده در این پژوهش بر متغیر جانشین پروری دارای تاثیر مثبت و معنادار هستند و عامل منابع سازمانی و مولفه توجه به عدالت سازمانی دارای بیش‌ترین تاثیر بر متغیر جانشین‌پروری می‌باشند(جدول ۲)

پس از جمع‌آوری داده‌ها از پرستاران توسط پرسشنامه محقق‌ساخته، جهت تعیین بار عاملی عوامل و مولفه‌های موثر بر جانشین‌پروری از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم استفاده شد که با بررسی بار عاملی گویه‌ها (با ملاک ۰/۷<) و مقادیر t (با ملاک ۱/۹۶<) و سطح معناداری (۰/۰۰۰>) مشخص شد که تمامی عوامل و مولفه‌های به‌دست آمده در این پژوهش بر متغیر جانشین پروری دارای تاثیر مثبت و معنادار هستند و عامل منابع سازمانی و مولفه توجه به عدالت سازمانی دارای بیش‌ترین تاثیر بر متغیر جانشین‌پروری می‌باشند(جدول ۲)

جدول ۱. آزمون کایزر- مایر- اولکین و بارتلت پرسشنامه محقق‌ساخته

آزمون کایزر- مایر - اولکین و بارتلت	
شاخص کفایت نمونه‌گیری	۰/۹۵۳
کای اسکوئر	۳۷۹۹/۷۷۰
درجه آزادی	٦٦
سطح معنی داری	<۰/۰۰۰

جدول ۲. بار عاملی و سطح معنی‌داری عوامل و مولفه‌های موثر بر جانشین‌پروری در تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم

عوامل	مولفه‌ها	بار عاملی	انحراف معیار	آماره t	سطح معنی‌داری
آموزش سازمانی (۰/۹۲۶)	جهت‌دهی به فرایند آموزش	۰/۹۳۹	۰/۰۰۵	۲۱٤/۷٤۱	<۰/۰۰۰
	ایجاد انگیزه در کارکنان	۰/۹۳۱	۰/۰۰۷	۱٤۱/۳۷۳	<۰/۰۰۰
	تولید ملاک‌های کنترل و ارزشیابی	۰/۹٤۷	۰/۰۰٤	۲٤۳/۳۸۹	<۰/۰۰۰
	توجه به نوآوری و خلاقیت	۰/۹۱۹	۰/۰۳٦	۲۳/٦۱۰	<۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی (۰/۹۹۲)	فرهنگ شایسته سالاری	۰/۹۲۲	۰/۰۳۲	۲۷/۳۵۲	<۰/۰۰۰
	تعامل بین کارکنان	۰/۷۹۸	۰/۰۳۲	۲۸/۸۵۹	<۰/۰۰۰
	انعطاف‌پذیری در مقابل تغییر	۰/۸۱۹	۰/۰۲٤	۳۷/٦۲۸	<۰/۰۰۰
مدیریت سازمانی (۰/۸۴۹)	پشتیبانی مدیران از کارکنان	۰/۹٦۲	۰/۰۱۰	۹٦/۸۳٤	<۰/۰۰۰
	تمرکز و رسمیت بخشی	۰/۹٤٤	۰/۰۱۹	٤۹/٤۸۹	<۰/۰۰۰
	مشوق‌های سازمانی	۰/۹۳۹	۰/۰۱۵	٦۲/۸۹۷	<۰/۰۰۰
	توجه به عدالت سازمانی	۰/۹۹۲	۰/۰۲۳	٤۲/۳٦۹	<۰/۰۰۰
منابع سازمانی (۰/۹۹۵)	وجود افراد شایسته و خزانه استعدادها	۰/۹۱۹	۰/۰۳۳	۲٦/۷۵۷	<۰/۰۰۰
	زیرساخت‌های سازمانی	۰/۸۳۸	۰/۰۲۲	٤۲/۰٦۰	<۰/۰۰۰
	پشتوانه‌های مالی	۰/۹۱۸	۰/۰۱۰	۱۰۰/۱۹٦	<۰/۰۰۰

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-26]
[DOI: 10.48305/24.0.51]

شکل ۲. الگوی نهایی توسعه سرمایه انسانی با تکیه بر رویکرد جانشین پروری در پرستاران



ارزیابی الگوی نهایی توسعه سرمایه انسانی با تکیه بر رویکرد جانشین‌پروری (شکل ۲) با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم در سه مرحله بیرونی، درونی و کلی انجام گرفت. در ارزیابی بیرونی؛ پایایی شاخص و روایی همگرا و واگرا مورد بررسی قرار گرفت که با توجه به مقدار آلفای کرونباخ (>۰/۷) و مقدار ضریب پایایی ترکیبی برای هر سازه (>۰/۷) و بار عاملی (>۰/٤) پایایی الگوی نهایی تایید شد.

در بررسی روایی همگرا از میانگین واریانس (>۰/۵) و جهت بررسی روایی واگرا از معیار فورنل و لارکر استفاده شد که با توجه به نتایج به دست آمده الگوی پژوهش از نظر روایی همگرا و واگرا نیز مورد تایید قرار گرفت (جدول ۳).

جدول ۳. شاخص‌های ارزیابی بیرونی مدل مفهومی در تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم

ردیف	شاخص‌های ارزیابی	پایایی شاخص		روایی همگرا	روایی واگرا
	عوامل	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	معیار فورنل و لارکر
۱	آموزش سازمانی	۰/۹٦٤	۰/۹۷۵	۰/۹۰٦	۰/۹۵۲
۲	فرهنگ سازمانی	۰/۸۸۷	۰/۹۳۰	۰/۸۱۵	۰/۹۶۳
۳	مدیریت سازمانی	۰/۹۷۹	۰/۹۸٤	۰/۹٤۱	۰/۹۷۰
٤	منابع سازمانی	۰/۹۲۱	۰/۹۵۱	۰/۸٦۵	۰/۹۳۰

جهت ارزیابی درونی الگو از اعداد معناداری t، معیارضریب تعیین و تناسب پیش‌بین استفاده شد و صحت رابطه بین

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-26]
[DOI: 10.48305/24.0.51]

سازه‌ها و تعهد حرفه‌ای و عوامل موثر بر آن با توجه به میزان t تایید شد و با توجه به ضریب تعیین (۰/۶۷<) الگوی طراحی شده در تمام ابعاد قوی و با استفاده از معیار تناسب پیش‌بین (۰/۳۵<) قدرت پیش‌بینی الگو در سازه‌های درون‌زا نیز قوی ارزیابی شد.

جهت ارزیابی کلی از شاخص ریشه میانگین مربعات (۰/۰۸>) استفاده شد که میزان شاخص در الگو نهایی پژوهش بسیار خوب تعیین گردید(جدول ٤).

جدول ۴. شاخص‌های ارزیابی درونی و کلی مدل مفهومی در تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم

ردیف	شاخص‌های ارزیابی	شاخص های ارزیابی درونی مدل			شاخص ارزیابی کلی مدل
	عوامل	T value	P values	ضریب تعیین	تناسب پیش‌بین	ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده
۱	آموزش سازمانی	۳٤/٥۷۷	<۰/۰۰۰	۰/۸۲۸	۰/۷۰۱	۰/۰۷
۲	فرهنگ سازمانی	٥٤/۲٤۰	<۰/۰۰۰	۰/۸۷٥	۰/٦۷۷	
۳	مدیریت سازمانی	۱۷/۸٦۸	<۰/۰۰۰	۰/۷۰٦	۰/٦۲۲	
٤	منابع سازمانی	۷۱/۲۳۹	<۰/۰۰۰	۰/۹۱٤	۰/۷٤٤	

بحث

با توجه به نتایج پژوهش و تاثیر رویکرد جانشین‌پروری در توسعه سرمایه‌های انسانی در حرفه پرستاری و نگهداشت پرستاران با استعداد و ماهر در مراکز بهداشتی و درمانی عوامل موثر بر جانشین‌پروری در قالب چهار عامل آموزش سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت سازمانی و منابع سازمانی استخراج شدند. در بررسی کلی بارهای عاملی، عامل منابع سازمانی با بار عاملی ۰/۹۹٥ و مولفه توجه به عدالت سازمانی با بار عاملی ۰/۹۹۲ بیشترین تاثیر را بر جانشین‌پروری در پرستاران داشتند. عامل منابع سازمانی با سه مولفه وجود افراد شایسته و خزانه استعدادها، زیرساخت‌های سازمانی و منابع مالی به‌عنوان موثرترین عامل شناخته شد که در بین مولفه‌های تشکیل‌دهنده این عامل مولفه وجود افراد شایسته و خزانه استعدادها بالاترین بار عاملی (۰/۹۱۹) را به خود اختصاص داده بود. در تایید نتایج پژوهش حاضر یودیانتو(Yudianto) و همکاران)(۱۳) و بیسلی و آرد(Beasley & Ard) در مطالعات خود وجود کارکنان متخصص و مجرب و وجود پشوانه مالی در سازمان را بر جانشین‌پروری موثر دانستند(۱٤). نوگریا(Nogueira و همکاران) نیز در نتایج تحقیقات خود بر نقش تخصیص منابع بر رویکرد جانشین‌پروری دست یافتند(٤) و فیلیپس(Phillips) کمبود منابع مالی را به‌عنوان مانعی در توسعه رویکرد جانشین‌پروری در پرستاران عنوان نمود(۳) و همچنین اعتمادیان و همکاران مولفه مدیریت منابع را بر جانشین‌پروری موثر دانستند (۲) که این نتایج با یافته‌های پژوهش حاضر همسو بود که در تبیین این عامل می‌توان گفت که ویژگی‌های درونی و ساختار یک سازمان با توسعه سرمایه‌های انسانی می‌توانند سبب حفظ و توسعه تجارب و مهارت‌ها در سازمان گردند و در نهایت بهره‌وری را افزایش دهند(۱٥).

عامل فرهنگ سازمانی با سه مولفه فرهنگ شایسته‌سالاری، تعامل بین کارکنان و انعطاف‌پذیری در مقابل تغییر با بار عاملی ۰/۹۹۲ به‌عنوان دومین عامل موثر بر جانشین‌پروری شناخته شد. در این عامل مولفه فرهنگ شایسته‌سالاری بیشترین بار عاملی (۰/۹۲۲) را به خود اختصاص داده بود. در تایید نتایج پژوهش حاضر یودیانتو(Yudianto و همکاران) در مطالعات خود عامل تعامل و همکاری بین کارکنان و وجود کارکنان شایسته را بر متغیر جانشین‌پروری موثر دانستند(۱۳) همچنین بیسلی و آرد(Beasley & Ard) در مطالعات خود قدرت انطباق کارکنان در برابر تغییر را

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-26]
[DOI: 10.48305/24.0.51]

به‌عنوان عامل موثر بر جانشین‌پروری عنوان کردند(۱٤) و اعتمادیان و همکاران نیز بر نقش عوامل فرهنگ سازمانی و تعاملات و شفافیت سازمانی بر جانشین‌پروری تاکید کردند(۲) که این نتایج در تایید یافته‌های پژوهش حاضر بود که در تبیین نتایج به‌دست آمده می‌توان گفت که عوامل و روابط انسانی در سازمان همراه با ارتباطات غیررسمی(۱٦) و ایجاد الگوهای خاص موجود در سازمان می‌تواند به شکل قابل ملاحظه‌ای سبب استقرار و نهادینه شدن نظام جانشین‌پروری گردد. عامل آموزش سازمانی با بار عاملی ۰/۹۲٦ و مولفه‌های جهت‌دهی به فرایند آموزش، ایجاد انگیزه در کارکنان، تولید ملاک‌های کنترل و ارزشیابی و توجه به نوآوری و خلاقیت سومین عامل موثر بر جانشین‌پروری بود که در بین مولفه‌ها تولید ملاک‌های کنترل و ارزشیابی بیشترین بار عاملی (۰/۹٤۷) را به خود اختصاص داده بود. در تایید نتایج پژوهش حاضر یودیانتو(Yudianto و همکاران) بر تاثیر آموزش و راهنمایی و پذیرش کاستی‌ها و اشتباهات حرفه‌ای بر جانشین‌پروری تاکید داشتند(۱۳). همچنین بیسلی و آرد(Beasley & Ard) نقش برنامه‌های آموزش پرستاری بر جانشین‌پروری را تایید کردند(۱٤). نوگریا(Nogueira و همکاران) نیز در مطالعات خود بر تاثیر تدوین برنامه آموزشی و ارزیابی عادلانه و ایجاد انگیزه در پرستاران بر رویکرد جانشین‌پروری اشاره داشتند(٤) و اعتمادیان و همکاران در پژوهش خود بر نقش موثر توسعه، اجرا و ارزیابی برنامه‌های آموزشی و مدیریت دانش بر جانشین‌پروری دست یافتند(۲) که این نتایج با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی داشت که در تبیین این یافته می‌توان گفت که برگزاری دوره‌های آموزشی مدون براساس نیازسنجی و به‌منظور اصلاح نگرش‌ها و بینش کارکنان در جهت بروز شدن دانش و تقویت مهارت‌ها زمینه استقرار رویکرد جانشین‌پروری را در سازمان ایجاد می‌کند و از طرف دیگر استفاده از ملاک‌های ارزیابی و بازخورد سبب افزایش احتمال دستیابی به موفقیت در گروه‌های کاری و دستیابی به اهداف سازمانی می‌گردد(۱۵).

عامل مدیریت سازمانی با بار عاملی (۰/۸٤۹) و مولفه‌های پشتیبانی مدیران از کارکنان، تمرکز و رسمیت‌بخشی به رویکرد جانشین‌پروری، مشوق‌های سازمانی و توجه به عدالت سازمانی چهارمین عامل موثر بر جانشین‌پروری بود که از بین مولفه‌های این عامل مولفه توجه به عدالت سازمانی بیشترین بار عاملی (۰/۹۹۲) را به خود اختصاص می‌داد. درتایید نتایج پژوهش حاضر یودیانتو(Yudianto و همکاران) در مطالعات خود بر تاثیر مولفه‌های سبک رهبری فعال و پیشگام و شرکت فعال رهبران پرستاری در فرایند برنامه‌ریزی رسمی حرفه بر متغیر جانشین‌پروری اشاره داشتند(۱۳) و آتالا و الباسال(Elbassal & Atalla) رابطه معناداری بین برنامه‌ریزی و عملکرد مدیران با رویکرد جانشین‌پروری یافتند(۱۷). بیسلی و آرد(Beasley & Ard) نیز در مطالعات خود وجود مدیران شایسته و با تجربه را بر جانشین‌پروری موثر دانستند(۱٤) همچنین نوگریا(Nogueira و همکاران) بر نقش مدیریت مشارکتی بر رویکرد جانشین‌پروری اشاره داشتند(٤). اعتمادیان و همکاران نیز عامل مدیریت و رهبری با مولفه‌های حمایت مدیران و ثبات قوانین و مقررات و پیگیری و توجه مطالبات کارکنان را بر جانشین‌پروری موثر دانستند(۲) که این یافته‌ها در تایید نتایج پژوهش حاضر بود. در تبیین این یافته می‌توان گفت که مدیران نقش و سهم حساس و تعیین کننده‌ای در موفقیت و بهره‌وری سازمان‌ها دارند و این حساسیت به اندازه‌ای است که تمام سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌اندیش توجه خاصی به درون‌زایی دارند تا با شناسایی و پرورش استعدادهای درون سازمانی از پرورش مدیران و کارکنان شایسته اطمینان حاصل نمایند. بنابراین بر اساس یافته‌های پژوهش و جمع‌بندی نتایج در قالب عوامل و مولفه‌های موثر بر توسعه سرمایه انسانی با تکیه بر رویکرد جانشین‌پروری به‌صورت الگو ضروری

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-26]
[DOI: 10.48305/24.0.51]

است که این یافته‌ها جهت حفظ سرمایه‌های انسانی در اختیار مدیران سازمان‌های آموزشی و درمانی قرار گیرد تا با بهره‌مندی از آن و تدوین استراتژی‌های مناسب و ارائه راهکارهای کاربردی و قابل اجرا، زمینه را جهت انتقال دانش و مهارت در بین پرستاران فراهم آورند.

از نقاط قوت این پژوهش ارائه نتایج به‌صورت الگویی کاربردی بوده است تا به‌صورت چارچوبی راهنما در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی جهت حل بحران‌های ناشی از کمبود نیروی متخصص پرستاری و نگهداشت تجارب و مهارت‌ها و افزایش بهره‌وری در سازمان‌های آموزشی و درمانی مورد استفاده قرار گیرد. بی‌شک این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است که باتوجه به نمونه‌گیری در محیط بالینی و در بین پرستاران و تاثیر فرهنگ حرفه و محیط بالین بر متغیر جانشین‌پروری تعمیم این عوامل و مولفه‌ها به سایر حرفه‌ها امکان‌پذیر نخواهد بود.

نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این مطالعه منجر به شناسایی عوامل موثر بر توسعه سرمایه انسانی در حرفه پرستاری با تکیه بر رویکرد جانشین‌پروری گردید. پیشنهاد می‌گردد که مطالعات جامع‌تری در نمونه‌های متنوع و بزرگتر انجام شود و بررسی بر روی هر عوامل و مولفه‌های موثر بر جانشین‌پروری به‌طور مجزا صورت گرفته و بسط داده شود.

قدردانی

مقاله حاضر بر گرفته از طرح پژوهشی مصوب در شورای پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج به شماره ۵۹۶۹ به تاریخ ۱۴۰۱/۰۱/۲۴ و دارای کد اخلاق از کمیته اخلاق پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج با کد اخلاق شماره (IR.IAU.K.REC.1401.038) مورخ ۱۴۰۱/۰۲/۲۶ است. بدینوسیله از تمامی کسانی که در فرایند انجام این پژوهش نقش موثری داشتند تقدیر و تشکر می‌گردد.

تعارض منافع

نتایج این پژوهش با منافع هیچ سازمان و یا افرادی تعارض ندارد.

منابع

1. Arash M, Gourchian N, Jafari P, Jamali A. Design and evaluation of professional commitment development model in nursing students using structural equation modeling. JMED.2023; 16(50): 28-39.
2. Etemadian M, Mosadeghrad AM, Soleimani MJ, Hedayati SP. [Succession planning success factors in a hospital: A case study]. Payesh. 2020; 19 (1):41-61.[Persian]
3. Phillips LK. Succession planning in nursing education. Nurs Outlook. 2021; 69(1): 32-42.
4. Nogueira AL, Munari DB, Sousa ET, Ribeiro LC. Nursing leadership succession planning: paths for elaboration. Rev Esc Enferm USP. 2021; 55: e03758.
5. Adabi S, Bakhshi N, Adabi Y, Navi Z, editors.[Baresi Va Tabiine Modiriate Janeshin Parvari]. Proceedings of the 5th 3nd International Conference on Modern Research in Management, Economics & Humanities; 2016 Jun 5; Batumi, Georgia.[Persian]
6. Tayar Sh, Allameh SM, Siadat SA. [Identifying and explaining observable behaviors of succession culture in the Iranian insurance industry].Iranian Journal of Insurance Research. 2020; 9(2); 174-195.[Persian]
7. Mahfozi A, Lafzfroushan D, Ghorbani MA. [Comprehensive Succession Planning Talent Management Model to Enhance Organizational Efficiency in Governmental Organizations: A Structural Equation Modelling]. Journal of Productivity Management Research. 2019; 13(48): 249-275.[Persian]

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.48305/24.0.51]

8. Motalebi A, Aalipour AR. [Identifying Succession Challenges for Management Officers and Marine Commissioners (Navy Force of the I. R. of Iran)]. A Research Quarterly in Military Management. 2023; 22(88): 75 -104.[Persian]
9. Keykhoaravi H, Faezirazi F, Heydarieh SA. [Designing and presenting a human resource development model with a succession approach in universities]. Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources. 2022; 9(35): 23-44.[Persian]
10. Saadattalab A, Gheyasi Nadushan M, Shirali E. [Strategies for establishing the management succession system in Iran's higher education system]. A Quarterly Journal of Social-Cultural Strategy. 2020; 9(1): 37-66.[Persian]
11. Arash M, Gourchian NG, Jafari P, Jamali A. [Identify Dimensions and Components the Increase and Sustainability of Professional Commitment in Nursing Students: Presenting a Conceptual Model]. Journal of Nursing Education. 2022; 11(1): 49-65. [Persian]
12. Enworo OC. Application of Guba and Lincoln's parallel criteria to assess trustworthiness of qualitative research on indigenous social protection systems. Qualitative Research Journal. 2023; 23(4): 372-384.
13. Yudianto K, Sekawarna N, Susilaningsih FS, Ramoo V, Somantri I. Succession Planning Leadership Model for Nurse Managers in Hospitals: A Narrative Review. Healthcare. 2023; 11(4): 454.
14. Beasley SF, Ard N. The future of nursing: Succession planning. Teaching and Learning in Nursing. 2021; 16(2): 105-109.
15. Abazari Sivandi A, Haghighi MA, Khashei V, Mahmoodzade SM. [Designing a model for human resource empowerment in the National Standard Organization of Iran]. Journal of Training and Development of Human Resources. 2022; 9(32): 232-253.[Persian]
16. Eslami H, Ataei M. [Provide a model of organizational communication with an ethical approach]. International Journal of Business Management and Entrepreneurship. 2022; 83: 874-903.[Persian]
17. Atalla AD, Elbassal NA. Linking succession planning to nurses' performance management: The mediating role of career development. Research Square. 2023: 1-20. [cited 2024 Aprl 20]. available from: https://assets.researchsquare.com/files/rs-3154486/v1/83fcdf07-4278-4420-84a4-9a3a07ec5340.pdf?c=1698076765

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.48305/24.0.51]

Designing a Human Capital Development Model Based on the Succession Approach in Nursing

Mandana Arash[1]

Abstract

Introduction: *Succession planning is a strategic approach for the long-term future of an organization. It compensates the lack of expertise due to the departure of employees by transferring and preserving knowledge. Considering the lack of experienced nurses in clinical centers and the challenge of employing new nurses, the researcher decided to present the factors affecting human capital based on the succession approach in nurses in a form of a model.*

Methods: *This practical research adopts mixed approach. In the qualitative part, the participants were 12 experts using the purposeful sampling method and in the quantitative part the samples were 148 nurses working in Alborz and Fayaz hospitals who were selected through simple random method. They entered the study in the academic years 2022-2023. The data collection tools were semi-structured interviews and researcher-made questionnaires.*

Results: *After analyzing the content factors affecting succession were extracted in the form of four factors (education, culture, management, and resources) which were used as a framework for developing a questionnaire. The sufficiency and factor loading of the data were checked by the factor analysis method and the factor of organizational resources and the component of organizational justice were found to have the greatest effect on the succession and the designed model was evaluated under the category of very good models.*

Conclusion: *Succession approach is a smart way of thinking to preserve experienced staff in the organization. The policy makers of the nursing profession who face the challenge of the absence of expertise are prioritizing the factors to circulate knowledge and create an effective pool of talents in the profession. Under such circumstances, future needs can be dealt with and access to goals and survival in treatment organizations seems to be easier.*

Keywords: Model, Human Capital, Succession Approach, Nurses

Addresses:

1. (✉) PhD in Educational Administration, Department of Nursing, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. Email: mandana_arash@yahoo.com

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.48305/24.0.51]