

## سنجش دیدگاه مدیران در خصوص پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی در بین مدیران بیمارستان‌های تابعه دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

علی رشیدپور<sup>۱</sup>، محمد اکبری<sup>۲</sup>، سمیه مهدیان<sup>۳</sup>

### مقاله پژوهشی

### چکیده

**مقدمه:** با توجه به این که ضرورت انتخاب و انتصاب مدیران بیمارستان‌ها، یکی از اهداف مهم نظام سلامت محسوب می‌گردد، پژوهش حاضر با هدف بررسی میزان امکان‌سنجی استقرار نظام جانشین‌پروری با در نظر گرفتن شایستگی در میان مدیران بیمارستان‌های تابعه دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۹۸ انجام شد.

**روش بررسی:** این مطالعه از نوع توصیفی-پیمایشی بود. ۱۰۲ نفر از مدیران مراکز آموزشی-درمانی، بیمارستان‌ها، شبکه‌های بهداشت و درمان، مدیران و رؤسای منابع انسانی به شیوه نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسش‌نامه محقق ساخته بود. پس از تأیید روایی مقیاس، پایایی آن به وسیله ضریب Cronbach's alpha، بالاتر از ۰/۷ برآورد و تأیید گردید. در نهایت، داده‌ها با استفاده از آزمون t مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** امکان استقرار نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی از لحاظ وجود و تشخیص شایستگی‌های مورد نیاز، وضعیت موجود آموزش و بهسازی، نحوه ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، در میان مدیران بیمارستان‌ها در حد متوسط وجود داشت. همچنین، امکان استقرار نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی از جنبه‌های «برنامه‌ریزی و پیش‌بینی، نحوه کارمندیابی، وضعیت خدمات رفاهی و نگهداشت» در میان مدیران بیمارستان‌ها وجود نداشت.

**نتیجه‌گیری:** نتایج به دست آمده سیاست‌گذاران نظام سلامت را متوجه اهمیت توجه به شایستگی‌ها در امر جانشین‌پروری مدیران بیمارستان‌ها می‌نماید و از این طریق بستری جهت افزایش کارایی و اثربخشی در بیمارستان‌ها فراهم می‌گردد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیران بیمارستان؛ شایستگی؛ جانشین‌پروری؛ ایران

**پیام کلیدی:** یافته‌های مطالعه حاضر می‌تواند در پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری جهت انتخاب و انتصاب شایسته مدیران بیمارستان‌ها به کار گرفته شود.

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۱۶

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۲/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۳۹۹/۳/۱۵

**ارجاع:** رشیدپور علی، اکبری محمد، مهدیان سمیه. سنجش دیدگاه مدیران در خصوص پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی در بین مدیران بیمارستان‌های تابعه دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت ۱۷ (۲): ۶۰-۶۳.

که تحت عنوان دستورالعمل انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران نظام سلامت به دانشگاه‌ها ابلاغ گردیده است، صورت می‌گیرد، اما با توجه به به‌روز نبودن این دستورالعمل و عدم وجود برنامه مدون جهت جانشین‌پروری مدیران در

### مقدمه

از آن‌جا که پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری برای مدیران، ابزار پایه‌ای به منظور یادگیری و انتقال تجارب سازمانی است (۱)، سازمان‌های بهداشتی-درمانی در تلاش و رقابت دریافته‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند (۲). بیمارستان به عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های ارایه دهنده خدمات درمانی به جامعه، از نظر خصوصیات مدیریت، نیروی انسانی و واحدهای سازمانی دارای ویژگی‌هایی است که آن را از بسیاری از حوزه‌های مدیریتی و دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند (۳). بیمارستان‌ها با توجه به ماهیت فعالیت‌هایشان، در شرایط بسیار پویا و غیر قابل پیش‌بینی تصمیم‌گیری می‌کنند و با فشار فزاینده برای کاهش هزینه‌ها و استفاده بهینه از منابع محدود مواجه هستند. در چنین شرایطی، فشار دولت‌ها برای بهبود مستمر بیمارستان‌ها از یک سو (۴) و وسعت دامنه فعالیت‌ها در بیمارستان از سوی دیگر، لزوم استفاده از مدیران کارآمد را نشان می‌دهد. بنابراین، سیاست‌گذاران نظام سلامت باید شایستگی‌سالاری را در امر جانشین‌پروری مدیران بیمارستان‌ها لحاظ نمایند و از این طریق، کارایی و اثربخشی را در بیمارستان‌ها افزایش دهند (۳).

در حال حاضر، انتصاب و تغییر مدیران نظام سلامت بر اساس شیوه‌نامه‌ای

مقاله حاصل پایان‌نامه کارشناسی ارشد به شماره ۲۳۸۲۱۲۵۵۹۳۲۰۵۰ می‌باشد که با حمایت دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) انجام شده است.

۱- دانشیار، مدیریت فرهنگی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲- کارشناس ارشد، مدیریت دولتی، مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران

۳- کارشناس ارشد، مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران

**نویسنده طرف مکاتبه:** سمیه مهدیان؛ کارشناس ارشد، مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران

Email: s.mahdian59@gmail.com

**جدول ۱: دیدگاه مدیران در خصوص اجرای نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی در بیمارستان‌ها در شش بعد تعیین شده**

میانگین	ابعاد
۳/۴۵۹	تشخیص شایستگی‌های مورد نیاز
۲/۸۸۶	برنامه‌ریزی و پیش‌بینی
۲/۷۶۳	نحوه کارمندیابی
۳/۴۵۴	آموزش و بهسازی
۳/۳۲۰	نحوه ارزیابی عملکرد و جبران خدمات
۳/۲۲۸	وضعیت خدمات رفاهی و نگهداشت

**بحث**

بر اساس نتایج و طبق نظر مدیران، امکان استقرار نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی در بین مدیران بیمارستان‌ها در حد متوسط وجود دارد. همچنین، امکان پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی بین مدیران بیمارستان‌ها از لحاظ تشخیص شایستگی‌های مورد نیاز، آموزش و بهسازی و نحوه ارزیابی عملکرد و جبران خدمات در حد متوسط می‌باشد و از لحاظ برنامه‌ریزی و پیش‌بینی، نحوه کارمندیابی و وضعیت خدمات رفاهی و نگهداشت این امکان وجود ندارد. با مقایسه نتایج پژوهش حاضر و سایر مطالعات صورت گرفته، مشخص گردید که سایر محققان ابعاد دیگری را به عنوان مؤلفه‌های مؤثر در استقرار نظام جانشین‌پروری پیشنهاد نموده‌اند، اما همگی به لزوم نیاز بیمارستان‌ها به پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری اشاره کردند و نقش مدیران عالی وزارت بهداشت و اسناد بالادستی را در اجرای این امر مهم دانستند.

نتایج پژوهش بخشایشی در سازمان بهزیستی استان آذربایجان نشان داد از بین شاخص‌های شش‌گانه جهت جانشین‌پروری، فقط شاخص‌های «تعیین خطمشی تعهد مدیران» و «ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری» مورد توجه مدیران جهت جانشین‌پروری هستند، اما در مجموع امکان استقرار مدیریت جانشین‌پروری وجود ندارد (۵). مهرتک و همکاران در مطالعه خود وضع موجود وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در محورهای شش‌گانه «برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمانی، رویکرد سیستمی، الگوی شایستگی، مسیر ارتقای شغلی و نقش مدیران ارشد» را مورد بررسی قرار دادند و ثابت کردند که محیط پژوهش دارای شکاف بین وضع موجود و مطلوب معنی‌دار بود (۶). بر اساس یافته‌های تحقیق Shirey، مشخص شد که اکنون تنها ۵۰ درصد از مدیران اجرایی بیمارستان‌های مستقل با ۵۰۰ تخت و بیشتر، یک برنامه جانشین‌پروری داشتند که این مورد در بیمارستان‌های کوچک‌تر حتی پایین‌تر است. بنابراین، نیاز به پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در بیمارستان‌ها بسیار زیاد است و با توجه به نتایج به دست آمده، می‌توان جانشین‌پروری را در بیمارستان‌ها اجرا نمود و بزرگ‌ترین مشکل در این راه، انتصابات از طریق سازمان‌های بالادستی می‌باشد (۷).

زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران نیز با بررسی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران به این نتیجه رسیدند که تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری در همه ابعاد وجود داشت و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام‌مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد (۸) که با نتایج پژوهش حاضر مطابقت نداشت. مطالعه حاضر امکان استقرار نظام جانشین‌پروری بر مبنای شایستگی را تأیید نمود. جلالی نیز به بررسی امکان‌سنجی اجرای مدل سازمان جانشین‌پرور پرداخت و

بیمارستان‌ها، مدیران عالی سازمان بر این عقیده هستند که لزوم بررسی نظام جانشین‌پروری و شایستگی در دانشگاه احساس می‌گردد. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف تعیین دیدگاه مدیران در خصوص پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی و در نظر گرفتن شش مؤلفه «وجود و تشخیص شایستگی‌های مورد نیاز، برنامه‌ریزی و پیش‌بینی، نحوه کارمندیابی، وضعیت موجود آموزش و بهسازی، نحوه ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، وضعیت خدمات رفاهی و نگهداشت» جهت مدیران بیمارستان‌ها در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام گرفت تا با استفاده از یافته‌های آن، بتوان دیدگاه‌های مدیران را در زمینه پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری مورد سنجش قرارداد و در گام‌های بعدی، برنامه‌ریزی‌های لازم توسط مدیران عالی صورت پذیرد.

**روش بررسی**

این مطالعه توصیفی-پیمایشی در سال ۱۳۹۸ انجام شد. جامعه آماری تحقیق را کلیه مدیران و رؤسای بیمارستان‌ها و مدیران شبکه بهداشت و درمان تابعه دانشگاه علوم پزشکی اصفهان تشکیل دادند که ۱۴۰ نفر بودند. حجم نمونه با توجه به جدول Morgan، ۱۰۲ نفر برآورد گردید و نمونه‌ها به شیوه در دسترس انتخاب شدند. پرسش‌نامه به صورت محقق ساخته و دارای ۶ مؤلفه از جمله «تشخیص شایستگی، برنامه‌ریزی و پیش‌بینی، کارمندیابی، آموزش و بهسازی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و خدمات رفاهی و نگهداشت» بود که به عنوان شاخص‌های مورد نظر جهت امکان‌سنجی نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی برای ارزیابی انتخاب گردید. به منظور سنجش روایی پرسش‌نامه، از روایی محتوا و صوری استفاده شد. جهت بررسی روایی محتوایی، پرسش‌نامه در اختیار سه نفر از استادان گروه مدیریت قرار گرفت و روایی آن تأیید گردید. ضمن این که روایی صوری پرسش‌نامه توسط چند نفر از اعضای جامعه آماری مورد تأیید قرار گرفت. جهت سنجش پایایی، از ضریب Cronbach's alpha استفاده شد که در هر شش بعد بیشتر از ۰/۷ برآورد گردید. در نهایت، داده‌ها با استفاده از آزمون t مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابتدا افراد جهت تکمیل پرسش‌نامه‌ها توجیه شدند و با کسب رضایت و موافقت آن‌ها ضمن حفظ محرمانگی داده‌ها، پرسش‌نامه‌ها توزیع و سپس جمع‌آوری گردید.

**یافته‌ها**

۸۵/۵ درصد از مشارکت‌کنندگان را مردان و ۱۴/۵ درصد آنان را زنان تشکیل دادند که تحصیلات آن‌ها کارشناسی و بالاتر بود و بیشتر از ۳۵ سال سن داشتند. بر اساس دیدگاه مدیران، امکان استقرار نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی در بین مدیران بیمارستان‌ها با میانگین ۳/۱۹۶، در حد متوسط بود.

در جدول ۱، میانگین دیدگاه مدیران در خصوص پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی در شش بعد نشان داده شده است. میانگین نظر مدیران برای امکان پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی بین مدیران بیمارستان‌ها از لحاظ تشخیص شایستگی‌های مورد نیاز، آموزش و بهسازی و نحوه ارزیابی عملکرد و جبران خدمات در حد متوسط بود و امکان پیاده‌سازی از لحاظ برنامه‌ریزی و پیش‌بینی، نحوه کارمندیابی و وضعیت خدمات رفاهی و نگهداشت وجود نداشت.

مورد بررسی قرار نگرفته‌اند، نوآور محسوب می‌گردد.

### پیشنهادها

پیشنهاد می‌شود جهت پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری، مدیران عالی دانشگاه با در نظر گرفتن شاخص‌های شایستگی، به برنامه‌ریزی و پیش‌بینی و نحوه کارمندیابی جهت پست مدیر بیمارستان توجه بیشتری نمایند و وضعیت خدمات رفاهی و نگهداشت افراد را به صورت ویژه مد نظر قرار دهند تا از این طریق ضمن ارتقای سطح انگیزش این افراد، آنان را جهت پست مدیریتی آماده نمایند.

### تشکر و قدردانی

بدین وسیله از تمام مدیران محترم واحدهای ستادی و تابعه دانشگاه علوم پزشکی اصفهان که در انجام این مطالعه همکاری نمودند، تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### تضاد منافع

در انجام پژوهش حاضر، نویسندگان هیچ‌گونه تضاد منافی نداشته‌اند.

نتیجه‌گیری کرد که امکان اجرای مدل با توجه به تفسیر داده‌ها با لحاظ شدن برخی عوامل و شرایط قطعی است (۹) که از این لحاظ با یافته‌های تحقیق حاضر هم‌راستا می‌باشد.

در پژوهش حاضر، اطلاعات از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید و جمع‌آوری داده‌ها بسیار وقت‌گیر و زمانبر بود. به منظور رفع این محدودیت، پیشنهاد می‌گردد در مطالعات آینده به منظور دقت نتایج و تسریع در جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه با خبرگان انجام شود.



### نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که بر اساس نظر مدیران، امکان استقرار نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی در بین مدیران بیمارستان‌های تابعه علوم پزشکی اصفهان وجود دارد و استقرار و پیاده‌سازی بهتر این نظام، نیازمند تقویت عواملی همچون تشخیص شایستگی‌های مورد نیاز، آموزش و بهسازی و نحوه ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و بهبود عواملی مانند برنامه‌ریزی و پیش‌بینی، نحوه کارمندیابی و وضعیت خدمات رفاهی و نگهداشت در بیمارستان‌ها می‌باشد. پژوهش حاضر از لحاظ بررسی نقش ابعاد جدید (شش بعد مورد بررسی) در پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری به ویژه در بیمارستان‌ها که تاکنون از این منظر

### References

- Collivand A, Hezarjeribi J. Substitution of managers with emphasis on talent and competence. Resource Management in Police 2018; 6(3): 3-55. [In Persian].
- O'Donohue M. Using a knowledge management approach to support effective succession planning in the civil service [MSc Thesis]. Dublin, Ireland: Technological University Dublin; 2016.
- Hayati H, Dadgar E, Jannati A. The study of various models of hospital manager's competency. Health Inf Manage 2015; 12(5):671-80. [In Persian].
- Parameswaran L, Raijmakers J. People-focused innovation in healthcare: How Philips Design supports development of solutions for the ever-changing healthcare landscape. Eindhoven, Netherlands: Philips Design; 2010.
- Bakhsayeshi F. Feasibility study of establishing succession management in the rehabilitation organization of Azerbaijan province. Research in Art and Humanities 2018; 3(3): 73-88. [In Persian].
- Mehrtak M, Habibzadeh S, Vatankhah S, JaafariOori M, Deigoshai B, Azari A. Gap analysis between current and desired situation of succession planning: A case study in Ministry of Health. J Health Adm 2016; 19(63): 91-100. [In Persian].
- Shirey MR. Building the leadership development pipeline: A 5-step succession planning model. Clin Nurse Spec 2008; 22(5): 214-7.
- Zeynoddini Bidmeshki Z, Adli F, Vaziri M. Comparing the present and ideal situation of succession planning and talent management in higher education. Journal of Research and Planning in Higher Education 2014; 20(2): 51-72. [In Persian].
- Jalali M. Feasibility study of implementing the model of successor organization [MSc Thesis]. Tehran, Iran: Payame Noor University, Faculty of Management and Accounting; 2016. [In Persian].

## Managers' Views Regarding the Implementation of the Succession System Using a Competency Approach among the Managers of Hospitals Affiliated to Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran

Ali Rashidpour<sup>1</sup>, Mohammad Akbari<sup>2</sup>, Somayeh Mahdian<sup>3</sup>

### Original Article

#### Abstract

**Introduction:** Considering the necessity of selecting and appointing hospital managers as one of the important goals of the health system, this study aimed to investigate the feasibility of establishing a surrogacy system with regard to meritocracy among the managers of hospital affiliated to Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran, in year 2019.

**Methods:** The present study was descriptive survey. 102 managers of educational treatment centers, hospitals, and health-treatment networks, and human resources managers were selected using convenient sampling method. The research instrument was a researcher-made questionnaire. The validity and reliability (Cronbach's alpha > 0.7) of the questionnaires were confirmed. Data was analyzed using one-sample t-test.

**Results:** The possibility of establishing a surrogacy system with competency approach in terms of existence and recognition of required competencies, the status of training and improvement, and performance evaluation and compensation was moderate among hospital managers. It was not possible to establish a surrogacy system with a competency approach from the perspective of planning and development, recruitment method, and the status of welfare services and maintenance among hospital managers.

**Conclusion:** According to these results, it is necessary for health system policymakers to pay attention to competencies in hospital substitute managers in order to increase efficiency and effectiveness in hospitals.

**Keywords:** Hospital Administrators; Competence; Iran

Received: 05 Feb., 2020

Accepted: 09 May, 2020

Published: 04 June, 2020

**Citation:** Rashidpour A, Akbari M, Mahdian S. **Managers' Views Regarding the Implementation of the Succession System Using a Competency Approach among the Managers of Hospitals Affiliated to Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran.** Health Inf Manage 2020; 17(2): 60-3.

Article resulted from MSc thesis No. 23821255932050 funded by Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University.

1- Associate Professor, Cultural Management, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

2- MSc, Public Administration, Organization Development Management and Administrative Transformation, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran

3- MSc, Health Services Management, Organization Development Management and Administrative Transformation, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran

Address for correspondence: Somayeh Mahdian; MSc, Health Services Management, Organization Development Management and Administrative Transformation, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran; Email: s.mahdian59@gmail.com