

## Identifying and Explaining Values of Succession Planning Culture in the Iranian Insurance Industry

Shahin Tayar<sup>1</sup>, Sayyed Mohsen Allameh<sup>2</sup>, Seyed Ali Siadat<sup>3</sup>

Received: 09/28/2020

Accepted: 05/22/2021

### Abstract:

**Objective:** This study aims to identify and explain values of supportive cultural succession planning (SCSP) in the Iran insurance industry.

**Method:** This study was a mixed method research with the descriptive-exploratory approach. The research population in the qualitative study were the academic staff and insurance experts and in quantitative study were employees of the insurers' central branches respectively. About 13 persons took part in the qualitative study and 284 persons participated in the quantitative study using stratified random sampling method. Semistructured interviews were conducted with experts in the first phase of the study. A researcher made questionnaire including 43 questions was used in the second phase of the study. The questionnaire validity was tested using face validity, and its reliability was tested using the Cronbach's alpha (0.878). The qualitative data was analysed using content analysis method and the quantitative data was analysed using confirmatory factor analysis in the Amos 21.

**Finding:** The values of SCSP are consisted of organizational, professional and individual values. Moreover, among cultural values, professional and organizational values demonstrated the most ( i.e. loading factor of 0.715) and the least (i.e. loading factor of 0.505) support level for the model.

**Conclusion:** It is suggested that all organizational values presented in this study be included in the value statement of the insurance industry and emphasis on adherence to them in insurance companies. In the field of professional values, it is suggested to use appropriate motivators to revive the mentioned values among the employees and managers of insurance companies and apply it in organizational processes. In the case of individual values, it is also suggested that the individual values mentioned in this study be considered as a basis for evaluating the performance of employees of insurance companies and compensation plans, rewards and incentives, etc. based on adherence to these values.

**Keywords:** Cultural Values, Succession Planning, Insurance Industry, Organizational Culture.

**JEL Classification:** J24, M51, M54

---

1. Ph.D in Business Administration, Faculty of Administration Sciences and Economics, Isfahan University, Iran. shahintayar@yahoo.com

2. Associate Professor of Faculty of Administration Sciences and Economics, Isfahan University, Isfahan, Iran. (Corresponding Author) sm.allameh@ase.ui.ac.ir

3. Professor of Faculty of Psychology and Educational Sciences, Isfahan University, Isfahan, Iran. s.a.siadat@edu.ui.ac.ir

# شناسایی و تبیین ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور در صنعت بیمه ایران<sup>۱</sup>

شاهین طیار<sup>۲</sup>، سید محسن علامه<sup>۳</sup>، سید علی سیادت<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۰۱

## چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف اکتشاف و تبیین ارزش‌های فرهنگی پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران صورت گرفته است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر مبتنی بر روش‌شناسی آمیخته با رویکرد توصیفی-اکتشافی صورت گرفته است. جامعه آماری برای مرحله کیفی، شامل خبرگان دانشگاهی و صنعت بیمه، و برای مرحله کمی، کلیه کارکنان شعب مرکزی شرکت‌های بیمه بوده است. نمونه آماری در بخش کیفی با رویکرد هدفمند قضاوتی به تعداد ۱۳ نفر به حد اشباع رسید و در بخش کمی به روش طبقه‌ای تصادفی به تعداد ۲۸۴ نفر انتخاب گردیده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله اول شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و در مرحله دوم پرسشنامه ۴۳ سوالی محقق ساخته بوده که روایی آن به روش صوری و محتوایی و پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ (۰/۸۷۸) تأیید گردیده است. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و داده‌های کمی به روش تحلیل عامل تأییدی در نرم افزار Amos 21 انجام شده است.

**یافته‌ها:** ارزش‌های فرهنگی پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری شامل ارزش‌های سازمانی، حرفه‌ای و فردی می‌باشند. در بین ارزش‌های فرهنگی، ارزش‌های حرفه‌ای (با بار عاملی ۰/۷۱۵) بیشترین و ارزش‌های سازمانی (با بار عاملی ۰/۵۰۵) کمترین حمایت را از مدل اندازه‌گیری داشته‌اند.

**نتیجه‌گیری و پیشنهادات:** براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌گردد کلیه ارزش‌های سازمانی ارائه شده در این مطالعه در بیانیه ارزشی صنعت بیمه لحاظ گردیده و تأکید بر پایداری به آنان در شرکت‌های بیمه‌ای گردد. در زمینه ارزش‌های حرفه‌ای پیشنهاد می‌گردد در راستای احیای ارزش‌های یاد شده در بین کارکنان و مدیران شرکت‌های بیمه‌ای و اعمال آن در فرآیندهای سازمانی از انگیزاننده‌های مناسب استفاده گردد. در مورد ارزش‌های فردی نیز پیشنهاد می‌گردد ارزش‌های فردی اشاره شده در این پژوهش به عنوان مبنای ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت‌های بیمه‌ای در نظر گرفته شود و حقوق و مزایا، پاداش‌ها و مشوق‌ها و ... مبتنی بر پایداری به این ارزش‌ها در نظر گرفته شود.

**واژگان کلیدی:** ارزش‌های فرهنگی، جانشین‌پروری، صنعت بیمه، فرهنگ سازمانی

**طبقه‌بندی موضوعی:** J24, M51, M54

۱. مقاله مستخرج از رساله دکتری شاهین طیار با عنوان "طراحی الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر جانشین‌پروری (مورد مطالعه صنعت بیمه ایران) در گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان به راهنمایی دکتر سید محسن علامه و مشاوره سید علی سیادت است.

۲. دکترای مدیریت بازرگانی، پردیس دانشگاه اصفهان. shahintayar@yahoo.com

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان. (نویسنده مسئول). sm.allameh@ase.ui.ac.ir

۴. استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان. s.a.siadat@edu.ui.ac.ir

## مقدمه

با آغاز عصر خردورزی و افزایش تغییرات گسترده و سریع در فناوری‌ها و دانش بشری، سازمان‌های با کمبود مدیران ماهر برای مشاغل کلیدی مواجه شده‌اند (فرا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در این بین، استقرار برنامه‌های جانشین‌پروری یکی از راهکارهایی است که توسط پژوهشگران و صاحب‌نظران حوزه سازمان و مدیریت در سالیان اخیر در سالیان اخیر مطرح شده و می‌تواند نیازهای بلندمدت سازمان به مدیران متعهد و کارآمد را در سطوح مختلف سازمان برطرف سازد (بلیچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). زیرا، جانشین‌پروری، فرآیندی پویا و مستمر است که با اجرای آن خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان جریان می‌یابد (مهرتک و همکاران، ۱۳۹۶) و به سازمان کمک می‌کند تا با غیبت، ترک شغل، مرگ، بازنشستگی یا خاتمه خدمت کارکنان به بهترین شکل ممکن مواجه شود (پورفیریو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). بر این اساس، مدیریت جانشین‌پروری به نوعی با همه اجزاء و زیرسیستم‌های نظام منابع انسانی در ارتباط است و یک نظام جانشین‌پروری کارا و اثربخش می‌تواند تأمین منابع انسانی با کیفیت و شایسته را در همه سطوح سازمان تسهیل کند (یومانز و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

از طرفی، مساعد نبودن فرهنگ جاری سازمان برای پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری کارا و اثربخش باعث محرومیت سازمان از مزایای فراوان این طرح می‌شود. زیرا، فرهنگ سازمانی که به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید و مفروضات مشترک حاکم بر سازمان اشاره دارد بر رفتار و اندیشه نیروی انسانی شاغل در سازمان اثر می‌گذارد و آنها را در تطابق با محیط خارجی و انسجام درونی کمک می‌نماید (نوری شاد و همکاران، ۱۳۹۹). به عبارتی، فرهنگ سازمانی بستر ایجاد تغییرات در سازمان است و نقش کلیدی در موفقیت فرآیندهای سازمانی ایفا می‌کند (شاتیلو و امیکگو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). تا جایی که بسیاری از صاحب‌نظران، موفقیت و شکست یک سازمان را نتیجه فرهنگ و

1. Farah et al
2. Bleich
3. Porfirio et al
4. Umans et al
5. Shatilwe & Amukugo

ارزش‌های فرهنگی حاکم بر آن سازمان می‌دانند (نوری شاد و همکاران، ۱۳۹۹). در این راستا، ختری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) معتقدند استقرار برنامه‌ها و مدل‌های مختلف جانشین‌پروری به فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی و ارزش‌ها و نگرش‌های مدیران عالی بستگی دارد و تأثیر فرهنگ سازمانی هنگام تعیین جانشینان اهمیت حیاتی دارد. زیرا، ممکن است جانشینان هنجارهایی را که قرار است برای قبول مسئولیت‌شان انتخاب شوند، بپذیرند یا نپذیرند. به دلیل وجود این تعارض بالقوه، درک اثرات فرهنگی بر جانشین‌پروری ممکن است بر انتخاب یک جانشین داخلی یا خارجی مؤثر باشد (گروی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). شاین<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نیز بر این باور است که ارزش‌های یک سازمان از عقاید حاکم بر آن سازمان سخن می‌گویند و تحت تأثیر افرادی هستند که سازمان را می‌سازند. بی‌شک بدون پشتیبانی ارزش‌ها از فرآیندهای سازمانی، کلیه برنامه‌های طرح‌ریزی شده مانند جانشین‌پروری در سازمان محکوم به شکست است. در نتیجه ضروریست که ارزش‌های فرهنگی پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری شناسایی و در سطح سازمان متبوع نهادینه گردد.

اما، نگاهی به مطالعات انجام شده نشان می‌دهد اگرچه بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های فرهنگی مانند ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی با مدیریت جانشین‌پروری مسبوق به سابقه است. لیکن، عمده این پژوهش‌ها با رویکرد کمی و مبتنی بر مدل‌های استاندارد به تبیین این رابطه پرداخته‌اند و کمتر به نقش ارزش‌های فرهنگی در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری توجه کرده‌اند. لذا، پژوهش حاضر با هدف جبران این خلأ مطالعاتی سعی نمود مسائل جانشین‌پروری در صنعت بیمه را با توجه به نقش فرهنگ سازمانی بررسی نماید. زیرا، ماهیت کسب‌وکار در صنعت بیمه به‌گونه‌ای است که منابع انسانی نقش مهمی در خلق ارزش در آن دارند و برنامه‌ریزی بلندمدت برای جانشین‌پروری می‌تواند مشکل کمبود سرمایه انسانی کارآمد و شایسته و خالی ماندن پست‌های تخصصی در این صنعت را مرتفع نموده و انتقال تجربیات شخصی در

1. Khatri et al  
 2. Geroy et al  
 3. Schein

سطوح مختلف صنعت بیمه را آسان سازد. مخصوصاً، این که اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی و تأسیس شرکت‌های بیمه‌ای جدید باعث تشدید فضای رقابتی در این صنعت شده و شرکت‌های بیمه بیش از هر زمان دیگری به مدیریت سرمایه انسانی با هدف حفظ و نگهداشت کارکنان خبره و جلوگیری از پیوستن آنها به شرکت‌های رقیب نیاز دارند. مضافاً، کمبود منابع انسانی با کیفیت برای جایگزینی در رده‌های مدیریتی در صنعت بیمه انجام این پژوهش را از اهمیت و ضرورت دوچندان برخوردار ساخته است و ارائه پیشنهاد‌های سیاستی مبتنی بر نتایج حاصله می‌تواند به برون رفت از وضعیت کنونی کمک نماید.

برای دستیابی به این هدف، مقاله حاضر در ادامه چنین سازماندهی شده که ابتدا، پیشینه تجربی پژوهش مرور شده و ادبیات نظری آن بیان گردیده است. در بخش بعد، روش تحقیق معرفی و توضیحات لازم پیرامون نحوه اجرای آن ارائه شده است. سپس، در بخش اول با رویکرد کیفی به شناسایی ارزش‌های فرهنگی پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران پرداخته شده است. در مرحله کمی نیز مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور طراحی و بر مبنای روش تحلیل عامل تأییدی مورد آزمون قرار گرفت تا مشخص شود آیا مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارائه شده در مدل به‌خوبی از متغیر حمایت کرده‌اند یا خیر؟. در نهایت، نتایج حاصله ارائه و بر اساس آن چند توصیه سیاستی پیشنهاد شده است.

## ۱. مروری بر پیشینه پژوهش

مدل‌های زیادی برای مدیریت فرهنگ سازمانی در جهت تغییر و تحول متغیرهای سازمانی ارائه شده است. در اکثر این مدل‌ها تلاش بر این است تا سازمان از وضعیت فرهنگی موجود به وضعیت فرهنگی مطلوب حرکت کند. برای مثال انصاری و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود پس از شناخت فرهنگ موجود و مطلوب، پیشنهادهایی در راستای تغییر فرهنگ موجود به فرهنگ مطلوب ارائه داده‌اند. ابزری و

همکاران (۱۳۸۷) نیز مولفه‌های فرهنگی که با بافت فرهنگی شرکت مورد مطالعه همخوانی داشته را به منظور آسیب‌شناسی فرهنگی انتخاب کرده و پس از بررسی شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب پیشنهادهایی را در جهت نزدیک شدن به وضع مطلوب ارائه داده‌اند. کسner و سبورا<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) نیز در الگوی پیشنهادی خود فرهنگ سازمانی را به عنوان یک عامل فرعی در مجموعه پیش‌آیندها<sup>۲</sup>، رخداد<sup>۳</sup> و پس‌آیندها<sup>۴</sup> معرفی نموده است. این مطالعه نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی بستر مهمی است که بر مبنای آن می‌توان به مطالعه مفهوم جانشین‌پروری پرداخت. کوهی خور و همکاران (۱۳۹۹) نیز فرهنگ سازمانی را به عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری و مدیریت استعداد ذکر کرده‌اند. بنابراین، به طور کلی، عنصر فرهنگ سازمانی جزئی از اکثر مدل‌های جانشین‌پروری بوده است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷ و علامه و همکاران، ۱۳۹۳). اما، نگاهی به پیشینه‌های اشاره شده و سایر مطالعات مرتبط با فرهنگ سازمانی و جانشین‌پروری مشخص می‌گردد عمده پژوهش‌های انجام شده با رویکرد کمی به تبیین رابطه علی بین فرهنگ سازمانی با برنامه‌ها و مدیریت جانشین‌پروری پرداخته‌اند. یا اگر الگویی از فرهنگ سازمانی ارائه داده‌اند، این الگوها در پی رسیدن به وضعیت مطلوب عملکردی به شکل عام بوده و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی خاص فرآیند جانشین‌پروری در سازمان را در نظر نگرفته‌اند. در این راستا پژوهش حاضر فرهنگ سازمانی پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران را با تأکید بر سطح ارزش‌های فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرارداد است. بنابراین جنبه نوآوری مقاله حاضر از دو بعد قابل بررسی است. نخست، ارائه الگویی جامع از فرهنگ سازمانی مبتنی بر جانشین‌پروری و دوم، ارائه الگویی متناسب با شرایط حاکم بر سازمان‌های ایرانی علی‌الخصوص، صنعت بیمه ایران که پیش از این انجام نشده است.

- 
1. Kesner & Sebora
  2. Antecedents
  3. Event
  4. Consequences

## ۲. مبانی نظری

موضوع جانشین‌پروری اگرچه در حوزه عمل پیشینه و قدمتی طولانی دارد. اما از جنبه نظری، جزء موضوعات نسبتاً جدید در ادبیات مدیریت است. در این راستا، پژوهشگران در سالیان اخیر تلاش نموده‌اند این مفهوم نظری را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار دهند که برخی از مهم‌ترین تعاریف ارائه شده به شرح جدول (۱) است.

جدول ۱. تعاریف جانشین‌پروری

ردیف	نام پژوهشگر	سال	تعریف جانشین‌پروری
۱	ولف	۱۹۹۶	برنامه معینی که یک سازمان برای تضمین تداوم مدیریت برای کلیه پست‌های مدیریتی از طریق گسترش فعالیت‌های منجر به پرورش استعدادها و پرسنل از داخل سازماندهی می‌کند.
۲	کارول <sup>۱</sup>	۲۰۰۴	جانشین‌پروری فرآیندی سیستمی است که به موجب آن توسعه حرفه‌ای و شخصی با یک طرح استراتژیک ترکیب شده است، که اطمینان می‌دهد سازمان برای پر کردن هر گونه پست که لاتصدی می‌شود شخصی مناسب، را در اختیار دارد.
۳	راثول	۲۰۱۰	تلاشی ارادی و سیستماتیک توسط یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در سمت‌های کلیدی و توسعه سرمایه فکری و دانش برای آینده و تشویق پیشرفت فردی است.
۴	یومانز و همکاران	۲۰۱۹	جانشین‌پروری یک فرایند رسمی ساختارمند است که برای تضمین جذب و حفظ افراد و مهارت‌هایی که سازمان‌ها در زمان حال و آینده برای ایجاد مجموعه‌ای از جانشینان برای شغل‌های کلیدی حال و آینده به منظور بهینه‌سازی نیازهای استراتژیک سازمان و آرمان‌های کارکنان خود نیازمند آنها هستند، طراحی شده است.
۵	ات وود <sup>۲</sup>	۲۰۲۰	در دسترس داشتن فرد مناسب در مکان مناسب در زمان مناسب و به طور خاص برای سازمان‌ها، فرایند مستمر شناسایی جانشینان برای نقش‌های حیاتی یک سازمان و توسعه آنها به نحوی که آمادگی انتقال به نقشهای رهبری مذکور را داشته باشند.

منبع: یافته‌های پژوهش

راثول<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) جانشین‌پروری را به‌عنوان هرگونه اقدام طراحی شده به‌منظور تضمین اقدام مداوم مؤثر یک سازمان، بخش، حوزه یا کارگروه از طریق فراهم آوردن شرایط رشد، جایگزینی و به‌کارگیری راهبردی افراد کلیدی در طول زمان تعریف می‌کند. وی معتقد است که اگرچه برخی از سازمان‌ها می‌کوشند تا از عهده چالش‌های

1. Carroll
2. Atwood
3. Rothwell



جانشین‌پروری به یک روش موقت، مانند استخدام مدیران برجسته از بیرون سازمان برآیند (فرا و همکاران، ۲۰۱۹). اما، ویژگی اصلی جانشین‌پروری آن است که نباید به‌عنوان یک جریان موقت دیده شود، بلکه آن یک فرایند مستمر است (هولمز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). سازمان‌های موفق به این دلیل موفق بوده‌اند که افراد مناسب را در زمان مناسب در سمت‌های مناسب منصوب کرده‌اند (بلیچ، ۲۰۱۹). مهم‌تر از همه جانشین‌پروری یک فرایند رسمی ساختارمند است که برای تضمین جذب و حفظ افراد و مهارت‌هایی که سازمان‌ها در زمان حال و آینده برای ایجاد مجموعه‌ای از جانشینان برای شغل‌های کلیدی حال و آینده به منظور بهینه‌سازی نیازهای راهبردی سازمان و آرمان‌های کارکنان خود نیازمند آنها هستند، طراحی شده است (یومانز و همکاران، ۲۰۱۹).

اما، اعتقاد بر این است که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موثر نمی‌تواند در خلأ اتفاق بیفتد بلکه باید با رفتارهای سازمانی مرتبط باشد و در برنامه‌ریزی استراتژیک کلی سازمان درآمیخته شود (راثول، ۲۰۱۱). از جمله، یک برنامه جانشین‌پروری بدون درک صحیح از فرهنگ سازمان و پرداختن به مسائل ناشی از آن با موانع بسیار یا حتی شکست مواجه می‌شود (پورفیریو و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع ارزش‌ها، دیدگاه‌ها، و مؤلفه‌های سیاسی و قدرت در یک فرهنگ می‌تواند تأثیر بسزایی در جانشین‌پروری داشته باشد. برای مثال در فرهنگ ژاپنی، کارکنان سعی می‌کنند با پیش راندن مدیران به سطوح بالاتر جای آنان را بگیرند. از این رو رهبران نیز برای پیشرفت و ارتقاء، راهی جز پرورش جانشین برای خود در پیش روی نمی‌بینند. در فرهنگ غربی نیز، ارزش‌های فرهنگی با نهی از عقب نگه داشتن پیروان برای حفظ جایگاه مدیریتی در کوتاه‌مدت، مشوق پیشرفت بلندمدت، از طریق رشد و توانمندسازی جمعی می‌باشد. عبارت "پیشرفت برای یک عمر"<sup>۲</sup> نیز مؤید انتخاب چنین سبکی در پرورش جانشینان می‌باشد (دهقانی حسین آبادی و خوروش، ۱۳۹۵).

1. Holmes  
 2 Thrive For Life



### ۳. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی است. پارادایم نظری-فلسفی که این پژوهش بر اساس آن بنا شده از نوع آمیخته تفسیرگرا-اثبات‌گرایی است. از منظر نوع داده، پژوهش حاضر در حیطه پژوهش‌های آمیخته (کیفی- کمی) دسته‌بندی می‌شود. از جهت استراتژی اجرای پژوهش در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش پیمایش استفاده شده است. داده‌ها به دو شکل کتابخانه‌ای و میدانی (با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه) گردآوری شده است. از منظر مقطع زمانی اجرای پژوهش، این مطالعه در هر دو بخش کیفی و کمی از نوع پژوهش‌های تک مقطعی می‌باشد. همچنین، با توجه به غیرتجربی بودن پژوهش، میزان مداخله پژوهشگر در فرآیند اجرای پژوهش حداقلی است.

جامعه آماری پژوهش برای مرحله کیفی، شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد و سرپرستان صنعت بیمه است. نمونه‌گیری بخش کیفی با رویکرد هدفمند قضاوتی تا سرحد اشباع اطلاعات انجام شده و تعداد ۱۳ نفر شامل ۴ نفر از اساتید دانشگاهی و ۹ نفر از مدیران خبره صنعت بیمه شناسایی و در فرآیند مصاحبه مشارکت داده شدند. همچنین، جامعه آماری مرحله کمی شامل مدیران و کارشناسان ستادی شعب مرکزی شرکت‌های بیمه در شهر تهران بوده است. در بخش کمی، نمونه‌گیری در دو مرحله و با دو روش متفاوت انجام شده است. در این راستا ابتدا (مرحله اول نمونه‌گیری) به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، شرکت‌ها در سه خوشه اصلی شرکت‌های بزرگ (با تعداد کارکنان بالای ۱۰۰۰ نفر)، متوسط (با تعداد کارکنان بین ۵۰۰ تا ۱۰۰۰) و کوچک (با تعداد کارکنان کمتر از ۵۰۰ نفر) دسته‌بندی گردیدند. سپس از بین شرکت‌های بزرگ، تعداد ۲ شرکت (بیمه ایران و بیمه البرز)، از بین شرکت‌های متوسط تعداد ۱ شرکت (بیمه سامان) و از بین شرکت‌های کوچک تعداد ۱ شرکت (بیمه سینا) انتخاب گردیدند. تعداد مدیران و کارشناسان ستادی بیمه ایران (۶۰۳ نفر)، بیمه البرز (۴۴۷ نفر)، بیمه سامان (۳۷۵ نفر) و بیمه سینا (۲۳۷ نفر) نخمین زده شد که در کل جامعه

آماري این بخش به تعداد ۱۶۶۲ نفر محاسبه گردید. در ادامه، برای تعیین حجم نمونه در جامعه آماری از فرمول کوکران (در جامعه محدود) استفاده گردید که به تعداد ۲۸۴ نفر محاسبه شد. همچنین برای توزیع پرسشنامه‌ها در بین شرکت‌های مرحله دوم نمونه‌گیری، از روش طبقه‌ای تصادفی متناسب با حجم جامعه آماری بهره گرفته شد. در نتیجه، نمونه آماری پژوهش از تعداد ۱۰۳ نفر مدیران و کارشناسان شرکت بیمه ایران، ۷۶ نفر بیمه البرز، و ۶۴ نفر بیمه سامان، و ۴۱ نفر بیمه سینا تشکیل شده است. در نهایت تعداد ۲۸۴ پرسشنامه برگشت داده شد و مورد استفاده قرار گرفت. جهت اطمینان از توزیع تصادفی پرسشنامه‌ها، از رابطه‌ی شرکت‌های مذکور خواسته شد تا پرسشنامه برای همه کارکنان ارسال شود. ویژگی‌های پاسخگویان و مشارکت کنندگان در بخش‌های کمی و کیفی در جدول ۲ نمایش داده شده است:

جدول ۲. ویژگی‌های پاسخگویان و مشارکت‌کنندگان در بخش‌های کمی و کیفی

مرحله پژوهش	ویژگی پاسخگو/مشارکت‌کننده		نسبت ویژگی‌ها (درصد)
بخش کیفی	جنسیت	زن	-
		مرد	۱۰۰
	زمینه فعالیت (نوع آشنایی با بیمه)	آکادمیک	۳۰
		اجرایی	۷۰
	سابقه فعالیت در بیمه	کمتر از ۱۰ سال	-
		۱۰-۱۵ سال	۲۵
		۱۵-۲۰ سال	۳۰
		بیشتر از ۲۰ سال	۴۵
	تحصیلات	کارشناسی و پائین‌تر	۱۵
		کارشناسی ارشد	۲۵
دکتری و بالاتر		۶۰	
بخش کمی	جنسیت	زن	۲۸
		مرد	۷۲
	سن	کمتر از ۲۵ سال	۳
		۲۵-۳۵	۳۶
		۳۵-۴۵	۳۸
		۴۵-۵۵	۱۹

مرحله پژوهش	ویژگی پاسخگو/مشارکت‌کننده		نسبت ویژگی‌ها (درصد)
تحصیلات	بیشتر از ۵۵		۴
	دیپلم و پائین‌تر		۴
	کارشناسی		۴۵
	کارشناسی ارشد		۴۳
	دکتری و بالاتر		۸
نوع شغل	کارشناسی		۷۳
	مدیریتی		۲۷
سابقه شغلی	کمتر از ۵ سال		۱۲
	۵-۱۰		۳۰
	۱۰-۱۵		۱۶
	۱۵-۲۰		۱۵
	بیشتر از ۲۰		۲۷

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که بیان گردید این پژوهش در دو بخش کلی انجام شده است. در بخش اول با رویکرد کیفی و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به شناسایی ارزش‌های فرهنگی پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران پرداخته شده است. برای مدیریت مصاحبه‌ها در راستای پاسخ به سؤال‌های پژوهش، از ابعاد موجود در ابزار به‌کار گرفته شده در مدل ارزش‌های رقابتی کامرون و کوئین (۱۹۹۹) به عنوان مدخلی برای ورود به بحث شناسایی فرهنگ مبتنی بر جانشین‌پروری استفاده شده است. کامرون و کوئین، به‌منظور شناسایی مؤلفه‌ها و عناصر تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استاندارد استفاده کرده‌اند که شامل ۶ بعد ویژگی‌های حاکم بر سازمان، سبک رهبری، مدیریت کارکنان، پیوندهای سازمانی، تأکید و تمرکز بر استراتژی سازمان و معیارهای موفقیت است. همچنین، در بخش دوم با رویکرد کمی و استفاده از ابزار پرسشنامه به ارزیابی و اعتبارسنجی الگوی اندازه‌گیری ارائه شده در مرحله نخست پژوهش پرداخته شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه به روش تحلیل مضمون (تم) شش مرحله‌ای کلارک و براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) و

داده‌های کمی احصا شده از پرسشنامه به روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد تحلیل عامل تأییدی با نرم‌افزار Amos21 انجام شده است. برای اطمینان از روایی نتایج مصاحبه و تحلیل مضمون از معیار مقبولیت<sup>۱</sup> و قابلیت تأیید<sup>۲</sup> استفاده شد. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه بهره‌برداری شد. همچنین برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به‌دست آمده به ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به‌منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. برای محاسبه پایایی مصاحبه نیز از روش بازآزمون استفاده گردیده است. در این راستا از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته تعداد ۳ مصاحبه برگزیده و هر کدام ۲ بار در فاصله زمانی ۱۵ روز توسط پژوهشگران کدگذاری شده‌اند. همان‌طور که در جدول (۳) مشخص است میزان پایایی باز آزمون ۷۹ درصد محاسبه شده که بیانگر آن است که کدگذاری عبارت‌های مصاحبه در دو دوره زمانی مختلف ۷۹ درصد شبیه هم بوده است که قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری عبارت مصاحبه توسط پژوهشگر را مشخص می‌نماید.

جدول ۳. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	نتیجه پایایی بازآزمون
۱	R3 (C)	۱۵۲	۶۱	٪۸۰
۲	R9 (I)	۱۲۹	۴۹	٪۷۵
۳	R13 (M)	۸۶	۳۶	٪۸۳
	کل	۳۶۷	۱۴۶	٪۷۹

منبع: یافته‌های پژوهش

پس از آن‌که شاخص‌ها و مولفه‌های مربوط به ارزش‌های فرهنگ پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران بر مبنای روش تحلیل مضمون (مرحله کیفی)

1. Credibility
2. Confirmability

استخراج گردید و متغیرهای مشهود و مکنون مدل اندازه‌گیری تبیین شد، مبتنی بر متغیرهای مشهود شناسایی شده (شاخص‌ها) به طراحی پرسشنامه برای آزمون مدل اندازه‌گیری با روش تحلیل عامل تأییدی پرداخته شد. در این راستا پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۴۳ شاخص طراحی شد که روایی آن به روش صوری و محتوایی تأیید گردید. به این منظور گویه‌های سوالی مطرح برای سنجش مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور و مؤلفه‌های آن در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه و صاحب‌نظران صنعت بیمه قرار گرفت و قابلیت سنجش هر یک از سوالات از متغیر و مؤلفه مربوط به خود توسط خبرگان به صورت صوری و محتوایی تأیید گردید. همچنین پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ به میزان (۰/۸۷۸) محاسبه گردید که قابلیت اعتماد ابزار گردآوری داده‌ها را تأیید نمود.

همچنین، در مرحله کمی تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Amos 21 برای آزمون اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری انجام شد. به این منظور مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور در نرم‌افزار Amos 21 طراحی و بر مبنای روش تحلیل عامل تأییدی، اعتبار آن آزمون شد تا مشخص شود آیا مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارائه شده در مدل به خوبی از متغیر حمایت کرده‌اند یا خیر؟

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱. یافته‌های بخش کیفی

برای شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزش‌های فرهنگ سازمانی پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری، در ابتدا پژوهشگر عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان در طول فرآیند مصاحبه را جمع‌بندی نمود و در گام نخست پس از چندین مرحله مطالعه و غور در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب نمود (مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها). در مرحله دوم

به استخراج مفاهیم در طی فرآیند مقوله‌بندی عبارات‌های بیانی پرداخته شد و مفهوم‌ها به روش دستی کدگذاری شود (مرحله دوم؛ کدگذاری اولیه). در طی این فرآیند در مجموع از بین عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۱۲۱ عبارت استخراج و کدگذاری آنان صورت گرفت.

در مرحله سوم که به نام کدگذاری گزینشی معروف است با بررسی کدهای اولیه داده شده به هر یک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتب با موضوع، مفاهیم گزینشی به تعداد ۴۳ مضمون پایه (مفاهیم گزینشی) احصاء شد (مرحله سوم؛ جستجوی تم‌ها). در مرحله چهارم با انجام بازبینی مجدد در بین کدهای گزینشی، به دسته‌بندی مفاهیم گزینشی (بر اساس محتوا و ظاهر) در قالب تم‌های فرعی پرداخته شد (مرحله چهارم؛ بازبینی تم‌ها). در این راستا تعداد سه مقوله فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) شکل‌دهی شد. در مرحله پنجم پژوهشگران با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان تم‌های فرعی، در پی دسته‌بندی آنان در مقوله‌های سطح بالاتر (تم‌های اصلی) برآمدند. در این راستا تم‌های فرعی در قالب ۱ مقوله اصلی (مضمون فراگیر ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور) دسته‌بندی گردیدند. در ادامه با بازبینی ماهیت و محتوای هر یک از تم‌های اصلی و فرعی، به نام‌گذاری مناسب آنان پرداخته شد (مرحله پنجم؛ تعریف و نام‌گذاری تم‌ها). مرحله پایانی تحلیل تم نیز شامل ارائه گزارش نهایی می‌باشد (مرحله ششم؛ گزارش‌دهی). بطور کلی نتایج نهایی تحلیل مضمون (تم) در جدول (۴) ارائه شده است. به دلیل حجم بالای عبارات بیانی مصاحبه‌شوندگان، از ذکر آن‌ها در جدول خودداری شده است.

جدول ۴. دسته‌های مفهومی ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین پرور

مضمون فراگیر	شرح مضمون سازمان دهنده	شرح مضمون پایه
ارزش‌های فرهنگ مبتنی بر جانشین‌پروری	ارزش‌های سازمانی	۱. تأکید بر جوان‌گرایی
		۲. تأکید بر عدالت سازمانی
		۳. وفاداری کارکنان به سازمان
		۴. وجود همدلی میان رهبران و پیروان
		۵. تأکید بر تعهد متقابل میان مدیران و کارمندان
		۶. وجود انضباط سازمانی
		۷. احساس مالکیت نسبت به سازمان و مطالبه‌گری از مدیران
		۸. احساس تعلق سازمانی
		۹. تأکید بر سودآوری
		۱۰. مشتری‌مداری
		۱۱. تأکید بر سلامت اداری
		۱۲. تأکید بر سلامت مالی
		۱۳. تأکید بر شفافیت
		۱۴. تأکید بر اعتماد سازمانی
		۱۵. تأکید بر همبستگی سازمانی
		۱۶. برنامه‌محور بودن امور برای کارکنان
		۱۷. داشتن تفکر راهبردی (برنامه‌درازدت و زیربنایی) برای مدیران و رهبران
ارزش‌های حرفه‌ای	ارزش‌های حرفه‌ای	۱۸. پابندی مدیران به جانشین‌پروری و توسعه کارکنان
		۱۹. باور به برتری سرمایه انسانی نسبت به سرمایه مالی
		۲۰. باورمندی به توسعه انسانی و قابلیت رشد کارکنان
		۲۱. تأکید بر عمل‌گرایی به جای برخورد شعاری
		۲۲. میل به یادگیری و کسب دانش شغلی
		۲۳. باورمندی به تأثیر یادگیری و کسب دانش در ارتقاء شغلی
		۲۴. پرهیز از رقابت غیر حرفه‌ای
		۲۵. عدم ترس از اشغال جایگاه توسط زیردستان
		۲۶. تعهد به خلق ایده‌های نوآورانه
		۲۷. باور به ایفای نقش مدیریت سرمایه‌های انسانی در همه سطوح
		۲۸. احترام به دانش تخصصی کارکنان
		۲۹. انگیزه تسهیم دانش کاری (تبادل تجربیات کاری خود با دیگران)
		۳۰. تأکید بر داشتن روحیه کار گروهی و همکاری متقابل



شرح مضمون پایه	شرح مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۳۱. پابندی به اخلاق حرفه‌ای		
۳۲. تأکید بر مسئولیت‌پذیری شغلی		
۳۳. پابندی به مقررات شغلی		
۳۴. تأکید بر ریسک‌پذیری شغلی		
۳۵. تأکید بر داشتن روحیه انتقادپذیری	ارزش‌های فردی	
۳۶. پرهیز از اطاعت کورکورانه		
۳۷. پرهیز از گروه‌اندیشی و تبعیت از یک فکر خاص		
۳۸. داشتن اعتماد به نفس بالا		
۳۹. پرهیز از تخریب و زیرآب زنی		
۴۰. تأکید بر خیرخواهی مدیران و رهبران		
۴۱. پرهیز از ریاکاری و دو رویی		
۴۲. پابندی درونی به جانشین‌پروری		
۴۳. داشتن حسن نیت و خوش‌بینی		

منبع: یافته‌های پژوهش

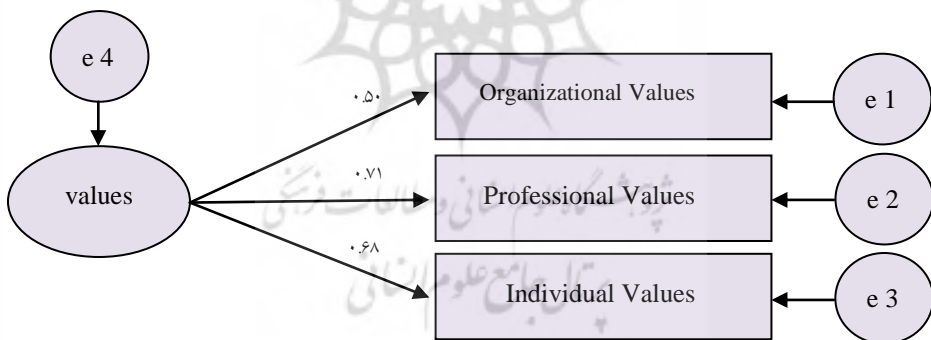
نتایج تحلیل مضمون در جدول (۴) نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری از ۱ مضمون فراگیر ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور، ۳ مضمون سازمان دهنده (ارزش‌های فردی، حرفه‌ای و سازمانی) و ۴۳ مضمون پایه تشکیل یافته است. در ادامه به منظور اعتباریابی مدل ارائه شده در بخش کیفی، به تجزیه و تحلیل داده‌های کمی احصا شده از مرحله دوم پژوهش مبتنی بر آزمون تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار Amos21 پرداخته شد که در بخش بعد به نتایج آن اشاره می‌شود.

#### ۲-۴. یافته‌های بخش کمی

در این پژوهش به منظور ارزیابی و سنجش اعتبار مدل اندازه‌گیری احصا شده از مرحله کیفی از روش تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شده است. در این راستا پس از مشخص شدن متغیرهای مکنون و مشهود مدل اندازه‌گیری که در جدول (۴) ارائه گردید، به اعتبارسنجی و آزمون این مدل مبتنی بر داده‌های احصا شده از پرسشنامه در

مرحله دوم پژوهش پرداخته شد. به این منظور مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور طراحی و بر روی آن آزمون تحلیل عاملی تأییدی اجراء گردید که یافته‌های این بخش در ادامه تشریح شده است.

خروجی نهایی تحلیل عاملی تأییدی مربوط به مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور در شکل (۱) نشان داده شده که بیانگر ضرایب عاملی بالای هر یک از متغیرهای آشکار و مکنون مربوط به متغیر می‌باشد. نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که هر یک از ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور در صنعت بیمه به خوبی از مدل اندازه‌گیری حمایت کرده‌اند (با توجه به بار عاملی بالای ۰/۳ هر یک از مؤلفه‌ها) و مؤلفه‌های خوبی برای متغیر مکنون خود می‌باشند. همچنین نتایج تحلیل عاملی مربوط به هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری نیز نشان می‌دهد که شاخص‌های اندازه‌گیری ارائه شده برای هر یک از آنان (با توجه به بار عاملی بالای ۰/۳ هر یک از شاخص‌ها) به خوبی از مؤلفه مربوط به خود حمایت کرده و در واقع ابزار مناسبی برای سنجش متغیر مکنون خود می‌باشند.



شکل ۱. تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور

منبع: یافته‌های پژوهش

هنگامی که یک مدل به طور مناسبی مشخص گردید و داده‌ها به طور صحیح وارد شدند، برازش داده‌ها به مدل فرضی را باید مورد ارزیابی قرار داد. تعدادی شاخص برای ارزیابی این موضوع که مدل تا چه حد روابط مشاهده شده بین متغیرهای قابل

اندازه‌گیری را توصیف می‌نماید، به کار برده می‌شوند. این شاخص‌ها در گروه‌های مختلفی نام‌گذاری شده که از مهم‌ترین آنان شاخص‌های مطلق و مقایسه‌ای می‌باشند. شاخص‌های مطلق شاخص‌هایی هستند که صرفاً به محاسبه  $X^2/df$  و ضریب تشخیص مدل اختصاص می‌یابند. از مهم‌ترین آنان شاخص‌های  $X^2$  و  $X^2/df$  است که شاخص‌هایی برای ارزیابی مناسب بودن برازش مدل می‌باشند. دو شاخص مطلق برازش دیگر جذر میانگین مربعی استاندارد شده می‌باشد که میانگین اختلاف‌های بین همبستگی‌های مشاهده شده و مورد انتظار بین برآورد تمام پارامترهاست و جذر میانگین مربع خطای تقریب که ساده بودن مدل را تعدیل می‌نماید. از جمله شاخص‌های دیگر برازش مدل شاخص‌های مقایسه‌ای یا تطبیقی می‌باشند که شاخص مطلق برازش مدل مورد نظر را با شاخص مطلق برازش مدل پایه مقایسه می‌کنند. در این نوع شاخص‌ها فرض بر این است که یک مدل کاملاً آزاد بدون هیچ‌گونه ارتباطی وجود دارد که به آن مدل ۰ یا پایه می‌گویند که دارای شاخص‌های مطلق برازش مربوط به خود می‌باشد. بر اساس این شاخص‌ها می‌توان به مقایسه شاخص‌های مطلق برازش مدل فرضی با مدل پایه پرداخت. به نحوی که هرچه اختلاف بین این شاخص‌ها بیشتر باشد اعتبار مدل فرضی ایجاد شده بالاتر خواهد بود. از معروف‌ترین شاخص‌های مقایسه‌ای می‌توان به شاخص برازش تطبیقی<sup>۱</sup> و شاخص نیکویی برازش<sup>۲</sup> اشاره نمود. میزان قابل قبول برای هر یک از شاخص‌های مطلق و مقایسه‌ای در جدول (۵) آورده شده است. شاخص‌های کلی برازش الگوی اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) مربوط به مدل اندازه‌گیری و مؤلفه‌های آن نیز در جدول (۶) ارائه شده است که بیانگر آن است که الگوهای اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار بوده و به عبارتی شاخص‌ها این مورد را تأیید می‌کنند که مؤلفه‌ها به خوبی از الگوها حمایت می‌کنند.

1. Comparative of Fit Index (CFI)  
 2. Goodness of Fit Index (GFI)

جدول ۵. شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور

سازه / شاخص	$X^2/df$	P	RMSEA	CFI	DF	CMIN	RMR	GFI
میزان قابل قبول	< ۳	< ۰/۰۵	< ۰/۰۷	> ۰/۸	---	---	< ۰/۰۵	> ۰/۸
مدل ارزش‌های فرهنگ	۲/۶۷۹	۰/۰۰۰	۰/۰۶۲	۰/۹۰۹	۱۵۸	۴۲۲/۳۳۴	۰/۰۳۴	۰/۹۲۱

منبع: هومن (۱۳۸۴)

همچنین نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد سطح معناداری در رابطه با تمامی مسیرهای مدل کمتر از ۰/۰۵ و مقدار بحرانی بیشتر از ۱/۹۶ است، لذا بارهای عاملی در رابطه با تمامی مسیرها معنی‌دار بوده و همبستگی رابطه‌های موجود در مدل تأیید می‌گردد.

جدول ۶. ضرایب، نسبت‌های بحرانی و سطح معناداری مدل ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور

مسیرها	ضریب استاندارد	سطح معناداری	مقدار بحرانی	خطای استاندارد
ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور ---> ارزش‌های سازمانی	۰/۵۰۵	---	---	---
ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور ---> ارزش‌های حرفه‌ای	۰/۷۱۵	۰/۰۰۰	۸/۰۷۹	۰/۱۶۵
ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور ---> ارزش‌های فردی	۰/۶۸۲	۰/۰۰۰	۸/۲۶۵	۰/۱۵۷

از سوی دیگر نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد در بین مؤلفه‌های ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور در صنعت بیمه، ارزش‌های حرفه‌ای با بار عاملی ۰/۷۱۵ بیشترین و ارزش‌های سازمانی با بار عاملی ۰/۵۰۵ کمترین حمایت را از مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور داشته‌اند.

## ۵. جمع‌بندی و پیشنهادات

این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین ارزش‌های فرهنگ سازمانی پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران انجام شده است. نتایج بخش کیفی با رویکرد تحلیل مضمون به شناسایی ارزش‌های فرهنگ پشتیبان جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران شامل سه بخش اصلی ارزش‌های سازمانی، حرفه‌ای و فردی و ۴۳ زیر ارزش منتج گردید. در بخش کمی، مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور با روش تحلیل عامل تأییدی اعتبارسنجی و مورد آزمون قرار گرفت که نتایج نشان داد هر سه ارزش‌های سازمانی، حرفه‌ای و فردی به‌خوبی از متغیر مکنون خود پشتیبانی نموده و از مدل اندازه‌گیری حمایت می‌نمایند. همچنین شاخص‌های اندازه‌گیری مربوط به هر یک از ارزش‌های سه‌گانه نیز به‌خوبی از مؤلفه خود حمایت و پشتیبانی نمودند.

به‌طور کلی یافته‌ها نشان داد یکی از مؤلفه‌های اصلی فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه، ارزش‌های سازمانی است که شامل شاخص‌هایی از قبیل تأکید بر جوان‌گرایی، عدالت سازمانی، وفاداری کارکنان به سازمان، همدلی میان رهبران و پیروان، تعهد متقابل میان مدیران و کارمندان، انضباط سازمانی، احساس مالکیت نسبت به سازمان و مطالبه‌گری از مدیران، تعلق سازمانی، سودآوری، مشتری‌مداری، سلامت اداری، سلامت مالی، شفافیت، اعتماد سازمانی، همبستگی سازمانی، برنامه‌محور بودن امور برای کارکنان، داشتن تفکر راهبردی (برنامه درازمدت و زیربنایی) برای مدیران و رهبران، پایبندی مدیران به جانشین‌پروری و توسعه کارکنان، باور به برتری سرمایه انسانی نسبت به سرمایه مالی، باورمندی به توسعه انسانی و قابلیت رشد کارکنان و ... می‌گردد. در تحلیل نتایج بخش کمی پژوهش مشخص شد که در بین مؤلفه‌های ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور در صنعت بیمه، ارزش‌های سازمانی با بار عاملی ۰/۵۰۵ کمترین حمایت را از مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور داشته است. دلیل اصلی این امر را می‌توان در ماهیت فنی و حرفه‌ای خدمات بیمه‌ای دانست. از آنجا که شرکت‌های بیمه

به لحاظ ساختاری جزء بروکراسی‌های حرفه‌ای قرار می‌گیرند، پایین بودن بار عاملی ارزش‌های سازمانی برای حمایت از فرهنگ جانشین‌پروری را می‌توان تأییدی بر لزوم تمرکز کمتر شرکت‌های بیمه بر ارزش‌های سازمانی به منظور کاهش بروکراسی‌های زائد تلقی نمود.

ارزش‌های سازمانی احصا شده در این پژوهش با برخی از ارزش‌های ارائه شده در مدل‌های فرهنگ سازمانی سایر پژوهشگران مطابقت دارد. از جمله، کوئین و کامرون (۲۰۱۱) که به ارزش‌هایی از قبیل تعهد و ارتباطات، شفافیت، روحیه تیمی و حل تعارض، و ... اشاره نموده‌اند. یا فولان<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) که از ارزش‌هایی چون وفاداری، پیوستگی، نوگرایی، برقراری عدالت سازمانی، پیوستگی و همدلی، و ... در مدل فرهنگ سازمانی خود نام برده است. ات وود (۲۰۲۰) نیز از ارزش‌هایی مانند یادگیری، انضباط، مشتری‌مداری، حس تعلق، برنامه‌ریزی بلندمدت و ... یاد کرده است. بارتون<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) نیز مؤلفه‌های ارزشی از قبیل تبیین اهداف و برنامه‌محوری، تعامل با دیگران، شفاف بودن برنامه‌های مشارکت، قابل اعتماد بودن و ... را در توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری مؤثر دانسته است. شاتیلوه و آموکوگو (۲۰۱۶) نیز ارزش‌هایی چون پابندی مدیران به برنامه‌های جانشین‌پروری، باور آنان به جانشین‌پروری، برخورداری از سلامت اداری و مالی در سازمان و ... را در پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری مؤثر دانسته‌اند. در عین حال در این پژوهش به برخی ارزش‌های سازمانی پشتیبان جانشین‌پروری اشاره شده که در سایر پژوهش‌ها مورد توجه نبوده است. از جمله می‌توان به جوان‌گرایی، تعهد متقابل میان مدیران و کارمندان، احساس مالکیت نسبت به سازمان و مطالبه‌گری از مدیران، باور به برتری سرمایه انسانی نسبت به سرمایه مالی اشاره نمود.

همچنین یافته‌ها نشان داد که یکی دیگر از مؤلفه‌های اصلی فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه، ارزش‌های حرفه‌ای شامل شاخص‌هایی از قبیل تأکید بر عمل‌گرایی به جای برخورد شعاری، میل به یادگیری و کسب دانش شغلی، باورمندی به تأثیر یادگیری و کسب دانش در ارتقاء شغلی، پرهیز از رقابت غیر

1. Fullan
2. Andrew Barton

حرفه‌ای، عدم ترس از اشغال جایگاه توسط زیردستان، تعهد به خلق ایده‌های نوآورانه، باور به ایفای نقش مدیریت سرمایه‌های انسانی در همه سطوح، احترام به دانش تخصصی کارکنان، انگیزه تسهیم دانش کاری (تبادل تجربیات کاری خود با دیگران)، روحیه کار گروهی و همکاری متقابل، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری شغلی، پایبندی به مقررات شغلی و ریسک‌پذیری شغلی است. در تحلیل نتایج بخش کمی پژوهش مشخص شد از بین مؤلفه‌های ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور در صنعت بیمه، ارزش‌های حرفه‌ای با بار عاملی ۰/۷۱۵ بیشترین حمایت را از مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور داشته است. دلیل اصلی این امر را می‌توان در ماهیت فنی و حرفه‌ای خدمات بیمه‌ای دانست. از آنجا که شرکت‌های بیمه به لحاظ ساختاری جزء بروکراسی‌های حرفه‌ای قرار می‌گیرند، بالا بودن بار عاملی ارزش‌های حرفه‌ای برای حمایت از فرهنگ جانشین‌پروری را می‌توان تأییدی بر لزوم تمرکز بیشتر شرکت‌های بیمه بر ارزش‌های حرفه‌ای به‌عنوان مهم‌ترین ارزش‌های مورد نیاز برای جانشین‌پروری تلقی نمود.

ارزش‌های احصا شده در این بخش نیز با برخی از ارزش‌های فرهنگ سازمانی ارائه شده توسط سایر پژوهشگران سازگاری دارد. از جمله دونر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) که از ارزش‌هایی چون توسعه و آموزش حرفه‌ای، چرخش شغلی، آموزش رسمی و ساختارمند و ... در توسعه جانشین‌پروری و رهبران یاد کرده‌اند. یا هولمز<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) که بر ارزش‌هایی مانند شناسایی فرصت‌های ارتقا شغلی، پایبندی به اصول اخلاق حرفه‌ای و مقررات شغلی، یادگیری و کسب دانش مستمر، و ... تأکید داشته است. آن لین دنکر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) نیز به پایبندی به برنامه‌های مدیریت منابع انسانی، روحیه کار گروهی، تسهیم و انتقال دانش بین بخش‌های مختلف سازمان، و ... در موفقیت در برنامه‌های جانشین‌پروری اشاره نموده‌اند. مهرتک و همکاران (۱۳۹۶) نیز انجام رقابت صحیح در سازمان، ایده‌پردازی و خلاقیت، ریسک‌پذیری، عمل‌گرایی و ... را مبانی ارزشی فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری دانسته‌اند. در عین حال در

1. Donner et al

2. Venecia Holmes

3. Ann-Lynn Denker et al



این پژوهش به برخی از ارزش‌های حرفه‌ای از قبیل تأکید بر عمل‌گرایی به جای برخورد شعاری و پرهیز از رقابت غیرحرفه‌ای تأکید گردیده که کمتر مورد توجه بوده است.

از سوی دیگر یافته‌ها روشن ساخت که یکی دیگر از مؤلفه‌های اصلی فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه، ارزش‌های فردی شامل شاخص‌هایی از قبیل داشتن روحیه انتقادپذیری، پرهیز از اطاعت کورکورانه، پرهیز از گروه‌اندیشی و تبعیت از یک فکر خاص، داشتن اعتماد به نفس بالا، پرهیز از تخریب و زیرآب زنی، خیرخواهی مدیران و رهبران، پرهیز از ریاکاری و دورویی، پایبندی درونی به جانشین‌پروری، و داشتن حسن نیت و خوش‌بینی است. در تحلیل نتایج بخش کمی پژوهش مشخص شد در بین مؤلفه‌های ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور در صنعت بیمه، ارزش‌های فردی با بار عاملی ۰/۶۸۲ حمایت متوسط را از مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور داشته است. به نظر می‌رسد بار عاملی بیشتر ارزش‌های فردی نسبت به ارزش‌های سازمانی برای حمایت از فرهنگ جانشین‌پروری را می‌توان تأییدی بر اهمیت نسبی افرادی که خدمات را ارائه می‌دهند نسبت به سازمان‌های بیمه‌ای تلقی نمود.

ارزش‌های این بخش نیز با برخی از نتایج پژوهشگران دیگر مطابقت دارد. از جمله مهرتک و همکاران (۱۳۹۶) که بر برخی ارزش‌های فردی شامل داشتن روحیه انتقادپذیری، خیرخواهی دیگران، حسن نیت و پرهیز از تخریب دیگران در موفقیت در برنامه‌های جانشین‌پروری تأکید داشته‌اند. گل وردی و همکاران (۱۳۹۵) نیز پایبندی درونی به برنامه‌های جانشین‌پروری، داشتن اعتماد به نفس بالا، دوری از ظاهرسازی و دورویی و ... را در موفقیت در برنامه‌های جانشین‌پروری مؤثر دانسته‌اند. فقیهی و ذاکری (۱۳۹۳) نیز به برخی از ارزش‌های فردی مانند پایبندی به برنامه‌ها، حس خیرخواهانه و خوش‌بینانه نسبت به برنامه‌ها، انتقادپذیری و ریسک‌پذیری در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری اشاره نموده‌اند. در عین حال، برخی از ارزش‌ها از قبیل پرهیز از اطاعت کورکورانه، پرهیز از گروه‌اندیشی و تبعیت از یک فکر خاص نیز نوآوری این

پژوهش در قیاس با سایر مطالعات است. در پایان به منظور اجرای اثربخش برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران پیشنهاد می‌گردد:

✓ نتایج نشان داد یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌های جانشین‌پروری، نهادینه‌سازی ارزش‌های سازمانی در فرهنگ صنعت بیمه است. بنابراین، پیشنهاد می‌گردد کلیه ارزش‌های سازمانی ارائه شده در این مطالعه در بیانیه ارزشی صنعت بیمه لحاظ گردد و بر پایبندی به آنان در شرکت‌های بیمه‌ای تأکید شود. به منظور افزایش ضمانت اجرایی پایبندی شرکت‌ها به این ارزش‌ها نیز می‌توان آنان را به عنوان شاخص‌های ارزیابی سالیانه شرکت‌های بیمه‌ای در نظر گرفت.

✓ ارزش‌های حرفه‌ای نیز دیگر مؤلفه فرهنگی پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری است. لذا، پیشنهاد می‌گردد در راستای احیای ارزش‌های یاد شده در بین کارکنان و مدیران شرکت‌های بیمه‌ای و اعمال آن در فرآیندهای سازمانی از انگیزاننده‌های مناسب استفاده گردد. در این راستا می‌توان از روش‌های ارزیابی در برگیرنده شاخص‌های یاد شده در این بخش استفاده نمود و در ادامه پاداش‌ها، انتصابات و انتقالات درون سازمانی، ارتقا و کسب جایگاه‌های شغلی و ... را بر اساس میزان پایبندی افراد، گروه‌ها و بخش‌های مختلف شرکت‌های بیمه به ارزش‌های حرفه‌ای در نظر گرفت.

✓ ارزش‌های فردی نیز سومین پشتیبان‌های فرهنگی برنامه‌های جانشین‌پروری است. از این‌ور پیشنهاد می‌گردد ارزش‌های فردی اشاره شده در این پژوهش به عنوان مبنای ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت‌های بیمه‌ای در نظر گرفته شود و حقوق و مزایا، پاداش‌ها و مشوق‌ها و ... با توجه به پایبندی به این ارزش‌ها پرداخت شود.

در نهایت، اگر چه این پژوهش تلاش نمود با اقتباس از نظرات خبرگان به تبیین ارزش‌های فرهنگی پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران بپردازد. با این حال، به نظر می‌رسد مؤلفه‌های فرهنگی دیگری نیز بر اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری مؤثر باشند که در قلمرو موضوعی و زمانی این پژوهش قرار نگرفته‌اند. لذا، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد در مطالعات خود به تبیین پیش‌فرض‌های بنیادین و رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری بپردازند تا الگوی جامع فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور در صنعت بیمه تکمیل گردد.

## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنا به اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایست (CC) رعایت شده است.



## منابع

ابزری، مهدی، تیموری، هادی و دلوی، محمدرضا. (۱۳۸۷). بررسی مولفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد آسیب شناسی فرهنگی. *راهبرد فرهنگ*، ۱(۴): ۱۳۷-۱۱۹.

انصاری، محمد اسماعیل، شائمی برزکی، علی و صفری، علی. (۱۳۹۰). ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای (مطالعه موردی: یک شرکت تولیدی). *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲(۲۲): ۱۴۲-۱۲۱.

دهقانی حسین‌آبادی، عباس و خوروش، مجید. (۱۳۹۵). ارتباط بین فرهنگ سازمانی با مدیریت جانشین‌پروری در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان. اولین کنفرانس ملی یافته‌های نوین پژوهشی علوم ورزشی در حوزه سلامت، نشاط اجتماعی، کارآفرینی و قهرمانی، اهواز، اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان، دانشگاه شهید چمران اهواز، ۱۸ و ۱۹ اسفندماه.

حسینی، سیدحسین، شائمی برزکی، علی و نصرآصفهانی، علی. (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی - سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۱): ۵۰-۲۵.

نریمانی، مهدی، علامه، سیدمحسن و سلطانی، فرزانه. (۱۳۹۳). ارائه راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۶(۳): ۱۳۹-۱۶۴.

فقیهی، ابوالحسن و ذاکری، محمد. (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی استقرار جانشین‌پروری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران. *رسالت مدیریت دولتی*، ۵(۲): ۲۴-۱۵.

کوهی‌خور، محمد، کامالیان، امین‌رضا، یعقوبی، نورمحمد و پورعزت، علی‌اصغر. (۱۳۹۹). فراترکیب مدل یکپارچه مدیریت استعداد. *چشم انداز مدیریت دولتی*، ۱۱(۱): ۱۴۳-۱۲۰.

گل وردی، مهدی، زارعی متین، حسن و جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری: رویکردی کیفی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸(۲): ۲۰۸-۱۸۳.

مهرتک، محمد. حبیب‌زاده، شهرام، وطن‌خواه، سودابه، جعفری عوری، مهدی، دلگشایی، بهرام و آذری، آرزو. (۱۳۹۶). تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی. *مدیریت*

سلامت، ۶۳: ۹۱-۱۰۰.

نوری شاد، مرضیه، آقاجانی، فاطمه و سلیمی، مهتاب. (۱۳۹۹). فرهنگ سازمانی و ارزش‌های فرهنگی حاکم بر سازمان آموزشی و مدرسه. *مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی*. (۲) ۴۸: ۶۹-۹۰.

هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۴). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل. تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.

Atwood, C. (2020). Succession planning basics. American Society for Training and Development.

Barton, A. (2017). Preparing future leaders: an ethnographic study exploring the culture of succession planning and leader development in Christian higher education (Doctoral dissertation, Brandman University).

Bleich, M. R. (2019). The professional development educator and leadership succession planning. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 50(3): 104-106.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.

Carroll, C. (2004). Succession planning: Developing leaders for the future of the organization. *In Leadership Abstracts*, 17(2): 1-2.

Denker, A. L., Sherman, R. O., Hutton-Woodland, M., Brunell, M. L. & Medina, P. (2015). Florida nurse leader survey findings: Key leadership competencies, barriers to leadership, and succession planning needs. *Journal of Nursing Administration*, 45(7/8): 404-410.

Donner III, E. M., Gridley, D., Ulreich, S. & Bluth, E. I. (2017). Succession planning and management: the backbone of the radiology group's future. *Journal of the American College of Radiology*, 14(1): 125-129.

Farah, B., Elias, R., De Clercy, C., & Rowe, G. (2019). Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.004>.

Fullan, M. (2020). Leading in a culture of change. John Wiley & Sons.

Geroy, G. D., Caleb, D., & Wright, P. C. (2005). Understanding and articulating effective succession planning: a means for infusing influence by NAITTE constituencies. *Journal of STEM Teacher Education*, <https://ir.library.illinoisstate.edu/jste/vol42/iss1/3>.

Holmes, V. (2017). Achieving hospital sustainability through strategies for nursing leader succession planning.

Kesner, I. F. & Sebor, T. C. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of management*, 20(2): 327-372.

- Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K. & Chauhan, S. (2010). Talent management in HR. *Journal of management and strategy*, 1(1): 39-46.
- Porfírio, J. A., Felício, J. A. & Carrilho, T. (2019). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115: 250-257.
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1): 87-99.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons, 5th Edition.
- Shatilwe, J. T. & Amukugo, H. J. (2016). The factors affecting the implementation of succession planning in the Ministry of Health and Social Services (MOHSS), Namibia. *European Journal of Pharmaceutical and Medical Research*, 3(7): 97-109.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T. & Voordeckers, W. (2019). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, DOI: 10.1016/j.jfbs.2018.12.002.
- Wolfe, R. (1996). *Systematic succession planning building leadership from within*. Crisp Learning.