

## Identification and Testing of Effective and Affected Variables of Succession Planning in an Insurance Company in Isfahan

Mohsen Gholamalian<sup>1</sup>, Ali Safari<sup>2</sup>, Mohammad Housain Moshref Javadi<sup>3</sup>, Hadi Teimouri<sup>4</sup>

Received: 2020/19/12

Accepted: 2021/02/03

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study is to identify and test the effective and affected variables of succession planning in an insurance company in Isfahan, Iran.

**Methodology:** This study was conducted using mixed methods and descriptive-exploratory approach. The statistical population included academic experts and insurance industry experts in the qualitative study and employees working in Isfahan and Tehran branches of the studied insurance company in the quantitative study. Twenty-one persons participated in the qualitative part of the study using purposive sampling method and 458 employees participated in the quantitative study using the random classification method. Data was collected through the semi-structured interview for the first phase of the study and a 109-questions valid and reliable researcher-made questionnaire for the second phase of the study.

**Findings:** Factors affecting succession planning were grouped into personal, organizational, and environmental categories. The establishment of a succession planning system in the studied insurance company will lead to individual, organizational and environmental consequences.

**Conclusion:** The results demonstrated that factors such as the need to be acknowledged and feeling useful, employees' attitudes toward the future management of the organization, improving employees' productivity, the human resource standards, and the competitive environment's requirements affect succession planning. Establishment of the succession planning system in the studied insurance company also leads to the development of individual knowledge and skills, increasing employees' self-confidence, utilizing a wide range of talents, forming a skill treasury, identifying talented people for managerial positions, and so on.

**Keywords:** Job Career Path, Competitive Environment, Insurance Industry, Productivity, Succession Planning.

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

---

1. Ph.D Candidate of Management, Department of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran. m.gholamaliyan008@yahoo.com.

2. Associate Professor, Department of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran. (Corresponding Author). a.safari@ase.ui.ac.ir.

3. Assistant Professor, Department of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran. Moshref@ase.ui.ac.ir.

4. Associate Professor, Department of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran. h.teimouri@ase.ui.ac.ir

## شناسایی و آزمون متغیرهای مؤثر و متأثر از جانشین پروری در یک شرکت بیمه‌ای در اصفهان

محسن غلامعلیان<sup>۱</sup>، علی صفری<sup>۲</sup>، محمدحسین مشرف جوادی<sup>۳</sup>، هادی تیموری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۲

### چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف شناسایی و آزمون متغیرهای مؤثر و متأثر از جانشین پروری در یک شرکت بیمه‌ای انجام شده است.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش آمیخته با رویکرد توصیفی اکتشافی است. جامعه آماری تحقیق در مرحله کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و صنعت بیمه و در مرحله کمی شامل کارکنان شاغل در شعب شرکت بیمه‌ای منتخب در استان‌های اصفهان و تهران بود. نمونه آماری بخش کیفی با رویکرد هدفمند قضاوتی به تعداد ۲۱ نفر و نمونه آماری بخش کمی به روش طبقه‌ای تصادفی به تعداد ۴۵۸ نفر تعیین گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در مرحله کمی پرسشنامه محقق ساخته بود.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد عوامل مؤثر بر جانشین پروری در قالب سه دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی قابل طبقه‌بندی است. به‌علاوه، استقرار نظام جانشین پروری دارای پیامدهای فردی، سازمانی و محیطی است.

**نتیجه‌گیری:** نیاز به دیده شدن و مفید بودن، نگرش کارکنان به مدیریت آینده سازمان، ارتقای سطح بهره‌وری، وجود استانداردهای منابع انسانی و الزامات محیط رقابتی بر جانشین پروری تأثیر دارد. استقرار نظام جانشین پروری نیز سبب توسعه دانش و مهارت‌های فردی، افزایش اعتماد به نفس کارکنان، بهره‌گیری از طیف وسیع استعدادها، تشکیل خزانه مهارت، شناسایی افراد کلیدی و مستعد برای پست‌های مدیریتی و غیره می‌شود. ضمناً ارتقای شغلی و تدوین راهکارهای جذب و نگهداشت سرمایه انسانی به عنوان عوامل میانجی بر جانشین پروری تأثیر دارند.

**واژگان کلیدی:** جانشین پروری، مسیر ارتقاء شغلی، صنعت بیمه، بهره‌وری، محیط رقابتی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشگاه اصفهان، ایران.

m.gholamaliyan008@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول). a.safari@ase.ui.ac.ir.

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران. Moshref@ase.ui.ac.ir.

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران.

h.teimouri@ace.ui.ac.ir

طبقه‌بندی موضوعی: J24, G22, M51, M54

## مقدمه

شرکت‌های بیمه در کنار شبکه بانکی و بازار سرمایه مهم‌ترین ارکان مالی کشورها هستند. اما، اگر این شرکت‌ها نتوانند از منابع انسانی موجود در جهت رشد، تعالی، توسعه و ارتقای کمی و کیفی خود استفاده نکنند، در بهره‌برداری مؤثر از استعدادهای درونی موفقیت‌چندانی نخواهند داشت. مخصوصاً، شرکت‌های بیمه دولتی که شواهد تجربی نشان داده نسبت به شرکت‌های خصوصی دچار بحران سرمایه انسانی بیشتری هستند. بنابراین، اصلاح برخی فرایندهای اجرایی و ارائه مدلی برای جانشین‌سازی در شرکت‌های بیمه با هدف تدوین چشم‌اندازهای آینده و ایجاد انگیزه جهت حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد موجود و جلوگیری از خروج نیروهای کارشناسی و عدم مواجهه ناگهانی با بحران رهبری در آینده ضروری به نظر می‌رسد. زیرا، هدف و غایت اصلی فرآیند جانشین‌پروری در رویکردهای جدید مدیریتی، شتاب بخشی به رشد و توسعه افرادی است که استعدادهای بالایی دارند (تیورنر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). بنابراین، چگونگی تجزیه و تحلیل سطح آگاهی‌های سازمان از ضرورت طرح جانشینی، بسترسازی برای تأمین نامزدهای واجد شرایط در بازار کار، تمهید محیط مساعد برای اجرای طرح و تأکید بر آموزش مداوم کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت نوآورانه و تحول‌پذیر برای همه مشاغل توصیه می‌شود. زیرا برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، رویه‌های دقیقی برای شناسایی، رشد و ایجاد نگرش بلندمدت به کارکنان دارای مهارت و استعداد فراهم می‌کند. بنابراین، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مجموعه متنوع و گسترده‌ای از فعالیت‌ها است که مبتنی بر برنامه‌ریزی برای تحولات اساسی و کلیدی در رهبری داخل سازمان است. از سویی، صاحب‌نظران معتقدند بدون تعهد و حمایت رده‌های بالای سازمان، بهترین برنامه‌های جانشین‌پروری نیز محکوم به شکست است (هاف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). بنابراین، استراتژی برنامه‌ریزی جانشینی، فرهنگ سازمانی و فرصت‌های توسعه رهبری مهم‌ترین عوامل مرتبط با برنامه جانشین‌پروری و اجرای آن است (سوایدی و ژابین<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

1. Turner
- 2..Huff
3. Suwaidi & Jobeen

جانشین‌پروری به ثبات و بقای سازمان و ایجاد تحول در آن کمک شایان توجهی می‌کند (داپسون و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۱۹). مفهوم جانشین‌پروری اشاره به فرآیندی دارد که طی آن استعداد‌های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش و تربیت مدیران برای تصدی این مشاغل آماده شود (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۶). به همین منظور اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر مزیت رقابتی پایدار در سازمان مؤثر است و سازمان‌ها می‌کوشند در فضای کسب و کار امروزی برتری و مزیت نسبی خود را حفظ نموده و آن را در سطح بالایی نسبت به رقبای نگاهدارند. این در حالی است که در بسیاری از شرکت‌های تجاری مزیت رقابتی، به عنوان یک هدف سازمانی مورد تأکید قرار می‌گیرد.

همچنین برنامه جانشین‌پروری می‌تواند استمرار رهبری سازمان را برای آینده تضمین نماید و به عنوان یک ابزار مهم و سازمان‌یافته، جانشینان داخلی مناسبی برای تصدی پست‌های کلیدی پرورش دهد؛ بنابراین وجود منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های متعدد سازمانی یکی از عوامل مؤثر در رسیدن سازمان‌ها به اهداف اصلی تعیین شده است (طالب‌زاده، ۱۳۹۴).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری جزء مهمی از استراتژی سازمانی است و تمام سازمان‌ها به‌منظور حفظ، نگهداری، جذب مشتریان و بهبود عملکرد سازمانی بر کیفیت منابع انسانی تمرکز می‌کنند. جانشین‌پروری از این جهت در سازمان‌ها اهمیت دارد که راهبرد منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی امری ضروری است (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۶). از طرفی، جانشین‌پروری اعتماد به نفس کارکنان را زیاد می‌کند (قلی‌پور و هاشمی، ۱۳۹۴) و منجر به کاهش درصد جابجایی

1. Dopson et al

مدیران ارشد، بهبود کیفیت سیستم مدیریت و رهبری سازمان و کاهش جابجایی و ترک خدمت کارکنان و مدیران می‌شود (زین‌الدین بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳)؛ بنابراین برنامه‌ریزی منابع انسانی در تمامی ابعاد جذب، گزینش، آموزش، بهسازی، جانشین‌پروری، مدیریت استعدادها و مهم‌تر از همه نگهداشت نیروهای ارزشمند از راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌ها است و باعث افزایش امنیت شغلی کارمندان و ایجاد نگرش شغلی مثبت در آنها می‌شود (میس‌تیرد و ویلیرد، ۲۰۱۷). این نگرش مثبت نیز به نوبه خود سبب کاهش مدت غیرمعمول فرآیندهای کاری می‌گردد.

همچنین، پس از مطالعه و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر جانشین‌پروری و عوامل متأثر از جانشین‌پروری، مدیران عالی منابع انسانی باید یک برنامه‌ریزی مدون و منسجم برای توسعه، تقویت و شناسایی استعدادهای فنی در شرکت مورد مطالعه انجام دهند. اما انجام این برنامه‌ریزی‌ها نیازمند نگرش کلان به موضوع منابع انسانی و شناخت وضعیت حاکم بر صنعت بیمه با توجه ویژه به شرایط داخلی شرکت منتخب است. از این رو یافتن الگوی مناسب و قابل اعتماد و پایدار برای اجرای طرح‌های جانشین‌پروری به نحوی که منجر به حفظ، توسعه و پیشرفت موقعیت سازمانی و افزایش عملکرد فردی گردد یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران است و پژوهش در این راستا شکل گرفته تا دریابد عوامل تأثیرگذار بر جانشین‌پروری در شرکت بیمه مورد مطالعه کدام است؟ همچنین در صورت استقرار و جاری‌سازی جانشین‌پروری در این شرکت، آن بر کدام یک از متغیرها تأثیر می‌گذارد؟ مضافاً عوامل میانجی تأثیرگذار بر جانشین‌پروری کدام هستند؟. در نتیجه، اهمیت انجام این مطالعه از آن رو است که تاکنون پژوهشی در این زمینه انجام نشده و مدل‌های موجود و سبک‌های پراکنده که با هدف یافتن جانشینان برتر انجام شده، عموماً از تجربه‌های شخصی، ذوق و سلیقه فردی، دریافت رهنمود و یا مشاوره از مقامات ارشد

و برخی از انتخاب‌ها به شکل تصادفی و بدون پیروی از الگوی خاصی برگرفته شده است. به‌علاوه، پژوهش حاضر برای اولین بار تأثیر متغیرهایی چون نیاز به دیده شدن و مفید بودن، نگرش کارکنان به مدیریت آینده، ارتقای سطح سازمان، بهره‌وری کارکنان، وجود استانداردهای منابع انسانی و شناسایی الزامات محیط رقابتی همچون بقای سازمانی و قوانین و مقررات حاکم بر جانشین‌پروری را در شرکت بیمه‌ای منتخب بررسی نموده است.

در ادامه، ساختار مقاله چنین ساماندهی شده که ابتدا پیشینه پژوهش مرور شده و مبانی نظری تحقیق بیان گردیده است. سپس، روش‌شناسی تحقیق در بخش کیفی و کمی تشریح و داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در نهایت یافته‌های پژوهش ارائه و بر اساس نتیجه‌گیری به‌عمل آمده چند توصیه سیاستی پیشنهاد شده است.

## ۱. مروری بر پیشینه پژوهش

در ادامه، تعدادی از مهم‌ترین مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع در جدول شماره ۱ مورد اشاره قرار گرفته است. با این توضیح که پژوهش‌های انجام شده، بیشتر از طریق مدل‌سازی، موضوع جانشین‌پروری را برای افزایش عملکرد فردی و سازمانی در سطح کلان سازمان مورد مطالعه قرار داده‌اند. حال آن‌که پژوهش حاضر، به شناسایی عوامل مؤثر بر پدیده محوری جانشین‌پروری و اثرات جانشین‌پروری بر عوامل یا پیامدهای فردی، سازمانی، محیطی در شرکت بیمه‌ای منتخب پرداخته و نقش عوامل میانجی را به صورت علمی و نظام‌مند مورد بررسی قرار داده که انجام این مهم در مطالعات پیشین سابقه ندارد.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

ردیف	حوزه پژوهش	منبع
۱	ساختارها و فرایندها در منابع انسانی و رفتار سازمانی	درادری <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، اپل بوم <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، چارچ <sup>۳</sup> (۲۰۱۴) و رابینسون و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۰۶)
۲	تعیین شایستگی‌ها در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی	کالینگز و ملاحی <sup>۵</sup> (۲۰۰۹)، مندی <sup>۶</sup> (۲۰۰۸)، دینگمن <sup>۷</sup> (۲۰۰۶)، هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۰) و ابوالعالایی و غفاری (۱۳۸۶)
۳	ارزیابی قابلیت‌ها در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی	مایر <sup>۸</sup> (۲۰۱۶)، چارچ (۲۰۱۴)، گالبرایت <sup>۹</sup> (۲۰۱۲)، گریشام و میسکو <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۰)، کروس <sup>۱۱</sup> (۲۰۱۰)، ویگل <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۶)، کیم <sup>۱۳</sup> (۲۰۰۳) و هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۰)
۴	تشکیل خزانه جانشینی در منابع انسانی و رفتار سازمانی	واشینگتون <sup>۱۴</sup> (۲۰۱۶)، مایر (۲۰۱۶)، کالینگز و ملاحی (۲۰۰۹) و مک کی <sup>۱۵</sup> (۲۰۰۷)
۵	تدوین طرح مسیر شغلی منابع انسانی و رفتار سازمانی	کابولت و همکاران <sup>۱۶</sup> (۲۰۱۲)، فلیپس و راپر <sup>۱۷</sup> (۲۰۰۹)، رومجکو <sup>۱۸</sup> (۲۰۰۸)، آرمسترانگ <sup>۱۹</sup> (۲۰۰۶) و راث ول <sup>۲۰</sup> (۲۰۰۵)
۶	شناسایی نیازهای آتی منابع انسانی و رفتار سازمانی	فراست (۲۰۱۵)، بوش <sup>۲۱</sup> (۲۰۱۴) و پاندی و همکاران <sup>۲۲</sup> (۲۰۱۴)
۷	استفاده از استعدادها منابع انسانی و رفتار سازمانی	نیوهال <sup>۲۳</sup> (۲۰۱۵) و مایکل <sup>۲۴</sup> (۲۰۱۵)

منبع: یافته‌های پژوهش

1. Druderi
2. Applebaum
3. Church
4. Rubinsun et al
5. Collings & Mellahi
6. Mandi
7. Dingman
8. Meyer
9. Galbriath
10. Greesham & Misco
11. Groves
12. Vighell
13. Kim
14. Washington
15. Mckee
16. Cubut et al
17. Philips & Rupper
18. Romejko
19. Armstrong
20. Rothwell
21. Bush
22. Pandey & al
23. Newhall
24. Mikhel

## ۲. مبانی نظری

نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین عناصر هر سازمانی به حساب می‌آید و یکی از راهکارهای پیشرفت و بقای سازمان‌ها، برنامه‌ریزی برای توسعه منابع انسانی آن در تمام ابعاد است. از جمله، نهادینه کردن برنامه‌های منظم برای استعدادیابی، جانشین‌پروری و پرورش مدیران مستعد داخلی وجه تمایز سازمان‌های رشد یافته و برتر با دیگر سازمان‌ها است. در واقع، طرح اصطلاح جانشین‌پروری آغازی بر توسعه و گسترش مفاهیمی چون توانمندسازی، استعدادیابی و جایگزینی هوشمندانه برای بهبود در روش استفاده از کارکنان دارای عملکرد بالا در سازمان‌ها است. این مفهوم به عنوان ایده‌ای مرتبط با سطح عملکرد، آینده‌نگری و توسعه فردی و سازمانی، بیانگر فرآیند ساختاریافته‌ای شامل شناسایی و آماده‌سازی جانشینان احتمالی برای پذیرفتن نقش‌های جدید است. منظور از ساختاریافته این است که فرآیند به صورت نظام‌مند و بر اساس سند و ساختار انجام می‌گیرد و به صورت موردی و برای یافتن فردی جدید پس از ترک نفر قبلی از سازمان نیست. بنابراین، جانشین‌پروری فرآیندی است که طی آن کارکنان مناسب برای مشاغل مدیریتی و کلیدی سازمان از میان افراد واجد شرایط علاقه‌مند و با استعداد انتخاب شده و پس از تهیه یک برنامه آموزشی و توسعه‌ای، آماده تصدی این مشاغل در صورت نیاز می‌شوند. این تعریف علاوه بر انتخاب جانشینان بر فعالیت‌های توسعه نیز تأکید دارد و تمامی فرآیند جانشین‌پروری را توصیف می‌کند (ابوالعلائی، ۱۳۹۶).

در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رهبران سازمانی به دنبال شناسایی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کلیدی و سپس آماده‌سازی کارکنان مستعد برای انجام آن دسته از کارکردهای آینده می‌باشند (باگلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). چراکه کارکنان دارای دانش، مهارت و توانایی لازم به توسعه و پرورش فردی خود پرداخته و شایستگی‌هایی را احراز نموده‌اند که در مسیر اجرای جانشین‌پروری مؤثرتر هستند. بنابراین کسب شایستگی و مهارت از

1. Bagly



عواملی است که به توانمندسازی کارکنان می‌انجامد و آنها را در مقایسه با کارکنان فاقد این شایستگی‌ها برای اقدامات و برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی مهیاتر می‌سازد. برخی از محققان بر این باورند که با ترسیم مسیر ارتقاء شغلی از طریق استفاده از افراد مستعد در سازمان، زمان حال و زمان آینده رهبری سازمان تضمین شده و همچنین منجر به ایجاد مزیت رقابتی در سازمان می‌گردد. آنان معتقدند استفاده از افراد مستعد در طرح جانشین‌پروری بر مسیر ارتقاء شغلی تأثیر گذاشته و نگرش به آینده سازمان را تضمین می‌کند. در این راستا گل وردی و همکاران (۱۳۹۶) معتقدند نظام جانشین‌پروری، یکی از مهم‌ترین سازوکارهای در دسترس برای تضمین تأمین نیروی کار آینده در سازمان‌ها است. از این منظر که بهترین افراد را تحت مناسب‌ترین آموزش‌ها قرار داده و مسیر ارتقاء مناسب را برای آنها آماده می‌کند. از طرفی، از نظر مدیریت مسیر شغلی و مدیریت جانشین‌پروری موجب جذب، نگهداشت و بالندگی نیروهای انسانی سازمان می‌شود. چرا که بسیاری از افراد برای دیده شدن و مهم تلقی شدن در سازمان تمام تلاش خود را به کار بسته تا به‌عنوان جانشین آینده برای سازمان مفید باشند (روشن و همکاران، ۱۳۹۶). در تأیید این مدعا، مک‌گویر<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) بر این باورند که تهیه و تدوین مسیر شغلی مناسب، در امر پیاده‌سازی جانشین‌پروری به‌عنوان تسهیل‌گر مؤثر اقدام می‌کند. چرا که افراد سعی می‌کنند به ارتقا سطح عملکرد خود بپردازند. این در حالی است که ترسیم مسیر کار راهه شغلی باعث ایجاد ثبات، نوآوری کارآفرینانه، استقلال، خودمختاری و احساس خدمت شده و به‌عنوان عاملی اثرگذار بر رضایت شغلی افراد، موجب بهبود عملکرد فرد می‌شود و سطح دانش را در سازمان بهبود می‌بخشد (سمیعی و همکاران، ۱۳۹۶). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری منجر به حفظ تخصص و دانش کلیدی سازمان می‌شود و بین کارکنان و فناوری تعادل رأی ایجاد می‌کند و بر عدم استفاده بیش از حد از زبان دانشگاهی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و بر استفاده درست و به‌جا از ساختارها، قوانین و مقررات و نقش کلیدی کارکنان تأکید دارد.

1. Mc Guire

### ۳. روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر بر مبنای هدف کاربردی است که به روش آمیخته اکتشافی انجام شده و از دو بخش کیفی و کمی تشکیل یافته است.

#### ۳-۱. روش کیفی

در بخش کیفی، جامعه آماری شامل مدیران ارشد حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیران متخصصان و کارشناسان خبره صنعت بیمه است. نمونه‌گیری نیز به روش غیراحتمالی هدفمند به شیوه گلوله برفی انجام شده و تعداد نمونه بر اساس رسیدن به اشباع نظری ۲۱ نفر تعیین گردیده که شامل ۴ نفر اساتید دانشگاهی و ۱۷ نفر مدیران و خبرگان صنعت بیمه است. در بخش کیفی، پس از مطالعه مبانی نظری، اسناد علمی، الگوهای موجود در زمینه شناسایی پیشایندها و پیامدهای مؤثر بر جانشین‌پروری در شرکت بیمه مورد مطالعه از طریق انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران، کارکنان، کارشناسان و خبرگان صنعت بیمه، موضوع مورد کاوش قرار گرفت. تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) انجام شد و اعتبارسنجی نتایج این بخش با ابزار پرسشنامه بررسی گردید و داده‌های حاصله از طریق الگوی معادلات ساختاری و با نرم‌افزار Amos24 مورد تحلیل قرقر گرفته است. راهبرد تحلیل مضمون اساساً توصیفی بوده و به محقق کمک می‌کند تا مضامین موجود در ذهنیات و تجربیات خبرگان را شناسایی و با استفاده از سایر داده‌های کیفی آنها را استخراج و طبقه‌بندی نماید.

در این راستا برای شناسایی شاخص‌ها و الگوهای رفتاری و برنامه‌های جانشین‌پروری، پژوهشگر عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان در طول فرآیند مصاحبه را جمع و در گام نخست (یعنی آشنایی با داده‌ها) بعد از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب نمود. در مرحله دوم به استخراج مفاهیم بیان شده در طی

1. Brown & Clark

فرایند مقوله‌بندی عبارت‌های بیانی پرداخته شد (کدگذاری اولیه). در ادامه نسبت به کدگذاری مفهومی‌ها به روش دستی اقدام شد. در طی این فرآیند در مجموع از بین عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۳۸ عبارت استخراج و کدگذاری گردید. در مرحله سوم (جستجوی مضامین) که موسوم به کدگذاری گزینشی است سعی شد با بررسی کدهای اولیه داده شده به هر یک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتب با موضوع، مفاهیم گزینشی احصاء گردد. در این راستا تعداد ۱۴ مضمون پایه (مفاهیم گزینشی) احصاء شد. در مرحله چهارم (بازبینی مضامین) با انجام بازبینی مجدد در بین کدهای گزینشی بر اساس محتوا و ظاهر، دسته‌بندی مفاهیم گزینشی در قالب مضامین فرعی انجام شد. در مرحله پنجم (تعریف و نام‌گذاری مضمون) پژوهشگر با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان مضامین فرعی، در پی گروه‌بندی در مضامین سطح بالاتر (مضامین اصلی) برآمد. در این راستا مضامین فرعی در قالب یک مقوله اصلی (مضمون فراگیر الگوهای جانشین‌پروری) دسته‌بندی گردید. در ادامه با بازبینی ماهیت و محتوای هر یک از مضامین اصلی و فرعی، به نام‌گذاری مناسب آنان پرداخته شد. مرحله پایانی تحلیل مضمون نیز ارائه گزارش نهایی و تدوین الگو بود (مرحله ششم؛ گزارش‌دهی).

برای اطمینان از روایی نتایج مصاحبه و تحلیل مضمون از معیار مقبولیت و قابلیت تأیید استفاده شد. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه بهره‌برداری شد. همچنین برای قابلیت تأیید در هر مرحله، پایایی طبقات به‌دست آمده به پنج نفر از پاسخگویان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی آنان اعمال گردید. سپس برای محاسبه پایایی مصاحبه از روش باز آزمون استفاده گردید. به این صورت که از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد ۳ مصاحبه برگزیده و هریک در فاصله زمانی ۱۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری و سپس الگوی مفهومی و چارچوب اولیه پژوهش طراحی و شاخص‌های اصلی مشخص شد. در متن مصاحبه‌ها به بیان سؤالات مرتبط با موضوع اصلی پژوهش و دریافت و ثبت دقیق پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان پرداخته شد.

در ادامه داده‌های جمع‌آوری شده با رویکرد اکتشافی تحلیل مضمون، کدبندی و الگوی اولیه استخراج گردید. به‌گونه‌ای که هر مصاحبه پس از اتمام، بلافاصله پیاده‌سازی و داده‌ها در قالب کدگذاری‌های اولیه از آن استخراج گردید. مصاحبه‌ها، جمله به جمله مکتوب و متغیرها با توجه به منظور گوینده و موضوع پژوهش به روش تحلیل مضمون، خلاصه‌سازی و استخراج شدند. به‌منظور مستندسازی داده‌ها، برای هر گزاره کدگذاری انجام شد. برای بررسی روایی، روش‌های تطبیق توسط اعضاء، بررسی مجدد همکار و مشارکتی بودن پژوهش به کار رفته است. همچنین پایایی پژوهش از طریق، هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، ایجاد فرآیندهای ساختارمند برای اجرا و تفسیر مصاحبه‌ها و استفاده از کمیته‌های تخصصی محقق گردید. به‌گونه‌ای که مطابق با استانداردهای پژوهش‌های کیفی، راهنمای مصاحبه طراحی و مصاحبه‌ها با رعایت اصول علمی و اخلاقی برگزار شد. پس از اتمام مصاحبه‌ها و در طی فرآیند تحلیل، گزاره‌های اضافی حذف گردید و در مرحله دوم هر یک از گزاره‌های اولیه کدبندی و در مرحله بعد در قالب مفاهیم مصطلح علمی و با توجه به موضوع پژوهش گروه‌بندی شد. پس از استخراج مضامین اولیه، در یک بازنگری مجدد بر روی متن و گزاره مصاحبه‌ها و کدها، پس از بحث و تبادل نظر با اعضاء گروه پژوهش، اساتید و پژوهشگران متخصص و همچنین خود مصاحبه‌شوندگان، مضامین نهایی و سپس الگو استخراج شد. لازم به ذکر است در راستای بررسی روایی و پایایی یافته‌ها، به‌طور مستمر از نظر صاحب‌نظران (اساتید و پژوهشگران همکار و متخصصین) بهره گرفته شد و در صورت نیاز به متن اصلی مصاحبه و به نظرات مصاحبه‌شوندگان، رجوع شد. برخی از نکات کلیدی به همراه مفاهیم کشف شده از متن مصاحبه با خبرگان صنعت بیمه در جدول شماره (۲) آورده شده است.

## جدول ۲. تحلیل نکات کلیدی همراه با ذکر مفاهیم کاربردی

مفاهیم	کدگذاری ثانویه	کدگذاری اولیه
منابع انسانی	اجرای سازوکار پرورش توانمندی	افزایش دانش
مهارت محوری	توسعه فردی	افزایش مهارت
نگرش مدیریتی	اجماع نظری بر مسئله	اهمیت دانش محور بودن فعالیت‌ها
تجربه اندیشی	استفاده از تجارب ارزشمند خبرگان	بهره‌گیری از تجارب خبرگان
اتخاذ روش مناسب	حفظ و تقویت دستاوردهای فردی	اهمیت تشکیل خزانه مهارت
مدیریت دانش	به‌کارگیری مفاهیم حوزه منابع انسانی	بهره‌گیری از علم مدیریت
طراحی مدل	جایگاه‌یابی مدل در استراتژی	طراحی فرایندهای منابع انسانی
منابع انسانی	نخبه پروری	اهمیت دادن به نخبگان سازمانی
منابع انسانی	شایسته‌سالاری	اهمیت دادن به افراد کلیدی سازمان
منابع انسانی	مهارت محوری	اهمیت دادن مربی‌ها و افراد مجرب
فرهنگ‌سازمانی	ابهام‌زدایی	اعتمادسازی
منابع انسانی	غزبالگری استعداد	شناسایی افراد مستعد و بانگیزه
نگرش سیستمی	تأکید بر جوان‌گرایی	اهمیت دادن به استعدادهای جوان
برندینگ	برند سازمانی	اهمیت دادن به خوش‌نامی سازمان
فرهنگ‌سازمانی	قانون مداری	رعایت قوانین و مقررات جاری
فرهنگ‌سازمانی	نگرش	شناخت نگرش کارکنان

منبع: یافته‌های پژوهش

متغیرهای اصلی شناسایی شده در پژوهش حاضر بعد از کدگذاری اولیه و ثانویه تعیین شدند و سپس تحت عنوان عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی با تعدادی مؤلفه معین از یک طرف و پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی و پیامدهای محیطی با یکسری از متغیرها از طرف دیگر با جانشین‌پروری در ارتباط بوده و بر آن تأثیر داشتند. ضمناً عوامل میانجی نیز به صورت غیرمستقیم بر جانشین‌پروری تأثیرگذار بودند.

### ۲-۳. روش بخش کمی

جامعه آماری بخش کمی پژوهش متخصصان، مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی شرکت مورد مطالعه می‌باشند. به منظور تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران برای جامعه محدود استفاده شد و تعداد ۴۵۸ نمونه تعیین گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این بخش پرسشنامه محقق‌ساخته بود که بر مبنای الگوی مفهومی حاصل از مصاحبه‌ها، طراحی و جهت تعیین پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. همچنین برای بررسی روایی ابزار سنجش از روایی محتوا و سازه استفاده شد و نتایج نشان داد بارهای تحلیل عاملی تأییدی از مقادیر مناسبی برخوردارند. در نهایت جهت تحلیل داده‌ها از الگوسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos24 استفاده شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای مشتمل بر دو بخش سؤالات جمعیت‌شناختی و سؤالات تخصصی استفاده شد. از میان طیف‌های مختلفی که در ارتباط با تهیه پرسشنامه وجود دارد در این پژوهش از طیف پنج طبقه‌ای لیکرت (۱ تا ۵) که عدد یک نشان‌دهنده کم‌ترین امتیاز و عدد پنج نشان‌دهنده بیشترین امتیاز است، استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه توسط ۲۱ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان صنعت بیمه و اساتید متخصص در حوزه مورد مطالعه مورد بررسی قرار گرفت و بعد از دریافت نظرات آنها اصلاحات ضروری انجام پذیرفت. برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج نشان داد بارهای عاملی از مقادیر مناسبی برخوردارند. در ادامه داده‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان در بخش‌های کیفی و کمی به شرح جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. داده‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان و مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی و کمی

مراحل پژوهش	ویژگی پاسخگو / مشارکت‌کننده	نسبت ویژگی‌ها (درصد)
بخش کیفی	جنسیت	مرد ۹۹/۴
		زن ۰/۶
	سطح تحصیلات	کارشناسی ۳۷/۷
		کارشناسی ارشد ۵۹/۵
		دکتری ۲۲/۷
	سن	۳۶ تا ۴۰ سال ۱۷/۷
		۴۰ تا ۴۵ سال ۱۴/۱
		۴۵ تا ۵۰ سال ۵۱/۶
		۵۰ سال و بالاتر ۱۶/۶
	رسته شغلی مدیریتی	فنی ۰/۷۱
اداری مالی ۰/۲		
پشتیبانی ۰/۰۹		
بخش کمی	جنسیت	مرد ۰/۷۲
		زن ۰/۲۸
	سن	کمتر از ۳۰ سال ۰/۰۶
		۳۰ تا ۴۰ سال ۰/۵۴
		۴۰ تا ۵۰ سال ۰/۲۸
		۵۱ سال و بالاتر ۰/۱۲
	سطح تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر ۰/۰۹
		کارشناسی ۰/۴۲
		کارشناسی ارشد ۰/۴۵
		دکتری و بالاتر ۰/۰۳
کارشناس فنی ۰/۵۴		
رسته شغلی	مالی اداری ۰/۴۱	
	پشتیبانی ۰/۵۰	
	کمتر از ۱۰ سال ۰/۰۳	
سنوات خدمت	۱۰ تا ۱۵ سال ۰/۳۸	
	۱۵ تا ۲۰ سال ۰/۲	
	۲۰ تا ۲۵ سال ۰/۲	
	۲۵ سال و بالاتر ۰/۱	

منبع: یافته‌های پژوهش

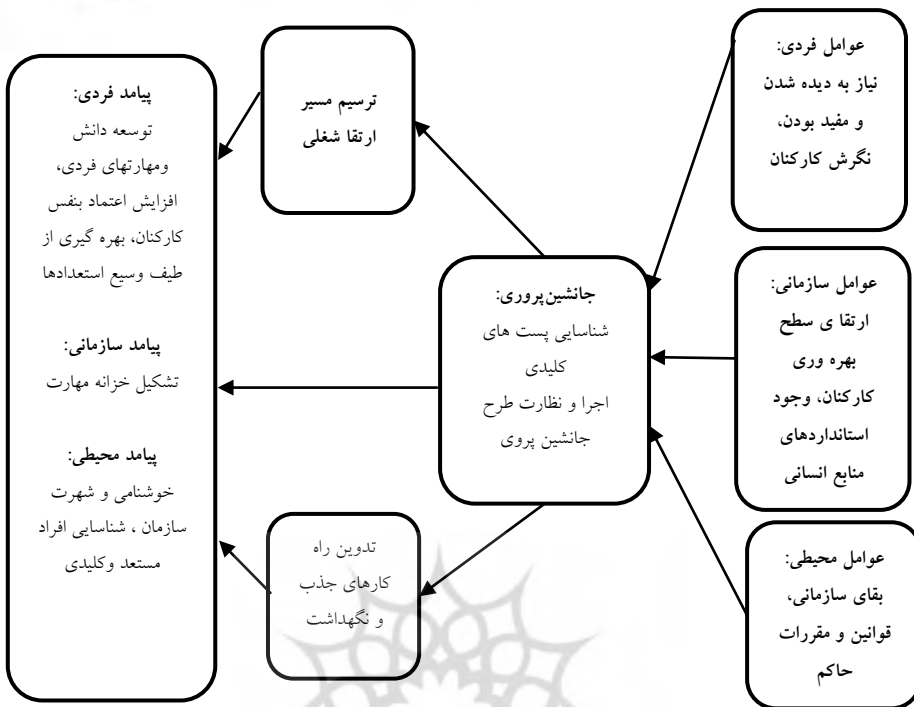
## ۴. یافته‌های پژوهش

در این بخش یافته‌های کمی و کیفی ارائه می‌گردد.

### ۴-۱. یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی، پس از تحلیل و مضمون‌بندی از بین ۳۸ مقوله برگرفته از متن مصاحبه‌ها، ۱۴ متغیر اصلی طبقه‌بندی شده‌اند. شایان ذکر است عواملی چون نیاز به دیده شدن و مفید بودن و نگرش کارکنان تحت عنوان عوامل فردی، ارتقای سطح بهره‌وری کارکنان بیمه و وجود استانداردهای منابع انسانی تحت عنوان عوامل سازمانی، وجود الزامات محیط شامل بقای سازمان و قوانین و مقررات حاکم تحت عنوان عوامل محیطی بر جانشین‌پروری تأثیر داشته و مورد بررسی و شناسایی قرار گرفتند. ضمناً نتایج نشان داد استقرار الگوی جانشین‌پروری در شرکت بیمه مورد مطالعه بر توسعه دانش و مهارت‌های فردی، افزایش اعتماد به نفس کارکنان و بهره‌گیری از طیف وسیع استعدادهای سازمانی به عنوان پیامدهای فردی، تشکیل خزانه مهارت تحت عنوان پیامد سازمانی و شناسایی افراد مستعد جهت تصدی پست‌های مدیریتی و خوش‌نامی و شهرت سازمان نیز تحت عنوان پیامدهای محیطی اثرگذار خواهد بود. همچنین عواملی چون ترسیم مسیر ارتقای شغلی در راستای جانشین‌پروری و تدوین راهکارهای جذب و نگهداشت سرمایه انسانی به صورت غیرمستقیم بر پدیده جانشین‌پروری تأثیر دارد. در نهایت الگوی مفهومی پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است.





شکل ۱. الگوی مستخرج از بخش کیفی پژوهش

منبع: یافته‌های پژوهش

#### ۲-۴. یافته‌های بخش کمی

جامعه آماری پژوهش در روش کمی شامل مدیران، کارکنان، کارشناسان شاغل و خبرگان صنعت بیمه بودند. پس از تأیید اعتبار شاخص‌های گردآوری‌شده توسط خبرگان صنعت بیمه، پرسشنامه‌ای شامل ۱۰۹ گویه تدوین و تنظیم شد و در بین نمونه آماری توزیع گردید. در این پژوهش جهت حصول اطمینان از روایی ابزار گردآوری داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. شاخص‌های کلی برازش الگو برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش الگوهای اندازه‌گیری

متغیر	CMIN/DF	CFI	GFI	IFI	RMIR
عوامل فردی	۴/۱۸	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۰۲
عوامل سازمانی	۴/۱۹	۰/۹۱	۰/۹۶	۰/۹۱	۰/۰۳
عوامل محیطی	۲/۴۹	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۰۲
جانشین‌پروری	۴/۴۷	۰/۹۳	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۰۲۷
ترسیم مسیر ارتقا شغلی	۴/۶	۰/۹۶	۰/۸۹	۰/۹۶	۰/۲۲
تدوین راهکارهای جذب و نگاه‌داشت سرمایه انسانی	۱/۲۱	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۱
پیامدها	۳/۱۸	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۹۹	۰/۲۲۰
برازش مناسب	۵ >	۰/۹ <	۰/۹ <	۰/۹ <	۰/۸ >

منبع: یافته‌های پژوهش

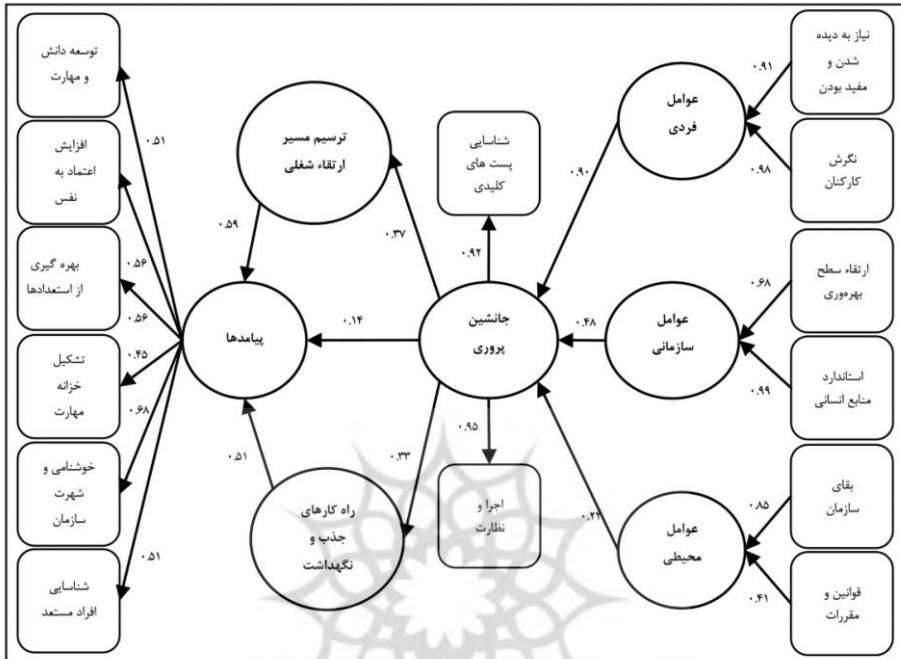
در جدول ۵ شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش نشان داده شده که با مقایسه مقادیر شاخص‌ها با مقادیر استاندارد می‌توان نتیجه‌گیری نمود شاخص‌های برازش از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند.

جدول ۵. شاخص‌های برازش الگوی ساختاری پژوهش

شاخص برازش	CMIN/DF	PNFI	CFI	RMSEA
مقادیر الگوی ساختاری	۳۲/۴	۵۷/۰	۹۸/۰	۰/۶۰
برازش مناسب	۵ >	۰/۵ <	۰/۹ <	۰/۱ >

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول ۵ قابل مشاهده است مدل پژوهش از نظر ساختاری نیز مورد تأیید است. زیرا تمامی شاخص‌ها در حد استاندارد خود قرار دارند. در مرحله بعد فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی واقع شد که نتایج آن در شکل ۲ و جداول ۶ و ۷ ارائه شده است.



شکل ۲. الگوی معادلات ساختاری پژوهش

منبع: یافته‌های پژوهش

نتیجه آزمون فرضیه‌ها در جدول ۶ و شکل ۲ نشان داده شده که بیشتر از ۱/۹۶ بودن مقدار بحرانی در هر ۸ فرضیه از تأیید آنها حکایت دارد.

## جدول ۶. آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	P	CR	B	مسیر		
تأیید	۰/۰۰	۳۵/۷۲	۰/۹	←	عوامل فردی	جانشین پروری
تأیید	۰/۰۰	۷/۰۲	۰/۴۸	←	عوامل سازمانی	جانشین پروری
تأیید	۰/۰۳	۸/۶۰	۰/۲۲	←	عوامل محیطی	جانشین پروری
تأیید	۰/۰۰	۵/۸۸	۰/۳۷	←	جانشین پروری	ترسیم مسیر ارتقای شغلی
تأیید	۰/۰۰	۵/۵۹	۰/۳۳	←	جانشین پروری	تدوین راهکارهای جذب و نگهداشت سرمایه انسانی
تأیید	۰/۰۰	۶/۳۹	۰/۵۱	←	ترسیم مسیر ارتقا شغلی	پیامدها
تأیید	۰/۰۰	۶/۲۴	۰/۵۹	←	تدوین راهکارهای جذب و نگهداشت	پیامدها
تأیید	۰/۰۱	۲/۴۰	۰/۱۴	←	جانشین پوری	پیامدها

منبع: یافته‌های پژوهش

برای تعیین تأثیر روابط غیرمستقیم از روش بوت استرایپ<sup>۱</sup> استفاده گردید. در روش بوت استرایپ، مقدار حد بالا و پایین متغیر میانجی را بررسی نموده، اگر مقدار صفر را در برگرفت، این متغیر نمی‌تواند به عنوان متغیر میانجی در این رابطه ایفای نقش نماید و در غیر این صورت، این متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر یک متغیر میانجی را نشان می‌دهد؛ که نتایج آن در جدول ۷ قابل مشاهده است.

1. Bootstrap

جدول ۷. نتایج روابط غیرمستقیم

متغیر مستقل	ارتباط	متغیر وابسته	ضریب تأثیر	حد پایین	حد بالا	نتیجه
جانشین‌پروری	تدوین راهکارهای جذب و نگهداشت سرمایه انسانی	پیامدها	۰/۱۷	۰/۱۱	۰/۴۷	تأیید
جانشین‌پروری	ترسیم مسیر ارتقای شغلی در راستای جانشین‌پروری	پیامدها	۰/۱۴	۰/۱	۰/۲۱	تأیید

منبع: یافته‌های پژوهش

## ۵. جمع‌بندی و پیشنهادها

افراد در سازمان همه تلاش خود را به کار می‌گیرند تا نگاه‌ها را به خود جلب نموده و به عنوان جانشینان آینده سازمان دیده شوند. در نتیجه، کیفیت کاری آنها افزایش می‌یابد (روشن و همکاران، ۲۰۱۶). در این راستا، نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد نیاز به دیده شدن و احساس مفید بودن یکی از عوامل فردی مؤثر بر جانشین‌پروری است. بنابراین با تقویت و توسعه این عامل می‌توان سطح کیفی برنامه‌های جانشین‌پروری را ارتقاء داد.

مسئله جانشین‌پروری از جمله مسائل مهم در عصر حاضر است و با وجود سیستم جانشین‌پروری، افراد سعی می‌کنند استعدادها و توانمندی‌های خود را شناسایی و به نمایش بگذارند و از این طریق بر رقبای سازمان و حتی خارج از سازمان غلبه کنند. چرا که افراد استعدادهای شکوفا نشده‌ای دارند و می‌کوشند فرصتی فراهم شود تا آنها را به منصفه ظهور برسانند. بنابراین، برای این که بتوانند جانشین‌های مناسبی باشند استعداد خود را کشف و شکوفا می‌کنند. در این راستا نتایج پژوهش حاضر نشان داد وجود استعدادهای منابع انسانی و ارتقا سطح بهره‌وری آنان از جمله عوامل سازمانی مؤثر بر جانشین‌پروری است. به طوری که افراد با بروز استعدادها و مهارت‌های خود قادرند سیستم جانشین‌پروری را بهبود بخشند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سبب بهبود عملکرد

کارکنان در بالاترین سطح کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود (تالپوس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷) و این درست همان انتظاری است که از پیاده‌سازی و اجرای برنامه جانشین‌پروری متصور است. در سازمان‌های امروزی ایجاد سیستم جانشین‌پروری یکی از عواملی است که می‌تواند موجب ارتقا مسیر شغلی شود. در واقع این سیستم می‌تواند مسیر شغلی را به نحوی تغییر دهد که افراد با اطمینان خاطر بیشتری به خلاقیت و نوآوری بپردازند و سطح خود را ارتقا دهند (مک گویر، ۲۰۱۷). نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد جانشین‌پروری بر ترسیم مسیر ارتقا شغلی تأثیر دارد و سیستم مناسبی برای افزایش سطح کیفی مسیر ارتقای شغلی است. به طوری که افراد به واسطه پیاده‌سازی این سیستم، وظایف خود را در مسیری امن و آسان انجام خواهند داد.

مدیران با استفاده از سیستم جانشین‌پروری قادرند اعتماد به نفس افراد را افزایش دهند. به طوری که افراد با اطمینان خاطر بیشتری کار خود را انجام دهند (قلی‌پور و هاشمی، ۱۳۹۴). همچنین شناسایی افراد با استعداد و توانمند از دیگر پیامدهای جانشین‌پروری است. زیرا استعدادهای افراد باید با پیشرفت فناوری همگام باشد (باگلی، ۲۰۰۸). بنابراین تدوین و طراحی الگوی مناسبی برای ساختارهای صنعت بیمه با توجه به ساختار وظیفه، درجه حرفه‌گرایی و ویژگی‌های کلیدی و منحصر به فرد در این گونه سازمان‌های تجاری یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. شناسایی شرایط حاکم بر فرایندهای منابع انسانی سازمان‌ها و همچنین عوامل تأثیرگذار بر کیفیت نیروی انسانی و درک و کشف استعدادها و توانمندی‌های مؤثر کارکنان می‌تواند با ایجاد جو حمایتی و پیاده‌سازی الگوی جانشین‌پروری، خلأ نیروهای شایسته را در سازمان برطرف نماید. بنابراین با بررسی ساختارها الگوهای موجود در بخش‌های منابع انسانی شرکت‌های بیمه، شاهد این شکاف تحقیقاتی خواهیم بود که به دلیل فقدان و یا ناچیز بودن مطالعات و پژوهش‌های کاربردی در ایجاد سازوکارهای جانشین‌پروری، این شرکت‌ها با پیامدهای نامطلوبی در جهت حفظ و نگهداشت نیروهای ماهر و متخصص خود مواجه می‌شوند. پیامدهای

1. Talpos et al

ناشی از عدم توجه به مفاهیم، الگوها و استقرار نظام مناسب جانشین‌پروری در سازمان‌ها باعث می‌شود که نیروهای خلاق و با استعداد در سازمان به تدریج منفعل و بی‌انگیزه شوند. فرصت‌های رشد و یادگیری از دست برود و سازمان در هنگام از دست دادن این سرمایه‌های عظیم و منحصر به فرد و متخصص دچار ناکامی شود. همچنین افراد از ایده‌پردازی و ارائه نظرات راهگشا و خلاقانه پرهیز نمایند. در عوض توجه به فلسفه عمیق جانشین‌پروری باعث می‌شود سازمان با آمادگی لازم فنون، مهارت‌ها و تجارب ارزشمند کارکنان دارای عملکرد بالا را به نسل بعد انتقال دهد. در این شرایط سازمان خود را برای مقابله با چالش‌ها و بحران‌های احتمالی رهبری سازمان در آینده آماده می‌نماید. نتایج پژوهش (گلدمن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰) نیز نشان داد به دلیل بازنشسته شدن مدیران و معاونان سازمان مورد مطالعه، متقاضیان واجد شرایط جایگزینی بسیار محدود می‌شود و این موضوع چالش‌های فراوانی را برای سازمان ایجاد می‌کند. از طرفی، زبردستان در زمان مواجهه با شیوه‌های جدید رهبری دچار شوک می‌شوند. چون عموماً شیوه‌های رهبران و جانشینان جدید خلاق است و با شیوه‌های اجرایی قبلی متفاوت و حتی در تضاد می‌باشد. در این شرایط زبردستان ممکن است احساسات منفی و حساسیت‌هایی در مواجهه با جانشینان جدید از خود نشان دهند. دلیل احساسات منفی وجود تعصب نوستالژیک نسبت به رهبران قدیمی یا بنیان‌گذاران اصلی سازمان است. شرکت‌های بیمه علاوه بر خلأ تحقیقاتی در این خصوص، فاقد الگوی مناسب جانشین‌پروری هستند و ادامه این روند با فرصت‌سوزی بیشتر سبب اتلاف منابع انسانی و مالی سازمان خواهد شد. درحالی که با شناسایی فرایندها و راهکارهای جایگزین و تلاش در جهت توانمندسازی کارکنان و ایجاد مکانیزم‌های مناسب می‌توان از پدیده فرار استعدادها و کوچ مهارت‌ها از سازمان جلوگیری نمود.

در ارزیابی کلی الگوی مورد مطالعه می‌توان گفت عوامل تأثیرگذار بر پدیده محوری جانشین‌پروری در شرکت بیمه مورد مطالعه عبارتند از نیاز به دیده شدن و مفید بودن و نگرش کارکنان به آینده سازمان که در اکثر نیروهای تحصیل کرده و علاقه‌مند به رشد و

پیشرفت این نیاز وجود دارد. لذا شرکت با شناسایی و هدایت این نیاز می‌تواند نقش مؤثری در رشد و توسعه فردی ایفا کند. هرچه تعداد کارکنان شایسته سازمان بیشتر شود و رشد و توسعه فردی افزایش یابد عملکرد و در نتیجه رضایت شغلی و نگرش آنان نیز بهبود خواهد یافت. سازمان‌ها امروزه به دنبال تضمین مدیریت آینده خود هستند. آنها به دوره عمر سازمان و مراحل آن اهمیت می‌دهند و دائماً دنبال راهکارهایی جهت پیشگیری از ورود سازمان به مرحله افول هستند. از جمله آرمان‌های هر سازمان دسترسی به شاخص‌های جهانی بهره‌وری کارکنان و ارتقاء و بهبود مستمر است. همچنین وجود الزامات محیط رقابتی مانند سرعت پاسخگویی به تغییرات، آمادگی در مقابل تغییرات و یادگیری از سازمان‌های رقیب بر جانشین‌پروری تأثیر دارد. ضمناً استقرار جانشین‌پروری موجب افزایش و توسعه دانش، رشد مهارت‌های فردی و ارتقای سطح بهره‌وری کارکنان می‌شود. نظام جانشین‌پروری شرایطی ایجاد می‌کند که امکان بهره‌گیری از طیف وسیع استعداد‌های سازمانی فراهم شود و هیچ یک از ظرفیت‌های بالقوه انسانی ناشناخته نماند. هنگامی که در سازمانی جانشین‌پروری به طور سیستماتیک و در تمام سطوح سازمان اجرا می‌شود، لزوم تشکیل خزانه مهارت فردی در سازمان احساس می‌شود. این خزانه مشتمل بر تعداد زیادی از انواع مهارت‌ها، تخصص‌ها و دانش ضمنی کارکنان است. برخی این خزانه شکل‌گرفته را ارمغان نسل‌های گذشته دانسته و آن را حافظه تجربی سازمان می‌نامند. سازمان‌ها پس از استقرار جانشین‌پروری باید افراد کلیدی و مستعد سازمان برای تصدی پست‌های مدیریتی را شناسایی نموده و سعی کنند در کنار خزانه مهارت، نمایه‌ای از ویژگی‌های افراد و اشخاص مستعد و شایسته تشکیل دهند. در نهایت این که امروزه سازمان‌ها برای نیل به اهداف خود نیازمند استفاده از نقشه راه هستند.

ترسیم مسیر ارتقای شغلی در راستای طرح جانشین‌پروری یکی از متغیرهایی است که تحت عنوان عوامل میانجی بر جانشین‌پروری تأثیر دارد. ضمناً تدوین راهکارهای مناسب برای جذب و نگهداشت سرمایه انسانی از عوامل میانجی مؤثر بر جانشین‌پروری است. طبق نتایج این پژوهش از بعد عوامل فردی دیده شدن و مفید بودن بر جانشین‌پروری تأثیر دارد. در این راستا پیشنهاد می‌شود دستاوردها و نتایج اقدامات گروهی حتی المقدور



مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و سعی شود نتایج، اقدامات و خلاقیت‌های مؤثر فردی کارکنان به نام خود آنها ثبت شده و در نشست‌ها و همایش‌های سازمانی مورد تقدیر و ستایش قرار گیرند. از آنجایی که دستاوردها و خروجی نتایج مشترک، حاصل هم‌افزایی و مشارکت همه افراد گروه است. عموماً گروه به‌جای فرد مورد تقدیر قرار می‌گیرد. اما این موضوع باعث می‌شود نقش فرد در فرایندهای اجرایی کم‌رنگ و گاهی به‌طور کلی نادیده گرفته شود. درحالی که هرکدام از کارکنان خود را در فعالیت‌ها و پیشرفت‌های سازمان سهیم دانسته و انتظار دارند تلاش‌های فکری و اقدامات عملی آنان مورد ارزیابی قرار گیرد و فعالیت مؤثر آنان دیده شود. در این صورت آنها احساس مفید بودن خواهند نمود. به‌منظور نهادینه شدن این شیوه پیشنهاد می‌شود پس از انجام هرگونه خلاقیت و فعالیت مؤثر و اقدام شایسته و برجسته، امتیازات این شایستگی در ارزیابی عملکرد سالانه فرد ثبت و اعمال گردد.

با توجه به تأثیر نگرش کارکنان بر جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود واحدهای تحقیق و توسعه نسبت به برگزاری همایش‌ها، نشست‌ها و سخنرانی‌های دانشگاهیان و خبرگان با هدف انجام روشننگری در خصوص فواید و مزایای مشارکت در طرح جانشین‌پروری با هدف تغییر و بهبود باورها و نگرش‌های کارکنان اقدام نمایند. همچنین ترتیبی اتخاذ شود تا ساعات حضور کارکنان در این جلسات و کلاس‌ها جزء ساعات آموزشی مؤثر در تعیین پاداش در نظر گرفته شود. از طرفی شرکت با دادن فراخوان مقالات علمی و برگزاری مسابقات کتاب‌خوانی با موضوعات فرهنگ‌سازمانی، جانشین‌پروری و توانمندسازی ضمن افزایش دانش سازمانی، نگرش کارکنان جهت هم‌راستایی با طرح جانشین‌پروری را بهبود بخشد. در نهایت، شرکت با حمایت از روشننگری و اطلاع‌رسانی وسیع و ایجاد شفافیت نسبت به تبیین طرح جانشین‌پروری برای همه گروه‌ها و اقناع آنها اقدام نماید و اطمینان یابد که هیچ یک از استعدادها و مهارت‌های سازمان نادیده گرفته نشده است.

باتوجه به دیگر نتیجه پژوهش مبنی تأثیر ارتقای سطح بهره‌وری کارکنان بر جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود در شرکت کمیته بهره‌وری تشکیل شود و میزان بهره‌وری

سالانه افراد و واحدهای سازمانی مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد و نتایج در پرونده شخصی کارکنان درج شود تا امکان مقایسه پیشرفت فرد با گذشته فراهم شود و بداند باید خود را با معیارها و شاخص‌های بهره‌وری مورد انتظار سازمان تطبیق دهد. همچنین، در موقعیت تصمیم‌گیری قرار گرفتن کارکنان از دیگر راه‌کارهای ارتقای سطح بهره‌وری آنها است. زیرا افزایش تفویض اختیار و واگذاری برخی تصمیم‌های مهم و حیاتی به کارکنان به‌ویژه جانشینان منتخب به افزایش اعتماد به نفس آنان منجر شده و سطح بهره‌وری را افزایش می‌دهد. همچنین اجرای دقیق برنامه تفویض اختیار جرأت و جسارت تصمیم‌گیری و روبه‌رو شدن با نتایج و تبعات تصمیم را در کارکنان تقویت و با افزایش توانمندسازی و آماده‌سازی آنها برای پذیرش مسئولیت‌های آتی، انگیزه مشارکت در طرح جانشین‌پروری را نیز افزایش خواهد داد. لذا پیشنهاد می‌شود شرکت نسبت به مشارکت کارکنان و افراد مستعد در طرح جانشین‌پروری همزمان با آموزش و توسعه فردی اقدام نماید. به‌علاوه ایجاد ارتباط بین سامانه ارتقای سطح بهره‌وری کارکنان به زیرسیستم ارزیابی عملکرد منابع انسانی، نتایج در کارنامه ارزیابی سالانه کارکنان لحاظ گردد.

با توجه به دیگر نتیجه پژوهش مبنی بر تأثیر استانداردهای منابع انسانی بر جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود مدیریت منابع انسانی شرکت بیمه در بخش تحقیق و توسعه آخرین استانداردهای موجود منابع انسانی شامل کیفیت بخشی منابع انسانی، سبک‌های سازمانی، رشد شخصیت، بهبود نگرش و ارزشیابی دستاوردها و نتایج... را در شرکت‌های داخلی و خارجی با فعالیت مشابه شناسایی و پس از احصاء و رتبه‌بندی، نسبت به پیاده‌سازی آنها در راستای جانشین‌پروری اقدام نماید.

با توجه به نتایج پژوهش در رابطه با تأثیر بقای سازمانی بر جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود از آنجا که محیط خارجی سازمان از عوامل مهم و حساس در بقا و پایداری سازمان است با استفاده از طرح جانشین‌پروری و اجرای مطلوب آن و ایجاد نشاط و اشتیاق در کارکنان برای ماندن در سازمان و به‌تبع آن ایجاد محبوبیت و خوش‌نامی در جامعه اقدام گردد. همچنین با انجام تبلیغات وسیع و گسترده میل نخبگان و فرهیختگان برای استخدام در شرکت افزایش یابد. از طرفی نهادینه و اجرا کردن رفتارهای شهروندی

سازمانی توسط کارکنان، مشارکت کارکنان و سازمان در فعالیتهای خیرخواهانه، واگذاری سهام ارزشمند سازمان به کارکنان و ... می‌تواند موجب تقویت محبوبیت و کمک به بقاء سازمانی شود. البته شرط موفقیت طرح‌های فوق به انتخاب کارکنان شایسته بستگی دارد که مراتب رشد، ارتقا و بالندگی را طبق یک سیستم منسجم و اصولی تجربه کرده باشند.

برابر نتایج به دست آمده در ارتباط با تأثیر قوانین و مقررات به عنوان عوامل محیطی بر جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد شرکت‌های بیمه از ظرفیت‌های قانونی بیمه مرکزی برای اجرا و پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری استفاده نمایند. به این صورت که با وضع قوانین و مقررات تشویق‌کننده برای مدیران سطوح میانی و عملیاتی در جهت گسترش فرهنگ جانشین‌پروری و تثبیت آن در لایه‌های مدیریتی پایین‌تر اقدام گردد.

با توجه به نتایج حاصله در رابطه تأثیر غیرمستقیم عامل مسیر ارتقای شغلی بر جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود ترسیم مسیر ارتقای شغلی کارکنان در راستای تقویت فرایندهای جانشین‌پروری و بر مبنای شایستگی و مهارت‌های فردی و استعداد‌های بالقوه و بالفعل کارکنان استخراج شود و از نمایه شایستگی‌های افراد و متناسب با ویژگی‌های صنعت مورد نظر طراحی و اجرا شود. ارتقای مسیر شغلی کارکنان هنگامی که به زیرسیستم پاداش مرتبط شود انگیزه کارکنان برای ادامه مسیر را افزایش می‌دهد. چنانچه مسیر شغلی به زیرسیستم آموزش در حوزه منابع انسانی متصل شود مسیر ارتقای شغلی پایدارتر و بر اساس شناخت و آگاهی کامل‌تری توسط کارکنان دنبال می‌شود.

با توجه به نتایج پژوهش در رابطه با تأثیر غیرمستقیم عامل تدوین راهکارهای جذب و نگهداشت بر جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود در کنار برگزاری دوره‌های آموزشی عمومی نسبت به برگزاری کلاس‌های آموزش اختصاصی مهارتی برای رشد و کسب شایستگی افراد اقدام و نمایه‌ای از شایستگی فردی افراد تهیه و دائماً بروز رسانی شود. هنگامی که این نمایه به زیرسیستم جذب و نگهداشت منابع انسانی متصل شود سازمان برآورد دقیق‌تری از میزان استعداد‌های موجود خود دارد. همچنین متناسب با نیازهای فنی، روانی و شخصیتی افراد می‌توان جذابیت‌های متنوعی مانند مجوز ادامه تحصیل در طول خدمت

و اعمال مدارک تحصیلی در پرونده، اعزام به خارج برای سفرهای کاری و تفریحی، ایجاد تسهیلات برای خانواده‌های کارکنان و سایر اقداماتی که میزان علاقه‌مندی و وفاداری فرد را تقویت می‌کند و منجر به حفظ استعدادهای ارزشمند و سرمایه‌های انسانی سازمان می‌شود را به‌کار بست. ضمناً با توجه به ماهیت شغل بیمه‌گری به-خصوص در ادارات خسارت که کارکنان با افراد زیان‌دیده و مال‌باخته مواجه می‌شوند، ضروری است آموزش‌های اختصاصی و مهارتی ویژه‌ای برای رشد ابعاد روان‌شناختی و هوش هیجانی افراد تدارک دیده شود. نیازسنجی آموزشی به‌صورت دوره‌ای و باهدف جانشین‌پروری در این واحدها با جدیت بیشتری دنبال شود تا فرایند نگهداشت سرمایه انسانی به نتایج سودمندی منتج شود. در همین راستا پیشنهاد می‌شود واحد تحقیق و توسعه شرکت شیوه‌های جدید جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی را شناسایی و برخی از الگوهای رفتاری و مدیریتی موفق را به مرحله اجرا درآورد. علاوه‌بر این پیشنهاد می‌شود در شعب یا دفاتر مرکزی، دفتری تحت عنوان پایگاه خبرگان ایجاد شود و بازنشستگان، خبرگان، نویسندگان، علاقه‌مندان و نخبگان سازمانی آزادانه اجازه حضور در این دفتر را داشته باشند و در کسوت مشاور و انتقال‌دهنده تجارب سازمان عمل کنند تا به حفظ، جذب و نگهداشت نخبگان سازمانی کمک نماید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی

## 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 هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

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



## منابع

- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس. (۱۳۸۶). مدیران آینده و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم.
- ابوالعلائی، بهزاد. (۱۳۹۶). کلینیک مدیریت منابع انسانی پاسخ به سوال‌ها و مسئله‌های ایرانی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ پنجم.
- امین بیدختی، علی‌اکبر، زرگر، سید مجتبی و شرقی، نوید. (۱۳۹۱). بررسی راهکارهای دستیابی به تعالی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی. *مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی*، ۱(۳): ۴۸۴-۴۶۵.
- روشن، سید علیقلی، موغلی، علیرضا، سالارزهی، حبیب‌اله و پریش، رقیه. (۱۳۹۵). چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸(۳): ۲۹-۱.
- زین‌الدین بیدمشکی، زهره، عدلی و فریبا و وزیر، مؤده. (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی*، ۲۰(۱): ۷۲-۵۱.
- سمیعی، فاطمه، اکرمی، ناهید، کیخسرو کیانی، مهدی و گل‌کیان، مینا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر بازی‌های ایفای نقش شغلی بر مسئولیت‌پذیری انطباق مسیر شغلی و افکار ناکارآمد حرفه‌ای دانش‌آموزان. *پژوهش‌های مشاوره*، ۱۶(۶۴): ۹۳-۱۱۰.
- سید نقوی، میرعلی، خانباشی، محمد و صلواتی، محسن. (۱۳۹۶). همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم منابع انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۹(۱): ۲۰۶-۱۸۳.
- طالب‌زاده، فاطمه. (۱۳۹۴). مدیریت جانشین‌پروری. انتشارات جنگل، جاودانه، چاپ اول.
- قلی‌پور، رحمت‌اله و هاشمی، محمد. (۱۳۹۴). تبیین تأثیر متورینگ بر جانشین‌پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۷(۲): ۱۱۹-۱۳۹.

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

هادی‌زاده مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه. (۱۳۹۰). تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان (مطالعه موردی حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران). *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۳(۱۰): ۸۲ - ۳۹.

Bagley, T. L. (2008). Employee retention and succession planning for a department of the navy program office.

Brown, V. & Clark, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101.

Dopson, S., Ferlie, E., McGivern, G., Fischer, M. D., Mitra, M., Ledger, J. & Behrens, S. (2019). Leadership development in higher education: A literature review and implications for programme redesign. *Higher Education Quarterly*, 73(2): 218-234.

Goldman, C. (2020). Structure, culture, and agency: Examining succession planning in California State University (CSU) libraries. *Journal of Library Administration*, 60(1): 1-21.

Huff, D. R. (2018). A quantitative study on the effects of talent management on succession planning. Doctoral Dissertation, Northcentral University.

McGuire, D., Polla, G. & Heidl, B. (2017). Unlocking hospitality managers career transitions through applying Schein's career anchors theory. *European Journal of Training and Developing*, 41(7): 578-592.

Meister, J. C. & Willyerd, K. (2017). The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today. <https://www.amazon.com/2020-Workplace-Innovative-Companies-Tomorrows/dp/0061763276>.

Suwaidi, M. & Jabeen. F. (2020). Determinants linked to executive succession planning in public sector organizations. *Journal Sagepub Vision*, 24(3): 284-299.

Talpoş, M. F., Pop, I. G., Văduva, S. & Kovács, L. A. (2017). Talent management and the quest for effective succession management in the knowledge-based economy. *Business Ethics and leadership froman Eastern European, Transdisciplinary Context*, 13(3): 65-73.

Turner, P. (2019). Linking leadership and succession planning. *Leadership in Healthcare*, 41(7): 233-262.



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی