

## Determining the Observable Behaviors 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:** 2020 February 22

**Accepted:** 2020 October 3

### Abstract

**Objective:** This study aims to determine the Observable Behaviors of supportive cultural succession planning (SCSP) in the Iran insurance industry

**Method:** This study was conducted based on the mixed method research along with the descriptive-exploratory approach. Regarding the qualitative and quantitative stages, population of interest contain academic staff and insurance experts and employees of the insurers' central branches respectively. Furthermore, for the qualitative part, the sample of size 13 is taken based on the purposive judgmental sampling method and according to the stratified random sampling method the sample of size 284 is selected for the quantitative part. Interviews and questionnaire surveys of 33 questions were two main methods employed to gather data in the first and second stages respectively. Concerning the questionnaire, validity was tested through face validity, and we assessed the reliability with the help of Cronbach's alpha (0.893). Content analysis was conducted to analyze qualitative data and by implementing confirmatory factor analysis in the Amos 21 we analyzed the quantitative one.

**Finding:** According to the results, the Observable Behaviors of SCSP are consist of Content & Structural Observable Behaviors. Moreover, among Observable Behaviors, Establishment Succession Planning (i.e., loading factor of 0.649), Change & Development Management (i.e., loading factor of 0.595) and Competency Management (i.e., loading factor of 0.585) demonstrated the most support level for the model.

**Conclusion:** Based on the research findings, one of the Observable Behaviors of SCSP is Content Observable Behaviors consist of Motivational Behaviors, Integrated and committed organizational communications, Transformational leadership based on participation, Change & Development Management. The other Observable Behaviors of SCSP is, Structural Observable Behaviors consist of Facilitator rules and regulations, Agile organizational structure, Competency management, Strategic human capital management, Establishment of Succession Planning, Empowerment based on education and knowledge management, and Performance management based on succession

**Keywords:** Insurance Industry, Observable Behaviors, Organizational Culture, Succession Planning

**JEL:** J24, M51, M54

---

1. Ph.D in Business Administration, Department of Management , University of Isfahan, Isfahan, Iran. shahintayar@yahoo.com

2. Department of Management , University of Isfahan, Isfahan, Iran. **(Corresponding Author)** sm.allameh@ase.ui.ac.ir

3. Department of Educational Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran. s.a.siadat@edu.ui.ac.ir

# شناسایی و تبیین رفتارهای مشاهده پذیر فرهنگ جانشین پروری 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 پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۲ تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۰۳

## چکیده

**هدف:** اکتشاف و تبیین رفتارهای مشاهده پذیر فرهنگ پشتیبان برنامه های جانشین پروری در صنعت بیمه ایران  
**روش شناسی:** پژوهش حاضر مبتنی بر روش شناسی 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 شرکت های 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 طبقه ای تصادفی به تعداد ۲۸۴ نفر انتخاب گردیده است. ابزار جمع آوری داده ها در مرحله اول شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و در مرحله دوم پرسشنامه ۳۳ سوالی محقق ساخته بوده که روایی آن به روش صوری و محتوایی و پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ (۰/۸۹۳) تأیید گردیده است. تجزیه و تحلیل داده های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و داده های کمی به روش تحلیل عامل تأییدی در نرم افزار Amos 21 انجام شده است.

**یافته ها:** الگوهای رفتاری فرهنگ جانشین پرور شامل رفتارهای مشاهده پذیر محتوایی و ساختاری می باشند. همچنین در بین رفتارهای مشاهده پذیر فرهنگ، پیاده سازی برنامه های جانشین پروری (با بار عاملی ۰/۶۴۹)، مدیریت تغییر و تحول جانشین پرور (با بار عاملی ۰/۵۹۵) و مدیریت شایستگی ها (با بار عاملی ۰/۵۸۵) بیشترین حمایت را از مدل اندازه گیری داشته اند.

**نتیجه گیری:** براساس یافته های پژوهش، یکی از رفتارهای مشاهده پذیر اصلی فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه های جانشین پروری در صنعت بیمه، رفتارهای محتوایی می باشد که شامل؛ رفتارهای انگیزشی جانشین پروری، ارتباطات سازمانی یکپارچه و متعهدانه، رهبری تحول آفرین مبتنی بر مشارکت، مدیریت تغییر و تحول جانشین پرور می شود. همچنین سایر یافته های این پژوهش نشان داد که رفتارهای ساختارگرایانه نیز یکی دیگر از رفتارهای مشاهده پذیر فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه های جانشین پروری در صنعت بیمه است که شامل؛ قوانین و مقررات تسهیل گر، ساختار سازمانی چابک، مدیریت شایستگی ها، مدیریت راهبردی سرمایه انسانی، پیاده سازی برنامه های جانشین پروری، توانمندسازی مبتنی بر آموزش و مدیریت دانش، و مدیریت عملکرد مبتنی بر جانشین پروری می گردد.

**کلیدواژه ها:** جانشین پروری، رفتارهای مشاهده پذیر فرهنگ، صنعت بیمه، فرهنگ سازمانی

طبقه بندی JEL: J24, M51, M54

۱. مقاله مستخرج از رساله دکتری شاهین طیار با عنوان "طراحی الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر جانشین پروری (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، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، 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

امروزه با توسعه اقتصاد دانش‌محور و تغییر جمعیتی نیروی کار، تقاضای روز افزون برای جذب کارکنان ماهر از یک سو و تلاش کارکنان برای کسب مشاغل با ارزش از سوی دیگر باعث گردیده است که صحنه رقابت شدیدی برای سازمان‌هایی که به کارکنان با مهارت بالا نیاز دارند شکل گیرد و نبرد برای جذب استعدادها به دغدغه اصلی مدیران منابع انسانی تبدیل شود (بلیچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در عین حال، با افزایش سن مدیران امروز و نزدیک شدن آنان به مرحله بازنشستگی، سازمان‌ها بیش از گذشته با چالش کمبود نیروی انسانی با دانش و زبده برای مشاغل کلیدی خود روبه‌رو می‌گردند (مهدی‌بیگی و همکاران، ۱۳۹۶). در چنین شرایطی، یکی از ابزارهای جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد و تامین نیروهای ماهر برای مشاغل کلیدی سازمان، ایجاد نظام جانشین‌پروری است (پورفیریو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ هولمز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷؛ خدایاری، ۱۳۹۶).

از این‌رو در بسیاری از سازمان‌ها، طرح‌های جانشین‌پروری برای اطمینان از تداوم رهبری موفق در حال تدوین و یا پیاده‌سازی می‌باشد؛ زیرا اعتقاد محوری بر آن است که برنامه‌های جانشین‌پروری، اطمینان از تداوم رهبرانی با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان را فراهم می‌کند و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و خروج نیروها را جبران می‌نماید (منصوری، ۱۳۹۶؛ چلبیکوا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

بر مبنای این ضرورت درک شده، صاحب‌نظران و مدیران حوزه منابع انسانی در سالیان اخیر تلاش نموده‌اند تا در راستای طراحی و پیاده‌سازی نظام و برنامه‌های جانشین‌پروری در سطوح مختلف سازمان گام بردارند. در این راستا نگاهی به

1. Bleich
2. Porfírio
3. Holmes
4. Chlebikova

رویکردهای موجود به فرایند جانشین‌پروری در طول سال‌های گذشته نشان می‌دهد که دو نوع رویکرد سنتی و مدرن به جانشین‌پروری در سازمان وجود دارد. در رویکرد سنتی، که هنوز مورد تاکید برخی از مدیران در سازمان می‌باشد، جانشین‌پروری به عنوان ابزاری برای خروج از بحران کمبود نیروی انسانی تلقی می‌گردد و آن را صرفاً برای مدیران رده بالای سازمانی بکار می‌گیرند (فراه<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در این رویکرد تمرکز بر شناسایی و انتخاب شخصی خاص برای یک شغل کلیدی می‌باشد و هیچ‌گونه فرایند توسعه و توانمندسازی برای رساندن فرد به سطح مهارتی بالاتر صورت نمی‌گیرد (فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۶). این در حالی است که در رویکرد مدرن جانشین‌پروری، نه تنها به انتخاب در سطوح مدیریتی، بلکه انتخاب در تمامی سطوح سازمان، آماده‌سازی، توسعه و توانمندسازی و نگهداشت رهبران مستعد آینده اقدام می‌شود (شاتیلو و آموکوگو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

در عین حال بسیاری از مشاهدات میدانی در سازمان‌ها نشان می‌دهد که علی‌رغم طراحی دقیق نظام جانشین‌پروری و تاکید فراوان مدیران به تبعیت از برنامه‌های طرح‌ریزی شده، با این حال در ورطه عمل دستاورد چندانی عاید سازمان نگردیده است و این برنامه‌ها در مرحله اجرا با چالش‌هایی روبه‌رو بوده‌اند (یومانز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ راث‌ول<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ گروی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۵).

در این راستا پژوهشگران در پی واکاوی دلایل شکست برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان برآمدند و صنعت بیمه ایران را به عنوان یک مورد مطالعه ارزیابی نمودند. بررسی‌ها نشان داد که بسیاری از شرکت‌ها در این صنعت در سالیان گذشته به ارائه و پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری برای رهایی از چالش‌های حوزه منابع انسانی برآمده‌اند و هریک به‌نحوی برنامه‌هایی را در این زمینه اجرا نموده‌اند. اما در نهایت نتیجه اثربخشی حاصل نگردیده است و عمدتاً این برنامه‌ها در

1. Farah
2. Shatilwe & Amukugo
3. Umans
4. Rothwell
5. Geroy

مرحله اجرا به درستی پشتیبانی نشده‌اند (طیار و همکاران، ۱۳۹۷). یافته‌های میدانی و جستجوگرانه پژوهشگران نشان داد که فقدان پیش فرض‌ها، باورها و ارزش‌ها، و همچنین رفتارهای قابل مشاهده در شرکت‌های بیمه‌ای برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری باعث گردیده است که در نهایت نتیجه‌ای از برنامه‌های جانشین‌پروری حاصل نگردد.

این دستاورد میدانی پژوهشگران در مورد ارتباط فرهنگ سازمانی و پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در صنعت بیمه (طیار و همکاران، ۱۳۹۷)، به وسیله برخی از پژوهش‌های انجام شده در سالیان اخیر قابلیت پشتیبانی نظری دارد. در این رابطه شاتیلو و آموکوگو (۲۰۱۶) بر این باورند که مساعد نبودن فرهنگ سازمانی برای پیاده‌سازی یک نظام جامع جانشین‌پروری، این سازمان را از مزایای فراوان آن محروم خواهد کرد. زیرا که فرهنگ یک سازمان به عنوان بستر ایجاد تغییرات سازمانی، نقشی کلیدی در موفقیت فرایندهای سازمانی بازی می‌کند. دهقانی حسین‌آبادی و خوروش (۱۳۹۵) نیز معتقدند فرهنگ سازمانی شکل‌دهنده رفتار اعضای سازمان در سطوح مختلف بوده و می‌تواند توانایی سازمان در ایجاد تغییر و جهت‌گیری راهبردی را به نحو چشم‌گیری تحت تاثیر قرار دهد. به عبارتی، هر سازمان متناسب با فرهنگ و ساختار خود، ویژگی‌های افراد با استعداد قابل جانشین را تعیین می‌کند. ختری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نیز بیان می‌کنند استقرار برنامه‌ها و مدل‌های مختلف جانشین‌پروری به فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی و ارزش‌ها و نگرش‌های مدیران عالی بستگی دارد. همچنین گروهی و همکاران (۲۰۰۵) نیز اشاره دارند که تاثیر فرهنگ سازمانی هنگام تعیین جانشینان اهمیت حیاتی می‌یابد. زیرا ممکن است جانشینان هنجارهایی را که قرار است برای قبول مسئولیت‌شان انتخاب شوند، بپذیرند یا نپذیرند.

با توجه به وضعیت فعلی صنعت بیمه کشور و تفکیک بازار بیمه به دو بخش خصوصی و دولتی، با در نظر گرفتن ورود چندین شرکت بیمه دولتی قدیمی و با سابقه به بخش خصوصی پس از اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی و تاسیس شرکت‌های بیمه‌ای

1. Khatri, et al.

جدید، با عنایت به وجود فضای رقابتی بسیار قابل توجه در بخش خصوصی، این شرکت‌ها بیش از هر زمان دیگری با مقوله بهره‌مندی از سرمایه انسانی و حفظ و نگهداشت آن و حداقل نمودن ترک خدمت کارکنان خیره خود و پیوستن به شرکت‌های رقیب، روبرو هستند. نتایج یک پژوهش نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود و مطلوب نظام توسعه مدیران در صنعت بیمه وجود دارد (سیمار اصل، ۱۳۹۱). همچنین توانمندی فرهنگی همبستگی مثبت و معناداری با عملکرد رقابتی در صنعت بیمه دارد (آرزمجو و همکاران، ۱۳۹۳). یکی از مسائل مهم در شرکت‌های بیمه، تربیت، آموزش و تامین مدیرانی متخصص و آشنا با صنعت بیمه جهانی است. با نگاهی به چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور و برنامه تحول صنعت بیمه در راستای تحقق چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و تحقق صنعت بیمه تجاری، رقابتی و حرفه‌ای، اصلاح در فرایندهای جذب منابع انسانی و برخورداری از منابع انسانی شایسته که برخوردار از اخلاق حرفه‌ای بوده و به دانش فنی و فناوری‌های اطلاعاتی مسلط باشند از جمله مهم‌ترین روش‌های ارتقاء کیفی منابع انسانی و رویارویی با چالش‌های صنعت بیمه است (برنامه تحول در صنعت بیمه، ۱۳۸۷). همچنین با توجه به وضعیت فعلی منابع انسانی در صنعت بیمه و کمبود منابع انسانی با کیفیت برای جایگزینی در رده‌های مدیریتی، انجام پژوهش در مورد بستر فرهنگی نظام جانشین‌پروری در صنعت بیمه حائز اهمیت و حیاتی است. هرچند پژوهش‌های مختلفی در خصوص جانشین‌پروری در کشورمان، در صنایع و حوزه‌های کاری مختلفی انجام شده ولیکن شرایط خاص صنعت بیمه، از جمله نقش پر رنگ منابع انسانی در همه مراحل طراحی و ارائه خدمات بیمه و همچنین ترکیب منابع انسانی خاص صنعت بیمه و تحولات اخیر در ساختار صنعت بیمه کشور مانند خصوصی‌سازی و آزادسازی ایجاب می‌کند تا پژوهش و مطالعه خاص و دقیق‌تر در این صنعت صورت پذیرد. از سوی دیگر، بررسی فرهنگ سازمانی مبتنی بر جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران، برای اولین بار انجام شده است. از آنجا که در اکثر مطالعات انجام شده در این زمینه از روش پژوهش کمی استفاده شده است. نکته

حائز اهمیت که بر غنای علمی پژوهش حاضر می‌افزاید استفاده از روش آمیخته می‌باشد که در مرحله اول از روش کیفی تحلیل مضمون (ادبیات نظری و مصاحبه) برای بخش قابل مشاهده فرهنگ سازمانی متناسب با جانشین‌پروری استفاده می‌شود و در مرحله بعدی با استفاده از روش کمی به بررسی و آزمون بخشی از مدل طراحی شده در جامعه مورد بررسی پرداخته شد.

بنابراین با اقتباس از پیشینه‌های نظری و همچنین مشاهدات عینی پژوهشگران می‌توان بیان کرد که در راستای پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران ضروری است تا فرهنگ سازمانی پشتیبان قوی برای محقق‌شدن این برنامه‌ها ایجاد گردد. در این بین یکی از جامع‌ترین مدل‌های ارائه شده در حوزه فرهنگ سازمانی، الگوی جامع ادگار شاین<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) است. وی بر این باور است که فرهنگ سازمانی در سه سطح قابل بررسی می‌باشد: بخش قابل مشاهده فرهنگ سازمانی، ارزش‌های فرهنگ سازمانی و باورها و پیش‌فرض‌های بنیادین. پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و باورها به عنوان سطوح زیربنایی مدل کوه یخی ادگار شاین می‌باشند که لازم است در سطوح مختلف ایدئولوژیکی و فکری مدیران و کارکنان سازمان شکل گیرد. اما رفتارها بخش مشاهده‌پذیر این باورها و ارزش‌های بنیادین مدل شاین می‌باشند که خروجی قابل درکی دارند (کامرون و کوئین،<sup>۲</sup> ۲۰۱۱). از آنجا که جامعه آماری این پژوهش کارکنان شاغل در کل صنعت می‌باشند، شناسایی عوامل فرهنگی حاکم بر کل صنعت، و ارائه پیشنهادهایی در راستای فرهنگ حاکم و توجه به ارزش‌های فرهنگی تاثیرگذار بر مدیریت جانشین‌پروری، به نوعی می‌تواند این پژوهش را به یک پژوهش خاص برای شرایط کل صنعت بیمه نماید و از سویی عمومیت صنعت بیمه را در نظر دارد و صرفاً تمرکز روی یک شرکت خاص ندارد و از سوی دیگر، روی الزامات و شرایط خاص صنعت بیمه متمرکز می‌شود و یک پژوهش عام سازمانی نیست.

1. Edgar Schein
2. Cameron & Quinn

بهترین برنامه‌های تغییر بدون توجه به بستر اجرای آن‌ها با شکست مواجه خواهد شد و ایجاد الگوهای رفتاری و ارتباطی مهم‌ترین شرایط لازم برای رهبری تغییر است (فولان، ۲۰۲۰). بنابراین آنچه باعث شکست این برنامه‌ها در مرحله اجرا می‌گردد، فقدان الگوهای رفتاری فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری است (طیار و همکاران، ۱۳۹۷). در واقع پیش‌فرض‌ها و باورهای کارکنان به مجموعه‌ای از رفتارهای قابل مشاهده و محسوس برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری تبدیل نگردیده است. بنابراین ضروری است الگوهای رفتاری فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری برای کارکنان شرکت‌های فعال در صنعت بیمه ایران تبیین گردد تا آنان بتوانند درک ملموسی از شیوه پشتیبانی خود از برنامه‌های جانشین‌پروری داشته باشند. در نتیجه پژوهشگر تلاش نموده است به منظور پوشش خلأ پژوهشی موجود و در راستای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران که از دغدغه‌های شغلی پژوهشگر نیز بوده است، به شناسایی و تبیین الگوهای رفتاری فرهنگ جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران بپردازد. بنابراین پژوهش با این سؤال آغاز می‌گردد؛ الگوهای رفتاری فرهنگ پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران کدامند؟

## ۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱-۱. مفهوم‌پردازی جانشین‌پروری

اگرچه موضوع جانشین‌پروری در حوزه عمل پیشینه و قدمتی طولانی دارد اما از جنبه نظری، جزء موضوعات نسبتاً جدید در ادبیات مدیریت می‌باشد. ادبیات رسمی درباره جانشین‌پروری در اوایل قرن ۲۰ با نوشته هنری فایول شروع شد. راثول (۲۰۱۰) اصول چهارده‌گانه مدیریت کلاسیک فایول را به عنوان یک ارتباط مناسب با مفاهیم اولیه از جانشین‌پروری شناسایی کرد. به تبعیت از آن پژوهشگران در سالیان اخیر



تلاش نموده‌اند این مفهوم نظری را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار دهند. در جدول (۱) چکیده برخی از نظرات صاحب‌نظران در حوزه جانشین‌پروری گردآوری شده است.

جدول ۱. دیدگاه‌های صاحب‌نظران در خصوص 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	کوچ ۱	۲۰۰۳	برنامه‌ریزی جانشینی را به‌عنوان یک تلاش عمدی و سیستماتیک برای شناسایی الزامات رهبری، شناسایی مخازن استعداد با پتانسیل بالا در تمام سطوح و سرعت بخشیدن به توسعه شایستگی رهبری دانسته است.
۳	کارول ۲	۲۰۰۴	جانشین‌پروری فرایندی سیستمی است که به موجب آن توسعه حرفه‌ای و شخصی با یک طرح راهبردی ترکیب شده است، که اطمینان می‌دهد سازمان برای پرکردن هرگونه پست که لاتصدی می‌شود شخصی مناسب، را در اختیار دارد.
۴	برک	۲۰۰۵	جانشین‌پروری را به‌عنوان «رویکرد پیچیده، یکپارچه و نظام‌مند» برای شناسایی و رشد پتانسیل‌های بالا یا مجموعه‌ای از استعدادها با هدف توانمندسازی سازمان‌ها در داشتن لیستی از کاندیداهای آماده برای پرکردن پست‌های کلیدی در دو یا سه سطح بالایی مدیریت در هنگام خالی ماندن آن‌ها تعریف می‌کند.
۵	سیمور ۳	۲۰۰۸	جانشین‌پروری را فرصتی برای تازه کردن، از نو ساختن یا جا به جا کردن تشکیلات ثابت سازمان در دنیایی که به سرعت در حال تغییر می‌باشد، معرفی می‌کند.
۶	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.
۷	مهرتک و	۱۳۹۶	جانشین‌پروری فقط مربوط به انتصاب کارکنان جدید یا جایگزین کردن آنان نیست،

1. Couch.
2. Carroll.
3. Seymour

ردیف	نام پژوهشگر	سال	تعریف جانشین پروری
	همکاران		بلکه به حفظ کارکنان خوب و پرورش توانایی‌های بالقوه آن‌ها از طریق زمانبندی موثر پیشرفت و مطابقت دادن افراد با نیازهای سازمان در زمان مناسب نیز مربوط است.
۸	فرا و همکاران	۲۰۱۹	وی معتقد است که اگرچه برخی از سازمان‌ها می‌کوشند تا از عهده چالش‌های جانشین پروری به یک روش موقت، مانند استخدام مدیران برجسته از بیرون سازمان، برآیند، اما تعداد سازمان‌هایی که در حال برنامه‌ریزی طرح‌های جانشین پروری نظام‌مند هستند، رو به افزایش است.
۹	بلیچ	۲۰۱۹	سازمان‌های موفق به این دلیل موفق بوده‌اند که افراد مناسب را در زمان مناسب در پست‌های مناسب منصوب کرده‌اند.
۱۰	یومانز و همکاران	۲۰۱۹	جانشین پروری 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.
۱۱	ات وود <sup>۱</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: گردآوری پژوهشگر)

در طول سالیان گذشته سازمان‌ها تلاش نموده‌اند از برنامه‌های جانشین پروری برای یافتن نسل بعدی رهبران و مدیران سازمان استفاده نمایند. در واقع مفهوم جانشین پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به «تعیین رهبران آینده» متمرکز گردیده بود، اما امروزه از منظر راهبرد سرمایه‌های انسانی، این مفهوم به عنوان فرایندی برای «آماده‌کردن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های آینده در تمامی سطوح» در نظر گرفته می‌شود (کامرون<sup>۲</sup>،

1. Atwood
2. Cameron

۲۰۱۷). در واقع در این نظریه، جانشین‌پروری فرایندی است که استعداد‌های سازمان مبتنی بر برنامه‌های آن برای تصدی مشاغل کلیدی سازمان در آینده‌شناسایی و از طریق برنامه‌های آموزشی و پرورشی با گذر زمان برای اخذ مسؤلیت در سازمان آماده می‌شوند (زین‌الدین بیدمشکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). بی‌شک موفق‌ترین سازمان‌ها در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری آنانی هستند که مبتنی بر سرمایه‌گذاری به موقع در وقت و هزینه برای توسعه استعداد‌های داخلی، هیچ‌گونه مشکلی در تامین سرمایه‌های انسانی در هنگام خروج استعداد‌های فعلی سازمان در آینده نداشته باشند که همین موضوع سبب تغییر واژه «مخزن استعداد» به «رودخانه استعداد» گردیده است (راشکی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

## ۱-۲. نقش فرهنگ در جانشین‌پروری

اعتقاد بر این است که بارزترین مسأله در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرهنگ سازمان است. یکی از مهمترین عوامل موثر در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری فرهنگ‌سازی و فضای مساعد فرهنگ‌سازی می‌باشد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). بدون درک صحیح از فرهنگ سازمان و پرداختن به مسائل ناشی از آن یک برنامه جانشین‌پروری ممکن است با موانع بسیار یا حتی شکست مواجه شود (پورفیریو و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع ارزش‌ها، دیدگاه‌ها، و مؤلفه‌های سیاسی و قدرت در یک فرهنگ می‌تواند تاثیر بسزایی در جانشین‌پروری ایفا کند. 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 عقب‌نگه داشتن پیروان برای حفظ جایگاه مدیریتی در کوتاه‌مدت، مشوق پیشرفت بلند مدت، از طریق رشد و توانمندسازی جمعی می‌باشد.

1. Zeynoddini Bidmeshki  
2. Rashki

عبارت «پیشرفت برای یک عمر»<sup>۱</sup> مؤید انتخاب چنین سبکی در پرورش جانشینان می‌باشد (دهقانی حسین آبادی و خورش، ۱۳۹۵).

در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مفاهیم فرهنگ و تغییر فرهنگی برای ایجاد گذر از مدیران با تجربه به مدیران احتمالاً جدیدتر با تجربه کمتر اهمیت بسیاری دارند (راثول، ۲۰۱۱). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موثر نمی‌تواند در خلأ اتفاق بیفتد بلکه باید با رفتارهای سازمانی مرتبط باشد و در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان نیز حمایت از برنامه‌های جانشین‌پروری دیده شده باشد (بلیچ، ۲۰۱۹). تا پیش از این، پژوهشگران عرصه جانشین‌پروری شواهد تجربی چندانی پیرامون ارتباط نقش فرهنگ سازمانی و تاثیر پایه‌گذاران سازمان بر فرایند جانشین‌پروری، چه در عرصه‌های پیامدهای این امر و یا متغیرهای فرعی از قبیل جو، ساختار، بلوغ<sup>۲</sup>، سخت‌کوشی<sup>۳</sup> و... در سازمان نیافته‌اند (کامرون، ۲۰۱۷). برجسته‌ترین کار صورت گرفته در این زمینه تاکنون مطالعه‌شاین بوده است. کار شاین بر نقش بنیان‌گذار یا بنیان‌گذاران سازمان و رهبران بعدی بر ارزش‌ها و باورهای مشترک اعضای سازمان تمرکز دارد. او رشد و تکامل، ترفیع و جانشین‌گزینی را به عنوان ابزارهایی در راه ترویج ارزش‌ها و رفتارها در درون سازمان معرفی می‌کند.

کسندر و سبورا (۱۹۹۴) نیز در الگوی پیشنهادی خود فرهنگ سازمانی را به‌عنوان یک عامل فرعی در مجموعه پیش‌آیندها<sup>۴</sup>، رخداد<sup>۵</sup> و پس‌آیندها<sup>۶</sup> معرفی نموده است. این مطالعه نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی بستر مهمی است که می‌توان بر مبنای آن به مطالعه مفهوم جانشین‌پروری پرداخت (شاین، ۲۰۱۰). علاوه بر این، چنین فرهنگی یعنی چنین ارزش‌ها و باورهای سازمان و به تبعیت از آن الگوهای رفتاری فرهنگ نیز

1. Thrive for Life
2. Maturity
3. Industry
4. Antecedents
5. Event
6. Consequences

نشست گرفته از بنیان‌گذار یا بنیان‌گذاران سازمان و ارتباط این چینش با چینش فرایندهای سازمانی از قبیل جانشین‌پروری عاملی فرعی است که بر پیش‌آیندها و پس‌آیندهای مربوط به جانشین‌پروری تاثیر می‌گذارد. همچنین فرهنگ سازمانی در نحوه ارزیابی فرایند جانشین‌پروری نقش موثری ایفا می‌کند (فانچر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

تاکنون مطالعات محدودی به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری پرداخته‌اند. به عنوان نمونه دهقانی حسین آبادی و خورش (۱۳۹۵) به ارتباط بین فرهنگ سازمانی با مدیریت جانشین‌پروری در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان پرداخته‌اند و نقش مؤلفه‌های فرهنگ را بر جانشین‌پروری بررسی نموده‌اند. همچنین مهرتک و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای کیفی به تبیین تاثیر فرهنگ سازمانی بر جانشین‌پروری در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی پرداخته‌اند. فانچر (۲۰۰۷) نیز در رساله دکتری خود به بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری پرداخته است. با این حال نگاهی به پیشینه‌های انجام شده در این رابطه نشان می‌دهد که عمده پژوهش‌های انجام شده یا با رویکرد کمی به تبیین رابطه علی بین فرهنگ سازمانی با برنامه‌ها و مدیریت جانشین‌پروری پرداخته‌اند و یا اگر الگویی از فرهنگ سازمانی ارائه داده‌اند، این الگوها در پی رسیدن به وضعیت مطلوب عملکردی به شکل عام بوده است و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی خاص فرایند جانشین‌پروری در سازمان را شامل نمی‌گردد. در این راستا این پژوهش در پی ارائه فرهنگ سازمانی پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران با تاکید بر الگوهای رفتاری فرهنگ با اقتباس از سطوح فرهنگی مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین می‌باشد.

از نظر ادگار شاین فرهنگ سازمانی لایه‌های مختلفی دارد. مفروضات بنیادین<sup>۲</sup> درونی‌ترین لایه فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد. این مفروضات بنیادین نحوه درک دنیای اطراف را از سوی سازمان و اعضای آن تعیین می‌کنند. بر روی لایه مفروضات

1. Fancher
2. Basic Assumptions

بنیادین، ارزش‌ها<sup>۱</sup> قرار می‌گیرند. ارزش‌ها معیارهایی برای خوب یا بد بودن پدیده‌ها یا رفتارهای بیرونی هستند. ارزش‌ها که ریشه در مفروضات بنیادین انسان‌ها دارند، شکل‌دهنده هنجارهای فرهنگی<sup>۲</sup> که باید و نبایدها را تعیین می‌کنند، هستند. بر روی این لایه‌های درونی و ناپیدای فرهنگ می‌توان شاهد نشانه‌های ظاهری فرهنگ سازمانی بود. این نشانه‌ها می‌توانند شامل رفتارها، فضای فیزیکی سازمان، مراسم‌ها و زبان، پوشش، شعارهای سازمان باشد. بنابراین ضروری است الگوهای رفتاری فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری برای کارکنان شرکت‌های فعال در صنعت بیمه ایران روشن گردد تا آنان بتوانند درک ملموسی از شیوه پشتیبانی خود از برنامه‌های جانشین‌پروری داشته باشند. بنابراین در این پژوهش الگوهای رفتارهای فرهنگی تبیین‌کننده برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران مورد شناسایی قرار گرفته است.

در این راستا جمع‌بندی از نظرات پژوهش‌های انجام شده در رابطه با فرایند جانشین‌پروری در سازمان نشان می‌دهد که مجموعه اقدامات و رفتارهایی بر اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری تاثیرگذارند که در سطوح مختلف فردی، سازمانی و محیطی قابل دسته‌بندی می‌باشند. در این بین برخی از مهمترین این اقدامات و رفتارها عبارتند از: اندازه سازمان، مدیریت عملکرد، ملاحظات راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی، رهبری، استمرار و تغییر، اعتماد سازمانی، تعهد مدیریت ارشد سازمان، تنوع نیروی کار و نقش هیأت‌های مدیره (بلیچ، ۲۰۱۹؛ فرا و همکاران، ۲۰۱۹؛ پورفیریو و همکاران، ۲۰۱۹؛ هولمز، ۲۰۱۷؛ شاتیلو و آموکوگو، ۲۰۱۶؛ شاین، ۲۰۱۰؛ حسینی و همکاران، ۱۳۹۷، مهرتک و همکاران، ۱۳۹۶، قلیچ‌لی و همکاران، ۱۳۹۶؛ گل‌وردی و همکاران، ۱۳۹۵؛ علامه و همکاران، ۱۳۹۳). علی‌رغم اثبات اثر این عوامل بر فرایند جانشین‌پروری، با این حال این عوامل صرفاً در محدوده الگوهای رفتاری فرهنگ سازمانی قرار نگرفته و در عین حال نیز از جامعیت لازم برخوردار نمی‌باشند. همچنین متناسب با ویژگی‌ها و

1. Values  
 2. Cultural norms

مشخصه‌های فرهنگ ملی و سازمانی قطعاً این عوامل متغیر خواهند بود. در نتیجه ضروری است که با رویکردی اکتشافی به شناسایی الگوهای رفتاری فرهنگ سازمانی برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران پرداخته شود. در ادامه به بیان روش شناسی بکار رفته در راستای پاسخگویی به این مسأله پرداخته شده است.

## ۲. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، توسعه‌ای- کاربردی و از جهت استراتژی اجرای پژوهش، توصیفی از نوع اکتشافی می‌باشد. در عین حال این پژوهش از منظر روش گردآوری داده‌ها به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه) انجام شده است. از منظر نوع داده، پژوهش حاضر در حیطه پژوهش‌های آمیخته (کیفی- کمی) دسته‌بندی می‌شود. 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 فرایند اجرای پژوهش حداقلی می‌باشد. در عین حال پارادایم نظری-فلسفی که این پژوهش بر آن اساس بنا شده است از نوع آمیخته تفسیرگرا-اثبات‌گرایی است.

جامعه آماری پژوهش برای مرحله کیفی، شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد و سرپرستان صنعت بیمه می‌باشند. نمونه‌گیری بخش کیفی با رویکرد هدفمند قضاوتی، تا سرحد اشباع اطلاعات، انجام و تعداد ۱۳ نفر از خبرگان که شامل؛ ۴ نفر اساتید دانشگاهی و ۹ نفر مدیران خبره در صنعت بیمه می‌باشند شناسایی و در فرایند مصاحبه مشارکت داده شدند. همچنین جامعه آماری برای مرحله کمی، شامل مدیران و کارشناسان ستادی شعب مرکزی شرکت‌های بیمه در شهر تهران بوده است. در این راستا در ابتدا به روش نمونه‌گیری خوشه‌بندی این 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. در مرحله بعدی از بین شرکت‌های بزرگ تعداد دو شرکت (بیمه ایران و بیمه البرز)، از بین

شرکت‌های متوسط تعداد یک شرکت (بیمه سامان)، و از بین شرکت‌های کوچک تعداد یک 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) نهمین زده شد که در کل جامعه آماری 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 بیان شده، 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. ویژگی‌های پاسخگویان و مشارکت‌کنندگان در بخش‌های کمی و کیفی در جدول (۲) نمایش داده شده است:



جدول ۲. ویژگی‌های 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
		بیشتر از ۵۵	۴
	تحصیلات	دیپلم و پائین‌تر	۴
		کارشناسی	۴۵
		کارشناسی ارشد	۴۳
نوع شغل	دکتری و بالاتر	۸	
	کارشناسی	۷۳	
سابقه شغلی	مدیریتی	۲۷	
	کمتر از ۵ سال	۱۲	
	۵-۱۰	۳۰	
	۱۰-۱۵	۱۶	
	۱۵-۲۰	۱۵	
	بیشتر از ۲۰	۲۷	

(مأخذ: 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 الگوهای رفتاری فرهنگ پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران پرداخته شده است. برای مدیریت مصاحبه‌ها در راستای پاسخ به سؤال‌های پژوهش، از ابعاد موجود در ابزار به کار گرفته‌شده در مدل ارزش‌های رقابتی کامرون و کوئین به عنوان مدخلی برای ورود به بحث شناسایی فرهنگ مبتنی بر جانشین‌پروری استفاده شده است. کامرون و کوئین، به منظور شناسایی مؤلفه‌ها و عناصر تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استاندارد استفاده کرده‌اند که شامل ابعاد زیر می‌شود: (۱) ویژگی‌های حاکم بر سازمان، (۲) سبک رهبری، (۳) مدیریت کارکنان، (۴) پیوندهای سازمانی، (۵) تاکید و تمرکز بر استراتژی سازمان، (۶) معیارهای موفقیت. همچنین در بخش دوم با رویکرد کمی و با 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 تاییدی با نرم‌افزار Amos 21 انجام شده است.

برای اطمینان از روایی نتایج مصاحبه و تحلیل مضمون از معیار مقبولیت<sup>۲</sup> و قابلیت تایید<sup>۳</sup> استفاده شد. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه بهره‌برداری شد. همچنین برای قابلیت تایید در مرحله پایانی، طبقات به دست آمده به پنج نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تایید 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 دو بار در فاصله زمانی ۱۵ روز توسط پژوهشگران کدگذاری

1. Clarck & Brun  
2. Credibility  
3. Confirmability

شده‌اند. همان‌طور که در جدول (۳) مشخص است میزان پایایی باز آزمون ۸۷ درصد محاسبه شده است که بیانگر آن است که کدگذاری عبارتهای مصاحبه در دو دوره زمانی مختلف ۸۷ درصد شبیه هم بوده است که قابلیت اعتماد فرایند کدگذاری عبارت مصاحبه توسط پژوهشگر را مشخص می‌نماید.

جدول ۳. محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	نتیجه پایایی بازآزمون
۱	R4 (C)	۸۶	۳۸	٪۸۸
۲	R7 (I)	۶۷	۲۹	٪۸۶
۳	R11 (M)	۵۳	۲۳	٪۸۷
	کل	۲۰۶	۹۰	٪۸۷

(مأخذ: محاسبات پژوهش)

پس از آنکه شاخص‌ها و مؤلفه‌های مربوط به الگوهای رفتاری فرهنگ جانشین‌پرور در صنعت بیمه ایران بر مبنای روش تحلیل مضمون (مرحله کیفی) استخراج گردید و متغیرهای مشهود و مکنون مدل اندازه‌گیری تبیین شد، در ادامه مبتنی بر متغیرهای مشهود شناسایی شده (شاخص‌ها) در مدل اندازه‌گیری، به تبیین پرسشنامه پژوهش برای آزمون مدل اندازه‌گیری با روش تحلیل عامل تاییدی پرداخته شد. در این راستا پرسشنامه پژوهش از ۳۳ شاخص اندازه‌گیری تشکیل یافته است که روایی آن به روش محتوایی و صوری تایید گردید. به این منظور گویه‌های سوالی طراحی شده 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 هریک از سوالات از متغیر و مؤلفه مربوط به خود توسط خبرگان بصورت محتوایی و صوری تایید گردید. همچنین پایایی پرسشنامه نیز به روش آلفای کرونباخ به میزان (۰/۸۹۳) محاسبه گردید که قابلیت اعتماد ابزار گردآوری داده‌ها را تایید می‌نماید.

همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کمی نیز با استفاده از نرم‌افزار Amos 21 برای آزمون اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری انجام شد. به این منظور مدل اندازه‌گیری الگوهای رفتاری فرهنگ جانشین‌پرور در نرم‌افزار Amos 21 طراحی گردید و بر مبنای روش تحلیل عامل تاییدی، اعتبار مدل اندازه‌گیری آزمون شد تا مشخص شود که آیا مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارائه‌شده در مدل، بخوبی از متغیر حمایت کرده‌اند یا خیر. در ادامه به تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش پرداخته شده است.

### ۳. یافته‌های پژوهش

#### ۳-۱. یافته‌های بخش کیفی

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون (تم) استفاده شده است که شامل فرایند شش مرحله‌ای تحلیل تم کلارک و براون (۲۰۰۶) می‌باشد. در این راستا برای شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوهای رفتاری فرهنگ پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری، در ابتدا پژوهشگر عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان در طول فرایند مصاحبه را جمع‌بندی نمود و در گام نخست پس از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب نمود (مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها). در مرحله دوم تلاش شد تا به استخراج مفاهیم در طی فرایند مقوله‌بندی عبارات‌های بیانی پرداخته و در ادامه به کدگذاری مفهوم‌ها به روش دستی پرداخته شود (مرحله دوم؛ کدگذاری اولیه). در طی این فرایند در مجموع از بین عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۱۱۰ عبارت استخراج گردید و کدگذاری آنان صورت گرفت.

در مرحله سوم که بنام کدگذاری گزینشی معروف می‌باشد تلاش گردید تا با بررسی کدهای اولیه داده شده به هریک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتب با موضوع، مفاهیم گزینشی احصا گردد که در این راستا تعداد ۱۱ مضمون پایه (مفاهیم گزینشی) احصاء شد (مرحله سوم؛ جستجوی تم‌ها). در مرحله چهارم با انجام بازبینی مجدد در بین کدهای گزینشی، تلاش شد تا به دسته‌بندی مفاهیم گزینشی (براساس محتوا

و ظاهر) در قالب تیم‌های فرعی پرداخته شود (مرحله چهارم؛ بازبینی تیم‌ها). در این راستا تعداد دو مقوله فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) شکل‌دهی شد. در مرحله پنجم نیز پژوهشگران با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان تیم‌های فرعی، در پی دسته‌بندی آنان در مقوله‌های سطح بالاتر (تیم‌های اصلی) برآمد. در این راستا تیم‌های فرعی در قالب یک مقوله اصلی (مضمون فراگیر الگوهای رفتاری فرهنگ جانشین‌پرور) دسته‌بندی گردیدند. در ادامه با بازبینی ماهیت و محتوای هریک از تیم‌های اصلی و فرعی، به نام‌گذاری مناسب آنان پرداخته شد (مرحله پنجم؛ تعریف و نام‌گذاری تیم‌ها). مرحله پایانی تحلیل تیم نیز شامل ارائه گزارش نهایی می‌باشد (مرحله ششم؛ گزارش‌دهی). به‌طورکلی نتایج نهایی تحلیل مضمون (تیم) در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴. مضامین مدل اندازه‌گیری الگوهای رفتاری فرهنگ جانشین‌پرور

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان
رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	رفتارهای انگیزشی جانشین‌پرور	یکی از رفتارهای انگیزشی برای موفقیت در جانشین‌پروری همسوسازی منافع مشتریان، کارکنان، و سهامداران با شرکت است. اختصاص پاداش‌های درونی و بیرونی برای ایده‌های نوآورانه می‌تواند برای فرایند جانشین‌پروری بسیار انگیزاننده باشد. از انگیزاننده لازم در این فرایند، فراهم نمودن فرصت‌های پیشرفت براساس مشتری‌مداری است. اصلاح و ارتقا نظام پرداخت می‌تواند به عنوان یک معیار انگیزشی قوی برای موفقیت در فرایند جانشین‌پروری باشد. پاداش‌ها بایستی مبتنی بر تجزیه و تحلیل مشاغل طراحی و در نظر گرفته شوند که میزان انگیزه برای رشد و ترقی در سازمان افزایش یافته و کارکنان و مدیران در راستای جانشین‌پروری با علاقه رفتار نمایند. استقرار نظام پیشنهادات برای بیان ایده‌ها و خلاقیت‌های کارکنان و بروز رفتارهای نوآورانه می‌تواند در این مسیر راهگشا باشد. یکی از روش‌های ارتقای انگیزش کارکنان در رابطه با فرایند جانشین‌پروری، اطلاع‌رسانی به کارکنان در رابطه با وضعیت عملکرد سازمان در این رابطه می‌باشد.

مضمون برای مضامین سازمان دهنده	مضمین پایه	عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان
<p>رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین پرور</p> <p>رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی</p>	<p>ارتباطات سازمانی یکپارچه و متعهدانه</p>	<p>به طرق مختلفی می‌توان یکپارچگی در سازمان را افزایش داد. به عنوان مثال نزدیکی استقرار افراد در چیدمان فیزیکی محیط کار می‌تواند یکپارچگی و تعهد آنان را ارتقا دهد و موفقیت فرایند جانشین پروری را افزایش دهد.</p> <p>زمانی که همسویی بین مدیران و کارکنان وجود داشته باشد یکپارچگی آنان بیشتر شده و همچنین تعهد آنان نسبت به هم‌افزایش چشمگیری خواهد داشت.</p> <p>مدیران بایستی از روش‌های مختلف برای افزایش تعهد کارکنان نسبت به یکدیگر بهره‌برند. این روش‌ها صرفاً نبایستی در قالب دستورالعمل‌های سازمانی باشد.</p> <p>استفاده از نمادهای تقویت‌کننده بصورت چشمگیری در ارتقای روحیه همکاری و تعهد کارکنان بهم بسیار موثر است.</p> <p>رمز موفقیت برای داشتن سازمان یکپارچه و متعهدانه، در واقع داشتن اتحاد و همدلی کارکنان بین هم و با مدیران آنان می‌باشد.</p> <p>مدیران بایستی تلاش نمایند نقاط قوت سازمانی در اداره یا مجموعه خود را انعکاس کامل نمایند چراکه این رفتار منتج به ایجاد حس متعهدانه و هماهنگی افراد با هم و سازمان می‌شود.</p> <p>داشتن تعاملات مناسب سازمانی و بین کارکنان سازمان می‌تواند ارتباطات قوی و سالمی بین کارکنان برقرار نمایند.</p> <p>یکی از ابزارها و رفتارهای لازم برای تقویت یکپارچگی سازمانی مدیریت شهرت و ارتقای غرور سازمانی است. این رویکرد به شدت همبستگی و اتحاد را در مجموعه افزایش می‌دهد.</p> <p>مدیران بایستی تلاش نمایند تا همواره روابط صمیمانه و محترمانه‌ای بین خود با کارکنان و کارکنان با هم برقرار نمایند. این تیپ رفتارها می‌تواند بسیار در ایجاد یکپارچگی و همبستگی مجموعه کمک نماید.</p>

«شاهین طیار و همکاران: شناسایی و تبیین رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین پروری در صنعت بیمه ایران»

مضمون تراژیک	مضمین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان
رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر مشارکت	<p>مدیران و رهبران شرکت‌ها بایستی تلاش نموده تا همواره ارتباطات شرکت خود با صنعت بیمه را تقویت نمایند.</p> <p>گاهی لازم است مدیران سبک رهبری اقتضایی را مبتنی بر شرایط محیطی پیاده‌سازی نمایند. آنان مبتنی بر تغییرات محیطی بایستی راهبردهای جدید را ترسیم نمایند.</p> <p>مدیران شرکت بایستی دوردست‌ها را مد نظر داشته و چشم‌انداز پنداری بایستی یکی از مشخصه‌های اصلی آنان برای اجرای فرایند جانشین‌پروری باشد.</p> <p>بی‌شک هیچ فرایندی بدون داشتن تفکر راهبردی مدیران در سازمان به‌شکل موافقی در طول زمان اجرا نخواهد شد. جانشین‌پروری نیز از این قاعده مستثنی نیست.</p> <p>لازم است تا رهبران و مدیران شرکت همواره به صورت دقیق به پایش مستمر محیط پرداخته و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی را رصد نمایند.</p> <p>مدیران بایستی بدانند که در شرکت‌های تخصصی محور بایستی از از سبک دستوری پرهیز نموده و تلاش نمایند با مشارکت با کارکنان در پی اجرای فرایندهای سازمانی باشند.</p> <p>یک تجربه موفق در این رابطه در شرکت‌های بیمه در واقع تیم‌سازی و تاکید بر روابط غیر رسمی در مجموعه است. گاهی این تیم‌های غیررسمی در اجرای فرایندها بسیار قوی‌تر از دستورالعمل‌ها عمل می‌نمایند.</p> <p>از جمله سبک‌های موفقیت رهبران در پیشروی فرایند جانشین‌پروری در سازمان می‌تواند رویکرد مربی‌گری و استاد-شاگردی باشد.</p> <p>اثربخشی رهبران زمانی در اجرای این فرایند در سازمان بالاتر خواهد رفت که نقش ارشادی آنان بیش از نقش دستوری وی باشد.</p> <p>مدیران بایستی به این نکته توجه ویژه داشته باشند که هرگز در فرایند جانشین‌پروری به رقابت با کارکنان نپرداخته و از آن پرهیز نمایند.</p> <p>التزام رهبران به جانشین‌پروری یکی از اصلی‌ترین معیارهای موفقیت این فرایند در مرحله اجرایی در سازمان است.</p>

مضمون برای مضمین	مضمین سازمان دهنده	مضامین پایه	عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان
<p>رفتارهای مشاهده‌پذیر جانشین‌پرور</p>	<p>رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی</p>	<p>رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر مشارکت تحول‌گرایی رهبران</p>	<p>مدیران شرکت‌ها بایستس شرایط را برای پیشرفت کارکنان تسهیل نمایند. یکی از عامل‌های موفقیت در فرایند جانشین‌پروری در واقع به میزان ریسک‌پذیری رهبران در تفویض اختیار به کارکنان زیر دست بر می‌گردد. رهبران بایستی همواره حس شهامت و جسارت را به کارکنان القا نمایند تا جسارت آنان برای پیشرفت بالا رود. یک رهبر تحول‌گرا بایستی حس کامیابی فراخود را در مجموعه‌اش به منظور پیشرفت بیشتر ایجاد نماید تا آنان ترغیب به مشارکت در فرایند جانشین‌پروری شوند. رهبران بایستی به کارکنان تفهیم نمایند که در مجموعه آنان تخصص‌گرایی منبعی برای قدرت می‌باشد و ارتقا و انتصابات بر این اساس انجام می‌گردد. مدیران بایستی نقش الهام‌بخشی برای کارکنان و مجموعه خود داشته باشند و همواره آنان را به سمت جلو حرکت دهند. یکی از ویژگی‌های اصلی برای مدیران در این فرایند آن است که رفتار پدرانیه همراه با عطف و مهربانی از خود بروز دهند. این عاملی برای حمایت‌گری آنان در موفقیت جانشین‌پروری است. در بسیاری از موارد رهبر بایستی از خطای جزئی کارکنان خود چشم‌پوشی نموده و اجازه دهد مشکلات بدست خود کارکنانش حل شود و مساله را برطرف نمایند. رهبران موفق در فرایند جانشین‌پروری کسانی هستند که نقش مرشدی را برای کارکنان خود بازی می‌نمایند. یادمان باشد تا رهرو نباشی کی راهبر شوی؟! مدیران بایستی همواره به عنوان یک الگو برای مجموعه خود ایفای نقش نمایند.</p>

«شاهین طیار و همکاران: شناسایی و تبیین رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران»



مضمون تراکیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
<p>رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پروری</p> <p>رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی</p>	<p>مدیریت تغییر و تحول جانشین‌پروری</p>	<p>عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان</p>
		<p>تغییرات سازمانی می‌تواند منشأیی برای ایجاد جانشین‌پروری در سازمان گردد. از جمله آن ضرورت توسعه خدمات نوین در شرکت‌های بیمه‌ای است که ضرورت و تعهد به جانشین‌پروری را افزایش می‌دهد.</p> <p>بادتان باشد که یادگیری سازمانی نقش بسیار با اهمیتی در موفقیت در فرایند جانشین‌پروری خواهد داشت. مجموعه سازمان همواره بایستی در پی فراگیری باشد.</p> <p>ایده‌پردازی و خلق ایده از جمله رفتارهای اثربخشی است که در موفقیت در فرایندهای سازمانی و از جمله جانشین‌پروری نقش به‌سزایی ایفا می‌نماید.</p> <p>سازمان‌هایی که از پویایی لازم برخوردار بوده و سرزندگی لازم را داشته باشند همواره در پی توسعه و پیشرفت بوده و تعهد به جانشین‌پروری در آنان به مراتب بیشتر است.</p> <p>یکی از عامل‌های مهم در فرایند جانشین‌پروری پرهیز از مقاومت در برابر با تغییر است چراکه مقاومت مانع از اجرای فرایندها و شرایط جدید در سازمان می‌شود.</p> <p>تجربه شرکت‌های موفق نشان داده است شرکت‌هایی که از فناوری‌های نوین بهره‌بردارند توانسته‌اند موفقیت‌های چشم‌گیری در فرایند جانشین‌پروری داشته باشند.</p> <p>از جمله رویکردهای لازم برای موفقیت در فرایند جانشین‌پروری، اجرای قوانین در راستای صلاحیت حرفه‌ای افراد در سازمان است.</p> <p>مدیران بایستی در فرایند جانشین‌پروری کارکنان به‌شدت از سلیقه‌ای عمل کردن در مقررات پرهیز نمایند و قوانین را برابر با دستورالعمل‌ها برای افراد و جایگاه‌های مختلف بکار گیرند.</p> <p>ثبات در قوانین و مقررات یکی از معیارهای مهم برای موفقیت در اجرای امور در سازمان است. ناپیوستگی تغییرات بیش از اندازه و روزانه در این قوانین داشته باشید.</p> <p>ضمانت اجرایی در موفقیت در جانشین‌پروری الزام به عدم بکارگیری مدیران بازنشسته در سازمان است. مادامی که کارکنان این ذهنیت را داشته باشند که مدیران بازنشسته میدان را برای آنان خالی نمی‌گذارند، در نتیجه قطعاً جانشین‌پروری با شکست روبرو می‌شود. این قانون منع به‌کارگیری بازنشستگان بایستی درست انجام شود.</p> <p>شفاف‌سازی مسؤولیت‌ها از جمله دیگر معیارهای موفقیت در فرایند جانشین‌پروری است.</p>

مضمون برآیند	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
<p>رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور</p>	<p>رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی</p>	<p>قوانین و مقررات تسهیل‌گر</p>
		<p>ساختار سازمانی چابک</p>
<p>عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان</p>	<p>زمانی که مدیران و مجموعه کارکنان آنان درک درستی از وظایف و مسؤولیت‌های خود داشته باشند قطعاً بهتر می‌توانند شرکت را یاری رسانند.</p> <p>یادمان باشد این فرایند زمانی در سازمان جاری خواهد شد که مدیران به حمایت از برنامه‌های جانشین‌پروری ملزم گردیده و از آن برنامه‌ها تبعیت نمایند.</p> <p>در دستورالعمل‌های سازمانی بایستی بر رقابت سالم مجموعه کارکنان تأکید گردد و رشد و پیشرفت نبایستی معیارهای اخلاقی را زیر سؤال ببرد.</p> <p>در بسیاری از مواقع تشریفات زائد اداری در اجرای فرایندها دست و پا گیر خواهد بود و مانع از پیشروی می‌گردد. تا می‌توانید مسیر را تسهیل نمایید.</p> <p>بی‌شک بروکراسی‌زدایی می‌تواند بسیاری از فرایندها را در مسیر اجرا تسهیل نماید و کمک کند تا کارکنان خود بتوانند در هر موقعیت سازمانی قادر به تصمیم‌گیری در رابطه با حوزه فعالیت‌های مرتبط با خود باشند.</p>	<p>رمز موفقیت سازمان‌ها در جانشین‌پروری انعطاف‌پذیری آنان در قوانین و مقررات می‌باشد. در واقع آنان بایستی در این حوزه چابک و منعطف باشند.</p> <p>مدیران شرکت‌ها بایستی باور داشته باشند که تصمیم‌گیری مشارکتی در رابطه با قوانین و مقررات سازمانی علاوه بر اینکه ضمانت اجرایی آنان را در سازمان بالا می‌برد همچنین در راستای چابکی سازمان نیز موثر خواهد بود.</p> <p>سرعت در پاسخگویی به شرایط و موقعیت‌های جدید پیش آمده یکی از کلیدی‌ترین معیارها برای موفقیت شرکت در این حوزه می‌باشد.</p> <p>انطباق و سازگاری با قوانین محیطی در رابطه با اجرای هرگونه فرایندی در سازمان بسیار نقش‌آفرین است. ما نمی‌توانیم خود را جدای از محیط بدانیم.</p> <p>کارکنان بایستی مجهز به مهارت‌های خودمدیریتی گردند تا بتوانند در سریع‌ترین زمان بهترین تصمیم را در حوزه‌های مختلف اتخاذ نمایند.</p> <p>انسجام ساختاری و یکپارچگی لازمه سازمان‌های چابک برای موفقیت در اجرای امور است. بدون این انسجام نمی‌توان فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده را به ثمر رساند.</p>

مضمون تراکم	مضمین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان
رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	مدیریت شایستگی‌ها	<p>جذب کارکنان در شرکت بایستی براساس شاخص‌های تخصص‌گرایانه و فنی باشد و کلیه ابعاد در این گزینش دیده شود.</p> <p>مدیران نبایستی دچار این خطای راهبردی شوند که صرفاً به جذب کارکنانی بپردازند که نگرشی مشابه با خود آنان دارند.</p> <p>متأسفانه یکی از معضلات امروزی در گزینش، پارتی‌بازی در جذب کارکنان است که مانع از ورود افراد قوی در شرکت‌های بیمه‌ای می‌شود.</p> <p>دقت شود که از تمرکز صرف بر شاخص‌های دانش فنی در فرایند جذب و گزینش خودداری شده و تأکید بر مهارت‌های حل مساله و ارتباطی نیز بشود.</p> <p>جذب و گزینش در شرکت‌های بیمه بایستی براساس تجربه و تحلیل دقیق مشاغل و مبتنی بر شرح شغل و شرایط احراز شغل صورت گیرد.</p> <p>استفاده از روش‌های جدید استخدام از قبیل شبیه‌سازی، ایفای نقش، مصاحبه و می‌تواند در انتخاب شایسته‌ترین افراد در شرکت‌های بیمه‌ای کمک نماید.</p>
		مدیریت راهبردی سرمایه انسانی	<p>مدیران بایستی به پرورش شایستگی‌های لازم در کارکنان بپردازند و در این راستا توسعه ظرفیت مسؤولیت‌پذیری کارکنان بایستی یکی از اصلی‌ترین اولویت‌های آنان باشد.</p> <p>غنی‌سازی شغلی کارکنان و چرخش شغلی آنان در سازمان بشکل افقی و عمودی می‌تواند در توسعه شایستگی‌ها در سازمان اثرگذار باشد.</p> <p>مدیران تلاش نمایند جو انگیزشی خوبی برای ارتقا مهارت‌ها و دانش در بین کارکنان ایجاد نمایند. این مسئله بسیار مهم است.</p>

مضمون تراکی	مضمین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان
رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	مدیریت راهبردی سرمایه انسانی	<p>یکی از راهکارهای اجرای موفق جانشین‌پروری در سازمان آن است که مدیران بر مبنای میزان پایبندی‌شان به برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان انتخاب شوند و این معیار برای گزینش آنان لحاظ شود.</p> <p>نایستی در شرکت‌های بیمه‌ای مدیران بصورت سلیقه‌ای انتخاب شوند، بلکه بایستی برنامه‌محور بودن در این فرایند انتخاب لحاظ شود و برنامه‌های آنان دقیقاً بررسی شود.</p> <p>شرکت‌های موفق در این حوزه آنانی هستند که در انتصاب و ارتقا مدیران و کارکنان مبنا را تخصص‌گرایی و داشتن دانش می‌گذارند.</p> <p>استفاده از جدول جایگزینی یکی از روش‌های مرسوم برای بکارگماری افراد شایسته در سازمان است. می‌توانند شرکت‌های بیمه از این روش به شکل دقیق بهره برند.</p> <p>قدردانی از زحمات کارکنان شایسته و با عملکرد بالا روشی است که می‌تواند مورد استفاده مدیران شرکت برای حفظ و نگهداری شایسته‌ها در سازمان استفاده شود.</p> <p>یادمان باشد جلب رضایت شغلی کارکنان یکی از اصلی‌ترین معیارهای نگهداری آنان در شرکت است. به‌خصوص در رابطه با کارکنان با شایستگی‌های بالا.</p> <p>مدیران می‌توانند در این رابطه با استفاده از برنامه‌های نگهداشت در پی کاهش نرخ خروج کارکنان از سازمان برآیند. لازم است این برنامه‌ها در شرکت طراحی و اجرا شوند.</p> <p>همواره یکی از اصلی‌ترین انگیزاننده‌ها برای مدیران و کارکنان در سازمان داشتن امنیت شغلی بالا می‌باشد. زمانی که کارکنان احساس امنیت شغلی بالایی نمایند قطعاً از خدمت در آن مجموعه رضایت خواهند داشت.</p>
			<p>شایسته‌گرایی</p> <p>شایسته‌داری</p>

مضمون تراکیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان
رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	مدیریت راهبردی سرمایه انسانی	<p>از جمله زیرساخت‌های مورد نیاز برای موفقیت در جانشین‌پروری، داشتن دیدگاه بلندمدت در برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جانشین‌پروری است. این دیدگاه می‌تواند راهبردهای مشخصی در درازمدت برای شرکت تعریف نماید.</p> <p>مدیران بایستی بدانند برای موفقیت در برنامه‌های جانشین‌پروری ضروری است که همسویی عمودی بین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و جانشین‌پروری با راهبردهای کلی سازمان وجود داشته باشد. عدم این انطباق منتج به شکست برنامه‌ها خواهد شد. این رویکرد بایستی در ذهنیت مدیران شرکت‌های بیمه ایجاد شود که پابندی آنان به برنامه‌های بلندمدت سازمان بالا باشد نه اینکه بصورت مقطعی و کوتاه‌مدت عمل نمایند.</p> <p>آینده‌نگاری در حوزه نیروی انسانی از جمله مواردی است که مدیران بایستی به آن توجه نمایند بویژه در رابطه با تامین نیروی انسانی، آموزش، انگیزاننده‌ها و ...</p> <p>همچنین مدیران بایستی باور داشته باشند که رهرو آن نیست گهی تند و گهی خسته رود، رهرو آن است که آهسته و پیوسته رود. در واقع مدیران بایستی به رشد تدریجی و بلندمدت باور داشته باشند و کارکنان خود را براین مبنا توسعه دهند.</p>

مضمون نبراک	مفاهیم سازمان‌دوگانه	مفاهیم پایه
<p>رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پروری</p>	<p>رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی</p>	<p>پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری</p>
<p>عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان</p>		
<p>اقدامات گسترده‌ای برای جانشین‌پروری در نظر گرفته شود که از جمله آن می‌توان به برنامه‌محوری در فرایند جانشین‌پروری اشاره نمود.</p> <p>از ضرورت‌های دیگر در اجرای این بخش باید تاکید کرد که فرایندهای جانشین‌پروری در سطح سازمان استقرار یابند.</p> <p>یکی از گام‌های مهم در جانشین‌پروری استعدادیابی است. در واقع باید بر مبنای معیارهای مشخص استعدادها شناسایی گردند. در ضمن توسعه کمی جانشینان بالقوه در سطح سازمان بسیار اهمیت دارد. چراکه علاوه بر ایجاد فضای رقابتی، دست مدیران را در انتخاب برترین‌ها باز می‌گذارد.</p> <p>با شناسایی استعدادها در سطح سازمان مدیران بایستی در پی ایجاد مخزن استعداد باشند. این مخزن استعداد در واقع می‌تواند به عنوان یک سرمایه راهبردی برای سازمان در شرایط فعلی و آتی بکار گرفته شود.</p> <p>برای پیاده‌سازی موفق برنامه‌های جانشین‌پروری اعتقاد بر این است که بایستی چارچوب‌ها و فرصت‌های برابر برای جانشینان بالقوه ایجاد گردد. این‌گونه حس نشود که امکانات و شرایط برای افراد خاصی فراهم شده و تاکید بر آنان است و به سایرین توجه خاصی نشود.</p> <p>از راهبردهای بسیار مناسبی که در پیاده‌سازی جانشین‌پروری در سازمان بایستی بر آن تاکید شود در واقع برنامه‌محوری در نحوه ارتقا جانشینان بالقوه است. این ارتقا و انتصابات بایستی بر مبنای یک برنامه مشخصی و کارراه معینی باشد.</p> <p>هریک از افراد در سازمان بایستی یک کارراه شغلی مشخصی داشته باشند. در واقع برای افراد با ویژگی‌ها و تخصص‌های مختلف مسیر شغلی آنان در آینده بایستی ترسیم شده باشد تا افراد بتوانند متناسب با ویژگی‌های خود به آن موقعیت‌های شغلی دست یابند.</p> <p>این‌گونه نباشد که برنامه‌های جانشین‌پروری صرفاً برای گروه‌های خاص شغلی یا جایگاه‌های ویژه مثل مدیر عاملی صرفاً در نظر گرفته شود، بلکه لازم است برنامه‌های جانشین‌پروری به همه سطوح سازمان تعمیم داده شده و جاری گردد.</p> <p>معیارهای ارتقای افراد مبتنی بر برنامه‌های جانشین‌پروری بهتر است بصورت تدریجی و گام به گام باشد. در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود این ارتقاها بصورت تدریجی از درون اتفاق نمی‌افتد و در برخی موارد افراد بصورت چندپله‌ای بالا می‌روند که مشکلات زیادی در روابط سازمانی ایجاد کرده و سیاسی‌بازی‌های زیادی را در پی دارد.</p> <p>مدیران بایستی بشکل کاملاً شفاف از شیوه شناسایی جانشینان بالقوه با مجموعه خود سخن گویند و معیارها و سنجها را برای آنان ترسیم کنند. این بررسی‌ها نباید در فضای ابهام شک و شبهه انجام شود. در واقع شفافیت در فرایند شناخت جانشینان بالقوه از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.</p> <p>برای آنکه جانشینان شناسایی شده به آنچه واقعا در آن مدیران به آن نیاز دارند نزدیک باشند و از شایستگی‌های مورد نظر برای قرار گرفتن در آن جایگاه برخوردار باشند لازم است تا بازرحای شرح شغل و شرایط احراز شغل مبتنی بر مدل شایستگی در شرکت‌ها صورت گرفته و معیارها و شاخص‌ها برای احراز هر شغل و جایگاه بویژه در مشاغل حساس‌تر بدرستی شناسایی و استخراج شوند.</p> <p>یکی دیگر از اقدامات مهم در حوزه جانشین‌پروری، تدوین طرح طبقه‌بندی مشاغل در صنعت است. بایستی رتبه بندی مشاغل در کل صنعت بیمه انجام شده و یکپارچگی و انطباق لازم بین مشاغل رعایت شود.</p> <p>به نظر می‌رسد در نظر گرفتن جایگاه قائم مقامی برای مدیران ارشد یکی از اقدامات بسیار خوب و اثربخش در حوزه جانشین‌پروری باشد.</p>		

مضمون تراکیر	مضمین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان
رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	توانمندسازی مبتنی بر آموزش و مدیریت دانش	<p>در حوزه توانمندسازی کارکنان بایستی برنامه‌ریزی آموزشی دقیقی بصورت مستمر و بلندمدت انجام شده باشد و بر مبنای نیازهای آموزشی به آن اشاره گردد. برنامه‌های آموزشی بایستی مورد ارزیابی قرار گیرند و نقاط ضعف و قوت آنان استخراج گردد. در این راستا لازم است مکانیزم ارزیابی اثربخش برنامه‌های آموزشی در سطح سازمان پیاده‌سازی گردد.</p> <p>یکی از شیوه‌های آموزشی مناسب برای فرایند جانشین‌پروری در واقع استفاده از آموزش استاد-شاگردی است.</p> <p>اعتقاد من براین است که استفاده از نظریه یادگیری اجتماعی برای آموزش بسیار راهگشا است. افراد در یک محیط جمعی به مراتب می‌توانند به امر یادگیری بپردازند.</p> <p>بر مبنای تجربیاتی که در سه شرکت بیمه‌ای داشته‌ام براین باورم که می‌توان با گردش مشاغل به امر آموزش بسیار کمک کرد. افراد هنگامی که در مشاغل تخصصی مختلفی در سطح شرکت قرار می‌گیرند می‌توانند آموزش‌های واقعی مورد نیاز را بخوبی بدست آورند.</p> <p>توصیه می‌کنم که برای داشتن یک فرایند جانشین‌پروری مناسب از روش‌های آموزشی نوین و انگیزاننده برای کارکنان بهره برده شود. در بسیاری از موارد دوره آموزش دوره‌های شاید جوابگو نباشد و افراد دیگر تمایلی به دریافت این شیوه آموزش نداشته باشند.</p> <p>دقت کنید صرفاً نباید برای آموزش تأکید بر آموزش مستقیم با شیوه‌های آموزشی نمود. در بسیاری از مواقع آموزش با استفاده از مدیریت دانش آشکار و پنهان سازمانی محقق می‌گردد. در این رابطه به نظر من مستندسازی تجربیات کارکنان سازمان در مشاغل مختلف می‌تواند بسیار راهگشا باشد. این تجربیات در اختیار سایر افراد بایستی قرار گیرد.</p> <p>فکر نمی‌کنم امروزه مدیران دیگر به این باور نرسیده باشند که استقرار فرایندهای مدیریت دانش و انتقال دانش در بین کارکنان سازمان چه تأثیر زیادی بر ارتقای مهارت‌ها و توانایی‌های آنان خواهد گذاشت. بنابراین بایستی به این مهم توجه ویژه گردد.</p> <p>به باور من زمانی مدیریت دانش در سازمان بخوبی در راستای جانشین‌پروری بکار گرفته خواهد شد که انگیزاننده‌ها برای انتقال و اشتراک دانش بین کارکنان در نظر گرفته شود. زمانی که انگیزه لازم برای اینکار در بین کارکنان و مدیران وجود نداشته باشد بایستی انتظار داشت که افراد در این حوزه دست به اقدام خاصی بزنند.</p>

مضمون بکارگیری	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پروری	توانمندسازی مبتنی بر آموزش و مدیریت دانش	مدیریت عملکرد مبتنی بر جانشین‌پروری
<p>عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان</p> <p>یکی از اصلی‌ترین شرایط لازم برای داشتن برنامه جانشین‌پروری موفق در سازمان در واقع استفاده از یک الگوی مناسب ارزیابی شایستگی‌های کارکنان است. در این راستا پیشنهاد می‌کنم به بومی‌سازی الگوی ارزیابی شایستگی محور در سطح شرکت‌های بیمه‌ای پرداخته شود.</p> <p>در فرایند ارزیابی عملکرد اثربخش بایستی معیارهای مهمی در نظر گرفته شود. در این بین داشتن رویه عادلانه و منطقی و ایجاد شفافیت در فرایند ارزیابی عملکرد اثربخشی این فرایند را در سطح بسیار بالایی افزایش خواهد داد.</p> <p>یکی از بهترین مدل‌هایی که برای ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور شناسایی جانشینان بالقوه می‌توان در سطح سازمان بکار گرفت در واقع ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای از آنان می‌باشد. به نظر می‌رسد در بسیاری از مواقع این سبک ارزیابی از جامعیت و مانعیت لازم برخوردار باشد.</p> <p>مدیران بایستی شاخص‌های دقیق برای ارزیابی برنامه جانشین‌پروری در سطح شرکت طراحی و بکار گیرند. در بسیاری از موارد مشاهده می‌کنیم که این شاخص‌ها چندان اثربخش نیستند.</p> <p>یکی از معضلاتی که ما در شرکت‌های بیمه‌ای با آن مواجه هستیم آن است که در بسیاری از موارد شاخص‌های ارزیابی صرفاً تاکید بر نتیجه دارند اما به فرایند اجرا هیچ توجه‌ای نمی‌شود. بایستی هوشیار باشیم که از اکثفا به شاخص‌های نتیجه‌گرا پرهیز نموده و بر شاخص‌های فرایندگرا نیز تاکید نمایم.</p> <p>حسابرسی عملکرد نیز یکی دیگر از مواردی است که می‌تواند بسیار در اجرای موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان کمک نماید.</p> <p>مدیران طرح و برنامه در شرکت‌های بیمه‌ای بایستی تلاش نمایند تا معیارها و سنجه‌های موفقیت در برنامه‌های جانشین‌پروری را براساس استانداردهای بین‌المللی تعیین نموده و آنان را در سطح شرکت بکار گیرند.</p> <p>یکی از اصلی‌ترین معیارهای موفقیت در برنامه‌های جانشین‌پروری در واقع ایجاد همسویی و انطباق بین فرایندهای ارزیابی عملکرد با اهداف راهبردی شرکت است. اگر همسویی بین این دو وجود نداشته باشد در نهایت در بهترین حالت به کارایی خواهیم رسید اما اقدامات ما اثربخش نبوده و در راستای اهداف شرکت نیست.</p>		

(مأخذ: محاسبات پژوهش)



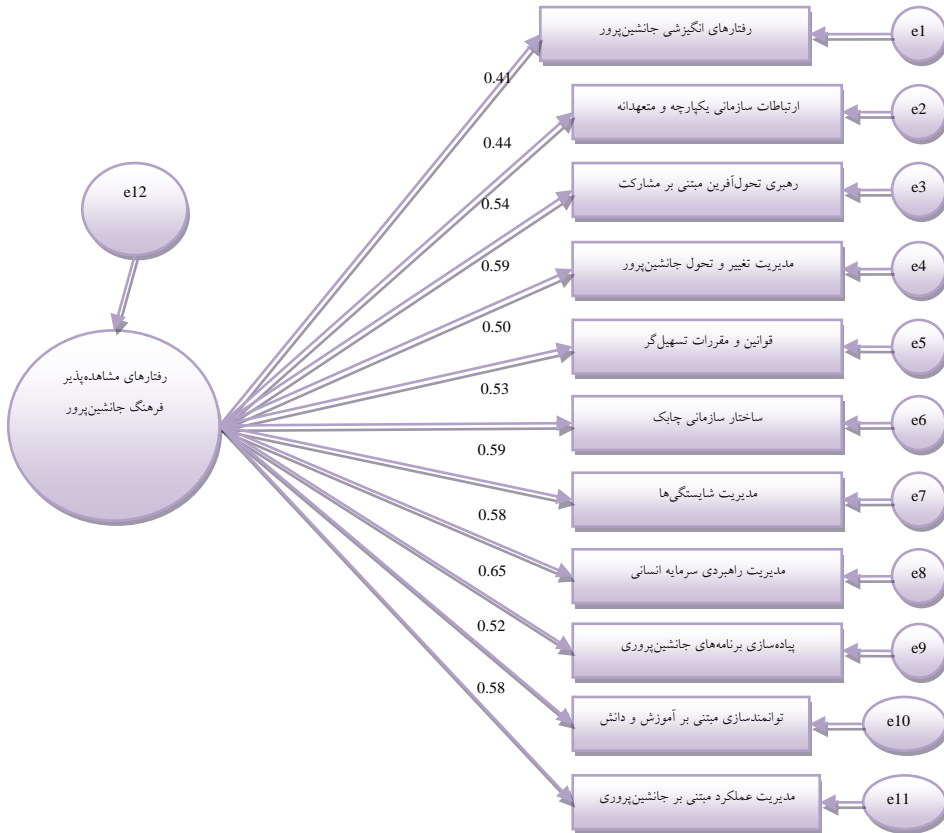
نتایج تحلیل مضمون در جدول (۴) نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری از یک مضمون فراگیر رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور، دو مضمون سازمان‌دهنده (رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی و ساختاری) و ۱۱ مضمون پایه تشکیل یافته است. در ادامه به منظور اعتباریابی مدل ارائه شده در بخش کیفی، به تجزیه و تحلیل داده‌های کمی احصا شده از مرحله دوم پژوهش مبتنی بر آزمون تحلیل عاملی تاییدی در نرم‌افزار Amos 21 پرداخته شده است که در بخش بعدی به نتایج آن اشاره می‌شود.

### ۲-۳. یافته‌های بخش کمی

در این پژوهش به منظور ارزیابی و سنجش اعتبار مدل اندازه‌گیری احصا شده از مرحله کیفی (تحلیل مضمون) که در بخش قبلی ارائه گردیده است، از روش تحلیل عاملی تاییدی در نرم‌افزار Amos 21 بهره گرفته شده است. در این راستا پس از مشخص شدن متغیرهای مکنون و مشهود مدل اندازه‌گیری که در جدول (۴) ارائه گردیده است، به اعتبارسنجی و آزمون این مدل مبتنی بر داده‌های احصا شده از پرسشنامه در مرحله دوم پژوهش پرداخته شد. به این منظور مدل اندازه‌گیری رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور در نرم‌افزار Amos 21 طراحی گردید و آزمون تحلیل عاملی تاییدی بر روی آن اجرا گردید که در ادامه به تشریح یافته‌های این بخش پرداخته شده است.

خروجی نهایی تحلیل عاملی تاییدی مربوط به مدل اندازه‌گیری رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور در شکل (۱) نشان داده شده است که بیان‌گر ضرایب عاملی بالای هریک از متغیرهای آشکار و مکنون مربوط به متغیر می‌باشد. به عبارت دیگر نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که هریک از رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور در صنعت بیمه بخوبی از مدل اندازه‌گیری حمایت کرده‌اند (با توجه به بار عاملی بالای ۰/۳ هریک از مؤلفه‌ها) و مؤلفه‌های خوبی برای متغیر مکنون خود می‌باشند. همچنین نتایج تحلیل عاملی مربوط به هریک از مدل‌های اندازه‌گیری نیز نشان می‌دهد که شاخص‌های اندازه‌گیری ارائه شده برای هریک از آنان (با توجه به بار

عاملی بالای ۰/۳ (هریک 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 عامل تاییدی مدل اندازه‌گیری رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین پرور

(مأخذ: محاسبات پژوهش)

هنگامی که یک مدل به طور مناسبی مشخص گردید و داده‌ها به طور صحیح وارد گردیدند، 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، بکار 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  $X^2$ ،  $X^2/df$  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 (RMR) می‌باشد که میانگین اختلاف‌های بین همبستگی‌های مشاهده شده و مورد انتظار بین برآورد تمام پارامترهاست و جذر میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA) که ساده‌بودن 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 صفر یا پایه می‌گویند که دارای شاخص‌های مطلق برازش مربوط به خود می‌باشد. براساس این شاخص‌ها می‌توان به مقایسه شاخص‌های مطلق برازش مدل فرضی با مدل پایه پرداخته شود 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 CFI و GFI اشاره نمود.

میزان قابل قبول برای هر یک از شاخص‌های مطلق و مقایسه‌ای بر اساس محاسبات هیر (۱۹۹۳) در جدول (۴) آورده شده است. شاخص‌های کلی برازش الگوی اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) مربوط به مدل اندازه‌گیری و مؤلفه‌های آن نیز در جدول (۵) ارائه شده است که بیانگر آن است که الگوهای اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار بوده و به عبارتی شاخص‌ها این مورد را تایید می‌کنند که مؤلفه‌ها به خوبی از الگوها حمایت می‌کنند.

جدول ۵. شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه‌گیری رفتارهای  
مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین پرور

GFI	RMR	CMIN	DF	CFI	RMSEA	P	X2/ df	سازه / شاخص
> ۰/۸	< ۰/۰۵	---	---	> ۰/۸	< ۰/۰۷	< ۰/۰۵	< ۳	میزان قابل قبول
۰/۹۶۴	۰/۰۲۱	۱۱۰/۵۶۴	۴۴	۰/۹۴۶	۰/۰۵۳	۰/۰۰۰	۲/۵۱۳	مدل رفتارهای مشاهده‌پذیر

(مأخذ: محاسبات پژوهش)

همچنین نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد با توجه به اینکه سطح معناداری در رابطه با تمامی مسیرهای مدل کمتر از ۰/۰۵ بوده و مقدار بحرانی بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد، 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 رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین پرور

خطای استاندارد	مقدار بحرانی	سطح معناداری	ضریب استاندارد	مسیرها
---	---	---	۰/۴۰۷	رفتارهای فرهنگ جانشین پرور ---< رفتارهای انگیزشی جانشین پرور
۰/۱۵۱	۶/۹۶۷	۰/۰۰۰	۰/۴۴۴	رفتارهای فرهنگ جانشین پرور ---< ارتباطات سازمانی یکپارچه و متعهدانه
۰/۱۷۷	۷/۶۷۶	۰/۰۰۰	۰/۵۴۰	رفتارهای فرهنگ جانشین پرور ---< رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر مشارکت
۰/۱۸۷	۷/۹۹۶	۰/۰۰۰	۰/۵۹۵	رفتارهای فرهنگ جانشین پرور ---< مدیریت تغییر و تحول جانشین پرور
۰/۱۷۷	۷/۴۱۰	۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	رفتارهای فرهنگ جانشین پرور ---< قوانین و مقررات تسهیل‌گر
۰/۱۸۷	۷/۵۸۶	۰/۰۰۰	۰/۵۲۶	رفتارهای فرهنگ جانشین پرور ---< ساختار سازمانی چابک
۰/۱۹۳	۷/۹۴۶	۰/۰۰۰	۰/۵۸۵	رفتارهای فرهنگ جانشین پرور ---< مدیریت شایستگی‌ها
۰/۱۹۱	۷/۹۱۲	۰/۰۰۰	۰/۵۷۹	رفتارهای فرهنگ جانشین پرور ---< مدیریت راهبردی سرمایه انسانی
۰/۲۲۲	۸/۲۵۹	۰/۰۰۰	۰/۶۴۹	رفتارهای فرهنگ جانشین پرور ---< پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین پروری
۰/۱۸۴	۷/۵۴۲	۰/۰۰۰	۰/۵۱۹	رفتارهای فرهنگ جانشین پرور ---< توانمندسازی مبتنی بر آموزش و دانش
۰/۲۱۱	۷/۹۱۱	۰/۰۰۰	۰/۵۷۹	رفتارهای فرهنگ جانشین پرور ---< مدیریت عملکرد مبتنی بر جانشین پروری

(مأخذ: محاسبات پژوهش)

از سوی دیگر نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که در بین رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور در صنعت بیمه، پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری با بار عاملی ۰/۶۴۹، مدیریت تغییر و تحول جانشین‌پرور با بار عاملی ۰/۵۹۵ و مدیریت شایستگی‌ها با بار عاملی ۰/۵۸۵ بیشتر از سایر الگوهای رفتاری از مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور حمایت کرده‌اند.

#### ۴. بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ سازمانی برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران در طی مطالعه‌ای آمیخته انجام شده است. نتایج بخش کیفی پژوهش با رویکرد تحلیل مضمون منتج به شناسایی الگوهای رفتاری فرهنگ پشتیبان جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران گردید که از دو بخش اصلی رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی و ساختاری تشکیل یافته است (مضامین سازمان‌دهنده جدول (۴)) که این دو مؤلفه اصلی نیز ۱۱ زیر رفتار را شامل شدند (مضامین پایه جدول (۴)). در عین حال در بخش کمی تلاش شد با توزیع پرسشنامه و استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی به اعتبارسنجی و آزمون مدل اندازه‌گیری رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور پرداخته شود. نتایج این بخش حاکی از آن است که باتوجه به بارهای عاملی احصا شده در این آزمون، هر ۱۱ رفتار مشاهده‌پذیر بخوبی از متغیر مکنون خود پشتیبانی نموده و از مدل اندازه‌گیری حمایت می‌نمایند. همچنین شاخص‌های اندازه‌گیری مربوط به هریک از الگوهای رفتاری فرهنگ نیز بخوبی از مؤلفه خود حمایت و پشتیبانی نمودند.

به‌طورکلی یافته‌ها نشان داد که یکی از رفتارهای مشاهده‌پذیر اصلی فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه، رفتارهای محتوایی می‌باشند (مضامین سازمان‌دهنده جدول (۴)) که شامل؛ رفتارهای انگیزشی جانشین‌پروری، ارتباطات سازمانی یکپارچه و متعهدانه، رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر مشارکت، مدیریت تغییر و تحول جانشین‌پرور می‌گردند (مضامین پایه جدول (۴)). به‌طور کلی الگوهای

رفتاری مشاهده‌پذیر احصاشده با برخی از عوامل ارائه شده در یافته‌های سایر پژوهشگران مطابقت دارد. در این راستا بلیچ (۲۰۱۹) ارتقای سطح انگیزشی کارکنان و همچنین برقراری ارتباطات اثربخش بین آنان را در موفقیت فرایند جانشین‌پروری در سازمان موثر می‌داند. هولمز (۲۰۱۷)، بر نقش حیاتی مدیران و رهبران سازمان در موفقیت در برنامه‌های جانشین‌پروری تاکید دارد. شاین (۲۰۱۰) نیز مدیریت صحیح تغییرات سازمانی را در موفقیت در پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان موثر دانسته است. با این حال اگرچه در این پژوهش‌ها به نقش الگوهای رفتاری یاد شده بر پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری پرداخته شده است، اما الگوهای رفتاری مشاهده‌پذیر ویژه برنامه‌های جانشین‌پروری طراحی نگردیده است که به این خلاء در پژوهش حاضر پاسخ داده شد.

با بهره‌مندی از یافته‌های این پژوهش می‌توان بیان نمود به منظور موفقیت در پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه بایستی انگیزاننده‌های لازم برای ایجاد انگیزه لازم در مجموعه مدیران و کارکنان صنعت بیمه در راستای اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری ایجاد گردد تا ایشان درک نمایند که بسیاری از منافع فردی و شغلی آنان در گرو پیاده‌سازی این برنامه‌هاست (مضمون پایه رفتارهای انگیزشی جانشین‌پرور). همچنین بایستی ارتباطات قوی و یکپارچه و متعهدانه در تمامی سطوح سازمان شکل گیرد، به نحوی که تمامی کارکنان نوعی تعهد به سازمان متبوع خود داشته و در عین حال به مدیران و همکاران خود نیز متعهد باشند (مضمون پایه ارتباطات سازمانی یکپارچه و متعهدانه). در عین حال نقش رهبران در پیاده‌سازی فرایندهای سازمانی بر کسی پوشیده نیست. در این راستا مدیران بایستی از سبک‌های رهبری مناسب برای پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری بهره گیرند که لازمه آن راهبردی‌نگری، مدیریت مشارکتی، و تحول‌گرایی مدیران در سازمان است (مضمون پایه رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر مشارکت). در عین حال فرهنگ یادگیری مستمر و ایجاد تحول در سازمان مبتنی بر نوآوری،

ایده‌پردازی و خلاقیت نیز بایستی در سرلوحه تفکرات مدیران و کارکنان سازمان قرار گیرد (مضمون پایه مدیریت تغییر و تحول جانشین‌پرور).

همچنین سایر یافته‌های این پژوهش نشان داد که رفتارهای ساختارگرایانه نیز یکی دیگر از رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه است (مضامین سازمان‌دهنده جدول (۴)) که شامل؛ قوانین و مقررات تسهیل‌گر، ساختار سازمانی چابک، مدیریت شایستگی‌ها، مدیریت راهبردی سرمایه انسانی، پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری، توانمندسازی مبتنی بر آموزش و مدیریت دانش، و مدیریت عملکرد مبتنی بر جانشین‌پروری می‌گردند (مضامین پایه جدول (۴)). به‌طور کلی رفتارهای ساختاری احصا شده با برخی از عوامل ارائه شده در یافته‌های سایر پژوهشگران مطابقت دارد. در این راستا فرا و همکاران (۲۰۱۹) داشتن قوانین و مقررات تسهیل‌گر و ساختار سازمانی چابک را در پیاده‌سازی موفق برنامه‌های جانشین‌پروری موثر می‌دانند. شاتیلو و آموکوگو (۲۰۱۶)، بر نقش مدیریت شایستگی‌ها در موفقیت در برنامه‌های جانشین‌پروری تاکید دارند. به اعتقاد آنان شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌گماری کلید موفقیت در برنامه‌های آتی سازمان است. مهرتک و همکاران (۱۳۹۶) نیز مدیریت راهبردی سرمایه‌های انسانی و توانمندسازی آنان مبتنی بر روش‌های صحیح آموزشی را در پیاده‌سازی موفق برنامه‌های جانشین‌پروری موثر دانسته‌اند. گل‌وردی و همکاران (۱۳۹۵) نیز برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری در سازمان و همچنین ارزیابی صحیح فرایند جانشین‌پروری را از عوامل کلیدی دستیابی به موفقیت برشمرده‌اند.

بنابراین مبتنی بر یافته‌های این بخش نیز می‌توان بیان نمود به منظور موفقیت در پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه بایستی اقدامات ساختاری نیز انجام گیرد. از جمله آن می‌توان به تدوین دستورالعمل‌های جدید و یا اصلاح قوانین موجود برای تسهیل در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان اشاره نمود (مضمون پایه قوانین و مقررات تسهیل‌گر). در بسیاری از موارد مشاهده می‌گردد که

قوانین فعلی مانع از پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری گردیده و خلا قانونی در برخی موارد نیز مشاهده می‌گردد. همچنین لازم است به منظور پیاده‌سازی هر فرایندی در سازمان، ساختار سازمانی همسو نیز وجود داشته باشد. در این راستا ضروری است که چابک‌سازی ساختار سازمان مدنظر مدیران قرار گیرد (مضمون پایه ساختار سازمانی چابک). در عین حال مدیریت مبتنی بر شایستگی‌ها و شناسایی، توسعه و پرورش، و بکارگیری افراد شایسته در مشاغل کلیدی سازمان از اصلی‌ترین عوامل موفقیت در برنامه‌های جانشین‌پروری است، چراکه نیاز سازمان به استعدادها برای آینده تامین خواهد شد (مضمون پایه مدیریت شایستگی‌ها). همچنین هرگونه اقدام در حوزه سرمایه‌های انسانی بایستی همسو با راهبردهای کلی سازمان باشد. از این‌رو ضروری است که مدیریت راهبردی سرمایه‌های انسانی به منظور هماهنگ سازگار برنامه‌های جانشین‌پروری در راستای تحقق راهبردهای سرمایه انسانی و همچنین راهبردهای کلی سازمان دیده شود (مضمون پایه مدیریت راهبردی سرمایه انسانی).

از طرفی دیگر، تدوین برنامه‌های جانشین‌پروری و تلاش در راستای پیاده‌سازی آن نیز از اصلی‌ترین اقدامات در این حوزه است (مضمون پایه پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری). بی‌شک مقوله‌هایی مانند مدیریت استعداد که در برگزیده فرایندهای لازم از شناسایی مستعدترین افراد در سازمان تا توسعه و پرورش آنان و در نهایت بکارگیری اثربخش استعدادها در سازمان می‌گردد، در این حوزه بسیار موثر خواهد بود. همچنین برنامه‌محوری در نحوه ارتقا و انتصاب جانشینان بالقوه بسیار مهم می‌باشد. در این راستا لازم است برای هریک از افراد کارراه شغلی منحصر به فردی ترسیم گردد تا افراد بتوانند با کسب مهارت‌های لازم به موقعیت‌های شغلی مدنظر دست یابند. در این رابطه می‌توان با بازطراحی شرح شغل و شرایط احراز شغل مبتنی بر مدل شایستگی در سازمان، معیارها و شاخص‌ها برای احراز هر شغل و جایگاه به‌ویژه در مشاغل حساس-تر به‌درستی شناسایی و استخراج شوند و افراد مبتنی بر آن معیارها انتخاب شوند. در عین حال می‌توان از طریق توانمندسازی مبتنی بر آموزش و مدیریت دانش نیز به



توسعه کارکنان برای آماده‌سازی آنان به منظور تصدی مشاغل کلیدی دست یافت. (مضمون پایه توانمندسازی مبتنی بر آموزش و مدیریت دانش). در نهایت نیز بایستی با استفاده از یک الگوی مناسب ارزیابی شایستگی‌های کارکنان، به سنجش عملکردی آنان پرداخته شود. در این خصوص ضروری است رویه عادلانه و منطقی همراه با شفافیت در فرایند ارزیابی در نظر گرفته شود. (مضمون پایه مدیریت عملکرد مبتنی بر جانشین‌پروری).

در نهایت اگرچه در این پژوهش تلاش شد تا با اقتباس از نظرات خبرگان، به شناسایی و تبیین الگوهای رفتاری فرهنگ پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران پرداخته شود، با این حال به نظر می‌رسد که سایر مؤلفه‌های فرهنگ مبتنی بر مدل ادگار شاین از قبیل پیش‌فرض‌های بنیادین نیز بر اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری موثر باشند که در قلمرو موضوعی و زمانی این پژوهش قرار نگرفته‌اند. در این راستا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد که در مطالعات آتی، به شناسایی و تبیین پیش‌فرض‌های بنیادین فرهنگ پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری بپردازند تا الگوی جامع فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور در صنعت بیمه تکمیل گردد.

## منابع

آرزمجو، ه.، قاسمی نژاد، ی.، طیار، ش. (۱۳۹۳). اثر توانمندی‌های سازمانی بر عملکرد رقابتی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش. *پژوهشنامه بیمه علمی-پژوهشی*، (۲۹) ۳: ۱۵۱-۱۲۵.

ابزری، مهدی؛ تیموری، هادی؛ و دلوی، محمدرضا. (۱۳۸۷). بررسی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد آسیب‌شناسی فرهنگی، فصلنامه راهبرد فرهنگ، ۱ (۴): صفحه ۱۳۷-۱۱۹.

انصاری، م.الف.، شائمی برزکی، ع.، صفری، ع. (۱۳۹۰). ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای (مطالعه موردی: یک شرکت تولیدی). *جامعه‌شناسی کاربردی (مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان)*، (۴۲) ۲: ۱۴۲-۱۲۱.

برنامه تحول در صنعت بیمه، ۱۳۸۷. بیمه مرکزی ج.ا.

حسینی، س.ح.، شائمی برزکی، ع.، نصر اصفهانی، ع. (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی- سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، 10(1), 25-50.

خدایاری، ندا. (۱۳۹۶). بررسی عوامل موثر بر جانشین‌پروری از دیدگاه کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ.

دهقانی حسین آبادی، ع و خوروش، م. (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.

سیمار اصل، ن. (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی وضعیت موجود توسعه مدیران و طراحی الگوی نظام توسعه مدیران در وضعیت مطلوب صنعت بیمه ایران، *پایان‌نامه دکتری*،

دانشکده علوم اداری و اقتصاد، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان.

طیار، شاهین، حسینی، سیدحسن، نظری، احسانه، (۱۳۹۷). شناسایی موانع و پیشنهاد راهکارهای استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری در راستای شایسته‌گزینی در صنعت بیمه کشور. طرح پژوهشی، پژوهشکده بیمه

علامه، س.م، سلطانی، ف.، نریمانی، م. (۱۳۹۳). ارائه راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع). (۳) ۶، : ۱۳۹-۱۶۴

فقیهی، ا.، ذاکری، م. (۱۳۹۳). آسیب شناسی استقرار جانشین‌پروری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، ۵ (۲)، : ۲۴-۱۵.

قلیچ لی، بهروز، مشعوفی، شهرام، قهرمانی، سعید. (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، (۴) ۱۲، : ۷۹-۱۰۳.

گل‌وردی، م.، زارعی متین، ح.، جندقی، غ. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل موثر در بروز رفتار جانشین‌پروری: رویکردی کیفی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۲) ۸، : ۱۸۳-۲۰۸.

منصوری، مقداد. (۱۳۹۶). طراحی الگوی جانشین‌پروری در بنگاه‌های صنعتی (مورد مطالعه: آلومینیوم المهدی)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دانشگاه هرمزگان.

مهدی‌بیگی، نجمه، یعقوبی، اساعیل، و سیدالحسینی، سید مسلم. (۱۳۹۶). مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری: تبیین نقش تعدیل‌گری فرهنگ مربی‌گری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰ (۳۸): ۱۷۰-۱۴۵.

مهرتک، م.، حبیب‌زاده، ش.، وطن‌خواه، س.، جعفری‌عوری، م.، دلگشایی، ب.، آذری، ا. (۱۳۹۵). تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سلامت، ۱۹ (۶۳): ۹۱-۱۰۰.

مهرتک، م. کامران، عزیز و زندیان، ح (۱۳۹۶) تبیین تاثیر فرهنگ سازمانی روی جانشین پروری در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی: یک مطالعه کیفی. دومین همایش ملی و چهارمین همایش دانشگاهی پژوهش در توسعه مدیریت و منابع نظام سلامت، بابل.

- Atwood, C. (2020). *Succession planning basics*. American Society for Training and Development.
- Bleich, M. R. (2019). The Professional Development Educator and Leadership Succession Planning. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 50(3), 104-106.
- Cameron, C. (2017). *Bridging Executive Succession Gaps: Factors that Most Accelerate Executive Development* (Doctoral dissertation, Case Western Reserve University).
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Chlebkova, D., Misankova, M., & Kramarova, K. (2015). Planning of personal development and succession. *Procedia Economics and Finance*, 26, 249-253.
- Fancher, L. P., (2007). *The Influence of Organizational Culture on The Implementation of Succession Planning*. Georgia: A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Doctor of Philosophy Andrew Young School of Policy Studies of Georgia State University.
- 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*.
- 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*, 42(1), 3.
- Holmes, V. (2017). *Achieving Hospital Sustainability Through Strategies for Nursing Leader Succession Planning*.

- Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., & Chauhan, S. (2010). Talent management in HR. *Journal of management and strategy*, 1(1), 39.
- 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*.
- Rothwell, W. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. Amacom.
- 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.
- Rashki, M.; Salarzahi, H.; kamalian, A.R.; Seyyed Naghavi, M.A.; vazife, Z. (2017). Proposing a Pattern for Effective Determination and Establishment of Entrepreneurial Talent using a Meta-synthesis Approach. *Journal of Entrepreneurship Development*, 10(2): 259-278.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- 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.
- 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*.
- Zeynoddini Bidmeshki, Z.; Adli, F.; Vaziri, M. (2014). Comparing the Present and Ideal Situation of Succession Planning and Talent Management in Higher Education. *Quarterly Journal of Researc and Planning in Higher Education*, 20(2): 51-72.

## ملاحظات اخلاقی

## حامی مالی

پژوهشکده بیمه

## مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

## تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

## تعهد کپی‌رایت

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