



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Identifying and explaining observable behaviors of succession culture in the Iranian insurance industry

Sh. Tayyar¹, S.M. Allameh^{1,*}, S.A. Siadat²

¹ Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Isfahan University, Isfahan, Iran

² Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Isfahan University, Isfahan, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 22 February 2020

Revised: 13 April 2020

Accepted: 03 October 2020

Keywords

Insurance Industry; Observable Behaviors; Organizational Culture; Succession Planning.

ABSTRACT

Aim: to explore and explain the observable behaviors of the culture supporting succession programs in the insurance industry of Iran.

Methodology: The current research is based on a methodology combined with a descriptive-exploratory approach. The statistical population for the qualitative stage included academic and insurance industry experts, and for the quantitative stage, all the employees of central branches of insurance companies. The statistical sample in the qualitative section reached the saturation point with a targeted approach of 13 people, and in the quantitative section, 284 people were selected by stratified random method. The data collection tool in the first stage included a semi-structured interview with experts, and in the second stage, a 33-question questionnaire was created by the researcher, whose validity was confirmed by the form and content method, and the reliability of the questionnaire was confirmed by the Cronbach's alpha method (0.893). Qualitative data analysis was done using thematic analysis method and quantitative data was done using confirmatory factor analysis method in Amos 21 software.

Findings: The behavioral patterns of surrogate culture include observable content and structural behaviors. Also, among the observable behaviors of culture, the implementation of succession programs (with a factor load of 0.649), the management of succession change and transformation (with a factor load of 0.595) and the management of competencies (with a factor load of 0.585) have the most support from the measurement model.

Conclusion: Based on the findings of the research, one of the main observable behaviors of the culture to support succession programs in the insurance industry is content behaviors that include; Successive motivational behaviors, integrated and committed organizational communication, transformational leadership based on participation, change management and transformation become successors. Also, other findings of this research showed that structuralist behavior is another observable behavior of culture to support succession planning in the insurance industry, which includes facilitating rules and regulations, agile organizational structure, competency management, strategic human capital management, succession planning implementation, empowerment. It is based on education and knowledge management, and performance management is based on succession.

*Corresponding Author:

Email: sm.allameh@ase.ui.ac.ir

DOI: 10.22056/ijir.2020.02.04



شناسایی و تبیین رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران

شاهین طیار¹، سید محسن علامه^{1*}، سید علی سیادت²

¹گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

²گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

چکیده:

هدف: اکتشاف و تبیین رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران
روش‌شناسی: پژوهش حاضر مبتنی بر روش‌شناسی آمیخته با رویکرد توصیفی-اکتشافی صورت گرفته است. جامعه آماری برای مرحله کیفی، شامل خبرگان دانشگاهی و صنعت بیمه، و برای مرحله کمی، کلیه کارکنان شعب مرکزی شرکت‌های بیمه بوده است. نمونه آماری در بخش کیفی با رویکرد هدفمند قضاوتی به تعداد 13 نفر به حد اشباع رسید و در بخش کمی به روش طبقه‌ای تصادفی به تعداد 284 نفر انتخاب گردیده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله اول شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و در مرحله دوم پرسشنامه 33 سوالی محقق ساخته بوده که روایی آن به روش صوری و محتوایی و پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ (0/893) تأیید گردیده است. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و داده‌های کمی به روش تحلیل عامل تأییدی در نرم افزار Amos 21 انجام شده است. یافته‌ها: الگوهای رفتاری فرهنگ جانشین‌پرور شامل رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی و ساختاری می‌باشند. همچنین در بین رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ، پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری (با بار عاملی 0/649)، مدیریت تغییر و تحول جانشین‌پرور (با بار عاملی 0/595) و مدیریت شایستگی‌ها (با بار عاملی 0/585) بیشترین حمایت را از مدل اندازه‌گیری داشته‌اند.

نتیجه‌گیری: براساس یافته‌های پژوهش، یکی از رفتارهای مشاهده‌پذیر اصلی فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه، رفتارهای محتوایی می‌باشد که شامل؛ رفتارهای انگیزشی جانشین‌پروری، ارتباطات سازمانی یکپارچه و متعهدانه، رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر مشارکت، مدیریت تغییر و تحول جانشین‌پرور می‌شود. 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 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 می‌گردد.

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: 03 اسفند 1398

تاریخ داوری: 25 فروردین 1399

تاریخ پذیرش: 12 مهر 1399

کلمات کلیدی

جانشین‌پروری

رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ

صنعت بیمه

فرهنگ سازمانی

*نویسنده مسئول:

ایمیل: sm.allameh@ase.ui.ac.ir

DOI: 10.22056/ijir.2020.02.04

امروزه با توسعه اقتصاد دانش محور 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^۱، 2019). 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، 1396). 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^۲ و همکاران، 2019؛ هولمز^۳، 2017؛ خدایاری، 1396).

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، 1396؛ چلبیکوا^۴ و همکاران، 2015). 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 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^۵ و همکاران، 2019). 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، 1396). 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^۶، 2016). 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^۷ و همکاران، 2019؛ راثول^۸، 2011؛ گروی^۹ و همکاران، 2005).

در این راستا پژوهشگران در پی واکنشی 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 هر یک به‌نحوی برنامه‌هایی را در این زمینه اجرا نموده‌اند. اما در نهایت نتیجه اثربخشی حاصل نگردیده است و عمدتاً این برنامه‌ها در مرحله اجرا به‌درستی پشتیبانی نشده‌اند (طیار و همکاران، 1397). یافته‌های میدانی و جستجوگرانه پژوهشگران نشان داد که فقدان پیش‌فرض‌ها، باورها و ارزش‌ها، و همچنین

1. Bleich

2. Porffirio

3. Holmes

4. Chlebkova

5. Farah

6. Shatilwe & Amukugo

7. Umans

8. Rothwell

9. Geroy

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، 1397)، به‌وسیله برخی از پژوهش‌های انجام‌شده در سالیان اخیر قابلیت پشتیبانی نظری دارد. در این رابطه شاتیلو و آموکوگو (2016) 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 (1395) نیز معتقدند فرهنگ سازمانی شکل‌دهنده رفتار اعضای سازمان در سطوح مختلف بوده و می‌تواند توانایی سازمان در ایجاد تغییر و جهت‌گیری راهبردی را به‌نحو 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 همکاران¹ (2010) 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 (2005) نیز اشاره دارند که تاثیر فرهنگ سازمانی هنگام تعیین جانشینان اهمیت حیاتی می‌یابد. زیرا ممکن است جانشینان هنجارهایی را که قرار است برای قبول مسؤلیت‌شان 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 44 قانون اساسی و تاسیس شرکت‌های بیمه‌ای 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 خبره 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، 1391). همچنین توانمندی فرهنگی همبستگی مثبت و معناداری با عملکرد رقابتی در صنعت بیمه دارد (آرزمجو و همکاران، 1393). یکی از مسائل مهم در شرکت‌های بیمه، تربیت، آموزش و تامین مدیرانی متخصص و آشنا با صنعت بیمه جهانی است. با نگاهی به چشم‌انداز 1404 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، 1387). 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 ایجاد 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

1. Khatri, et al

جامع‌ترین مدل‌های ارائه شده در حوزه فرهنگ سازمانی، الگوی جامع ادگار شاین¹ (2010) است. وی براین 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 کوئین²، 2011).

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.

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 (فولان³، 2020). بنابراین آنچه باعث شکست این برنامه‌ها در مرحله اجرا می‌گردد، فقدان الگوهای رفتاری فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری است (طیار و همکاران، 1397). 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؟

مبانی نظری پژوهش

مروری بر پیشینه پژوهش

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 20 با نوشته هنری فایول شروع شد. راثول (2010) 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 (1) چکیده برخی از نظرات صاحب‌نظران در حوزه جانشین‌پروری گردآوری شده است.

1. Edgar Schein

2. Cameron & Quinn

3. Michael Fullan

جدول 1: دیدگاه‌های صاحب‌نظران در خصوص جانشین‌پروری (منبع: گردآوری پژوهشگر)

ردیف	نام پژوهشگر	سال	تعریف جانشین‌پروری
1	ولف	1996	برنامه معینی که یک سازمان برای تضمین تداوم مدیریت برای کلیه پست‌های مدیریتی از طریق گسترش فعالیت‌های منجر به پرورش استعدادها پرسنل از داخل سازماندهی می‌کند.
2	کوچ ۱	2003	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.
3	کارول ۲	2004	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.
4	برک	2005	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.
5	سیمور ۳	2008	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.
6	راثول	2010	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.
7	مهرتک و همکاران	1396	جانشین‌پروری فقط مربوط به انتصاب کارکنان جدید یا جایگزین کردن آنان نیست، 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.
8	فرا و همکاران	2019	وی معتقد است که اگرچه برخی از سازمان‌ها می‌کوشند تا از عهده چالش‌های جانشین‌پروری به یک روش موقت، مانند استخدام مدیران برجسته از بیرون سازمان، برآیند، اما تعداد سازمان‌هایی که در حال برنامه‌ریزی طرح‌های جانشین‌پروری نظام‌مند هستند، رو به افزایش است.
9	بلیچ	2019	سازمان‌های موفق به این دلیل موفق بوده‌اند که افراد مناسب را در زمان مناسب در پست‌های مناسب منصوب کرده‌اند.
10	یومانز و همکاران	2019	جانشین‌پروری یک فرایند رسمی ساختارمند است که برای تضمین جذب و حفظ افراد و مهارت‌هایی که سازمان‌ها در زمان حال و آینده برای ایجاد مجموعه‌ای از جانشینان برای شغل‌های کلیدی حال و آینده به منظور بهینه‌سازی نیازهای راهبردی سازمان و آرمان‌های کارکنان خود نیازمند آن‌ها هستند، طراحی شده است.
11	ات وود ۴	2020	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.

در طول سالیان گذشته سازمان‌ها تلاش نموده‌اند از برنامه‌های جانشین‌پروری برای یافتن نسل بعدی رهبران و مدیران سازمان استفاده نمایند. در واقع مفهوم جانشین‌پروری 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 مسؤولیت‌های آینده در تمامی سطوح» در نظر گرفته می‌شود (کامرون^۵، 2017). در واقع در این نظریه، جانشین‌پروری فرایندی است که استعدادها را سازمان مبتنی بر برنامه‌های آن برای تصدی مشاغل کلیدی سازمان در آینده‌شناسایی و و از طریق برنامه‌های آموزشی و پرورشی با گذر زمان برای اخذ مسؤولیت در سازمان آماده می‌شوند (زین-الدین بیدمشکی^۶، 2014). بی‌شک موفق‌ترین سازمان‌ها در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری آنانی هستند که مبتنی بر سرمایه‌گذاری به موقع در وقت و هزینه برای توسعه استعدادها داخلی، هیچ‌گونه مشکلی در تامین سرمایه‌های انسانی در هنگام خروج استعدادها فعلی سازمان در آینده نداشته باشند که همین موضوع سبب تغییر واژه «مخزن استعداد» به «رودخانه استعداد» گردیده است (راشکی^۷ و همکاران، 2017).

1. Couch.

2. Carroll.

3. Seymour.

4. Atwood.

5. Cameron

6. Zeynoddini Bidmeshki

7. Rashki

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، 1397). 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، 2019). 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 نهي از عقب نگه داشتن پیروان برای حفظ جایگاه مدیریتی در کوتاه‌مدت، مشوق پیشرفت بلند مدت، از طریق رشد و توانمندسازی جمعی می‌باشد. عبارت «پیشرفت برای یک عمر»¹ مؤید انتخاب چنین سبکی در پرورش جانشینان می‌باشد (دهقانی حسین آبادی و خوروش، 1395).

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، 2011). 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، 2019). 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، بلوغ²، سخت‌کوشی³ و... در سازمان نیافته‌اند (کامرون، 2017). 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 (1994) نیز در الگوی پیشنهادی خود فرهنگ سازمانی را به‌عنوان یک عامل فرعی در مجموعه پیش‌آیندها⁴، رخداد⁵ و پس‌آیندها⁶ معرفی نموده است. این مطالعه نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی بستر مهمی است که می‌توان بر مبنای آن به مطالعه مفهوم جانشین‌پروری پرداخت (شاین، 2010). علاوه بر این، چنین فرهنگی یعنی چنین ارزش‌ها و باورهای سازمان و به تبعیت از آن الگوهای رفتاری فرهنگ نیز نشئت گرفته از بنیان‌گذار یا بنیان‌گذاران سازمان و ارتباط این چنینش با چنین 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 (فانچر⁷، 2007).

تاکنون مطالعات محدودی به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری پرداخته‌اند. به عنوان نمونه دهقانی حسین آبادی و خوروش (1395) 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 (1396) در مطالعه‌ای کیفی به تبیین تاثیر فرهنگ سازمانی بر جانشین‌پروری در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی پرداخته‌اند. فانچر (2007) 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 به‌شکل 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.

1. Thrive for Life.

2. Maturity.

3. Industry.

4. Antecedents.

5. Event.

6. Consequences.

7. Fancher

از نظر ادگار شاین فرهنگ سازمانی لایه‌های مختلفی دارد. مفروضات بنیادین^۱ 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 بنیادین، ارزش‌ها^۲ قرار می‌گیرند. ارزش‌ها معیارهایی برای خوب یا بدبودن پدیده‌ها یا رفتارهای بیرونی هستند. ارزش‌ها که ریشه در مفروضات بنیادین انسان‌ها دارند، شکل‌دهنده هنجارهای فرهنگی^۳ که باید و نیایدها 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 خود 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 تأثیرگذارند 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، 2019؛ فرا و همکاران، 2019؛ پورفیریو و همکاران، 2019؛ هولمز، 2017؛ شاتیلو و آموکوگو، 2016؛ شاین، 2010؛ حسینی و همکاران، 1397؛ مهرتک و همکاران، 1396؛ فلیچلی و همکاران، 1396؛ گل‌وردی و همکاران، 1395؛ علامه و همکاران، 1393). 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 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 روش‌شناسی بکار رفته در راستای پاسخگویی به این مسأله پرداخته شده است.

روش‌شناسی 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 13 نفر از خبرگان که شامل؛ 4 نفر اساتید دانشگاهی و 9 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 شرکت-ها در سه خوشه اصلی شرکت‌های بزرگ (با تعداد کارکنان بالای 1000 نفر)، متوسط (با تعداد کارکنان بین 500 تا 1000) و کوچک (با تعداد کارکنان کمتر از 500 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 (603 نفر)، بیمه البرز (447 نفر)، بیمه سامان (375 نفر) و بیمه سینا (237 نفر) تخمین زده شد که در کل جامعه آماری این بخش به تعداد 1662 نفر محاسبه گردید.

1. Basic Assumptions.

2. Values.

3. Cultural norms.

شاهین طیار و همکاران

در ادامه برای تعیین حجم نمونه در جامعه آماری از فرمول کوکران (در جامعه محدود) استفاده گردید که به تعداد 284 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 103 نفر مدیران و کارشناسان شرکت بیمه ایران، 76 نفر بیمه البرز، و 64 نفر بیمه سامان، و 41 نفر بیمه سینا تشکیل شده است. در نهایت تعداد 284 پرسشنامه برگشت داده شد و مورد استفاده قرار گرفت. ویژگی‌های پاسخگویان و مشارکت‌کنندگان در بخش‌های کمی و کیفی در جدول (2) نمایش داده شده است:

جدول 2: ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در بخش‌های کمی و کیفی (منبع یافته‌های پژوهش)

مرحله پژوهش	ویژگی پاسخگو/مشارکت‌کننده	نسبت ویژگی‌ها (درصد)	
بخش کیفی	جنسیت	زن - 100 مرد - 30	
	زمینه فعالیت (نوع آشنایی با بیمه)	آکادمیک - 70 اجرایی - 30	
	سابقه فعالیت در بیمه	کمتر از 10 سال	-
		10-15 سال	25
		15-20 سال	30
		بیشتر از 20 سال	45
	تحصیلات	کارشناسی و پائین‌تر	15
		کارشناسی ارشد	25
	بخش کمی	دکتری و بالاتر	60
		جنسیت	زن - 28 مرد - 72
سن		کمتر از 25 سال	3
		25-35	36
		35-45	38
		45-55	19
		بیشتر از 55	4
تحصیلات		دیپلم و پائین‌تر	4
		کارشناسی	45
		کارشناسی ارشد	43
نوع شغل	دکتری و بالاتر	8	
	کارشناسی	73	
	مدیریتی	27	
	سابقه شغلی	کمتر از 5 سال	12
		5-10	30
		10-15	16
		15-20	15
بیشتر از 20	27		

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 نیمه-ساختاریافته 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: (1) ویژگی‌های حاکم بر سازمان، (2) سبک رهبری،

3) مدیریت کارکنان، 4) پیوندهای سازمانی، 5) تاکید و تمرکز بر استراتژی سازمان، 6) 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 براون¹ (2006) 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 مقبولیت² و قابلیت تایید³ 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 3 مصاحبه برگزیده و هر کدام دو بار در فاصله زمانی 15 روز توسط پژوهشگران کدگذاری شده‌اند. همان‌طور که در جدول (3) مشخص است میزان پایایی باز آزمون 87 درصد محاسبه شده است که بیانگر آن است که کدگذاری عبارت‌های مصاحبه در دو دوره زمانی مختلف 87 درصد شبیه هم بوده است که قابلیت اعتماد فرایند کدگذاری عبارت مصاحبه توسط پژوهشگر را مشخص می‌نماید.

جدول 3: محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	نتیجه پایایی بازآزمون
1	R4 (C)	86	38	٪88
2	R7 (I)	67	29	٪86
3	R11 (M)	53	23	٪87
	کل	206	90	٪87

منبع: 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 33 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 (0/893) 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.

یافته‌های پژوهش

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 (2006) می‌باشد. در این راستا برای شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوهای رفتاری فرهنگ پشتیبان برنامه‌های

1. Clarck & Brun.

2. Credibility.

3. Confirmability.

جانشین‌پروری، در ابتدا پژوهشگر عبارت‌های 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 عبارت‌های 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 عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد 110 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 11 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 تم‌های فرعی پرداخته شود (مرحله چهارم؛ بازبینی تم‌ها). در این راستا تعداد دو مقوله فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) شکل‌دهی شد. در مرحله پنجم نیز پژوهشگران با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان تم‌های فرعی، در پی دسته‌بندی آنان در مقوله‌های سطح بالاتر (تم‌های اصلی) برآمد. در این راستا تم‌های فرعی در قالب یک مقوله اصلی (مضمون فراگیر الگوهای رفتاری فرهنگ جانشین‌پرور) دسته‌بندی گردیدند. در ادامه با بازبینی ماهیت و محتوای هریک از تم‌های اصلی و فرعی، به نام‌گذاری مناسب آنان پرداخته شد (مرحله پنجم؛ تعریف و نام‌گذاری تم‌ها). مرحله پایانی تحلیل تم نیز شامل ارائه گزارش نهایی می‌باشد (مرحله ششم؛ گزارش‌دهی). به‌طور کلی نتایج نهایی تحلیل مضمون (تم) در جدول (4) ارائه شده است.

جدول 4: مضامین مدل اندازه‌گیری الگوهای رفتاری فرهنگ جانشین‌پرور

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	رفتارهای انگیزشی جانشین‌پرور
<p>عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان</p> <p>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 می‌توانند 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.</p>		

مضمون فراگیر	مفاهیم سازمان دهنده	عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان	
رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	ارتباطات سازمانی	<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 جانشین‌پروری 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 به‌هم 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>
رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	رهبری 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 موفقی در طول زمان اجرا نخواهد شد. جانشین‌پروری نیز از این قاعده مستثنی نیست. لازم است تا رهبران و مدیران شرکت همواره به صورت دقیق به پیش‌مستمر محیط پرداخته و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی را رصد نمایند.</p>
		رهبری مشارکتی	<p>مدیران بایستی بدانند که در شرکت‌های تخصصی محور بایستی 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 فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان
رئیس‌های مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر مشارکت تحول‌گرایی رهبران	
رئیس‌های مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	مدیریت تغییر و تحول جانشین‌پرور	<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>یادتان باشد که یادگیری سازمانی نقش بسیار با اهمیت 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 بهره‌برده‌اند توانسته‌اند موفقیت‌های چشم‌گیری در فرایند جانشین‌پروری داشته باشند.</p>
رئیس‌های مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پذیر	رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	قوانین و مقررات تسهیل‌گر	<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. نبایستی 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 مسؤلیت‌ها از جمله دیگر معیارهای موفقیت در فرایند جانشین‌پروری است. زمانی که مدیران و مجموعه کارکنان آنان درک درستی از وظایف و مسؤلیت‌های خود داشته باشند قطعاً بهتر می‌توانند شرکت را یاری رسانند.</p>
رئیس‌های مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پذیر	رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	قوانین و مقررات تسهیل‌گر	<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 تاکید گردد و رشد و پیشرفت نبایستی معیارهای اخلاقی را زیر سوال 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>

مضمون فراگیر	مفاهیم سازمان‌دهنده	مفاهیم پایه	عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان
مضمون فرعی: فرهنگ جانشین‌پرور	مفاهیم پایه: رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	مفاهیم پایه: ساختار سازمانی چابک	
مضمون فرعی: رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	مفاهیم پایه: رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	مفاهیم پایه: مدیریت شایستگی‌ها	<p>جذب کارکنان در شرکت بایستی براساس شاخص‌های تخصص‌گرایانه و فنی باشد و کلیه ابعاد در این گزینش دیده شود. مدیران بایستی دچار این خطای راهبردی شوند که صرفاً به جذب کارکنانی بپردازند که نگرشی مشابه با خود آنان دارند. متأسفانه یکی از معضلات امروزی در گزینش، پارتی‌بازی در جذب کارکنان است که مانع از ورود افراد قوی در شرکت‌های بیمه‌ای می‌شود. 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. جذب و گزینش در شرکت‌های بیمه بایستی براساس تجزیه و تحلیل دقیق مشاغل و مبتنی بر شرح شغل و شرایط احراز شغل صورت گیرد. استفاده از روش‌های جدید استخدام از قبیل شبیه‌سازی، ایفای نقش، مصاحبه و... می‌تواند در انتخاب شایسته‌ترین افراد در شرکت‌های بیمه‌ای کمک نماید.</p>
مضمون فرعی: رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	مفاهیم پایه: رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	مفاهیم پایه: 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. مدیران تلاش نمایند جو انگیزشی خوبی برای ارتقا مهارت‌ها و دانش در بین کارکنان ایجاد نمایند. این مسئله بسیار مهم است.</p>
مضمون فرعی: رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	مفاهیم پایه: رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	مفاهیم پایه: شایسته‌پروری	<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>نبایستی 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 مبنای تخصص‌گرایی و داشتن دانش می‌گذارند. استفاده از جدول جایگزینی یکی از روش‌های مرسوم برای بکارگماری افراد شایسته در سازمان است. می‌توانند شرکت‌های بیمه از این روش به‌شکل دقیق بهره‌برند.</p>
مضمون فرعی: رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	مفاهیم پایه: رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	مفاهیم پایه: شایسته‌گرایی	<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. یادمان باشد جلب رضایت شغلی کارکنان یکی از اصلی‌ترین معیارهای نگهداری آنان در شرکت است. به‌خصوص در رابطه با کارکنان با شایستگی‌های بالا. 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>

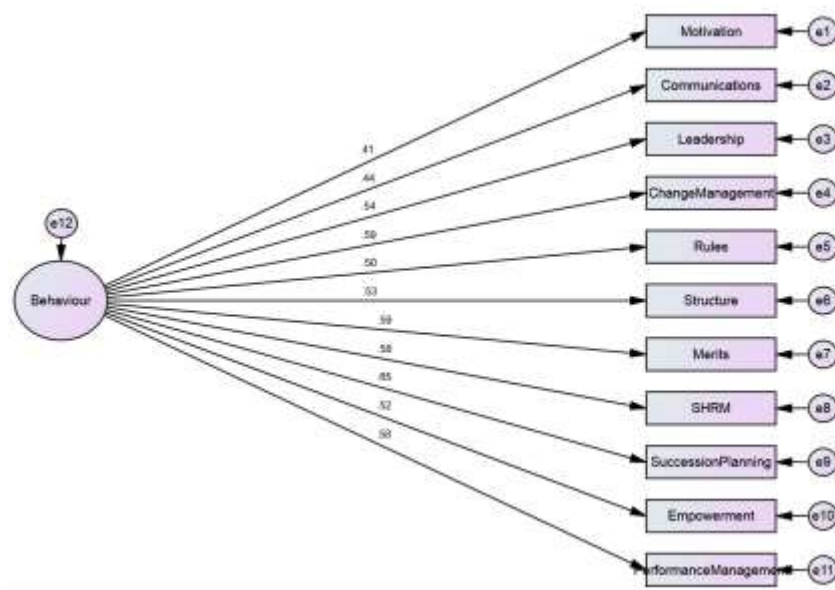
مضمون فراگیر	مفاهیم سازمان دهنده	عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان
رفتارهای مشاهده پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	رفتارهای مشاهده پذیر محتوایی مدیریت راهبردی سرمایه انسانی	<p>از جمله زیرساخت‌های مورد نیاز برای موفقیت در جانشین‌پروری، داشتن دیدگاه بلندمدت در برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جانشین‌پروری است. این دیدگاه 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.</p> <p>این رویکرد بایستی در ذهنیت مدیران شرکت‌های بیمه ایجاد شود که پایبندی آنان به برنامه‌های بلندمدت سازمان بالا باشد نه اینکه بصورت مقطعی و کوتاه‌مدت عمل نمایند. 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 ... 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>
رفتارهای مشاهده پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	رفتارهای مشاهده پذیر محتوایی پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری	<p>اقدامات گسترده‌ای برای جانشین‌پروری در نظر گرفته شود که از جمله آن می‌توان به برنامه‌محوری در فرایند جانشین‌پروری اشاره نمود. 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 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 کارراهه معینی باشد.</p> <p>هریک از افراد در سازمان بایستی یک کارراهه 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 شبه 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 با طراحی 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 فراگیر	مفاهیم سازمان دهنده	مفاهیم پایه	عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان	
رفتارهای مشاهده پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی	توانمندسازی مبتنی بر آموزش و مدیریت دانش	مبتنی آموزش	<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. 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. 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. 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 دوره‌ای شاید جوابگو نباشد و افراد دیگر تمایلی به دریافت این شیوه آموزش نداشته باشند.</p>
رفتارهای مشاهده پذیر فرهنگ جانشین‌پرور	توانمندسازی مبتنی بر آموزش و مدیریت دانش	مدیریت عملکرد مبتنی بر جانشین‌پروری	مبتنی بر مدیریت دانش	<p>دقت کنید صرفاً نباید برای آموزش تاکید 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. 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 نایستی انتظار داشت که افراد در این حوزه دست به اقدام خاصی بزنند.</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 360 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 اکتفا 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 سنج‌های 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 کرایبی خواهیم رسید اما اقدامات ما اثربخش نبوده و در راستای اهداف شرکت نیست.</p>

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج تحلیل مضمون در جدول (4) نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری از یک مضمون فراگیر رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور، دو مضمون سازمان‌دهنده (رفتارهای مشاهده‌پذیر محتوایی و ساختاری) و 11 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.

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 عامل 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 (4) 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 عامل 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 (1) 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 0/3 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 0/3 هریک از شاخص‌ها) به خوبی از مؤلفه مربوط به خود حمایت کرده و در واقع ابزار مناسبی برای سنجش متغیر مکنون خود می‌باشند.



شکل 1: تحلیل عامل تاییدی مدل اندازه‌گیری رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور

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 χ^2/df و ضریب تشخیص مدل اختصاص می‌یابند. از مهم‌ترین آنان شاخص‌های χ^2 و χ^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 ساده بودن مدل را تعدیل می‌نماید. از جمله شاخص‌های دیگر برازش مدل شاخص‌های مقایسه‌ای یا تطبیقی می‌باشند که شاخص مطلق برازش مدل مورد نظر را با شاخص مطلق برازش مدل پایه مقایسه می‌کنند. در این نوع شاخص‌ها فرض بر این است که یک مدل کاملاً آزاد بدون هیچ‌گونه ارتباطی وجود دارد که به آن مدل 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

شاهین طیار و همکاران

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 (1993) در جدول (4) آورده شده است. شاخص‌های کلی برازش الگوی اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تاییدی) مربوط به مدل اندازه‌گیری و مؤلفه‌های آن نیز در جدول (5) 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 5: شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه‌گیری رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور

GFI	RMR	CMIN	DF	CFI	RMSEA	P	X2/ df	سازه / شاخص
>0/8	<0/05	---	---	>0/8	<0/07	<0/05	<3	میزان قابل قبول
0/964	0/021	110/564	44	0/946	0/053	0/000	2/513	مدل رفتارهای مشاهده‌پذیر

منبع: محاسبات پژوهش

همچنین نتایج جدول (6) نشان می‌دهد با توجه به اینکه سطح معناداری در رابطه با تمامی مسیرهای مدل کمتر از 0/05 بوده و مقدار بحرانی بیشتر از 1/96 می‌باشد، لذا بارهای عاملی در رابطه با تمامی مسیرها معنی‌دار بوده و همبستگی رابطه‌های موجود در مدل تأیید می‌گردد.

جدول 6: ضرایب، نسبت‌های بحرانی و سطح معناداری مدل رفتارهای مشاهده‌پذیر فرهنگ جانشین‌پرور ()

خطای استاندارد	مقدار بحرانی	سطح معناداری	ضریب استاندارد	مسیرها
---	---	---	0/407	رفتارهای فرهنگ جانشین‌پرور <--- رفتارهای انگیزشی جانشین‌پرور
0/151	6/967	0/000	0/444	رفتارهای فرهنگ جانشین‌پرور <--- ارتباطات سازمانی یکپارچه و متعهدانه
0/177	7/676	0/000	0/540	رفتارهای فرهنگ جانشین‌پرور <--- رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر مشارکت
0/187	7/996	0/000	0/595	رفتارهای فرهنگ جانشین‌پرور <--- مدیریت تغییر و تحول جانشین‌پرور
0/177	7/410	0/000	0/500	رفتارهای فرهنگ جانشین‌پرور <--- قوانین و مقررات تسهیل‌گر
0/187	7/586	0/000	0/526	رفتارهای فرهنگ جانشین‌پرور <--- ساختار سازمانی چابک
0/193	7/946	0/000	0/585	رفتارهای فرهنگ جانشین‌پرور <--- مدیریت شایستگی‌ها
0/191	7/912	0/000	0/579	رفتارهای فرهنگ جانشین‌پرور <--- مدیریت راهبردی سرمایه انسانی
0/222	8/259	0/000	0/649	رفتارهای فرهنگ جانشین‌پرور <--- پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری
0/184	7/542	0/000	0/519	رفتارهای فرهنگ جانشین‌پرور <--- توانمندسازی مبتنی بر آموزش و دانش
0/211	7/911	0/000	0/579	رفتارهای فرهنگ جانشین‌پرور <--- مدیریت عملکرد مبتنی بر جانشین‌پروری

منبع: 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 0/649، مدیریت تغییر و تحول جانشین‌پرور با بار عاملی 0/595 و مدیریت شایستگی‌ها با بار عاملی 0/585 بیشتر از سایر الگوهای رفتاری از مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور حمایت کرده‌اند.

نتایج و بحث

جمع‌بندی 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 (4)) که این دو مؤلفه اصلی نیز 11 زیر رفتار را شامل شدند (مضامین پایه جدول (4)). در عین حال در بخش کمی تلاش شد با توزیع پرسشنامه و استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی به اعتبارسنجی و آزمون مدل اندازه‌گیری رفتارهای مشاهده-

پذیر فرهنگ سازمانی جانشین پرور پرداخته شود. نتایج این بخش حاکی از آن است که باتوجه به بارهای عاملی احصا شده در این آزمون، هر 11 رفتار مشاهده پذیر بخوبی از متغیر مکنون خود پشتیبانی نموده و از مدل اندازه گیری حمایت می نمایند. همچنین شاخص های اندازه گیری مربوط به هر یک از الگوهای رفتاری فرهنگ نیز بخوبی از مؤلفه خود حمایت و پشتیبانی نمودند.

به طور کلی یافته ها نشان داد که یکی از رفتارهای مشاهده پذیر اصلی فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه های جانشین پروری در صنعت بیمه، رفتارهای محتوایی می باشند (مضامین سازمان دهنده جدول (4)) که شامل؛ رفتارهای انگیزشی جانشین پروری، ارتباطات سازمانی یکپارچه و متعهدانه، رهبری تحول آفرین مبتنی بر مشارکت، مدیریت تغییر و تحول جانشین پرور می گردند (مضامین پایه جدول (4)). به طور کلی الگوهای رفتاری مشاهده پذیر احصا شده با برخی از عوامل ارائه شده در یافته های سایر پژوهشگران مطابقت دارد. در این راستا بلیچ (2019) ارتقای سطح انگیزشی کارکنان و همچنین برقراری ارتباطات اثربخش بین آنان را در موفقیت فرایند جانشین پروری در سازمان موثر می داند. هولمز (2017)، بر نقش حیاتی مدیران و رهبران سازمان در موفقیت در برنامه های جانشین پروری تاکید دارد. شاین (2010) نیز مدیریت صحیح تغییرات سازمانی را در موفقیت در پیاده سازی برنامه های جانشین پروری در سازمان موثر دانسته است. با این حال اگرچه در این پژوهش ها به نقش الگوهای رفتاری یاد شده بر پیاده سازی برنامه های جانشین پروری پرداخته شده است، اما الگوهای رفتاری مشاهده پذیر ویژه برنامه های جانشین پروری طراحی نگردیده است که به این خلأ در پژوهش حاضر پاسخ داده شد.

با بهره مندی از یافته های این پژوهش می توان بیان نمود به منظور موفقیت در پیاده سازی برنامه های جانشین پروری در صنعت بیمه بایستی انگیزاننده های لازم برای ایجاد انگیزه لازم در مجموعه مدیران و کارکنان صنعت بیمه در راستای اجرای برنامه های جانشین پروری ایجاد گردد تا ایشان درک نمایند که بسیاری از منافع فردی و شغلی آنان در گرو پیاده سازی این برنامه هاست (مضمون پایه رفتارهای انگیزشی جانشین پرور). 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 پیاده سازی فرایندهای سازمانی بر کسی پوشیده نیست. در این راستا مدیران بایستی از سبک های رهبری مناسب برای پیاده سازی برنامه های جانشین پروری بهره گیرند که لازمه آن راهبردی نگری، مدیریت مشارکتی، و تحول گرایی مدیران در سازمان است (مضمون پایه رهبری تحول آفرین مبتنی بر مشارکت). در عین حال فرهنگ یادگیری مستمر و ایجاد تحول در سازمان مبتنی بر نوآوری، ایده پردازی و خلاقیت نیز بایستی در سرفحوه تفکرات مدیران و کارکنان سازمان قرار گیرد (مضمون پایه مدیریت تغییر و تحول جانشین پرور).

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 (مضامین سازمان دهنده جدول (4)) 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 گردند (مضامین پایه جدول (4)). به طور کلی رفتارهای ساختاری احصا شده با برخی از عوامل ارائه شده در یافته های سایر پژوهشگران مطابقت دارد. در این راستا فرا و همکاران (2019) داشتن قوانین و مقررات تسهیل گر و ساختار سازمانی چابک را در پیاده سازی موفق برنامه های جانشین پروری موثر می دانند. شاتیلو و آموکوگو (2016)، بر نقش مدیریت شایستگی ها در موفقیت در برنامه های جانشین پروری تاکید دارند. به اعتقاد آنان شایسته گزینی، شایسته پروری و شایسته گماری کلید موفقیت در برنامه های آتی سازمان است. مهرتک و همکاران (1396) نیز مدیریت راهبردی سرمایه های انسانی و توانمندسازی آنان مبتنی بر روش های صحیح آموزشی را در پیاده سازی موفق برنامه های جانشین پروری موثر دانسته اند. گلوردی و همکاران (1395) نیز برنامه ریزی برای جانشین پروری در سازمان و همچنین ارزیابی صحیح فرایند جانشین پروری را از عوامل کلیدی دستیابی به موفقیت برشمرده اند.

بنابراین مبتنی بر یافته های این بخش نیز می توان بیان نمود به منظور موفقیت در پیاده سازی برنامه های جانشین پروری در صنعت بیمه بایستی اقدامات ساختاری نیز انجام گیرد. از جمله آن می توان به تدوین دستورالعمل های جدید و یا اصلاح قوانین موجود برای تسهیل در اجرای برنامه های جانشین پروری در سازمان اشاره نمود (مضمون پایه قوانین و مقررات تسهیل گر). در بسیاری از موارد مشاهده می گردد که قوانین فعلی مانع از پیاده سازی برنامه های جانشین پروری گردیده و خلا قانونی در برخی موارد نیز مشاهده می گردد. همچنین لازم است به منظور پیاده سازی هر فرایندی در سازمان، ساختار سازمانی همسو نیز وجود داشته باشد. در این راستا ضروری است که چابک سازی ساختار سازمان مدنظر مدیران قرار گیرد (مضمون پایه ساختار سازمانی چابک). در عین حال مدیریت مبتنی بر شایستگی ها و شناسایی، توسعه و پرورش، و بکارگیری افراد شایسته در مشاغل کلیدی سازمان از اصلی ترین عوامل موفقیت در برنامه های جانشین پروری است، چراکه نیاز سازمان به استعدادها برای آینده تامین خواهد شد (مضمون پایه مدیریت شایستگی ها). همچنین هرگونه اقدام در حوزه سرمایه های 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 برگیرنده 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 هر یک 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 حساس‌تر 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 و ماخذ

- آرزمجو، ه.، قاسمی نژاد، ی.، طیار، ش. (1393). اثر توانمندی‌های سازمانی بر عملکرد رقابتی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش. پژوهشنامه بیمه علمی-پژوهشی، (29) 3: 125-151.
- ابزری، مهدی؛ تیموری، هادی؛ و دلوی، محمدرضا. (1387). بررسی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد آسیب‌شناسی فرهنگی، فصلنامه راهبرد فرهنگ، 1 (4): صفحه 119-137.
- انصاری، م.الف.، شائمی برزکی، ع.، صفری، ع. (1390). ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای (مطالعه موردی: یک شرکت تولیدی). جامعه‌شناسی کاربردی (مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان)، (42) 2، : 121-142.
- برنامه تحول در صنعت بیمه، (1387). بیمه مرکزی ج.ا.
- حسینی، س.ح.، شائمی برزکی، ع.، نصر اصفهانی، ع. (1397). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی-سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. (10) 1، : 25-50.
- خدایاری، ندا. (1396). 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. (1395) 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. (1392). آسیب شناسی 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، سیدحسین، نظری، احسانه. (1397). 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. (1393). ارائه راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع). (3) 6. : 139-164.
- فقیهی، ا.، ذاکری، م. (1393). آسیب شناسی استقرار جانشین‌پروری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، 5 (2)، : 15-24.
- قلیچ لی، بهروز، مشعوفی، شهرام، قهرمانی، سعید. (1396). 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، (4) 12، : 79-103.
- گل‌وردی، م.، زارعی متین، ح.، جندقی، غ. (1395). شناسایی عوامل موثر در بروز رفتار جانشین‌پروری: رویکردی کیفی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (2)8، 183-208.
- منصوری، مقداد. (1396). 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. (1396). مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری: تبیین نقش تعدیل‌گری فرهنگ مربی‌گری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، 10 (38): 145-170.
- مهرتک، م.، حبیب‌زاده، ش.، وطن‌خواه، س.، جعفری‌عوری، م.، دلگشایی، ب.، آذری، ا. (1395). تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سلامت، 19 (63): 91-100.
- مهرتک، م.، کامران، عزیز و زندیان، ح (1396) تبیین تاثیر فرهنگ سازمانی روی جانشین‌پروری 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.
- Chlebikova, 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.