



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Identifying and explaining values of succession planning culture in the Iranian insurance industry

S. Tayar¹, S.M. Allameh^{1*}, S.A. Siadat²

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

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

ARTICLE INFO

Article History:

Received 28 September 2020

Revised 27 April 2021

Accepted 14 March 2021

Keywords:

Cultural values

Insurance industry

Organizational culture

Succession planning

ABSTRACT

BACKGROUND AND OBJECTIVES: This study aims to identify and explain values of supportive cultural succession planning in the Iran insurance industry.

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

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

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

*Corresponding Author:

Email: dr_allameh@ase.ui.ac.ir

Phone: +9821 22074227

ORCID: 0000-0003-4993-1562

DOI: [10.22056/ijir.2021.01.03](https://doi.org/10.22056/ijir.2021.01.03)

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).





مقاله علمی

شناسایی و تبیین ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور در صنعت بیمه ایران

شاهین طیار^۱، سید محسن علامه^{۱*}، سید علی سیادت^۲

^۱ گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

^۲ گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

اطلاعات مقاله

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۰۷ مهر ۱۳۹۹
تاریخ داری: ۰۷ اردیبهشت ۱۴۰۰
تاریخ پذیرش: ۲۴ اسفند ۱۳۹۹

کلمات کلیدی:

ارزش‌های فرهنگی
جانشین‌پروری
صنعت بیمه
فرهنگ سازمانی

چکیده:

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

روش‌شناسی: پژوهش حاضر مبتنی بر روش‌شناسی آمیخته با رویکرد توصیفی-اکتشافی صورت گرفته است. جامعه آماری برای مرحله کیفی، شامل خبرگان دانشگاهی و صنعت بیمه، و برای مرحله کمی، کلیه کارکنان شعب مرکزی شرکت‌های بیمه بوده است. نمونه آماری در بخش کیفی با رویکرد هدفمند قضاوتی به تعداد ۱۳ نفر به حد اشباع رسید و در بخش کمی به روش طبقه‌های تصادفی به تعداد ۲۸۴ نفر انتخاب گردیده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله اول شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و در مرحله دوم پرسشنامه ۴۳ سوالی محقق ساخته بوده که روایی آن به روش صوری و محتوایی و پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ (۰/۸۷۸) تأیید گردیده است. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و داده‌های کمی به روش تحلیل عامل تأییدی در نرم افزار Amos 21 انجام شده است. **یافته‌ها:** ارزش‌های فرهنگی پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری شامل ارزش‌های سازمانی، حرفه‌ای و فردی می‌باشند. در بین ارزش‌های فرهنگی، ارزش‌های حرفه‌ای (با بار عاملی ۰/۷۱۵) بیشترین و ارزش‌های سازمانی (با بار عاملی ۰/۵۰۵) کمترین حمایت را از مدل اندازه‌گیری داشته‌اند.

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

* نویسنده مسئول:

ایمیل: dr_allameh@ase.ui.ac.ir

تلفن: ۰۲۲۰۷۴۲۲۷ ۹۸۲۱

ORCID: 0000-0003-4993-1562

DOI: 10.22056/ijir.2021.01.03

سازمانی با مدیریت جانشین‌پروری مسبق به سابقه است. لیکن، عمده این پژوهش‌ها با رویکرد کمی و مبتنی بر مدل‌های استاندارد به تبیین این رابطه پرداخته‌اند و کمتر به نقش ارزش‌های فرهنگی در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری توجه کرده‌اند. لذا، پژوهش حاضر با هدف جبران این خلأ مطالعاتی سعی نمود مسائل جانشین‌پروری در صنعت بیمه را با توجه به نقش فرهنگ سازمانی بررسی نماید. زیرا، ماهیت کسب‌وکار در صنعت بیمه به گونه‌ای است که منابع انسانی نقش مهمی در خلق ارزش در آن دارند و برنامه‌ریزی بلندمدت برای جانشین‌پروری می‌تواند مشکل کمبود سرمایه انسانی کارآمد و شایسته و خالی ماندن پست‌های تخصصی در این صنعت را مرتفع نموده و انتقال تجربیات شخصی در سطوح مختلف صنعت بیمه را آسان سازد. مخصوصاً این که اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی و تأسیس شرکت‌های بیمه‌های جدید باعث تشدید فضای رقابتی در این صنعت شده و شرکت‌های بیمه بیش از هر زمان دیگری به مدیریت سرمایه انسانی با هدف حفظ و نگهداشت کارکنان خیره و جلوگیری از پیوستن آنها به شرکت‌های رقیب نیاز دارند. مضافاً، کمبود منابع انسانی با کیفیت برای جایگزینی در رده‌های مدیریتی در صنعت بیمه انجام این پژوهش را از اهمیت و ضرورت دوچندان برخوردار ساخته است و ارائه پیشنهادهای سیاستی مبتنی بر نتایج حاصله می‌تواند به برون رفت از وضعیت کنونی کمک نماید.

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

مبانی نظری پژوهش

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

Rothwel (2011) جانشین‌پروری را به‌عنوان هرگونه اقدام طراحی شده به‌منظور تضمین اقدام مداوم مؤثر یک سازمان، بخش، حوزه یا کارگروه از طریق فراهم آوردن شرایط رشد، جایگزینی و به‌کارگیری راهبردی افراد کلیدی در طول زمان تعریف می‌کند. وی معتقد است که اگرچه برخی از سازمان‌ها می‌کوشند تا از عهده چالش‌های جانشین‌پروری به یک روش موقت، مانند استخدام مدیران برجسته از بیرون سازمان برآیند (Farah et al., 2020). اما، ویژگی اصلی

با آغاز عصر خردورزی و افزایش تغییرات گسترده و سریع در فناوری‌ها و دانش بشری، سازمان‌های با کمبود مدیران ماهر برای مشاغل کلیدی مواجه شده‌اند (Farah et al., 2020). در این بین، استقرار برنامه‌های جانشین‌پروری یکی از راهکارهایی است که توسط پژوهشگران و صاحب‌نظران حوزه سازمان و مدیریت در سالیان اخیر در سالیان اخیر مطرح شده و می‌تواند نیازهای بلندمدت سازمان به مدیران متعهد و کارآمد را در سطوح مختلف سازمان برطرف سازد (Bleich, 2019). زیرا، جانشین‌پروری، فرآیندی پویا و مستمر است که با اجرای آن خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان جریان می‌یابد. Mehrtak et al. (2016) به سازمان کمک می‌کند تا با غیبت، ترک شغل، مرگ، بازنشستگی یا خاتمه خدمت کارکنان به بهترین شکل ممکن مواجه شود (Porfirio et al., 2019). بر این اساس، مدیریت جانشین‌پروری به نوعی با همه اجزاء و زیرسیستم‌های نظام منابع انسانی در ارتباط است و یک نظام جانشین‌پروری کارا و اثربخش می‌تواند تأمین منابع انسانی با کیفیت و شایسته را در همه سطوح سازمان تسهیل کند (Umans et al., 2019).

از طرفی، مساعد نبودن فرهنگ جاری سازمان برای پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری کارا و اثربخش باعث محرومیت سازمان از مزایای فراوان این طرح می‌شود. زیرا، فرهنگ سازمانی که به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید و مفروضات مشترک حاکم بر سازمان اشاره دارد بر رفتار و اندیشه نیروی انسانی شاغل در سازمان اثر می‌گذارد و آنها را در تطابق با محیط خارجی و انسجام درونی کمک می‌نماید (Nouri Shad et al., 2019). به عبارتی، فرهنگ سازمانی بستر ایجاد تغییرات در سازمان است و نقش کلیدی در موفقیت فرآیندهای سازمانی ایفا می‌کند (Shatilwe and Amukugo, 2016). تا جایی که بسیاری از صاحب‌نظران، موفقیت و شکست یک سازمان را نتیجه فرهنگ و ارزش‌های فرهنگی حاکم بر آن سازمان می‌دانند (Nouri Shad et al., 2019). در این راستا، Khatiri et al. (2010) معتقدند استقرار برنامه‌ها و مدل‌های مختلف جانشین‌پروری به فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی و ارزش‌ها و نگرش‌های مدیران عالی بستگی دارد و تأثیر فرهنگ سازمانی هنگام تعیین جانشینان اهمیت حیاتی دارد. زیرا، ممکن است جانشینان هنجارهایی را که قرار است برای قبول مسئولیت‌شان انتخاب شوند، بپذیرند یا نپذیرند. به دلیل وجود این تعارض بالقوه، درک اثرات فرهنگی بر جانشین‌پروری ممکن است بر انتخاب یک جانشین داخلی یا خارجی مؤثر باشد (Schein (2010). Geroy et al., 2005) نیز بر این باور است که ارزش‌های یک سازمان از عقاید حاکم بر آن سازمان سخن می‌گویند و تحت تأثیر افرادی هستند که سازمان را می‌سازند. بی‌شک بدون پشتیبانی ارزش‌ها از فرآیندهای سازمانی، کلیه برنامه‌های طرح‌ریزی شده مانند جانشین‌پروری در سازمان محکوم به شکست است. در نتیجه ضروریست که ارزش‌های فرهنگی پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری شناسایی و در سطح سازمان متبوع نهادینه گردد.

اما، نگاهی به مطالعات انجام شده نشان می‌دهد اگرچه بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های فرهنگی مانند ارزش‌ها و هنجارهای

جدول ۱: تعاریف جانشین‌پروری

ردیف	نام پژوهشگر	تعریف جانشین‌پروری
1	Wolfe (1996)	برنامه معینی که یک سازمان برای تضمین تداوم مدیریت برای کلیه پست‌های مدیریتی از طریق گسترش فعالیت‌های منجر به پرورش استعداد‌های پرسنل از داخل سازماندهی می‌کند.
2	Carroll (2004)	جانشین‌پروری فرآیندی سیستمی است که به موجب آن توسعه حرفه‌ای و شخصی با یک طرح استراتژیک ترکیب شده است، که اطمینان می‌دهد سازمان برای پر کردن هر گونه پست که لاتصدی می‌شود شخصی مناسب، را در اختیار دارد.
3	Rothwell (2011)	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.
4	Umans (2019). et al	جانشین‌پروری یک فرایند رسمی ساختارمند است که برای تضمین جذب و حفظ افراد و مهارت‌هایی که سازمان‌ها در زمان حال و آینده برای ایجاد مجموعه‌ای از جانشینان برای شغل‌های کلیدی حال و آینده به منظور بهینه‌سازی نیازهای استراتژیک سازمان و آرمان‌های کارکنان خود نیازمند آنها هستند، طراحی شده است.
5	Atwood (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.

تلاش بر این است تا سازمان از وضعیت فرهنگی موجود به وضعیت فرهنگی مطلوب حرکت کند. برای مثال [Ansari et al. \(2011\)](#) در پژوهش خود پس از شناخت فرهنگ موجود و مطلوب، پیشنهادهایی در راستای تغییر فرهنگ موجود به فرهنگ مطلوب ارائه داده‌اند. [Abzari et al. \(2009\)](#) نیز مولفه‌های فرهنگی که با بافت فرهنگی شرکت مورد مطالعه همخوانی داشته را به منظور آسیب‌شناسی فرهنگی انتخاب کرده و پس از بررسی شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب پیشنهادهایی را در جهت نزدیک شدن به وضع مطلوب ارائه داده‌اند. [Kesner and Sebor \(1994\)](#) نیز در الگوی پیشنهادی خود فرهنگ سازمانی را به عنوان یک عامل فرعی در مجموعه پیش‌آیندها (Antecedents)، رخداد (Event) و پس‌آیندها (Consequences) معرفی نموده است. این مطالعه نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی بستر مهمی است که بر مبنای آن می‌توان به مطالعه مفهوم جانشین‌پروری پرداخت. [Koochi khor et al. \(2020\)](#) نیز فرهنگ سازمانی را به عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری و مدیریت استعداد ذکر کرده‌اند. بنابراین، به طور کلی، عنصر فرهنگ سازمانی جزئی از اکثر مدل‌های جانشین‌پروری بوده است ([Hosseini et al., 2018](#); [Allameh et al., 2014](#)). اشاره شده و سایر مطالعات مرتبط با فرهنگ سازمانی و جانشین‌پروری مشخص می‌گردد عمده پژوهش‌های انجام شده با رویکرد کمی به تبیین رابطه علی بین فرهنگ سازمانی با برنامه‌ها و مدیریت جانشین‌پروری پرداخته‌اند. یا اگر الگویی از فرهنگ سازمانی ارائه داده‌اند، این الگوها در پی رسیدن به وضعیت مطلوب عملکردی به شکل عام بوده و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی خاص فرایند جانشین‌پروری در سازمان را در نظر نگرفته‌اند. در این راستا پژوهش حاضر فرهنگ سازمانی پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران را با تأکید بر سطح ارزش‌های فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار داده است. بنابراین جنبه نوآوری مقاله حاضر از دو بعد قابل بررسی است. نخست، ارائه الگویی جامع از فرهنگ سازمانی مبتنی بر جانشین‌پروری و دوم، ارائه الگویی

جانشین‌پروری آن است که نباید به‌عنوان یک جریان موقت دیده شود، بلکه آن یک فرایند مستمر است ([Holmes, 2017](#)). سازمان‌های موفق به این دلیل موفق بوده‌اند که افراد مناسب را در زمان مناسب در سمت‌های مناسب منصوب کرده‌اند ([Bleich, 2019](#)). مهم‌تر از همه جانشین‌پروری یک فرایند رسمی ساختارمند است که برای تضمین جذب و حفظ افراد و مهارت‌هایی که سازمان‌ها در زمان حال و آینده برای ایجاد مجموعه‌ای از جانشینان برای شغل‌های کلیدی حال و آینده به منظور بهینه‌سازی نیازهای راهبردی سازمان و آرمان‌های کارکنان خود نیازمند آنها هستند، طراحی شده است ([Umans et al., 2019](#)). اما، اعتقاد بر این است که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موثر نمی‌تواند در خلأ اتفاق بیفتد بلکه باید با رفتارهای سازمانی مرتبط باشد و در برنامه‌ریزی استراتژیک کلی سازمان درآمیخته شود ([Rothwel, 2011](#)). از جمله، یک برنامه جانشین‌پروری بدون درک صحیح از فرهنگ سازمان و پرداختن به مسائل ناشی از آن با موانع بسیار یا حتی شکست مواجه می‌شود ([Porfirio et al., 2019](#)). در واقع ارزش‌ها، دیدگاه‌ها، و مؤلفه‌های سیاسی و قدرت در یک فرهنگ می‌تواند تأثیر بسزایی در جانشین‌پروری داشته باشد. برای مثال در فرهنگ ژاپنی، کارکنان سعی می‌کنند با پیش راندن مدیران به سطوح بالاتر جای آنان را بگیرند. از این رو رهبران نیز برای پیشرفت و ارتقاء راهی جز پرورش جانشین برای خود در پیش روی نمی‌بینند. در فرهنگ غربی نیز، ارزش‌های فرهنگی با نهی از عقب نگه داشتن پیروان برای حفظ جایگاه مدیریتی در کوتاه‌مدت، مشوق پیشرفت بلندمدت، از طریق رشد و توانمندسازی جمعی می‌باشد. عبارت «پیشرفت برای یک عمر» (Thrive For Life) نیز مؤید انتخاب چنین سبکی در پرورش جانشینان می‌باشد ([Dehghani Hossienabadi and Khorosh, 2016](#)).

مروری بر پیشینه پژوهش

مدل‌های زیادی برای مدیریت فرهنگ سازمانی در جهت تغییر و تحول متغیرهای سازمانی ارائه شده است. در اکثر این مدل‌ها

متناسب با شرایط حاکم بر سازمان‌های ایرانی علی‌الخصوص، صنعت بیمه ایران که پیش از این انجام نشده است.

روش‌شناسی پژوهش

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

جامعه آماری پژوهش برای مرحله کیفی، شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد و سرپرستان صنعت بیمه است. نمونه‌گیری بخش کیفی با رویکرد هدفمند قضاوتی تا سرحد اشباع اطلاعات انجام شده و تعداد ۱۳ نفر شامل ۴ نفر از اساتید دانشگاهی و ۹ نفر از مدیران خبره صنعت بیمه شناسایی و در فرآیند مصاحبه مشارکت داده شدند. همچنین، جامعه آماری مرحله کمی شامل مدیران و کارشناسان ستادی شعب مرکزی شرکت‌های بیمه در شهر تهران بوده است. در بخش کمی، نمونه‌گیری در دو مرحله و با دو روش متفاوت انجام شده است. در این راستا ابتدا (مرحله اول نمونه‌گیری) به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، شرکت‌ها در سه خوشه اصلی شرکت‌های بزرگ (با تعداد کارکنان بالای ۱۰۰۰ نفر)، متوسط (با تعداد کارکنان بین ۵۰۰ تا ۱۰۰۰) و کوچک (با تعداد کارکنان کمتر از ۵۰۰ نفر) دسته‌بندی گردیدند. سپس از بین شرکت‌های بزرگ، تعداد ۲ شرکت (بیمه ایران و بیمه البرز)، از بین شرکت‌های متوسط تعداد ۱ شرکت (بیمه سامان) و از بین شرکت‌های کوچک تعداد ۱ شرکت (بیمه سینا) انتخاب گردیدند. تعداد مدیران و کارشناسان ستادی بیمه ایران (۶۰۳ نفر)، بیمه البرز (۴۴۷ نفر)، بیمه سامان (۳۷۵ نفر) و بیمه سینا (۲۳۷ نفر) نخمین زده شد که در کل جامعه 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 مرحله دوم نمونه‌گیری، از روش طبقه‌ای تصادفی متناسب با حجم جامعه آماری بهره گرفته شد. در نتیجه، نمونه آماری پژوهش از تعداد ۱۰۳ نفر مدیران و کارشناسان شرکت بیمه ایران، ۷۶ نفر بیمه البرز، و ۶۴ نفر بیمه سامان، و ۴۱ نفر بیمه سینا تشکیل شده است. در نهایت تعداد ۲۸۴ پرسشنامه برگشت داده شد و مورد استفاده قرار گرفت. جهت اطمینان از توزیع تصادفی پرسشنامه‌ها، از رابطین شرکت‌های مذکور خواسته شد تا پرسشنامه برای همه کارکنان ارسال شود. ویژگی‌های پاسخگویان و مشارکت کنندگان در بخش‌های کمی و کیفی در جدول ۲

نمایش داده شده است:

همان‌گونه که بیان گردید این پژوهش در دو بخش کلی انجام شده است. در بخش اول با رویکرد کیفی و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به شناسایی ارزش‌های فرهنگی پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران پرداخته شده است. برای مدیریت مصاحبه‌ها در راستای پاسخ به سؤال‌های پژوهش، از ابعاد موجود در ابزار به‌کار گرفته شده در مدل ارزش‌های رقابتی (Cameron and Quinn (2011) به عنوان مدخلی برای ورود به بحث شناسایی فرهنگ مبتنی بر جانشین‌پروری استفاده شده است. (Cameron and Quinn (2011). به‌منظور شناسایی مؤلفه‌ها و عناصر تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استاندارد استفاده کرده‌اند که شامل ۶ بعد ویژگی‌های حاکم بر سازمان، سبک رهبری، مدیریت کارکنان، پیوندهای سازمانی، تأکید و تمرکز بر استراتژی سازمان و معیارهای موفقیت است. همچنین، در بخش دوم با رویکرد کمی و استفاده از ابزار پرسشنامه به ارزیابی و اعتبارسنجی الگوی اندازه‌گیری ارائه شده در مرحله نخست پژوهش پرداخته شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه به روش تحلیل مضمون (تم) شش مرحله‌ای (Braun and Clarke (2006) داده‌های کمی احصا شده از پرسشنامه به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد تحلیل عامل تأییدی با نرم‌افزار Amos21 انجام شده است.

برای اطمینان از روایی نتایج مصاحبه و تحلیل مضمون از معیار مقبولیت (Credibility) و قابلیت تأیید (Confirmability) استفاده شد. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه بهره‌برداری شد. همچنین برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به‌دست آمده به ۵ نفر از مشارکت کنندگان اولیه به‌منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. برای محاسبه پایایی مصاحبه نیز از روش بازآزمون استفاده گردیده است. در این راستا از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته تعداد ۳ مصاحبه برگزیده و هر کدام ۲ بار در فاصله زمانی ۱۵ روز توسط پژوهشگران کدگذاری شده‌اند. همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است میزان پایایی باز آزمون ۷۹ درصد محاسبه شده که بیانگر آن است که کدگذاری عبارت‌های مصاحبه در دو دوره زمانی مختلف ۷۹ درصد شبیه هم بوده است که قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری عبارت مصاحبه توسط پژوهشگر را مشخص می‌نماید.

پس از آن‌که شاخص‌ها و مؤلفه‌های مربوط به ارزش‌های فرهنگ پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه ایران بر مبنای روش تحلیل مضمون (مرحله کیفی) استخراج گردید و متغیرهای مشهود و مکنون مدل اندازه‌گیری تبیین شد، مبتنی بر متغیرهای مشهود شناسایی شده (شاخص‌ها) به طراحی پرسشنامه برای آزمون مدل اندازه‌گیری با روش تحلیل عامل تأییدی پرداخته شد. در این راستا پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۴۳ شاخص طراحی شد که روایی آن به روش صوری و محتوایی تأیید گردید. به این منظور گویه‌های سؤالی مطرح برای سنجش مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور و مؤلفه‌های آن در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه و صاحب‌نظران صنعت بیمه قرار گرفت

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

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

جدول ۳: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	نتیجه پایایی بازآزمون
1	R3 (C)	152	61	80%
2	R9 (I)	129	49	75%
3	R13 (M)	86	36	83%
	کل	367	146	79%

در نرم‌افزار Amos 21 طراحی و بر مبنای روش تحلیل عامل تأییدی، اعتبار آن آزمون شد تا مشخص شود آیا مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارائه شده در مدل به خوبی از متغیر حمایت کرده‌اند یا خیر؟.

نتایج و بحث

یافته‌های بخش کیفی

برای شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزش‌های فرهنگ سازمانی

و قابلیت سنجش هر یک از سوالات از متغیر و مؤلفه مربوط به خود توسط خبرگان به صورت صوری و محتوایی تأیید گردید. همچنین پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ به میزان (۰/۸۷۸) محاسبه گردید که قابلیت اعتماد ابزار گردآوری داده‌ها را تأیید نمود.

همچنین، در مرحله کمی تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Amos 21 برای آزمون اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری انجام شد. به این منظور مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور

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

هنگامی که یک مدل به طور مناسبی مشخص گردید و داده‌ها به طور صحیح وارد شدند، برازش داده‌ها به مدل فرضی را باید مورد ارزیابی قرار داد. تعدادی شاخص برای ارزیابی این موضوع که مدل تا چه حد روابط مشاهده شده بین متغیرهای قابل اندازه‌گیری را توصیف می‌نماید، به کار برده می‌شوند. این شاخص‌ها در گروه‌های مختلفی نام‌گذاری شده که از مهم‌ترین آنان شاخص‌های مطلق و مقایسه‌ای می‌باشند. شاخص‌های مطلق شاخص‌هایی هستند که صرفاً به محاسبه X^2 ، X^2/df و ضریب تشخیص مدل اختصاص می‌یابند. از مهم‌ترین آنان شاخص‌های X^2 و X^2/df است که شاخص‌هایی برای ارزیابی مناسب بودن برازش مدل می‌باشند. دو شاخص مطلق برازش دیگر جذر میانگین مربعی استاندارد شده می‌باشد که میانگین اختلاف‌های بین همبستگی‌های مشاهده شده و مورد انتظار بین برآورد تمام پارامترهاست و جذر میانگین مربع خطای تقریب که ساده بودن مدل را تعدیل می‌نماید. از جمله شاخص‌های دیگر برازش مدل شاخص‌های مقایسه‌ای یا تطبیقی می‌باشند که شاخص مطلق برازش مدل مورد نظر را با شاخص مطلق برازش مدل پایه مقایسه می‌کنند. در این نوع شاخص‌ها فرض بر این است که یک مدل کاملاً آزاد بدون هیچ‌گونه ارتباطی وجود دارد که به آن مدل ۰ یا پایه می‌گویند که دارای شاخص‌های مطلق برازش مربوط به خود می‌باشد. بر اساس این شاخص‌ها می‌توان به مقایسه شاخص‌های مطلق برازش مدل فرضی با مدل پایه پرداخت. به نحوی که هر چه اختلاف بین این شاخص‌ها بیشتر باشد اعتبار مدل فرضی ایجاد شده بالاتر خواهد بود. از معروف‌ترین شاخص‌های مقایسه‌ای می‌توان به شاخص برازش تطبیقی ((Comparative of Fit Index (CFI) و شاخص نیکوئی برازش ((Goodness of Fit Index (GFI)) اشاره نمود.

میزان قابل قبول برای هر یک از شاخص‌های مطلق و مقایسه‌ای در جدول ۵ آورده شده است. شاخص‌های کلی برازش الگوی اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) مربوط به مدل اندازه‌گیری و مؤلفه‌های آن نیز در جدول ۶ ارائه شده است که بیانگر آن است که الگوهای اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار بوده و به عبارتی شاخص‌ها این مورد را تأیید می‌کنند که مؤلفه‌ها به خوبی از الگوها حمایت می‌کنند.

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

پشتیبان برنامه‌های جانشین‌پروری، در ابتدا پژوهشگر عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان در طول فرآیند مصاحبه را جمع‌بندی نمود و در گام نخست پس از چندین مرحله مطالعه و غور در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب نمود (مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها). در مرحله دوم به استخراج مفاهیم در طی فرآیند مقوله‌بندی عبارت‌های بیانی پرداخته شد و مفهوم‌ها به روش دستی کدگذاری شود (مرحله دوم؛ کدگذاری اولیه). در طی این فرآیند در مجموع از بین عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۱۲۱ عبارت استخراج و کدگذاری آنان صورت گرفت.

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

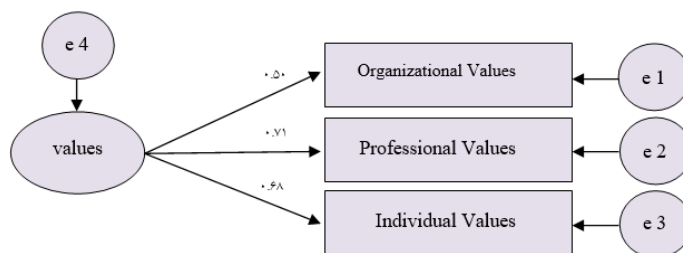
نتایج تحلیل مضمون در جدول ۴ نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری از ۱ مضمون فراگیر ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور، ۳ مضمون سازمان‌دهنده (ارزش‌های فردی، حرفه‌ای و سازمانی) و ۴۳ مضمون پایه تشکیل یافته است. در ادامه به منظور اعتباریابی مدل ارائه شده در بخش کیفی، به تجزیه و تحلیل داده‌های کمی احصاء شده از مرحله دوم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

یافته‌های بخش کمی

در این پژوهش به منظور ارزیابی و سنجش اعتبار مدل اندازه‌گیری احصاء شده از مرحله کیفی از روش تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شده است. در این راستا پس از مشخص شدن متغیرهای مکنون و مشهود مدل اندازه‌گیری که در جدول ۴ ارائه گردید، به اعتبارسنجی و آزمون این مدل مبتنی بر داده‌های احصاء شده از پرسشنامه در مرحله دوم پژوهش پرداخته شد. به این منظور مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور طراحی و بر روی آن آزمون تحلیل عاملی تأییدی اجرا گردید که یافته‌های این بخش در ادامه تشریح شده است. خروجی نهایی تحلیل عاملی تأییدی مربوط به مدل اندازه‌گیری

جدول ۴: دسته‌های مفهومی ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور

مضمون فراگیر	شرح مضمون سازمان دهنده	شرح مضمون پایه
ارزش‌های سازمانی	1. تأکید بر جوان‌گرایی	
	2. تأکید بر عدالت سازمانی	
	3. وفاداری کارکنان به سازمان	
	4. وجود همدلی میان رهبران و پیروان	
	5. تأکید بر تعهد متقابل میان مدیران و کارمندان	
	6. وجود انضباط سازمانی	
	7. احساس مالکیت نسبت به سازمان و مطالبه‌گری از مدیران	
	8. احساس تعلق سازمانی	
	9. تأکید بر سودآوری	
	10. مشتری‌مداری	
	11. تأکید بر سلامت اداری	
	12. تأکید بر سلامت مالی	
	13. تأکید بر شفافیت	
	14. تأکید بر اعتماد سازمانی	
	15. تأکید بر همبستگی سازمانی	
	16. برنامه‌محور بودن امور برای کارکنان	
	17. داشتن تفکر راهبردی (برنامه‌درازدت و زیربنایی) برای مدیران و رهبران	
	18. پایبندی مدیران به جانشین‌پروری و توسعه کارکنان	
	19. باور به برتری سرمایه انسانی نسبت به سرمایه مالی	
	20. باورمندی به توسعه انسانی و قابلیت رشد کارکنان	
ارزش‌های فرهنگ مبتنی بر جانشین‌پروری	21. تأکید بر عمل‌گرایی به جای برخورد شعاری	
	22. میل به یادگیری و کسب دانش شغلی	
	23. باورمندی به تأثیر یادگیری و کسب دانش در ارتقاء شغلی	
	24. پرهیز از رقابت غیر حرفه‌ای	
	25. عدم ترس از اشغال جایگاه توسط زیردستان	
	26. تعهد به خلق ایده‌های نوآورانه	
	27. باور به ایفای نقش مدیریت سرمایه‌های انسانی در همه سطوح	
	28. احترام به دانش تخصصی کارکنان	
	29. انگیزه تسهیم دانش کاری (تبادل تجربیات کاری خود با دیگران)	
	30. تأکید بر داشتن روحیه کار گروهی و همکاری متقابل	
	31. پایبندی به اخلاق حرفه‌ای	
	32. تأکید بر مسئولیت‌پذیری شغلی	
	33. پایبندی به مقررات شغلی	
	34. تأکید بر ریسک‌پذیری شغلی	
ارزش‌های فردی	35. تأکید بر داشتن روحیه انتقادپذیری	
	36. پرهیز از اطاعت کورکورانه	
	37. پرهیز از گروه‌اندیشی و تبعیت از یک فکر خاص	
	38. داشتن اعتماد به نفس بالا	
	39. پرهیز از تخریب و زیرآب زنی	
	40. تأکید بر خیرخواهی مدیران و رهبران	
	41. پرهیز از ریاکاری و دو رویی	
	42. پایبندی درونی به جانشین‌پروری	
	43. داشتن حسن نیت و خوش‌بینی	



شکل ۱: تحلیل عامل تأییدی مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور

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

GFI	RMR	CMIN	DF	CFI	RMSEA	P	X ² / df	سازه / شاخص
>0/8	<0/05	---	---	>0/8	<0/07	<0/05	<3	میزان قابل قبول
0/921	0/034	422/334	158	0/909	0/062	0/000	2/679	مدل ارزش‌های فرهنگ

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

مسیرها	ضریب استاندارد	سطح معناداری	مقدار بحرانی	خطای استاندارد
ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور <---> ارزش‌های سازمانی	0/505	---	---	---
ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور <---> ارزش‌های حرفه‌ای	0/715	0/000	8/079	0/165
ارزش‌های فرهنگ جانشین‌پرور <---> ارزش‌های فردی	0/682	0/000	8/265	0/157

همبستگی رابطه‌های موجود در مدل تأیید می‌گردد. از سوی دیگر نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد در بین مؤلفه‌های ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور در صنعت بیمه، ارزش‌های حرفه‌ای با بار عاملی ۰/۷۱۵ بیشترین و ارزش‌های سازمانی با بار عاملی ۰/۵۰۵ کمترین حمایت را از مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور داشته‌اند. به‌طور کلی یافته‌ها نشان داد یکی از مؤلفه‌های اصلی فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت بیمه، ارزش‌های سازمانی است که شامل شاخص‌هایی از قبیل تأکید بر جوان‌گرایی، عدالت سازمانی، وفاداری کارکنان به سازمان، همدلی میان رهبران و پیروان، تعهد متقابل میان مدیران و کارمندان، انضباط سازمانی، احساس مالکیت نسبت به سازمان و مطالبه‌گری از مدیران، تعلق سازمانی، سودآوری، مشتری‌مداری، سلامت اداری، سلامت مالی، شفافیت، اعتماد سازمانی، همبستگی سازمانی، برنامه‌محور بودن امور برای کارکنان، داشتن تفکر راهبردی (برنامه‌درازمدت و زیربنایی) برای مدیران و رهبران، پایبندی مدیران به جانشین‌پروری و توسعه کارکنان، باور به برتری سرمایه انسانی نسبت به سرمایه مالی، باورمندی به توسعه انسانی و قابلیت رشد کارکنان و ... می‌گردد. در تحلیل نتایج بخش کمی پژوهش مشخص شد که در بین مؤلفه‌های ارزش‌های فرهنگ سازمانی جانشین‌پرور در صنعت بیمه، ارزش‌های سازمانی با بار عاملی ۰/۵۰۵ کمترین حمایت را از مدل اندازه‌گیری ارزش‌های فرهنگ

سازمانی جانشین‌پرور داشته است. دلیل اصلی این امر را می‌توان در ماهیت فنی و حرفه‌ای خدمات بیمه‌ای دانست. از آنجا که شرکت‌های بیمه به لحاظ ساختاری جزء بروکراسی‌های حرفه‌ای قرار می‌گیرند، پایین بودن بار عاملی ارزش‌های سازمانی برای حمایت از فرهنگ جانشین‌پروری را می‌توان تأییدی بر لزوم تمرکز کمتر شرکت‌های بیمه بر ارزش‌های سازمانی به منظور کاهش بروکراسی‌های زائد تلقی نمود. ارزش‌های سازمانی احصا شده در این پژوهش با برخی از ارزش‌های ارائه شده در مدل‌های فرهنگ سازمانی سایر پژوهشگران مطابقت دارد. از جمله، [Cameron and Quinn \(2011\)](#) که به ارزش‌هایی از قبیل تعهد و ارتباطات، شفافیت، روحیه تیمی و حل تعارض، و ... اشاره نموده‌اند. یا [Fullan \(2007\)](#) که از ارزش‌هایی چون وفاداری، پیوستگی، نوگرایی، برقراری عدالت سازمانی، پیوستگی و همدلی، و ... در مدل فرهنگ سازمانی خود نام برده است. [Atwood \(2020\)](#) نیز از ارزش‌هایی مانند یادگیری، انضباط، مشتری‌مداری، حس تعلق، برنامه‌ریزی بلندمدت و ... یاد کرده است. [Barton \(2017\)](#) نیز مؤلفه‌های ارزشی از قبیل تبیین اهداف و برنامه‌محوری، تعامل با دیگران، شفاف بودن برنامه‌های مشارکت، قابل اعتماد بودن و ... را در توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری مؤثر دانسته است. [Shatilwe and Amukugo \(2016\)](#) نیز ارزش‌هایی چون پایبندی مدیران به برنامه‌های جانشین‌پروری، باور آنان به جانشین‌پروری، برخورداری از سلامت اداری و مالی در سازمان و ... را در پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری مؤثر دانسته‌اند. در عین حال

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

ارزش‌های این بخش نیز با برخی از نتایج پژوهشگران دیگر مطابقت دارد. از جمله (Mehrtak et al., 2016) که بر برخی ارزش‌های فردی شامل داشتن روحیه انتقادپذیری، خیرخواهی دیگران، حسن نیت و پرهیز از تخریب دیگران در موفقیت در برنامه‌های جان‌شین‌پروری تأکید داشته‌اند. (Ghol Verdi et al., 2016) نیز پایبندی درونی به برنامه‌های جان‌شین‌پروری، داشتن اعتماد به نفس بالا، دوری از ظاهرسازی و دورویی و ... را در موفقیت در برنامه‌های جان‌شین‌پروری مؤثر دانسته‌اند. (Faghihi and Zakeri 2015) نیز به برخی از ارزش‌های فردی مانند پایبندی به برنامه‌ها، حس خیرخواهانه و خوش‌بینانه نسبت به برنامه‌ها، انتقادپذیری و ریسک‌پذیری در اجرای برنامه‌های جان‌شین‌پروری اشاره نموده‌اند. در عین حال، برخی از ارزش‌ها از قبیل پرهیز از اطاعت کورکورانه، پرهیز از گروه‌اندیشی و تبعیت از یک فکر خاص نیز نوآوری این پژوهش در قیاس با سایر مطالعات است.

جمع بندی و پیشنهادها

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

در پایان به‌منظور اجرای اثربخش برنامه‌های جان‌شین‌پروری در صنعت بیمه ایران پیشنهاد می‌گردد:

● نتایج نشان داد یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌های جان‌شین‌پروری، نهادینه‌سازی ارزش‌های سازمانی در فرهنگ صنعت بیمه است. بنابراین، پیشنهاد می‌گردد کلیه

در این پژوهش به برخی ارزش‌های سازمانی پشتیبان جان‌شین‌پروری اشاره شده که در سایر پژوهش‌ها مورد توجه نبوده است. از جمله می‌توان به جوان‌گرایی، تعهد متقابل میان مدیران و کارمندان، احساس مالکیت نسبت به سازمان و مطالبه‌گری از مدیران، باور به برتری سرمایه انسانی نسبت به سرمایه مالی اشاره نمود.

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

ارزش‌های احصا شده در این بخش نیز با برخی از ارزش‌های فرهنگ سازمانی ارائه شده توسط سایر پژوهشگران سازگاری دارد. از جمله (Donner et al., 2017) که از ارزش‌هایی چون توسعه و آموزش حرفه‌ای، چرخش شغلی، آموزش رسمی و ساختارمند و ... در توسعه جان‌شین‌پروری و رهبران یاد کرده‌اند. یا (Holmes 2017) که بر ارزش‌هایی مانند شناسایی فرصت‌های ارتقا شغلی، پایبندی به اصول اخلاق حرفه‌ای و مقررات شغلی، یادگیری و کسب دانش مستمر، و ... تأکید داشته است. (Ann-Lynn Denker et al., 2015) نیز به پایبندی به برنامه‌های مدیریت منابع انسانی، روحیه کار گروهی، تسهیم و انتقال دانش بین بخش‌های مختلف سازمان، و ... در موفقیت در برنامه‌های جان‌شین‌پروری اشاره نموده‌اند. (Mehrtak et al., 2016) نیز انجام رقابت صحیح در سازمان، ایده‌پردازی و خلاقیت، ریسک‌پذیری، عمل‌گرایی و ... را مبانی ارزشی فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه‌های جان‌شین‌پروری دانسته‌اند. در عین حال در این پژوهش به برخی از ارزش‌های حرفه‌ای از قبیل تأکید بر عمل‌گرایی به جای برخورد شعاری و پرهیز از رقابت غیرحرفه‌ای تأکید گردیده که کمتر مورد توجه بوده است.

از سوی دیگر یافته‌ها روشن ساخت که یکی دیگر از مؤلفه‌های اصلی فرهنگ برای پشتیبانی از برنامه‌های جان‌شین‌پروری در صنعت

سیادت استاد مشاور رساله بوده‌اند و رساله را بازخوانی کرده و نقطه نظرات اصلاحی را ارائه کرده‌اند.

تشکر و قدردانی

از خبرگان و صاحب‌نظرانی که در بخش کیفی پژوهش با مشارکت در مصاحبه‌های عمیق، سخاوتمندانه، دانش و تجارب خود را با نویسندگان به اشتراک گذاشتند و همچنین از مدیران و کارکنان شرکت‌های بیمه‌ای که با ارائه اطلاعات و مشارکت در مصاحبه‌ها و تکمیل پرسشنامه‌ها همکاری نمودند قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوءرفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

کپی‌رایت نویسنده(ها) ©2021: این مقاله تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 اجازه استفاده، اشتراک‌گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر را در هر رسانه یا قالبی مشروط به درج نحوه دقیق دسترسی به مجوز CC منوط به ذکر تغییرات احتمالی بر روی مقاله می‌باشد. لذا به استناد مجوز مذکور، درج هرگونه تغییرات در تصاویر، منابع و ارجاعات یا سایر مطالب از اشخاص ثالث در این مقاله باید در این مجوز گنجانده شود، مگر اینکه در راستای اعتبار مقاله به اشکال دیگری مشخص شده باشد. در صورت عدم درج مطالب مذکور و یا استفاده فراتر از مجوز فوق، نویسنده ملزم به دریافت مجوز حق نسخه‌برداری از شخص ثالث می‌باشد.

به‌منظور مشاهده مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 به آدرس زیر مراجعه گردد:

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

یادداشت ناشر

ناشر نشریه پژوهشنامه بیمه با توجه به مرزهای حقوقی در نقشه‌های منتشرشده بی‌طرف باقی می‌ماند.

منابع

- Abazari, M.; Teymouri, H.; Dalvi, M.R., (2009). A study of indicators of organizational culture: A cultural pathological approach. *Strategy. Culture*, 1(4): 119-137 (18 Pages). [In Persian]
- Ansari, M.; Shaemi Barzoki, A.; Safari, A., (2011). Representation a model of organizational culture management with contextual approach (Case study: An industrial company). *J. Appl. Sociol.*, 22(2): 121-142 (21 Pages). [In Persian]
- Atwood, C., (2020). Succession planning basics. American society for training and development.
- Barton, A., (2017). Preparing future leaders: An ethnographic study exploring the culture of succession planning and leader development in Christian higher education (Doctoral dis-

sertation), Brandman University, School of education.

Bleich, M.R., (2019). The professional development educator and leadership succession planning. *J. Continuing. Educ Nur.*, 50(3): 104-106 (2 Pages).

Braun, V.; Clarke, V., (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qua. Res. Psychol.*, 3(2): 77-101 (24 Pages).

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

Carroll, C., (2004). Succession planning: Developing leaders for the future of the organization. *Leadersh. Abstr.*, 17(2): 1-2 (1 Page).

Dehghani Hosseinabadi, A.; Khorosh, M., (2016). The relation-

ارزش‌های سازمانی ارائه شده در این مطالعه در بیانیه ارزشی صنعت بیمه لحاظ گردد و بر پایداری به آنان در شرکت‌های بیمه‌ای تأکید شود. به‌منظور افزایش ضمانت اجرایی پایداری شرکت‌ها به این ارزش‌ها نیز می‌توان آنان را به عنوان شاخص‌های ارزیابی سالیانه شرکت‌های بیمه‌ای در نظر گرفت.

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

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

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

مشارکت نویسندگان

مقاله مستخرج از رساله دکتری نویسنده اول بوده و جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، ساخت مدل و اعتبارسنجی و نگارش گزارش پژوهش بر عهده ایشان بوده است. آقای دکتر علامه استاد راهنمای رساله و هدایت مسیر پژوهش به ویژه در بخش روش تحقیق بوده‌اند. آقای دکتر

- ship between organizational culture and succession management in the general directorate of sports and youth in Isfahan province. The first national conference of new research findings of sports sciences in the field of health, social vitality, entrepreneurship and heroism, Ahvaz, Iran. [In Persian]
- Denker, A.L.; Sherman, R.O.; Hutton-Woodland, M.; Brunell, M.L.; Medina, P., (2015). Florida nurse leader survey findings. *J. Nur. Administration*, 45(7/8): 404-410 (6 Pages).
- Donner III, E.M.; Gridley, D.; Ulreich, S.; Bluth, E.I., (2017). Succession planning and management: The backbone of the radiology group's future. *J. Am. Coll. Radiol.*, 14(1): 125-129 (4 Pages).
- Faghihi, A.; Zakeri, M., (2015). Pathology of the Iranian public organizations for establishment of management succession planning. *Iran. J. Public Administration Mission*, 5(5): 15-24 (9 Pages). [In Persian]
- Farah, B.; Elias, R.; De Clercy, C.; Rowe, G., (2020). Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *Lead.ersh.*, 31(1): 101289.
- Fullan, M., (2007). *Leading in a culture of change*. John Wiley and Sons.
- Geroy, G.D.; Caleb, D.; Wright, P.C., (2005). Understanding and articulating effective succession planning: A means for infusing influence by NAITTE constituencies. *J. STEM. Teach. Educ.*, 42(1), 23-40: (17 Pages).
- Ghol Verdi, M.; Zareie Matin, H.; Jandaghi, G.R., (2016). Identification of factors affecting succession management behavior in managers: Qualitative approach. *J. Res. Hum. Resour. Manage.*, 8(2): 183-208 (25 Pages). [In Persian]
- Holmes, V., (2017). *Achieving hospital sustainability through strategies for nursing leader succession planning* (Doctoral dissertation), Walden University, College of management and technology.
- Hosseini, S.H.; Shaemi Barzoki, A.; Nasr Esfahani, A., (2018). Designing a model for succession management system based on native organizational indicators. *J. Res. Hum. Resour. Manage.*, 10(1): 25-50 (25 Pages). [In Persian]
- Kesner, I.F.; Sebor, T.C., (1994). *Executive succession: Past, present and future*. *J. Manage.*, 20(2): 327-372 (45 Pages).
- Koohi Khor, M.; Kamalian, A.; Yaghoubi, N.; Pourezat, A., (2020). Meta-synthesis model of integrated talent management. *Public Administration Perspect.*, 11(1): 120-143 (23 Pages). [In Persian]
- Khatiri, P.; Gupta, S.; Gulati, K.; Chauhan, S., (2010). Talent management in HR. *J. Manage. Strategy*, 1(1): 39-46 (7 Pages).
- Mehrtak, M.; Habibzadeh, S.; Vatankhah, S.; Jaafariori, M.; Deigoshaei, B.; Azari, A., (2016). Gap analysis between current and desired situation of succession planning: A case study in ministry of health. *J. Health Administration*, 19(63): 91-100 (9 Pages). [In Persian]
- Narimani, M.; Allameh, M.; Soltani, F., (2014). Presenting a strategic model for the implementation of succession planning management. *J. Res. Hum. Resour. Manage.*, 6(3): 139-164 (25 Pages). [In Persian]
- Nouri Shad, M.; Aghajani, F.; Salimi, M., (2019). Organizational culture and cultural values governing the educational organization and school. *Psychol. Stud. Educ. Sci.*, 10(4): 69-90 (21 Pages). [In Persian]
- Porfirio, J.A.; Felicio, J.A.; Carrilho, T., (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *J. Bus. Res.*, 115: 250-257 (7 Pages).
- Rothwell, W.J., (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *Int. J. Training Dev.*, 15(1): 87-99 (12 Pages).
- Schein, E.H., (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). Jossey-Bass.
- 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. *Eur. J. Pharm. Med. Res.*, 3(7): 97-109 (12 Pages).
- Umans, I.; Lybaert, N.; Steijvers, T.; Voordeckers, W., (2021). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *J. Fam. Bus. Strategy*, 12(2): 100269.
- Wolfe, R.L., (1996). *Systematic succession planning building leadership from within*. Crisp learning.

AUTHOR(S) BIOSKETCHES	معرفی نویسندگان
<p>Shahin Tabari, Ph.D., Group Manager of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Isfahan University of Technology, Isfahan, Iran</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Email: tayar@irc.ac.ir ▪ ORCID: 0000-0003-0674-0678 ▪ Homepage: https://ase.ui.ac.ir/ <p>Seyed Mohsen Allameh, Ph.D., Assistant Professor of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Isfahan University of Technology, Isfahan, Iran</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Email: dr_allameh@ase.ui.ac.ir ▪ ORCID: 0000-0003-4993-1562 ▪ Homepage: https://ase.ui.ac.ir/dr_allameh <p>Seyed Ali Siadat, Ph.D., Professor of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Isfahan University of Technology, Isfahan, Iran</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Email: s.a.siadat@edu.ui.ac.ir ▪ ORCID: 0000-0003-2228-1168 ▪ Homepage: https://edu.ui.ac.ir/s.a.siadat 	
<p>HOW TO CITE THIS ARTICLE</p> <p>Tayar, S.; Allameh, S.M.; Siadat, S., (2021). Identifying and explaining values of succession planning culture in the Iranian insurance industry. <i>Iran. J. Insure. Res.</i>, 10(1): 25-36.</p> <p>DOI: 10.22056/ijir.2021.01.03</p> <p>URL: https://ijir.irc.ac.ir/article_131743.html?lang=en</p>	