



ORIGINAL RESEARCH PAPER

## Identification and testing of effective and affected variables of succession planning in an insurance company in Isfahan

M. Gholamaliyan, A. Safari\*, M.H. Moshref Javadi, H. Teimouri

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

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 19 December 2020

Revised 25 February 2021

Accepted 14 June 2021

#### Keywords:

Competitive environment

Insurance industry

Job career path

Productivity

Succession planning

### ABSTRACT

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

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

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

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

\*Corresponding Author:

Email: [m.gholamaliyan008@ase.ui.ac.ir](mailto:m.gholamaliyan008@ase.ui.ac.ir)

Phone: +9831 378832900

ORCID: [0000-0003-1603-5972](https://orcid.org/0000-0003-1603-5972)

DOI: [10.22056/ijir.2021.02.02](https://doi.org/10.22056/ijir.2021.02.02)

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





## مقاله علمی

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

محسن غلامعلیان، علی صفری<sup>\*</sup>، محمدحسین مشرف جوادی، هادی تیموری

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

## اطلاعات مقاله

### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۲۹ آذر ۱۳۹۹

تاریخ داور: ۷ اسفند ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش: ۲۴ خرداد ۱۴۰۰

### کلمات کلیدی:

بهره‌وری

جانشین‌پروری

صنعت بیمه

محیط رقابتی

مسیر ارتقاء شغلی

## چکیده:

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

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

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

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

<sup>\*</sup>نویسنده مسئول:

ایمیل: [m.gholamaliyan008@ase.ui.ac.ir](mailto:m.gholamaliyan008@ase.ui.ac.ir)

تلفن: +۹۸۳۱ ۳۷۸۸۳۲۹۰۰

ORCID: 0000-0003-1603-5972

DOI: 10.22056/ijir.2021.02.02

توجه: مدت زمان بحث و انتقاد برای این مقاله تا ۱ جولای ۲۰۲۱ در وب‌سایت IJIR در «نمایش مقاله» باز می‌باشد

دهد؛ بنابراین وجود منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های متعدد سازمانی یکی از عوامل مؤثر در رسیدن سازمان‌ها به اهداف اصلی تعیین شده است (Talebzadeh, 2014).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری جزء مهمی از استراتژی سازمانی است و تمام سازمان‌ها به‌منظور حفظ، نگهداری، جذب مشتریان و بهبود عملکرد سازمانی بر کیفیت منابع انسانی تمرکز می‌کنند. جانشین‌پروری از این جهت در سازمان‌ها اهمیت دارد که راهبرد منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی امری ضروری است (Seyyednaghavi et al., 2017).

از طرفی، جانشین‌پروری اعتماد به نفس کارکنان را زیاد می‌کند (Gholipour and Hashemi, 2015) و منجر به کاهش درصد جابجایی مدیران ارشد، بهبود کیفیت سیستم مدیریت و رهبری سازمان و کاهش جابجایی و ترک خدمت کارکنان و مدیران می‌شود (Zeynoddini Bidmeshki et al., 2014)؛ بنابراین برنامه‌ریزی منابع انسانی در تمامی ابعاد جذب، گزینش، آموزش، بهسازی، جانشین‌پروری، مدیریت استعدادها و مهم‌تر از همه نگهداشت نیروهای ارزشمند از راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌ها است و باعث افزایش امنیت شغلی کارمندان و ایجاد نگرش شغلی مثبت در آنها می‌شود (Meister and Willyerd, 2021). این نگرش مثبت نیز به نوبه خود سبب کاهش مدت غیرمعمول فرآیندهای کاری می‌گردد.

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

شرکت‌های بیمه در کنار شبکه بانکی و بازار سرمایه مهم‌ترین ارکان مالی کشورها هستند. اما، اگر این شرکت‌ها نتوانند از منابع انسانی موجود در جهت رشد، تعالی، توسعه و ارتقای کمی و کیفی خود استفاده نکنند، در بهره‌برداری مؤثر از استعدادهای درونی موفقیت چندانی نخواهند داشت. مخصوصاً شرکت‌های بیمه دولتی که شواهد تجربی نشان داده نسبت به شرکت‌های خصوصی دچار بحران سرمایه انسانی بیشتری هستند. بنابراین، اصلاح برخی فرایندهای اجرایی و ارائه مدلی برای جانشین‌سازی در شرکت‌های بیمه با هدف تدوین چشم‌اندازهای آینده و ایجاد انگیزه جهت حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد موجود و جلوگیری از خروج نیروهای کارشناسی و عدم مواجهه ناگهانی با بحران رهبری در آینده ضروری به نظر می‌رسد. زیرا، هدف و غایت اصلی فرآیند جانشین‌پروری در رویکردهای جدید مدیریتی، شتاب بخشی به رشد و توسعه افرادی است که استعدادهای بالایی دارند (Turner, 2018). بنابراین، چگونگی تجزیه و تحلیل سطح آگاهی‌های سازمان از ضرورت طرح جانشینی، بسترسازی برای تأمین نامزدهای واجد شرایط در بازار کار، تمهید محیط مساعد برای اجرای طرح و تأکید بر آموزش مداوم کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت نوآورانه و تحول‌پذیر برای همه مشاغل توصیه می‌شود. زیرا برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، رویه‌های دقیقی برای شناسایی، رشد و ایجاد نگرش بلندمدت به کارکنان دارای مهارت و استعداد فراهم می‌کند. بنابراین، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مجموعه متنوع و گسترده‌ای از فعالیت‌ها است که مبتنی بر برنامه‌ریزی برای تحولات اساسی و کلیدی در رهبری داخل سازمان است. از سویی، صاحب‌نظران معتقدند بدون تعهد و حمایت رده‌های بالای سازمان، بهترین برنامه‌های جانشین‌پروری نیز محکوم به شکست است (Huff, 2018). بنابراین، استراتژی برنامه‌ریزی جانشینی، فرهنگ سازمانی و فرصت‌های توسعه رهبری مهم‌ترین عوامل مرتبط با برنامه جانشین‌پروری و اجرای آن است (Al Suwaidi et al., 2020).

جانشین‌پروری به ثبات و بقای سازمان و ایجاد تحول در آن کمک شایان توجهی می‌کند (Dopson et al., 2019). مفهوم جانشین‌پروری اشاره به فرآیندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش و تربیت مدیران برای تصدی این مشاغل آماده شود (Abolalaei, 2006). به همین منظور اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر مزیت رقابتی پایدار در سازمان مؤثر است و سازمان‌ها می‌کوشند در فضای کسب و کار امروزی برتری و مزیت نسبی خود را حفظ نموده و آن را در سطح بالایی نسبت به رقبا نگهدارند. این در حالی است که در بسیاری از شرکت‌های تجاری مزیت رقابتی، به عنوان یک هدف سازمانی مورد تأکید قرار می‌گیرد. همچنین برنامه جانشین‌پروری می‌تواند استمرار رهبری سازمان را برای آینده تضمین نماید و به عنوان یک ابزار مهم و سازمان‌یافته، جانشینان داخلی مناسبی برای تصدی پست‌های کلیدی پرورش

جانشین‌پروری بر مسیر ارتقاء شغلی تأثیر گذاشته و نگرش به آینده سازمان را تضمین می‌کند. در این راستا (Ghol Verdi et al., 2016) معتقدند نظام جانشین‌پروری، یکی از مهم‌ترین سازوکارهای در دسترس برای تضمین تأمین نیروی کار آینده در سازمان‌ها است. از این منظر که بهترین افراد را تحت مناسب‌ترین آموزش‌ها قرار داده و مسیر ارتقاء مناسب را برای آنها آماده می‌کند. از طرفی، از نظر مدیریت مسیر شغلی و مدیریت جانشین‌پروری موجب جذب، نگهداشت و بالندگی نیروهای انسانی سازمان می‌شود. چرا که بسیاری از افراد برای دیده شدن و مهم تلقی شدن در سازمان تمام تلاش خود را به کار بسته تا به‌عنوان جانشین آینده برای سازمان مفید باشند (Parish et al., 2016). در تأیید این مدعا، (Mc Guire (2017) بر این باورند که تهیه و تدوین مسیر شغلی مناسب، در امر پیاده‌سازی جانشین‌پروری به‌عنوان تسهیل‌گر مؤثر اقدام می‌کند. چرا که افراد سعی می‌کنند به ارتقا سطح عملکرد خود بپردازند. این در حالی است که ترسیم مسیر کار راه شغلی باعث ایجاد ثبات، نوآوری کارآفرینانه، استقلال، خودمختاری و احساس خدمت شده و به‌عنوان عاملی اثرگذار بر رضایت شغلی افراد، موجب بهبود عملکرد فرد می‌شود و سطح دانش را در سازمان بهبود می‌بخشد (Samiee et al., 2017). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری منجر به حفظ تخصص و دانش کلیدی سازمان می‌شود و بین کارکنان و فناوری تعادل رأی ایجاد می‌کند و بر عدم استفاده بیش از حد از زبان دانشگاهی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و بر استفاده درست و به‌جا از ساختارها، قوانین و مقررات و نقش کلیدی کارکنان تأکید دارد.

### مروری بر پیشینه پژوهش

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

### روش‌شناسی پژوهش

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

#### روش کیفی

در بخش کیفی، جامعه آماری شامل مدیران ارشد حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیران، متخصصان و کارشناسان خبره صنعت بیمه است. نمونه‌گیری نیز به روش غیراحتمالی هدفمند به شیوه گلوله

محیط رقابتی همچون بقای سازمانی و قوانین و مقررات حاکم بر جانشین‌پروری را در شرکت بیمه‌ای منتخب بررسی نموده است. در ادامه، ساختار مقاله چنین ساماندهی شده که ابتدا پیشینه پژوهش مرور شده و مبانی نظری تحقیق بیان گردیده است. سپس، روش‌شناسی تحقیق در بخش کیفی و کمی تشریح و داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در نهایت یافته‌های پژوهش ارائه و بر اساس نتیجه‌گیری به‌عمل آمده چند توصیه سیاستی پیشنهاد شده است.

### مبانی نظری پژوهش

نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین عناصر هر سازمانی به حساب می‌آید و یکی از راهکارهای پیشرفت و بقای سازمان‌ها، برنامه‌ریزی برای توسعه منابع انسانی آن در تمام ابعاد است. از جمله، نهادینه کردن برنامه‌های منظم برای استعدادیابی، جانشین‌پروری و پرورش مدیران مستعد داخلی وجه تمایز سازمان‌های رشد یافته و برتر با دیگر سازمان‌ها است. در واقع، طرح اصطلاح جانشین‌پروری آغازی بر توسعه و گسترش مفاهیمی چون توانمندسازی، استعدادیابی و جایگزینی هوشمندانه برای بهبود در روش استفاده از کارکنان دارای عملکرد بالا در سازمان‌ها است. این مفهوم به عنوان ایده‌ای مرتبط با سطح عملکرد، آینده‌نگری و توسعه فردی و سازمانی، بیانگر فرآیند ساختاریافته‌ای شامل شناسایی و آماده‌سازی جانشینان احتمالی برای پذیرفتن نقش‌های جدید است. منظور از ساختاریافته این است که فرآیند به صورت نظام‌مند و بر اساس سند و ساختار انجام می‌گیرد و به صورت موردی و برای یافتن فردی جدید پس از ترک نفر قبلی از سازمان نیست. بنابراین، جانشین‌پروری فرآیندی است که طی آن کارکنان مناسب برای مشاغل مدیریتی و کلیدی سازمان از میان افراد واجد شرایط علاقه‌مند و با استعداد انتخاب شده و پس از تهیه یک برنامه آموزشی و توسعه‌ای، آماده تصدی این مشاغل در صورت نیاز می‌شوند. این تعریف علاوه بر انتخاب جانشینان بر فعالیت‌های توسعه نیز تأکید دارد و تمامی فرآیند جانشین‌پروری را توصیف می‌کند (Abolalaei, 2016).

در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رهبران سازمانی به دنبال شناسایی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کلیدی و سپس آماده‌سازی کارکنان مستعد برای انجام آن دسته از کارکردهای آینده می‌باشند (Bagley, 2008). چراکه کارکنان دارای دانش، مهارت و توانایی لازم به توسعه و پرورش فردی خود پرداخته و شایستگی‌هایی را احراز نموده‌اند که در مسیر اجرای جانشین‌پروری مؤثرتر هستند. بنابراین کسب شایستگی و مهارت از عواملی است که به توانمندسازی کارکنان می‌انجامد و آنها را در مقایسه با کارکنان فاقد این شایستگی‌ها برای اقدامات و برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی مهیاتر می‌سازد.

برخی از محققان بر این باورند که با ترسیم مسیر ارتقاء شغلی از طریق استفاده از افراد مستعد در سازمان، زمان حال و زمان آینده رهبری سازمان تضمین شده و همچنین منجر به ایجاد مزیت رقابتی در سازمان می‌گردد. آنان معتقدند استفاده از افراد مستعد در طرح

جدول ۱: خلاصه پیشینه پژوهش

ردیف	حوزه پژوهش	منبع
1	ساختارها و فرایندها در منابع انسانی و رفتار سازمانی	Druderi (2016), Applebaum (2015), Church (2014), Rubinsun (2006)
2	تعیین شایستگی‌ها در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی	Collings and Mellahi (2009), Mandi (2008), Dingman (2006), Hadizadeh Moghadam and Soltani (2011), Abolalaei (2006)
3	ارزیابی قابلیت‌ها در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی	Meyer (2016), Church (2014), Galbriath (2012), Greesham and Misco (2010), Groves (2010), Vighell (2006), Kim (2003), Hadizadeh Moghadam and Soltani (2011)
4	تشکیل خزانه جان‌شینی در منابع انسانی و رفتار سازمانی	Washington (2016), Mayer (2016), Mckee (2007), Collings and Mellahi (2009)
5	تدوین طرح مسیر شغلی منابع انسانی و رفتار سازمانی	Cubut et al. (2012), Philips and Rupper (2009), Romejko (2008), Armstrong (2006), Rothwell (2005)
6	شناسایی نیازهای آتی منابع انسانی و رفتار سازمانی	FrostT (2015), Pandey et al. (2014), Bush (2014)
7	استفاده از استعدادها منابع انسانی و رفتار سازمانی	Newhall (2015), Mikhel (2015)

مفاهیم گزینشی احصاء گردد. در این راستا تعداد ۱۴ مضمون پایه (مفاهیم گزینشی) احصاء شد. در مرحله چهارم (بازبینی مضامین) با انجام بازبینی مجدد در بین کدهای گزینشی بر اساس محتوا و ظاهر، دسته‌بندی مفاهیم گزینشی در قالب مضامین فرعی انجام شد. در مرحله پنجم (تعریف و نام‌گذاری مضمون) پژوهشگر با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان مضامین فرعی، در پی گروه‌بندی در مضامین سطح بالاتر (مضامین اصلی) برآمد. در این راستا مضامین فرعی در قالب یک مقوله اصلی (مضمون فراگیر الگوهای جان‌شین‌پروری) دسته‌بندی گردید. در ادامه با بازبینی ماهیت و محتوای هر یک از مضامین اصلی و فرعی، به نام‌گذاری مناسب آنان پرداخته شد. مرحله پایانی تحلیل مضمون نیز ارائه گزارش نهایی و تدوین الگو بود (مرحله ششم؛ گزارش‌دهی).

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

برفی انجام شده و تعداد نمونه بر اساس رسیدن به اشباع نظری ۲۱ نفر تعیین گردیده که شامل ۴ نفر اساتید دانشگاهی و ۱۷ نفر مدیران و خبرنگاران صنعت بیمه است. در بخش کیفی، پس از مطالعه مبانی نظری، اسناد علمی، الگوهای موجود در زمینه شناسایی پیشایندها و پیامدهای مؤثر بر جان‌شین‌پروری در شرکت بیمه مورد مطالعه از طریق انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران، کارکنان، کارشناسان و خبرنگاران صنعت بیمه، موضوع مورد کاوش قرار گرفت. تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای (Braun and Clarke (2006) انجام شد و اعتبارسنجی نتایج این بخش با ابزار پرسشنامه بررسی گردید و داده‌های حاصله از طریق الگوی معادلات ساختاری و با نرم‌افزار Amos24 مورد تحلیل فرگر گرفته است. راهبرد تحلیل مضمون اساساً توصیفی بوده و به محقق کمک می‌کند تا مضامین موجود در ذهنیات و تجربیات خبرگان را شناسایی و با استفاده از سایر داده‌های کیفی آنها را استخراج و طبقه‌بندی نماید.

در این راستا برای شناسایی شاخص‌ها و الگوهای رفتاری و برنامه‌های جان‌شین‌پروری، پژوهشگر عبارتهای بیانی مصاحبه‌شوندگان در طول فرآیند مصاحبه را تجمیع و در گام نخست (یعنی آشنایی با داده‌ها) بعد از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب نمود. در مرحله دوم به استخراج مفاهیم بیان شده در طی فرآیند مقوله‌بندی عبارتهای بیانی پرداخته شد (کدگذاری اولیه). در ادامه نسبت به کدگذاری مفهوم‌ها به روش دستی اقدام شد. در طی این فرآیند در مجموع از بین عبارتهای بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۳۸ عبارت استخراج و کدگذاری گردید. در مرحله سوم (جستجوی مضامین) که موسوم به کدگذاری گزینشی است سعی شد با بررسی کدهای اولیه داده شده به هر یک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتب با موضوع،

جدول ۲: تحلیل نکات کلیدی همراه با ذکر مفاهیم کاربردی

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

طرف و پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی و پیامدهای محیطی با یکسری از متغیرها از طرف دیگر با جانشین‌پروری در ارتباط بوده و بر آن تأثیر داشتند. ضمناً عوامل میانجی نیز به‌صورت غیرمستقیم بر جانشین‌پروری تأثیرگذار بودند.

#### روش بخش کمی

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

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

متغیرهای اصلی شناسایی‌شده در پژوهش حاضر بعد از کدگذاری اولیه و ثانویه تعیین شدند و سپس تحت عنوان عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی با تعدادی مؤلفه معین از یک

داد بارهای عاملی از مقادیر مناسبی برخوردارند. در ادامه داده‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان در بخش‌های کیفی و کمی به شرح جدول ۳ ارائه شده است. در این بخش یافته‌های کمی و کیفی ارائه می‌گردد.

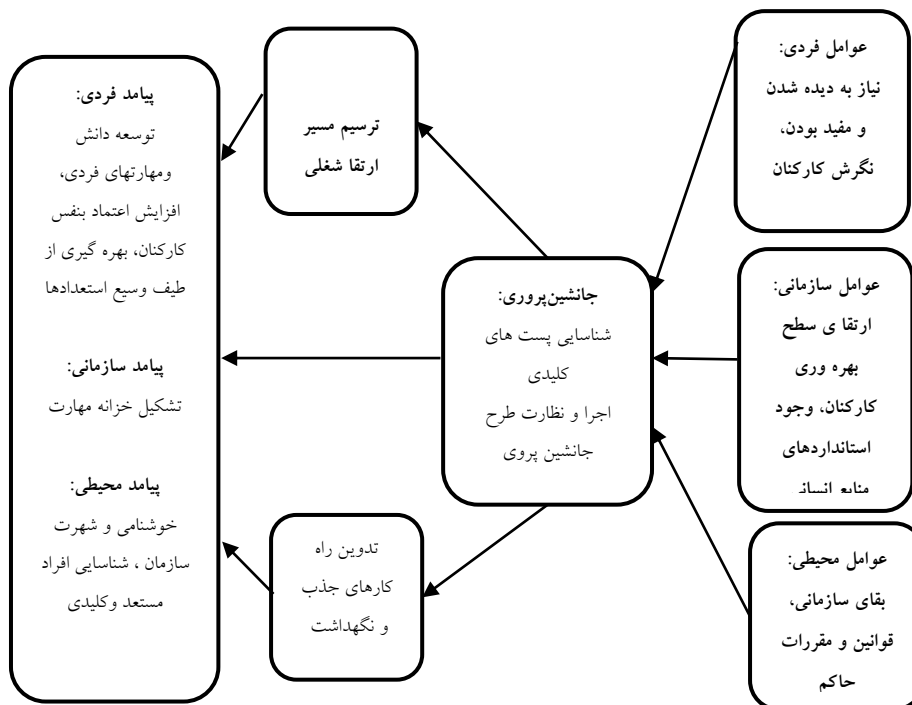
#### یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی، پس از تحلیل و مضمون‌بندی از بین ۳۸ مقوله برگرفته از متن مصاحبه‌ها، ۱۴ متغیر اصلی طبقه‌بندی شده‌اند. شایان ذکر است عواملی چون نیاز به دیده شدن و مفید بودن و نگرش کارکنان تحت عنوان عوامل فردی، ارتقای سطح بهره‌وری کارکنان بیمه و وجود استانداردهای منابع انسانی تحت عنوان عوامل سازمانی، وجود الزامات محیط شامل بقای سازمان و قوانین و مقررات

حاکم تحت عنوان عوامل محیطی بر جانشین‌پروری تأثیر داشته و مورد بررسی و شناسایی قرار گرفتند. ضمناً نتایج نشان داد استقرار الگوی جانشین‌پروری در شرکت بیمه مورد مطالعه بر توسعه دانش و مهارت‌های فردی، افزایش اعتماد به نفس کارکنان و بهره‌گیری از طیف وسیع استعدادهای سازمانی به عنوان پیامدهای فردی، تشکیل خزانه مهارت تحت عنوان پیامد سازمانی و شناسایی افراد مستعد جهت تصدی پست‌های مدیریتی و خوش‌نامی و شهرت سازمان نیز تحت عنوان پیامدهای محیطی اثرگذار خواهد بود. همچنین عواملی چون ترسیم مسیر ارتقای شغلی در راستای جانشین‌پروری و تدوین راهکارهای جذب و نگهداشت سرمایه انسانی به صورت غیرمستقیم بر پدیده جانشین‌پروری تأثیر دارد. در نهایت الگوی مفهومی پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است.

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

نسبت ویژگی‌ها (درصد)	ویژگی پاسخگو / مشارکت‌کننده	مراحل پژوهش
99/4	مرد	بخش کیفی
0/6	زن	
37/7	کارشناسی	سطح تحصیلات
59/5	کارشناسی ارشد	
22/7	دکتری	سن
17/7	36 تا 40 سال	
14/1	40 تا 45 سال	رشته شغلی مدیریتی
51/6	45 تا 50 سال	
16/6	50 سال و بالاتر	بخش کمی
0/71	فنی	
0/2	اداری مالی	سطح تحصیلات
0/09	پشتیبانی	
0/72	مرد	سن
0/28	زن	
0/06	کمتر از 30 سال	رشته شغلی
0/54	30 تا 40 سال	
0/28	40 تا 50 سال	سنوات خدمت
0/12	51 سال و بالاتر	
0/09	دیپلم و پایین‌تر	رشته شغلی
0/42	کارشناسی	
0/45	کارشناسی ارشد	سنوات خدمت
0/03	دکتری و بالاتر	
0/54	کارشناس فنی	سنوات خدمت
0/41	مالی اداری	
0/50	پشتیبانی	سنوات خدمت
0/03	کمتر از 10 سال	
0/38	10 تا 15 سال	سنوات خدمت
0/2	15 تا 20 سال	
0/2	20 تا 25 سال	سنوات خدمت
0/1	25 سال و بالاتر	



شکل ۱: الگوی مستخرج از بخش کیفی پژوهش

جدول ۴: شاخص‌های برازش الگوهای اندازه‌گیری

متغیر	CMIN/DF	CFI	GFI	IFI	RMR
عوامل فردی	4/18	0/95	0/92	0/95	0/02
عوامل سازمانی	4/19	0/91	0/96	0/91	0/03
عوامل محیطی	2/49	0/98	0/98	0/98	0/02
جانشین‌پروری	4/47	0/93	0/96	0/93	0/027
ترسیم مسیر ارتقا شغلی	4/6	0/96	0/89	0/96	0/22
تدوین راهکارهای جذب و نگهداشت سرمایه انسانی	1/21	0/99	0/99	0/99	0/01
پیامدها	3/18	0/91	0/90	0/99	0/220
برازش مناسب	5>	0/9<	0/9<	0/9<	0/8>

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

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

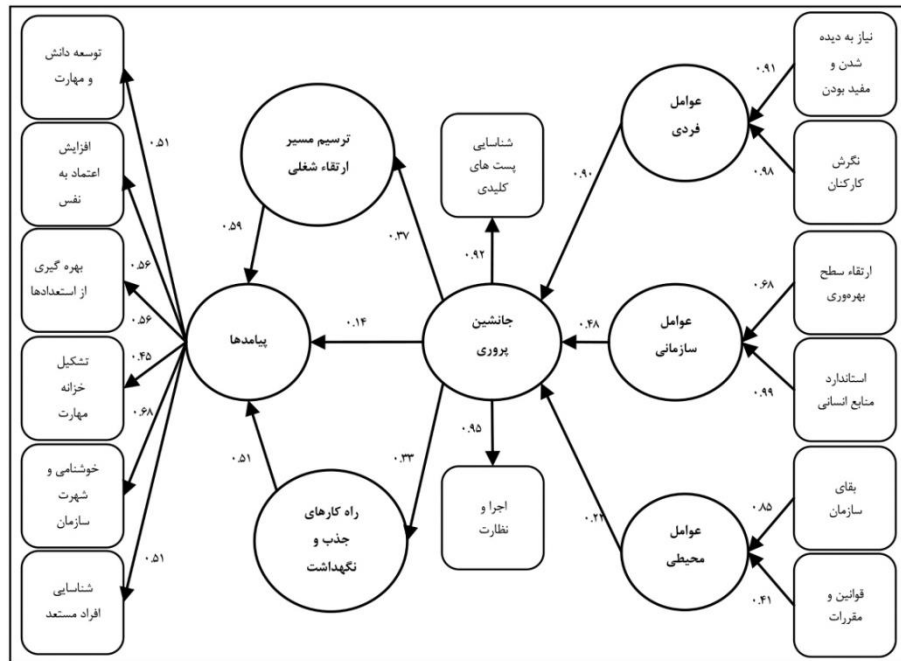
داده شده که با مقایسه مقادیر شاخص‌ها با مقادیر استاندارد می‌توان نتیجه‌گیری نمود شاخص‌های برازش از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند. همان‌طور که در جدول ۵ قابل مشاهده است مدل پژوهش از نظر ساختاری نیز مورد تأیید است. زیرا تمامی شاخص‌ها در حد استاندارد خود قرار دارند. در مرحله بعد فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی واقع شد که نتایج آن در شکل ۲ و جداول ۶ و ۷ ارائه شده است. نتیجه آزمون فرضیه‌ها در جدول ۶ و شکل ۲ نشان داده شده که بیشتر از ۱/۹۶ بودن مقدار بحرانی در هر ۸ فرضیه از تأیید آنها حکایت دارد.

داده شده که با مقایسه مقادیر شاخص‌ها با مقادیر استاندارد می‌توان نتیجه‌گیری نمود شاخص‌های برازش از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند. همان‌طور که در جدول ۵ قابل مشاهده است مدل پژوهش از نظر ساختاری نیز مورد تأیید است. زیرا تمامی شاخص‌ها در حد استاندارد خود قرار دارند. در مرحله بعد فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی واقع شد که نتایج آن در شکل ۲ و جداول ۶ و ۷ ارائه شده است. نتیجه آزمون فرضیه‌ها در جدول ۶ و شکل ۲ نشان داده شده که بیشتر از ۱/۹۶ بودن مقدار بحرانی در هر ۸ فرضیه از تأیید آنها حکایت دارد.



جدول ۵: شاخص های برازش الگوی ساختاری پژوهش

شاخص برازش	CMIN/ DF	PNFI	CFI	RMSEA
مقادیر الگوی ساختاری	32/4	57/0	98/0	06/0
برازش مناسب	5>	0/5<	0/9<	0/1>



شکل ۲: الگوی معادلات ساختاری پژوهش

جدول ۶: آزمون فرضیه های پژوهش

نتیجه	P	CR	B	مسیر	مسیر
تأیید	0/00	35/72	0/9	جانشین پروری	← عوامل فردی
تأیید	0/00	7/02	0/48	جانشین پروری	← عوامل سازمانی
تأیید	0/03	8/60	0/22	جانشین پروری	← عوامل محیطی
تأیید	0/00	5/88	0/37	ترسیم مسیر ارتقای شغلی	← جانشین پروری
تأیید	0/00	5/59	0/33	تدوین راهکارهای جذب و نگهداشت سرمایه انسانی	← جانشین پروری
تأیید	0/00	6/39	0/51	پیامدها	← ترسیم مسیر ارتقا شغلی
تأیید	0/00	6/24	0/59	پیامدها	← تدوین راهکارهای جذب و نگهداشت
تأیید	0/01	2/40	0/14	پیامدها	← جانشین پوری

نمی تواند به عنوان متغیر میانجی در این رابطه ایفای نقش نماید و در غیر این صورت، این متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر یک متغیر میانجی را نشان می دهد؛ که نتایج آن در جدول ۷ قابل

برای تعیین تأثیر روابط غیرمستقیم از روش Bootstrap استفاده گردید. در روش بوت استرپت، مقدار حد بالا و پایین متغیر میانجی را بررسی نموده، اگر مقدار صفر را در برگرفت، این متغیر

جدول ۷: نتایج روابط غیرمستقیم

نتیجه	حد بالا	حد پایین	ضریب تأثیر	متغیر وابسته	ارتباط	متغیر مستقل
تأیید	0/47	0/11	0/17	پیامدها	تدوین راهکارهای جذب و نگهداشت سرمایه انسانی	جانشین‌پروری
تأیید	0/21	0/1	0/14	پیامدها	ترسیم مسیر ارتقای شغلی در راستای جانشین‌پروری	جانشین‌پروری

مشاهده است.

### نتایج و بحث

افراد در سازمان همه تلاش خود را به کار می‌گیرند تا نگاه‌ها را به خود جلب نموده و به عنوان جانشینان آینده سازمان دیده شوند. در نتیجه، کیفیت کاری آنها افزایش می‌یابد (Parish et al., 2016). در این راستا، نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد نیاز به دیده شدن و احساس مفید بودن یکی از عوامل فردی مؤثر بر جانشین‌پروری است. بنابراین با تقویت و توسعه این عامل می‌توان سطح کیفی برنامه‌های جانشین‌پروری را ارتقاء داد.

مسئله جانشین‌پروری از جمله مسائل مهم در عصر حاضر است و با وجود سیستم جانشین‌پروری، افراد سعی می‌کنند استعدادها و توانمندی‌های خود را شناسایی و به نمایش بگذارند و از این طریق بر رقبای سازمان و حتی خارج از سازمان غلبه کنند. چرا که افراد استعدادها و شکوفای نشده‌های دارند و می‌کوشند فرصتی فراهم شود تا آنها را به منصف ظهور برسانند. بنابراین، برای این که بتوانند جانشین‌های مناسبی باشند استعداد خود را کشف و شکوفا می‌کنند. در این راستا نتایج پژوهش حاضر نشان داد وجود استعدادها و منابع انسانی و ارتقا سطح بهره‌وری آنان از جمله عوامل سازمانی مؤثر بر جانشین‌پروری است. به طوری که افراد با بروز استعدادها و مهارت‌های خود قادرند سیستم جانشین‌پروری را بهبود بخشند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سبب بهبود عملکرد کارکنان در بالاترین سطح کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود (Talpos et al., 2017) و این درست همان انتظاری است که از پیاده‌سازی و اجرای برنامه جانشین‌پروری متصور است. در سازمان‌های امروزی ایجاد سیستم جانشین‌پروری یکی از عواملی است که می‌تواند موجب ارتقا مسیر شغلی شود. در واقع این سیستم می‌تواند مسیر شغلی را به نحوی تغییر دهد که افراد با اطمینان خاطر بیشتری به خلاقیت و نوآوری بپردازند و سطح خود را ارتقا دهند (Mc Guire, 2017). نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد جانشین‌پروری بر ترسیم مسیر ارتقا شغلی تأثیر دارد و سیستم مناسبی برای افزایش سطح کیفی مسیر ارتقای شغلی است. به طوری که افراد به واسطه پیاده‌سازی این سیستم، وظایف خود را در مسیری امن و آسان انجام خواهند داد.

مدیران با استفاده از سیستم جانشین‌پروری قادرند اعتماد به نفس افراد را افزایش دهند. به طوری که افراد با اطمینان خاطر بیشتری کار خود را انجام دهند (Gholipour and Hashemi, 2015). همچنین

شناسایی افراد با استعداد و توانمند از دیگر پیامدهای جانشین‌پروری است. زیرا استعدادها و افراد باید با پیشرفت فناوری همگام باشد (Bagley, 2008). بنابراین تدوین و طراحی الگوی مناسبی برای ساختارهای صنعت بیمه با توجه به ساختار وظیفه، درجه حرفه‌گرایی و ویژگی‌های کلیدی و منحصربه‌فرد در این گونه سازمان‌های تجاری یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. شناسایی شرایط حاکم بر فرایندهای منابع انسانی سازمان‌ها و همچنین عوامل تأثیرگذار بر کیفیت نیروی انسانی و درک و کشف استعدادها و توانمندی‌های مؤثر کارکنان می‌تواند با ایجاد جو حمایتی و پیاده‌سازی الگوی جانشین‌پروری، خلأ نیروهای شایسته را در سازمان برطرف نماید. بنابراین با بررسی ساختارها و الگوهای موجود در بخش‌های منابع انسانی شرکت‌های بیمه، شاهد این شکاف تحقیقاتی خواهیم بود که به دلیل فقدان و یا ناچیز بودن مطالعات و پژوهش‌های کاربردی در ایجاد سازوکارهای جانشین‌پروری، این شرکت‌ها با پیامدهای نامطلوبی در جهت حفظ و نگهداشت نیروهای ماهر و متخصص خود مواجه می‌شوند. پیامدهای ناشی از عدم توجه به مفاهیم، الگوها و استقرار نظام مناسب جانشین‌پروری در سازمان‌ها باعث می‌شود که نیروهای خلاق و با استعداد در سازمان به تدریج منفعول و بی‌انگیزه شوند. فرصت‌های رشد و یادگیری از دست برود و سازمان در هنگام از دست دادن این سرمایه‌های عظیم و منحصربه‌فرد و متخصص دچار ناکامی شود. همچنین افراد از ایده‌پردازی و ارائه نظرات راهگشا و خلاقانه پرهیز نمایند. در عوض توجه به فلسفه عمیق جانشین‌پروری باعث می‌شود سازمان با آمادگی لازم فنون، مهارت‌ها و تجارب ارزشمند کارکنان دارای عملکرد بالا را به نسل بعد انتقال دهد. در این شرایط سازمان خود را برای مقابله با چالش‌ها و بحران‌های احتمالی رهبری سازمان در آینده آماده می‌نماید. نتایج پژوهش (Goldman, 2020) نیز نشان داد به دلیل بازنشسته شدن مدیران و معاونان سازمان مورد مطالعه، متقاضیان واجد شرایط جایگزینی بسیار محدود می‌شود و این موضوع چالش‌های فراوانی را برای سازمان ایجاد می‌کند. از طرفی، زبردستان در زمان مواجهه با شیوه‌های جدید رهبری دچار شوک می‌شوند. چون عموماً شیوه‌های رهبران و جانشینان جدید خلاق است و با شیوه‌های اجرایی قبلی متفاوت و حتی در تضاد می‌باشد. در این شرایط زبردستان ممکن است احساسات منفی و حساسیت‌هایی در مواجهه با جانشینان جدید از خود نشان دهند. دلیل احساسات منفی وجود تعصب نوستالژیک نسبت به رهبران

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

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

باتوجه به دیگر نتیجه پژوهش مبنی تأثیر ارتقای سطح بهره‌وری کارکنان بر جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود در شرکت کمیته بهره‌وری تشکیل شود و میزان بهره‌وری سالانه افراد و واحدهای سازمانی مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد و نتایج در پرونده شخصی کارکنان درج شود تا امکان مقایسه پیشرفت فرد با گذشته فراهم شود و بداند باید خود را با معیارها و شاخص‌های بهره‌وری مورد انتظار سازمان تطبیق دهد. همچنین، در موقعیت تصمیم‌قرار گرفتن کارکنان از دیگر راه‌کارهای ارتقای سطح بهره‌وری آنها است. زیرا افزایش تفویض اختیار و واگذاری برخی تصمیم‌های مهم و حیاتی به کارکنان به‌ویژه جانشینان منتخب به افزایش اعتماد به نفس آنان منجر شده و سطح بهره‌وری را افزایش می‌دهد. همچنین اجرای دقیق برنامه تفویض اختیار جرأت و جسارت تصمیم‌گیری و روبه‌رو شدن با نتایج و تبعات تصمیم را در کارکنان تقویت و با افزایش توانمندسازی و آماده‌سازی آنها برای پذیرش مسئولیت‌های آتی، انگیزه مشارکت در طرح جانشین‌پروری را نیز افزایش خواهد داد. لذا

قدیمی یا بنیان‌گذاران اصلی سازمان است. شرکت‌های بیمه علاوه بر خلأ تحقیقاتی در این خصوص، فاقد الگوی مناسب جانشین‌پروری هستند و ادامه این روند با فرصت‌سوزی بیشتر سبب اتلاف منابع انسانی و مالی سازمان خواهد شد. درحالی که با شناسایی فرایندها و راهکارهای جایگزین و تلاش در جهت توانمندسازی کارکنان و ایجاد مکانیزم‌های مناسب می‌توان از پدیده فرار استعدادها و کوچ مهارت‌ها از سازمان جلوگیری نمود.

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

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

دنبال می‌شود.

### جمع بندی و پیشنهادات

با توجه به نتایج پژوهش در رابطه با تأثیر غیرمستقیم عامل تدوین راهکارهای جذب و نگهداشت بر جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود در کنار برگزاری دوره‌های آموزشی عمومی نسبت به برگزاری کلاس‌های آموزش اختصاصی مهارتی برای رشد و کسب شایستگی افراد اقدام و نمایه‌ای از شایستگی فردی افراد تهیه و دائماً بروز رسانی شود. هنگامی که این نمایه به زیرسیستم جذب و نگهداشت منابع انسانی متصل شود سازمان برآورد دقیق‌تری از میزان استعدادها موجود خود دارد. همچنین متناسب با نیازهای فنی، روانی و شخصیتی افراد می‌توان جذابیت‌های متنوعی مانند مجوز ادامه تحصیل در طول خدمت و اعمال مدارک تحصیلی در پرونده، اعزام به خارج برای سفرهای کاری و تفریحی، ایجاد تسهیلات برای خانواده‌های کارکنان و سایر اقداماتی که میزان علاقه‌مندی و وفاداری فرد را تقویت می‌کند و منجر به حفظ استعدادها ارزشمند و سرمایه‌های انسانی سازمان می‌شود را به کار بست. ضمناً با توجه به ماهیت شغل بیمه‌گری به خصوص در ادارات خسارت که کارکنان با افراد زبان‌دیده و مال‌باخته مواجه می‌شوند، ضروری است آموزش‌های اختصاصی و مهارتی ویژه‌ای برای رشد ابعاد روان‌شناختی و هوش هیجانی افراد تدارک دیده شود. نیازسنجی آموزشی به‌صورت دوره‌ای و باهدف جانشین‌پروری در این واحدها با جدیت بیشتری دنبال شود تا فرایند نگهداشت سرمایه انسانی به نتایج سودمندی منتج شود. در همین راستا پیشنهاد می‌شود واحد تحقیق و توسعه شرکت شیوه‌های جدید جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی را شناسایی و برخی از الگوهای رفتاری و مدیریتی موفق را به مرحله اجرا درآورد. علاوه بر این پیشنهاد می‌شود در شعب یا دفاتر مرکزی، دفتری تحت عنوان پایگاه خبرگان ایجاد شود و بازنشستگان، خبرگان، نویسندگان، علاقه‌مندان و نخبگان سازمانی آزادانه اجازه حضور در این دفتر را داشته باشند و در کسوت مشاور و انتقال‌دهنده تجارب سازمان عمل کنند تا به حفظ، جذب و نگهداشت نخبگان سازمانی کمک نماید.

### مشارکت نویسندگان

نویسنده اول در جهت تهیه پرسشنامه، نحوه انتخاب جامعه هدف پالایش پرسشنامه و تجزیه و تحلیل‌های آماری اقدام نموده است. نویسنده دوم در خصوص نحوه استخراج پیشینه پژوهش، دسته‌بندی موضوعات، استخراج مقوله‌ها و تم‌های اصلی و انتخاب روش پژوهش و چگونگی تدوین مقاله و ویرایش متون همکاری داشته‌اند. نویسنده سوم در جهت معرفی وبسایت‌های جدید و مرتبط با پژوهش، پیگیری چاپ مقالات در مجله‌های معتبر داخلی و خارجی، همراهی در ترجمه برخی متون و واژه‌های مدیریتی تنقیح و ویرایش پیشنهادات همکاری نموده‌اند.

### تشکر و قدردانی

بر خود لازم می‌دانم از اساتید راهنما جناب آقایان دکتر علی

پیشنهاد می‌شود شرکت نسبت به مشارکت کارکنان و افراد مستعد در طرح جانشین‌پروری همزمان با آموزش و توسعه فردی اقدام نماید. به‌علاوه ایجاد ارتباط بین سامانه ارتقای سطح بهره‌وری کارکنان به زیرسیستم ارزیابی عملکرد منابع انسانی، نتایج در کارنامه ارزشیابی سالانه کارکنان لحاظ گردد.

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

با توجه به نتایج پژوهش در رابطه با تأثیر بقای سازمانی بر جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود از آنجا که محیط خارجی سازمان از عوامل مهم و حساس در بقاء و پایداری سازمان است با استفاده از طرح جانشین‌پروری و اجرای مطلوب آن و ایجاد نشاط و اشتیاق در کارکنان برای ماندن در سازمان و به‌تبع آن ایجاد محبوبیت و خوش‌نامی در جامعه اقدام گردد. همچنین با انجام تبلیغات وسیع و گسترده میل نخبگان و فرهیختگان برای استخدام در شرکت افزایش یابد. از طرفی نهادینه و اجرا کردن رفتارهای شهروندی سازمانی توسط کارکنان، مشارکت کارکنان و سازمان در فعالیت‌های خیرخواهانه، واگذاری سهام ارزشمند سازمان به کارکنان و... می‌تواند موجب تقویت محبوبیت و کمک به بقاء سازمانی شود. البته شرط موفقیت طرح‌های فوق به انتخاب کارکنان شایسته بستگی دارد که مراتب رشد، ارتقا و بالندگی را طبق یک سیستم منسجم و اصولی تجربه کرده باشند.

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

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

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

- Abolalaei, B.; Ghaffari, A., (2006). Future managers and practical experiences of talent search and manager succession programs. Tehran: Industrial management organization, Third edition. [In Persian]
- Abolalaei, B., (2016). Human resource management clinic: Answers to Iranian questions and problems. Tehran: Industrial management organization, Fifth edition. [In Persian]
- Al Suwaidi, M.; Jabeen, F.; Stachowicz-Stanusch, A.; Webb, M., (2020). Determinants linked to executive succession planning in public sector organizations. *Vision*, 24(3): 284-299 (15 Pages).
- Bagley, T.L., (2008). Employee retention and succession planning for a Department of the navy program office. Capella University.
- Braun, V.; Clarke, V., (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qual. Res. in Psychol*, 3(2): 77-101 (24 Pages).
- Bush, T., (2014). Emotional leadership: A viable alternative to the bureaucratic model. *Educ.Manage. Administration Leadersh.*, 43(4): 487-489 (1 Page).
- Collings, D.G.; Mellahi, K., (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Hum. Resour. Manage. Rev.*, 19(4): 304-313 (9 Pages).
- Dopson, S.; Ferlie, E.; McGivern, G.; Fischer, M.D.; Mitra, M.; Ledger, J.; Behrens, S., (2019). Leadership development in higher education: A literature review and implications for programme redesign. *Higher Educ.*, 73(2): 218-234 (16 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]
- Gholipour, R.; Hashemi, M., (2015). The effect of mentoring on succession planning: Focusing on individual development plan. *J. Res. Hum. Resour. Manage.*, 7(2): 25-52 (27 Pages). [In Persian]

صفری و دکتر محمد حسین مشرف جوادی و استاد مشاور جناب آقای دکتر هادی تیموری تشکر نمایم. همچنین از مدیران و کارکنان و بخصوص اداره منابع انسانی شرکت سهامی بیمه ایران و پژوهشگران کمیته داوری مقالات در پژوهشکده و کادر اجرایی دانشگاه اصفهان تقدیر و تشکر می‌کنم.

### 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

- Goldman, C., (2020). Structure, culture, and agency: Examining succession planning in California State University (CSU) libraries. *J. Lib. Administration*, 60(1): 1-21 (20 Pages).
- Hadizadeh Moghadam, A.; Soltani, F., (2011). Explaining the components of the implementation of succession management in the organization (case study of the headquarters of the national Iranian Oil Company and its subsidiaries based in Tehran). *Strategic Stud. Oil Energy Ind.*, 3(10): 39-82 (43 Pages). [In Persian]
- Huff, D.R., (2018). A quantitative study on the effects of talent management on succession planning (Doctoral dissertation), Northcentral University.
- Mandi, A.R., (2008). A case study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain. The George Washington University.
- Meister, J.C.; Willyerd, K., (2021). The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today.
- McGuire, D.; Polla, G.; Heidl, B., (2017). Unlocking hospitality managers career transitions through applying Schein's career anchors theory. *Eur. J. Training Dev.*, 41(7): 578-592 (14 Pages).
- Parish. R.; Salarzahi, H.; Moghli, A.; Roshan, S.A., (2016). A framework for talent management in tourism industry. *J. Res. Hum. Resour. Manage.*, 8(3): 1-29 (28 Pages). [In Persian]
- Rubinsun, A., (2006). Regional projects require regional planning: Human rights impacts arising from infrastructure projects. *Mich. J. Int. Law*, 28(1): 175.
- Samiee. F.; Akrami, N.; Keikhosro Kiani, M.; Golkian, M., (2017). Studying the effect of job role playing games on students' responsibility, career adaptability, and dysfunctional career thoughts. *J. Couns. Res.*, 16(64): 96-113 (17 Pages). [In Persian]

- Seyyednaghavi, M.; Khanbashi, M.; Salavati, M., (2017). Alignment of human resource general strategy with human resource subsystem strategy. *J. Res. Hum. Res. Manage.*, 9(1): 183-206 (23 Pages). [In Persian]
- Talebzadeh, F., (2014). Succession management. Jangal Publications, Javdaneh, First edition. [In Persian]
- Talpos, M. F.; Pop, I.G.; Vaduva, S.; Kovacs, L.A., (2017). Talent management and the quest for effective succession management in the knowledge-based economy. *Bus. Ethics. Leadersh. East. Eur. Transdisciplinary Context*, 13(3): 65-73 (8 Pages).
- Turner, P., (2018). Linking leadership and succession planning. *Leadersh. Healthcare*, 41(7): 233-262 (29 Pages).
- Zeynoddini Bidmeshki, Z.; Adli, F.; Vaziri, M., (2014). Comparing the present and ideal situation of succession planning and talent management in higher education. *J. Rese. Plann. Higher Educ.*, 20(2): 51-72 (21 Pages). [In Persian]

AUTHOR(S) BIOSKETCHES	معرفی نویسندگان
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Email: <a href="mailto:m.gholamaliyan008@ase.ui.ac.ir">m.gholamaliyan008@ase.ui.ac.ir</a></li> <li>▪ ORCID: 0000-0003-1603-5972</li> <li>▪ Homepage: <a href="https://B2n.ir/g95215">https://B2n.ir/g95215</a></li> </ul>	<p>محسن غلامعلیان، دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Email: <a href="mailto:a.safari@ase.ui.ac.ir">a.safari@ase.ui.ac.ir</a></li> <li>▪ ORCID: 0000-0002-0001-8740</li> <li>▪ Homepage: <a href="https://B2n.ir/g87078">https://B2n.ir/g87078</a></li> </ul>	<p>علی صفری، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Email: <a href="mailto:Moshref@ase.ui.ac.ir">Moshref@ase.ui.ac.ir</a></li> <li>▪ ORCID: 0000-0003-1165-3704</li> <li>▪ Homepage: <a href="https://B2n.ir/s47875">https://B2n.ir/s47875</a></li> </ul>	<p>محمدحسین مشرف جواد، استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Email: <a href="mailto:h.teimouri@ase.ui.ac.ir">h.teimouri@ase.ui.ac.ir</a></li> <li>▪ ORCID: 0000-0003-3288-1319</li> <li>▪ Homepage: <a href="https://ase.ui.ac.ir/h.teimouri">https://ase.ui.ac.ir/h.teimouri</a></li> </ul>	<p>هادی تیموری، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران</p>

HOW TO CITE THIS ARTICLE	QR CODE
<p><i>Gholamaliyan, M.; Safari, A.; Moshref Javadi, M.H.; Teimouri, H., (2021). Identification and testing of effective and affected variables of succession planning in an insurance company in Isfahan. Iran. J. Insur. Res., 10(2): 87-100.</i></p> <p>DOI: 10.22056/ijir.2021.02.02</p> <p>URL: <a href="https://ijir.irc.ac.ir/article_131747.html?lang=en">https://ijir.irc.ac.ir/article_131747.html?lang=en</a></p>	