



## Identifying the prerequisites and consequences of organizational succession

**Mohsen Gholamaliyan**, PhD Student, University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Ali Safari \***, Associate Professor, University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Mohammad Housain Moshref Javadi**, Assistant Professor, University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Hadi Teimouri**, Associate Professor, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Received Date: 19.03.2022

Accepted Date: 23.07.2022

### Abstract

**Introduction:** Succession planning is a fundamental and vital factor that should be related to the strategic goals of the organization and must be taken from this strategy and directly involves the line managers. Today, the emphasis on training and developing individual skills in successful organizations worldwide to meet future challenges and find suitable successors and achieve the organization's goals and missions is an important topic that is addressed in modern management theories. The succession planning system in organizations is a factor to increase the level of motivation of individuals, because employees, after being selected as future successors, strive with great motivation to achieve the best results. Since the managers of organizations are constantly changing and shifting in different situations and at different levels of the organization, once their position is vacant, the question usually arises as to who has the capacity to fill their position. Considering the various theories of human resources thinkers, especially in the field of succession planning, their emphasis on the necessity and importance of the issue, the upward trend of outflow of valuable technical and experienced capital from Iran Insurance Company in the retirement period, and concerns about the recruitment and employment of key employees by competing companies, which is currently one of the most important and serious challenges in the company, facing this phenomenon and the need to address it requires immediate attention. This research has been done in Iran Insurance Company and seeks to find the answer to the question of what factors affect succession planning in Iran Insurance Company and what the consequences of succession planning are.

**Methodology:** The present study, based on purpose, is an applied and exploratory mixed-method and it consists of two parts qualitative and quantitative. The statistical population in the qualitative sector includes senior managers in the field of human resource management as well as specialists, experts, and veterans of the insurance industry. The non-probability sampling technique was snowball sampling and the number of samples was 21 based on the theoretical saturation. In this study, after conducting a semi-structured interview with managers and experts in the insurance industry, the

\*Corresponding Author; ([a.safari@ase.ui.ac.ir](mailto:a.safari@ase.ui.ac.ir))

qualitative data of the interviews were analyzed using Clark and Brown's six step thematic analysis. The collected data was first coded with an exploratory approach to

**Journal of Strategic Management Studies**, Vol. 14, No. 55, Fall 2023

Web: <http://smsjournal.ir>

Doi: [10.22034/SMSJ.2022.176431](https://doi.org/10.22034/SMSJ.2022.176431)



thematic analysis and then the initial model was extracted. In the quantitative part, the statistical population of the research includes employed specialists, staff, managers, and experts as well as experts in the field of human resources of Iran Insurance Company. To determine the sample size, Cochran's formula was used for a limited population and 458 samples were selected. The data collection tool in this section was a researcher-made questionnaire that was designed based on the conceptual model obtained from the interviews. Cronbach's alpha coefficient was used to determine its reliability. Content and construct validity were also used to fit the validity of the assessment tool. Confirmatory factor loadings had appropriate values. Structural equation modeling and Amos24 software were used to analyze the data. Finally, the pattern of model fit indices was compared to standard values and tested and, finally, it was confirmed.

**Results and Discussion:** In this study, individual, organizational, and environmental factors affecting succession planning were identified in Iran Insurance Company. Individual factors include the individual's emotional connection to the organization and the need to be seen and useful, organizational factors include ensuring the future management of the organization and upgrading and improving the organization, environmental factors are the requirements of the competitive environment and the risk of the organization's talents hunt, and mediating factors include continuing education and reward mechanisms affecting succession planning. The results also showed that the establishment of a succession model in Iran Insurance Company, in terms of individual consequences, affects increasing motivation for growth and excellence, psychological maturity and personal competence, and potential growth of ideas. In addition, in terms of organizational consequences, it is effective in reforming traditional structures, and in terms of environmental consequences, it is effective in differentiating from insurance competitors, creating a formal platform for transferring experiences and achievements, and reducing the organization's future concerns.

**Conclusion:** In terms of the need to be seen and useful and emotional connection of the individual to the organization, it is suggested that the achievements of the individual efforts of employees be recorded in their own name and properly appreciated and reflected in the scoreboard. In the process of recruitment and retention, the risk of talent hunt by competitors can be reduced by increasing organizational attractiveness such as paying special attention to employee welfare, setting flexible working hours, increasing elite benefits, and creating study and skills opportunities at the international level, and creating special facilities for families of talented employees. The organization can also develop multiple successors with appropriate specializations at different levels and educate the selected group on an ongoing basis through leadership, decision-making, and management training. If the organization formulates its strategy to strengthen the succession programs, the positive and useful results and consequences of the succession program will be seen in the organization. To increase the level of psychological maturity and competence of employees, specialized psychological training appropriate to the type of work, environmental challenges, and stress levels should be held regularly. To develop ideation, a specific mechanism should be designed and implemented and a suitable platform for the growth of new ideas and the establishment of succession should be provided.

**Keywords:** Succession, Human capital, Competency, Psychological maturity, Competence of employees.



## شناسایی پیشران‌ها و پیامدهای جانشین‌پروری سازمانی

محسن غلامعلیان، دانشجوی دکتری، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
علی صفری\*، دانشیار، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
محمدحسین مشرف جوادی، استادیار، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
هادی تیموری، دانشیار، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۸

### چکیده

هدف این پژوهش شناسایی عوامل و مولفه‌های موثر بر سازوکار جانشین‌پروری و همچنین شناسایی نتایج و پیامدهای اجرا و پیاده‌سازی جانشین‌پروری در شرکت سهامی بیمه ایران است. پژوهش حاضر بر مبنای هدف کاربردی و به شیوه آمیخته با رویکرد اکتشافی متوالی انجام شده است. روش‌های آمیخته دارای دو بخش کیفی و کمی هستند. جامعه آماری بخش کیفی شامل ۸۰ نفر از مدیران ارشد، متخصصان برجسته و خبرگان صنعت بیمه بودند که با ۲۱ نفر از آنها از طریق روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند به شیوه گلوله برفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شده است. سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون تعداد ۴۴ مولفه بیان شده برگرفته از متن مصاحبه‌ها که بیشترین همخوانی را با موضوع پژوهش داشتند استخراج شد و سپس الگوی اولیه پژوهش طراحی شد. در بخش کمی پرسشنامه‌ای محقق ساخته به‌منظور آزمون الگوی اولیه تدوین شد. این پرسشنامه با استفاده از فرمول ( $q < n < 15q$ ) در بین ۴۵۸ نفر از کارکنان، کارشناسان، مدیران و خبرگان بیمه ایران در استان‌های اصفهان و شعب تهران توزیع شد. سپس داده‌ها با کمک الگوی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزارهای Amos 24 بررسی و الگو تایید شد. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد از بعد عوامل فردی، عامل پیوند عاطفی فرد با شرکت و عامل احساس مفید بودن فرد در فعالیت‌های شرکت، از بعد عوامل سازمانی، عامل توجه به تضمین مدیریت آینده شرکت و عامل ارتقاء و بهبود شرکت و از بعد عوامل محیطی، عامل توجه به الزامات رقابتی و عامل خطر شکار استعدادها شرکت بر الگوی جانشین‌پروری تأثیرگذار بودند که مورد بررسی و شناسایی قرار گرفتند. ضمناً نتایج نشان داد استقرار و پیاده‌سازی الگوی جانشین‌پروری در شرکت سهامی بیمه ایران بر پیامدها و نتایج فردی، سازمانی و محیطی مؤثر خواهد بود. ضمناً عواملی چون آموزش مستمر و مکانیزم پاداش‌دهی نیز تحت عنوان عوامل میانجی در تأثیر جانشین‌پروری بر پیامدها و نتایج در شرکت سهامی بیمه ایران نقش دارند. ارزش افزوده اجرای جانشین‌پروری برای شرکت بیمه شامل حفظ خزانه مهارت، کاهش هزینه‌های ناشی از فقدان مهارت کارکنان نواستخدام و کاهش هزینه‌های آموزش خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: جانشین‌پروری، سرمایه انسانی، شایستگی، بلوغ روانی، شایستگی کارکنان.

## ۱. مقدمه

بدون تردید کارکنان همه سازمان‌ها، ادارات و شرکت‌ها به صورت طبیعی زمانی به مرحله بازنشستگی خواهند رسید. در این راستا کارکنان زبده ماهر و با تجربه با خروج از شرکت بخشی از تجارب ارزشمندی که در طول دوران خدمت از طریق آموزش، یادگیری، آزمون و خطا و تجربه‌های شخصی به دست آورده‌اند را به یکباره از شرکت خارج می‌کنند. این وضعیت یعنی خروج سرمایه‌های واقعی شرکت به صورت تدریجی، آرام و مستمر اتفاق می‌افتد. بنابراین برای جلوگیری از خروج این تجارب ارزشمند و ایجاد انگیزه برای حفظ و انتقال آن و نگهداشت نیروهای موجود و مستعد و برنامه‌ریزی برای مواجهه ناگهانی با بحران تخصص، بحران رهبری در آینده، اصلاح برخی از فرایندهای اجرایی و ارائه الگویی برای جانشین‌پروری در شرکت سهامی بیمه ایران ضروری به نظر می‌رسد. مدیران عالی منابع انسانی باید یک برنامه‌ریزی مدون و منسجم برای توسعه، تقویت و شناسایی استعداد‌های فنی در شرکت فراهم آورند. موفقیت برنامه‌ریزی‌ها مرهون نگرش کلان به موضوع منابع انسانی و سپس شناخت وضعیت حاکم بر صنعت بیمه و توجه ویژه به شرایط داخلی شرکت است.

از آنجا که مدیران شرکت‌ها در شرایط مختلف و در سطوح مختلف سازمانی دائماً در حال تغییر و جابجایی هستند پس از خالی شدن جایگاه آن‌ها معمولاً این مسئله مطرح می‌شود که چه کسی قابلیت لازم برای پر کردن جایگاه آن‌ها را دارد. با بررسی دیدگاه صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی به خصوص در زمینه جانشین‌پروری و تاکید آن‌ها بر ضرورت و اهمیت موضوع، توجه به خروج سرمایه‌های ارزشمند، فنی و با تجربه از شرکت سهامی بیمه ایران در حال حاضر یکی از چالش‌های مهم و جدی در این شرکت محسوب می‌شود، مواجهه با این پدیده و لزوم توجه به تغییرات محیطی نیازمند رسیدگی فوری است. در انجام فرایند جانشین‌پروری در شرکت سهامی بیمه ایران و در برخی شرکت‌ها و ادارات دولتی ضرورت تغییر نگرش و اصلاح رویکرد مدیران، کارکنان و تصمیم‌گیران شرکت بیمه حائز اهمیت است. به همین دلیل در این پژوهش الگوی پیشنهادی موثر و پیامدهای متاثر از جانشین‌پروری و عوامل میانجی اثرگذار مورد بررسی قرار خواهد گرفت. به همین دلیل مساله اصلی پژوهش خروج نیروهای فنی متخصص و متبحری است که به دلیل فقدان یک نظام منسجم برای انتقال دانش و مهارت به کارکنان نواستخدام، آن‌ها به یکباره شرکت را ترک می‌کنند و حافظه تجربی و مهارتی این خبرگان و پیشکسوتان بدون انتقال به نسل بعدی محو می‌شود.

بر اساس آمار مجله داخلی پیام بیمه به نقل از مدیریت دفتر برنامه و بودجه شرکت از سال ۱۳۹۰ تا کنون تعداد ۳۱۸ نفر از کارشناسان و مدیران متخصص، ماهر و کارکنان شرکت بیمه خارج شده‌اند بدون اینکه برنامه مدون و منظمی برای معرفی جایگزینی شایسته به جای آنها وجود داشته باشد. بر اساس همین آمار حدود ۷۰ درصد آنان تحت عناوینی چون عضو هیئت مدیره، کارشناس ارزیاب خسارت، مشاوره عالی و مدیر شعبه در شرکت‌های رقیب مجدداً مشغول فعالیت شده‌اند. نکته حائز اهمیت در خصوص جذب کارشناسان و مدیران برجسته توسط رقبا صرفاً به فقدان و از دست رفتن آنها ختم نمی‌شود، چرا که برخی از این مدیران به دلیل سال‌ها تجربه مفید و بازاریابی و تحکیم ارتباط با مشتریان عمده و سرشناس و تاثیرگذار با خروجشان از شرکت بیمه اطلاعات و ارتباطات شکل گرفته و بخشی از پرتفوی بیمه‌ای (سبد بیمه‌نامه‌ای) را که در طول سالیان خدمت در شرکت مادر کسب کرده‌اند نیز با خود از شرکت خارج می‌کنند. در این پژوهش مصادیق پیشران‌ها و شتاب‌دهنده‌هایی که شناسایی شدند شامل عوامل و مولفه‌های بستر ساز، تقویت‌کننده‌ها، انگیزه‌سازها و حمایت‌کننده‌های طرح بوده است. بنابراین هدف پژوهش شناسایی زمینه‌ها، بسترها و مولفه‌های موثر بر تقویت و توسعه فرایند جانشین‌پروری و همچنین شناسایی عوامل موثر بر نتایج و پیامدهای پیاده‌سازی و استقرار این الگو در روند فعالیت‌های شرکت سهامی بیمه ایران است.

## ۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**جانشین‌پروری.** اجرای راهبرد جانشین‌پروری، رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقاء و سایش نیروها را جبران می‌کند [۲۲]. داشتن نگرشی جامع به مدیریت جانشین‌پروری، شناسایی نیازهای مورد نیاز برای توسعه فردی کارکنان با استعداد، تشکیل و توسعه خزانه‌ای از استعدادها برای انتقال به کارکنانی که قابلیت ارتقاء دارند، جلب مشارکت کارکنان در پیاده‌سازی برنامه‌های شغلی، توانمندسازی کارکنان برای پاسخ‌گویی به تقاضاهای محیطی، بهبود روحیه کارکنان برای مواجه شدن با تأثیرات فرسایش شغلی و جلوگیری از هدر رفت منابع با اجرای برنامه جانشین‌پروری امکان‌پذیرتر خواهد شد. جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند [۳۷]. سازمان‌ها با درک شرایط حساس سعی می‌کنند در حفظ و توسعه نیروهای ماهر، متخصص و خیره خود بکوشند. شرکت‌ها درصدد هستند با برنامه‌ریزی منابع انسانی به سطوح بالای عملکرد فردی و سازمانی دست یافته و در نتیجه عملکردهای فردی و گروهی بهتر و حرفه‌ای‌تر سازمان را افزایش داده و جانشینان مناسبی را برای آینده آموزش دهند. جانشین‌پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید به اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان برگرفته شود و به‌طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. طبق رویکردهای جدید مدیریتی هدف و غایت اصلی فرایند جانشین‌پروری توسعه افرادی است که از استعدادهای بالایی برخوردار هستند [۵۷]. موضوع جانشین‌پروری و چگونگی تجزیه و تحلیل سطح آگاهی‌های سازمان از ضرورت طرح جانشینی است. توجه به شرایط رقابتی بازار کار برای تامین نامزدهای واجد شرایط، محیط مساعد برای اجرای طرح و تاکید بر آموزش مداوم کارکنان حائز اهمیت فراوان است. در این راستا، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت نوآورانه و تحول‌پذیر برای همه مشاغل توصیه می‌شود [۵]. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، رویه‌های دقیقی را برای شناسایی، رشد و نگرش بلندمدت کارکنان دارای مهارت و استعداد فراهم می‌کند [۳۸]. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری معمولاً مجموعه متنوع و گسترده‌ای از فعالیت‌هایی است که مبتنی بر برنامه‌ریزی برای تحولات اساسی و کلیدی در رهبری داخل سازمان است [۳۴]. از منظر حمایت مدیران عالی، برخی صاحب‌نظران بیان کرده‌اند که بدون تعهد و حمایت رده‌های بالای سازمان، حتی بهترین برنامه‌های جانشین‌پروری نیز محکوم به شکست است [۲۴]. استراتژی برنامه‌ریزی جانشینی، فرهنگ سازمانی و فرصت‌های توسعه رهبری از مهم‌ترین عوامل مرتبط با برنامه جانشین‌پروری و برنامه‌های اجرایی آن است [۵۰].

جانشین‌پروری به ثبات و بقای سازمان و همچنین ایجاد تحول در آن کمک شایان توجهی می‌کند [۱۳]. جانشین‌پروری برای تصمیم‌گیری روزانه در سازمان‌ها حیاتی است و به عنوان یک ابزار مهم برای توسعه اشخاص شناخته می‌شود، همچنین نظام جانشین‌پروری، یکی از مهم‌ترین سازوکارهای در دسترس برای تضمین تأمین نیروی کار آینده در سازمان‌هاست [۱۹]. از سوی دیگر عواملی از جمله جهانی‌شدن، تحولات فناوری و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت فشرده، نیازمند واکنش سریع نسبت به تغییرات محیطی است. همچنین وجود نگرانی ناشی از کاهش وفاداری کارکنان بر ضرورت اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌ها می‌افزاید [۳۵]، البته باید توجه داشت که فرایند جانشین‌پروری یک فرآیند طولانی‌مدت است و نیازمند توجه ویژه مدیران منابع انسانی سازمان است [۱۴]. بنابراین ممکن است در آینده برخی مشکلات سازمانی مانع اجرای درست برنامه‌های جانشین‌پروری شوند، مشکلاتی چون عدم تمایل فرد منتخب برای پذیرش موقعیت شغل پیشنهادی، عدم تناسب بین مهارت‌های فردی و شغل مورد نظر، توسعه اندک سازمان، ضعف ارتباطات، عدم صداقت و فقدان اطمینان بین سطوح مختلف سازمان که مانع تحقق اهداف این طرح خواهد بود. بنابراین ضروری است به منظور اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری این موانع شناسایی شده و سریع‌تر از بین بروند [۴۰]. چرا که داشتن مهارت در جانشین‌پروری به‌عنوان راه اصلی برای رفع مشکلات سازمانی مطرح است. اگرچه پیش‌بینی آینده به‌طور دقیق امکان‌پذیر نیست اما با این‌وجود تلاش نظام‌مند بین فردی و بین سازمانی برای

پیش‌بینی مهارت‌ها در سازمان الزامی است [۶۰]. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سبب بهبود عملکرد کارکنان در بالاترین سطح کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود [۵۵].

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فعالیت‌های گوناگونی را توصیف می‌کند که دربرگیرنده برنامه‌ریزی برای انتقال‌های مهم در رهبری سازمانی است و این فرآیند انتقال رهبری یکپارچه را در سرتاسر سازمان فراهم می‌کند [۱۲] و به‌نوعی استمرار رهبری را تضمین کرده و به‌عنوان یک طرح مهم و سازمان‌یافته، جانشین‌های داخلی شرکت برای پست‌های کلیدی را پرورش داده و نیازهای آینده پرسنل شرکت را از لحاظ کمی برآورده می‌سازد، همچنین کیفیت داوطلبان را از طریق ایجاد شایستگی‌ها و پوشش شکاف‌های مهارتی تأمین می‌نماید. به همین دلیل برنامه جانشین‌پروری مهم‌ترین برنامه برای تأمین نیروهای زبده جهت تصدی مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم است [۴۳]. با توجه به اینکه مدیریت جانشین‌پروری در کشورهای در حال توسعه یک مفهوم نسبتاً جدید است به همین دلیل با مشکلات فراوانی روبرو است [۳۳]. در واقع مدیریت جانشین‌پروری با در نظر گرفتن تغییرات محیطی به جای یک برنامه جایگزینی ساده، بر تشکیل و به‌روزرسانی خزانه مهارت به‌صورت پویا و مستمر تأکید می‌کند [۷].

امروزه تأکید بر آموزش و توسعه مهارت‌های فردی در سازمان‌های موفق در سرتاسر جهان به منظور مقابله با چالش‌های آتی و یافتن جانشینان مناسب و برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمان مبحث مهمی است که در نظریه‌های مدیریت نوین به آن پرداخته می‌شود. [۲۵]. در همین راستا جانشین‌پروری اشاره به فرآیندی دارد که طی آن استعداد‌های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش و تربیت مدیران برای تصدی این مشاغل آماده شود [۱]. از طرفی شناسایی و تربیت مدیران آینده، یکی از مهم‌ترین راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌ها بوده و عموماً به دنبال ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمان‌ها، افزایش فرهنگ شایسته‌گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان است [۶۲] چراکه سازمان‌ها به رهبرانی توانا برای کنترل تغییرات در ساختار فرهنگی و فرایندهای سازمانی نیاز دارند تا بتوانند در صورت نیاز تغییرات را انجام دهند و یا آن‌ها را اثربخش‌تر سازند [۳۶]. به‌طور کلی باید در نظر داشت در شرایط کنونی برنامه جانشین‌پروری بسیار جدی است زیرا روش‌های کاری جدید و تغییرات آتی، نیروی کار چند نسله و کمبود استعداد انسانی در دنیای امروز چالش‌های جدیدی را در بازار سرمایه انسانی به وجود آورده است [۴۲]. از این منظر توجه به الزامات محیط رقابتی عامل بقای سازمان بوده از جمله نگرانی‌های مدیران منابع انسانی است. به‌طوری‌که امروزه حیات و بقای سازمان‌ها امری ضروری تلقی می‌شود و استفاده از این برنامه‌ها می‌تواند نگرانی سازمان‌ها را کمتر کند [۵۹].

در سازمان‌های امروزی بسیاری از کارکنان تمایل دارند که برای سازمان مفید بوده و بتوانند به نوعی خودکارآمد باشند. این احساس مطلوب و خوشایند بر سطح جانشین‌پروری تأثیر داشته و می‌تواند منجر شود افراد با این‌گونه احساسات سعی در بهتر شدن خود کرده و اقدامات‌شان نتایج مطلوبی را به همراه داشته باشد [۵۳] و بتوانند در شرکت رشد کرده و خود را به سطوح بالایی برسانند. افراد سعی می‌کنند در شرکت‌ها به توسعه فردی پرداخته، بتوانند پیشرفت کنند تا جانشینان مناسبی در آینده شوند [۲۷]. صفری و همکاران بر این باورند که سرمایه فکری به صورت مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد [۴۵]. به همین خاطر است که در سازمان‌ها همواره سعی می‌شود که کارکنان مستعد و توانمند را حفظ نمایند چرا که معتقدند این افراد به‌نوعی سرمایه انسانی محسوب می‌شوند و قادر خواهند بود جانشینان خوبی برای آینده سازمان باشند [۵۱]. از سوی دیگر اجرای طرح‌های جانشین‌پروری می‌تواند کارکنان را برای آینده آماده کند و این آمادگی منجر به بلوغ کارکنان در سازمان شود همچنین افراد قادر خواهند بود در جهت بهتری گام بردارند. وجود سیستم جانشین‌پروری در سازمان‌ها عاملی برای افزایش سطح انگیزه افراد است چرا که کارکنان بعد از انتخاب شدن به‌عنوان جانشینان آینده، با انگیزه فراوان تلاش خود را می‌کنند تا به بهترین نتایج دست یابند. [۶۱]. اخیراً مطالعات نشان داده است

که اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری می‌تواند نرخ ترک خدمت کارکنان را پایین آورده، روحیه کارکنان را افزایش دهد و با کیفیت‌ترین کارکنان را در شغل‌های مهم و کلیدی قرار دهد [۳۹]. به بیان دیگر کارکنان در این سیستم علاقه‌مند به توسعه فردی و شکوفایی استعدادهای خود هستند تا بتوانند به بلوغ فکری و ذهنی بالاتری دست پیدا کنند [۶۳]. جانشین‌پروری از این جهت در سازمان‌ها دارای اهمیت است که راهبرد منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شوند و پرداختن به این برنامه‌ها برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها امری ضروری است [۴۸]. به‌طور کلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید رمز موفقیت‌ها، مهارت‌ها، توسعه‌ی دانش و فعالیت‌های مورد نیاز را شناسایی کند و سطح کارکنان را از بسیاری جهات بهبود بخشد [۱۱].

در خصوص ضرورت انجام این پژوهش باید اشاره کرد که روند صعودی و نگران کننده خروج سرمایه‌های فنی و نیروهای با تجربه از شرکت به دلیل بازنشستگی یا دلایل دیگر مانند نگرانی از جذب و استخدام کارکنان در شرکت‌های رقیب از چالش‌های مهم و جدی در شرکت سهامی بیمه ایران محسوب می‌شود. مواجهه با این تغییرات محیطی نیازمند رسیدگی فوری است. انجام فرایند جانشین‌پروری در این شرکت و در برخی شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی ابتدا ضرورت تغییر در رویکرد است. باید مجموعه ارکان شرکت رویکردهای جذب، به‌کارگیری، آموزش و توسعه کارکنان را به سمت جذب و استخدام نیروهای مجرب، با استعداد و متخصص، تغییر جهت و تغییر نگرش دهند. موضوع خروج اختیاری سرمایه انسانی از شرکت، فراهم آمدن فرصت‌های جدید استخدام و جذب در شرکت‌های خصوصی با شرایطی مطلوب‌تر، ایجاد جذابیت‌های متنوع توسط شرکت‌های رقیب برای شکار استعداد، بعضاً بی‌توجهی و نادیده گرفتن ارزش‌های روانی، حرفه‌ای، مهارتی، رشد و ارتقای شغلی کارکنان و عدم توجه به ضرورت تأمین زیرساخت‌های بنیادین به منظور ارتقاء و تعالی همه‌جانبه کارکنان، شرایط کار در شرکت را سخت نموده است. با بررسی‌ها و مطالعات انجام شده توسط پژوهشگر و جستجو در مقالات درون شرکت و جستجو در پایگاه مقالات صنعت بیمه در زمینه موضوع جانشین‌پروری در شرکت سهامی بیمه ایران پژوهش‌های اندکی وجود دارد و شکاف پژوهشی موجود با انجام مطالعات گسترده‌تر برای حل مساله اساسی شناسایی، آموزش و ارتقاء جانشینان مناسب ضروری به نظر می‌رسد. با اجرا و پیاده‌سازی جانشین‌پروری می‌توان ظرفیت مناسبی برای پر کردن خلاءهای موجود فراهم آورد. مدیران عالی شرکت نیز می‌توانند در این برهه از زمان بهترین تصمیم ممکن را در حوزه منابع انسانی اتخاذ نموده و نسبت به اجرای این طرح ارزشمند اقدامات عاجل انجام دهند.

با بررسی مدل‌های جانشین‌پروری، می‌توان به این موضوع پی برد که اگرچه اجرای فرایند جانشین‌پروری در شرکت‌های مختلف، متفاوت هستند، اما اغلب شرکت‌ها ماهیتاً از یک رویه مشابه استفاده می‌کنند.

### مدل‌های رایج جانشین‌پروری

برخی از پرکاربردترین الگوهای جانشین‌پروری عبارتند از: مدل تیم‌های خزانه تسریع<sup>۱</sup> (بایهام ۲۰۰۲)، مدل کیم (۲۰۰۶) و مدل ستاره‌های هفت نقطه‌ای (روزول<sup>۲</sup> ۲۰۱۰). در این پژوهش این سه مدل به شرح زیر توضیح داده شده است.

#### • مدل تیم‌های خزانه تسریع (بایهام)

بایهام و همکارانش رویکرد متفاوتی را برای آماده کردن استعداد مدیران اجرایی بیان می‌کنند. تیم تسریع بر ایجاد گروهی از کاندیداهای با استعداد برای موقعیت‌های اجرایی تأکید می‌کند. وی فرایند پنج مرحله‌ای تیم تسریع را بیان می‌کند.

مرحله اول: معرفی و شناسایی افراد با استعداد

<sup>۱</sup> Acceleration pools model

<sup>۲</sup> Rothwell, 2010

مرحله دوم: شناخت فرصت‌های پیشرفت

مرحله سوم: تعیین راه‌حلهایی برای فرصت‌های پیشرفت

مرحله چهارم: اطمینان از اینکه پیشرفت اتفاق می‌افتد

مرحله پنجم: بررسی پیشرفت و وظایف جدید توجه: مرحله پنجم به سوم حالت گردشگری است [۲۲].

#### • مدل کیم (۲۰۰۶)

مدل ارزیابی عملکرد مدیریت جانشین‌پروری مقایسه و ترکیبی از مدل تیم‌های خراشه تسریع، مدل هفت پر و مدل مسیر ارتقاء رهبری است. در این مدل پس از یک مقایسه دقیق در نهایت چهار گام و مرحله کلی استخراج شده و سپس مدیریت جانشین‌پروری سازمان‌ها مورد ارزیابی خواهد گرفت [۲۸].

#### • مدل ستاره هفت پر (روزول)

الف) ایجاد تعهد: تصمیم‌گیران سازمان باید نسبت به مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند تعهد داشته باشند و آن را مستقر نمایند.

ب) ارزیابی الزامات کار فعلی: تصمیم‌گیران باید الزامات کار فعلی در سمت‌های کلیدی را ارزیابی کنند. تنها بر اساس روشی که به‌طور پیوسته و بر پایه کار قرار دارد می‌توان افراد را برای ارتقا آماده کرد.

ج) ارزیابی عملکرد فردی: در بیشتر برنامه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی فرض بر این است که افراد برای احراز شرایط ارتقا باید مشاغل فعلی خود را به نحو احسن انجام دهند.

د) ارزیابی الزامات کار آینده: ارزیابی الزامات کار آینده برای آماده شدن رهبران آینده جهت روبرو شدن با تغییر الزامات کار کمک می‌کند.

ه) ارزیابی استعدادهای آتی فرد: تدوین فرایندی برای تعیین این‌که افراد با چه دقتی برای ارتقاء آماده می‌شوند و از چه استعدادهایی برخوردارند.

ن) پر کردن خلأ پرورشی: سازمان باید برنامه‌ای مستمر برای پرورش مدیران آینده از داخل سازمان وضع نمایند.

و) ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی: برنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در جهت بهبود هر چه بیشتر باید به‌طور مستمر مورد ارزیابی قرارگیرد. نتایج ارزیابی نیز به‌طور منظم برای حفظ تعهد و بهبود برنامه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند مورد استفاده قرار گیرد [۴۴].

#### پیشینه پژوهش

پژوهشی توسط تقوا و همکاران (۱۴۰۰) در خصوص ارائه الگوی راهبردهای پرورش مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان انجام شده است. هدف این پژوهش شناسایی مولفه‌های اصلی و فرعی موثر بر پرورش و رشد مدیران برای تضمین مدیریت آینده شرکت‌های دانش‌بنیان بوده است. در این پژوهش مولفه‌ها را در سه مقوله اصلی شامل کارکردهای مدیریتی، شایستگی‌های مدیریتی و ارزیابی توسعه شایستگی شناسایی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد با تمرکز بر سه مقوله شناسایی شده فوق می‌توان به رشد و پرورش مدیران شرکت‌ها شتاب بیشتری داد [۵۲].

در پژوهش حکیمی نیاسری و همکاران (۱۳۹۹) با هدف تحلیل مولفه‌های جانشین‌پروری در بخش خصوصی ایران، تعداد ۲۰ مولفه فرعی شامل پیش‌بینی‌پذیری، درصد جانشینان آماده برای مشاغل کلیدی، میزان موفقیت جانشینان در مشاغل قبلی، نرخ رشد مخزن جانشینان، ایجاد تعهد و ابعاد دیگری شامل منطبق، فرایند، شاخص‌ها، تحلیل و تمرکز بر مشاغل راهبردی به عنوان اولویت‌ها شناسایی شدند. نتایج این پژوهش نشان داد مدیران برای استقرار جانشین‌پروری عوامل و مولفه‌های زیادی را باید مورد تجزیه و تحلیل قراردهند تا بتوانند طرح جانشین‌پروری را به صورت شایسته اجرا کنند [۲۱].



پژوهش طوطیان و همکاران (۱۳۹۸) با هدف ارائه مدل موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا، به دنبال شناسایی مدیران شایسته بود. در این پژوهش شناسایی مدیران شایسته یکی از چالش‌های مهم و پیش روی شرکت‌ها با توجه به موانع موجود در استقرار جانشین‌پروری مورد شناسایی قرار گرفت. طبق یافته‌های این پژوهش موانع جانشین‌پروری در ناجا به ترتیب عبارتند از موانع مدیریتی، موانع ساختاری، نحوه ارزیابی عملکرد، گزینش، فرایندهای استخدام، سیستم آموزش، انتصاب و ارتقاء به ترتیب اولویت دارای ضرایب اهمیت بودند. موانع مدیریتی شامل (ترس مدیران از استقرار جانشین‌پروری) موانع ساختاری شامل تأکید بر قابلیت اجرایی بودن یا اجرایی نبودن جانشین‌سازی، موانع ارزیابی عملکرد شامل ارزش‌گذاری مناسب عملکرد در چارچوب ساختارهای سازمانی، موانع گزینشی نیز شامل (ابهام در نقش) و در بخش آموزش تأکید بر آموزه‌های دینی بیشترین اولویت را داشتند. بخشی از نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش حاضر از جمله تمرکز بر آموزش، انتصاب شایسته و نحوه ارتقاء کارکنان همسو بود [۵۶].

پژوهش محمودی و همکاران (۱۳۹۸) با هدف ارائه الگوی فرایند جانشین‌پروری به روش نظریه داده‌بنیاد در کمیته امداد امام خمینی، نشان داد تفویض اختیار، تمرکززدایی، جو حمایتی در سازمان، الگوبرداری از سازمان‌های موفق در حوزه جانشین‌پروری و اهتمام بر توانمندسازی کارکنان همچنین چرخه‌ی مدیریت دانش و سبک مربیگری مدیران به‌عنوان عوامل مؤثر بر امر جانشین‌پروری در سازمان تأثیر دارند. نتایج این پژوهش نشان داد در خصوص موضوع تفویض اختیار، وجود جو حمایتی و اهتمام مدیران برای توانمندسازی کارکنان با نتایج یافته‌های پژوهش حاضر همسو بود [۳۰].

محموظی و همکاران (۱۳۹۸) در طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری، مورد مطالعه سازمان‌های دولتی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری ارائه کردند. در این پژوهش مؤلفه‌ها و شاخص‌های سه بعد شامل بعد مدیریت استعداد، بعد استراتژی مدیریت استعداد و بعد جانشین‌پروری مورد شناسایی و بررسی قرار گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد با در نظر گرفتن موضوع بحران از دست دادن نیروهای مستعد و ترک مشاغل تخصصی در سازمان‌ها عوامل تعیین‌کننده مدیریت استعداد و جانشین‌پروری یک ضرورت تلقی می‌شود. در این راستا سه متغیر مدیریت استعداد، استراتژی مدیریت استعداد و متغیر جانشین‌پروری حائز اهمیت بودند. از دیدگاه کارکنان چهار بعد مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری شامل (طرز تفکر استعداد استراتژی، استعداد جانشین‌پروری، استعداد مدیریت و استراتژی مدیریت استعدادها) دارای اهمیت کلیدی است. نتایج این پژوهش نیز در خصوص توجه و تمرکز بر استعداد به‌عنوان بستری مناسب برای شناسایی و توسعه شایستگی‌های فردی با پژوهش حاضر همسو بود [۲۹].

عرب و خلیلی تیر تاشی (۱۳۹۶) با مطالعه تطبیقی مبنی بر تأثیر مدیریت جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی بین دانشگاه آزاد کاشان و دانشگاه آزاد نراق به بررسی تأثیر فرایند مدیریت جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد کاشان و آزاد نراق پرداختند. پس از نمونه‌گیری و بهره‌گیری از پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت جانشین‌پروری و عملکرد سازمانی نتایج نشان داد که تفاوت معناداری از نظر تأثیر مدیریت جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی دو دانشگاه مشاهده نشده است. ضمناً هر دو دانشگاه از نظر میزان استفاده از مدیریت جانشین‌پروری در حد متوسط می‌باشند. نتایج این پژوهش در مقایسه با پژوهش حاضر در شرکت سهامی بیمه ایران نشان داد در هر دو پژوهش تأکید بر اجرای مدیریت جانشین‌پروری و عملکرد ناشی از آن در حد متوسط است [۳].

در بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری موغلی و یدالهی (۱۳۹۳) در سازمان‌های دولتی شهر شیراز، نتایج پژوهش نشان داد که بین مدیریت استعداد و خرده مقیاس‌های آن (جذب استعداد، درگیرسازی استعداد، توسعه و بهسازی استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد با جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز)

رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج این پژوهش در مقایسه با پژوهش حاضر در خصوص رابطه بین استعداد و شایستگی کارکنان و مولفه جذب و نگهداشت سرمایه انسانی سازمان همخوانی دارد [۳۶].

ماتر (۲۰۲۰) در پژوهش رهبری اوج مرحله جانشین‌پروری با هدف شناسایی و تبیین وضعیت عاطفی کارکنان در مرحله جانشین‌پروری به رهبران جدید، نشان داد که زیردستان در هر زمان در مواجهه با شیوه‌های جدید رهبری دچار شوک می‌شوند. چون عموماً شیوه‌های جدید و رهبران و جانشینان جدید خلاق بوده و در مقایسه با شیوه‌ها و اقدامات قبلی در تضاد بوده و یا متفاوت است. در این شرایط زیردستان ممکن است احساسات منفی و حساسیت‌هایی در مواجهه با جانشینان جدید از خود نشان دهند. دلیل احساسات منفی وجود تعصب نوستالژیک زیردستان نسبت به رهبران قدیمی و یا بنیان‌گذاران اصلی سازمان است؛ بنابراین مدیران می‌کوشند وضعیت را به نحوی اداره نمایند که بتوانند احساسات منفی زیردستان را به سمت مثبت هدایت کنند [۳۲].

شین (۲۰۲۰) در بررسی تعیین مدیرعاملان شرکت‌های برجسته به‌عنوان مرجعی برای ایجاد تغییرات استراتژیک جانشین‌سازی به چگونگی انتخاب جانشینان مدیرعامل بر انگیزه آن‌ها برای شروع تغییرات گسترده و استراتژیک جانشین‌پروری در سطح سازمان پرداخت. یافته‌های تجربی نشان داد که شدت تمایل جانشینان مدیرعامل به تغییرات استراتژیک شرکت در مقایسه با تفاوت عملکرد شرکت‌های فرعی با دفاتر مرکزی در خصوص جانشین‌پروری و نسبت به عملکرد مدیران قبلی کاهش یافته است. درحالی‌که با کاهش شکاف بین عملکرد مدیران شرکت مرکزی و شعب پیرامون، جانشین‌پروری در صنعت تقویت می‌شود. این مقایسه نشان داد که هیئت‌مدیره و مدیرعامل، هنگامی که در مرحله ارزیابی جانشینان مدیرعامل جدید و در مرحله بعد از جانشینی واقع می‌شوند با ایجاد هماهنگی‌های تنگاتنگ فی‌مابین دفاتر مرکزی و سایر شعب بر انگیزه جانشینان برای شروع تغییرات استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارند [۶۱].

فراری (۲۰۱۹) در بررسی پویایی قدرت جانشینان در مشاغل خانوادگی هدف شناسایی میزان پویایی قدرت بنیان‌گذاران در انتقال فرایند قدرت به انتخاب‌شدگان را تعقیب کرد. نتایج این پژوهش نشان داد بنیان‌گذاران اصلی در خصوص انتخاب بر اساس جنسیت با چالش‌هایی روبرو هستند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که در حین انتقال مشاغل و جایگاه‌ها عوامل فرهنگی زمینه‌هایی مانند تعصبات جنسیتی در محل کار بسیار حائز اهمیت است. در این پژوهش چگونگی غلبه بر ناکارآمدی در زمان انتقال مشاغل جایگاه‌ها مورد بررسی قرار گرفت [۱۶].

در پژوهش ذوالقرنین و مهرین (۲۰۱۹) با عنوان جانشین‌پروری، استراتژی عالی برای اداره امور مالی با هدف بررسی تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر روی اهداف گردش مالی در بین بانک‌های مورد بررسی قرار گرفت. در این بررسی به این سؤال پاسخ داده شد که آیا برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باعث افزایش امنیت شغلی کارمندان بانک و ایجاد نگرش شغلی مثبت می‌شود؛ که این نگرش مثبت بتواند خطر طولانی شدن غیرمعمول فرآیندهای کاری را کاهش دهد. در این مطالعه سعی شده است یک سیستم جانشین‌پروری با استراتژی فعال مبتنی بر امنیت شغلی طراحی و تدوین شده و به ایجاد نگرش شغلی قوی و مثبت در بین کارکنان بانک‌ها منجر شود. نتایج نشان داد وقتی برنامه‌های جانشین‌پروری در قالب استراتژی پیاده‌سازی می‌شوند مدیران عالی در هنگام فوت و یا استعفای ناگهانی کارمندان از منتخبان جدید حمایت می‌کنند [۶۵].

الیاس و فرح (۲۰۱۹) در شناخت تسریع درک دانش ضمنی در حین اجرای برنامه جانشین‌پروری توضیح دادند چگونه ممکن است دانش ضمنی مدیریت خصوصاً در دوره جانشینی محفوظ بماند. در این پژوهش به‌منظور حفظ دانش ضمنی سازمانی به سه عامل مهم اشاره شده است. عامل اول زمینه‌های انگیزشی، عامل دوم زمینه‌های فرایند انتقال و عامل سوم زمینه‌های استعداد و توانمندی فرد به‌عنوان شاخص‌های مهم مورد بررسی قرار گرفتند. در این پژوهش اراده و مهارت هر دو طرف درگیر جانشینی، یعنی هم مدیران قبلی و هم منتخبان

جدید در بسترهای لازم جهت انجام پروژه جانشین‌پروری مهم قلمداد شدند. در این پژوهش انگیزه مدیران از اهتمام به جانشین‌پروری، جزء مهم‌ترین سوالات قابل بررسی برای پژوهشگر بود [۱۵].

در پژوهش ذوالقرنین و مهرین (۲۰۱۹) خواسته‌های شغلی و چشم‌اندازهای منابع از طریق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با هدف ادغام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مدل تقاضای شغلی برای پیش‌بینی عملکرد فردی بررسی شد. نتایج این پژوهش از ۲۳۹ نفر شرکت‌کننده، نشان داد که انجام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به صورت مستقیم بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد. علاوه بر این منابع شغلی و مشارکت کارکنان برای اجرای مناسب برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و عملکرد کارکنان مؤثر است. همچنین وقتی به منظور بهبود عملکرد فردی و سازمانی از سیستم جانشین‌سازی فعال استفاده شود برنامه‌ریزی جانشینی فعال کمک می‌کند تا هزینه‌های استخدام و ارتقاء کاهش یابد [۶۵].

بنابراین، جانشین‌پروری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا سرعت تصمیم‌گیری با امکان تفویض اختیار بیشتر به کارکنان افزایش یابد. در سازمان‌هایی که جانشین‌پروری استقرار یافته از ظرفیت تجربی و مهارتی پیشکسوتان استفاده شده و به کارکنان تازه‌وارد اجازه قرار گرفتن در نقش‌های متفاوت داده می‌شود. جانشین‌پروری می‌تواند عدالت سازمانی را محقق کند. در این سازمان‌ها به همان اندازه که به تجربیات و مهارت‌های افراد کهنه‌کار اهمیت داده می‌شود، نوآوری، خلاقیت و ایده‌پردازی نیروهای جوان نیز جدی گرفته می‌شود. به کارکنان کهنه‌کار که منبع غنی تجارب ارزشمند کاری هستند توجه می‌شود در عین حال به کارکنان تازه‌وارد که منبع عظیمی از انرژی و انگیزه برای رشد و تعالی سازمان هستند نیز فرصت شکوفایی داده می‌شود. مدیران ارشد سازمان‌ها دریافته‌اند که کارکنان با استعداد آن‌ها منبعی بسیار کمیاب هستند. آن‌ها همچنین به تجربه دریافته‌اند که اقدامات و برنامه‌های معطوف به آموزش و تربیت مدیران، به نتایج بلندمدت مثبت در عملکرد سازمان‌ها منجر می‌شود. همه این یافته‌های تجربی باعث شده است که امروزه برنامه‌های جانشینی به‌عنوان فرایندی پویاتر، در مقایسه با گذشته مورد توجه قرار گیرد. در شرایط کنونی شرکت‌ها و سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که با پرورش استعدادها سطح عملکرد کارکنان خود را بالا ببرند و همچنین با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادها داخلی، این شرکت‌ها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادها کلیدی آنها بازنشست می‌شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می‌شوند، با بحران کمبود نیروی ماهر مواجه نشوند [۲۶]. سازمان‌ها برای آماده‌سازی رهبران آینده، کسب مزیت رقابتی و حفظ و تداوم بلندمدت خود به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری روی می‌آورند [۳۱]. در این فراگرد نظام‌یافته (جانشین‌پروری)، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان حاصل می‌شود که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند [۹].

لذا مهم‌ترین مزیت شرکت‌های بیمه میزان تخصص‌گرایی کارکنان و جایگاه کارشناسی آن‌هاست، این ویژگی و مزیت هنگامی نمود بیشتری پیدا می‌کند که قواعد و دستورالعمل‌ها و رویه‌های بیمه و کارشناسی از نظام تعرفه‌گرایی به نظام حرفه‌گرایی و نظارت‌های غیر تعرفه‌ای سوق پیدا می‌کند. در این شرایط اصل تشخیص و اظهارنظر کارشناس اهمیت ویژه‌ای می‌یابد؛ بنابراین کارشناس متخصص در هر رشته اهمیت و جایگاه خاص و منحصربه‌فرد پیدا می‌کند. لذا جابجایی و ترک سازمان توسط این کارکنان وضعیت نامساعدی را برای سازمان ایجاد خواهد کرد و سازمان به یک باره و بدون آمادگی قبلی با خلأ نیروهای مستعد و ماهر خود مواجه می‌شود. در این راستا ساز و کار جانشین‌پروری کوششی است عالمانه، عامدانه و برنامه‌ریزی شده تا سازمان قبل از رسیدن به بحران فزاینده و مخرب فقدان کارکنان ماهر، دست به تمهیدی علمی زده و با استفاده از روش‌ها و فنون علمی و طراحی الگوی کاربردی سازمان را یاری رساند. شرکت سهامی بیمه ایران در سال‌های منتهی به ۱۴۰۲ شمسی طبق گزارش‌های سالیانه مدیریت منابع انسانی، بسیاری از نیروهای کارشناسی تحصیل کرده و متبحر خود را از

طریق مسیر عادی جریان اشتغال یعنی فرارسیدن دوران بازنشستگی از دست خواهد داد. این موضوع که به‌وضوح قابل پیش‌بینی و البته قابل‌پیشگیری است جدای از وضعیتی است که این استعدادها در اثر کم‌توجهی و یا کاهش رضایت شغلی و یا از طریق شکار استعداد و یا به‌صورت اختیاری و بدون برنامه‌ریزی منظم سازمانی، اقدام به ترک شرکت بیمه کرده و جذب شرکت‌های رقیب می‌شوند. این‌ها در شرایطی است که شرکت از یک طرف با کمبود نیروی کارشناسی مناسب و از طرف دیگر با خروج تدریجی کارکنانی که به‌طور طبیعی سن بازنشستگی آن‌ها فرارسیده و در حال خروج از شرکت هستند، مواجه می‌شود. همچنین رشد روزافزون فناوری و گسترش پیچیدگی‌های فنی باعث شده مزیت‌های فنی کارشناسان صنعت بیمه، بیشتر مورد توجه قرار گرفته و به همین منظور کارشناسان این صنعت بیش از گذشته در معرض شکار رقبا قرار بگیرند. شرکت سهامی بیمه ایران ضمن داشتن شرایط فوق‌الذکر به‌عنوان تنها شرکت بیمه‌ای دولتی، علاوه بر محدودیت‌های فوق، محدودیت مجوز استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی جدید را نیز به‌عنوان یک چالش مهم در مسیر خود دارد. بنابراین شکاف مهارتی موجود بین نسل قبل و نسل جدید تازه کار می‌تواند با اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برطرف شود.

نوآوری پژوهش حاضر در این است که به‌جای تاکید برسیک‌ها، ساختارها و راهبردها درصدد است با تاکید بر عوامل فردی و توجه به مباحث روحی روانی کارکنان همچون تقویت پیوند عاطفی فرد با شرکت و توجه به احساس مفید بودن در کارکنان پرداخته و نشان دهد چنانچه مدیران عالی شرکت به تقویت میزان وفاداری و تحکیم پیوند عاطفی کارکنان بپردازند و مفید بودن و ارزشمند بودن کارکنان را به‌عنوان عوامل مهمی در جهت پیشبرد اهداف عالی شرکت بدانند این عوامل می‌توانند پیشران‌های قوی در پیاده‌سازی و اجرای جانشین‌پروری عمل نمایند. بنابراین در پژوهش حاضر نسبت به شناسایی پیشران‌های مؤثر و پیامدهای متأثر از جانشین‌پروری در شرکت سهامی بیمه ایران اقدام شده است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

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

**روش‌شناسی بخش کیفی.** جامعه آماری بخش کیفی حدود ۸۰ نفر از مدیران ارشد مدیریت منابع انسانی شرکت، متخصصان و کارشناسان خبره صنعت بیمه بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند به شیوه گلوله برفی شناسایی شده و در جلسه مصاحبه شرکت کردند. تعداد نمونه بر اساس رسیدن به اشباع نظری ۲۱ نفر بودند. مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته در مکانی آرام انجام شد و بلافاصله نکات ارائه شده توسط پژوهشگر ثبت می‌شد. در ابتدای مصاحبه‌ها به‌طور کلی اهداف پژوهش ذکر شد و به پاسخگویان اطمینان لازم داده می‌شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد. در پایان هر جلسه‌ی مصاحبه، از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد که سایر مطالب مورد نظر و دیدگاه‌های خود را نیز اعلام نمایند. برای افزایش دقت و درستی تجزیه و تحلیل داده‌ها تمامی مصاحبه‌ها ثبت و سپس هر مصاحبه به‌طور جداگانه واژه به واژه تایپ شد. سپس پژوهشگر متن هر یک از مصاحبه‌ها و یادداشت‌ها را بلافاصله با دقت و سطر به سطر مطالعه نموده و مفاهیمی که مناسب با اظهار نظر پاسخگویان بود را یادداشت می‌کرد. این مرحله از نخستین مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها در پردازش داده‌های حاصل از مصاحبه است که اصطلاحاً به آن کدگذاری اولیه می‌گویند. در این بخش، هفت مرحله در فرایند مصاحبه انجام گرفته است.

تعیین اهداف و تبیین موضوع، طراحی مصاحبه‌ها، تعیین موقعیت مناسب برای انجام مصاحبه، نسخه‌برداری دقیق، تحلیل داده‌های به‌دست آمده، تایید اعتبار و پایایی و سپس گزارش‌دهی که در آن نتیجه مصاحبه‌ها تدوین شده است. یکی از چالش‌برانگیزترین و زمان‌برترین مراحل پژوهش حاضر در مرحله طراحی، اجرا و تدوین

سؤالات مصاحبه‌ها بود. در این مرحله از مشاوره چندین تن از اساتید دانشگاه و خبرگان آشنا در حوزه پژوهش استفاده شد. در این پژوهش جهت طرح و تدوین سوال‌های مصاحبه از نوع شناسی سوال‌های مصاحبه‌ای کوکران و برینگمن استفاده شد. برای کم شدن از فشار روانی و استرس مصاحبه‌شوندگان و نیز برای ایجاد اطمینان در آنان، مصاحبه با سوالات ابتدایی در مورد رشته تحصیلی، شغل، پست‌های سازمانی، میزان تحصیلات و محل تولد، آغاز شد. بعد از ایجاد جوّی صمیمی سوالات مصاحبه به ترتیب از مصاحبه‌شونده‌ها پرسیده شد. در ادامه سوالات اصلی مطرح شد و پاسخگویان دیدگاه خود را در خصوص تک تک سوالات بیان کردند. برای فهم و درک نگرش آنها در صورت ضرورت از پاسخگویان توضیح و تفسیری بیشتری خواسته شد تا ابعاد بحث به‌صورت شفاف بیان و هرگونه ابهام برطرف شود. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان و خبرگان

ردیف	سطوح مدیریت	سمت مدیریتی	سنوات خدمت	رسته خدمتی	تحصیلات	سن
۱	عالی	مدیریت منابع انسانی و مشاور عالی	۲۲	منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۴۲
۲	عالی	مدیریت آموزش و پژوهش	۲۵	آموزش و پژوهش	دکتری	۴۸
۳	عالی	مدیریت برنامه‌بودجه	۲۲	برنامه‌بودجه	کارشناسی ارشد	۴۰
۴	عالی	عضو هیئت‌مدیره	۲۹	هیئت‌مدیره	کارشناسی	۵۴
۵	عالی	عضو هیئت‌مدیره	۲۷	هیئت‌مدیره	کارشناسی	۵۱
۶	عالی	عضو هیئت‌مدیره	۲۵	هیئت‌مدیره	کارشناس ارشد	۵۵
۷	عالی	عضو هیئت‌مدیره	۲۳	هیئت‌مدیره	دکتری	۵۵
۸	عالی	مدیر آموزش و پژوهش	۲۰	آموزش و پژوهش	کارشناسی ارشد	۴۹
۹	عالی	مدیریت بازاریابی و تحقیقات	۲۲	بازاریابی و تحقیقات	دکتری	۴۸
۱۰	میانی	مدیریت ستادی	۲۵	فنی	دکتری	۴۶
۱۱	میانی	مدیریت ستادی	۲۸	فنی	کارشناسی ارشد	۴۵
۱۲	میانی	مدیریت استان	۲۲	مدیریت استان	کارشناسی ارشد	۴۴
۱۳	میانی	مدیریت استان	۲۱	مدیریت استان	کارشناسی	۴۵
۱۴	میانی	مدیریت استان	۲۰	مدیریت استان	کارشناسی	۴۷
۱۵	میانی	مدیریت استان	۲۲	مدیریت استان	کارشناسی ارشد	۴۵
۱۶	میانی	مدیریت استان	۲۸	مدیریت استان	کارشناس	۵۷
۱۷	عملیاتی	مدیران اجرایی	۲۲	مدیران فنی	دکتری	۴۹
۱۸	استاد	استاد دانشگاه	۲۳	مدرس مدیریت	دکتری	۴۷
۱۹	خبرگان	بازنشستگان	۳۰	مدیران فنی	کارشناسی	۶۲
۲۰	خبرگان	بازنشستگان	۳۵	مدیران فنی	کارشناسی ارشد	۶۶
۲۱	خبرگان	بازنشستگان	۳۵	مدیران فنی	کارشناسی	۶۴

**روش‌شناسی بخش کمی.** جامعه آماری این پژوهش در بخش کمی شامل متخصصان، مدیران کارکنان و کارشناسان شاغل و همچنین کارشناسان حوزه منابع انسانی شرکت سهامی بیمه ایران بودند. به منظور تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران برای جامعه محدود استفاده شد و تعداد ۴۵۸ نمونه با محاسبه فرمول تعیین شد.

$$n = Nt^2pq / Nd^2 + t^2pq$$

ضمناً با بهره‌گیری از فرمول  $(5q < n < 15q)$  تعداد ۴۵۸ نمونه تعیین شد. ابزار جمع‌آوری داده در این بخش پرسشنامه محقق ساخته بوده که بر مبنای الگوی مفهومی حاصل از مصاحبه‌ها، طراحی شد و جهت تعیین پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. همچنین برای برازش روایی ابزار سنجش از روایی محتوا و سازه استفاده شد که بارهای تحلیل عاملی تأییدی از مقادیر مناسبی برخوردار بودند. در نهایت جهت تحلیل داده‌ها از

الگوسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Amos24 استفاده شد. در این پژوهش جهت حصول اطمینان از روایی ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شده است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته که شامل دو بخش سؤالات جمعیت‌شناختی و سؤالات تخصصی بود 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 مبین کم‌ترین امتیاز و عدد پنج نشان‌دهنده بیشترین امتیاز است، استفاده شده است. روایی محتوایی پرسشنامه توسط بیست‌ویک 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 در پرسشنامه انجام شد. ضمناً برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که بارهای عاملی از مقادیر مناسبی برخوردار بودند.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون (تم) استفاده شده است که شامل فرایند شش مرحله‌ای تحلیل تم کلارک و براون (۲۰۰۶) است [۱۰]. در این راستا برای شناسایی مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و الگوهای رفتاری و برنامه‌های جانشین‌پروری، در ابتدا عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان در طول فرایند مصاحبه توسط پژوهشگر جمع‌بندی شد. این مرحله با رویکرد اکتشافی تحلیل تم، کدبندی و الگوی اولیه استخراج شد. به گونه‌ای که هر مصاحبه پس از اتمام، بلافاصله پیاده‌سازی و داده‌ها در قالب کدگذاری‌های اولیه از آن استخراج شد. مصاحبه‌ها، جمله به جمله مکتوب و متغیرها با توجه به منظور گوینده و موضوع پژوهش به روش تحلیل تم، خلاصه‌سازی و استخراج شد. به منظور مستندسازی داده‌ها، برای هر گزاره کدگذاری انجام شد. برای بررسی روایی، روش‌های تطبیق توسط اعضا، بررسی مجدد همکار و مشارکتی بودن پژوهش به کار گرفته شد. همچنین پایایی پژوهش از طریق، هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، ایجاد فرآیندهای ساختارمند برای اجرا و تفسیر مصاحبه‌ها و استفاده از کمیته‌ی تخصصی، انجام شد. سپس 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 شد و در مرحله دوم هریک از گزاره‌های اولیه کدبندی و در مرحله بعد در قالب مفاهیم مصطلح علمی و با توجه به موضوع پژوهش دسته‌بندی و تم‌بندی شد. پس از استخراج تم‌های اولیه، در یک بازنگری مجدد بر روی متن و گزاره مصاحبه‌ها و کدها، پس از بحث و تبادل نظر با اعضا تیم پژوهش، اساتید و پژوهشگران متخصص و همچنین خود مصاحبه‌شوندگان، تم‌هایی و الگو استخراج شد. لازم به ذکر است در راستای بررسی روایی و پایایی یافته‌ها، به طور مستمر از مشورت و راهنمایی صاحب‌نظران (اساتید و پژوهشگران همکار و متخصصین) بهره گرفته شد و در صورت نیاز به متن اصلی مصاحبه و یا نظر مصاحبه‌شونده، رجوع شد. نمونه‌هایی از نکات کلیدی مصاحبه‌ها همراه با ذکر مفاهیم کاربردی در جدول ۲ ذکر شده است.

جدول ۲. بیان نکات کلیدی همراه با ذکر مفاهیم کاربردی

مفاهیم	کدگذاری ثانویه	فراوانی مقولات	کدگذاری اولیه
منابع انسانی	تهیه سازوکار شناسایی توانمندی‌ها	۱۴	ناشناخته ماندن توانمندی‌های افراد
نگرش مدیریتی	تحقیق و پژوهش	۱۲	آینده‌پژوهی
نگرش مدیریتی	اجماع نظری بر مسئله جانشین‌پروری	۱۱	گرایش نظری به حل موضوع
تغییر شیوه‌ها	بهبود شیوه‌های مدیریت	۹	روشمند بودن مسئله
تجربه اندیشی	به کارگیری تجارب ارزشمند	۱۸	بهره‌گیری از تجارب
اتخاذ روش	حفظ و تقویت دستاوردهای فردی	۲۰	اهمیت تشکیل خزانه استعداد
مدیریت دانش	به کارگیری مدیریت دانش	۱۵	بهره‌گیری از فنون مدیریت
طراحی مدل	جایگاه‌یابی مدل در استراتژی	۱۸	طراحی فرآیندهای منابع انسانی

مفاهیم	کدگذاری ثانویه	فراوانی مقولات	کدگذاری اولیه
منابع انسانی	نخبه پروری	۱۹	اهمیت دادن به نخبگان
منابع انسانی	شایسته‌سالاری	۱۸	اهمیت دادن به افراد کلیدی
منابع انسانی	مهارت محوری	۲۱	اهمیت دادن به افراد مجرب
فرهنگ‌سازمانی	ایهام‌زدایی	۲۰	تبیین و شفاف‌سازی طرح
اصلاح ساختار	اصلاح ساختاری	۱۸	شناسایی ساختارهای سازمانی
نگرش سیستمی	تأکید بر جوان‌گرایی	۱۶	اهمیت دادن به نیروهای جوان
آینده‌پژوهی	پژوهش و تحقیق	۲۰	اهمیت دادن به بقا سازمان

بنابراین در گام نخست پس از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، آشنایی نسبی از مقوله‌ها انجام شد. (مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها). در مرحله دوم به استخراج مفاهیم در طی فرایند مقوله‌بندی عبارتهای بیانی پرداخته شد. در ادامه کدگذاری مفاهیم به روش دستی انجام شد (مرحله دوم؛ کدگذاری اولیه). در طی این فرایند در مجموع از بین عبارتهای بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۲۸ عبارت استخراج و کدگذاری آنان انجام شد. در مرحله سوم که به نام کدگذاری گزینشی معروف است با بررسی کدهای اولیه داده شده به هریک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتب با موضوع، مفاهیم گزینشی احصاء شد. در این مرحله تعداد ۱۴ 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). سپس تعداد ۲ مقوله فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) شکل‌دهی شد. در مرحله پنجم نیز پژوهشگر با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان تم‌های فرعی، در پی دسته‌بندی آنان در مقوله‌های سطح بالاتر (تم‌های اصلی) برآمد. تم‌های فرعی در قالب یک مقوله اصلی (مضمون فراگیر الگوهای جانشین‌پروری) دسته‌بندی شدند. در ادامه با بازبینی ماهیت و محتوای هریک از تم‌های اصلی و فرعی، نام‌گذاری مناسب انجام شد (مرحله پنجم؛ تعریف و نام‌گذاری تم‌ها). مرحله پایانی تحلیل تم نیز ارائه گزارش نهایی و تدوین الگو است (مرحله ششم؛ گزارش‌دهی). در خاتمه الگوی مفهومی و چارچوب اولیه پژوهش طراحی و شاخص‌های اصلی مشخص شدند. نمونه کدگذاری مقوله‌ها در جدول ۳ ذکر شده است.

جدول ۳. نمونه کدگذاری

A	کد	نمونه‌هایی از متن مصاحبه	کدگذاری اولیه	کدگذاری ثانویه	مفاهیم
نفر اول مصاحبه	۸۱	افزایش قدرت تصمیم‌گیری	خودباوری و جرات تصمیم‌گیری	توسعه فردی کارکنان	تربیت کارکنان
نفر اول مصاحبه	۸۲	توسعه فردی کارکنان	افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌ها	توسعه فردی کارکنان	مهارت محوری
نفر اول مصاحبه	۸۳	نیاز به استفاده از الگوی مناسب	شناخت الگوهای مناسب	الگو محوری	منتورینگ محوری
نفر اول مصاحبه	۸۴	الگوهای سنتی و رایج برای جانشینی	اصرار بر نگرش سنتی	سنت‌گرایی	مدیریت سنتی
نفر اول مصاحبه	۸۵	استفاده از الگوهای ذهنی و شهودی برای جانشینی	تاکید بر نگرش شهودی	شهودگرایی	ذهنیت‌گرایی
نفر اول مصاحبه	۸۶	بهره‌گیری از تمایل شخصی انتخاب سلیقه‌ای	برداشت‌های شخصی	اعمال برداشت‌های شخصی	حاکمیت سلیقه‌ها
نفر اول مصاحبه	۸۷	لزوم طراحی مکانیزمی شفاف	طراحی مدل	استقرار مدل مناسب	طراحی ساختارها
نفر اول مصاحبه	۸۸	بهره‌گیری از شناخت مبتنی بر عملکردها	ارزیابی عملکردهای کارکنان	ارزیابی عملکرد	کارکرد مدیریت

نفر اول مصاحبه	۸۹	بهره‌گیری از سوابق پرسنلی برای انتخاب	استندهای پرسنلی	سوابق مستند	کارمرد مدیریت
نفر اول مصاحبه	۸۱۰	بهره‌گیری از شناخت مبتنی بر سوابق مدیریتی	استندهای مدیریتی	سوابق مستند	کارکرد مدیریت
نفر اول مصاحبه	۸۱۱	استناد به کیفیت کارآمدی فرد در پستهای قبلی	کیفیت سنجی وظیفه	کیفیت محوری	کارکرد مدیریت

**یافته‌های بخش کیفی.** در بخش کیفی ۹/۴ درصد نمونه آماری مورد مطالعه را آقایان و ۶ درصد را خانم‌ها تشکیل داده‌اند. در مورد متغیر سن، ۷/۶ درصد در رده سنی ۳۰ تا ۳۵ سال، ۱۷/۷ درصد در رده سنی ۳۵ تا ۴۰ سال، ۴۵/۶ درصد در رده سنی ۴۰ تا ۴۵ سال، ۱۳/۱ درصد در رده سنی ۴۵ تا ۵۰ سال و ۱۶ درصد در رده سنی ۵۰ سال به بالا بوده‌اند. در خصوص متغیر تحصیلات، ۳۴/۷ درصد از مصاحبه‌شوندگان دارای مدرک کارشناسی، ۵۹/۹ درصد کارشناسی ارشد و ۵/۸ درصد دکتری داشته‌اند. همچنین در مورد سنوات خدمت، ۱۵/۵ درصد از افراد شرکت‌کننده بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۴/۱ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۴/۴ درصد بین ۱۵ تا ۲۵ سال و ۴۶/۲ درصد بالای ۲۵ سال سابقه کار داشته‌اند. داده‌های نهایی، پس از تجزیه و تحلیل، از بین ۴۴ مقوله برگرفته از متن مصاحبه‌ها ۱۵ متغیر اصلی که بیشترین همخوانی را با موضوع داشتند انتخاب شدند. این متغیرها در جدول ۴ ارائه شده است. شایان ذکر است عوامل فردی شامل پیوند عاطفی فرد با شرکت، نیاز به دیده شدن و مفید بودن، عوامل سازمانی شامل تضمین مدیریت آینده شرکت و ارتقاء و بهبود شرکت، عوامل محیطی شامل الزامات محیط رقابتی و خطر شکار استعدادهای شرکت و عوامل میانجی شامل آموزش مستمر مکانیزم پاداش‌دهی بر جانشین‌پروری تأثیرگذار بودند که در این پژوهش مورد بررسی و شناسایی قرار گرفتند. ضمناً نتایج نشان داد استقرار الگوی جانشین‌پروری در شرکت سهامی بیمه ایران در بعد پیامدهای فردی بر افزایش انگیزه‌های رشد و تعالی فردی، بلوغ روانی و شایستگی فردی و رشد بالقوه ایده‌های فردی و از بعد پیامد سازمانی بر اصلاح ساختارهای سنتی و از بعد پیامدهای محیطی بر ایجاد تمایز از رقبای بیمه‌ای، بسترسازی رسمی برای انتقال تجارب و دستاوردها و کاهش نگرانی‌های آینده شرکت، مؤثر است. ویژگی این پژوهش این است این دسته از عوامل، مورد مطالعات پژوهش‌های قبلی شناسایی و مورد آزمون قرار نگرفته بود. نوآوری این پژوهش در این است که به‌جای تمرکز و تأکید بر ساختارها و فرایندهای سازمانی، بر شایستگی و توانمندی‌های فردی و اثرات آن بر جانشین‌پروری پرداخته است.

جدول ۴. کدهای مصاحبه‌ها و ابعاد الگو

ردیف	متغیر اصلی	شاخص‌های اصلی	تفکیک نظر خبرگان	کدهای مصاحبه
۱	پیوند عاطفی فرد با شرکت	عوامل فردی	مدیران و مشاوران ارشد واساتید دانشگاه	A9-B10-B14-C1-C3-D1-D6-E2-E9-G15-G16-H3--E16-E17-F-3-G7-H4-H15
۲	نیاز به دیده شدن و مفید بودن	عوامل فردی	پیشکسوتان و مشاوران عالی واحدهای منابع انسانی	A2-A9-B1-B2-B4-B5-B6-B14-C1-D1-E7-H9-D2-D3-D4-D5-D6-D14-E2-F6-F7-F9-G11-H4-H8-
۳	تضمین مدیریت آینده شرکت	عوامل سازمانی	مدیران و کارشناسان ارشد و اعضا هیئت مدیره واساتید دانشگاه	A6-A8-A10-A11-B2-B4-B6-B7-C2-C7-C8-C12-D1-D4-D7-D12-E2-E4-E5-F18-F16 -E7-G1-G3-
۴	ارتقاء و بهبود شرکت	عوامل سازمان	اعضا هیئت مدیره ومدیران عالی	A5-C5-C6-C7-C11-D1-E1-E8-G18-H12-D4- H11-
۵	الزامات محیط رقابتی	عوامل محیطی	مدیران ارشد واحدهای بازاریابی واساتید دانشگاه	A1-A2-A3-A10-B1-B2-B4-B6-B7-B13-B14-H16-D4-D7-D10-D11-D12-E2-H1-F18-F13-E15-G6
۶	خطر شکار استعدادهای	عوامل محیطی	مدیران ارشد واحدهای بازاریابی واساتید دانشگاه	A6-A9-A10-B1-B2-B4-B6-B7-B14-D1-E10-H16-D3-D4-D7-D11-D12-F3-F4-F9-

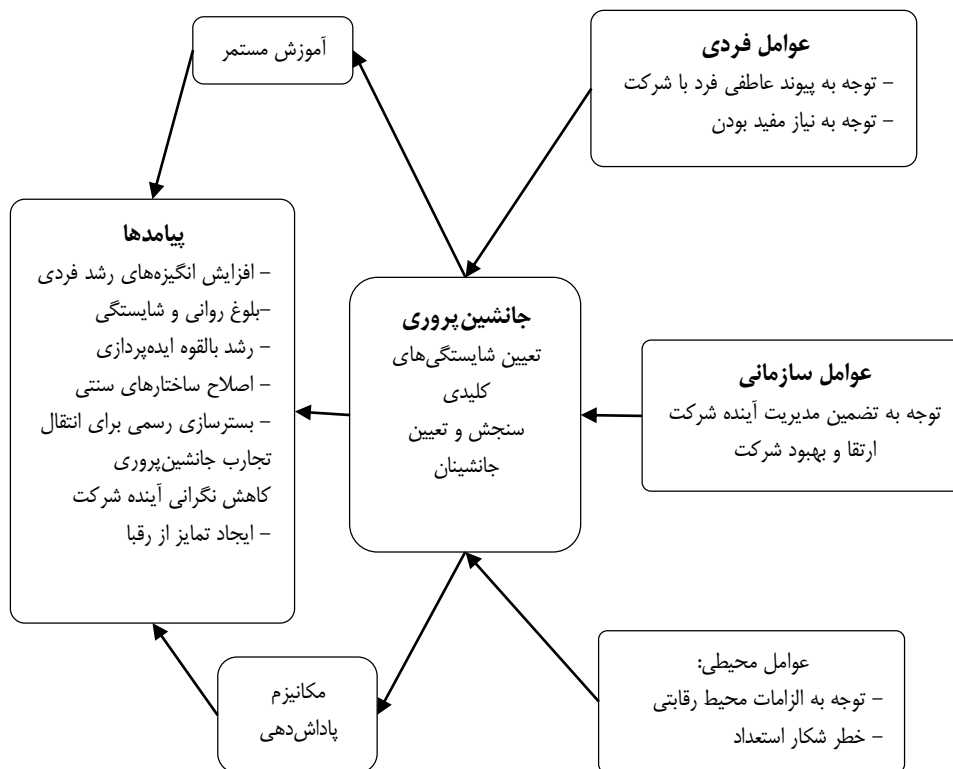


ردیف	متغیر اصلی	شاخص‌های اصلی	تفکیک نظر خبرگان	کدهای مصاحبه
۷	افزایش انگیزه‌های رشد و تعالی	پیامد فردی	مدیران و خبرگان واحدهای منابع انسانی شرکت	D2D3-D4-D5-D6-D14-E16-E17-F3-F6-F7-H4-H8-H4-G11-F9-F7-F6-H9-E7-
۸	بلوغ روانی و شایستگی فرد	پیامد فردی	مشاوران و پیشکسوتان	A4-A7-B11-C2-C8-C9-C10-C11-C12-E11-F18-D2-D7-D8-D11-E1-E3-E6-E12-F10-G9-G11-
۹	رشد بالقوه ایده‌های فردی	پیامد فردی	مشاوران واحدهای منابع انسانی شرکت	C1-C3-C4-C5-C6-C7-C9-C13-E13-F18-H2-D4-D5-D9-E1-F1-F15-
۱۰	اصلاح ساختارهای سنتی	پیامدهای سازمانی	مدیران عملیاتی شرکت	A5-A7-B11-C13-C4-C7-C8-C9-C10-C12-E3-E6-D4-D5-D7-D9-D13-E1-F15-F1-E11-E15-G2-G4-
۱۱	ایجاد تمایز رقبا	پیامد محیطی	مدیران اجرایی و مشاوران ارشد بازاریابی	A4-A7-A5-B11-C1-C7-C13-D10-E3-E13-E14-D4-D5-F2-H2-G12-H7-
۱۲	بستر سازی رسمی در راستای جانشین‌پروری	پیامد محیطی	پیشکسوتان، خبرگان و اعضا هیئت مدیره شرکت واساتید دانشگاه	B1-B4-B6-B7-B8-C1-D7-D10-F17-D13- A4-A7-B11-C1-C4-C7-C11-C13-E1-H2-G12-H7-F6-
۱۳	کاهش نگرانی آینده شرکت	پیامد محیطی	مدیران عالی شرکت و خط مشی گذاران	A8-A9-A10-A11-B1-B2-B3-B5-F8-F11-B7-B8-
۱۴	آموزش مستمر	عوامل میانجی	مدیران عالی منابع انسانی و اساتید دانشگاه	-F8-F11-B7-A4-A7-A5-C13-D10-E3-G11-G14-
۱۵	مکانیزم پاداش‌دهی	عوامل میانجی	مشاوران عالی منابع انسانی شرکت و اساتید دانشگاه	H5-H10-F15-F8-F7-F5-F3-E12-E1-H11-H12-

سوال مهم و اساسی بخش کیفی از خبرگان عبارت بود از اینکه که اصولاً پیاده‌سازی الگوی جانشین‌پروری را برای شرکت چگونه ارزیابی می‌کنید؟ چه عوامل و زمینه‌هایی را به عنوان شتاب دهنده برای تسریع در اجرا و پیاده‌سازی این طرح می‌توانید ذکر کنید؟ بر اساس تم‌های اکتشافی، از آنجا که شرکت سهامی بیمه ایران یک شرکت خدماتی است و محصولات این شرکت جزء کالاهای ناملموس بوده و کیفیت انجام کارشناسی کارکنان و تجارب افراد مهارت‌های فنی و تخصصی آن‌ها از مهم‌ترین ویژگی‌های منحصر به فرد این شرکت است، استقرار الگوی جانشین‌پروری در راستای تقویت شایستگی‌ها و بلوغ روانی افراد و رشد و توسعه ایده‌پردازی و تجدید نظر در برخی از ساختارهای سنتی و فراهم کردن جو مناسب برای انتقال تجارب کارکنان موجب پویایی و نشاط و سرزندگی در شرکت خواهد شد. ضمناً از تحلیل مصاحبه‌ها مشخص شد، برنامه‌ریزی برای انجام آموزش‌های مستمر و ایجاد مکانیزم‌های متناسب پاداش‌دهی به کارکنان بر اساس عملکرد و صلاحیت‌های فنی و شایستگی‌های فردی بر جانشین‌پروری تأثیر دارد. در همین راستا، یکی از مصاحبه‌شوندگان نیز بیان داشت: «ایجاد هرگونه تغییر در شرکت و به‌کارگیری راهبردهای جدید، با تمرکز بر آموزش، فرهنگ‌سازی و نهادینه می‌شود»؛ و دیگری اظهار کرد «مهم‌ترین عامل شتاب‌دهنده بستر سازی و زمینه‌سازی و حمایت مدیران عالی از طرح است» و نفر بعدی اظهار کرد «مواظب آینده شرکت باشید این شرکت با خون دل پیشکسوتان و بزرگان به این مرحله رسیده است» و مصاحبه‌شونده دیگری گفت «دائم رفتارها و نوآوری‌های رقبا را رصد کنید مبادا از رقبا غافل شوید آن‌ها در کمین کارشناسان زبده و مجرب شما هستند». بنابراین، به‌جای استخدام کارکنان با مهارت‌های گوناگون، باید با برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های ویژه، همراه با بهره‌گیری از متخصصان موجود و علاقه‌مند و شایسته نسبت به پرورش کارکنان موجود اقدام نمود؛ و ظرفیت این خبرگان را در استقرار الگو و پیاده‌سازی کامل فرایند اجرایی طرح مورد استفاده قرار داد؛ به‌عبارت دیگر فرهنگ یاددهی و یادگیری مهارت باید در شرکت ایجاد شده و توسعه یابد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد، انتقال دانش و تجربه شرکت به سایرین ابتدا با مقاومت‌هایی از طرف مجریان، افراد ذینفع و برخی از مدیران رده متوسط سازمانی مواجه می‌شود. البته

شرکت با شفاف‌سازی و زدودن ابهامات طرح و تشریح منافع و مزایای استقرار کامل طرح برای افراد و شرکت، می‌تواند کارکنان را به همراهی و مشارکت بیشتر هدایت و ترغیب نماید. اجرای الگوی جانشین‌پروری می‌تواند به ارتقاء کارکردهای مطلوب سازمانی منجر شود.

با انجام بررسی و تحلیل داده‌های بخش کیفی و بررسی مبانی نظری پژوهش، الگوی مفهومی پژوهش مطابق شکل ۱ ترسیم شده است. بر اساس این الگو شرکت سهامی بیمه ایران باید به توسعه شایستگی‌های فردی پرداخته و تلاشی هدفمند را جهت استقرار یک سازوکار مناسب، هماهنگ و رسمی برای انتقال تجارب و دانش ضمنی در پیش گرفته و همچنین بهره‌برداری لازم از حداکثر ظرفیت‌های انسانی را به عمل آورد. در این راستا جذب بهترین صاحب‌نظران و نخبگان و بهره‌مندی از دانش مشاوران، الگوبرداری از رقبا، بهره‌گیری از نظر دانشگاهیان و خبرگان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و کارشناسان شاغل در مدیریت منابع انسانی، راهگشا خواهد بود.



شکل ۱. الگوی جانشین‌پروری پژوهش

الگوی مفهومی پژوهش نشان می‌دهد چنانچه شرکت بیمه روی تقویت پیوندهای عاطفی و ایجاد روابط دوستانه در محیط کار و تقویت تعصب سازمانی و وفاداری کارکنان سرمایه‌گذاری کند بر جانشین‌پروری تاثیر خواهد داشت همچنین توجه به نیاز روانی کارکنان مبنی بر احساس مفید بودن و موثر بودن فرد در فعالیتهای شرکت نیز بر جانشین‌پروری تاثیرگذار است. ضمناً «چنانچه شرکت به آینده و سرنوشت خود و آینده مدیریت علاقه نشان دهد و درصدد باشد راه‌های برای تضمین مدیریت آینده شرکت بیابد می‌تواند با زمینه‌سازی مناسب برای پیاده‌سازی این طرح بر جانشین‌پروری تاثیرگذار باشد. ضمناً «سازمان‌ها برای ایجاد تغییرات و به‌کارگیری طرح‌ها و الگوهای جدید باید بهبود مستمر و ارتقاء کیفیت را سرلوحه خود قرار دهد. بهبود سطح کیفیت کاری در شرکت، بسترهای مناسبی را برای اجرای جانشین‌پروری فراهم می‌کند

از آنجایی که شرکت‌های بیمه در زمره شرکت‌های بازرگانی قرار دارند محیط به شدت رقابتی روی فعالیت‌ها و اقدامات این شرکت تاثیرگذار است لذا آمادگی برای تغییر و توجه به الزامات و نيازهای محیط رقابتی بر جانشین‌پروری تاثیرگذار است. ضمناً «در این محیط رقابتی فقط کپی‌برداری از محصول یا افزایش سهم بازار توسط رقبا برای ایجاد جایگاه به تنهایی اتفاق نمی‌افتد بلکه شرکت‌های رقیب به دنبال جذب و شکار استعدادها و سرمایه‌های انسانی رقبا نیز هستند. بنابراین خطر شکار استعدادها بر جانشین‌پروری از این جهت تاثیرگذار است که وقتی استعدادهای یک شرکت توسط رقبا شکار شوند فرایند جانشین‌پروری هم در شرکت مختل خواهد شد. فرایند اجرا و پیاده‌سازی جانشین‌پروری بدون آموزش و یادگیری و بهره‌مندی از روش‌های صحیح آموزش امکان پذیر نخواهد بود. بنابراین برنامه‌ریزی منسجم در شرکت بیمه به صورت غیرمستقیم بر جانشین‌پروری تاثیر خواهد داشت. ضمناً «برای تشویق و ترغیب کارکنان به خصوص منتخبین مشارکت‌کننده در طرح جانشین‌پروری اختصاص پاداش و سایر مشوق‌های انگیزشی ضرورت دارد. طبق الگوی حاصله نظام پاداش‌دهی به صورت غیرمستقیم بر جانشین‌پروری تاثیرگذار است.

در پایان اجرای موفقیت‌آمیز طرح جانشین‌پروری پیامدهای مثبت و منفی بر روی عملکرد سازمان خواهد داشت. پیامدهای این طرح بر انگیزه‌های کارکنان برای رشد و توسعه فردی، رشد بلوغ روانی و تقویت ایده‌پردازی تاثیرگذار است. ضمناً «جانشین‌پروری باعث می‌شود انتقال تجارب کارکنان به صورت رسمی و به دور از اغراض و منافع فردی انجام شود ساختارهای سنتی به خاطر الزامات محیطی و الزامات مندرج در طرح تغییر یابد. همچنین با پیاده‌سازی جانشین‌پروری و شناسایی و آموزش منتخبین با استعداد و ماهر شرکت نگران اداره آینده نخواهد بود. شرکتی که به این سطح از موفقیت دست یابد می‌تواند به یک شرکت متمایز و منحصربه‌فرد تبدیل شود. از آنجایی که در متن مصاحبه با خبرگان فراوانی مقولات در زمینه پیامدهای منفی بسیار ناچیز بود در الگو وارد نشده است. اما یکی از مهم‌ترین پیامدهای پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری ظهور پدیده حسادت بین کارکنان و متعاقب آن کارشکنی‌های احتمالی در بین کارکنان است.

**یافته‌های بخش کمی.** در بخش کمی پژوهش ۹۵/۴ درصد جامعه آماری را آقایان و ۴/۶ درصد را خانم‌ها تشکیل داده‌اند. در مورد متغیر سن ۱/۵ درصد دارای سن ۲۰ تا ۲۵ سال، ۱۳/۱ دارای سن ۲۶ تا ۳۰ سال، ۱۴/۱ درصد دارای سن ۳۱ تا ۳۵ سال ۱۵/۵ درصد دارای سن ۳۶ تا ۴۰ سال، ۱۰/۸ درصد دارای سن ۴۱ تا ۴۵ سال، ۷/۶ درصد دارای سن ۴۶ تا ۵۰ سال و ۱/۴ درصد دارای سن ۵۰ سال به بالا بوده‌اند. در خصوص متغیر تحصیلات ۴/۶ درصد از مصاحبه‌شوندگان دارای مدرک دیپلم و پایین‌تر، ۴۱/۶ درصد از مصاحبه‌شوندگان دارای مدرک کارشناسی، ۳۷/۷ درصد کارشناسی ارشد و ۱۶/۱ درصد دکتری داشته‌اند. همچنین در خصوص سنوات خدمت، ۳۴/۳ درصد از افراد شرکت‌کننده بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۴/۱ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۲۴/۶ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۲۷ درصد بالای ۲۵ سال سابقه کار داشته‌اند.

نتایج شاخص‌های کلی برازش الگو برای الگوهای اندازه‌گیری در جدول ۵ به شرح زیر ارائه شده است.

جدول ۵. شاخص‌های کلی برازش الگو برای الگوهای اندازه‌گیری

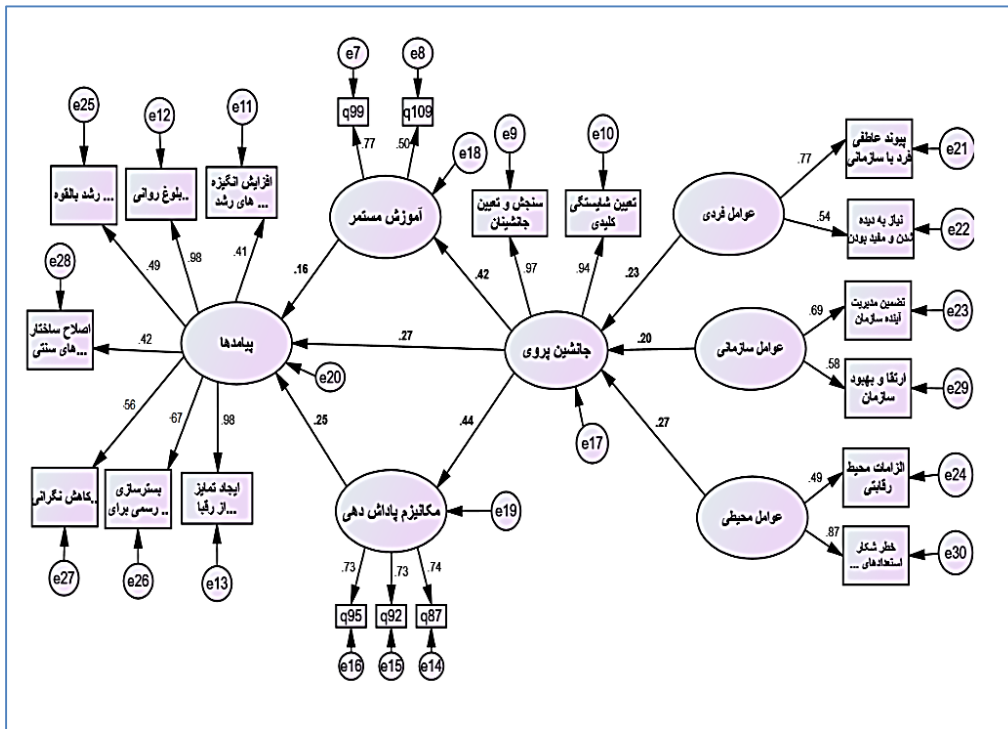
متغیر	CMIN/DF	CFI	IFI	GFI	PNFI	RMR
شرایط علی	۴/۳۴	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۵	۰/۵۴	۰/۰۳
پدیده محوری	۴/۷۹	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۵۴	۰/۰۵
شرایط زمینه‌ای	۳/۲۶	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۵۸	۰/۰۶
راهبردها	۳/۱۵	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۸	۰/۵۵	۰/۰۳
شرایط مداخله‌گر	۴/۸۶	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۵۱	۰/۰۴
پیامدها	۲/۲۴	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۸	۰/۵۸	۰/۰۵

در جدول ۶ شاخص‌های برازش مدل ساختاری نشان داده شده است که با مقایسه مقادیر شاخص‌ها با مقادیر استاندارد، می‌توان نتیجه‌گیری نمود که شاخص‌های برازش از مقادیر قابل قبولی برخوردارند. در تحلیل مدل ساختاری بعد از تحلیل عاملی تاییدی و برازش مدل اندازه‌گیری به تحلیل مدل ساختاری و آزمون فرضیات پرداخته شد. در جدول ۶ مدل ساختاری پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

شاخص برازش	CMIN/DF	PNFI	CFI	RMSEA
ساختاری	۴/۴۱	۰/۵۳	۰/۹۵	۰/۰۵
برازش مناسب	۵ >	۰/۵ <	۰/۹ <	۰/۱ >

همان‌طور که در جدول ۷ قابل مشاهده است مدل از نظر ساختاری نیز مورد تأیید است، زیرا تمامی شاخص‌ها در حد استاندارد خود قرار دارند. در مرحله بعد فرضیات پژوهش مورد بررسی واقع شد که نتایج آن در شکل ۲ و جدول ۸ می‌باشد.



شکل ۲. الگوی ساختاری پژوهش

همان‌طور که مشاهده می‌شود نتیجه آزمون فرضیه‌ها در جدول ۷ و شکل ۲ نشان داده شده است. با توجه به اینکه مقدار بحرانی در هر هشت فرضیه بیشتر از ۱/۹۶ است این فرضیه‌ها تأیید می‌شود.

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیات مستقیم پژوهش

مسیر	B	CR	P	نتیجه
عوامل فردی ← جانشین‌پروری	۰/۲۳	۲/۴۴	۰/۰۵	تأیید
عوامل سازمانی ← جانشین‌پروری	۰/۲۰	۲/۲۴	۰/۰۲	تأیید
عوامل محیطی ← جانشین‌پروری	۰/۲۷	۲/۱۲	۰/۰۰	تأیید
جانشین‌پروری ← آموزش مستمر	۰/۴۲	۶/۲۶	۰/۰۰	تأیید

جانشین‌پروری	←	مکانیزم پاداش‌دهی	۰/۴۴	۷/۲۲	۰/۰۰	تأیید
آموزش مستمر	←	پیامدها	۰/۱۶	۲/۱۶	۰/۰۳	تأیید
مکانیزم پاداش‌دهی	←	پیامدها	۰/۲۵	۴/۰۰۵	۰/۰۰	تأیید
جانشین‌پروری	←	پیامدها	۰/۲۷	۴/۳۲	۰/۰۰	تأیید

برای تعیین تأثیر روابط غیرمستقیم از بوت استرپت استفاده شد. در روش بوت استرپت، مقدار حد بالا و پایین متغیر میانجی را بررسی نموده، اگر مقدار صفر را در برگرفت، این متغیر نمی‌تواند به‌عنوان متغیر میانجی در این رابطه ایفای نقش نماید و در غیر این صورت، این متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر یک متغیر میانجی را نشان می‌دهد که نتایج در جدول ۸ قابل مشاهده است. طبق نتایج برای روابط غیرمستقیم، آموزش مستمر و مکانیزم پاداش‌دهی در رابطه بین جانشین‌پروری و پیامدها نقش میانجی دارند.

جدول ۸. نتایج روابط غیرمستقیم

متغیر مستقل	ارتباط	متغیر وابسته	ضریب تأثیر	حد پایین	حد بالا	نتیجه
جانشین‌پروری	آموزش مستمر	پیامدها	۰/۲۰	۰/۰۴۶	۰/۱۷	تأیید
جانشین‌پروری	مکانیزم پاداش‌دهی	پیامدها	۰/۱۱	۰/۰۷	۰/۱۷	تأیید

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

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 در کنار جو حمایتی و پیاده‌سازی الگوی جانشین‌پروری، خلأ نیروهای شایسته را در هر شرکت برطرف نماید. پیامدهای ناشی از عدم توجه به مفاهیم، الگوها و استقرار نظام مناسب جانشین‌پروری باعث می‌شود که نیروهای خلاق و بااستعداد در شرکت بتدریج منفعلی و بی‌انگیزه شوند و فرصت‌های رشد و یادگیری از دست بروند. در هنگام از دست دادن این سرمایه‌های عظیم و منحصربه‌فرد و متخصص، شرکت از اهداف عالی خود دور می‌شود. در بعد فردی نیز افراد از ایده‌پردازی و ارائه نظرات راهگشا و خلاقانه پرهیز می‌نمایند. در عوض توجه به فلسفه عمیق جانشین‌پروری باعث می‌شود شرکت با آمادگی لازم فنون، مهارت‌ها و تجارب ارزشمند کارکنان دارای عملکرد بالا را به نسل بعد انتقال دهد. در این شرایط شرکت خود را برای مقابله با چالش‌ها و بحران‌های احتمالی و رهبری سازمان در آینده مصون می‌نماید.

از آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر و بااستعدادتر از مدیران فعلی است، بنابراین مدیریت جانشین‌پروری، هرروز از اهمیت بیشتری در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌شود [۴۹]. مدیریت جانشین‌پروری در حال تبدیل شدن به یکی از اولویت‌های مهم سازمان‌ها در سراسر جهان است چون می‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار ایجاد نموده و عامل متمایزکننده از دیگر رقبا باشد و محیط بازار پویا و اغلب نامطمئن امروزی را تقویت نموده و منجر به کاهش نگرانی نسبت به آینده سازمان شود [۵۸]. یکی از عواملی که تأثیر بسیار زیادی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده آن‌ها دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و باانگیزه در مشاغل و جایگاه‌های متعدد سازمانی است [۵۴]. در نتیجه برنامه جانشین‌پروری منجر به کاهش درصد جابجایی مدیران ارشد شده و باعث بهبود کیفیت سیستم مدیریت و رهبری سازمان و موجب کاهش جابجایی و ترک خدمت کارکنان و مدیران می‌شود [۶۴].

نتایج این پژوهش نشان داد از جمله عوامل فردی نیاز به دیده شدن و مفید بودن و پیوند عاطفی فرد با شرکت است. کارکنان تمایل دارند احساس کنند در موفقیت شرکت سهم بسزایی داشته و به نوعی برای شرکت

خود ارزشمند هستند. لذا از این منظر پیشنهاد می‌شود اقدامات، برنامه‌ها و طرح‌های پیشنهادی کارکنان به نام خودشان ثبت و معرفی شود و در جلساتی که به منظور بررسی عملکرد شرکت با حضور مدیران ارشد برگزار می‌شود، علاوه بر تأیید و تأکید بر کار تیمی، نقش طراحان، مدیران و عوامل اجرایی در حصول نتایج مفید را برجسته نموده و تک‌تک افراد با ذکر نام و سمت سازمانی مورد تقدیر و ستایش قرار گیرند و بابت آن امتیاز ویژه‌ای در احکام پرسنلی آنها در نظر گرفته شود. سپس امتیازات کسب شده در زیرسیستم منابع انسانی بخش ارزیابی عملکرد به منظور ارتقاء شغلی و تأثیر در ضریب شایستگی فردی اعمال گردد. بدین وسیله ضمن به رسمیت شناختن اقدامات فردی میزان علاقه و اشتیاق در افراد شرکت تقویت می‌شود. سازمان‌هایی که در تأیید عملکرد به تقدیر و تشویق کلی اعضا و یا بخش‌های مختلف شرکت می‌پردازند، نقش ارزنده و مؤثر فردی را در ارزیابی‌ها به رسمیت نمی‌شناسند. این شیوه سنجش و ارزیابی انگیزه، احساسات و عواطف کارکنان خلاق و ایده‌پرداز را تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد. از نگاه مدیریت نوین تلاش برای کشف و شناسایی افرادی که دارای مهارت‌ها و ویژگی‌های منحصر بفرد برای هدایت شرکت در آینده باشند به طوری که آنها نیز در خود احساس مفید بودن داشته باشند از موضوعات بسیار با اهمیت در حوزه منابع انسانی است. بسیاری از رهبران ارشد بیان کرده‌اند که برای شناخت یک شرکت موفق باید توانایی آن را در شناسایی، توسعه و به‌کارگیری استعدادهای رهبری کارآمد کارکنان مورد توجه قرارداد و این اهمیت جانشین‌پروری را در سازمان‌ها دوچندان می‌کند [۲]، [۴].

طبق نتایج پژوهش حاضر از جمله پیامدهای جانشین‌پروری کاهش نگرانی شرکت از آینده رهبری و تضمین آینده شرکت است. در این زمینه پیشنهاد می‌شود در بخش‌ها و واحدهای مختلف شرکت جانشینان متعدد با تخصص‌های متناسب در سطوح متفاوت پرورش داده شود و گروه منتخب را به صورت مداوم تحت فراگیری علوم، فنون و آموزش‌های رهبری تعلیم دهند. این گروه بخش اعظم ساعات کاری خود را نه در بخش‌ها و واحدهای اجرایی، بلکه بیشتر وقت خود را صرف یادگیری و تمرین شیوه‌های نوین مدیریتی و نقش‌های رهبری نمایند. چنانچه این برنامه در زیرسیستم آموزش و توسعه، طراحی و اجرا گردد ضمن ایجاد انگیزه در کارکنان پایداری طرح را نیز تضمین خواهد کرد. وقتی کاندیداهای رهبری متعدد و متکثر باشند نگرانی شرکت برای رهبری آینده شرکت کاهش می‌یابد. حمایت مدیران ارشد برای اجرای این برنامه از ضروریات خواهد بود از همین طریق برای نظام جانشین‌پروری در مرحله ختم‌شدگی گذاری بعد تعهد مدیران ارشد و شناسایی منصب‌های کلیدی حائز اهمیت است [۲۰]. از طرفی کمرون معتقد است که با توجه به دیر بازده بودن برنامه‌های جانشین‌پروری و ناقص بودن خط‌مشی‌های شرکت سالانه تعداد زیادی از منصب‌ها خالی می‌شوند و شرکت موظف است برای پرکردن این جاهای خالی برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری داشته باشد [۸]. استراتژی مدیریت جانشین‌پروری همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه فردی کارکنان نیز به منظور دستیابی به اهداف سازمانی متمرکز باشد [۲۳]. در همین راستا صفری و همکاران معتقدند که رقابت بین شرکت‌های موجود در صنعت بیمه و تهدید شرکت‌های تازه‌وارد به این حوزه بر انتخاب استراتژی‌های ترکیبی توسط آن شرکت تأثیر مثبت و معناداری داشته است [۴۷].

یکی دیگر از پیامدهای جانشین‌پروری، بلوغ روانی و شایستگی کارکنان است. کارکنانی که به بلوغ روانی آنها توجه شود قادر خواهند بود استعدادهای خود را شکوفا کنند. از این منظر پیشنهاد می‌شود کارکنان واحدهای صف شرکت که دارای بیشترین سطح تعامل و برخورد با مشتریان هستند تحت آموزش‌های روان‌شناختی تخصصی متناسب با نوع کار، چالش‌های محیطی و سطح تنش قرار گیرند. آنان نسبت به شناخت ابعاد هوش هیجانی، یادگیری رفتارهای بالغ، کنترل احساسات و افزایش اعتمادبه‌نفس خود توانمند شده و در کنترل بر عواطف، هیجانات و احساسات خود توانا تر شوند؛ بنابراین تدوین و طراحی الگوی مناسبی برای ساختارهای صنعت بیمه با توجه به ساختار وظیفه، درجه حرفه‌گرایی و ویژگی‌های کلیدی و منحصر به فرد این‌گونه سازمان‌های تجاری یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است [۴۱].

طبق نتایج این پژوهش تمایز از رقبا جزء پیامدهای ایجاد جانشین‌پروری است. برای اینکه شرکت بتواند در بین رقبا به موقعیت متمایزی دست یابد. پیشنهاد می‌شود بر روی کارکنان واحدهای فنی و خسارت سرمایه‌گذاری نموده آن‌ها را در دوره‌های آموزشی ویژه زیر نظر آموزشگاه‌های حرفه‌ای آموزش دهد؛ و برای این کارکنان گواهی‌نامه معتبر بین‌المللی صادر نماید بدین‌وسیله شرکت می‌تواند تمایز خود را در کیفیت نیروهای انسانی که سرمایه‌های اصیل و واقعی شرکت هستند به اثبات برساند. طبق نتایج این پژوهش استقرار جانشین‌پروری به ایده‌پردازی خلاقانه منجر می‌شود. وقتی در شرکتی جانشین‌پروری استقرار می‌یابد جانشینان جدید به دنبال تولید ایده‌های جدید و نشان دادن توانایی‌ها و تفکرات جدید خود هستند. در این راستا به‌منظور تقویت ایده‌پردازی در شرکت پیشنهاد می‌شود جلسات گفتگو و پرسش و پاسخ کارشناسی تشکیل شده، نظام پیشنهادها و انتقادات با محوریت ثبت ایده‌ها در شرکت راه‌اندازی شود. هنگامی که برای ایده‌های ارزشمند و کاربردی پاداش و امتیاز در نظر گرفته شود تولید ایده‌های ناب گسترش می‌یابد. از پیامدهای دیگر این پژوهش پس از استقرار جانشین‌پروری رسمی‌سازی انتقال تجارب است. در سازمان‌ها افراد خود را مالک دانش و تجربه شخصی خود می‌دانند و سعی می‌کنند آن را اصطلاحاً حبس نموده و به راحتی در اختیار دیگران قرار ندهند. با پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری، شرکت با ایجاد سازوکار ارتقاء و جایگزینی مناسب کارکنان برای تصدی پست‌های آینده انتقال تجارب را مطلوب و قاعده‌مند می‌نماید. به‌طوری‌که کارکنان تلاش خواهند نمود با ثبت و انتقال تعداد تجربه‌های بیشتر، خود را کاندیدای مناسب‌تری نسبت به هم‌ترازان خود نشان دهند. این شیوه باعث خواهد شد کارکنان نسبت به انتقال رسمی تجارب خود در چارچوب فعالیت‌های سازمانی اقدام نمایند. ضمناً برای رسمی‌سازی انتقال تجارب پیشنهاد می‌شود قوانین و مقررات لازم به تصویب رسیده و به تمامی کارکنان ابلاغ شود. همچنین به واحدهای تحقیق و توسعه شرکت پیشنهاد می‌شود به بررسی تطبیقی برند شرکت‌هایی که مدل جانشین‌پروری را به‌طور کامل اجرا کرده‌اند در مقایسه با شرکت‌هایی که از مدل‌های رایج و سنتی استفاده کرده‌اند بپردازند. در شرکت‌های بیمه علاوه بر خلأ تحقیقاتی در خصوص جانشین‌پروری، فقدان الگوی مناسبی جهت اجرای جانشین‌پروری در آنها باعث ائتلاف منابع انسانی و منابع مالی بیشتر خواهد شد. درحالی‌که با شناسایی فرایندها و راهکارهای جایگزین و تلاش در جهت توانمندسازی کارکنان این امکان وجود دارد که شرکت با استفاده از مکانیزم‌های مناسب و در زمان مناسب از پدیده فرار استعدادها و کوچ مهارت از شرکت جلوگیری نماید. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران به بررسی میزان رشد دانش و مهارت‌های فردی پس از استقرار جانشین‌پروری در شرکت‌های بیمه بپردازند. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود به شناسایی شاخص‌های مهارتی اختصاصی کارکنان شرکت‌های بیمه برای تعیین شاخص‌های محوری و تقویت حس مشارکت در طرح جانشین‌پروری بپردازند. پیشنهاد می‌شود پژوهشی در خصوص بررسی میزان تأثیر اجرای جانشین‌پروری بر رشد کمی و کیفی ایده‌های خلاق و مبتکرانه در شرکت‌های بیمه انجام پذیرد.

به دلیل بازنشسته شدن مدیران و معاونان شرکت مورد مطالعه، متقاضیان واجد شرایط بسیار محدودی برای جایگزینی وجود داشتند که این موضوع چالش‌های فراوانی را ایجاد کرده است. از جمله عوامل محیطی مؤثر بر جانشین‌پروری، خطر از دست رفتن کارکنان و خطر شکار استعدادها در محیط رقابتی است که در برنامه جانشین‌پروری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ بنابراین در این راستا پیشنهاد می‌شود در طراحی زیرسیستم‌های منابع انسانی در بخش جذب و نگهداشت با افزایش جذابیت‌های سازمانی مانند توجه ویژه به رفاه کارکنان منتخب در طرح جانشین‌پروری، تنظیم ساعات کار منقطع، افزایش مزایا تحت عنوان حق جذب نخبگان، ایجاد فرصت مطالعاتی و مهارت‌آموزی در خارج از کشور در سطح سازمان‌های بین‌المللی و ایجاد تسهیلات ویژه برای همسر و فرزندان کارکنان مستعد می‌توان خطر شکار استعدادها را کاهش داد. در همین راستا صفری و همکاران طراحی مناسب سامانه جذب و استخدام را برای اطمینان یافتن از انجام درست برنامه در حوزه مدیریت منابع انسانی ضروری می‌دانند [۴۶].

با رشد و بلوغ شایستگی کارکنان فرایند جانشین‌پروری در کسب‌وکارها بهبود یافته رهبران به انطباق سبک رهبری خود متناسب با بلوغ سازمانی کارکنان می‌پردازند. مدیران ارشد سبک رهبری خود را بر اساس بلوغ کارکنان انتخاب کرده و مهم‌تر از آن به فرایند جانشین‌پروری می‌پردازند [۱۷].

### محدودیت‌های پژوهش

- ۱) اظهار نظر پاسخگویان تا حدود زیادی وابسته به مشکلات و معضلات مدیریتی و تجارب کاملاً شخصی زمان تصدی مدیریت آنان بوده است؛ بنابراین تعمیم برخی از نتایج به شرایط و موقعیت‌های فعلی، نیازمند دقت نظر و همه‌جانبه‌نگری است.
- ۲) محدودیت دیگر اینکه ضرورت طرح ایجاب می‌کرد که با پیشکسوتان، بازنشستگان و خبرگان صنعت بیمه که تعداد آنها نیز محدود بود مصاحبه انجام شود ضمناً برخی از پاسخگویان با مراجعه به ذهنیت‌های قبلی که در دوران کاری داشتند پاسخ سؤالات را می‌دادند یعنی به سؤالات جدید پاسخ‌های قدیمی داده می‌شد.
- ۳) از دیگر محدودیت‌های پژوهش، فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت است. فرهنگ سازمانی متغیری است که از نسلی به نسل دیگر، از سازمانی به سازمان دیگر و حتی از شرایطی به شرایط دیگر تغییر می‌کند. فرهنگ مقوله‌ای است کیفی و کیفیت نتایج، آثار و پیامدهای آن در شرایط و موقعیت‌های مختلف، متفاوت است؛ بنابراین تعمیم نتایج به زمان‌ها، سازمان‌ها و موقعیت‌های مشابه نیز نیازمند وسواس و دقت زیادی است.



## منابع

1. Abolaei, B., & Ghaffari, A. (2007). *Future managers: theoretical foundations and practical experiences of talent identification programs and succession planning* (3rd ed.). Tehran: Industrial Management Organization Publishing, 186-187. [In persian]
2. Alvani, S. (2016). *General Management*, Tehran: Ney Publishing. [In persian]
3. Arab J & Khalili Tirtashi (2017). *A comparative study on the effect of succession management on organizational performance between Kashan University of Azad University and Naragh Azad University*, Islamic Azad University, Naraq Branch, Faculty of Management, Master's thesis ,32-44. [In persian]
4. Barner, R (2006). *Bench Strength*. San Francisco: American Management Association.
5. Besel. K., CL.Wikkiams., & Klak, J.(2011). Nonprofit sustainability during times of uncertainty. *Nonprofit management and leadership*.22(1),53-65. <https://doi.org/10.1002/nml.20040>
6. Byham, W. C., & Nelson, G. P. M.(2002). Cultivating leaders with an acceleration pool. *In Health Forum Journal* , 43(5), 28-30.PMID: 11066986
7. Byham, W.C (2009). Grooming Next -Millennium Leaders, *Training and Development*, 44 (2), 236 -259.
8. Cameron, C (2017). *Bridging Executive Succession Gaps: Factors that Most Accelerate Executive Development*, Doctoral dissertation, Case Western Reserve University.
9. Christie, D. (2005). *Learning to grow our own: a study of succession planning at Douglas College*. Unpublished Dissertation, Royal RoadsUniversity, Victoria, Bmj,330(7486),301-304
10. Clarke, V., Braun, V., & Hayfield, N. (2015). Thematic Analysis. In Smith, J. A. (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*, 42(1), 567-589.
11. Coole, S.L., & Harbour, C.P (2015). Succession planning activities at a rural public health department. *Qualitative Report*, 20(1), 148-164.
12. Davali, M., Zamaheni, M., Darvish, H., & Adel, A. (2017). Designing a Model for Selecting Merit Executives. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9 (3), 97-123.(in Persian)
13. Dopson, S., Ferlie, E., McGivern, G., Fischer, M. D., Mitra, M., Ledger, J., & Behrens, S. (2019). Leadership Development in Higher Education: A Literature Review and Implications for Programme Redesign, *Higher Education Quarterly*, 73(2), 218-234.
14. Durst, U., & Wilhelm, S. (2016). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637-649.[doi.org/10.1108/13673271211246194](https://doi.org/10.1108/13673271211246194)
15. Elias, R., & Farah, B. (2019). Accelerated engaged tacit acquisition during executive succession. *Management Research Review*. 43(5), 573-594. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2018-0402>
16. Ferrari, F. (2019). In the mother's shadow: exploring power dynamics in family business succession. *Gender in Management: An International Journal*.34(2),121-139. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2017-0091>
17. Gharibpour, M., Aref, M., & Lotfi, M. (2014). Investigating the relationship between succession process and organizational maturity and leadership style of managers in family businesses, *Journal of Human Resource Management Research*, 4(3), 33-45. [In persian]
18. Goldman, C. (2020). Structure, culture, and agency: examining succession planning in california state university (CSU) Libraries. *Journal of Library Administration*, 60 (1), 1-21.
19. Golverdi, M. Zarei, M., & Jandaghi, Gh. (2016). Identifying effective factors in the occurrence of succession management behavior of managers, *Journal of Human Resource Management Research*, 99(24), 183-208. [In persian]
20. Hadizadeh Moghadam, A., & Soltani, F. (2011). Explaining the components of implementing succession management in the organization (Case study of the headquarters of the National Iranian Oil Company and its subsidiaries based in Tehran). *Quarterly Journal of Management and Human Resources in the Oil Industry*, 1(17), 39-82. [In persian]
21. Hakimi Niasari, Kh., Mojibi, T., Mehdizadeh Ashrafi, A., & Jahangirfard, M. (1399). Analysis of evidence-based succession components in the Iranian private sector. *Human Resource Management Research*, 12(40), 217-250. [In persian]
22. Helton, K.A., & Jackson, R.D .(2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment. *Public Personnel Management*, 36(4) 347-335.
23. Hills, A. (2009). Succession Planning or smart Talent management. *Industrial Commercial Training*, 41(1). 3-8. <https://doi.org/10.1108/00197850910927697>

24. Huff, D. R. (2018). *A Quantitative Study on the Effects of Talent Management on Succession Planning*. Doctoral Dissertation, Northcentral University.
25. Kamali, F., & Mostafavi Rad, F. (2017). *The Relationship between Meritocracy and Organizational Development in the General Directorate of Sports and Youth of Fars Province*, The Second International Conference on Dynamic Management, Accounting and Auditing, Tehran, Iran. [In persian]
26. Kannan, G., & Aulbur, W. G. (2004). Intellectual capital: measurement effectiveness. *Journal of intellectual capital*, 5(3), 389-413. <https://doi.org/10.1108/14691930410550363>
27. Khosh navaz, A., Memarzadeh Tehran, G., Alvani, S., & Hamidi, N. (2020). Identification and Prioritization of Various Types of Leadership Deputies in Police Command of Qazvin province. *Police Management Studies Quarterly*, 15 (2), 191-212. [In persian]
28. Kim S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-40. <https://doi.org/10.1108/01437720610713521>
29. Mahfozi, A., Lafzfroushan, D., & Ghorbani, M. (2019). A Comprehensive Succession Planning Talent Management Model to Enhance Organizational Efficiency in Governmental Organizations: A Structural Equation Modelling. *The Journal of Productivity Management*, 13(48), 249-275. [In persian]
30. Mahmudi, F., Bohlouli, N., beikzad, J., & Rahimi, G. (1970). Providing a process model of surrogacy based on data theory theory (Case Study: Imam Khomeini Relief Committee). *Educational Administration Research*, 11(42), 81-102. [In persian]
31. Mandi, R. P., & Yaragatti, U. R. (2008). Enhancing energy efficiency of induced draft fans in thermal power plants, *International Research Journal of Power and Energy Engineering*, 12(5), 148-156.
32. Mattar, D. M. (2020). The culmination stage of leadership succession. *Journal of Organizational Change Management*, 33 (7), 1355-1373. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2019-0268>
33. McCallin, A., Frankson, C., & Bamford-Wade, A. (2009). Leadership Succession Planning A Key Issue for the Nursing Profession. *Nurse Leader*, 7(6), 40-44.
34. McCullough, D. (2020). *Succession Planning Strategies for Retiring Employees in the Department of Defense*, Walden Dissertations and Doctoral Studies. 8403. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/8403>.
35. Mehrtak, M., Habibzadeh, Sh., Watankhah Q., Jafari Ouri, M., Despair, B., & Azari, A. (2015). Analysis of the gap between the current situation and the desired succession case study in the Ministry of Health and Medical Education. *Health Management Quarterly*, 19 (63), 91-100. ( [In persian]
36. Moghli, A., & Yadollahi, S. (2014). *Investigating the effect of talent management system on succession planning in government organizations in Shiraz. Proceedings of the Third National Conference on Accounting and Management*. Tehran; University of Tehran Conference Center. [In persian]
37. Mottaqi, H., & Beheshtifar, M. (2009). Leadership channel model in the succession breeding process, *Tadbir Monthly*, (72), 16-18. [In persian]
38. Nissan, J., & Eder, P. (2017). Four Simensions of Designing Succession plans. *OD Practitioner*, 49(3), 79-81.
39. Njigua, L. N. (2014). *Succession planning of executive directors and its effect on organizational performance: A case of natural resource management organizations*. Thesis of Master, School of Business, United States International University, Nairobi, Kenya, 126-132.
40. Perrenoud, A., & Sullivan, K. (2016). Analysis of Executive Succession Planning in 12 Construction companies. *International Journal of Construction Education and Research*, 10(1), 1-17.
41. Pussy, Z., Justice, F., & Waziri, M. (2014). Comparison of the current situation of succession planning and talent management with its desired situation in the higher education system, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 4(72), 51-72.
42. Qolipour, A., & Ebrahimi, A. (2016). Human resource risk management. Application and Mixed Approach, *Public Management Research*, 9(32), 96-73. [In persian]
43. Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99
44. Rothwell, W. J. (2010). Putting success into your succession planning. *Journal of Business strategy*. 23(3), 32-37. <https://doi.org/10.1108/eb040249>

45. Safari, A., Moshref Javadi, M., & Mirzaiefar, M. (2017). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The mediation Role of Organizational Agility and Competitive Advantage. *Journal of Executive Management*, 9(17), 149-168. [In persian]
46. Safari, A., Torkestani, M., Moradi, P., & Golshahi, B. (2014). The Effect of Competitive Forces on the Performance of Private Insurance Companies in Iran: The Role of Competitive Combined Strategies. *Iranian Journal of Insurance Research*, 29 (2), 211-234. [In persian]
47. Safari, A., Farrokhi, M., & Salehzadeh, R. (2015). Pathology of Human Resource Systems. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7 (1), 83-111. [In persian]
48. Seyed Naqavi, M., Bashi, M., & Salavati, M. (2017). Alignment of human resources strategy with the strategy of human resources subsystems, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*, 1 (27), 183-206. [In persian]
49. Soltani, M., & Aliani, M. (2017). Comparative and analytical comparison of performance appraisal system and competency evaluation system in the organization, *Journal of Human Resource Management Research*. 4(27) , 157-182. [In persian]
50. 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.
51. Tabli, H., Nobari, S., Nikpour, A., & Chamanifard, R. (2014). Studying the Implementation Rate of Succession Planning System and Determining its Relationship with Employees' Job Satisfactions in Economic and Financial Affairs Organization of Kerman. *Journal of Productivity Management*, 7(28), 182-165. [In persian]
52. Taghva, M., Dehghani, R., & Tabatabaiyan, S. (2021). Implementation of a Model for devising the Strategy of Management Development in Knowledge-Based Companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 12(48), 25-48. [In persian]
53. Tahoori, M., Aghiqi, A., & Hosseini, H. (2020). *Investigating the Impact of Talent Management on Replacement and Self-Efficacy of Employees in Hamadan Province Mining Industry and Trade Organization*, The Third International Conference on Applied Research in Management and Accounting. 7(39),8-12. [In persian]
54. Talibzadeh, F. (2015). *Succession Management*, Jangal Publications, Immortal, First Edition,91-103. [In persian]
55. Talpoş, M. F., Pop, I. G., Văduva, S., & Kovács, L. A. (2017). Talent Management and the Quest for Effective Succession Management in the Knowledge-Based Economy. *Business Ethics and Leadership from an Eastern European, Transdisciplinary Context*, 6(10), 65-73,
56. Tootian, S., Mehrara, A., & Kalantare, R. (2019). An Investigation of the Barriers Preventing the Establishment of Succession Systems. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(1), 143-162. [In persian]
57. Turner, P. (2019). Linking Leadership and Succession Planning. *Leadership in Healthcare*, 10(8), 233-262.
58. Vaiman, V., & Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations: An International Journal*.1(39),19-33.
59. William, H., & Weare, J. (2015). Succession planning in Academic Libraries : A Reconsideration. *Administration and Organization*, 34(3), 316-361.
60. Wilson, R. (2015). Skills anticipation – the future of Work and education. *International Journal of Educational Research* , 61(1),101-110.
61. Xin , L., & Guclu, A. (2020). Ceo.selection, reference setting , and postsuccession strategic change. *International Journal of Training and Development*, 10(1), 81-90.
62. Zargani, Sh., & Zargani, S. (2014). *Competency and Succession Development*, The first international conference in the 21st century. Tehran. [In persian]
63. Zepeda, E (2012). Bengtsin, oksana parylo. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2(1), 26-45.
64. Zeynoddini Bidmeshki, Z., Adli, F., & Vaziri, M. (2014). Comparing the Present and Ideal Situation of Succession Planning and Talent Management in Higher Education. *Institution of Research, & Planning in Higher Education*, 20 (2) :51-72. [In persian]
65. Zulqurnain, A., & Aqsa, M. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 216-233. <https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2018-0076>