فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره ۲۳،
دوره اول،
سال چهارم
تابستان ۱۴۰۰،
صص ۱-۱۷

# بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و جانشین پروری کارکنان (مطالعه موردی: بیمه ایران شهر تهران)

مهدی نیکفر دستکی[۱]

**چکیده**

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری کارکنان بیمه ایران شهر تهران بود. این مطالعه دارای رویکرد قیاسی از نوع کمی است و از استراتژی همبستگی پیروی می‌کند. هدف این مطالعه توصیفی است و دارای جهت‌گیری کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان رسمی، قراردادی و پیمانی شرکت بیمه ایران شهر تهران با مدرک کارشناسی به بالا که تعداد آن ۲۹۰ نفر مدیر می‌باشند که بر اساس جدول مورگان ۱۵۰ نفر برآورد گردید. جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های مدیریت استعداد فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) و پرسشنامه جانشین‌پروری چراغی(۱۳۹۳) استفاده شد. جهت تجزیه‌وتحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از نمونه‌ها، از نرم‌افزارSPSS استفاده شد. با توجه به نتایج، بین جذب استعداد و انتخاب جانشین رابطه معنی‌داری وجود ندارد زیرا مقدار احتمال این مولفه (۰/۳۲۹) بیشتر از مقدار استاندارد ۰/۰۵ درصد می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که بین کشف استعداد، توسعه و بهسازی استعداد و حفظ و نگهداشت استعداد با انتخاب جانشین رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد بین جذب استعداد و توسعه و بهسازی استعداد با توسعه جانشین رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد زیرا مقدار احتمال این مولفه‌ها کمتر از مقدار استاندارد ۰/۰۵ درصد می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که بین کشف استعداد و حفظ و نگهداشت استعداد با توسعه جانشین رابطه معنی‌داری وجود ندارد. زیرا مقدار احتمال این مولفه‌ها بیشتر از مقدار استاندارد ۰/۰۵ درصد می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** بیمه ایران، جانشین پروری، کارکنان، مدیریت استعداد

[۱] دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک آموزش عالی آزاد مدیریت و فناوری امیرکبیر، واحد تهران، ایران (نویسنده مسئول)

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]

## ۱- مقدمه و بیان مسئله پژوهش

مدیریت استعداد[1] یک نگرانی سریع در حال رشد برای سازمان‌ها در محیط کسب‌وکار رقابتی است. سازمان‌های امروزی در حال رقابت با یکدیگر بوده و خواهان آن هستند که کارگران بااستعداد را جذب و حفظ کنند تا بهره‌وری عملیاتی و محیط کار خود را افزایش دهند. مدیریت استعداد به‌عنوان جذب، شناسایی، توسعه و حفظ استعداد و توانایی یک سازمان برای رسیدگی به مسائل تجاری مشخص می‌شود (تونیسن و بوتینس[2]، ۲۰۱۷). در سال‌های اخیر که مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است و توسعه دانش مهم‌ترین بنیاد تمدن بشری تلقی می‌شود، رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیش از آنکه نیاز به ابزارآلات پیشرفته داشته باشد، به دانایی و استعداد بشری نیاز دارد (باری، فانچن و بالوچ[3]، ۲۰۱۵). بی‌شک، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته در سازمان‌ها از مسائل ضروری به شمار می‌رود، اما تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها در این زمینه با مشکل مواجه هستند و در حفظ و نگهداری افراد خود به‌عنوان سرمایه‌های سازمانی توانایی لازم را ندارند (کارتریت[4]، ۲۰۰۸). تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها بنامیم (بایود و سایاد[5]، ۲۰۲۰). در این نبرد سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با به‌کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند (بنت، آورز، پیت و توکر[6]، ۲۰۱۰). بدین منظور، سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده روبه‌رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به‌عبارت‌دیگر، قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند (گی و سیمس[7]، ۲۰۰۹).

بر اساس نظریه تبادل اجتماعی[8]، نعیم و لنکا[9] (۲۰۱۸) چهار شیوه مدیریت استعداد مانند راهنمایی، رسانه‌های اجتماعی، رهبری استراتژیک و اشتراک دانش را برای حفظ کارمندان پیشنهاد می‌شود. به گفته امرسون[10] (۱۹۷۶) نظریه تبادل اجتماعی به‌عنوان روابط اجتماعی بین دو طرف تعریف می‌شود که بر اساس تبادل منافع مشترک ایجاد، تغییر یا کمک می‌شود. ازاین‌رو، نظریه تبادل اجتماعی در توضیح این چهار شیوه مدیریت استعداد به بهبود شایستگی‌های کارکنان و افزایش شانس حفظ کارکنان کمک نظری می‌کند (گلیستر و همکاران[11]، ۲۰۱۸).

منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف یکی از عواملی است که نقش راهبردی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین‌شده دارد از طرفی، خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایلی مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت، امری اجتناب‌ناپذیر است (شیخی و همکاران، ۱۴۰۰). به وجود آمدن خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به‌ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت یک سازمان اخلال

---

[1] Talent Management
[2] Thunnissen & Buttiens
[3] Bari, M. W., Fanchen, M., & Baloch, M. A
[4] Kartrit
[5] Bayyoud, M., & Sayyad, N
[6] Bennett, J., Owers, M., Pitt, M., & Tucker, M
[7] Gay & Sims
[8] social exchange theory
[9] Naim, M. F., & Lenka, U
[10] Emerson
[11] Glaister et al

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]

جدی ایجاد نماید (بیرن و بوون[1]، ۲۰۱۸). ازاین‌رو، بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اخلال در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را برای تأمین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف سازمان به کار می‌گیرند (کارتر، دودلی، لایلی و اسمیت[2]، ۲۰۲۱). برنامه جانشین‌پروری[3] یکی از این برنامه‌ها برای تأمین نیروهای مناسب برای مشاغل کلیدی سازمان است (دولین[4]، ۲۰۰۸). در بسیاری از سازمان‌ها از روش‌های نظام‌مندی برای شناسایی و تربیت جانشین استفاده می‌شود که برنامه جانشین پروری نام دارد (دی‌الیور، کاوازوت و دونزر[5]، ۲۰۱۹). یکی از متغییرهای تأثیرگذار بر توفیق سازمان‌ها در دنیای پرشتاب در میدان رقابت‌ها، افزایش امید و ماندگاری نیروهای کارآمد در سازمان است (طاهری و همکاران، ۱۳۹۹). لذا ازآنجایی‌که جانشین‌پروری نه‌تنها در وفاداری، بلکه در افزایش بهره‌وری نیز می‌تواند نقش ایفا نماید (سنجیده و همکاران، ۱۳۹۹). به همین دلیل در این پژوهش رابطه مدیریت استعداد به‌عنوان یک بستر، بر جانشین‌پروری در شرکت بیمه ایران شهر تهران مورد ارزیابی قرارگرفته است که مدیریت استعداد همان بهره‌گیری از مجموعه‌ای یکپارچه از فعالیت‌هاست و هدف، تضمین گردش استعداد در سازمان است فرآیند مدیریت استعداد نباید محدود به تنی چند از کارکنان شایسته گردد. هدف مدیریت استعداد، پرورش و حفظ خزانه استعداد مرکب از کارکنان ماهر و متعهد است. تغییرات گسترده و سریع که در شرکت‌ها ازجمله شرکت بیمه امروزه به وجود می‌آید سبب می‌شود که کمبود کارکنان بامهارت برای مشاغل کلیدی شرکت حس گردد و ازاین‌رو اهمیت جانشین پروری در شرکت به‌عنوان یک عامل اساسی و حیاتی باید با اهداف استراتژیک شرکت مرتبط باشد و به‌طور مستقیم کارکنان را درگیر کند (سنجیده و همکاران، ۱۳۹۹). درواقع می‌توان گفت که جانشین پروری دومین موضوع مهم در شرکت می باشد. نگهداری نیروهای کارآمد یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها و ازجمله شرکت بیمه ایران در شرایط فعلی کشور می‌باشد. برخلاف انتظار عمومی با وجود تعداد زیاد متقاضیان شغل دستیابی به بهترین‌ها به‌سادگی میسر نمی‌باشد (طاهری و همکاران، ۱۳۹۹).

هدف از این پژوهش بررسی رابطه مدیریت استعداد با جانشین‌پروری در بین کارکنان شرکت بیمه ایران شهر تهران می‌باشد که ضرورت این پژوهش از آن جهت دارای اهمیت است که تاکنون در شرکت‌های بیمه ایران شهر تهران پژوهشی در این مورد انجام نشده و شرکت شدیداً نیاز به حرکت به‌سوی استعدادیابی کارکنان برای جانشین‌پروری دارد.

## ۲- ادبیات و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- مدیریت استعداد

مدیریت استعداد می‌تواند به‌عنوان فرایند پویا یکپارچه تعریف شود، که سازمان را قادر به، به دست آوردن و توسعه استعدادهایی می‌کند که نیروهای استراتژیک را مجموعه‌ای از منابع و پتانسیل‌های تخصصی، مناسب، کمیاب و غیرقابل تقلید تعریف کرده‌اند که سبب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود (هامل[6]، ۲۰۱٤). استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند (گوتمان[7]، ۲۰۱۲). استعدادها به عنوان چالش کنونی و آینده سازمان‌ها و برنامه‌ریزی به منظور ایجاد مدیریت یکپارچه در منابع انسانی براساس استعدادها وجود دارد. (کوهی خور،کمالیان، یعقوبی، پورعزت، ۱۳۹۹). همچنین دربرگیرنده اقدامات و فرایندهایی می‌باشد که مستلزم تعریف متناوب مشاغل کلیدی و استراتژیک تدوین مخزن استعداد متشکل از شاغلینی با توانمندی

[1] Biron, M., & Boon, C
[2] Carter, S. P., Dudley, W., Lyle, D. S., & Smith, J. Z
[3] Alternative breeding
[4] Dulin
[5] De Oliveira, L. B., Cavazotte, F., & Alan Dunzer, R.
[6] Hamel
[7] Gutmn

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]

و عملکرد بالا جهت پر کردن مشاغل مذکور و طراحی نوعی معماری منابع انسانی متمایز جهت تسهیل فرایند پر کردن مشاغل کلیدی با شاغلین کلیدی است (کالینگز و ملاحی[1]، ۲۰۰۹). در تعریفی دیگر مدیریت استعداد دربرگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فن‌آوری‌هاست. (فراهانی، ۱۳۹۰ به نقل از سچ ویر[2]، ۲۰۰٤). مدیریت استعداد را به معنای گروه اصلی، رهبران، کارشناسان فنی و همکاری کنندگان کلیدی که شرکت را اداره می‌کنند تعریف کرده است (رضائیان و سلطانی ۱۳۸۸). ازجمله مدل‌های مدیریت استعداد در تحقیق‌های انجام‌شده به‌عنوان توسعه و ارزیابی یک‌بخشی از مدل شایستگی مدیریت استعداد درباره فرایند مدیریت استعداد از تجزیه‌وتحلیل و به‌نوعی شناخت وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع کرده و در ادامه طراحی و توسعه و ایجاد زمینه‌ها و بستر منابع انسانی ایجادشده و به دنبال آن جذب، توسعه نگهداری افراد مستعد انجام می‌شود و در این فرایند به‌صورت دائم و همراه با بازخورد ادامه خواهد داشت (اوهلی[3]، ۲۰۰۷). این مدل نشان می‌دهد که فرایند و ابزارهایی که سازمان‌ها باید در بحث مدیریت استعداد از آن استفاده نمایند چه چیزهایی و به چه صورتی خواهد بود. مدلی دیگری که برای صنعت املاک و مستغلات طراحی‌شده شامل ۵ عامل می‌باشد (بلیچارد[4]، ۲۰۰۵)، که شامل جذب کردن، انتخاب، در گیرکردن، توسعه دادن و نگهداری از کارکنان می‌باشد. مدل DDIS[5] که در این مدل پس از تعیین استعدادهای موردنیاز، وارد مرحله مدیریت استعدادها شده و از پنج مرحله شامل شناسایی پتانسیل‌های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آن‌ها، توسعه دادن استعدادها، انتخاب و به‌کارگیری استعدادها و درنهایت تأکید بر عملکرد آنان تشکیل‌شده است (ولینز و همکاران[6]، ۲۰۰٦). مدل لوئیس و هکمن[7] (۲۰۰۷)، نیز یک چارچوب مفهومی است که سؤال‌های مربوط به ادبیات مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی استراتژیک را برای ایجاد یک چشم‌انداز مشخص، از هم جدا می‌کند.

**۲-۲- جانشین پروری**

جانشین پروری به عنوان یک سازوکار ارزشمند در پیشرفت و بهبود سازمان‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار است. پرورش مدیران را به صورتی برنامه‌ریزی می‌کند که توانایی و شایستگی مدیران هم‌راستا با تحولات و تغییرات محیطی و همچنین پیشرفت سازمان باشد(فرخی، باقرزاده، طبری و مهرآرا، ۲۰۲۱). بخش قابل‌توجهی از ادبیات حوزه جانشین پروری به جانشینی رهبری سازمان اشاره دارد، در این خصوص کنسر و سیورا (۱۹۹۵)، سه فاز متمایز را در تحقیقات مربوط به جانشینی رهبری در مطالعات جامع خود شناسایی نمودند: دهه ۱۹٦۰، فاز ظهور مطالعات این حوزه که در آن، توجه محققان بر خاستگاه جانشین، ارتباط اندازه سازمان و نرخ جانشینی، نرخ جانشینی و عملکرد سازمان پس از جانشینی و شرایط رخداد جانشینی متمرکز بود نیاز به برنامه‌ریزی سیستماتیک برای جانشین پروری و نگاه فرآیندی به آن، از دهه ۸۰ به بعد موردتوجه خاص قرارگرفته است (اتحادنژاد، ۱۳۸۰). یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان ایجاد برنامه‌ای به نام جانشین پروری است. جانشین پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و بااستعداد برگزیده می‌شوند (فرانسیس[8]، ۲۰۱۱). ازجمله مهم‌ترین اجزا و مراحل نظام

[1] Kewus & Gecjmab
[2] Sechvir
[3] Ohli
[4] Blichard
[5] Development Dimansions Internation
[6] Wellins et al
[7] Lois & Hecman
[8] Francis

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]

جانشین پروری تعیین خط‌مشی؛ تعهد مدیران ارشد (رامژکو[1]، ۲۰۰۸)؛ شناسایی مناصب کلیدی (رامژکو، ۲۰۰۸) و شناسایی شایستگی‌های موردنیاز (راثول[2]، ۲۰۱۱؛ بنا به گفته دوبیس و راثول، ۲۰۰٤). شایستگی‌ها ویژگی‌هایی است که افراد به‌منظور رسیدن به عملکرد مورد انتظار از آن استفاده می‌کنند.

این ویژگی‌ها شامل مهارت، دانش و جنبه‌هایی از تصویر خود، انگیزه‌های اجتماعی، ویژگی‌ها، الگوهای فکری و روش‌های احساس و عمل است (ویگل[3]، ۲۰۰٦). شناسایی کردن شایستگی‌های کلیدی موردنیاز در هر سطح رهبری، شناسایی و ارزیابی رهبران توانمند حال و آینده را امکان‌پذیر می‌سازد (فلامر و کانگر[4]، ۲۰۱٤). شناسایی افراد بااستعداد: همان‌طور که (کاراولی و ها[5]، ۲۰۰۳) مشکل حیاتی در هر برنامه بیان کرده‌اند، پیش از افراد با توان "آماده‌سازی رهبران آینده" را چگونگی تعریف اصطلاح شناسایی افراد بااستعداد، ابتدا باید استعداد و ویژگی‌ها آن در سازمان موردنظر تعریف شود. بهترین تجربه‌های شرکت‌های پیشرو در حوزه مدیریت جانشین‌پروری، عبارت‌اند از (معالی و تاج الدین، ۱۳۸۷):

۱- تمرکز بر مشاغل بحرانی

۲- یکپارچه کردن برنامه‌های توسعه شغلی کارکنان

۳- تشویق برنامه‌های توسعه پیشگیرانه و قابل‌پیگیری

٤- ارزیابی راه‌کارهای تکنولوژی

۵- شایسته‌سالاری

شیخی و همکاران (۱٤۰۰)، در پژوهشی به ارائه مدلی برای استعدادیابی و جانشین پروری به‌منظور استقرار نظام شایستگی با موردمطالعه شرکت‌های تابعه بانک ملت استان تهران پرداختند. جامعه آماری پژوهش، تعداد ۷۵۸ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌های بانک ملت می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای به تعداد ۲۵۵ نفر انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده‌شده است. در پی این پژوهش مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تعیین شد. از طرفی دیگر در روابط بین مؤلفه‌ها مشخص شد که مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای هر متغیر، همبستگی بالایی با آن‌ها دارند و به‌خوبی توانسته‌اند متغیر اصلی را تبیین نمایند. درنهایت طی مدل‌سازی مشخص شد که استعدادیابی بر جانشین پروری و استقرار نظام شایستگی اثرگذار است و علاوه بر آن جانشین پروری در تأثیر استعدادیابی بر شایستگی نقش میانجی دارد. طاهری و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به طراحی سیستم مدیریت استعداد . نقش آن در جانشین‌پروری مدیران پرداختند. در این پژوهش تلاش شد پس از ارائه تعاریف و مدل‌های مدیریت استعداد و جانشین پروری ارتباط دوسویه‌ی این مؤلفه‌های تأثیرگذار در ارتقاء سازمانی موردبررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که مدیریت استعداد نقش مثبت و معنی‌داری در سطح ۹۹ درصد بر جانشین‌پروری مدیران دارد. سنجیده و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به ارائه چارچوب مدیریت استعداد با تأکید بر گسترش جانشین‌پروری در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداختند. برای انجام این مطالعه، چند شرکت دانش‌بنیان در داخل کشور، به‌عنوان موردمطالعه انتخاب‌شده است و با توجه به کمبود تحقیقات کیفی در حوزه مدیریت استعداد با استفاده از روش «نظریه مبنایی» نسخه ۲۰۱۵ کوربین و اشتراوس، در گام اول، مدل مفهومی جاری مدیریت استعداد در این شرکت‌ها بر اساس مصاحبه با ۳۰ نفر(نمونه‌گیری تا اشباع نظری) از ذینفعان

[1] . Ramzeko
[2] . Rothol
[3] . Vigel
[4] . Flaammer and Conger
[5] . Caravill & Ha

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]

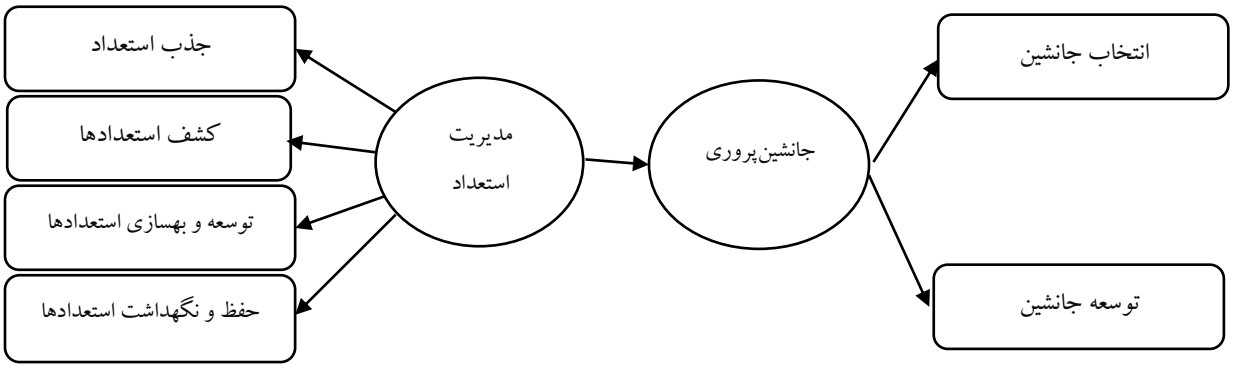
سیستم مدیریت استعداد (استعدادها، مدیران و کارشناسان منابع انسانی) صورت پذیرفته است. روش گردآوری داده‌ها از مشارکت‌کنندگان تحقیق با توجه به نوع‌شناسی برنارد (۲۰۰۶) در مصاحبه ساخت‌یافته و نیمه ساخت‌یافته، متناسب با نوع مشارکت‌کننده (متخصص در زمینه منابع انسانی، نخبه، مدیر یا سیاست‌گذار) بود. در گام اول، مهم‌ترین یافته پویایی فرایندهای متعدد مدیریت استعداد و قرارگیری آن‌ها روی یک طیف، از نامطلوب‌ترین تا مطلوب‌ترین حالت می‌باشد. در گام بعد، با توجه به تجارب برتر موجود و نیز آسیب‌های شناسایی‌شده در گام قبل، چارچوب مفهومی مطلوب برای این فضا طراحی گردید و با ارائه چارچوب مفهومی به مدیران و متخصصان حوزه، مورد ارزیابی کیفی قرار گرفت. طراحی این چارچوب مفهومی می‌تواند مسیر را برای حرکت به سمت وضعیت مطلوب مدیریت استعداد هموار نماید و به‌علاوه، با توجه به ابعاد فردی، سازمانی و فرهنگی مدیریت استعداد، ادبیات این حوزه را غنا بخشد. خاکباز و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی به بررسی رابطه مدیریت استعداد با جانشین پروری و شایسته‌سالاری در بین مدیران و کارشناسان شرکت مادر تخصصی توانیر تهران پرداختند. جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران و کارشناسان شرکت مادر تخصصی توانیر تشکیل داده که تعداد آن ۲۶۰ نفر می‌باشد که برای جمع‌آوری نظرات پیرامون موضوع پژوهش از پرسشنامه‌های محقق ساخته استفاده‌شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه بین مدیریت استعداد با جانشین پروری رابطه‌ای مستقیم و در حد قوی و رابطه مدیریت استعداد با شایسته‌سالاری با حذف اثر جانشین پروری رابطه‌ای مستقیم و در حد متوسط می‌باشد. و هر چه جذب استعداد، حفظ و نگهداری، توسعه مسیر شغلی از سوی افراد در سازمان افزایش یابد توجه به امر جانشین پروری و شایسته‌سالاری کارکنان در شرکت بیشتر می‌شود و کارکنان متعهدتر و باانگیزه‌تر شده و دررسیدن به اهداف بلندمدت گام‌های مؤثرتری بر خواهند داشت. یوناس و همکاران[1] (۲۰۲۰)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین شیوه‌های مدیریت استعداد و حفظ کارکنان نسل "Y": نقش میانجی توسعه شایستگی پرداختند. هدف این تحقیق تحلیل تأثیر شیوه‌های مدیریت استعداد یعنی مربیگری، رهبری استراتژیک، رسانه‌های اجتماعی و اشتراک دانش بر قصد ماندن کارکنان نسل Y و تقویت این رابطه با بررسی نقش میانجی توسعه شایستگی است. در مجموع ۳۷۲ کارمند از نسل Y در این مطالعه شرکت کردند. یافته‌ها نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت استعداد: راهنمایی، رهبری استراتژیک، رسانه‌های اجتماعی به‌طور مثبت بر قصد ماندن کارکنان نسل Y تأثیر می‌گذارند، درحالی‌که اشتراک دانش تأثیر معناداری بر قصد ماندن ندارد. توسعه شایستگی رابطه بین رهبری استراتژیک، رسانه‌های اجتماعی، اشتراک دانش و قصد ماندن را واسطه می‌کند. بااین‌حال، توسعه شایستگی به‌طور قابل‌توجهی رابطه بین مربیگری و قصد ماندن را واسطه نمی‌کند. فردریک و همکاران[2] (۲۰۱۶)، در مقاله‌ای بررسی کردند که نابرابری درآمد چگونه باورهای مردم از شایسته‌سالاری و ارتقا شغلی به‌واسطه کار سخت مورد تأثیر قرار می‌دهد؟ ایبن و همکاران[3] (۲۰۱۵)، بررسی کردند هنگامی‌که هر سازمانی به‌ناچار مجبور به جانشینی CEO خود می‌شود، اغلب شرکت‌ها آمادگی جانشینی را دارند هم‌چنین نتیجه گرفت ترک شغل در میان مدیرعامل‌ها در حال افزایش است. گراوند[4] (۲۰۱۴)، در تحقیقی با عنوان تأثیر آموزش‌های سازمانی بر شایسته‌سالاری مدیران در طی سال ۲۰۱۰ به این نتیجه رسیده است که ۱۴/۴۶ درصد مدیران با آیین‌نامه نحوه انتصاب مدیران انطباق ندارد.

## ۳- روش پژوهش

[1] Younas et al
[2] Frederick et al
[3] Eben et al
[4] Grovend

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]

این مطالعه دارای رویکرد قیاسی از نوع کمی است و از استراتژی همبستگی پیروی می‌کند. هدف این مطالعه توصیفی است و دارای جهت‌گیری کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان رسمی، قراردادی و پیمانی شرکت بیمه ایران‌شهر تهران با مدرک کارشناسی به بالا که تعداد آن ۲۹۰ نفر مدیر می باشند که بر اساس جدول مورگان ۱۵۰ نفر برآورد گردید. در این پژوهش به‌منظور گردآوری اطلاعات از دو بخش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده خواهد شد. برای مطالعه مبانی نظری و بررسی پیشینه تحقیق، از روش کتابخانه‌ای با بهره‌گیری از کتب و مقالات تخصصی فارسی و لاتین و پایان‌نامه‌ها استفاده می‌شود. در بخش میدانی نیز جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده خواهد شد. پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد توسط فیلیپس و راپر در سال (۲۰۰۹) طراحی شد. دارای ۲۸ سؤال در ٤ وجه می‌باشد و سؤالات پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) طراحی‌شده است. این پرسشنامه دارای چهار مؤلفه جذب استعداد، کشف استعدادها، توسعه و بهسازی استعدادها و حفظ و نگهداشت استعدادها می‌باشد. پرسشنامه جانشین‌پروری توسط چراغی(۱۳۹۳) طراحی و اعتباریابی شده است، پرسشنامه مذکور شامل ٦ سؤال بسته پاسخ می‌باشد که بر اساس طیف پنج لیکرت(شامل: کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) جانشین پرورش را موردسنجش قرار می‌دهد، این پرسشنامه دو بعد انتخاب جانشین و توسعه جانشین را در برمی‌گیرد، پرسشنامه در طول فرایند تحقیق چراغی(۱۳۹۳)، اعتباریابی شده است و روایی و پایایی پرسشنامه مورد تائید قرارگرفته است. در این پژوهش برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از نمونه‌ها، از نرم‌افزارSPSS استفاده‌شده است. بدیهی است در تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از فنون و محاسبات آماری در دو بخش توصیفی و استنباطی بهره گرفته‌شده است.




**شکل (۱)، مدل مفهومی پژوهش**

### ٤- تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

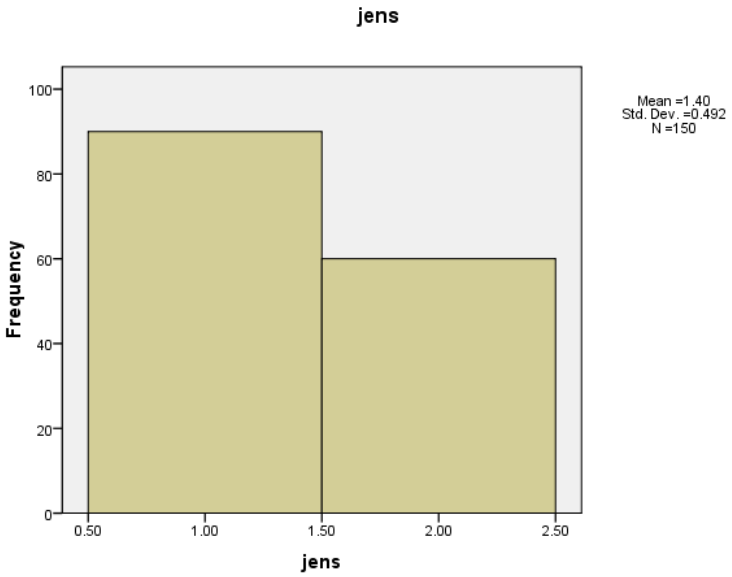
در این نوع تجزیه‌وتحلیل ، پژوهشگر داده‌های جمع‌آوری‌شده را با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی، خلاصه و طبقه‌بندی می‌کند. در سطح توصیفی از شاخص‌های فراوانی( فراوانی، درصد فراوانی و ... ) و نمودار دایره‌ای و ستونی استفاده‌شده است.
با توجه به جدول (۱)، مشاهده می‌شود، ۹۰ نفر (٦۰٪) از افراد نمونه مرد و ٦۰ نفر (٤۰٪) زن می‌باشند. با توجه به جدول مشاهده می‌شود بیشترین فراوانی مربوط به جنسیت مذکر است.

**جدول (۱) : بررسی توزیع فراوانی متغیر جنسیت**

| جنسیت | فراوانی | درصد فراوانی | درصد فراوانی تجمعی |
|---|---|---|---|
| مرد | ۸۰ | ۵۳/۳۳ | ۵۳/۳۳ |
| زن | ۷۰ | ٤٦/٦٦ | ۱۰۰ |

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]

| | | | |
|---|---|---|---|
| جمع | ۱۵۰ | ۱۰۰ | - |



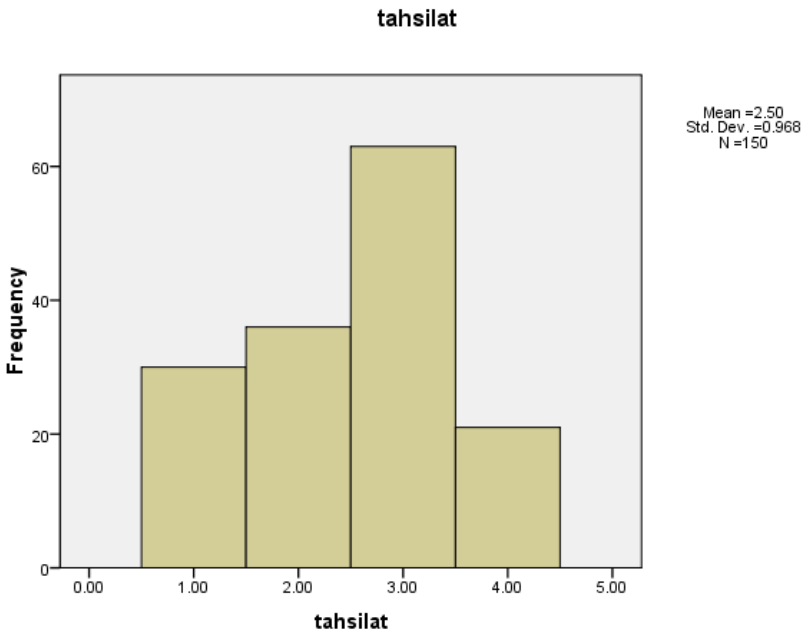

**نمودار (۱) : توزیع فراوانی متغیر جنسیت**

با توجه به جدول (۲)، مشاهده می‌شود، ۳۰ نفر (۲۰٪) از افراد نمونه فوق‌دیپلم، ۳٦ نفر (۲٤٪) لیسانس، ٦۳ نفر (٤۲٪) فوق‌لیسانس و ۲۱ نفر (۱٤٪) دکتری می‌باشند. با توجه به جدول مشاهده می‌شود بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس است.

**جدول (۲) : بررسی توزیع فراوانی متغیر تحصیلات**

| تحصیلات | فراوانی | درصد فراوانی | درصد فراوانی تجمعی |
|---|---|---|---|
| فوق‌دیپلم | ۳۰ | ۲۰ | ۲۰ |
| لیسانس | ۳٦ | ۲٤ | ٤٤ |
| فوق‌لیسانس | ٦۳ | ٤۲ | ۸٦ |
| دکتری | ۲۱ | ۱٤ | ۱۰۰ |
| جمع | ۱۵۰ | ۱۰۰ | - |

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]



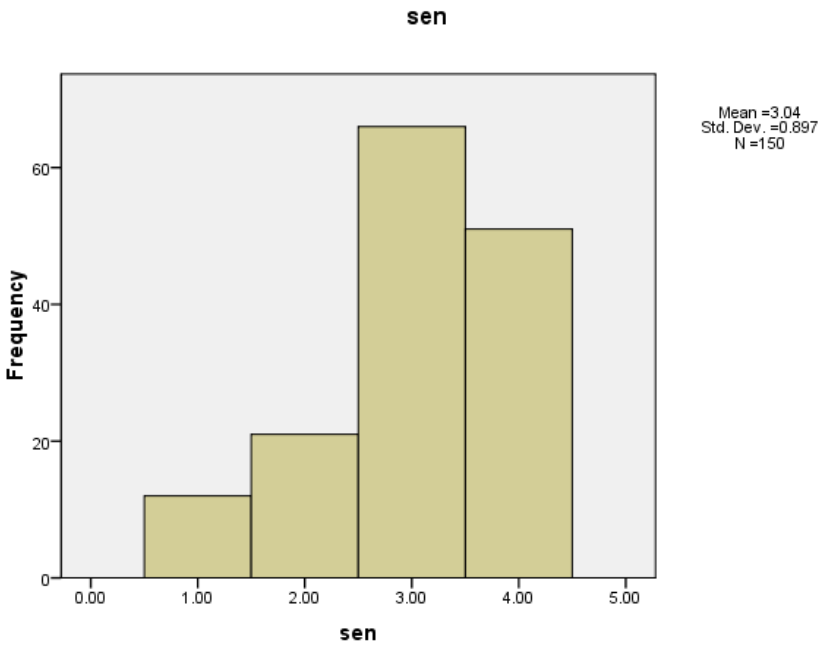

**نمودار (۲) : بررسی توزیع فراوانی متغیر تحصیلات**

با توجه به جدول (۳)، مشاهده می‌شود، ۱۲ نفر (۸٪) از افراد نمونه ۲۰ تا ۲۵ سال، ۲۱ نفر (۱۵٪) ۲۶ تا ۳۰ سال، ٦٦ نفر (٤٤٪) ۳۱ تا ۳۵ سال و ۵۱ نفر (۳٤٪) بالای ۳٦ سال سن دارند. با توجه به جدول مشاهده می‌شود بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای ۳۱ تا ۳۵ سال سن است.

**جدول (۳) : بررسی توزیع فراوانی متغیر سن**

| تحصیلات | فراوانی | درصد فراوانی | درصد فراوانی تجمعی |
|---|---|---|---|
| **۲۰-۲۵ سال** | ۱۲ | ۸ | ۸ |
| **۲٦-۳۰ سال** | ۲۱ | ۱٤ | ۲۲ |
| **۳۱-۳۵ سال** | ٦٦ | ٤٤ | ٦٦ |
| **بالای ۳٦ سال** | ۵۱ | ۳٤ | ۱۰۰ |
| **جمع** | ۱۵۰ | ۱۰۰ | - |

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]




**نمودار (۳) : بررسی توزیع فراوانی متغیر سن**

جدول (٤)، آمار توصیفی مؤلفه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود تمامی مؤلفه‌های تحقیق ازنظر آمار توصیفی موردبررسی قرارگرفته‌اند و ازنظر چولگی و کشیدگی نیز تمام متغیرها دارای وضعیت مطلوبی می‌باشند.

**جدول (٤): آمار توصیفی مؤلفه‌های پژوهش**

| | میانه | انحراف معیار | واریانس | چولگی | کشیدگی |
|---|---|---|---|---|---|
| جذب استعداد | 1.3252 | .541254 | .415 | .574 | .0745 |
| کشف استعداد | 2.9804 | 1.30369 | 1.700 | -.244 | -1.137 |
| توسعه و بهسازی استعداد | 3.8039 | 1.23320 | 1.521 | -1.342 | .922 |
| حفظ و نگهداشت استعداد | 3.7255 | 1.02134 | 1.043 | -.586 | -.221 |
| انتخاب جانشین | 3.3725 | 1.16552 | 1.358 | -.310 | -.494 |
| توسعه جانشین | 3.7451 | .97659 | .954 | -.798 | .277 |

جدول (۵)، نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج و با توجه به اینکه سطح معنی‌داری تمامی مولفه‌های پژوهش بیشتر از مقدار استاندارد ۰/۰۵ درصد می‌باشد، بنابراین مولفه‌های پژوهش نرمال می‌باشند. بعبارتی توزیع تمامی مولفه‌های پژوهش نرمال می‌باشد

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]

**جدول (۵): نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مولفه‌های پژوهش**

| | جذب استعداد | کشف استعداد | توسعه و بهسازی استعداد | حفظ و نگهداشت استعداد | انتخاب جانشین | توسعه جانشین |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مقدار آماره | .242 | .214 | .367 | .253 | .179 | .309 |
| سطح احتمال | .356[c] | .098[c] | .321[c] | .851[c] | .625[c] | .362[c] |

جدول (٦)، نتایج حاصل از همبستگی بین مولفه‌های مدیریت استعداد و انتخاب جانشین را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج، بین جذب استعداد و انتخاب جانشین رابطه معنی‌داری وجود ندارد زیرا مقدار احتمال این مولفه (۰/۳۲۹) بیشتر از مقدار استاندارد ۰/۰۵ درصد می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که بین کشف استعداد، توسعه و بهسازی استعداد و حفظ و نگهداشت استعداد با انتخاب جانشین رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

**جدول (٦): نتایج حاصل از همبستگی بین مولفه‌های مدیریت استعداد و انتخاب جانشین**

| Model(1) | | حالت غیر استاندارد | | حالت استاندارد | آماره t | سطح احتمال |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ضریب بتا | انحراف معیار | بتا استاندارد | | |
| 1 | (Constant) | 1.785 | .839 | - | 2.128 | .039 |
| | جذب استعداد | .212 | .215 | .138 | .986 | .329 |
| | کشف استعداد | .146 | .046 | .164 | 3.142 | .000 |
| | توسعه و بهسازی استعداد | .214 | .063 | .214 | 3.379 | .014 |
| | حفظ و نگهداشت استعداد | .003 | .001 | .003 | 1.996 | .000 |

جدول (۷)، نتایج حاصل از همبستگی بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد و توسعه جانشین را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج، بین جذب استعداد و توسعه و بهسازی استعداد با توسعه جانشین رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد زیرا مقدار احتمال این مؤلفه‌ها کمتر از مقدار استاندارد ۰/۰۵ درصد می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که بین کشف استعداد و حفظ و نگهداشت استعداد با توسعه جانشین رابطه معنی‌داری وجود ندارد. زیرا مقدار احتمال این مؤلفه‌ها بیشتر از مقدار استاندارد ۰/۰۵ درصد می‌باشد.

**جدول (۷): نتایج حاصل از همبستگی بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد و توسعه جانشین**

| Model (2) | | حالت غیراستاندارد | | حالت استاندارد | آماره t | سطح احتمال |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ضریب بتا | انحراف معیار | بتا استاندارد | | |
| | (Constant) | 4.313 | .732 | - | 5.889 | .000 |
| | جذب استعداد | .182 | .061 | .141 | 2.969 | .000 |
| | کشف استعداد | -.031 | .112 | -.041 | -.277 | .783 |

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | توسعه و بهسازی استعداد | .086 | .032 | .109 | 2.681 | .000 |
| | حفظ و نگهداشت استعداد | -.129 | .149 | -.135 | -.864 | .392 |

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که گفته شد هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری کارکنان بیمه ایران شهر تهران بود. یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان ایجاد برنامه‌ای به نام جانشین پروری است. جانشین پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و بااستعداد برگزیده می‌شوند. مسئله جانشین پروری و استعدادیابی در شرکت‌ها از اهمیتی مضاعف برخوردار است. در شرکت‌های بیمه هرچند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد. همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب‌ناپذیر است و درصورتی‌که برای پر کردن خلأ ناشی از نبود این افراد به‌صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی‌شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد سازمان‌ها و مؤسسات با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پر شدن این پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، روبه‌رو خواهند بود. نتایج نشان داد که بین جذب استعداد و انتخاب جانشین رابطه معنی‌داری وجود ندارد زیرا مقدار احتمال این مؤلفه (۰/۳۲۹) بیشتر از مقدار استاندارد ۰/۰۵ درصد می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که بین کشف استعداد، توسعه و بهسازی استعداد و حفظ و نگهداشت استعداد با انتخاب جانشین رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ضریب ۰/۱٤٦ نشان‌دهنده این موضوع می‌باشد که هرچه کشف استعداد بهتر و مؤثرتر باشد، جانشین پروری کارکنان بیشتر خواهد شد. همچنین ضریب توسعه و بهسازی استعداد نشان داد که با افزایش توسعه و بهسازی استعداد، انتخاب جانشین به میزان ۰/۲۱٤ افزایش می‌یابد. همچنین نتایج نشان داد که بین حفظ و نگهداشت استعداد و انتخاب جانشین رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح ۹۹ درصد وجود دارد زیرا مقدار احتمال این متغیر (۰/۰۰۰)، کمتر از مقدار استاندارد ۰/۰۵ درصد می‌باشد. ضریب این مؤلفه نیز نشان داد که با افزایش یک واحد در حفظ و نگهداشت استعداد، میزان انتخاب جانشین به‌اندازه ۰/۰۰۳ واحد افزایش خواهد یافت. نتایج نشان داد که بین جذب استعداد و توسعه جانشین رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح ۹۹ درصد وجود دارد زیرا مقدار احتمال این متغیر (۰/۰۰۰)، کمتر از مقدار استاندارد ۰/۰۵ درصد می‌باشد. با توجه به ضریب این متغیر، با افزایش یک واحد در این متغیر، توسعه جانشین به‌اندازه ۰/۱٤۱ واحد افزایش می‌یابد. نتایج همچنین نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنی‌دار بین توسعه و بهسازی استعداد و توسعه جانشین می‌باشد. ضریب این متغیر نشان داد که با افزایش یک واحد در توسعه و بهسازی استعداد، میزان توسعه جانشین به‌اندازه ۰/۱۰۹ واحد افزایش می‌یابد. آموزش افراد به پاسخگو بودن آن‌ها برای مسئولیت‌های شغل فعلی‌شان کمک می‌کند و آنان را برای ارتقا به مسئولیت‌های آینده آماده می‌سازد. پرورش کارکنان می‌تواند ابزاری برای آگاهی فرد و یادگیری سازمانی او باشد. یکی از مهم‌ترین راه‌های آماده کردن افراد برای پست‌های بالاتر این است که افراد اطلاعات، تجربه‌ها و دانش خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند و همچنین، مدیران همه زیردستان خود را از پست‌های خالی موجود در سازمان آگاه کنند تا برای همه افراد فرصت برابری وجود داشته باشد و این امر در

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]

انحصار عده‌ای خاص باقی نماند. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های خاکباز و همکاران (۱۳۹۸)، سنجیده و همکاران (۱۳۹۹)، طاهری و همکاران (۱۳۹۹)، یوناس و همکاران (۲۰۲۰) و فردریک و همکاران (۲۰۱٦)، همسو می‌باشد.

برای انتخاب و گزینش درست افراد برای پست‌های کلیدی صرفاً بر روش‌های سنتی ارتقا تأکید نشود و قوانین و مقررات با توجه به برنامه‌های جدید مدیریت منابع انسانی تغییر یابند، به‌طوری‌که نظام ارتقا بر اساس شایستگی‌ها، استعدادها و توانمندی‌های افراد صورت پذیرد. رویکردهای نوین متعددی برای انتخاب افراد وجود دارد، مانند طراحی مجدد سازمانی، طراحی مجدد فرایند، استفاده از منابع انسانی خارج از سازمان، استفاده موقت از کارکنان سازمان‌های دیگر، استفاده از دو نفر در یک سمت، فراهم آوردن فهرست مهارت‌های رقابت‌پذیر از کارکنان بااستعداد خارج از سازمان، چرخش شغلی، استخدام موقت و ... که استفاده از این رویکردهای جدید می‌تواند به نحو شایسته‌ای در پر شدن پست‌های سازمانی مؤثر باشد. با توجه به اینکه مهم‌ترین محصول فرایند جانشین‌پروری ایجاد مخزنی از استعدادهاست، شایسته است برای تمام پست‌های اصلی موجود در شرکت‌ها مخزنی از استعدادها وجود داشته باشد تا بتوان فرد شایسته‌تر را از میان آن‌ها برگزیند. با این روش هنگام مواجه‌شدن با مسائل غیرمترقبه مانند فوت، بازنشستگی یا از دست دادن کارکنان و مدیران، پست‌های اصلی خالی نمی‌ماند و افراد دچار سردرگمی نخواهند شد.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱- مدیران شرکت بیمه ایران برنامهٔ عملی و مدونی برای یافتن استعدادها و جانشین ساختن آن‌ها تعریف کنند که به‌عنوان یکی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی، جزو اهداف بلندمدت شرکت قرار بگیرد و برای اجرای این برنامه بودجه و وقت کافی اختصاص دهند. برای شناسایی استعدادهای موجود که به‌صورت بالقوه امکان ارتقا به پست‌های بالاتر را دارند، مدیران باید بتوانند به‌درستی عملکرد زیردستان را ارزیابی کنند.

۲- مدیران باید کارگاه‌های آموزشی، پرورشی و ضمن خدمت را به‌منظور آگاهی کارکنان از مسیر شغلی، احتمال ارتقا و مسئولیت‌های شغل فعلی و احتمالی آینده برگزار کنند و کارکنان نیز لازم است خود را به شرکت در این کارگاه‌ها ملزم کنند. بدین منظور، ضروری است برنامه جانشین‌پروری به‌عنوان ابزاری برای شناسایی نیازهای قابل توجیه آموزشی و پرورشی کارمندان مورد توجه قرار بگیرد.

## ٦- منابع


- احمدی، ع. فراهانی، ا. بهمنی چوبستی، ا. شهبازی، م. (۱۳۹۱)، نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت‌بدنی،مجله مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳.
- تاج‌الدین ، م. معالی تفتی، م. (۱۳۸۸)، جنگ استعدادها، آذر۸۸
- خاکباز، ل. ا. کسائیان، م. اصحابی، ف. بهرامی، ح. (۱۳۹۸)، بررسی رابطه مدیریت استعداد با جانشین پروری و شایسته‌سالاری در بین مدیران و کارشناسان شرکت مادر تخصصی توانیر تهران، کنفرانس ملی مطالعات جدید در کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان.
- رضائیان، علی، سلطانی و فرزانه (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع وسیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکردفردی کارکنان صنعت نفت. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. ۱۳۸۸; ۱ (۱) :۵۰-۷.


[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]

- سنجیده، آ. رضوانی چمن‌زمین، م. جباری اصل، ص. (۱۳۹۹)، ارائه چارچوب مدیریت استعداد با تأکید بر گسترش جانشین‌پروری در شرکت‌های دانش‌بنیان، مجله نوآوری و ارزش‌آفرینی، شماره ۱۸، صص ۱۴۳-۱۶۲.
- شیخی، ا. رزقی رستمی، ع. حقیقی، م. (۱۴۰۰)، ارائه مدلی برای استعدادیابی و جانشین پروری به‌منظور استقرار نظام شایستگی با موردمطالعه شرکت‌های تابعه بانک ملت استان تهران، پژوهش‌های اخلاقی، شماره ۴۵، صص ۱۹۹-۲۲۰.
- طاهری، ع. ش. محمدی، ا. اخلاقی، م. (۱۳۹۹)، طراحی سیستم مدیریت استعداد و نقش آن در جانشین‌پروری مدیران، مجله رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت، شماره ۲۲، صص ۱۳-۴۳.
- فرخی, ا., باقرزاده, م. ر., طبری, م., مهرآرا, ا., & اسدالله. (۲۰۲۱). چالش‌های اجرای ساز و کار جانشین پروری در سازمان عمومی (مورد مطالعه-شهرداری تهران). فصلنامه علمی وپژوهشی نگرش های نو در جغرافیای انسانی, ۱۳(۳), ۷۹۸-۸۲۱
- کوهی خور, محمد, کمالیان, امین رضا, یعقوبی, نورمحمد, پورعزت, علی اصغر. (۱۳۹۹). فراترکیب مدل یکپارچه مدیریت استعداد. چشم انداز مدیریت دولتی, ۱۱(۱), ۱۲۰-۱۴۳.
- Abdollah ,Z .(2009) . Succession planning in Malaysian institution of higher education. International Education Studiesm2(1).
- Afazeli , M (2008).Talent management, developing the human resources Tehran: 6th international management conference (in Persian).
- Alldege, M. ,Jonson,C, & stoltzfux ,J.(200).Leadership development at 3m: New process, new techniqes,new growth. Human Resource Planning.6(3),45-45.
- Alvarado,L.A.(2010).Dispelling the meritocaracy myth:lessons for Higher Education and Student Affairs Educators.The Vermont Connection,31,10-20.
- Alvesson,Mats & Dan Karremance (2001),Perfectin of Meritiocracy or Ritual of Mareaucracy? HRM in a management consultancy Firm.
- Alvesson,Mats& Dan Karreman (2001),Perfection of Meritocracy or Ritual of Bureaucracy? HRM in a Management Consultancy Firm.
- Armstron, M.(2002).Operation management: key strategies and action learning .Tehran:Tehran's University Publication ( in Persian).
- Bari, M. W., Fanchen, M., & Baloch, M. A. (2016). TQM Soft Practices and Job Satisfaction; Mediating Role of Relational Psychological Contract, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235, 453–462. 10.1016/j.sbspro.2016.11.056.
- Bayyoud, M., & Sayyad, N. (2020). The Role of Talent Management on Companies' Performance Listed in Palestine: Literature Review. American Journal of Business, Economics and Management, 3(4), 234–240.
- Benabou,R.(1996,November).Meritocracy.redistribution.and the size of the pie.Starr Center for Applied Economic,1-25.
- Bennett, J., Owers, M., Pitt, M., & Tucker, M. (2010). Workplace impact of social networking. Property Management, 28(3), 138–148.
- Bethke -Langenegger ,P.Maher, B(2010).Effectiveness of Talent Management Stuategies in Swiss


[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]

- Bethke-Langenegger, P. Mahler, P. & Staffelbach, B. (2010). Effectiveness of Talent Management
- Bhatagger.J.(2007) ,Talaent management strategy of employee engaagment in Indian ITES employe.
- Bhathagar,J.(2007).Talent Management strategy of employee engagenebt in Indian ITES employees .Enployee Reattions .Vol.29,No,6.pp.640-633.
- Biron, M., & Boon, C. (2018). Performance and turnover intentions: a social exchange perspective. Journal of Managerial Psychology, 28(5), 511–531.
- Blanchard, K. (2005), Leading at a Higher Level, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
- Blinkered,Bolosk.Dyer(2009) key competeneies for transformal human resurce organization results of a fild study,Human Resoure management 35,383-403.
- Bondre.A.(2003), A blueprint for the futer competency bascd management ment in LRDC.Candada.
- Building Talent from within . 3rd Effective Succession planning : Ensuring leadership continuity and (2005). Rothwell, William J. Association Edition.New York.American Management.
- Calzini, R .J. (1983). A comparative study of leadership behavior and school.
- Cannon, J.A.,&Mcgee,R.(2011). "Talent Management and Succession Planning". Chartered Institute of Personnel and Development. Second edition.
- Capplli ,P.(2004). Talent management in the 21 st century: Sinapore Management University.
- Carter, S. P., Dudley, W., Lyle, D. S., & Smith, J. Z. (2021). Who's the Boss? The effect of strong leadership on employee turnover. Journal of Economic Behavior & Organization, 159, 323–343
- Castilla,E.J.(2008,May).Gender ,Race,and meritocracy in organizational careers. American Journal of Sociology,113(6),1479-1526.
- Chuai X , Preece D and IIes P(2008) , "Is talent management just " old wine in new bottles" The case of multinational companies in Beijing", Management Pesearch News, Vol .31 ,No. 12m, pp .901-911. [34]Collings, D. and Mellahi, K. Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management Review 19 (2009):
- Collings ,D.and Melhi,K. (2009) Strategin Talent Management : A review and research agenda.Human Res ource Management Review 19.304-313.
- Collings. D.G., & Mellahi ,K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Manaement Review, 19. 304-313.
- Collins, Sandra.K& Colins,Kevins(2007), succession planning and leader shpp development critical Business strategies ofr Healthcare organization Radiology Management PP.ir.
- Companies. Lehrstuhl Human Resource Management Nr.16
- David ,G.Collings & Kamel Mellani(2009) strategic telent management A review and research agenaa. Human Resource Management /19/304-313.
- de Oliveira, L. B., Cavazotte, F., & Alan Dunzer, R. (2019). The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover


[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]

intention. The International Journal of Human Resource Management, 30(10), 1583–1603.

- Demay,Deboran(21',2008 st centary succession planning consulting firm of trans formation saution whik paper Febaury .pp3
- Dingman,W.W.(2006) Servant leadership's role in the succession planning process International Journal of Leadership Studies , 2(2) ,133-147.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. Annual Review of Sociology, 2(1), 335–362.
- Gay, M., & Sims, D. (2009). Building tomorrow's talent. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. Human Resource Management Journal, 28(1), 148–166.
- Kartwright, R. (2008). Managing talent. Translated by Goodarzi, A.M., et al., Tehran: Rasaa Publication (in Persian).
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. Employee Relations, 40(2), 433–455.
- Strategies in Swiss Companies. Lehrstuhl Human Resource Management, Nr. 16
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. Public Personnel Management, 46(4), 391–418.
- Younas, M. Bari, M. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development, https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510.

## Investigating the Relationship between Talent Management and Staff Succession (Case Study: Iran Insurance, Tehran)

**Abstract:**

The main purpose of this study was to investigate the relationship between talent management and succession of Iran Insurance employees in Tehran. This study has a quantitative deductive approach and follows a correlation strategy. The purpose of this study is descriptive and has an applied orientation. The statistical population of this study is all official, contract and contract employees of Iran Insurance Company in Tehran with a bachelor's degree or higher, the number of which is 290 managers, which was estimated to be 150 based on Morgan table. Phillips and Rapper Talent Management Questionnaires (2009) and Cheraghi Succession Questionnaire (2014) were used to collect information. SPSS software was used to analyze the data collected from the samples. According to the results, there is no significant relationship between talent absorption and selection of successor because the probability value of this component (0.329) is

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]

higher than the standard value of 0.05%. The results also showed that there is a positive and significant relationship between talent discovery, talent development and talent retention with the selection of a successor. The results also showed that there is a positive and significant relationship between talent absorption and talent development and improvement with successor development because the probability value of these components is less than the standard value of 0.05%. The results also showed that there is no significant relationship between talent discovery and talent retention and successor development. Because the probability value of these components is higher than the standard value of 0.05%.

**Keywords**: Iran insurance, succession breeding, staff, talent management.

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18 ]