

تعیین و اولویت بندی عوامل مؤثر بر رهبری بصیر و اعتباریابی مدل بر اساس تجارب زیسته مدیران پتروشیمی

الهام برنجی^۱، علیرضا قاسمی زاد^{۲*}، پری مشایخ^۳، حمیدرضا معتمد^۴

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>شاپا الکترونیکی: ۲۷۸۳-۴۵۶۵</p> <p>شاپا چاپی: ۲۰۰۸-۹۷۷۵</p> <p>واژه‌های کلیدی:</p> <p>اعتباریابی، سبک رهبری بصیر، تجارب زیسته، مدیران صنعت پتروشیمی.</p>	<p>هدف این پژوهش، تعیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رهبری بصیر و اعتباریابی مدل بر اساس تجارب زیسته مدیران پتروشیمی مارون و امیرکبیر بود. جامعه آماری تحقیق را مدیران و کارشناسان ارشد پتروشیمی تشکیل می‌دادند که از این میان تعداد ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه تعیین شدند. ابزار تحقیق پرسشنامه‌ای بود که روایی آن بر اساس نظر جمعی از اعضای هیئت علمی و متخصصان مدیریتی تأیید و برای تعیین میزان پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی در نهایت منجر به شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری بصیر بر اساس تجارب زیسته مدیران پتروشیمی مارون و امیرکبیر در قالب مدل مفهومی سبک رهبری بصیر، مشتمل بر چالش‌های تولید، عدم انعطاف‌پذیری، مدیریت فنی و سیاسی، اقتدارگرایی، تفاوت‌های شخصیتی کارکنان، ورودی و خروجی سازمان، عدم یکپارچگی درون سازمانی، مدیریت روابط انسانی، ارائه چشم‌انداز، نظارت و مدیریت نیروی انسانی شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مدل رهبری بصیر، نشان داد که الگوی سبک رهبری بصیر و عوامل مؤثر بر آن در پتروشیمی مارون و امیرکبیر، قابل‌برازش و کاربرد می‌باشد یعنی این داده‌ها قابل اتکا بوده و مدل بدست آمده از اعتبار کافی برخوردار می‌باشند. همچنین نتایج رتبه‌بندی نیز نشان داد بیشترین عوامل تأثیرگذار بر رهبری بصیر مربوط به مدیریت نیروی انسانی، اقتدارگرایی و عدم یکپارچگی درون سازمانی است و عوامل دیگر شامل نظارت، مدیریت روابط انسانی، چالش‌های تولید، مدیریت فنی و سیاسی، تفاوت‌های شخصیتی کارکنان، ورود و خروج عوامل تولید، عدم انعطاف‌پذیری و ارائه چشم‌انداز به ترتیب در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار گرفته‌اند.</p>

۱- دانشجوی دکترا، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران (نویسنده مسئول).

۳- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

۴- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

مقدمه

رهبری بصیر (آرمان ده، آرمان ساز یا الهام بخش) یکی از انواع رویکردهای رهبری است که خود دارای فرایند است. رهبری بصیر، فرایندی انسانی است که تحت تأثیر عوامل تحول در برخورد با نیازها، چشم اندازی از هدف و جهت ارائه می‌کند. فرایند تدوین آرمان، یک فرایند دائمی و پویاست و باید آن را به عنوان بخشی از وظیفه جاری رهبری چشم انداز گرا دید. رهبری بصیر با ایجاد ارزش‌ها، آگاهی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک و ایجاد جو سازمانی مناسب به تحقق سلامت سازمانی، صداقت و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به ارزشها و نگرشها در رفتارها، عملکردن به ارزشها در تصمیمگیری و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشویق می‌کند (Mirkamali et al, 2015: 1). رهبری از طریق تقویت سطح بالاتر ارزش‌های درونی و بیرونی به ارتقاء عملکرد سازمانی کمک می‌کند و از طریق تشویق به تفکر و مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری به تقویت وفاداری و بهبود عملکرد با در نظر گرفتن کمک به رفع نیازهای کارکنان و قدردانی از زحمات آنها به تقویت عملکرد کارکنان کمک می‌نماید (Hassanzadeh Samarin et al, 2018: 35). عوامل و پارامترهای متعددی می‌توانند بر رهبری بصیر تاثیرگذار باشند و شناخت و میزان اهمیت هر یک از این عوامل، می‌تواند به مدیران سازمان‌ها برای تسهیل فرایندهای داخلی و خارجی سازمانی در جهت کسب اهداف سازمانی یاری رساند و اثربخشی سازمانی را افزایش دهند (Alizadeh et al, 2018: 3). در سال‌های اخیر، صنعت پتروشیمی در کشور، با مشکلات بزرگی در حوزه شایستگی‌های مدیریت و رهبری مواجه است. شناسایی و توسعه رهبران و مدیران الهام بخش برای تربیت رهبران موفق آینده می‌تواند این مشکلات را از میان بردارد. رهبری بصیر در صنعت پتروشیمی نه تنها انجام کارهای درست را امری ضروری می‌داند، بلکه به مدیران و مافوق‌ها گوشزد می‌کند که چه اشتباهاتی را نباید مرتکب شوند. خطاها و اشتباهاتی که بسیاری از مدیران در صنعت پتروشیمی مرتکب شده و موجبات آسیب‌های جدی به این صنعت می‌شوند و به دنبال آن، اثربخشی رهبری این گونه از سازمان‌ها را با چالش مواجه می‌کنند. از جمله مشکلات مدیران در صنعت پتروشیمی کشور را می‌توان در موارد زیر جستجو نمود:

- ۱) مدیران زمان کافی و منظمی را برای برگزاری جلسات بازخورد و پرسش و پاسخ با کارکنان جهت شنیدن و دریافت نظرات یا انتقادات آنها صرف نمی‌کنند؛
- ۲) شرکت‌های پتروشیمی نیاز به تغییر شیوه‌های مدیریتی، تحول و تعمیق مناسبات کار، دگرگونی روابط، تغییر ساختار بینش و اهداف حاکم بر کسب و کار دارند (Sadeghinia, 2015).
- ۳) مدیران دارای راهبرد مناسب جذب نیروی انسانی مورد نیاز و آموزش آنها و ارتقای عملکرد شرکت نیستند و لازم است دارای رهبرانی کارآمد و دارای آگاهی، علم و دانش باشند (Amani, 2018).
- ۴) مدیران سیستم پاداش مناسبی برای تشویق کارکنانی که فعالیت‌های خود را به درستی انجام داده و به اهداف سازمانی کمک می‌کنند، ندارند؛
- ۵) مدیران پتروشیمی از هدایت و رهبری همگام با پویایی و انعطاف‌پذیری سازمانی مناسبی برای تیم‌سازی که یکی از مکانیزم‌های اصلی موفقیت پروژه‌ها می‌باشد برخوردار نیستند (Salmanzad Pir Alilou, 2017).
- ۶) مدیران، در مواجهه با بحران‌ها یا مسائل غیرقابل پیش‌بینی در سازمان، قدرت تشخیص و حل مسائل را ندارند و در بسیاری از مواقع، تصمیمات نابه‌جا و اشتباهی را اخذ می‌کنند؛

- ۷) رهبری در سازمان‌های پتروشیمی نیاز دارد با ایجاد نوآوری در شیوه رهبری خود، عملکرد را بهبود بخشد و این عملکرد کشور را تحت الشعاع قرار دهد (Sadeghinia, 2015).
- ۸) مدیران از این امر آگاهی ندارند که در چه زمان و موقعیت و وضعیتی بایستی از چه سبک‌های رهبری‌ای استفاده نمایند؛ زیرا بهره‌وری زمانی حاصل می‌شود که فرایند تاثیرگذاری با استفاده از شیوه مناسب رهبری فراهم گردد (Mohammadi, 2017).
- ۹) شرکت‌های پتروشیمی از فقدان رهبری که بتواند با ترویج روحیه علمی و با ایجاد محیطی شفاف، پویا و معنوی برای فعالیت‌های هماهنگ و یکپارچه در راستای ارتقای عملکرد شرکت و ارائه خدمات بپردازند، رنج می‌برند (Amani, 2018).
- ۱۰) چالش و عدم توانایی در رهبری اثربخش منابع سازمانی همچون سرمایه‌های مالی، منابع انسانی، توانایی در مدیریت حل تعارضات درون و برون سازمانی و مواردی از این قبیل.
- صنعت پتروشیمی در کشور در بسیاری از مواقع با مشکلات رهبری در محیط‌های کاری‌شان مواجه می‌شوند. با این حال، صنعت پتروشیمی، برای حل مسائل درون سازمانی همچون هدایت کارکنان و منابع انسانی به سمت اهداف سازمانی و همچنین برقراری ارتباطات مؤثر با مردم، نیازمند رهبری بصیر این منابع و سرمایه‌های سازمانی است. همچنین برای شناسایی این خلاءهای موجود و آشنایی با مسائل درون و برون سازمانی نیاز مبرم به پژوهش در زمینه انواع رهبری‌ها برای یافتن اثربخش‌ترین نوع رهبری می‌باشد. پرداختن به موضوع رهبری بصیر در صنعت پتروشیمی، با توجه به نقش آن در شکل دهی ظرفیت شرکت‌های پتروشیمی از طریق ایجاد یک فضای مناسب و اتخاذ تصمیماتی که منجر به تولید و اجرای دانش شود، بر عهده دارند در این مسیر، رهبران بصیر باید یاد بگیرند که چگونه از ارتباطات راهبردی برای عملکرد بهتر استفاده نمایند و برقراری چشم انداز چطور ممکن است باعث شود زیردستان خود را موثرتر احساس نموده، سازمان را بیشتر شناسایی کرده و حس مربوط به معنا و مفهوم کار روزانه را ارائه نمایند. مهم‌تر اینکه، برقراری این گونه چشم اندازها نیز ممکن است باعث بهبود عملکرد شرکت و زیردستان گردد (Venus, 2019: 3). از مشابهنها و مشترکات مدیران، تجربه درونی شخص یا همان تجربه زیسته^۱ است محققان بسیاری در باب عوامل ناشی از تجارب زیسته مدیران که بر رهبری بصیر موثرند، سخن گفته‌اند. Abbasian Asfarjani و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند عوامل شخصیتی، ارزشی؛ انگیزشی و رفتاری می‌تواند بر عملکرد مدیران دارای سبک رهبری بصیر تاثیرگذار باشند (Abbasian Asfarjani et al, 2020: 13). نتایج پژوهش Aybaghi Isfahani و همکاران (۲۰۱۵) حاکی از آن است که مؤلفه‌هایی از قبیل چشم انداز و فن بیان، حساسیت محیطی، حساسیت به نیازهای اعضاء، انعطاف در تغییر می‌تواند بر رهبری بصیر تاثیرگذار باشند (Aybaghi Isfahani, 2015). Jamshidi (۲۰۱۵) نشان داد که عوامل آینده‌نگری-شکلیابی-خطرپذیری-توانمندسازی-انگیزش می‌تواند رهبری بصیر را تحت تاثیر قرار دهند باشند (Jamshidi, 2015). Ossiannilsson (۲۰۱۸) نشان داد دانش، توانایی‌ها، وظایف و نگرش‌ها می‌تواند بر سبک رهبری بصیر تاثیرگذار باشند (Ossiannilsson, 2018: 1). وورلی (۲۰۱۸) نیز عواملی چون تمامیت، توانایی تغییر، مثبت اندیشی، ایجاد تفاوت، مسئولیت‌پذیری و ... را از عوامل تاثیرگذار بر رهبری بصیر برشمرده است (Worley, 2018).
- نتایج برخی تحقیقات نشان داده است، تجارب زیسته مدیران زمانی که آن‌ها مهارت‌های کافی را برای چیره شدن داشته باشند، به چالشی برای آن‌ها تبدیل می‌شوند. به نظر می‌رسد تجارب زیسته مدیران، بر عمق تجربیات تاکید دارد و درک مدیران را از تجربیات زندگی افزایش می‌دهد. تجربه زیسته ما به نحو قابل توجهی متأثر از توان و ناتوانی افراد است لذا تجربه زیسته،

^۱. Lived Experience

در کی مستقیم و بی‌واسطه است که فرد در بافت^۲ یا موقعیتی معین آن را می‌فهمد. بنابراین، با نوعی آگاهی بی‌واسطه همراه است. امروزه پژوهش در حوزه پتروشیمی بدلیل مشکلاتی که پیش روی این حوزه می‌باشد به شدت احساس می‌شود. صنایع پتروشیمی کشور تبدیل به قطبی بسیار تاثیرگذار بر اقتصاد کشور شده‌اند و لازم است که دارای رهبری اثربخش باشند. این رهبری اثربخش را می‌تواند در سبم رهبری بصیر جستجو نمود و پیش نیاز آن، تعیین و شناخت عواملی است که می‌تواند بر این نوع سبک رهبری تاثیرگذار باشند در مقایسه با پژوهش‌های انجام شده در زمینه شناخت این عوامل، رتبه‌بندی آن‌ها و اعتباریابی الگوی بدست آمده دچار کمبود پژوهش می‌باشیم. لذا بررسی این عوامل می‌تواند به رهبران بصیر و مدیرانی که چنین سبک رهبری را انتخاب نموده‌اند، کمک شایانی نماید. از این رو، مساله اصلی پژوهش حاضر، تعیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رهبری بصیر و اعتباریابی الگوی تعیین شده بر اساس تجارب زیسته مدیران پتروشیمی بود.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی به شمار می‌آید. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارشناسان ارشد پتروشیمی امیرکبیر و مارون بودند. حجم نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند سهمیه‌ای ۲۰۰ نفر تعیین شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بود. این پرسشنامه شامل ۴۰ سؤال در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالف، مخالف، ممتنع، موافق و کاملاً موافق) بود. روایی پرسشنامه از نوع محتوایی^۳ و سازه^۴ بود که روایی محتوایی قبل از توزیع پرسشنامه و از طریق خبرگان (اعضای مصاحبه‌شونده، اساتید راهنما و مشاور، دانشجویان دکتری متخصص در این حوزه، چند نفر از آزمودنی‌ها) صورت گرفت. بر اساس این نوع از روایی، هیچ سؤالی نیاز به حذف شدن نداشت و برخی سؤالات اصلاح گردید. روایی سازه از دو قسمت روایی همگرا و واگرا تشکیل شده است. تست‌های روایی همگرا (تائیدی) که برای سنجش روایی همگرا به کار می‌رود عبارتند از: ۱. همه بارهای عاملی معنادار باشد؛ ۲. بارهای عاملی بالای ۰/۵ باشد و بهتر این که بالای ۰/۷ باشد؛ ۳. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد؛ ۴. پایایی ترکیبی بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده باشد که تمام موارد در این پژوهش تائید شد. در جدول (۱) ضرایب میانگین واریانس استخراج شده، الفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها آورده شده است و می‌توان این دو ضریب را با هم مقایسه کرد:

^۲. Context

^۳. Content Validity

^۴. Construct Validity

جدول ۱: ضریب میانگین واریانس استخراج شده و ضریب پایایی ترکیبی

مؤلفه	تعداد سئوالات	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
چالش تولید	۵	۸۵۰/۰	۷۱/۰
عدم انعطاف پذیری	۱	۸۵۲/۰	۵۹/۰
مدیریت فنی و سیاسی	۲	۹۰۱/۰	۵۵/۰
عدم یکپارچگی درون سازمانی	۳	۷۸۹/۰	۶۶/۰
اقتدارگرایی	۳	۷۹۲/۰	۷۲/۰
تفاوت‌های شخصیتی کارکنان	۲	۸۵۰/۰	۶۶/۰
ورود و خروج عوامل تولید	۳	۷۸۶/۰	۵۸/۰
مدیریت روابط انسانی	۷	۸۱۵/۰	۶۹/۰
ارائه چشم انداز	۳	۸۰۰/۰	۷۵/۰
نظارت	۵	۸۹۰/۰	۶۶/۰
مدیریت نیروی انسانی	۶	۸۶۰/۰	۵۹/۰

همانطور که در جدول فوق قابل مشاهده است، میزان AVE همه متغیرها بالای ۰/۵ قرار دارد و ضریب پایایی ترکیبی در هر یک متغیرها بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده در همان متغیر است. و همانطور که مشخص است میزان ضریب آلفای کرونباخ و ترکیبی برای همه مؤلفه‌های پرسشنامه بالاتر از ۰/۷ است. البته باید توجه داشت که پیش تست آلفای کرونباخ بر روی ۳۰ آزمودنی جداگانه انجام شد و بعد از اینکه دریافتیم همبستگی درونی سئوالات مناسب است، پرسشنامه نهایی برای سایر آزمودنی‌ها توزیع شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی از میانگین، احراف معیار، کجی و کشیدگی و آزمون کاکس باکس^۵ جهت بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها) و در سطح آمار استنباطی از تحلیل عاملی اکتشافی (تعیین ساختار عاملی اولیه و تعیین پایایی ابزار) و مدل معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی)^۶ استفاده شده است. در انجام آزمون‌های فوق از نرم افزارهای آماری آموس^۷، اکسل^۸ و اس پی اس اس^۹ استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های به دست آمده از پژوهش در خصوص ویژگی‌های جمعیت شناختی و تحلیل کیفی سئوالات پرسشنامه در جداول (۲) و (۳) ارائه شده است.

^۵. BOX-COX

^۶. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

^۷. Amos

^۸. Excel

^۹. SPSS

جدول ۲: توزیع فراوانی خبرگان (مدیران و کارشناسان) بر اساس ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های شرکت کنندگان	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۵ / ۵/۷
	مرد	۱۸۵ / ۵/۹۲
سن	زیر ۳۰ سال	۲۷ / ۵/۱۳
	۳۰ تا ۴۰ سال	۸۹ / ۵/۴۴
	۴۰ تا ۵۰ سال	۶۷ / ۵/۳۳
	۵۰ سال به بالا	۱۷ / ۵/۸
	زیر ۵ سال	۱۸ / ۹
سابقه خدمت	۵ تا ۱۰ سال	۲۹ / ۵/۱۴
	۱۰ تا ۱۵ سال	۴۹ / ۵/۲۴
	۱۵ تا ۲۰ سال	۷۱ / ۵/۳۵
	۲۰ سال به بالا	۳۳ / ۵/۱۵
میزان تحصیلات	دیپلم	۵ / ۵/۲
	فوق دیپلم	۲۴ / ۱۲
	لیسانس	۵۱ / ۵/۲۵
	فوق لیسانس	۱۹ / ۵/۹
	دکتری	۹ / ۵/۴

شرکت کنندگان به ۴۰ گویه مربوط به عوامل مدل ارائه شده در قالب طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) پاسخ دادند. همانطور که مشاهده می‌شود بیشترین فراوانی پاسخ دهندگان در مقیاس جنسیت با ۱۸۵ نفر (۹۲/۵ درصد) مربوط به مردان بود. بیشترین بازه سنی مربوط به سنین ۳۰ تا ۴۰ سال با فراوانی ۸۹ نفر (۴۴/۵) بود. بیشتر پاسخ دهندگان با فراوانی ۷۱ نفر (۳۵/۵) سابقه کاری ۱۵ تا ۲۰ سال داشتند و تحصیلات لیسانس با فراوانی ۵۱ نفر (۲۵/۵) بیشترین گروه تحصیلی را تشکیل داده بودند.

میزان مناسب کجی و کشیدگی کلی (بین ۱/۹۶+ و ۱/۹۶-) برای هریک از متغیرها در جدول بالا نشان دهنده توزیع نرمال داده‌ها می‌باشد. همانگونه که از خروجی عوامل و متغیرهای آن معلوم است، همه متغیرها از میزان مناسب کجی و کشیدگی برخوردارند، بدین معنا که میزان مناسب کجی نشان دهنده میزان عدم تقارن توزیع احتمالی و میزان مناسب کشیدگی نشان دهنده ارتفاع توزیع داده‌ها می‌باشد. قبل از انجام آزمون‌های آماری، ابتدا به بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کاکس باکس پرداخته شد که نتایج این آزمون در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۳: توصیف آماری متغیرهای مدل پژوهش

متغیر	N	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
چالش‌های تولید	۲۰۰	۵۰۴۲/۳	۵۹۶۱/۰	-۸۷۰/۰	۵۵۷/۱
عدم انعطاف پذیری	۲۰۰	۶۹۱۰/۳	۵۱۲۴/۰	-۵۲۱/۰	۱۶۹/۰
مدیریت فنی و سیاسی	۲۰۰	۸۰۲۳/۳	۶۱۳۲/۰	-۴۱۷/۰	۸۲۰/۰
اقتدارگرایی	۲۰۰	۰۰۱۲/۳	۷۹۱۴/۰	-۱۱۸/۰	۱۱۰/۰
تفاوت‌های شخصیتی کارکنان	۲۰۰	۲۹۴۱/۲	۷۱۲۰/۰	-۲۵۵/۰	-۱۵۹/۰
ارزیابی ورودی و خروجی سازمان	۲۰۰	۷۴۲۱/۳	۵۸۴۱/۰	۱۷۲/۰	-۴۶۱/۰
عدم یکپارچگی درون سازمانی	۲۰۰	۶۵۴۲/۳	۵۳۳۵/۰	-۲۴۱/۰	۳۴۷/۰
مدیریت روابط انسانی	۲۰۰	۲۷۴۱/۳	۷۹۵۱/۰	-۰/۳۱۷	۱۱۸/۰
ارائه چشم انداز	۲۰۰	۲۱۹۹/۲	۷۴۱۱/۰	-۲۰۴/۰	-۷۳۱/۰
مدیریت نیروی انسانی	۲۰۰	۸۷۲۱/۳	۵۹۳۲/۰	-۵۸۸/۰	۲۶۰/۰
نظارت	۲۰۰	۹۲۱۴/۳	۵۵۲۸/۰	-۸۹۷/۰	۶۲۱/۱

جدول ۴: آزمون کاکس باکس جهت بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها

ردیف	متغیر	انحراف معیار	کشیدگی
۱	چالش‌های تولید	۸۵۱/۰	۳۰۲/۰
۲	عدم انعطاف پذیری	۰۲۳/۱	۱۹۹/۰
۳	مدیریت فنی و سیاسی	۰۰۹/۱	۲۱۳/۰
۴	اقتدارگرایی	۷۴۷/۰	۵۳۰/۵
۵	تفاوت‌های شخصیتی کارکنان	۸۸۸/۰	۳۴۵/۰
۶	ورودی و خروجی سازمان	۳۳۰/۱	۰۴۵/۰
۷	عدم یکپارچگی درون سازمانی	۶۰۷/۰	۵۸۲/۰
۸	مدیریت روابط انسانی	۰۳۹/۱	۱۱۸/۰
۹	ارائه چشم انداز	۸۴۴/۰	۳۷۵/۰
۱۰	مدیریت نیروی انسانی	۷۵۱/۰	۶۱۴/۰
۱	نظارت	۱۳۹/۱	۱۴۱/۰

از آنجایی که احتمال آماره برخی از متغیرها کمتر از ۵٪ بود، فرضیه H_0 مبنی بر نرمال بودن توزیع متغیر مربوطه رد می‌شود و برای نرمال سازی داده‌ها از تابع کاکس باکس استفاده شد. که نتایج آن بعد از فرایند نرمال سازی داده‌ها به شرح جدول (۴) می‌باشد. با

توجه به نتایج جدول فوق چون مقدار سطح معنی داری برای تمام مؤلفه‌ها بزرگتر از مقدار خطا ۰/۰۵ است در نتیجه همه متغیرها دارای توزیع نرمال هستند.

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی

همان گونه که در بخش روش شناسی ذکر شد، تعداد ۴۰ سؤال طراحی شد. جهت شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری بصیر، بر روی داده‌های گردآوری شده، تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده است. برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی ابتدا پیش شرط‌های انجام این آزمون مورد بررسی قرار گرفته است. سطح معناداری حاصل از انجام آزمون‌های بارلت جهت بررسی کروییت داده‌ها با ۰/۰۰۰ به دست آمد که از ۰/۰۵ کوچک‌تر است و نشان می‌دهد انجام تحلیل عاملی اکتشافی برای تعیین ساختار و مدل عاملی مناسب بوده است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. شاخص کفایت نمونه برداری کیزر-میرتاوکلین به عنوان دومین پیش شرط برابر ۰/۹۱۰ (نزدیک به یک) به دست آمد. در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت که تعداد نمونه (۲۰۰ نفر) در این پژوهش برای انجام تحلیل عاملی کافی است.

در این مرحله برای بررسی قدرت نشانگرهای صفت مکنون عوامل مؤثر بر رهبری بصیر از مدل تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. به منظور اعتبار سنجس مدل مفهومی، پس از بررسی وضعیت هر یک از سازه‌ها به صورت مجزا، در این مرحله با استفاده از نتایج به دست آمده از خبرگان و پرسشنامه، عوامل مؤثر بر رهبری بصیر بر اساس تجارب زیسته مدیران پتروشیمی مارون و امیرکبیر در قالب مدل مفهومی سبک رهبری بصیر، ارائه و یازده عامل برای رهبری بصیر در نظر گرفته شد. این عوامل شامل: چالش‌های تولید (۵)، عدم انعطاف پذیری (۴)، مدیریت فنی و سیاسی (۹)، اقتدارگرایی (۶)، تفاوت‌های شخصیتی کارکنان (۱۰)، ورودی و خروجی سازمان (۱۱)، عدم یکپارچگی درون سازمانی (۷)، مدیریت روابط انسانی (۸)، ارائه چشم انداز (۲)، نظارت (۳)، مدیریت نیروی انسانی (۱) می‌باشد. بر اساس یافته‌های جدول (۵) این پانزده عامل به طور کلی ۶۴/۹۰٪ از واریانس کل را تبیین می‌نمایند. سهم سایر عوامل به تفکیک در این جدول ارائه شده است.

جدول ۵: خلاصه تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی سبک رهبری بصیر

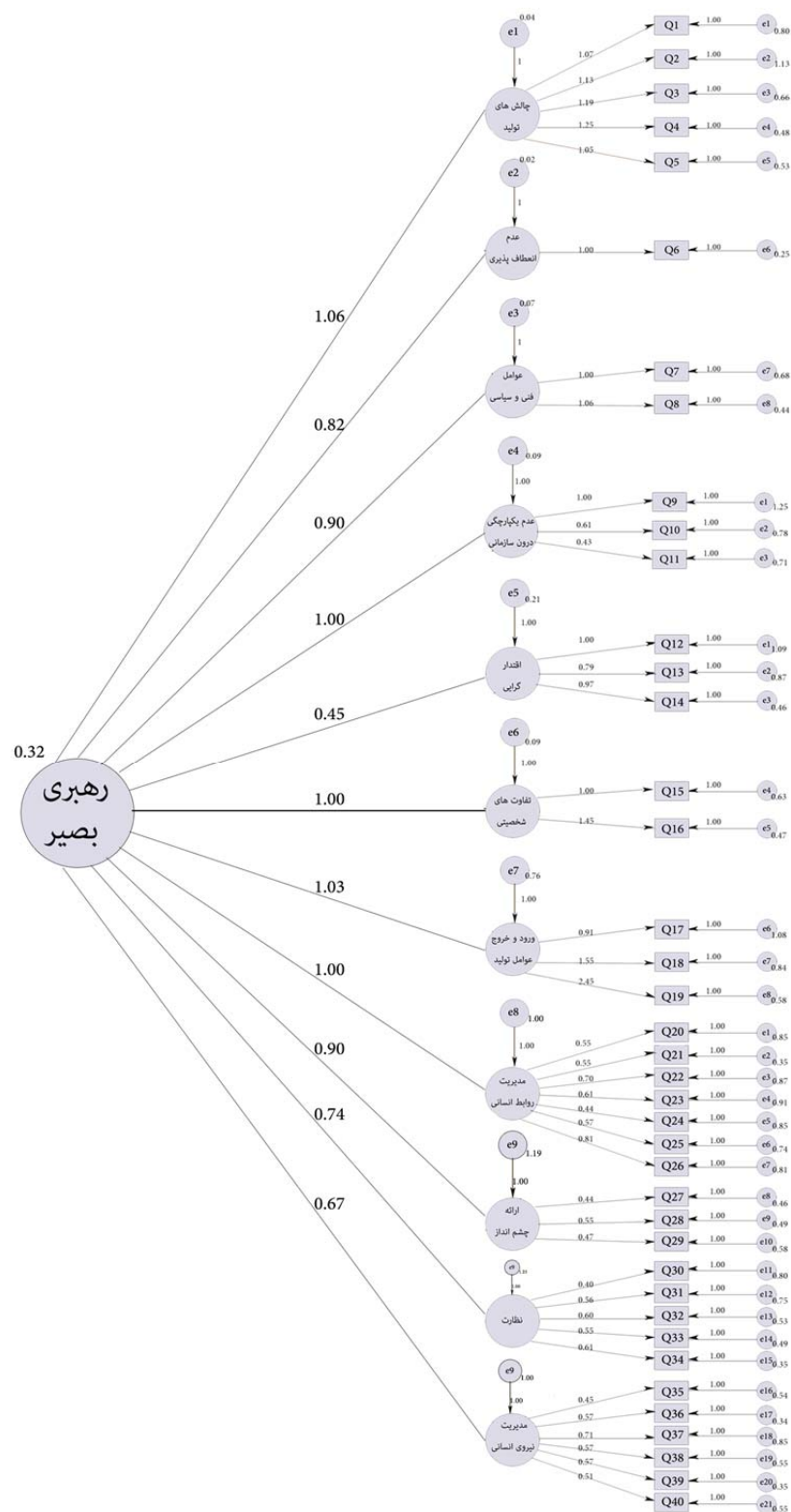
	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
مقادیر ویژه اولیه	۰۷/۱	۲۲/۱	۳۷/۱	۴۲/۱	۰۱/۲	۳۷/۲	۵۵/۲	۹۸/۲	۲۱/۳	۵۵/۳	۲۵/۴	
درصد واریانس	۹۸/۱	۰۰/۲	۰۵/۲	۰۷/۲	۸۸/۲	۳۷/۳	۹۴/۳	۰۴/۴	۲۴/۱۰	۰۱/۱۵	۳۲/۱۷	
درصد تراکمی واریانس	۹۰/۶۴	۹۲/۶۲	۹۲/۶۰	۸۷/۵۸	۸۰/۵۶	۹۲/۵۳	۵۵/۵۰	۶۱/۴۶	۵۷/۴۲	۳۳/۳۲	۱۷	
ضریب پایایی (α)	۹۶/۰	۷۱/۰	۶۵/۰	۷۲/۰	۷۲/۰	۷۸/۰	۷۱/۰	۶۸/۰	۷۷/۰	۷۹/۰	۸۱/۰	

جهت بررسی ساختار عاملی سبک رهبری بصیر از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. بدین منظور، مدل و ساختار عاملی اولیه‌ای که از تحلیل عاملی اکتشافی به دست آمده است با استفاده از نرم افزار آموس مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاصل از بررسی ضرایب استاندارد شده مسیر، مربع ضرایب مسیر و واریانس خطا برای پرسشنامه در جدول (۶) نمایش داده شده است. همان گونه که در این جدول می‌توان مشاهده نمود، تمامی ضرایب بین سؤالات و عوامل، معنادار و در سطح قابل قبولی قرار دارد.

جدول ۶: شاخص‌های برازش مدل رهبری بصیر در پتروشیمی مارون و امیرکبیر

نتیجه	نتایج مدل	معیار برازش قابل قبول	معیار برازش عالی	شاخص‌های برازش
عالی	۱۹/۱	<۵	<۳	مربع خی تقسیم بر درجه آزادی
عالی	۰۳۸/۰	<۱۰/۰	<۰۵/۰	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA)
قابل قبول	۹۳/۰	>۹۰/۰	>۹۵/۰	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
قابل قبول	۹۱/۰	>۹۰/۰	>۹۵/۰	شاخص نکویی برازش (GFI)
قابل قبول	۹۰/۰	>۸۵/۰	>۹۵/۰	شاخص نکویی برازش تطبیقی (AGFI)

ضرایب مسیر بین هر یک از سئوالات و عوامل و هنیز بین عوامل و متغیر مکنون کل در صورتی که معنادار باشد، دلیلی از وجود روایی همگرایی اولیه در ابزار پژوهش است. علاوه بر این، در صورتی که ضرایب بالاتر از ۰/۵ باشد، نشانه‌ای از وجود روایی همگرایی کامل و بسیار خوب در ابزار پژوهش است. همان گونه که در شکل (۱) مشاهده می‌شود در مدل رهبری بصیر، تمامی ضرایب دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۵ هستند. در نتیجه می‌توان گفت الگوی سبک رهبری بصیر و عوامل مؤثر بر آن در پتروشیمی مارون و امیرکبیر، قابل برازش و کاربرد می‌باشد یعنی این داده‌ها قابل اتکا بوده و تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش بوده و از اعتبار کافی برخوردار می‌باشد.



شکل ۱: الگوی نهایی عوامل تاثیر گذار بر رهبری بصیر در پتروشیمی مارون و امیرکبیر

برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رهبری بصیر بر اساس تجارب زیسته مدیران صنعت پتروشیمی از آزمون فریدمن استفاده شد. آزمون آماری تحلیل واریانس فریدمن در جدول (۷) آورده شده است. در تکنیک مزبور، فرض برابری رتبه میانگین مؤلفه‌های ۱۱ گانه رهبری بصیر بر اساس تجارب زیسته مدیران صنعت پتروشیمی به آزمون گذاشته شد.

جدول ۷: تحلیل واریانس فریدمن عوامل رهبری بصیر

نتیجه آزمون	کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری	میزان خطا	فرض H0
رد H0	۹۱/۲۴۳	۱۰	۰۰۱/۰	۰۵/۰	رتبه میانگین مؤلفه‌های رهبری بصیر با هم برابر است

مطابق جدول (۷)، چون سطح معناداری آزمون کوچکتر از میزان خطا است ($0/000 > 0/05$)، فرض H_0 رد می‌شود. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان اظهار نمود که: رتبه میانگین عوامل مؤثر بر رهبری بصیر بر اساس تجارب زیسته مدیران صنعت پتروشیمی با هم برابر نیستند. به عبارت دیگر برخی از عوامل نسبت به عوامل دیگر از میزان اهمیت بیشتری برخوردار هستند. رتبه میانگین و اولویت بندی عوامل مؤثر بر رهبری بصیر در جدول (۸) نشان داده شده است:

جدول ۸: اولویت بندی عوامل مؤثر بر رهبری بصیر بر اساس تجارب زیسته مدیران صنعت پتروشیمی

ردیف	مؤلفه‌های رهبری بصیر	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین	اولویت بندی
۱	چالش‌های تولید	۹۶/۳	۱۴۶/۱	۶۸/۱۳	ششم
۲	عدم انعطاف پذیری	۶۵/۳	۲۵۵/۱	۶۵/۱۰	دهم
۳	مدیریت فنی و سیاسی	۹۳/۳	۱۷۸/۱	۵۰/۱۳	هفتم
۴	اقتدارگرایی	۲۸/۴	۸۹۶/۰	۵۵/۱۵	دوم
۵	تفاوت‌های شخصیتی کارکنان	۷۸/۳	۱۱۳/۱	۸۴/۱۱	هشتم
۶	ورود و خروج عوامل تولید	۷۳/۳	۱۰۲/۱	۱۱/۱۲	نهم
۷	عدم یکپارچگی درون سازمانی	۱۶/۴	۹۷۳/۰	۷۸/۱۴	سوم
۸	مدیریت روابط انسانی	۰۰/۴	۰۰۹/۱	۳۶/۱۳	پنجم
۹	ارائه چشم انداز	۲۳/۳	۱۰۰/۰	۰۵/۱۰	یازدهم
۱۰	نظارت	۱۱/۴	۰۲۷/۱	۶۲/۱۴	چهارم
۱۱	مدیریت نیروی انسانی	۷۳/۴	۹۰۲/۰	۷۰/۱۶	اول

مطابق جدول فوق، بیشترین عواملی که بر رهبری بصیر تاثیرگذار است، مربوط به مدیریت نیروی انسانی، اقتدارگرایی و عدم یکپارچگی درون سازمانی است و عوامل دیگر شامل نظارت، مدیریت روابط انسانی، چالش‌های تولید، مدیریت فنی و سیاسی،

تفاوت‌های شخصیتی کارکنان، ورود و خروج عوامل تولید، عدم انعطاف‌پذیری و ارائه چشم‌انداز به ترتیب در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار گرفته‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، به بررسی عوامل مؤثر بر رهبری بصیر بر اساس تجارب زیسته مدیران در پتروشیمی امیرکبیر و مارون پرداخته شد. بر اساس یافته‌ها، ۱۱ عامل چالش‌های تولید، عدم انعطاف‌پذیری، عوامل فنی و سیاسی حوزه مدیریت، اقتدارگرایی، تفاوت‌های شخصیتی کارکنان، ورود و خروج عوامل تولید، عدم یکپارچگی درون سازمانی، مدیریت روابط انسانی، ارائه چشم‌انداز، نظارت، مدیریت نیروی انسانی مرتبط با مدل سبک بصیر شناسایی شده و مبنای طراحی مدل قرار گرفتند. چالش‌های تولید، در صنعت پتروشیمی اشاره به عوامل بازدارنده در رسیدن به حداکثر ارزش افزوده در صنایع بالادستی تا تکمیل زنجیره ارزش، دارد. از عواملی که می‌توان در عامل چالش‌های تولید به عنوان عوامل مؤثر بر رهبری بصیر اشاره کرد، تحریم‌های اقتصادی است که در سال‌های گذشته بر کشور اعمال شده و یکی از موانع انتقال فناوری جهت تولید بیشتر و باکیفیت‌تر است. به دلیل تحریم‌های اقتصادی، کشور در مواردی از رسیدن به فناوری‌های جدید باز داشته شده و تلاش شده است تا محدودیت‌هایی برای صاحبان فناوری ایجاد شود (Mehrafshan et al, 2017: 75). در بعد تجهیزات نیز وجود تحریم‌های اقتصادی، امکان قرار گرفتن کشور در زنجیره تولید جهانی و در نتیجه رسیدن به توسعه پایدار را در مواردی دچار مشکل کرده است. منبع مالی بیشتر صنایع پتروشیمی در سال‌های اخیر از طریق فاینانس تأمین شده، و تأمین مالی پروژه‌ها از طرف کشورهای خارجی، قدرت چانه‌زنی کشور را در فاز عقد قرارداد و اعمال ملاحظات انتقال فناوری در قرارداد کاهش می‌دهد (Çinar et al, 2012). از سوی دیگر، با اوضاع فعلی هرگز نمی‌توان به ایجاد توسعه پایدار در صنعت پتروشیمی امیدوار بود، زیرا توسعه پایدار نیازمند رشد بعد کیفی در کنار رشد کمی و رشد کیفی هم‌نیازمند ابزارهای خاص خود خواهد بود (Kadambur et al, 2015). در کنار این عامل، وجود رقابت فشرده و رقابت داخلی نه تنها دریافت ارزش را با مشکل دچار ساخته است بلکه، تعدد بازیگران در صنایع پایین دستی پتروشیمی و کوچکی آنها به لحاظ اندازه (Kashyap et al, 2016)، سبب بروز رقابتی کاهنده و تخریبی در بین صاحبان صنایع این صنعت شده است. از آنجا که فعالان این صنایع به دلیل کوچکی واحد خود، توان و تمایلی برای فعالیت در بازارهای بین‌المللی ندارند، معمولاً سود خود را در توسعه بازار داخلی با حذف رقیب می‌دانند. شایع‌ترین نمونه آن شیوع کپی‌سازی یا ایجاد تشکلهای متعدد و موازی (Kashyap et al, 2016) است؛ به دلیل همین رقابت شدید داخلی و مشکل در تأمین نهاده‌ها، نرخ بهره‌برداری و حجم تولید نیز، در این صنایع پایین است و این عامل در کنار هزینه‌های بسیار بالای مالی ناشی از سرمایه در گردش و تورم بالا و نیز فناوری قدیمی و بهره‌وری اندک نیروی کار ایرانی، موجب بالا رفتن قیمت تمام‌شده آنها می‌شود.

به دلیل عدم انعطاف‌پذیری، امکان اتخاذ سریع تصمیم متناسب با تغییرات نیازهای بازار اتخاذ نمی‌شود. اگر در صنعت پتروشیمی، انعطاف‌پذیری در معنای وسیع آن که شامل تولید، نیروی کار، تجهیزات و ... می‌شود (Kashyap et al, 2016)، مد نظر قرار نگیرد، مدیران دیگر قادر نخواهند بود افکار خود را بر روی روزه‌های فرصت بازار متمرکز کنند و از فرصت‌های پیش‌آمده به‌نحو مطلوب استفاده کنند. به طور مثال، تولید انعطاف‌پذیر همراه با بازاریابی احتمال این خطر را که ممکن است شرکت محصولی را تولید کند و خریداری نداشته باشد را کاهش می‌دهد (Kashyap et al, 2016). اما صنایع حساس و مادر شبیه پتروشیمی، اساساً برای تولیدات با استاندارد مشخص و به‌منظور افزایش کارایی و کاهش قیمت سازماندهی شده‌اند. و این خطر همواره آنها را تهدید

می‌کند که نتوانند به سرعت در مقابل تغییرات عکس‌العمل نشان دهند. و این باعث می‌شود که فرصتهایی که در بازار برای آنها پیش می‌آید از دست بدهند. تجهیزات و ماشین‌آلات نیز در این نوع سازمانها تا مدت زمانی که عمر تجهیزات اجازه می‌دهد و یا تا مدت زمانی که مشتریان مایل به خرید محصولات باشند به تولید ادامه می‌دهند (Robbins, 2017). عدم انعطاف‌پذیری همچنین باعث می‌شود محصول با کیفیت با هزینه‌های بالا تولید شود.

عوامل فنی و سیاسی حوزه مدیریت بر اساس تجارب زیسته مدیران، به مواردی از قبیل رعایت سیاست‌های کاری، قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، مدیریت فنی و سیاسی و یادگیری سیاست‌های کاری اشاره دارد. سیاست‌های کاری و یادگیری آن توسط مدیران، اعمال رهبری بصیر توسط ایشان را آسان‌تر می‌نماید. سیاست‌های کاری می‌تواند شامل استفاده از مشاوره کسب و کار، بحث و گفتگو، مانور، کنایه، و شایعه پراکنی‌هایی که مردم برای پیشرفت امور خود به کار می‌برند، باشد (Mobini et al, 2015). اگر مدیری سیاست‌های کاری را مد نظر قرار ندهد و قدرت تجزیه و تحلیل مسائل را نداشته باشد، می‌توان به کار و محیط کاری خود آسیب وارد سازد. سیاست‌های کاری خوب شامل شیوه‌های قابل قبول در تشخیص همکاری شما و در نظر گرفتن ایده‌ها به صورت جدی و تحت تأثیر قرار دادن افکار افراد دیگر و بکارگیری مشاورین رونق صنعت پتروشیمی است و اینکه چه تصمیم‌هایی در این حوزه گرفته می‌شوند. همچنین این سیاست‌ها ممکن است شامل شایعاتی درباره‌ی همکاری‌ها، تنبلی و یا غیرقابل اعتماد باشند که باعث از بین رفتن شیوه‌های مناسب می‌شوند.

رهبر اقتدارگر تمام تصمیمات استراتژیک را برای کارکنان خود اتخاذ نماید و کارکنان بدون پرسیدن سؤال و یا دریافت دلیلی برای اینگونه دستورالعمل‌ها، باید از آن پیروی کنند. مدیرانی که از سبک رهبری بصیر پیروی می‌کنند، بایستی اقتدارگرایی را نیز در دستور کار خود قرار دهند، چرا که تمرکزشان بر این مسئله است که اعضای تیم وظایفشان را طبق برنامه زمانی انجام دهند. وجود مدیران بصیر اقتدارگر در بسیاری از محیط‌های سازمانی نظیر پتروشیمی، ضروری است. اقتدارگرایی رهبری بصیر در این پژوهش را می‌توان از جنبه‌های پدر مابانه بودن رهبری، حرف‌نشوی مرسوم و لزوم صدور دستورات مورد بررسی قرار داد. پدر مابانه بودن رهبری، به معنای این است که رهبر، نگران رفاه فردی و خانوادگی پیرو است (Beck, 2014). مدیران دارای سبک رهبری بصیر، با دید پدرمابانه داشتن نسبت به کارکنان خود مهربان‌اند و به فعالیت‌های کاری و فردی آن‌ها توجه نشان می‌دهند. نشان دادن رفتار پدرمابانه توسط مدیران پتروشیمی از طریق کمک به زیردستان و کارکنان در مواقع بروز مشکل کاری و فردی و توجه نشان دادن به رفاه آن‌ها حتی در خارج از محیط کار می‌تواند منجر به ارتقای فعالیت‌های متقابل شود.

تفاوت‌های شخصیتی کارکنان، اشاره به وجود پیچیدگی‌های رفتاری (Robbins, 2017) در آنان دارد که بایستی رهبری بصیر در مسیر شناخت آن گام بردارد. شناخت تفاوت‌های شخصیتی کارکنان برای مدیران بصیر، باعث می‌شود که آن‌ها بتوانند با افراد مختلف پیرامون خود ارتباط برقرار کنند. کارکنان در ارتباط با محیط پیرامون خود عکس‌العمل‌های متفاوتی را بروز دهند که نشأت گرفته از ویژگی‌های روحی و روانی آنان می‌باشد. بنابراین روش‌های گوناگونی برای نگرستن و تعبیر و تفسیر وجود دارد. در صنعت پتروشیمی، روابط کارکنان رو به پیچیده‌تر شدن رفته و با توجه به این که بیشتر زمان و انرژی کارکنان در کار صرف می‌گردد و اینکه نیروی انسانی از مهم‌ترین سرمایه‌های صنعت پتروشیمی محسوب می‌شود در نتیجه مسأله اخلاقیات کارکنان بسیار اهمیت پیدا می‌کند و اینجاست که مدیران با سبک رهبری بصیر، بایستی به نیازهایی همچون شناخت خود و به کارگیری مهارت‌های شناختی، عاطفی و رفتاری مناسب دقت نمایند.

و لزوم ارزیابی ورودی و خروجی سازمان در صنعت پتروشیمی شامل تأمین اعتبارات مالی، تدوین شاخص‌های خروجی و تدوین شاخص‌های ورودی می‌شود. معرفی شاخص‌های مناسب مورد نیاز به منظور ایجاد بستر اولیه جهت رصد عملکرد صنعت پتروشیمی در راستای اجرای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی بوده است (Mehrafshan et al, 2017: 75) شاخص‌های معرفی شده در واقع نتایج اعمال این سیاست‌ها را در صنعت پتروشیمی کشور رصد کرده تا از ایجاد محدودیت برای دستگاه‌های اجرایی در زمینه اجرا و انتخاب نحوه رسیده به اهداف این سیاست‌ها پرهیز شود.

از مهمترین علل ضعف در اندازه‌گیری و پایش شاخص‌های عملکرد صنعت پتروشیمی می‌توان کم‌رنگ شدن نقش شرکت ملی صنایع پتروشیمی (Çınar et al, 2012) و فقدان یک رهبری بصیر اشاره کرد که سبب شده منابع برخی از شاخص‌های اشاره شده در این گزارش در دسترس نباشد. نبود مدیرانی با رهبری بصیر در بخش پتروشیمی کشور به ناکافی بودن تحلیل شاخص‌های عملکرد جهت رصد اقدامات این صنعت در راستای اهداف بلندمدت تعیین شده، دامن زده است.

روابط انسانی در مدیریت شریان حیات مدیریت و قلب تپنده سازمان است، و در باب مدیران پتروشیمی بر اساس تجارب زیسته آنان، دانش روابط انسانی با ایجاد محیط سالم، نشاط انگیز، و آرامش بخش، موجب بیشترین بازدهی با کمترین هزینه می‌گردد. از منظر مدیران مورد بحث، روابط انسانی یک مدیر با سبک رهبری بصیر می‌تواند محیط کاری و سازمانی آرام بخش و نشاط انگیز را برای او و همکاران و کارکنانش به دنبال داشته باشد و ضمن ارتقای احساس امنیت روحی و روانی، توانمندسازی روحی کارکنان، افزایش رضایتمندی از کار و زندگی، شکل‌گیری فضای همکاری و همیاری، ایجاد صمیمیت، ایجاد زمینه رشد و بالندگی مادی و معنوی، ارتقای سطح سلامت عمومی و بهداشت روانی، پیشگیری از هدر رفت انرژی‌های مادی و معنوی، جلوگیری از کم کاری و بی کاری پنهان و ارتقای بهره‌وری و بقاء چرخه تولید را به دنبال خواهد داشت. ارائه چشم انداز شامل برنامه جامع، برنامه ریزی بلند مدت، در نظر گرفتن چشم انداز و دید بلند مدت است (Beerrens, 2018: 3). می‌توان اینطور بیان کرد که مدیران صنعت پتروشیمی به در پیش گرفتن سبک رهبری بصیر، بایستی سیاست کلی خود را در چشم انداز این صنعت پیش بینی کرده و برای رسیدن به آن برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت پی ریزی کنند. از جمله عواملی که از تجارب زیسته مدیران مشاهده می‌شود این است که آن‌ها متفق القول هستند که یکی از مهم‌ترین نکاتی که برای نیل به اهداف چشم انداز این صنعت باید در نظر گرفت، بررسی وضعیت صنایع پتروشیمی کشورهای رقیب در منطقه و برنامه‌های آتی آنهاست که ملاک مناسبی برای امکان تحقق اهداف یک راهبرد و سند چشم انداز است. مدیران با بصیرت معمولاً می‌دانند اگر راهبرد توسعه بر پایه منابع به درستی تبیین نشود نه تنها رشد و توسعه اقتصادی را به دنبال نخواهد داشت بلکه منجر به هدررفت منابع می‌شود. آن‌ها به این امر آگاهند که هدف گذاری‌های غلط در این حوزه ممکن است هزینه‌های گزافی را به اقتصاد کشور تحمیل کند بنابراین راهبرد توسعه بر پایه مزیت‌های نسبی را منوط به مطالعه دقیق متغیرهای تاثیر گذار آتی می‌بینند. از سوی دیگر عامل نظارت نیز از سوی مدیران با سبک رهبری بصیر می‌تواند رسیدن به اهداف چشم انداز را تسهیل بخشد این نظارت شامل بازرسی، نظارت اصلاح گر، نظارت پیشگیرانه و نظارت کنترلی می‌شود. نقش راهبردی نظارت مدیران بر کارکنان و فعالیت‌های سازمان و صنعت متبوع خود، با توجه به اهداف استراتژیک صنعت پتروشیمی، باید در راستای اعمال سیاست‌های توسعه‌ای، تکالیف و وظایف قانونی صورت گیرد (Moghaddasi et al, 2017). از آنجا که عملکردهای متداول بازار خصوصاً در بخش تجارت داخلی و خارجی محصولات پتروشیمی (Yukle, 2013)، ممکن است به اقتصاد ملی آسیب برساند، بنابراین، مدیران با سبک رهبری بصیر بعنوان بازوی دولت و حاکمیت از اقتصاد حاکم بر بازار محصولات پتروشیمی حمایت می‌کنند. حمایت از بازار محصولات پتروشیمی در

واقع حمایت از صنایع داخلی و افزایش فرصت‌های صادراتی، رفع مشکلات بیکاری، حمایت از صنایع پائین دستی و میان دستی پتروشیمی است. به عبارت دیگر، حمایت از صنعت پتروشیمی با عنایت به مشاغل و صنایع وابسته به آن برای مدیران بصیر از الزامات بوده و این دخالت می‌تواند بصورت قانونمند صورت گیرد. بنابراین مدیران صنایع پتروشیمی باید جهت نیل به اهداف توسعه‌ای خود نقش نظارتی و ریگولاتوری خود را با اقدامات لازم، از جمله ایجاد شرایط ایمن برای جذب سرمایه‌های خارجی و حمایت از حقوق سرمایه‌گذاران، ایجاد فضای قانونمند برای حضور شرکت‌های خصوصی فعال در عرصه صنعت پتروشیمی، تدوین استراتژی سیاست بازار محصولات پتروشیمی در داخل و خارج، نظارت بر صادرات محصولات پتروشیمی، کمک به ارتقا و حفظ شفافیت اطلاعاتی صنعت پتروشیمی از طریق فناوری اطلاعات نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات مرتبط با انعقاد قراردادهای ساخت و اجرای طرح‌های پتروشیمی، توسعه سیاست‌های تحقیقاتی و کاربردی در ارتباط با فناوریها و تکنولوژی‌های نو و بومی‌سازی آن و تدوین سیاست‌های تشویقی جهت افزایش ظرفیت واحدهای تولیدی موجود، ایفا نمایند.

مدیریت نیروی انسانی نیز شامل اخلاق درست رهبری، استفاده از نیروی مجرب، اقدام جمعی، باور به توانایی‌های خود، تخصص گرایی، تقویت گروه، تلقی از رهبر به عنوان الگو، چرخش نیروی متخصص در واحدهای مربوطه، رهبری معنوی و وجود شخصیت کاریزماتیک است. همزمان با افزایش طرح‌های توسعه‌ای صنعت پتروشیمی، نیاز به نیروی انسانی متخصص به طور چشمگیری افزایش یافته است (Moghaddasi et al, 2017). کم هزینه‌ترین راه تأمین نیروی انسانی مورد نیاز، جذب نیروهای با تجربه و ماهر است، زیرا علاوه بر این که هزینه‌های آموزش و توسعه آنها بسیار پایین است، امکان بهره‌مندی از تجربیات شرکت‌های رقیب را نیز فراهم می‌سازد (Butler, 2015). این امر ممکن است در درازمدت مشکلات بسیار جدی برای صنعت پتروشیمی ایران در رقابت با کشورهای دیگر، به وجود آورد. به همین دلیل، انجام مطالعات تطبیقی در زمینه ساز و کارهای نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های رقیب و تغییر شرایط جهت حفظ نیروهای متخصص با مکانیزم‌های جدید جبران خدمات از جمله راهکارهای اصلی در جهت حفظ نیروهای متخصص در این شرایط رقابتی است. بر اساس مطالعات صورت گرفته، یکی از مهم‌ترین دلایل خروج نیروی انسانی متخصص از صنعت پتروشیمی، عدم تناسب شرایط شغل با توانمندی‌های شاغل است (Ajmin, 2012). جذب نیروی نخبه متناظر با مشاغلی که نخبه‌پذیر نیستند، هزینه مادی و معنوی بالایی برای صنعت پتروشیمی به وجود آورده است، زیرا ماندگاری این نیروها در صنعت اغلب با فرسودگی همراه بوده و خروج آنها منجر به از دست رفتن هزینه‌های جذب، آموزش و توسعه نیروی انسانی می‌شود. از این رو، هوشمندی و هدفمندی در جذب می‌تواند تا حد زیادی این چالش را مرتفع سازد.

بنابر تجارب زیسته مدیران و کارشناسان پتروشیمی، به نظر می‌رسد صنعت پتروشیمی، انسجام و یکپارچگی خود را از دست داده و نوعی هرج و مرج و بلا تکلیفی در هدایت کلان این صنعت دیده می‌شود. ایران در صنعت پتروشیمی نسبت به بسیاری از کشورهای جهان، مزیت‌هایی دارد که می‌توان به صورت خلاصه به مواردی از جمله دسترسی به منابع غنی گاز، میعانات گازی و همچنین خوراک پتروشیمی با قیمت مناسب، قرار گرفتن منابع گازی خوراک پتروشیمی در سواحل خلیج فارس، موقعیت جغرافیایی به لحاظ نزدیکی به بازارهای آسیا و اروپا، دسترسی به آب‌های آزاد بین‌المللی، نیروی انسانی باتجربه و متخصص اشاره کرد (Amirkabiri, 2018). در واقع محیط کسب و کار به دلیل تفاوت تقاضا، متفاوت است (Ateş et al, 2018) فلذا در اینجا است که مدیران با بصیرت به دنبال یکپارچه نمودن سازمان متبوع خود هستند. آن‌ها بایستی مدیریتی یکپارچه در سایه رهبری بصیر اعمال

کنند تا ضمن همپوشانی واحدهای مختلف پتروشیمی، بتوانند یک هماهنگی سیستمی در اجزای این صنعت ایجاد کنند. بطور نمونه رهبری بصیر می‌تواند با ادغام واحدهای پالایشی و پتروشیمی به کسب و کار و اتاق فکر اقتصادی یکپارچه منجر شود. می‌توان گفت، مدیران با سبک رهبری بصیر، بایستی مدیرانی اقتدار گرا و نه فردگرا باشند این مدیران از اقتدار خود اغلب در شرایطی استفاده می‌کنند که نیاز به تصمیمات فوری، نتیجه‌گیری بدون خطا و یا دارای محدودیت زمانی باشند. ممکن است در هنگام فکر کردن به رهبران اقتدارگرا، آن‌ها نامناسب به نظر برسند، اما اگر نقش آن‌ها را در کسب و کار، دولت یا سازمان‌های دیگر در نظر بگیرید که کارکنان را وادار به انجام وظایف خود به بهترین نحو و بدون اشتباه می‌کنند، آنگاه نقش آن‌ها مناسب به نظر می‌رسد. مدیران پتروشیمی به عنوان مدیرانی بصیر، بر وظایف روزانه نظارت می‌کنند و اهداف روشنی را برای هر یک از اعضای تیم تعیین می‌کنند. وجود این مدیران با ویژگی اقتدارگرایی در بسیاری از محیط‌های سازمانی از جمله صنعت پتروشیمی ضروری است چون تصمیمات راهبردی بایستی در کوتاهترین زمان ممکن اتخاذ و سریعاً انجام شوند در نتیجه زیردستان باید از این دستورالعمل‌ها پیروی کنند. به عقیده نگارنده، منظورمان از مدیران اقتدارگرا، نوعی رابطه رهبر و پیرو است. یک مدیری بصیر، الگوی رابطه‌ای یا مبادله‌ای یگانه و منحصر بفردی را با هر یک از زیردستان ایجاد می‌کند و بین آن‌ها، سطوح بالای اعتماد، دوست داشتن و احترام، رابطه مبادله‌ای قوی، ایجاد می‌شود و فراتر از نیازمندی‌های قرارداد کاری یا شغلی به یکدیگر کمک می‌کنند. آن‌ها همچنین به تفاوت‌های شخصیتی کارکنان خود اهمیت می‌دهد و با زیردستان خود بر اساس شخصیت آن‌ها رفتار می‌کنند. مدیران بصیر می‌دانند که بین کارکنان تحت نظارت آن‌ها تفاوت وجود دارد و هر چه آگاهی مدیران از تنوع و گوناگونی این تفاوت‌ها و اساس آن بیشتر باشد، احتمال اینکه بتوانند تلاش‌های افراد تحت نظارت خود را در جهت دستیابی به اهداف سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و شغلی بهتر هماهنگ سازند، بیشتر خواهد بود. به عقیده نگارنده، مدیران صنعت پتروشیمی در صورتی که سبک رهبری بصیر را برگزینند قادر به مدیریت اثربخش در واحد تحت نظارت خود خواهند بود و در همه مراحل انتخاب، استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و به کارگیری اثربخش منابع انسانی واحد محل کار خود می‌توانند در پیش‌بینی رفتار زیردستان خود موفق عمل نمایند. مدیران پتروشیمی مورد مطالعه، با شناخت کامل از خصوصیات و صفات شخصیتی کارکنان خود، راه را در جهت هدایت و اداره صحیح‌تر آنان هموار سازند و شناخت تفاوت نگرشها، ادراکات، توانایی‌های ذهنی و فیزیکی و خصایص شخصیتی با یکدیگر، جهت فهم و درک سطوح مختلف عملکرد کارکنان کمک شایانی خواهد کرد؛ چرا که غفلت از واقعیت‌های مربوط به بحث تفاوت‌های شخصیت کارکنان باعث می‌شود مدیران در هماهنگ‌سازی فعالیت‌های افراد تحت نظارت خود با مشکل مواجه شوند و هرگز نیز متوجه نشوند که اشکال کار آنان در کجا بوده است. و این عوامل می‌توانند زمینه ساز مدیریت منابع انسانی در سازمان شوند و چشم‌اندازی واقع‌گرایانه از آن ترسیم و ارائه نمایند. نتایج این تحقیق همچنین با نتایج حاصل از تحقیقات (Margolis et al, 2016; Nadali et al, 2014)

همخوانی دارد. در رقابت‌های جهانی بویژه در صنعت پتروشیمی، مدیران نمی‌توانند به‌تنهایی از عهده تمامی کارها برآیند. بر این اساس فعالیت‌هایی نظیر برنامه‌ریزی عرضه و تقاضا، تهیه مواد، تولید و برنامه‌ریزی محصول، خدمات نگهداری کالا، کنترل موجودی توزیع شده، تحویل که قبلاً همگی در سطح سازمان انجام شده‌اند، اینک به سطح زنجیره عرضه انتقال پیدا کرده است و مسئله کلیدی در یک زنجیره تأمین، مدیریت و کنترل هماهنگ و یکپارچه تمامی این فعالیت‌ها است بنابراین برای مدیریت بصیر تأمین ضروری است که تأمین‌کنندگان و مشتریان با یکدیگر و در یک روش هماهنگ و با شراکت و ارتباطات و گفتگو با یکدیگر کار کنند. این امر یعنی جریان سریع اطلاعات در میان مشتریان و عرضه‌کنندگان، مراکز توزیع که برخی از شرکت‌ها را

قادر می‌سازد زنجیره عرضه بسیار کارایی را ایجاد نماید. ایجاد محیطی انعطاف پذیر، به مدیران اجازه می‌دهد تا نه تنها عملکرد سازمان را افزایش دهند بلکه باعث تشویق کارکنان به انجام کارهایشان شوند. استفاده از نظارتی دقیق ولی بدون قوانین سخت گیرانه، حس اعتماد به نفس را در زیردستان بوجود می‌آورد و این احساس را به آن‌ها منتقل نمی‌کند که همیشه تحت نظر هستند و کارها را با موفقیت انجام می‌دهند. به عقیده نگارنده، شیوه مدیریت بصیر در صنعت پتروشیمی بایستی مبتنی بر اصول اخلاقی و محترمانه باشد نظارت و مداخله بی مورد مدیران بصیر در کار کارکنان معنایی ندارد و می‌تواند برای کل صنعت مضر باشد. با ورود بصیرت و رهبران بصیر به عرصه صنعت، آینده نگری و تصویر پردازی نسبت به آینده با توجه به جوانب اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و تکنولوژیکی محیط می‌تواند آن‌ها را در ارائه چشم اندازی صحیح، واقع گرا و الهام بخش برای سازمانشان یاری رساند با تکیه بر این موضوع، کارکنانی توانمند، دارای بهره وری بالا، متعهد و با انگیزه را تربیت و پرورش دهند تا نتیجه آن عبور از مشکلات بوجود آمده باشد.

نتایج حاصل از این پژوهش بیانگر این حقیقت است که مدیران مجتمع‌های پتروشیمی، می‌بایست سبک رهبری بصیر را در پیش بگیرند. مهم‌ترین وظیفه این مدیران، ایجاد یک چشم انداز واضح و مشخص از آینده است که دستیابی به ایده آل‌ها و آرمان‌ها را تضمین می‌کند. لذا پیشنهاد می‌شود به تقویت مدیریت انسانی مدیران از طریق مهارت‌های فردی و شغلی، پرداخته شود تا با شناخت این مهارت‌ها، حس بهتری نسبت به خودشان داشته و انگیزه و اعتماد به نفس بالاتری کسب کنند. همچنین نظارت مستمر مدیران بر زیردستان برای تشخیص دقیق و به روز نیازهای آنان با هدف سازگاری انتظارات سازمانی با نیازها و سرشتهای فردی کارکنان سازمان و نیز اتخاذ سیاست‌های کلان اقتصادی به منظور ایجاد یک چشم انداز وسیع با استفاده از تخصیص منابع مالی، مدیران صنعت پتروشیمی را قادر خواهد ساخت تا مأموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و راهکارها را با پیروی از سبک رهبری بصیر در حرف و عمل به زیردستان خود منتقل کنند.

منابع

1. 6- Salmanzad Pir Alilou M. (2017). "Investigating the Role of Transformational Leadership on the Success of the Project with the Mediating Effect of Team Building (Case Study: Tabriz Petrochemical Company)", *Master Thesis, Tabriz University Campus*. [in Persian].
2. Abbasian Asfarjani, M. R. Hoveida R. And Abedi A. (2020). "Structural Model of the Effect of Visionary Leadership On Managers' Performance", *Public Management Research Monthly*, 48 (13), Pp. 106-87. [in Persian].
3. Ajmin, H., Haghghi, Mo. (2012). "Evaluation of Natural Gas Resources And Comparison Of Its Exploitation Methods In Oil, Gas And Petrochemical Industries", *First International Conference On Oil, Gas, Petrochemical And Power Plant, Tehran*. [in Persian].
4. Alizadeh, M. Mohammadpour, M. (2018). "The Effect of Effective Organizational Communication on the Implementation of Human Resource Management Architecture with the Mediating Role of Leadership Style". *Journal of Resource Management in Law Enforcement*, 6(3), 217-246. [in Persian].
5. Amani, A. (2018). "Investigating the Impact of Scholarly Leadership on Knowledge Management and Business Performance (Case Study of Petrochemical Research and Technology Company)", *M.Sc. Thesis, Industrial Management, Danesh Alborz University*. [in Persian].
6. Amirkabiri, A. (2018). "Strategic Management", *Tehran: Negah Danesh Publications*. [in Persian].
7. Ateş, N. Y. Tarakci M., Porck J. P. Van Knippenberg D. & Groenen P. J. (2018). "The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, And Commitment". *Journal of Management*, 747. 10.1177/0149206318811567
8. Aybaghi Isfahani, S. Zirehzadeh G. and Pirayeh N. (2015). "Investigating the Impact of Visionary Leadership on Behavioral Flexibility of Imam Ali (AS) Andimeshk Hospital Staff, The Second

- International Conference on Humanities with Indigenous-Islamic Approach and Emphasis on New Research", *Behshahr: Baran Andisheh Scientific Research Company*. [in Persian].
9. Beck, C. D. (2014). "Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21, 299–314. 10.1177/1548051814529993
 10. Beerkens, M. (2018). "Evidence-Based Policy and Higher Education Quality Assurance: Progress, Pitfalls, and Promise". *European Journal of Higher Education*; 8(3):272-287. <https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1475248>
 11. Butler, J. (2015). "Positive Leadership in The Military: An Exploratory Study. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment", *Capella University*.
 12. Çınar F. & Kaban A. (2012). "Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 197-206. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.993>
 13. Hassanzadeh Samarin T. Sahranvard A. (2018). "Investigating the Mediating Role of Organizational Maturity in the Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment of Assaluyeh Petrochemical Complex Employees", *Quarterly Journal of Human Resources Management in the Oil Industry*, (35) 9, 83-104. [in Persian].
 14. Jamshidi, H. (2015). "The Role of Visionary Leadership in Resolving the Organizational Silence Studied by Bank Mellat", *Region Two of Tehran, M.Sc. Thesis, Payame Noor University, Tehran Province*. [in Persian].
 15. Kadambur, R. & Kotecha P. (2015). "Multi-Level Production Planning In A Petrochemical Industry Using Elitist Teaching–Learning–Based–Optimization", *Expert Systems With Applications* 42, 628–641. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.08.006>
 16. Kashyap, V. & Rangnekar, S. (2016). "Servant Leadership, Employer Brand Perception, Trust in Leaders and Turnover Intentions: A Sequential Mediation Model". *Review of Managerial Science*, 10, 437–461. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0152-6>
 17. Margolis, J. A. & Ziegert J. C. (2016). "Vertical Flow of Collectivistic Leadership: An Examination of the Cascade of Visionary Leadership Across Levels". *The Leadership Quarterly*, 27(2), 334-348. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.005>
 18. Mehrafshan, M. R. Shabani A. (2017). "Investigating the Compliance of Construction Contracts of Petrochemical Units with the Policies of the Resistance Economy from the Perspective of Technology Transfer", *Quarterly Journal of Basij Strategic Studies*, 20 (75), Pp. 169-192. [in Persian].
 19. Mirkamali M. Karami M. (2015). "The Mediating Role of Organizational Justice in Explaining the Relationship Between Ethical Leadership Style of Academic Managers and Organizational Silence of Employees", *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, (1) 23, 1-25. [in Persian].
 20. Mobini, S. Miandari, K. Eskandari, Y. (2015), "A Study of the Relationship between Leadership Styles (Visionary, Intrusive and Transformational Leadership) and Job Satisfaction of Zanjan Governor's Staff", *First International Conference on Accounting, Management and Business Innovation, Gilan, Poyandegan Institute of New Thoughts and Soomehsara Municipality, Farabi Cultural and Artistic Complex, Culture and Guidance Office*. [in Persian].
 21. Moghaddasi, A. and Etemadian S. (2017). "International Marketing and Export", *Tehran: Commercial Publishing Company Publications*. [in Persian].
 22. Mohammadi, A. (2017). "Investigating the Impact of Leadership Styles on Organizational Innovation with the Mediating Role of Intellectual Capital in Tondgovian Petrochemical Company", *M.Sc. Thesis, Islamic Azad University, Safadasht Branch*. [in Persian].
 23. Nadali, F. Aibaghi Isfahani, Q. (2014). "Investigating the Impact of Visionary Leadership on Empowerment of Staff of Shahroud University of Medical Sciences", *The Second National Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran, Comprehensive University of Applied Sciences*. [in Persian].
 24. Ossiannilsson, E. (2018). "Visionary Leadership for Digital Transformation: In a Time when Learners Take Ownership of Their Learning". *Asian Journal of Distance Education*, 13(1), 128-148. 10.4018/978-1-5225-2645-2.ch001
 25. Robbins, S. (2017). "Organizational Behavior (translators: Ali Parsaian and Seyed Mohammad Aarabi), Tehran: " *Cultural Research Office*. [in Persian].

26. Sadeghinia, N (2015). "The Relationship between Leadership Style and Perceived Organizational Performance and Innovation of Pazargad Petrochemical Employees", *Master Thesis, Islamic Azad University, Marvdasht Branch*. [in Persian].
27. Venus, M. Stam D. & Van Knippenberg D. (2019). "Visions of Change as Visions of Continuity". *Academy of Management Journal*, 62(3), 667-690. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1196>
28. Worley J. A. (2018). "Visionary Leadership in a Team-Oriented Setting". *In Engaged Leadership, Pp. 63-83*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-72221-4_4
29. Yukle, G. (2013). "Management and Leadership in Organizations (Translators: Ghasem Ghanbari, Mohammad Azgoli)", Tehran: *Imam Hossein University Press*. [in Persian].

Determining and Prioritizing the Factors Affecting Visionary Leadership and Model Validation Based on the Lived Experiences of Petrochemical Managers

Elham Berenji¹, Alireza Ghasemizad², Pari Mashayekh³, Hamidreza Motamed⁴

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>eISSN: 2008-9775 pISSN: 2783-4565</p> <p>Keywords: Validation; Visionary Leadership Style; Lived Experiences; Petrochemical Industry</p>	<p>This study aimed to determine and prioritize the factors affecting visionary leadership and model validation based on the Marun and Amirkabir petrochemical complex managers' experiences. The study's statistical population consisted of managers and senior petrochemical experts, of which 200 were selected as a sample group. The research tool was a questionnaire whose validity was confirmed based on the collective opinion of faculty members and management experts, and Cronbach's alpha was used to determine the degree of reliability. The results of exploratory factor analysis ultimately lead to the identification of factors affecting visionary leadership based on the managers' lived experiences of the Marun and Amirkabir petrochemical complex in the form of a conceptual model of visionary leadership style. The model includes production challenges, inflexibility, technical and political management, authoritarianism, employees' personality differences, input and output of the organization, lack of intra-organizational integration, human relations management, vision presentation, supervision, and management of human resources. The confirmatory factor analysis of the visionary leadership model showed that the visionary leadership style model and the affecting factors in Marun and Amirkabir petrochemical complex could be fitted and applied. It was indicated that these data are reliable, and the obtained model has sufficient validity. The ranking results also showed that the most influential factors on visionary leadership are human resource management, authoritarianism, and lack of integration. Other factors are in the following ranks of importance, including supervision, human relations management, production challenges, technical and political management, employees' personality differences, the entry and exit factors of production, inflexibility, and vision presentation.</p>

1-PhD Student, Department of Educational Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran.

2-Assistant Professor, Department of Educational Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran.

3-Assistant Professor, Department of Educational Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran.

4-Assistant Professor, Department of Educational Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran.